

## Información Importante

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

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

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

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca



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

<b>TITULO</b>	Estrategia para potencializar la internacionalización de Niver S.A.
<b>SUBTITULO</b>	
<b>AUTOR(ES)</b> Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	Ortega Trujillo Hernando Augusto
<b>PALABRAS CLAVE</b> (Mínimo 3 y máximo 6)	plan exportador, internacionalización, inteligencia de mercados, niver
<b>RESUMEN DEL CONTENIDO</b> (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	<p>Niver con los textiles industriales no tejidos se esfuerza para impulsar su proceso de internacionalización basado en una estrategia regional, que se soporta en el mercado automotriz original y de reposición.</p> <p>En el presente trabajo se utiliza una metodología de inteligencia de mercados, se hace un análisis estructural de la empresa a nivel interno y de su entorno, para proponer el camino a seguir en su crecimiento internacional. De esta manera se logra identificar los países y la manera como se deben abordar y potencializar.</p>

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

**De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.**

**ESTRATEGIA PARA POTENCIALIZAR  
LA INTERNACIONALIZACIÓN DE NIVER S.A.  
BOGOTÁ**

**HERNANDO AUGUSTO ORTEGA TRUJILLO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL CON  
ÉNFASIS EN COMERCIO EXTERIOR  
PLAN EXPORTADOR  
BOGOTÁ D.C.  
2.013**

**ESTRATEGIA PARA POTENCIALIZAR  
LA INTERNACIONALIZACIÓN DE NIVER S.A.  
BOGOTÁ**

**HERNANDO AUGUSTO ORTEGA TRUJILLO  
Economista**

**Trabajo para optar por el título de  
Especialista en Gerencia Comercial con énfasis en Comercio Exterior**

**LUZ SOFIA MENDEZ  
Asesor**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL CON  
ÉNFASIS EN COMERCIO EXTERIOR  
PLAN EXPORTADOR  
BOGOTÁ D.C.  
2.013**

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION .....	10
OBJETIVOS .....	11
OBJETIVO GENERAL .....	11
OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	11
CAPITULO 1 .....	12
1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA .....	12
1.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	12
1.2 MISIÓN .....	12
1.3 VISIÓN.....	12
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL NIVER S.A.....	13
1.5 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y CANALES DE COMERCIALIZACIÓN .....	13
1.5.1 Alfombras .....	13
1.5.2 Fieltro Punzonado.....	14
1.5.3 Fibrotex Laminado.....	14
1.5.4 Geotextiles.....	14
1.5.5 Paño Lency.....	14
CAPITULO 2 .....	15
2. ANALISIS DEL SECTOR TEXTIL EN COLOMBIA.....	15
2.1 CADENA PRODUCTIVA TEXTILES.....	16
2.2 TASA DE CRECIMIENTO DEL PIB TEXTIL VS PIB TOTAL.....	18
2.3 TASA DE CRECIMIENTO DEL PIB TEXTIL POR SECTORES .....	19
2.4 CRECIMIENTO EXPORTACIONES .....	19
2.5 CRECIMIENTO IMPORTACIONES.....	20
2.6 BALANZA COMERCIAL .....	21
2.7 DEBILIDADES Y FORTALEZAS .....	22
CAPITULO 3 .....	25
3. MAPA DE COMPETITIVIDAD NIVER .....	25
3.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	25
3.2 PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.....	25
3.3 ASEGURAMIENTO DE CALIDAD .....	26
3.4 COMERCIALIZACIÓN .....	26
3.4.1 Principales competidores.....	26
3.4.2 Cubrimiento actual del mercado .....	26
3.4.3 Productos .....	27
3.4.4 Innovacion de producto .....	27
3.4.5 Flota de transporte.....	28
3.4.6 Oportunidades de diversificación de productos .....	28
3.4.7 Puntos de venta propios .....	29
3.4.8 Objetivos estrategicos en el proceso de establecimiento de precios.....	29

3.5 CONTABILIDAD Y FINANZAS .....	29
3.5.1 Razón Corriente.....	29
3.5.2 Prueba Acida .....	30
3.5.3 Capital de Trabajo .....	30
3.5.4 Rotación de Inventarios .....	30
3.5.5 Nivel de endeudamiento .....	30
3.5.6 Margen Operacional .....	30
3.5.7 Margen Neto .....	30
3.6 RECURSOS HUMANOS .....	31
3.7 GESTIÓN AMBIENTAL .....	31
3.8 SISTEMAS DE INFORMACIÓN .....	31
3.9 DOFA.....	32
CAPITULO 4 .....	35
4. INTELIGENCIA DE MERCADOS .....	35
4.1 SELECCIÓN DE MERCADOS .....	36
4.2 SELECCIÓN PRODUCTO.....	37
4.3 JUSTIFICACIÓN DE SELECCIÓN DE MERCADOS.....	38
4.3.1 Resultado inteligencia de mercados .....	38
4.3.2 Inteligencia venezuela .....	39
4.3.2.1 Definicion del sector .....	40
4.3.2.2 Análisis del mercado objetivo .....	41
4.3.2.3 Analisis de la competencia .....	42
4.3.2.4 Análisis de producto .....	43
4.3.2.5 Análisis de precios y canales .....	44
4.3.2.6 Análisis de logística y acuerdos comerciales.....	45
4.3.3 Inteligencia Ecuador .....	46
4.3.3.1 Definición del sector .....	48
4.3.3.2 Análisis el mercado objetivo .....	48
4.3.3.3 Análisis de la competencia .....	49
4.3.3.4 Análisis de productos .....	51
4.3.3.5 Análisis de precios y canales .....	52
4.3.3.6 Análisis de logística y acuerdos comerciales .....	52
4.3.4 Inteligencia México .....	53
4.4 ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACION .....	55
CAPITULO 5 .....	58
5. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN Y ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL .....	58
5.1 OBJETIVO GENERAL .....	58
5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	58
5.3 METAS DE VENTAS .....	59
5.4 ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL.....	59
5.4.1 Producto .....	59
5.4.1.1 Intrínsecos.....	59
5.4.1.2 Externos .....	60

5.4.1.3 Intangibles .....	60
5.4.2 Precio .....	60
5.4.2.1 Precio distribuidores .....	61
5.4.2.2 Precio fabricantes.....	61
5.4.3 Distribución.....	61
5.4.3.1 Venezuela y Ecuador .....	61
5.4.3.2 México .....	62
5.4.4 Promoción .....	62
5.5 ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO INTERNO .....	63
5.5.1 Financiera.....	63
5.5.2 Comercial .....	63
5.5.3 Producción.....	63
5.5.4 Recursos humanos.....	63
5.6 FERIAS O CONGRESOS MUNDIALES ESPECIALIZADOS .....	64
CAPITULO 6 .....	65
6. CRONOGRAMA Y PROYECCIÓN FINANCIERA .....	65
6.1 INVERSION REQUERIDA.....	65
6.2 INGRESOS Y GASTOS.....	66
6.3 PÉRDIDAS Y GANANCIAS .....	67
6.4 FLUJO DE CAJA .....	67
6.5 FUENTES DE FINANCIACIÓN DEL PLAN .....	68
7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	72
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
9. BIBLIOGRAFIA.....	74

## LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Tasa de crecimiento del PIB textil vs PIB total.....	18
Gráfica 2. Exportaciones textiles - Total exportaciones.....	20
Gráfica 3. Importaciones textiles – Total importaciones .....	21
Gráfica 4. Sector textil – Millones USD – (enero, octubre).....	21
Gráfica 5. Demanda de vehículos en Colombia 2007 – 2011 .....	23
Gráfica 6. Evaluación por áreas .....	25



## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Comportamiento sector textil Colombia.....	17
Tabla 2. Tasa de crecimiento del PIB textil por sectores.....	19
Tabla 3. Crecimiento exportaciones.....	19
Tabla 4. Crecimiento importaciones.....	20
Tabla 5. Preseleccion de mercados internacionales.....	36
Tabla 6. Descripción del producto.....	37
Tabla 7. Estrategias de internacionalización.....	55
Tabla 8. Metas ventas Niver.....	59
Tabla 9. Determinación de estados de resultados.....	67
Tabla 10. Flujo de caja antes de financiación.....	67
Tabla 11. Flujo de caja después de financiación.....	68
Tabla 12. Financiación requerida.....	68

## **RESUMEN**

### **Capítulo 1: Información general de la empresa**

Se cuenta brevemente la historia, así como la misión y la visión de la empresa, estructura organizacional, y portafolio de productos.

### **Capítulo 2: Análisis del sector textil en Colombia**

En este capítulo encontramos cómo funciona la cadena productiva textil y en qué lugar se encuentran los textiles técnicos fabricados por Niver, una comparación del crecimiento del PIB total con el PIB textil, de igual manera se analiza cómo se han comportado las exportaciones de este sector, para finalizar con las debilidades y fortalezas del mismo.

### **Capítulo 3: Mapa de competitividad niver**

Se analiza cómo se encuentra la empresa en competitividad área por área, planeamiento estratégico, producción, aseguramiento de la calidad, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental, sistemas de información, y principalmente una amplia descripción del área comercial. Finalmente se elabora el DOFA de la empresa en donde se identifica en qué se debe mejorar y en donde están las oportunidades.

### **Capítulo 4: Inteligencia de mercados**

Por medio de la metodología de inteligencia de mercados se determina los países a trabajar, se inicia con una pre selección de mercados, se describe la ficha técnica de producto, se hace la inteligencia (definición del sector, análisis mercado objetivo, análisis de la competencia, análisis de producto, precios y canales, y logística) de los tres países escogidos como objetivo, alterno, y contingente. Finalmente se definen las estrategias de internacionalización que se van a emplear en los diferentes países.

### **Capítulo 5: Plan de internacionalización y estrategia de marketing internacional**

Se plantea el objetivo general y los objetivos específicos del plan de internacionalización, posteriormente se define la estrategia de marketing internacional, determinando la mezcla objetivo de producto, precio, distribución, y promoción. Basado en esta metodología se plantean las estrategias de mejoramiento área por área.

### **Capítulo 6: Cronograma y proyección financiera**

Se hace la proyección de los estados financieros durante los siguientes tres años necesarios para cumplir con el objetivo general y específicos. Se proponen algunas fuentes de financiación.

## **ABSTRACT**

### **Chapter 1: General information**

There is a brief history, the mission, and vision of the company, organizational structure and product portfolio.

### **Chapter 2: Textile sector in Colombia**

In this chapter we find the textile production chain, as well as the technical textiles manufactured by Niver. There is a comparison of the total GDP growth to GDP textile sector, discusses the exports behavior, to finish with strengths and weaknesses.

### **Chapter 3: Map of competitiveness niver**

It discusses the company competitiveness area by area, strategic planning, production, quality assurance, accounting and finance, human resources, environmental management, information systems, and especially an overview of the commercial area. Finally we find the SWOT of the company which identifies what needs to be improved and where the opportunities are.

### **Chapter 4: Market intelligence**

Through market intelligence methodology (sector definition, target market analysis, competitive analysis, analysis of product, pricing and channels, and logistics), it determines the countries to work, starts with a pre selection of markets, and describes the product specifications sheet. It also Defines internationalization strategies to be used in the three chosen countries.

### **Chapter 5: Internationalization plan, and international marketing strategy**

This raises the general and specific objectives of the internationalization plan, then defines the international marketing strategy, determining the marketing mix (product, price, distribution and promotion). Based on this strategy arise improvement strategies area by area.

### **Chapter 6: Schedule and financial projections**

It Projects financial statements for the next three years, needed to meet the overall objective and specifics. It proposes funding sources.

## INTRODUCCION

La determinación Colombiana para participar en la globalización de los mercados, el sostenido incremento de la inversión extranjera, la firma de tratados de libre comercio, una ubicación geográfica estratégica, y los incentivos del gobierno a los sectores de transformación productiva, han llevado a las empresas a transformar sus estrategias de crecimiento y competitividad. A pesar de las dificultades, el reto se ha enfocado en aumentar la oferta exportable, innovar con productos de mayor valor agregado, y diseñar estrategias que permitan el acceso a nuevos mercados, así como incrementar la participación en los que ya se tiene presencia.

Niver con los textiles industriales no tejidos se esfuerza para impulsar su proceso de internacionalización basado en una estrategia regional, que se soporta en el mercado automotriz original y de reposición.

En el presente trabajo se utiliza una metodología de inteligencia de mercados, se hace un análisis estructural de la empresa a nivel interno y de su entorno, para proponer el camino a seguir en su crecimiento internacional. De esta manera se logra identificar los países y la manera como se debe abordar el proceso, llegando finalmente unas sugerencias y conclusiones.

Se encontró dificultades en conseguir información precisa, sobre los precios, los productos, y en general la estrategia de mercadeo de la competencia, así como información estadística clara sobre los productos y los mercados evaluados. Sin embargo se logra cumplir con el objetivo propuesto.

# **OBJETIVOS**

## **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar la Estrategia Internacional de Niver S.A., se quiere definir la hoja de ruta que permita durante los próximos 3 años aumentar la competitividad y desarrollo internacional de la empresa.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Analizar la situación del sector textil Colombiano
- Evaluar la situación actual de la empresa a través de su mapa de competitividad
- Realizar Inteligencia de mercados
- Definir el Plan de Internacionalización, y la Estrategia Internacional de Marketing
- Proyectar la financiación del Plan de Internacionalización
- Plantear sugerencias y conclusiones

# **CAPITULO 1**

## **1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

### **1.1 RESEÑA HISTÓRICA**

“Niver S.A.” es una empresa creada en 1954, dedicada a la fabricación y comercialización de textiles industriales no-tejidos, dirigidos a diferentes sectores del mercado como el automotriz, confección, construcción, decoración, marroquinería y calzado, colchonero e ingeniería civil entre otros.

La empresa utiliza para el desarrollo de sus procesos tecnología de punta y altos estándares de calidad, que le permiten lograr cubrimiento nacional e internacional. Entre los productos que se elaboran en Niver S.A. para los distintos sectores se encuentran alfombras, fieltros, guatas, cobijas, telas de refuerzo, fieltros de colores y geotextiles desarrollados especialmente para las obras de ingeniería civil.

La visión de Niver S.A. desde su creación se ha orientado a ser una empresa creativa, en constante mejoramiento y vanguardista en el aspecto tecnológico, con el apoyo constante de un excelente recurso humano, que nos permite ofrecer cada vez mejores productos y servicios a nuestros clientes y cubrir siempre las necesidades del mercado cambiante.”

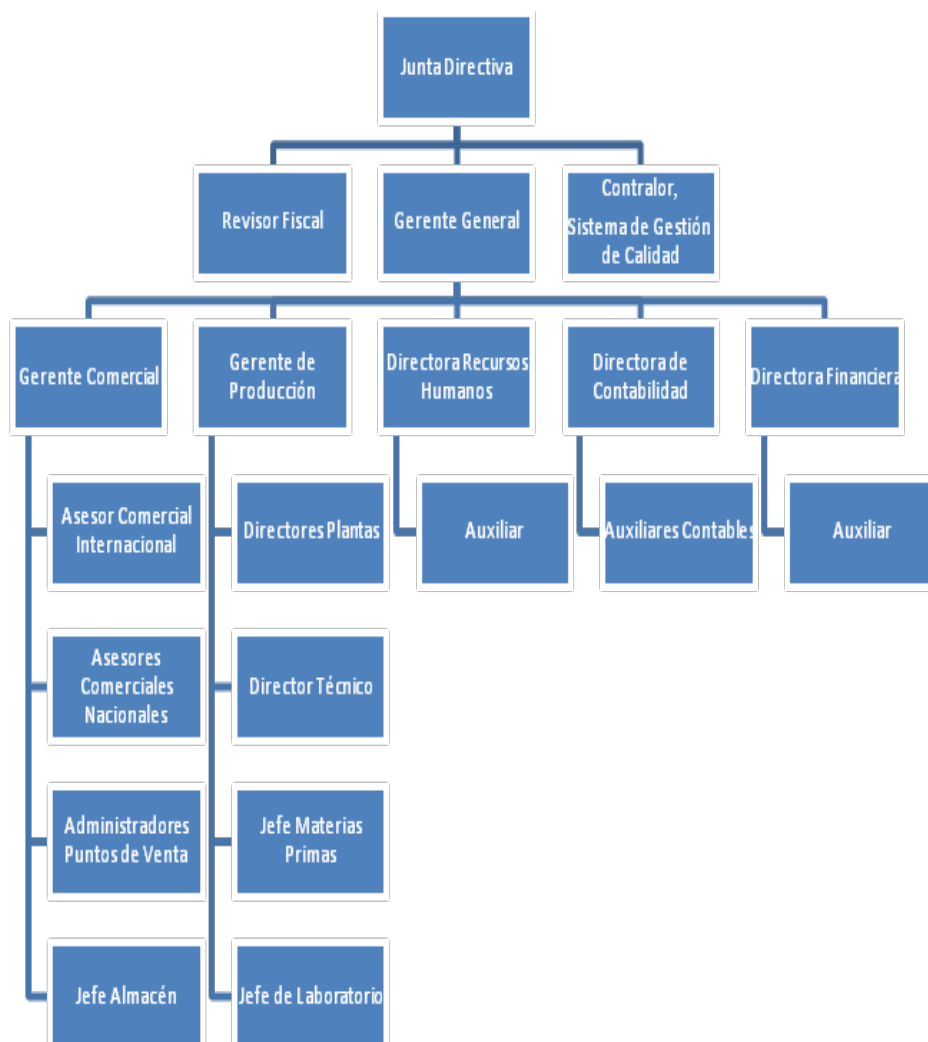
### **1.2 MISIÓN**

La misión de NIVER S.A., es mantener en el sector de los Textiles No-Tejidos, una permanente posición de liderazgo y continuo crecimiento a través de la excelencia de sus productos y servicios, las buenas relaciones con los Clientes y proveedores, así como también garantizar el mejor rendimiento económico para los accionistas y de ésta manera, contribuir al bienestar y desarrollo de la comunidad y preservación del medio ambiente.

### **1.3 VISIÓN**

Desde su fundación, NIVER S.A. ha fijado su visión en ser una organización novedosa, creativa y con un espíritu de mejoramiento continuo, basado en su tecnología y talento humano con el fin de “Ser los primeros en el ámbito organizacional Nacional y de Latinoamérica en el 2015”.

## 1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL NIVER S.A



Niver cuenta con una estructura organizacional vertical encabezada por la Gerencia General. De ahí se desprenden la Gerencia Comercial y la Gerencia de Producción, las cuáles se comportan como dos columnas vertebrales indispensables para el funcionamiento de una fábrica manufacturera. Tiene un Contralor y un Revisor Fiscal, quienes se encargan de verificar el correcto funcionamiento y asignación de los recursos. La contraloría se encarga también de coordinar el correcto funcionamiento del sistema de gestión de calidad.

## 1.5 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

**1.5.1 Alfombras:** Alfombras no tejidas de polipropileno, dirigidas al mercado automotriz y de la construcción. A nivel automotriz se atiende las ensambladoras de vehículos y el mercado de reposición. En construcción se cubre el mercado institucional, comercial, y residencial.

A las ensambladoras se llega directamente, o a través de terceros que procesan la alfombra y les hacen la entrega justo a tiempo. Los clientes automotrices de reposición se atienden a través de puntos de venta propios, y por medio de distribuidores minoristas como peleterías y en general distribuidores de materiales para tapicería.

La alfombra dirigida a la construcción se atiende por medio de puntos de venta propios, y visitando directamente las constructoras, y obras.

**1.5.2 Filtro Punzonado:** Elaborado con excedentes textiles, se utiliza como aislante térmico y acústico en la industria automotriz y de la construcción. También se emplea como refuerzo en la industria colchonera.

El canal de distribución para la industria automotriz y de construcción es el mismo de la alfombra. La industria de los colchones se atiende a través de distribuidores mayoristas y directamente a las fábricas.

**1.5.3 Fibrotex Laminado:** Fabricado con Poliéster, utilizado como relleno en cubrecamas, almohadas, muebles y en general la industria de acolchados.

Se distribuye en los puntos de venta propios, distribuidores minoristas, y a pequeños y medianos fabricantes de cubrecamas.

**1.5.4 Geotextiles:** Elaborados en 100% polipropileno, se utilizada en obras de ingeniería civil como filtro, refuerzo y separación de materiales, entre otras.

Se distribuye por medio de ferreterías, firmas constructoras, y puntos de venta propios.

**1.5.5 Paño Lency:** Tela decorativa utilizada para manualidades y adornos. Este producto se dirige principalmente al mercado escolar, y se distribuye a través de puntos de venta propios, papelerías y librerías.



## CAPITULO 2

### 2. ANALISIS DEL SECTOR TEXTIL EN COLOMBIA

“La cadena textil-confección es diversa y heterogénea en cuanto a la multiplicidad de sus productos finales. Si bien su parte más característica es la producción de hilados y tejidos para la confección de prendas de vestir y artículos para el hogar (lencería, cortinas, toallas, etc.), la industria textil abarca también la producción de fibras técnicas utilizadas por otras industrias, la agricultura y la construcción, en forma de productos tan diversos como cintas transportadoras, filtros, materiales de aislamiento y de techar, textiles para empaques, cuerdas, redes, fibras para revestimiento, alfombras, etc.

Las actividades de la cadena -vista de manera muy general y según su grado de transformación- van desde la producción de materia prima (fibras naturales, artificiales y sintéticas) hasta la manufactura de aquella gran variedad de productos semiacabados y acabados.

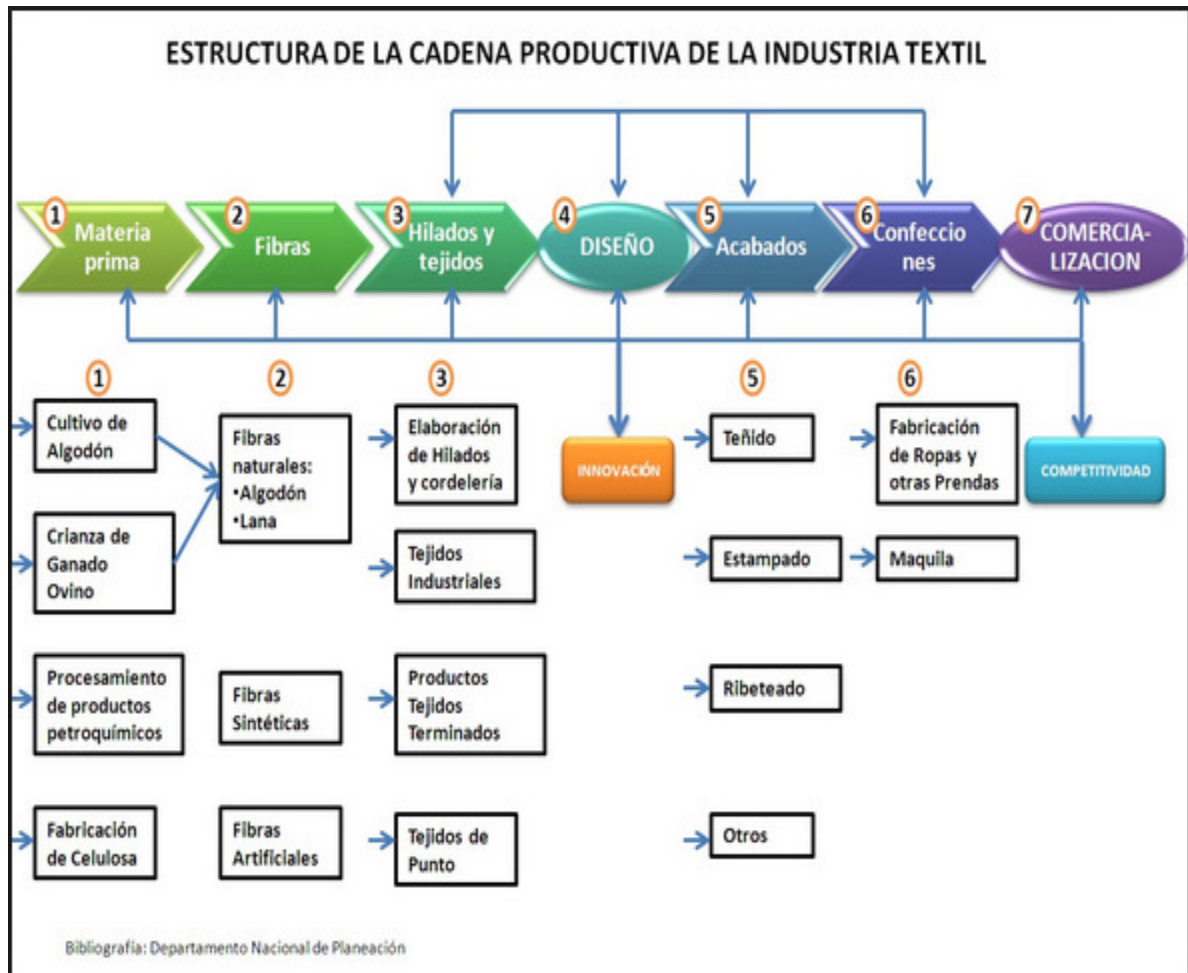
La industria nacional de textiles y confecciones dispone de alto potencial de crecimiento. Se beneficia de sistemas especiales de exportación e importación y de incentivos aún vigentes como las zonas francas, el Plan Vallejo y el régimen de comercializadoras internacionales, entre otros.

El recurso humano es también un factor de competitividad. Es altamente capacitado y sus tarifas son competitivas en relación con otros países de la región como Chile, Argentina, Brasil, Venezuela, e incluso respecto a productores de países industrializados (Corea, Italia, Alemania, Japón, EEUU).

La parte de la cadena que corresponde a Niver comprende la producción de los textiles técnicos, que además del uso de fibras predominantemente sintéticas de origen petroquímico, insume fibras de materiales inorgánicos como el vidrio, el metal, el carbón, la cerámica y el asbesto.” DNP

## 2.1 CADENA PRODUCTIVA TEXTILES

Imagen 1. Cadena productiva textiles



Fuente: DNP

Los textiles fabricados por Niver provienen del procesamiento de productos petroquímicos, de esta manera se elaboran fibras sintéticas utilizadas en la fabricación de textiles industriales no tejidos. En especial podemos decir que Niver cuenta con una integración vertical en su cadena de producción gracias a que fabrica su propia fibra. El porcentaje de participación de los textiles técnicos (no tejidos) dentro del total del sector es de aproximadamente el 0,5%.

**Tabla 1. Comportamiento sector textil Colombia**

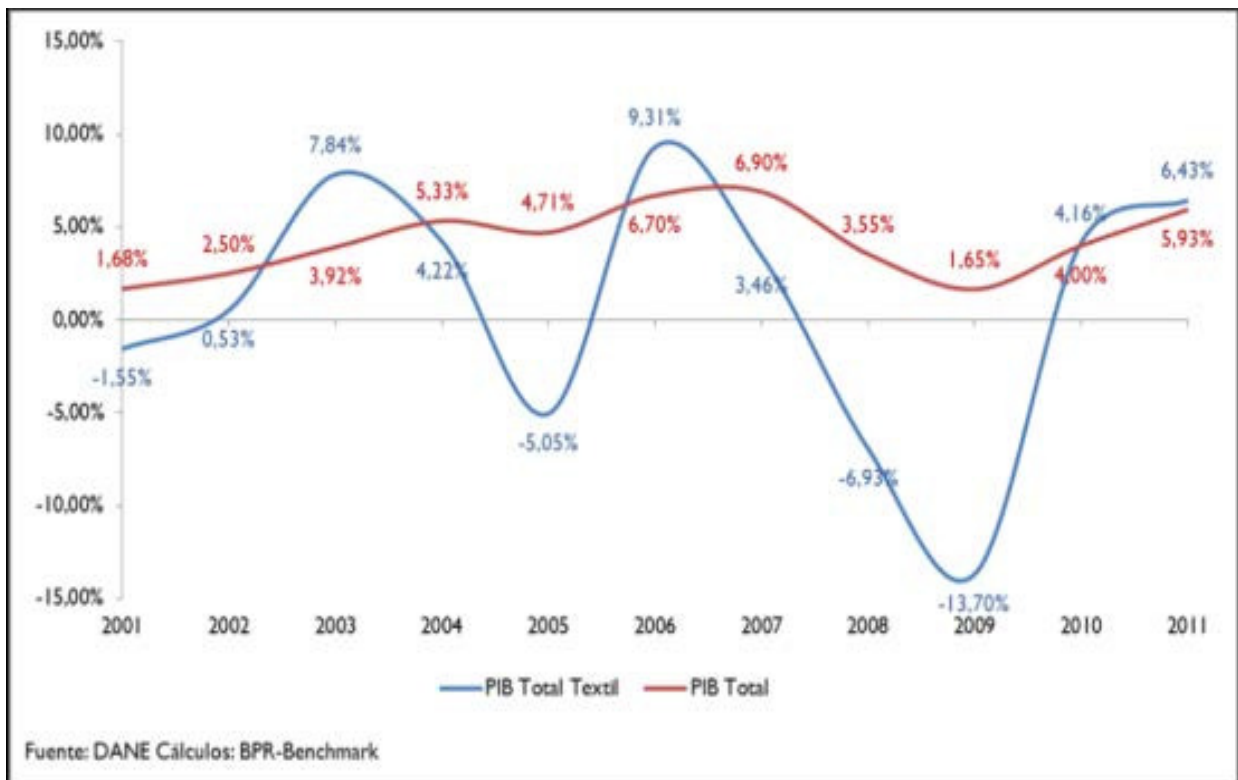
COMPORTAMIENTO SECTOR TEXTIL COLOMBIA - Millones (COP) Anual					
Indicadores	2011	2010	2009	2008	2007
Tamaño					
Ventas	4.686.472	4.303.594	4.268.360	4.277.883	4.667.940
Activos	5.880.412	5.406.310	6.234.980	5.704.555	5.781.541
Utilidad	41.603	116.195	-256.173	-352.567	-79.217
Patrimonio	3.196.123	2.917.179	3.420.355	3.104.026	2.971.497
Dinámica					
Crecimiento en Ventas	8,90%	0,83%	-0,22%	-8,36%	4,44%
Crecimiento en Activos	8,77%	-13,29%	9,30%	-1,33%	4,09%
Crecimiento en Utilidades	-64,20%	145,36%	27,34%	-345,06%	-234,26%
Crecimiento del Patrimonio	9,56%	-14,71%	10,19%	4,46%	5,91%
Rentabilidad					
EBITDA	308.317	298.978	123.444	174.311	314.536
Rentabilidad sobre Ventas	0,89%	2,70%	-6,00%	-8,24%	-1,70%
Rentabilidad sobre Activos	0,71%	2,15%	-4,11%	-6,18%	-1,37%
Rentabilidad sobre Patrimonio	1,30%	3,98%	-7,49%	-11,36%	-2,67%
Rentabilidad operativa	4,29%	4,50%	0,49%	1,51%	4,30%
Endeudamiento					
Endeudamiento	45,65%	46,04%	45,14%	45,59%	48,60%
Apalancamiento	83,99%	85,33%	82,29%	83,78%	94,57%
Pasivo Total / Ventas	57,28%	57,84%	65,94%	60,79%	60,20%
Eficiencia					
Rotación de Cartera	83	100	107	112	97
Rotación de Inventarios	120	116	109	107	98
Rotación de Proveedores	59	63	58	59	61
Ciclo Operativo	203	215	216	219	195
Liquidez					
Razón Corriente	1,67	1,7	1,65	1,57	1,58
Prueba Acida	1	1,03	1,07	1,02	1,05
Capital de Trabajo	1196658	1111962	1151301	1043068	1087305
Otros					
Rentabilidad Bruta	23,37%	23,25%	20,79%	21,15%	21,66%
Otros Ingresos/Utilidad Neta	112,65%	37,04%	-16,66%	-12,13%	-58,93%
Corrección Monetaria/Utilidad Neta	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Pasivo Corriente/Pasivo Total	66,83%	63,75%	62,78%	69,83%	66,39%
Import. / Export					
Importaciones - FOB U\$	374.083.176	281.067.110	227.370.803	307.789.450	295.285.348
Exportaciones - FOB U\$	358.044.957	294.862.341	328.118.032	478.451.779	441.972.660
Balanza Comercial	-16.038.219	13.795.231	100.747.229	170.662.329	146.687.312
Nomina					
Total de Empleados			66.413	71.467	72.740

DATOS: BPR Benchmark

Las variables utilizadas para los indicadores financieros del sector, se obtienen a partir de la agregación de los resultados financieros de las empresas del respectivo sector disponibles en la base de datos de BPR, que si bien contiene un número importante de empresas representativas de cada sector o actividad, no necesariamente reúne el universo de todos los establecimientos dedicados a esta actividad, razón por la cual se pueden encontrar algunas diferencias cuando se consultan para la misma variable otras fuentes de información como el DANE que pueden incluir un mayor número de establecimientos, tanto del sector formal como del informal.

## 2.2 TASA DE CRECIMIENTO DEL PIB TEXTIL VS PIB TOTAL

Gráfica 1. Tasa de crecimiento del PIB textil vs PIB total



Fuente: DANE

Se puede observar que el crecimiento del PIB del sector textil se vio fuertemente afectado en el 2009 debido a la crisis mundial motivada por la crisis hipotecaria de los Estados Unidos, en particular se presenta una notable recuperación del 2010 al 2011 gracias al reestablecimiento de las relaciones con Venezuela y Ecuador, así como las negociaciones de los TLC con Canadá, USA, y La Unión Europea. En general se encuentra que es un sector muy volátil con ciclos muy marcados.

## 2.3 TASA DE CRECIMIENTO DEL PIB TEXTIL POR SECTORES

**Tabla 2. Tasa de crecimiento del PIB textil por sectores**

Rama de Actividad	2010					2011				
	I	II	III	IV	Anual	I	II	III	IV	Anual
Industria Manufacturera	2,9	5,2	0,9	2,6	2,9	3,8	2,0	5,6	4,1	3,9
Hilados e hilos; tejidos de fibras textiles incluso afelpados	0,5	(0,5)	5,7	5,8	2,8	13,3	9,9	(4,4)	(5,0)	3,3
Artículos textiles, excepto prendas de vestir	12,5	9,4	0,7	2,8	6,1	20,0	8,6	14,6	1,4	11,0
Total Textiles	5,1	3,4	3,6	4,5	4,2	16,0	9,4	3,2	-2,3	6,4
Resto Industria Manufacturera	2,9	5,2	0,8	2,6	2,9	3,5	1,8	5,7	4,2	3,8

Fuente: DANE Cálculos: BPR Benchmark

En 2011 la producción del sector textil representó el 0,32% del PIB nacional y el 2,54% del PIB industrial. Durante este último año la producción del sector registró un crecimiento de 6,40%, después haber registrado una expansión de 4,20% el año pasado. Es importante resaltar que este resultado supera el promedio del resto de la industria Manufacturera.

## 2.4 CRECIMIENTO EXPORTACIONES

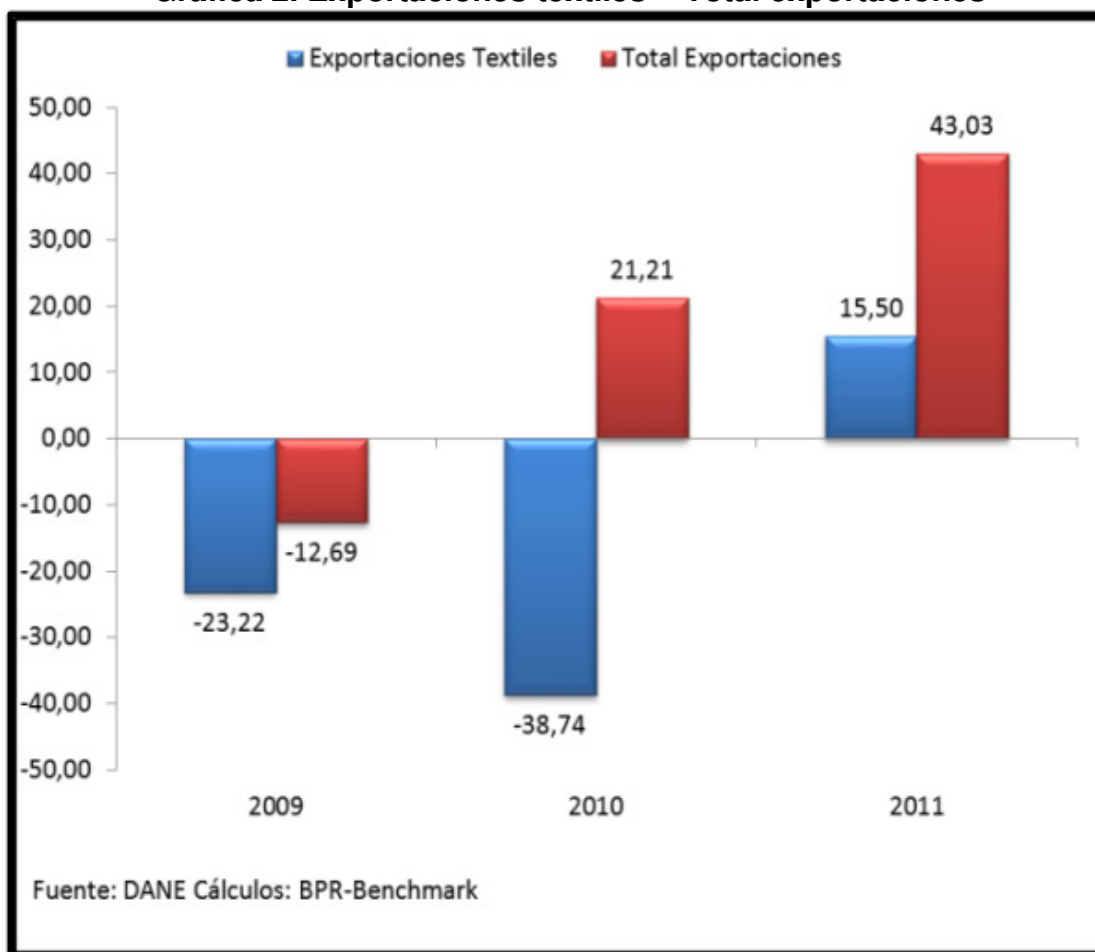
**Tabla 3. Crecimiento exportaciones**

	Exportaciones Colombianas Textiles		
	2009	2010	2011
Exportaciones Textiles (US\$ FOB)	560.479.394	343.344.286	396.553.103
Total Exportaciones	32.852.994.732	39.819.528.642	56.953.516.086
Participación Sector	1,71	0,86	0,70

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Cálculos: BPR-Benchmark

La participación de las exportaciones del sector han venido cayendo respecto al total, situación que se explica por un fuerte crecimiento en las exportaciones de minería y petróleos. Adicionalmente si se analiza el crecimiento de las exportaciones textiles, vemos un crecimiento del 15,5 % entre el 2010 y el 2011 comparado con un 43,03% de las exportaciones totales.

**Gráfica 2. Exportaciones textiles - Total exportaciones**



Fuente: DANE

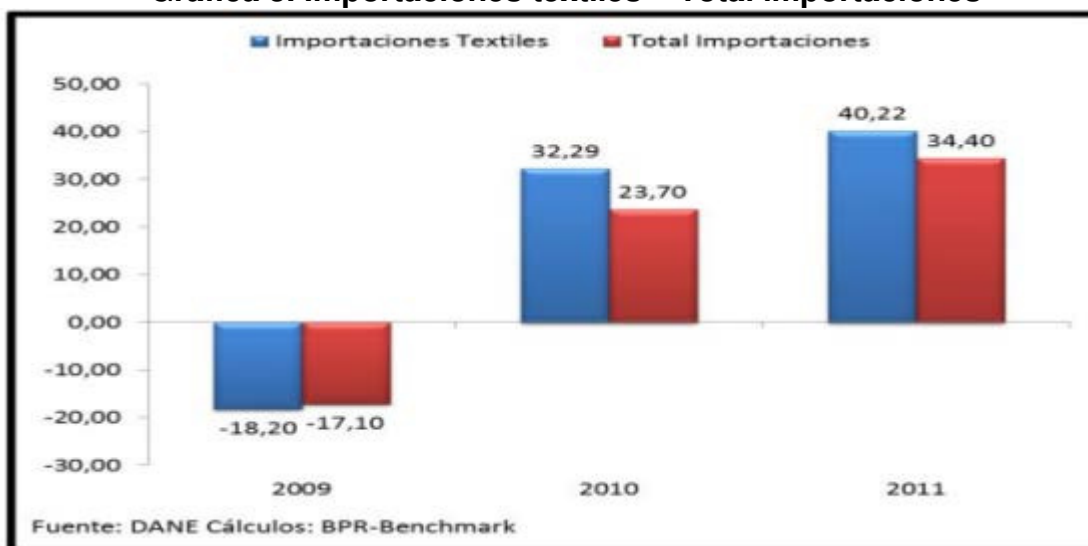
## 2.5 CRECIMIENTO IMPORTACIONES

**Tabla 4. Crecimiento importaciones**

	Importaciones Colombianas Textiles		
	2009	2010	2011
Importaciones Textiles (US\$ CIF)	783.404.044	1.036.329.736	1.453.182.001
Total Importaciones	32.897.671.778	40.682.698.801	54.674.822.164
Participación Sector	2,38	2,55	2,66

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Cálculos: BPR-Benchmark

**Gráfica 3. Importaciones textiles – Total importaciones**

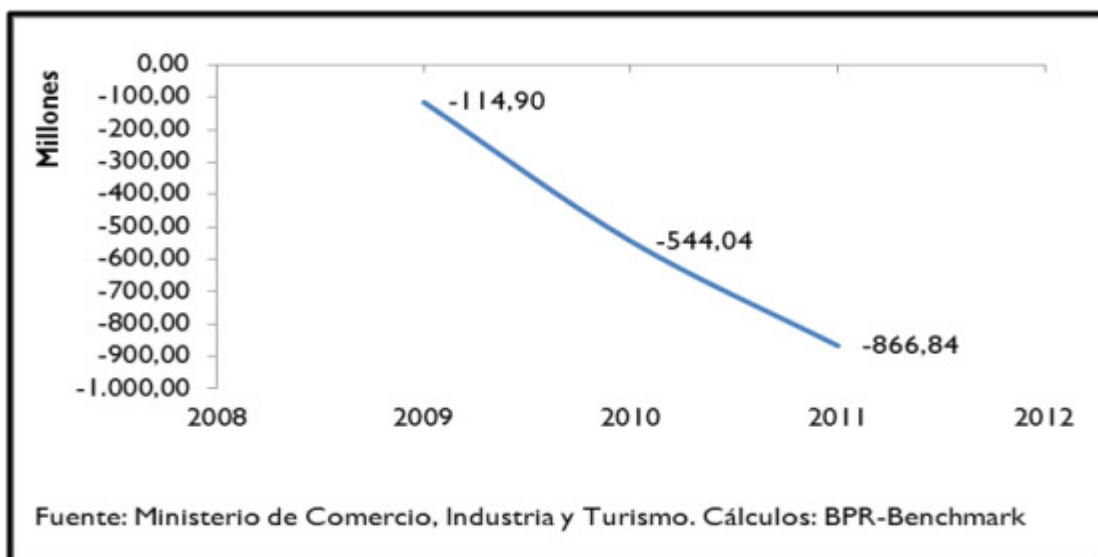


Fuente: DANE

Se evidencia un comportamiento de las importaciones de textiles muy similar al crecimiento de las importaciones totales. Se destaca el fuerte crecimiento que han experimentado las importaciones en los años 2010 y 2011.

## 2.6 BALANZA COMERCIAL

**Gráfica 4. Sector textil – Millones USD – (enero, octubre)**



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

La balanza comercial ha sido cada vez más negativa durante los últimos 3 años, esta situación se ha presentado por el incremento de las importaciones de textiles procedentes de China, para el año 2013 el gobierno nacional ha aumentado los aranceles con el propósito de frenar el desbalance motivado por los bajos costos de

producción de China, afectando la producción y los empleos a nivel nacional. Adicionalmente vemos que el gobierno ha firmado Tratados de Libre Comercio con países que benefician al sector tales como México, Canadá, USA, y la UE.

## 2.7 DEBILIDADES Y FORTALEZAS

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Atraso tecnológico.	Trayectoria de más de cien años en el negocio.
Altos costos de producción frente a la competencia.	Cercanía geográfica al mercado norteamericano.
Dificultades financieras de algunas empresas textiles.	Fabricación de productos de calidad.
Competencia asiática –particularmente de China– en el mercado nacional e internacional.	Producción está integrada verticalmente.
Contrabando.	Capital humano altamente calificado.
	Capacidad de realizar todo el proceso productivo de la cadena en Colombia.
	Acceso preferencial a mercados importantes como Estados Unidos, México, CAN y MERCOSUR.
	Reducción en los costos de las materias primas por cuenta de la liberalización comercial.

Fuente: DNP, 2007.

“El sector textil-confecciones se ha visto expuesto a una de las peores crisis en los últimos tres años, no obstante, es posible que avance articulándose al “Proyecto de Transformación Productiva Sectores de clase Mundial” impulsado por el Ministerio de Comercio, Industria y turismo, el cual siguiendo una metodología de 4 etapas busca generar ingresos de al menos US\$ 14.3 mil millones, multiplicando el sector casi cuatro veces y generando 85.000 empleos aproximadamente al 2032.” (BPR Benchmark)

Una vez analizado el sector textil, revisamos brevemente la situación del sector automotriz en Colombia, ya que este se perfila como el principal mercado de los productos fabricados por Niver a nivel nacional e internacional.

Colombia se destaca como escenario ideal para generar una plataforma de fabricación y ensamble de vehículos, camiones, buses y autopartes, destinados a abastecer el mercado nacional y regional.

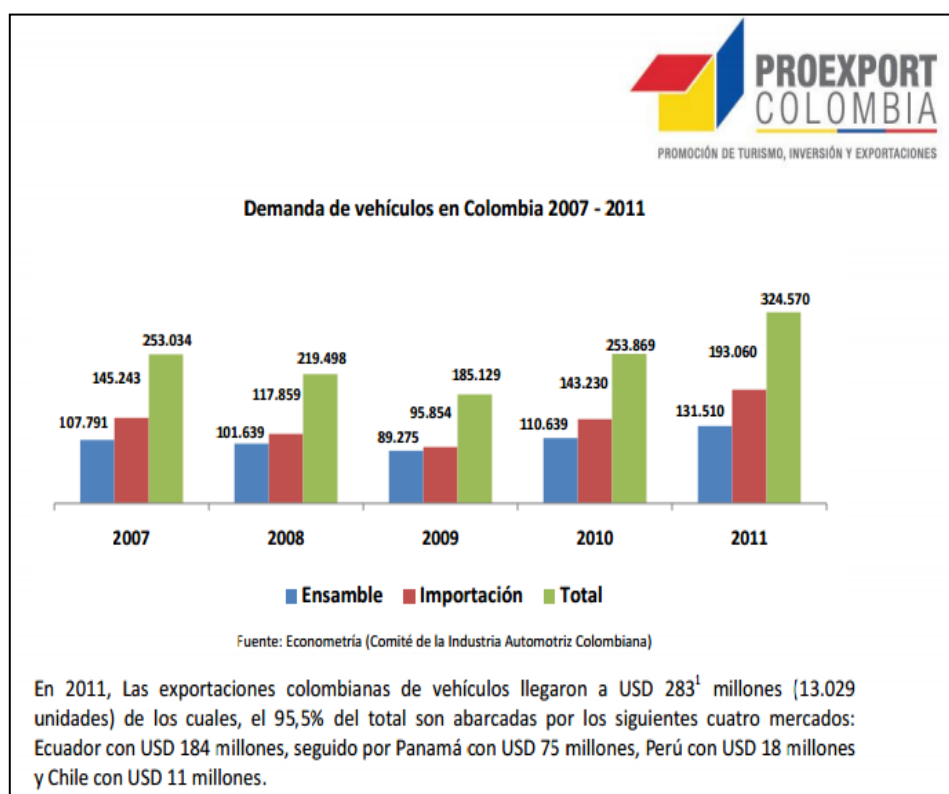
Actualmente, somos el cuarto con mayor productor de vehículos en Latinoamérica, empleando el 2,6% (24.783 empleos directos) del personal ocupado dentro de la industria manufacturera.



Adicionalmente, el sector representa el 4% del PIB industrial. La industria automotriz en Colombia comprende la actividad de ensamblaje (vehículos ligeros, camiones, buses y motocicletas) y fabricación de partes y piezas utilizadas en dicho proceso así como el mercado de reposición. Así mismo, se involucran proveedores de insumos de otras industrias como metalmecánica, petroquímicos (plásticos - cauchos) y textiles.

Hoy en día el país cuenta con un parque automotor de alrededor de 4 millones de unidades de vehículos de los cuales, cerca del 59,5% son importados.

**Gráfica 5. Demanda de vehículos en Colombia 2007 – 2011**



Fuente: PROEXPORT COLOMBIA. Industria Automotriz en Colombia. 2012

Se evidencia la desaparición de Venezuela como destino de las exportaciones de los vehículos ensamblados en Colombia. Esta situación ha permitido explorar nuevos mercados que permiten diversificar la dependencia que existía en dicho país.

Aunque el 2012 presentó un excelente comportamiento de demanda de vehículos en Colombia con un estimado de 330.000 unidades, en el 2013 se prevee una desaceleración estimada del 10% debido a múltiples factores tales como la desaceleración económica, deficiencia en infraestructura, y restricción de crédito.

Se prevee un incremento en las importaciones motivado por la entrada en vigencia de los diferentes TLC, sin embargo de igual manera se pronostica un incremento en las exportaciones de Renault y Chevrolet. A mediano plazo Colombia se muestra como un importante jugador en la industria automotriz a nivel Latinoamericano si se tiene en cuenta la ubicación geográfica estratégica, la apertura comercial, la experiencia, y las grandes inversiones hechas en el sector durante los últimos años.

El dinamismo de la producción y venta de vehículos en los años recientes, ha motivado el crecimiento del sector autopartista. En los últimos ocho años las exportaciones de autopartes han crecido alrededor del 220% y se han concentrado principalmente en tres mercados latinoamericanos (Ecuador, Brasil y Venezuela) los cuales representan cerca del 57,5% del total. Entre los principales productos de exportación se destacan acumuladores de plomo (baterías), vidrios, llantas neumáticas, material de fricción, empaquetaduras de motor y partes de suspensión, entre otros.

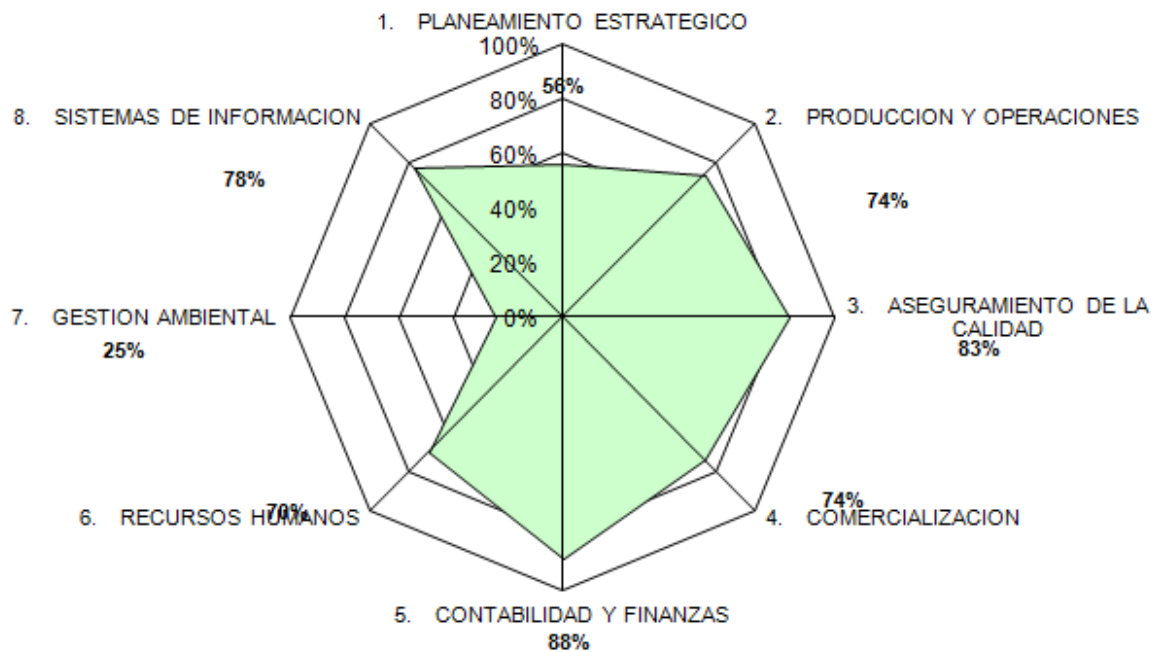
Como conclusión podemos decir que por el desarrollo que ha venido experimentando esta industria, vale la pena apostarle al sector automotriz como una oportunidad con alto potencial exportador (PROEXPORT COLOMBIA, 2012)

## CAPITULO 3

### 3. MAPA DE COMPETITIVIDAD NIVER

A continuación se hará un análisis de las diferentes áreas que determinan la competitividad de la empresa Niver S.A., evaluando en qué áreas se debe trabajar con mayor fortaleza.

**Gráfica 6. Evaluación por áreas**



#### 3.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

La compañía ha logrado mantenerse en el mercado por su trayectoria y prestigio, pero la falta de implementación de nuevas prácticas, y un re direccionamiento estratégico que aumente su competitividad en el mercado ponen en riesgo la sostenibilidad en el tiempo. Por eso es de suma importancia que la compañía enfoque sus esfuerzos en generar nuevas estrategias innovadoras y creativas que se ajusten al nuevo panorama competitivo nacional e internacional.

#### 3.2 PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

Aunque la compañía muestra un atraso tecnológico importante, posee una estructura de procesos definida que logra cumplir con todos los requerimientos técnicos exigidos por sus clientes. La flexibilidad en sus procesos logra apoyar las requisiciones de manera inmediata con tiempos cortos que logran posicionarse en el mercado como un factor diferenciador ante los competidores.

### 3.3 ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

Su certificación ISO 9001, demuestra el aseguramiento en la calidad bajo los más altos estándares de calidad de cada uno de sus productos y los procesos necesarios para la fabricación de los mismos. Las buenas prácticas son evidentes en la compañía en términos de calidad, por eso se ha logrado un importante reconocimiento y posicionamiento a nivel nacional e internacional.

### 3.4 COMERCIALIZACIÓN

El área comercial y los procesos que la conforman, han sostenido a la compañía durante años en el mercado, sus procedimientos definidos y una efectiva definición de sus canales de distribución han logrado que sus productos se encuentren dentro de importantes ensambladoras y distribuidores especializados, logrando así llegar a importantes segmentos de mercado y de esa manera abastecer diferentes cadenas de valor. Existen oportunidades para ampliar su participación en mercado tanto nacional como internacional aprovechando la capacidad ociosa que se tiene en el área de producción actualmente. Dentro de estas oportunidades se encuentra el explorar nuevos mercados internacionales identificando las diferentes necesidades que presenta cada uno de los canales que conforman el mercado.

**3.4.1 Principales competidores:** Como Niver se encuentra en diferentes sectores y segmentos de la economía, cuenta con variados competidores:

GUATA: Los principales competidores son Protela, y Guatas y Aplicaciones.

FIELTROS: En fieltros, los competidores directos son Thermobondin de Medellín, seguido de Industrias Pétalo y Compañía de Empaques.

GEOTEXTILES: Los competidores son Mexichem, Durman Esquivel, Gerfor, y Geomatrix.

ALFOMBRAS: En la línea de alfombras la competencia pertenece a producto importado tanto para Colombia como en los demás países en que Niver vende:

- Beaulieu Real de Bélgica
- Diferentes fabricantes de China
- Novatex de Ecuador
- Zoldan y Zoldan de Ecuador
- Comindustrias de Perú
- Etersol de Chile
- Pyramid de Chile
- Inca de Venezuela

**3.4.2 Cubrimiento actual del mercado:** Niver S.A. atiende directamente las principales ciudades del país:

Bogotá, Cali, Popayán, Medellín, Rionegro, Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Valledupar, Sincelejo, Montería, Bucaramanga, Cúcuta, Pasto, Ipiales, Tunja, Duitama, Sogamoso, Pereira, Armenia, Manizales, Neiva, Girardot, Ibagué, Villavicencio, Yopal, y por intermedio de sus distribuidores llega a las poblaciones vecinas a cada una de estas ciudades que los puedan requerir. En el exterior se vende en los siguientes países: Guatemala, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Panamá, República Dominicana, Venezuela, Ecuador, Perú, y Chile.

**3.4.3 Productos:** Niver S.A. maneja varias líneas de producto las cuales a su vez se encuentran orientadas a diferentes segmentos objetivo:

- Guatas y Rellenos: Acolchados, Lencería, Confección.
- Filtros Industriales: Industria Colchones, Industria Automotriz, Muebles.
- Filtros de Colores: Paño Lency y Tela Decorativa: Manualidades, Distribuidores de Productos Escolares
- Geotextiles: Ingeniería Civil.
- Alfombras: Industria Automotriz, Reposición Automotriz, Ferias y Stands, Vivienda para estratos 2 y 3, Zonas comunes Estratos 3 y 4, Parques, Teatros, Canchas Deportivas, Jardines Infantiles.

Los productos en Desarrollo son específicos para los clientes automotrices y son variaciones de los existentes como color, textura, gramajes, materias primas, y una línea de filtros para la Industria de Colchones con variaciones a los productos existentes en búsqueda de mayores eficiencias.

#### **3.4.4 Innovacion de producto**

- Alfombra para ofrecer al Mercado de la Construcción. Ofrecer al mercado de vivienda nueva productos de buen peso y colores apropiados (beige con jaspeados), entre 1250 y 1450 grs./m<sup>2</sup> a precios tentadores para esta industria que los induzca a hacer cambios por las alfombras tejidas que están actualmente colocando (estratos 2 y 3).
- Alfombra en Poliéster para el Sector Automotriz: Especialmente en el exterior donde lo están demandando por especificación de las ensambladoras (Ecuador y Venezuela).
- Estructuradora Dilour, para la elaboración de alfombras dirigidas especialmente al sector automotriz tanto nacional como del exterior. Mejoraría apariencia del producto y márgenes de comercialización.
- Reactivación Línea de Filtros Rígidos. La competencia Directa de Niver está muy disminuida y la espuma ha vuelto a cobrar importancia hasta el punto que ha empezado a ofrecer productos para sustituir el filtro que se coloca como refuerzo de las parrillas.

- Termo fijadora para elaborar el Geotextil, mejorar la apariencia del producto y las resistencias, disminuir volumen, y optimizar costos de fletes y de producción.
- Base de Polietileno para las Alfombras. Permitiría la recuperación de buena parte del mercado automotriz que hace 10 años Niver tenía cautivo en un muy buen porcentaje, siempre y cuando los precios sean competitivos.
- Base de Caucho para las Alfombras. Para recuperar los clientes que elaboran juegos de alfombras y kit de carretera para los automóviles a precios competitivos.

**3.4.5 Flota de transporte:** Debido a los altos costos para el transporte de la mercancía de Niver S.A. por su gran volumen y bajo costo unitario relativo, la adquisición de vehículos propios para la entrega de la mercancía ha sido realmente una excelente solución, se logra entregar la mercancía en menos tiempo, se da la prioridad de entrega que realmente se requiere, y se optimizan los costos de la entrega, sin embargo, se tiene deficiencia en el tamaño de la Flota.

Con los volúmenes actuales que se está manejando, se requiere mínimo un camión más de las características del actual (7 toneladas y 7.20 metros de largo el furgón), y antes de un año otro igual, así se harían las entregas a tiempo y se podría consolidar más fácilmente la carga para despachos a fuera de Bogotá (reduciendo costos) y tratar de eliminar casi por completo la utilización de la transportadora excepto para el despacho de exportaciones porque son cuatro o más camiones de esas características al mismo tiempo lo cual no justificaría.

**3.4.6 Oportunidades de diversificación de productos.** Niver S.A. puede tener muchas oportunidades de diversificación de productos pero nunca se debe perder de vista el Negocio en que estamos.

Se ha tenido la inquietud de incursionar en el mercado colchonero como lo han hecho las principales empresas productoras de espuma en Colombia y en el Exterior, pero se tendría que hacer un muy buen estudio de factibilidad y del mercado porque este tipo de productos como el fieltro solamente se pueden vender en Colombia no se puede exportar (por el alto costo de los fletes).

Cada una de las líneas se podría diversificar, por ejemplo con alfombras hacer o importar alfombras tejidas, en geotextiles se puede ofrecer la línea de los tejidos y los filtros, en la de los fieltros de colores se pueden ofrecer productos elaborados por temporadas, en las Guatas podríamos elaborar cubre lechos, en las cobijas importar cobijas tejidas de bajo costo, en la línea de forros para calzado, importar productos con bajos pesos y/o con diseños novedosos, en la línea de Lency complementarla con productos estampados y /o con escarchas o similares. Sin embargo, como somos proveedores de muchas de estas industrias, se debe hacer un buen análisis antes de tomar cualquier decisión que afecte a nuestros clientes primarios y determinar el potencial del mercado nuevo en caso de resentir el mercado actual.

**3.4.7 Puntos de venta propios:** Es importante reanudar la apertura de nuevos puntos de venta propios de Niver S.A.

En primer lugar de debe abrir uno en el norte de Bogotá para tener la cobertura de los barrios del norte y de las poblaciones vecinas. Otro en Barranquilla para tener control sobre los mercados de la costa y disponibilidad de entregas de producto de manera más ágil y dinamizar el manejo de la línea completa de producto, y finalmente otro en Cali para el logro de los mismos objetivos en la zona occidente del país.

Esta apertura de los puntos de venta es una necesidad prioritaria siempre y cuando Niver S.A. tenga buena disponibilidad de producto, no puede abrirse almacenes cuando tenemos deficiencia en entregas, actualmente no tenemos cómo surtir los almacenes de manera adecuada y sería un error abrir más frentes con los costos que ello implica sin poder obtener un retorno a la inversión, se lograría un efecto contrario.

**3.4.8 Objetivos estrategicos en el proceso de establecimiento de precios.** Los precios se establecen teniendo en cuenta los precios de los productos de la competencia en el mercado tanto nacional como del exterior los cuales se consiguen por medio de clientes incógnitos, por medio de nuestros clientes quienes nos facilitan copias de facturas de los competidores, y por medio de bases de datos que compramos anualmente donde podemos determinar los costos de importación de los competidores en líneas similares a las de Niver.

Una vez establecido el precio objetivo, se envía a la contraloría para el análisis financiero correspondiente y la posibilidad de otorgar el precio sugerido por el área comercial.

Niver S.A. busca lanzar productos al mercado y/o mantener los actuales con márgenes de precios mínimos del 25% (sobre el total de costos) y proporcionar a los clientes productos con precios competitivos que permitan obtener altos volúmenes de ventas en unidades, debido al tipo de productos que se venden se requiere un alto número de unidades que permitan a la empresa una rentabilidad importante en cuando a pesos se refiere.

## **3.5 CONTABILIDAD Y FINANZAS**

La compañía cuenta con una estructura contable y financiera estable la cual ha logrado brindar un soporte efectivo para la administración de los diferentes flujos de capital que se giran a nivel nacional e internacional. A continuación se hace un análisis de los indicadores financieros de la compañía:

**3.5.1 Razón Corriente:** La empresa por cada peso que debe tiene 1,52 para cumplir con sus obligaciones de corto plazo en el año 2012, este indicador desmejoró respecto al 2011 cuando fue de 1,60 y fue igual al 2010. En general nos muestra que la empresa está en capacidad de cubrir sus obligaciones de corto plazo.

**3.5.2 Prueba Acida:** Niver no está en capacidad de cumplir con sus obligaciones de corto plazo sin liquidar sus inventarios. Cuando descontamos los inventarios de los activos corrientes vemos que en el 2012 la empresa solo podría cubrir 64% de sus obligaciones de corto plazo, para el 2011 se estaba en capacidad de cubrir 67 centavos de cada peso que debía, en el 2010 la situación era mejor ya que el indicador estaba en 0,75.

**3.5.3 Capital de Trabajo:** Se ha tenido un incremento del 12% en el capital de trabajo comparando 2012 con 2011, pasando de 2.227 millones a 2.503 millones. Sin embargo hay una disminución respecto al 2010 cuando fue de 2.882 millones, esto demuestra que la empresa está mejorando su capacidad de operación pero no tanto como en el 2010.

**3.5.4 Rotación de Inventarios:** Este indicador pasó de 2,386 en el 2010, a 2,156 en el 2011, y 2,117 en el 2012, la variación es positiva pero mínima, esto demuestra que la empresa rota muy lentamente sus inventarios, en aproximadamente 167 días. Se debe trabajar fuertemente en mejorar esta rotación de manera que la empresa pueda tener mayor liquidez saliendo de sus inventarios, sobre todo material de lenta rotación.

**3.5.5 Nivel de endeudamiento:** El nivel de endeudamiento de la empresa ha sido relativamente bajo durante los últimos 3 años, la participación de los acreedores ha sido el 28% sobre los activos totales, lo cuál no se constituye en un nivel muy riesgoso.

**3.5.6 Margen Operacional:** Este margen de utilidad tuvo un deterioro en el año 2011, pero se recuperó en el 2012, pasando de 1,25% a 7,48%, sin embargo sigue siendo bajo comparado con el 2010 cuando estuvo en 13%. Para seguir mejorando se debe disminuir los gastos de venta y los administrativos.

**3.5.7 Margen Neto:** Se encuentra muy comprometido durante los últimos 3 años, inclusive los últimos 2 años ha sido negativo, pasando de -7,56 en el 2011 a -0,23 en el 2012. Aunque en el 2010 fue positivo realmente fue muy bajo con 0,82%. La compañía debe reformular el financiamiento de su operación, ya que los gastos financieros son muy altos y no permiten que la empresa tenga utilidades.

Los gastos administrativos sobre las ventas se incrementaron del 2010 al 2011, de 10,00% a 11,80%, sin embargo al 2012 bajaron al 11%. Aunque se mejoró en el 2012, se debe trabajar por mejorar la participación lograda en el 2011.

La participación de los gastos de venta sobre la venta han tenido una mejora más representativa que lo ocurrido con los gastos administrativos, aunque del 2010 al 2011 pasaron de 14,57 a 15,50, en el 2012 bajaron a 13,94. Esto demuestra el esfuerzo hecho por la empresa para lograr mejorar su condición financiera.

La participación de los gastos financieros en las ventas también presentan una mejora del 2011 al 2012, pasando del 6,74% al 5,61%. De todas maneras se debe seguir bajando el endeudamiento.



Como conclusión podemos decir que a pesar que la compañía ha atravesado por una situación difícil los últimos 3 años, se evidencia un esfuerzo por revertir esta tendencia, y se estima que al finalizar el 2013 la compañía volverá a arrojar utilidades netas.

### **3.6 RECURSOS HUMANOS**

Aunque la compañía posee su departamento de recursos humanos, este se encuentra limitado en ejecutar actividades básicas como selección de personal, y administración de nómina entre otras. Siendo un departamento de suma importancia para todas las compañías como generador de estrategias para la motivación, desarrollo, y retención del personal, este departamento dentro de NIVER S.A no posee dicho direccionamiento, situación que ha llevado al personal a tener un bajo nivel de motivación por la ausencia de programas que incentiven y logren aumentar el sentimiento de pertenencia por la compañía. Si la compañía desea aumentar su actividad empresarial es de real importancia el que trabaje fuertemente en la parte humana con el objetivo de maximizar su capacitación, rendimiento, y a su vez mejorar los resultados tanto operacionales como económicos.

### **3.7 GESTIÓN AMBIENTAL**

Dentro de sus buenas prácticas Niver tiene establecido procesos estandarizados lo cual logra que el nivel de desperdicios sea mínimo. Por otro lado es importante resaltar que la compañía dentro de sus procesos productivos utiliza materias primas provenientes del reciclaje lo cual contribuye al medio ambiente y a su sostenibilidad. Se recomienda convertir sus máquinas a gas natural, para optimizar costos, y disminuir la contaminación.

### **3.8 SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

La compañía utiliza SIGGO, este sistema de información funciona bien a nivel contable, sin embargo existe una deficiencia con respecto a las demás áreas. Es por esto que se hace necesario un sistema de información que involucre todas las partes de negocio.

### 3.9 DOFA

<b>DOFA</b>			
<b>AREA</b>		<b>ENTORNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>PLANEAMIENTO ESTRATEGICO</b>			
Trayectoria y prestigio	No se tiene una estrategia de competitividad	Apoyos gubernamentales al sector	Industria en decrecimiento
Conocimiento del mercado	Necesidad de una estrategia financiera y comercial de largo plazo	Industria valora la innovación	Importaciones
Flexibilidad en producción	Perdida de clientes	TLC	TLC
Estrategia de ahorro en costos	Perdida de participación de mercado		
<b>PRODUCCIÓN Y OPERACIONES</b>			
Certificación de Calidad ISO 9001	Atraso tecnológico	Facilidades para renovación tecnológica	Competencia con mejor tecnología
Alta Calidad de productos	Altos índices de producto no conforme	Certificación Ambiental	Producción a escala
Integración vertical, se produce fibra propia	Laboratorio limitado a pruebas específicas	Certificación Automotriz	Bajos costos de producción de la competencia
Diversificación de líneas de producto	Baja productividad	Innovación de productos	
<b>COMERCIALIZACION</b>			
Gran experiencia en la producción de todas las líneas de producto que se ofrece	Transporte deficiente para entregar todo el producto que se tiene disponible para los clientes, tanto a nivel local en Bogotá, como a nivel nacional y de la mercancía que se envía para exportación desde Bogotá hasta Puerto Colombiano que es hasta donde Niver asume el costo	Incursionar en el mercado de Construcción para estratos 2 y 3 con alfombra para las habitaciones y para los estratos 2, 3, 4 para zonas comunes y exteriores	Debido a la falta de atención adecuada de los diferentes mercados, la incursión cada vez más agresiva de competidores en las diferentes líneas de producto y segmentos de mercado, hacen que Niver S.A. pierda competitividad y beneficios alcanzados durante el tiempo con su clientela, quienes han encontrado nuevas alternativas de productos y servicios.

Gran portafolio de producto, mucha variedad de líneas y colores	Falta de continuidad en las entregas de las diferentes líneas de producto	Recuperar el mercado perdido por falta de producto en el segmento de Distribución, aumentar la rotación de las alfombras al tener disponibilidad permanente de inventario	Sustitución de uso de muchos de los productos que Niver ofrecía especialmente al sector automotriz el cual llegó a representar el 70% de las ventas, esto por falta de tecnología que nos permita tener las alternativas innovadoras de producto. De igual manera la sustitución de materiales textiles por materiales sintéticos, lo cual desplaza considerablemente el consumo para la empresa
Conocimiento del mercado nacional y de exportación de las líneas y productos del portafolio, base de clientes, conocimiento de las necesidades, gustos y preferencias de los clientes, ubicación geográfica, motivadores de compra	Falta de capital de trabajo para la compra de materias primas que permitan la fluidez del negocio y la atención de las ventas y la demanda de los diferentes productos	Retomar el mercado automotriz (autopartistas) ofreciéndoles los productos que requieren como son las alfombras con base polietileno y base de caucho	Importaciones a bajos precios por causa de la reevaluación del peso.
Prestigio de la marca Niver en el mercado tanto nacional como internacional	Falta de actualización de las líneas de producción que permitan la mayor diversificación en productos dentro de cada una de las líneas que se elaboran y la reducción de costos, muchas veces Niver produce referencias a costos superiores a los de sus competidores	Aumentar las ventas de exportación mejorando el cumplimiento de las entregas de los diferentes pedidos, ofreciendo alternativas de producto y siendo competitivos en precios en todas las líneas de producto	
Posicionamiento de excelente calidad de los productos que produce y comercializa	Falta de personal de ventas para atender los mercados cautivos y los potenciales debido a la situación económica de la empresa, falta de recursos para poder	Aprovechamiento de incentivos a las exportaciones	

	realizar una acción comercial dinámica		
<b>CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>			
La empresa está en capacidad de cumplir con sus obligaciones de corto y largo plazo	No se está en capacidad de cumplir con las obligaciones de corto plazo sin liquidar los inventarios	Posibilidad de realizar activos fijos y obtener liquidez	Financiamiento de los bancos con altas tasas de interés
Sólido Patrimonio	Lenta rotación de inventarios	Mejorar software contable	Bajos costos financieros de la competencia
Activos fijos valorizados de fácil venta	Gastos financieros muy altos	Incorporar la contabilidad internacional	Enfermedad Holandesa
Cartera sana y con muy buena rotación	Gastos administrativos muy altos	Aprovechamiento de incentivos tributarios	Reevaluación
Márgenes de comercialización razonables	Flujo de caja limitado		
	Escasez de materias primas		
	Utilidades netas negativas		
<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
Operativamente funciona bien	Baja motivación del recurso humano	Redireccionamiento del departamento	Atraso académico y de competencias
	Baja capacitación	Implementar políticas de motivación	Baja productividad de los empleados
	No hay políticas de retención de personal	Implementar plan de capacitación	Perdida de recurso humano estratégico para la compañía
	No hay políticas de desarrollo de personal		

## **CAPITULO 4**

### **4. INTELIGENCIA DE MERCADOS**

Tomando en cuenta los diferencias factores de análisis de competitividad de la compañía y dando continuidad a la actividad internacional que posee actualmente, vemos un potencial exportador alto ya que durante más de 10 años ha logrado suministrar su producto a nivel internacional.

#### 4.1 SELECCIÓN DE MERCADOS

Tabla 5. Preselección de mercados internacionales

PAISES	EXPORTACIONES DE LA EMPRESA MILES DE USD 2012	C	PERCEPCION DEL EMPRESARIO	C	VEHICULOS ENSAMBLADOS 2010	C	IMPORTACIONES PROMEDIO MILES DE USD	C	EXPORTACIONES DE COLOMBIA MILES DE USD			C	INTELEXPORT		RESULTADO	
									2010	2011	2012		TRATADO	ARANCEL		
México	0		X	1	2.345.124	1	29.487	1	0	0	19		G2	0	1	4
Canadá	0		X	1	2.071.026	1	18.945	1	14	0	1		TLC	0	1	4
Estados Unidos	0				7.761.443	1	102.215	1	2	9	56	1	ATPDEA	0	1	4
Venezuela	1.056	1	X	1	103.665	1	5.429		1782	828	932	1	BILATERAL	0	1	5
Ecuador	172	1	X	1	70.796		1.461		90	272	181	1	CAN	0	1	4
Perú	32	1			0		480		126	52	26		CAN	0	1	2
Bélgica	0				338.290	1	20.303	1	0	0	3		SGP	0	1	3
Suiza	0				0		12.243		0	0	52	1	EFTA	0	1	2
Egipto	0				44.480		4.713		0	0	0		-----	15%		0
Panamá	24	1			0		2.353		38	1	20		-----	15%		1

## 4.2 SELECCIÓN PRODUCTO

**Tabla 6. Descripción del producto**

ASPECTO	DESCRIPCION			
Nombre del producto y presentación	ALFOMBRA NO TEJIDA. Presentación estándar de 2 mts de ancho por 50 mts de largo, o medidas de acuerdo a necesidad del cliente.			
Usos	Alfombra para piso en el ensamblaje de vehículos, uso doméstico, ferias, y tapicería en general.			
Beneficios	Sensación y apariencia de confort, aislamiento térmico y acústico.			
POSICION ARANCELARIA	Posición	5705000000		
	Descripción técnica	Alfombra Punzonada 100% Polipropileno en diferentes gramajes de acuerdo a las necesidades.		
Ficha Técnica	La ficha técnica hace referencia a la descripción de los materiales solamente que componen el producto.			
	Material	Descripción		
	LATEX	Látex de caucho Estireno Butadieno		
	POLIPROPILENO	Homo limerio		
	PIGMENTO	Pigmento en chips		
Genérica (Composición)	La composición genérica del producto esta dado en el porcentaje que representa EN EL COSTO cada material del que esta compuesto. Por unidad comercial o de medida.			
	MATERIAL	%	ORIGEN	
			NAL	IMPORT
	Polipropileno	75	50%	50%
	Látex	25		100%
Cuidados especiales	El producto se debe empacar en bolsas plásticas que lo aislen de la humedad y el polvo, cuando se carguen los camiones o contenedores estos deben ir acostados para evitar el daño de las puntas.			
Posicionamiento de la marca (knowhow)	La marca NIVER S. A. Se encuentra registrada a nivel nacional, es muy reconocida a nivel nacional y regional (Venezuela y Ecuador), sin embargo no se encuentra registrada a nivel internacional. El reconocimiento se da especialmente por la calidad y buen desempeño en la industria automotriz.			
Oferta exportable	Capacidad	Valor en unidades		
	Capacidad de producción mensual en tres turnos	120.000 m2		
	Ventas nacionales o actuales promedio mes	60.000 m2		
	Oferta exportable por mes	30.000 m2		
Abastecimiento del producto o materia prima	Al vender toda la producción mensual no hay problemas de materias primas porque se tienen desarrollados proveedores tanto nacionales como internacionales que pueden responder en tiempos adecuados a los requerimientos de producción. Adicionalmente la inversión financiera que hay que hacer para copar la producción no es muy alta porque la capacidad sin utilizar está en aproximadamente un 30% de la capacidad total, adicionalmente la mitad de las ventas al exterior se hacen con pago anticipado (50% con la colocación de la orden de compra y 50% antes del despacho).			

### 4.3 JUSTIFICACIÓN DE SELECCIÓN DE MERCADOS

A continuación se relaciona la justificación de la elección de los países objetivo Venezuela, alerno Ecuador, y México como contingente.

#### 4.3.1 Resultado inteligencia de mercados

	CALIFICACION	Venezuela	Ecuador	México	Canada	COLOMBIA
1.- EXPERIENCIA DE LA EMPRESA	20%	0,60	0,50	0,30	0,20	0,40
2.- PERCEPCION DEL EMPRESARIO	5%	0,10	0,15	0,10	0,10	0,10
3.- SECTOR O INDUSTRIA:	10%	0,23	0,20	0,30	0,30	0,14
4.- COMERCIO EXTERIOR - ANALISIS DE LA COMPETENCIA EN EL PAIS	15%	0,41	0,38	0,24	0,24	0,30
5.- ASPECTOS DEL MERCADO	10%	0,28	0,26	0,23	0,19	0,23
6.- CONDICIONES DE ACCESO - POLITICA COMERCIAL	10%	0,29	0,34	0,30	0,31	0,23
7.- LOGISTICA - DEFINIR FORMA DE LLEVAR EL PRODUCTO	10%	0,20	0,20	0,23	0,23	0,37
8.- ECONOMICOS (2010)	10%	0,24	0,21	0,25	0,28	0,20
9.- DEMOGRAFICOS Y ESTABILIDAD POLITICA (2010)	10%	0,22	0,26	0,33	0,28	0,25
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>2,56</b>	<b>2,49</b>	<b>2,28</b>	<b>2,12</b>	<b>2,22</b>

De acuerdo a este cuadro de los resultados de la inteligencia de mercados, encontramos que Venezuela es el país objetivo principalmente por el peso que tiene la experiencia de la empresa en este mercado, seguido por la posicionamiento del producto. Ecuador se perfila como país alerno teniendo en cuenta los mismos argumentos de Venezuela sumando aspectos de mercado y política comercial, en general tiene un menor riesgo político y económico que Venezuela.

Finalmente México se elige como un tercer país gracias a la fortaleza y desarrollo de la industria automotriz, seguido por los aspectos demográficos y la estabilidad política. Hay una baja percepción del empresario por la barrera de entrada que generan las economías de escala, las cuáles exigen un alto nivel de competitividad y desarrollo tecnológico.

PAIS	FACTORES DE DECISIÓN
Venezuela	Experiencia exportadora, buena expectativa de crecimiento de la Industria, ausencia de fabricantes importantes locales.
Ecuador	Su producción de vehículos per cápita es alta, las escalas de producción son acordes con la producción de Niver, se encuentra dentro de la Comunidad Andina de Naciones.
México	Tratado de libre comercio vigente, bajo riesgo país, Industria madura.
Canadá	Tratado de libre comercio vigente, estabilidad política y económica, desarrollo logístico.



**4.3.2 Inteligencia venezuela.** República Bolivariana de Venezuela, es una República Federal situada al norte de América del Sur, instituida como un Estado social, de derecho y de justicia, libre, autónomo y soberano. Su capital federal y sede de los Poderes de la Nación es la ciudad de Caracas. El país abarca un área total de 916.445 km<sup>2</sup> distribuidos entre su territorio continental, la Isla de Margarita y las Dependencias Federales, con su punto más álgido representado en la Isla de Aves, por lo que ejerce soberanía sobre 860.000 km<sup>2</sup> del mar Caribe bajo el concepto de Zona Económica Exclusiva.

Limita, al norte con el Mar Caribe —que a su vez incluye las fronteras marítimas con la República Dominicana, Aruba, las Antillas Neerlandesas, Puerto Rico, las Islas Vírgenes, Martinico, Guadalupe y Trinidad y Tobago—, al este con Guyana y parte del Océano Atlántico, al sureste con Brasil y al suroeste con Colombia.

Su economía se ha basado principalmente en la producción y exportación de petróleo, la cual se encuentra en aproximadamente 3 millones de barriles diarios.

Su industria se ha visto afectada los últimos 12 años por la tendencia del gobierno a expropiar y desincentivar la iniciativa privada, apoyando las organizaciones sindicales y la inamovilidad laboral. Adicionalmente se ha impuesto un control de cambios que dificulta especialmente la importación de materias primas para la industria.

<b>VENEZUELA</b>				
<b>PRINCIPALES INDICADORES MACROECONOMICOS</b>				
	2010	2011	2012(e)	2013(f)
Crecimiento PIB (%)	-1.5	4.2	5.8	3.3
Inflación (Promedio Anual)	28.2	26.1	21	30.2
Déficit Fiscal (% del PIB)*	-10.3	-11.6	-16.5	-7.5
Cuenta Corriente (% del PIB)	3.1	8.6	4.4	5
Deuda Pública (% PIB)**	42.3	47.9	51.6	51.4

(e) Estimado (f) Proyectado

\* Sector Público No Financiero

\*\* Excluye deuda PDVSA

Fuente: [www.coface.com.co](http://www.coface.com.co)

## Oportunidades

- Grandes reservas de gas y petróleo
- Ingresos del petróleo le han permitido tener una gran influencia en los países de la región
- Progreso en salud y educación gracias a los ingresos petroleros
- Miembro de MERCOSUR

## Riesgos

- La economía depende de hidrocarburos, de los cuáles el 50% es exportado a Estados Unidos
- Administración oscura y discrecional de los ingresos petroleros
- Dificultad de la estatal PDVSA para incrementar la producción petrolera
- Alta intervención del estado, control de cambios, corrupción y crimen motivado por el tráfico de drogas, debilitan el ambiente de negocios
- Pobre infraestructura de electricidad y transporte
- Industria manufacturera y agrícola debilitada
- Incertidumbre política

### 4.3.2.1 Definición del sector

Balanza Comercial Posición: (5705000000)  <a href="http://www.trademap.org">www.trademap.org</a>  * Datos calculados con base en la capacidad de producción estimada de la fábrica local y el decrecimiento del sector de 2008 a 2010.		2008 USD	2009 USD	2010 USD	% CRECIMIENTO
	Producción nacional*	1.440.000	835.000	576.000	-60%
	Importaciones	7.831.000	7.702.000	6.381.000	-19%
	Exportaciones.	37.000	25.000	13.000	-65%
	Consumo aparente/producción nacional+importaciones	9.234.000	8.512.000	6.944.000	-25%

OPORTUNIDADES	RIESGOS
La capacidad de producción de la industria automotriz trabaja a un 50%, lo cual abre grandes oportunidades de crecimiento.	Industria decreciendo por riesgos políticos, problemas laborales, y dificultades en la consecución de dólares para importar materias primas.
Una tendencia a importar muy alta.	
La fabrica local es muy improductiva y el 90% de la alfombra es importada.	

#### 4.3.2.2 Análisis del mercado objetivo

Perfil del comprador	<p>Tipo de empresa: Empresas que procesan alfombras para hacer la entrega justo a tiempo a las ensambladoras. Importadores distribuidores que venden a tiendas, almacenes, tapiceros y peleteros en el mercado de reposición automotriz.</p> <p>Tamaño deseado: Empresas con capacidad de atender el ensamblaje entre 50.000 y 400.000 vehículos mensuales. Empresas con capacidad de importar, pagar por anticipado, almacenar, y distribuir al menos un contenedor 20 pies trimestralmente.</p> <p>Cubrimiento deseado: Cumana, Barcelona, Caracas, Valencia. Ciudades en las cuales se encuentran los centros de desarrollo automotriz. Todo el país.</p> <p>Estructura: Son empresas en promedio de 100 empleados que cuentan con contratos para proveer las ensambladoras. Se ubican en los mismos complejos industriales en que se encuentran las ensambladoras. Empresas que importan generalmente todo tipo de materiales para tapicería y peletería y cuentan con presencia en todo el país a través de una organización de ventas.</p>
Perfil del consumidor	<p>Segmentación: Ensambladoras de vehículos. Almacenes y tiendas dedicadas a la venta de materiales para tapicería y peletería.</p>
	A pesar de que el sector viene decreciendo en los últimos 3

Definición y tamaño del mercado objetivo	<p>años, es al mismo tiempo una gran oportunidad gracias a la capacidad ociosa (50%), y las restricciones sobre la importación de vehículos nuevos. Las acciones comerciales se deben intensificar en Valencia, Cumaná y Barcelona donde se encuentran los complejos industriales automotrices.</p> <p>Este mercado se encuentra desatendido en estos momentos debido a la restricción en la asignación de dólares por parte del gobierno. Su potencial de crecimiento es alto, actualmente se venden USD 10.000 mensuales, pero es un mercado potencial de USD 30.000 por mes. Los principales clientes se encuentran en Valencia, Sana Antonio, Maracaibo, Caracas y Ciudad Bolívar.</p>
--	--

OPORTUNIDADES	RIESGOS
Población altamente consumidora	La alfombra no es un bien necesario. En temporadas de recesión económica o escases de dolares se deja de consumir,
Propensión de los consumidores a embellecer los autos	El crecimiento del parque automotor se ha frenado.

**4.3.2.3 Analisis de la competencia:** Venezuela cuenta principalmente con 7 ensambladoras de carros, las cuales se proveen con alfombras de fabricantes locales e internacionales. Actualmente Niver trabaja con Toyota y Mitsubishi, Ford las compra al proveedor local INCA, y General Motors las compra en Colombia a Thermoform.

DATOS 2011		
CIUDAD	ENSAMBLADORA	CANTIDAD
<b>Valencia</b>	Chrysler	9.525
	Ford	23.510
	General Motors	42.004
	Iveco	1.920
	Mack	691
<b>TOTAL</b>		<b>77.650</b>
<b>Barcelona</b>	Mitsubishi	<b>13.931</b>
<b>TOTAL BARCELONA</b>		<b>13.931</b>
<b>Cumaná</b>	Toyota	10.831
<b>TOTAL CUMANÁ</b>		<b>10.831</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>102.412</b>

OPORTUNIDADES	RIESGOS
Mercado Automotriz concentrado en Valencia y Caracas.	Perfil del comprador ensambladoras con alto poder de negociación.
Ventas durante todo el año de manera estable.	Mercado de reposición muy competido en precios.

#### 4.3.2.4 Análisis de producto

ASPECTO	CONTENIDO
Ventajas del producto en el mercado	Diversidad y durabilidad en los colores. Diversidad en espesores, gramajes y anchos. Resistencia a la abrasión. Resistencia a la tensión.
Desventajas del producto en el mercado	Cobertura y disponibilidad local limitada. Estamos sujetos a los requerimientos de los clientes y distribuidores.
Licencias	No se exigen licencias, solo certificado de origen para acceder a beneficios arancelarios. Cuando se solicitan dólares preferenciales a CADIVI, se debe contar con permiso previo (certificado de no producción, o producción insuficiente) de importación por parte del MILCO (Ministerio de Industrias Ligeras).
Requisitos Sanitarios	No se requieren.
Requisitos técnicos	Certificados de calidad emitidos bajo normas técnicas internacionales. NTC, MES, ASTM.
Empaque	No existen normas técnicas establecidas para empaque.
Etiquetado	La aduana pide etiquetas con la información del cliente (nombre completo, RIF, Dirección, y Teléfono). Adicionalmente cada rollo debe llevar una etiqueta con la información del producto ( código, m2, peso, ancho, largo, nombre del producto, y color).
Posicionamiento de la Marca	La marca tiene un reconocimiento a nivel local dentro de los consumidores de este producto, sin embargo no se encuentra registrada, sin embargo por ser una materia prima intermedia no existe reconocimiento.

OPORTUNIDADES	RIESGOS
Mejoras en los empaques con el objetivo de proteger mejor el producto.	Registro de marca, logos, e imagen corporativa.
Desarrollo de colores.	Nuevos requerimientos técnicos difíciles de cumplir, debido al atraso tecnológico de la compañía.
Marcar el producto al respaldo para posicionar marca.	

#### 4.3.2.5 Análisis de precios y canales

ASPECTO	CONTENIDO
Determinar el precio al consumidor final	Equipo Original: 5,00 usd / m2 (fabricantes de alfombras) Reposición: 3,30 usd / m2 (consumidor final al detal)
Determinar el precio al intermediario y distribuidor (márgenes)	Equipo Original : Precio fabricante de alfombra encargado de importar, laminar y termo moldear: 3,00 usd/m2 y le aplica un margen del 40% para llegar a la ensambladora con un precio de 5,00 usd/m2.  Reposición: El costo del Importador es 2,10 usd / m2, le aplica un margen de 20% para llegar al minorista en 2,63 usd / m2, a su vez el minorista aplica otro 20% al producto para llegar al público en 3,30 usd / m2.

Canales de distribución	de	Se adjunta base de datos de posibles distribuidores.
Relación de agremiaciones existentes	de	Cámara bilateral Colombo Venezolana
Qué esperan los importadores de los productos adquiridos?		Los consumidores de los diferentes segmentos a los que se enfoca Niver se interesan por características de servicio que abarquen el cumplimiento, la atención y asesoría. Adicionalmente en aseguramiento de calidad.

OPORTUNIDADES	RIESGOS
Crear puntos de venta para penetrar y desarrollar el mercado local, aprovechando los márgenes del importador mayorista y del minorista.	Rechazo por parte de los distribuidores actuales a la creación de puntos de venta directos por parte de Niver.
Alianzas estratégicas para las entregas justo a tiempo a las ensambladoras.	

#### 4.3.2.6 Análisis de logística y acuerdos comerciales

Acuerdos comerciales	Venezuela se retiró de la CAN, actualmente existe un acuerdo bilateral de comercio.														
Tratamiento arancelario	Arancel : 0%														
Cupos	No existen cupos para este producto.														
Puertos de salida y entrada	<table border="1"> <tr> <td>CIUDAD DE ORIGEN</td> <td>Bogotá</td> </tr> <tr> <td>TRANSPORTE</td> <td>Terrestre</td> </tr> <tr> <td>PUERTO(S) DE SALIDA</td> <td>Cúcuta</td> </tr> <tr> <td>TRANSPORTE</td> <td>Terrestre</td> </tr> <tr> <td>PUERTO(S) DE INGRESO</td> <td>San Antonio, Ureña, Pto Cabello, La Guaira</td> </tr> <tr> <td>TRANSPORTE</td> <td>Terrestre,aereo,maritimo</td> </tr> <tr> <td>CIUDAD DESTINO</td> <td>Valencia</td> </tr> </table>	CIUDAD DE ORIGEN	Bogotá	TRANSPORTE	Terrestre	PUERTO(S) DE SALIDA	Cúcuta	TRANSPORTE	Terrestre	PUERTO(S) DE INGRESO	San Antonio, Ureña, Pto Cabello, La Guaira	TRANSPORTE	Terrestre,aereo,maritimo	CIUDAD DESTINO	Valencia
	CIUDAD DE ORIGEN	Bogotá													
	TRANSPORTE	Terrestre													
	PUERTO(S) DE SALIDA	Cúcuta													
	TRANSPORTE	Terrestre													
	PUERTO(S) DE INGRESO	San Antonio, Ureña, Pto Cabello, La Guaira													
	TRANSPORTE	Terrestre,aereo,maritimo													
	CIUDAD DESTINO	Valencia													
Justificación: El transporte se hace terrestre porque es económico y permite mejores tiempos de entrega.															
Documentación requerida para la entrada del producto	<p>Documentos Originales Niver: Factura Lista de Empaque Certificado de Origen Instrucciones Plan Vallejo</p> <p>Documentos Originales Transportadora: Manifiesto de carga Carta Porte Internacional por Carretera Agente de Aduanas: Declaración de Exportación</p>														

OPORTUNIDADES	RIESGOS
Por ser países vecinos, Venezuela es un mercado natural para Colombia, y el transporte terrestre se convierte en una opción rápida y económica.	Atraso en la infraestructura vial de los dos países, posibles cierres por invierno. Riesgos de saqueos en carretera.

Niver S.A durante más de 15 años ha mostrado una importante participación tanto en el mercado nacional como internacional. El objetivo de esta investigación es identificar las diferentes oportunidades y riesgos que presenta la actividad económica internacional. Como primera media de acuerdo con los parámetros de la investigación y la percepción del empresario se eligió como país objetivo Venezuela; un país que a pesar de tener dificultades políticas y económicas presenta grandes oportunidades por

el desabastecimiento de las compañías locales y la baja presencia de compañías internacionales.

En los últimos años Venezuela ha presentado un notable deterioro económico, lo cual ha llevado a que muchos países pierdan el interés inversionista y comercial en este país que por tradición ha sido de suma importancia tanto para Latino América como para el mundo entero. La oportunidad en este momento está en la continuidad y modernización en el suministro a los diferentes canales de distribución actuales, y en la preparación empresarial y organizacional para afrontar la esperada reactivación de la economía Venezolana; El ciclo económico y los posibles cambios políticos logran que la visión sobre este mercado sea esperanzador y muestre un panorama más estable. Por otro lado es importante mencionar que a pesar que la compañía tiene una importante experiencia en el sector automotriz, es de suma importancia que explore nuevos segmentos con el objetivo de aumentar su participación en diferentes nichos de mercado, esto podría ser una estrategia contingente que logre contribuir al desarrollo y crecimiento de la empresa.

### **4.3.3 Inteligencia Ecuador**

Ecuador (oficialmente República del Ecuador) es un país situado en la parte noroeste de América del Sur. Ecuador limita al norte con Colombia, al sur y al este con Perú y al oeste con el océano Pacífico. El país tiene una extensión de 256 370 km<sup>2</sup> y una población de casi 15 millones de personas.

La ciudad capital del Ecuador es Quito, la cual cuenta con 2'239.191 habitantes. Es la primera ciudad en ser declarada patrimonio cultural de la humanidad por la UNESCO, concentra el mayor número de centros gerenciales de empresas del País, tanto del sector público como del privado.

Guayaquil, es la ciudad más poblada del Ecuador, con 2'350.915 habitantes en su área metropolitana en 2010.

Políticamente, el Ecuador es un Estado constitucional republicano y descentralizado, dividido político-administrativamente en 24 provincias.



<b>ECUADOR</b>				
<b>PRINCIPALES INDICADORES MACROECONOMICOS</b>				
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012(e)</b>	<b>2013(f)</b>
Crecimiento PIB (%)	3,6	8	4,3	3,8
Inflación (Promedio Anual)	3,6	5,4	5,1	4,8
Déficit Fiscal (% del PIB)	-1,6	-1	-2,5	-2
Cuenta Corriente (% del PIB)	-2,8	-0,3	-2	-2
Deuda Pública (% PIB)	16,1	18	18,8	18,8

Fuente: [www.coface.com.co](http://www.coface.com.co)

(e) Estimado (f) Proyectado

### **OPORTUNIDADES**

- Rico en recursos naturales: minerales (cobre, oro, y plata), petróleo, gas, hidroeléctricas
- Alto potencial turístico (flora, fauna, paisajismo, patrimonio cultural)
- Diversidad climática que permite diferentes cultivos: cacao, café, banano (es el exportador más grande del mundo)
- Recursos marinos (primer exportador de camarón en el mundo)
- Baja deuda pública, y baja deuda externa
- Economía dolarizada

### **RIESGOS**

- Economía poca diversificada, depende mucho del petróleo, volátil a choques externos
- Infraestructura inadecuada, y fuerza laboral poco calificada
- No tiene acceso a los mercados de capital como resultado del no pago de la deuda en 2008
- Ambiente de negocios marcado por el intervencionismo estatal
- Disparidad social y geográfica
- Riesgos políticos

Aunque Ecuador se ha visto como un país de alto riesgo político y económico, es un mercado estratégico para las manufacturas Colombianas. Se define como un mercado natural que se beneficia del desarrollo industrial Colombiano. Los calificadores de riesgo han visto un cambio positivo en la situación del país, destacando la notable mejora en la infraestructura, y capacidad de pago.

### 4.3.3.1 Definición del sector

Balanza Comercial <a href="http://www.trademap.org">www.trademap.org</a> Posición: 5705000000		2008 USD	2009 USD	2010 USD	% CRECIMIENTO
	Importaciones	2.447.000	593.000	1.084.000	-56%
	Exportaciones	5.000	56.000	214.000	282%

OPORTUNIDADES	RIESGOS
Ecuador es un país dolarizado.	Alto riesgo país e inestabilidad política.
Afinidad de idioma y cultura.	Proteccionismo económico.
Baja penetración de vehículos por habitante.	Bajo ingreso per cápita

### 4.3.3.2 Análisis el mercado objetivo

Perfil del comprador	<p>Tipo de empresa: Empresas que procesan alfombras para hacer la entrega justo a tiempo a las ensambladoras. Importadores distribuidores que venden a tiendas, almacenes, tapiceros y peleteros en el mercado de reposición automotriz.</p> <p>Tamaño deseado: Empresas con capacidad de atender el ensamblaje entre 20.000 y 200.000 vehículos mensuales. Empresas con capacidad de importar, pagar por anticipado, almacenar, y distribuir al menos un contenedor 20 pies trimestralmente.</p> <p>Cubrimiento deseado: Quito, Guayaquil, Ambato, Cuenca. Ciudades en las cuales se encuentran los centros de desarrollo automotriz. Todo el país.</p> <p>Estructura: Son empresas en promedio de 70 empleados que cuentan con contratos para proveer las ensambladoras. Se ubican en los mismos complejos industriales en que se encuentran las ensambladoras. Empresas que importan generalmente todo tipo de materiales para tapicería y peletería y cuentan con presencia en todo el</p>
----------------------	--

	país a través de una organización de ventas.
Perfil del consumidor (si es diferente al comprador) y perfil del consumidor actual	Segmentación: Ensambladoras de vehículos Almacenes y tiendas dedicadas a la venta de materiales para tapicería y peletería.
Definición y tamaño del mercado objetivo	En el mercado de equipo original, se atienden tres ensambladoras las cuales producen: Kia con 13.909, Mazda con 8.129 y Chevrolet con 53.705 vehículos por año. Abriendo grandes oportunidades para las empresas que les fabrican piezas. Con un consumo estimado anual de 300.000 mts <sup>2</sup> .  El mercado de reposición está liderado por importadores, distribuidores que le proveen a los tapiceros y peleteros.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>RIESGOS</b>
Es un mercado pequeño, por lo tanto es fácil de cubrir.	Bajo nivel de reposición.
Producción estable durante todo el año.	Cultura de regateo.
	Demora en los pagos (cultura de demora en los pagos).

#### 4.3.3.3 Análisis de la competencia

ASPECTO	CONTENIDO			
Países competidores en el mercado objetivo	<b>PAIS</b>	<b>EXPORTACIONES USD CIF</b>		
		2008	2009	2010
	Panamá	13.000	23.000	243.000
	China	535.000	240.000	339.000
	India	86.000	79.000	173.000
Principales empresa y/o marcas	Base de datos de sus principales competidores:			
	<b>EMPRESA</b>	<b>MARCA</b>	<b>DIRECCION Y TEL</b>	<b>WEB</b>
	NOVATEX C.A.	NOVATEX	Dirección: Av. Atahualpa 201 las Peñas. Sangolquí- Ecuador.  Teléfono: 593 -2-	www.novatexca.com

ASPECTO	CONTENIDO	
		528989
	Estrategia de MARKETING MIX - competidores locales.	
	VENTAJAS COMPETITIVAS	COMPETIDORES
		NOVATEX NIVER
	PRODUCTO	Alfombra equipo original y reposición automotriz
	PRECIO USD/M2	2,30 2,50
	DISTRIBUCION	Ensambladoras y Reposición a través de distribuidores. Oportunidad de abrir un punto de venta.
	COMUNICACIÓN	Página Web y atención directa con el cliente. Pagina Web, Asesor de Ventas Internacionales, y distribuidores.
	ESTRATEGIA CLAVE	Ampliar su planta importando nueva maquinaria para la producción de alfombra no tejida tipo dilour. Atención personalizada, alta calidad, suministro eficiente, cumplimiento, y capacidad de respuesta.
Análisis de productos sustitutos	La fábrica local está comprando una máquina para fabricar un nuevo tipo de alfombra: dilour, la cual sustituye a la velour.	
Análisis de precios de venta de mi producto /servicio (P/S) y de la competencia	El producto de Niver S.A. frente a la competencia local tiende a ser más costoso, sin embargo la relación precio / beneficio se ve reflejada en la aceptación del producto por parte de los clientes de este país. Se destaca principalmente en el servicio el cumplimiento en las entregas y la calidad de los productos que cumplen los las normas internacionales.	
Imagen de la competencia ante los clientes	La fábrica local está haciendo inversiones para dar total cobertura al mercado local, de manera que los clientes han ido recuperando la imagen positiva de la fábrica local.	
Segmento al cual está dirigida la competencia	Automotriz equipo original y reposición.	

OPORTUNIDADES	RIESGOS
Imagen y servicio positivo de Niver S.A.	Fortaleza de la competencia local.
Mercado creciente.	Crecimiento de la competencia, incursionando en mercados internacionales.
Marketing mix eficiente	

#### 4.3.3.4 Análisis de productos

ASPECTO	CONTENIDO
Ventajas del producto en el mercado	Diversidad y durabilidad en los colores. Diversidad en espesores, gramajes y anchos. Resistencia a la abrasión. Resistencia a la tensión.
Desventajas del producto en el mercado	Precio más alto que el fabricante local. Baja productividad por falta de alta tecnología.
Licencias	No se exigen licencias, solo certificado de origen para acceder a beneficios arancelarios.
Requisitos Sanitarios	No se requieren.
Requisitos técnicos	Certificados de calidad emitidos bajo normas técnicas internacionales. NTC, MES, ASTM.
Empaque	No existen normas técnicas establecidas para empaque. El producto se despacha en bolsas plásticas.
Etiquetado	La aduana pide etiquetas con la información del cliente (nombre completo, RIF, Dirección, y Teléfono). Adicionalmente cada rollo debe llevar una etiqueta con la información del producto (código, m2, peso, ancho, largo, nombre del producto, y color).
Posicionamiento de la Marca	La marca tiene un reconocimiento a nivel local dentro de los consumidores de este producto, sin embargo no se encuentra registrada, por ende, por ser una materia prima intermedia no existe reconocimiento.

OPORTUNIDADES	RIESGOS
Reconocimiento y tradición de la marca.	La empresa Niver S.A. maneja un precio más alto.
Sólo hay un fabricante local como competencia.	Bajo nivel de innovación y productividad por falta de tecnología

#### 4.3.3.5 Análisis de precios y canales

ASPECTO	CONTENIDO
Determinar el precio al consumidor final	Equipo Original : 4,00 usd / m2 (fabricantes de alfombras) Reposición: 2,20 usd / m2 (consumidor final al detal)
Determinar el precio intermediario distribuidor (márgenes)	Equipo Original: Precio fabricante de alfombra encargado de importar, laminar y termo moldear: 2,40 usd/m2 y le aplica un margen del 40% para llegar a la ensambladora con un precio de 4,00 usd/m2. Reposición: El costo del Importador es 1,70 usd / m2, le aplica un margen de 20% para llegar al minorista en 2,20 usd / m2, a su vez el minorista aplica otro 20% al producto para llegar al público en 2,70 usd / m2.

OPORTUNIDADES	RIESGOS
El margen de utilidad es interesante para el intermediario	La cadena de distribución es relativamente larga en el mercado de reposición lo cual puede llegar a Encarecer el producto
Esta dentro de un rango competitivo de acuerdo al reconocimiento y calidad	La inversión tecnológica del competidor local puede hacerlo mas competitivo en costos

#### 4.3.3.6 Análisis de logística y acuerdos comerciales

Acuerdos comerciales	CAN	
Tratamiento arancelario	Arancel : 0%	
Cupos	No hay	
Puertos de salida y entrada	CIUDAD DE ORIGEN	Bogotá
	TRANSPORTE	Terrestre
	PUERTO(S) DE SALIDA	Ipiales
	TRANSPORTE	Terrestre
	PUERTO(S) DE INGRESO	Tulcán, Guayaquil
	TRANSPORTE	Terrestre
	CIUDAD DESTINO	Quito
	El transporte se hace terrestre porque además de ser más económico permite mejores tiempos de entrega.	
Documentación	Documentos Originales Niver:  Factura Lista de Empaque Certificado de Origen Instrucciones Plan Vallejo	

requerida para la entrada del producto	Documentos Originales Transportadora: Manifiesto de carga Carta Porte Internacional por Carretera  Agente de Aduanas:  Declaración de Exportación
--	---

OPORTUNIDADES	RIESGOS
Distancias cortas lo cual genera bajos costos de distribución	Regular infraestructura susceptible a demoras en época invernal
Mejores tiempos de entrega	Inseguridad en las vías

#### 4.3.4 Inteligencia México

México, oficialmente llamado Estados Unidos Mexicanos, es un país situado en la parte meridional de América del Norte. Limita al norte con los Estados Unidos de América, al sureste con Belice y Guatemala, al oriente con el golfo de México y el mar Caribe y al poniente con el océano Pacífico. Es el décimo cuarto país más extenso del mundo, con una superficie cercana a los 2 millones de km<sup>2</sup>. Es el undécimo país más poblado del mundo, con una población que ronda los 117 millones de personas en 2012, la mayoría de las cuales tienen como lengua materna el español, al que el Estado reconoce como lengua nacional junto a 67 lenguas indígenas.

MEXICO				
PRINCIPALES INDICADORES MACROECONOMICOS				
	2010	2011	2012(e)	2013(f)
Crecimiento PIB (%)	5,6	3,9	3,9	3,6
Inflación (Promedio Anual)	4,2	3,4	4,1	3,9
Déficit Fiscal (% del PIB)	-4,3	-3,4	-2,9	-2,3
Cuenta Corriente (% del PIB)	-0,4	-1	-0,9	-1,1
Deuda Pública (% PIB)	42,9	43,8	43,1	43,2

Fuente: [www.coface.com.co](http://www.coface.com.co)

(e) Estimado (f) Proyectado

## **OPORTUNIDADES**

- Un mercado muy grande de 112 millones de habitantes
- Miembro del NAFTA, de la OECD y del G20
- Línea de crédito con el FMI hasta el 2015
- Proximidad geográfica con Estados Unidos
- Importante base industrial
- Jugador mundial en cemento, cerveza, y telefonía
- Finanzas pública bajo control
- Baja deuda externa

## **RIESGOS**

- Dependencia de Estados Unidos
- Finanzas públicas vulnerables a los recursos petroleros
- Deficiencias en infraestructura, educación, investigación, y justicia
- Enorme economía informal, un tercio de la actividad, y 40% de los trabajadores
- Pobre desarrollo de crédito para negocios
- Altos niveles de crimen debido al tráfico de drogas
- Alto nivel de pobreza e inequidad

México se presenta con un potencial muy atractivo para Niver gracias a la enorme industria automotriz desarrollada en este país, sin embargo es necesario fortalecerse primero internamente para poder atender los grandes volúmenes que esta industria exige.

México poco a poco se perfila como el centro de producción de América Latina de autos, los proveedores de partes locales están sometidos a una presión creciente para mejorar su calidad y cumplir con los estándares internacionales exigidos por los fabricantes de equipos originales (OEM).

La Asociación de Proveedores de autos de México (INA) ha señalado a Brasil, Argentina, Uruguay y Colombia como los mercados de exportación más importantes de México en América Latina, mientras que las exportaciones a los mercados europeos y asiáticos también están aumentando.

También será de gran ayuda el aumento a la exposición internacional de marcas locales. La mayoría de los proveedores locales han establecido alianzas con actores internacionales, que no sólo hará que los productos cumplan con estándares internacionales, sino que también facilitará incursiones en nuevos mercados.



#### 4.4 ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACION

**Tabla 7. Estrategias de internacionalizacion**

ESTRATEGIA	VENEZUELA Y ECUADOR			MEXICO		
AÑO	2013	2014	2015	2013	2014	2015
LOCALIZACION	Aprovechamiento CAN			Aprovechamiento del NAFTA		
	Aprovechamiento de acceso Terrestre de mercancías, cortos desplazamientos desarrollo de mercado y mantenimiento de clientes			Tamaño de mercado		
	Ensambladoras			Ensambladoras		
ESTRATEGIA DE ENTRADA Y PERMANENCIA	Exportación directa			Exportación directa		
		Inversión Directa / Presencia Comercial			Inversión Directa / Presencia Comercial	
CRECIMIENTO	Distribuidores Mayoristas, transformadores de alfombras automotrices, y ensambladoras	Crecimiento interno mediante presencia de la compañía en el país destino, creando una nueva empresa con recursos propios. Se busca llegar a los minoristas.		Distribuidores Mayoristas, y ensambladoras	Crecimiento interno mediante presencia de la compañía en el país destino, creando una nueva empresa con recursos propios. Se busca llegar a los minoristas.	
CONVIVENCIA	Competir con importadores y fabricantes locales	Ver posibilidad de una sociedad, o jointventure		Competir con importadores y fabricantes locales	Ver posibilidad de una sociedad, o jointventure	
CORPORATIVA	Especialización basada en adaptación			Aprovechamiento de economías de escala		
INTERNACIONALIZACION	Marketing			Marketing		
	Logística			Logística		
	Servicio Postventa			Servicio Postventa		
	I+D			I+D		
COMPETITIVA	Flexibilidad de procesos			Estandarización de procesos		
	Adaptación de producto			Adaptación de producto		
	Desarrollo de productos amigables con el medio ambiente			Desarrollo de productos amigables con el medio ambiente		
ESTRUCTURA		Matriz / Filial			Matriz / Filial	

Las estrategias de internacionalización de la empresa se encuentran dirigidas a aprovechar el liderazgo regional en el sector automotriz. La localización estratégica del país permite tener acceso aéreo, marítimo y terrestre a los mercados de Venezuela y Ecuador, países que se caracterizan por la importancia de su industria de ensamble de vehículos. Las exportaciones a estos países se hacen de manera directa y se cuenta con experiencia y presencia comercial lo que permite visualizar una permanencia a largo plazo. La estrategia de crecimiento se proyecta por medio de la creación de puntos de venta, y oficina comercial en los países vecinos, con los cuales se pueda dar un mejor servicio y cobertura. Aunque existe fabricas locales y competencia internacional proveniente de la China y Bélgica, es posible manejar una estrategia de convivencia en la que se propone incrementar la participación de mercado. Niver se caracteriza por su capacidad de adaptar los productos a las necesidades de los clientes en cuanto a colores, diseños, anchos, y sobretodo productos innovadores amigables con el medio ambiente que brindan soluciones a la industria automotriz. La apertura de sucursales en los países vecinos permitirá mejorar el servicio postventa, así como un mejor manejo logístico repercutiendo en menores tiempos de entrega. Una vez consolidados los mercados regionales, se busca llegar a México para aprovechar las economías de escala, así como su localización estratégica que permite incursionar indirectamente en el bloque NAFTA.

La empresa inicialmente proyecta su internacionalización a través de la importación de materias primas y la exportación directa de producto terminado (relación cliente proveedor) aprovechando la capacidad ociosa de producción, buscando economías de escala, aprovechando el ciclo de vida del producto, y como una alternativa de diversificación de riesgo; Sin embargo a partir del año 2014 se proyecta un crecimiento en el mediano y largo plazo por medio de alianzas estratégicas con proveedores y clientes, compartiendo estrategias comerciales (formas asociativas como joint venture), con punto de venta y bodegas de almacenamiento en los países en que se tiene mayor presencia, inicialmente Venezuela, seguido de Ecuador, y para el 2015 en México. Esta estrategia busca un mayor crecimiento en estos países, ya no se conforma con distribuidores mayoristas si no que se quiere llegar a ensambladoras y minoristas, así como tener un mejor servicio en entregas y postventa.

La estrategia de internacionalización de mediano y largo plazo se plantea a través de un JOINT VENTURE (contrato de riesgo compartido), esta figura asociativa permite incursionar en los mercados extranjeros para conseguir objetivos y beneficios comunes de las empresas implicadas. De esta manera Niver logrará un paso más en su proceso de internacionalización, sin hacer grandes inversiones, aprovechando el conocimiento del mercado de las empresas con que se asocie, y superando las barreras comerciales, culturales, y políticas.

Dependiendo como resulte este proceso, se deja abierta la posibilidad para que en el largo plazo se transforme la empresa en una Multinacional. Este proceso se podría dar de dos maneras, la primera estaría enfocada a expandir la producción y las operaciones de la empresa a los países en que se tiene mayor presencia y el volumen

del negocio lo justifique, y la segunda está encaminada a asociarse con fabricas de alfombras multinacionales de Bélgica o de China a quienes les interesa aprovechar la localización estratégica de Colombia para expandir su negocio en el continente Americano, aprovechando la gran cantidad de tratados de libre comercio firmados y proyectados en Colombia.

## **CAPITULO 5**

### **5. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN Y ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL**

#### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Incrementar las ventas en un 15% anual durante los próximos 3 años en el mercado automotriz Andino, así como abrir nuevos mercados en países que también ensamblen vehículos. De esta manera se garantizará la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo, mejorando su rentabilidad, y aprovechando la disponibilidad de recursos ociosos.

#### **5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Ampliar el portafolio de productos y servicios, innovadores, y amigables con el medio ambiente, acordes con las exigencias de la industria automotriz actual.
- Renovar tecnológicamente la planta automotriz, alfombras y fieltros. Implementar una nueva línea de alfombras tipo Dilour.
- Producir alfombras en poliéster, material que por su alta resistencia a las temperaturas es exigido por la industria automotriz.
- Laminar alfombras en polietileno, y otros polímeros termo moldeables que permitan generar valor al proceso de moldeo de las alfombras.
- Potencializar la participación en el mercado internacional, pasar de la exportación directa a establecer filiales comerciales en el exterior, y dejar abierta la posibilidad de internacionalizar también la producción y las operaciones en el largo plazo.
- Identificar empresas y personas idóneas para iniciar el proceso de expansión comercial a través de alianzas estratégicas.
- Abrir un canal de venta directo a las ensambladoras en Venezuela, Ecuador, y México.
- Poner a punto la estrategia de competitividad de reducción de costos.
- Modernizar la planta de producción, incrementando la productividad.
- Capitalizar la empresa, mejorar el flujo de caja.
- Implementar políticas de incentivo, y capacitación de personal.

### 5.3 METAS DE VENTAS

Tabla 8. Metas ventas Niver

METAS VENTAS NIVER						
PAIS	2013		2014		2015	
	M2	USD	M2	USD	M2	USD
VENEZUELA	565.414	1.213.920	650.226	1.396.008	747.760	1.605.409
ECUADOR	94.889	214.721	109.122	246.929	125.491	283.969
OTROS PAISES	71.358	158.700	82.062	182.505	94.371	209.881
NACIONAL	2.443.153	5.888.000	2.809.626	6.771.200	3.231.070	7.786.880
TOTAL	3.174.814	7.475.341	3.651.036	8.596.642	4.198.692	9.886.138

Esta meta se basa en la comercialización de los productos fabricados por la empresa tales como alfombras, y fieltros. Para lograr este crecimiento del 15% anual es necesario el cumplimiento previo de los objetivos específicos. Aunque Venezuela presenta una alta incertidumbre por sus riesgos políticos y económicos, es un mercado estratégico para la empresa en el que se ha tenido presencia por más de 10 años.

### 5.4 ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL

Debido a la similitud de la industria automotriz en los países latinoamericanos, se utilizará estrategia de marketing internacional similar, sin embargo la estrategia corporativa consiste en aplicarla primero en los países de la Comunidad Andina, y una vez fortalecidos en estos mercados, se quiere entrar a México.

#### 5.4.1 Producto

**5.4.1.1 Intrínsecos:** El producto se fabrica con 3 tipos de diseño de acuerdo a la necesidad y características de cada mercado, velour (piso), plana (sillas), y acanalada (sillas y piso). Es reconocida en la región andina por su excelente calidad cumpliendo con las exigencias de los consumidores (colores, ancho, largo y peso) y las normativas técnicas gubernamentales.

Para Venezuela es necesario ajustar los rollos a 1,80 mts de ancho en el after market, en cuanto al mercado de nuevos se debe adaptar el ancho y el diseño de acuerdo al requerimiento de cada proyecto.

En Ecuador el after market funciona a 2,00 mts de ancho, e igualmente los nuevos dependen de las medidas que las ensambladoras requieran para cada proyecto, sin embargo el que más se maneja es el de 1,65 mts.

Al igual que en Venezuela, en México el after market utiliza anchos de 1,80 mts, mientras el mercado de ensamble requiere piezas desarrolladas para cada modelo de carro.

Los colores de las alfombras están estandarizados por las ensambladoras para cada proyecto de carro, de esta manera independiente al país en que se produzca, el color va a ser igual para el mismo modelo de carro. En el after market los tonos varían levemente. Podríamos decir que es una estrategia de producto estandarizada global, con pequeñas adaptaciones locales.

**5.4.1.2 Externos:** El producto es embalado en bolsas plásticas que se rompen con la manipulación en el tránsito, se debe emplear un empaque más resistente que realmente proteja y permita ser más eficiente en la manipulación (almacenamiento, cargue, descargue). En cuanto el etiquetado, actualmente cada rollo sale con una etiqueta indicando las características del rollo (medidas, peso, lote, y código), sin embargo es necesario implementar una nueva etiqueta que contenga la información del cliente.

En los 3 mercados objetivo el embalaje requiere usar un tipo de plástico como el vinipel, el cual no solo protege el producto sino que también optimiza la capacidad de cargue. También se debe evaluar la posibilidad de empacar en bolsas no tejidas de bajo peso las cuáles protegen más y se pueden reciclar, evitando el daño al medio ambiente.

El etiquetado para México es más exigente pues no solo requiere la información del rollo y el cliente, sino también la información técnica del mismo.

**5.4.1.3 Intangibles:** Es importante registrar la marca en Venezuela y Ecuador, ya que se encuentra posicionada en estos mercados, y los clientes la relacionan con un producto de excelente calidad.

Para México la marca es indiferente inicialmente, de manera que se puede adaptar al requerimiento de cada cliente.

En el mercado automotriz se exige que cada lote vaya acompañado del correspondiente certificado de calidad.

**5.4.2 Precio:** Niver busca con las exportaciones aprovechar la capacidad de producción ociosa, buscar nuevos mercados para un producto maduro, aprovechar economías de escala, así como diversificar el riesgo. De esta manera el precio de exportación se establece basado en los costos variables del producto, ya que los costos fijos se cubren con las ventas locales.

Para establecer la estrategia de precios, se investiga el precio de la competencia de 2 maneras, primero se hace una inteligencia de mercados a través de los precios de importación en cada país, esta información se obtiene por medio de bases de datos

pagadas que arrojan datos sobre las aduanas latinoamericanas, por otro lado se hace una investigación de campo visitando distribuidores mayoristas y minoristas revisando de esta manera los márgenes de comercialización de cada participante en la cadena.

La estrategia de precios está basada en el liderazgo de la calidad del producto para lograr la supervivencia y el mantenimiento, en ningún caso se busca cobrar más, (descremar) o menos (penetrar) de la oferta de valor.

**5.4.2.1 Precio distribuidores:** Se maneja un costo variable + 30% de utilidad en promedio + 10% de gastos de flete y agenciamiento aduanero para establecer el precio FOB. Esta estrategia funciona para el mercado de after market en Venezuela y Ecuador.

En México por tener una economía de escala en la industria automotriz, se consiguen precios más bajos, y sale material no conforme de las fábricas locales a precios muy bajos, por esta razón Niver no es competitivo en este segmento.

**5.4.2.2 Precio fabricantes:** (Mercado Nuevos)

En el mercado de nuevos los precios y los márgenes se establecen de acuerdo al proyecto y las condiciones de cada ensambladora. Es común que cada proyecto exija disminución de precios durante cada año de ensamblaje, los cuales duran aproximadamente 5 años.

En Venezuela la distorsión que existe en el control de cambios, permite obtener mejores márgenes que en los otros países, de esta manera la estrategia de precios también se basa en un estudio previo de la competencia y de la promesa de valor que se hace a los clientes, quienes valoran mucho la relación de largo plazo cliente proveedor.

En Ecuador los precios se deben ajustar al proyecto que ofrece la ensambladora, de lo contrario no se puede participar en la propuesta.

En México se busca entrar con piezas de mayor valor agregado que permitan diferenciarse de la competencia y evitar competir con precio.

**5.4.3 Distribución:** Niver cuenta con 2 canales de distribución, en general se puede decir que son cortos y funcionan de la siguiente manera:

**5.4.3.1 Venezuela y Ecuador:** Exportador - Distribuidor Mayorista - Distribuidor Minorista

Este canal para after market funciona a través de distribuidores mayoristas en cada país, se selecciona uno o varios distribuidores por línea de producto dependiendo la

cobertura, capacidad de promoción, trayectoria, y posicionamiento de mercado, y el nivel de compras que pueda tener cada uno de ellos. A su vez los distribuidores mayoristas se encargan de vender los productos a los minoristas, tales como tapiceros, peleteros, almacenes de lujos y repuestos para vehículos.

La creación de una nueva empresa en alianza con un socio estratégico local en estos países va a potencializar el proceso de internacionalización de Niver S.A. La presencia directa se hace necesaria para tener un mejor control sobre cobertura, participación, y márgenes de utilidad de los productos, en los diferentes canales.

Exportador - Fabricante (Procesador) – Ensambladora / Exportador – Ensambladora

En cuanto a los fabricantes, se buscan empresas que fabrican partes automotrices para ensambladoras, enfocadas especialmente a la tapicería (TRIM). Estas empresas son muy importantes para este tipo de producto porque se encargan de laminar, cortar, y moldear para hacer la entrega justo a tiempo a las ensambladoras. Existe también la posibilidad de manejar un canal más corto con ventas directas a las ensambladoras, sin embargo este canal es un poco más complicado por la logística que hay que desarrollar, ya que las ensambladoras no manejan inventarios.

Al igual que el canal alter market, para este mercado original sería muy importante abrir las bodegas y oficinas propias en Venezuela y Ecuador, de manera que se pueda manejar la logística de entrega justo a tiempo a las ensambladoras, mejorando los márgenes de rentabilidad, y el servicio al cliente.

**5.4.3.2 México:** Exportador - Fabricante (Procesador) – Ensambladora / Exportador – Ensambladora

Como en México se plantea abordar los canales dirigidos a fabricantes de alfombras para carros nuevos, el canal de distribución funcionaría de la misma manera que en Venezuela y Ecuador, sin embargo por ser un mercado más competitivo en el que funcionan las economías de escala se debe buscar un joint venture con un fabricante local de manera que se pueda facilitar el ingreso a las ensambladoras y el manejo logístico.

**5.4.4 Promoción:** Niver S.A. es una empresa que promociona sus productos por medio del mercadeo directo, se considera que por ser una empresa que ofrece productos para el sector industrial, la mejor manera de ofrecer los productos es llegando a los clientes directamente, por medio de visitas, muestras y cotizaciones, tanto a los clientes actuales como a los clientes potenciales, los cuales se buscan por medio de bases de datos y/o referidos. Se invierte mucho en catálogos y muestras de cada una de las líneas como soporte de las ventas.



Se cuenta con una página Web a la que pueden llegar potenciales clientes a través de los diferentes buscadores.

Se recomienda registrar la marca en Venezuela y Ecuador, ya que se cuenta con un posicionamiento en estos mercados.

Como en México el producto se maneja a través de desarrollos solicitados por las ensambladoras, la estrategia de promoción se enfoca a la visita y lobby que se hace a los departamentos de compras, para que a través de una venta técnica y consultiva, se pueda trabajar de la mano con ellos en el desarrollo de sus necesidades.

## **5.5 ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO INTERNO**

**5.5.1 Financiera:** En el área financiera se busca una capitalización de la empresa que permita solucionar los problemas de liquidez, así como financiar las inversiones que permitirán el crecimiento propuesto para los próximos 3 años. La primera opción de capitalización está dirigida a vender activos fijos, seguidamente se podrá buscar créditos particulares y bancarios.

**5.5.2 Comercial:** La estrategia comercial está enfocada a la diversificación de portafolio, con las inversiones propuestas se busca generar nuevos productos, innovadores, amigables con el medio ambiente, y sobretodo competitivos.

Se quiere ampliar el canal de distribución de puntos de venta propios y de esta manera consolidar la presencia de la empresa a nivel nacional, una vez desarrollado este plan durante los próximos 3 años, se busca hacer lo mismo en Venezuela y Ecuador.

**5.5.3 Producción:** Se busca modernizar las plantas actuales, y aprovechar la tasa de cambio y los tratados de libre comercio para importar tecnología de punta que permita optimizar procesos, y desarrollar nuevos productos que demanda el mercado.

**5.5.4 Recursos humanos:** La estrategia de recursos humanos está dirigida a la capacitación del personal a través de cursos y seminarios de actualización, retención del recurso humano de alto potencial de desarrollo, y la sustitución de personas no comprometidas con la organización.

## 5.6 FERIAS O CONGRESOS MUNDIALES ESPECIALIZADOS

ASPECTO	CONTENIDO
Ferias sectoriales:	Cantón – China
	Domotex – Alemania y China
	Emashow – Venezuela
	Aprashow – Las Vegas USA
Organismos de promoción y ayuda para ingresar en cada uno de los mercados:	Proexport
	Bancoldex
	Cámara Bilateral Colombo Venezolana
	Embajada de Venezuela en Colombia

El objetivo de visitar estas ferias, las cuales fueron seleccionadas porque están relacionadas con el sector automotriz, es contactar clientes, proveedores, competidores, y sobre todo innovación de producto.

## CAPITULO 6

### 6. CRONOGRAMA Y PROYECCIÓN FINANCIERA

#### 6.1 INVERSION REQUERIDA

Tema	Descripción	2013	2014	2015
Volver la empresa viable financieramente	Capitalización	2.400.000		
Recuperar clientes de aislantes	Puesta a punto planta de termo ligados	20.000		
Nueva línea de producción	Punzonadora Dilour		200.000	
Mercado de Tapetes con base	Maquinaria para diversificar acabados y bases			100.000
Stock de Materia Prima para planta Dilour	Poliéster			100.000
Ahorrar costos y ganar productividad	Implementar gas como generador de energía para las plantas			100.000
Presentación, identificación y protección	Modernización de empaque y etiquetado	10.000		
Publicidad y Mercadeo	Exhibidores puntos de venta minoristas	10.000		
	<b>TOTALES</b>	<b>2.440.000</b>	<b>200.000</b>	<b>300.000</b>
amortización de la inversión del año 1	<b>83,00%</b>			
amortización de la inversión del año 2	<b>7,00%</b>			
amortización de la inversión del año 3	<b>10,0%</b>			

En este cuadro se observan las diferentes inversiones que se deben hacer en cada año para desarrollar el plan de redireccionamiento estratégico enfocado al proceso de internacionalización. Se destaca que el 83% de la inversión se realizará en el primer año para poder impulsar el proyecto.

## 6.2 INGRESOS Y GASTOS

### PLAN DE NEGOCIO INGRESOS Y GASTOS (USD)

Descripción breve del Ingreso	2013			2014			2015		
	Cantidad m2	Precio	Total	Cantidad m2	Precio	Total	Cantidad m2	Precio	Total
Ventas Nacionales	2.443.153	2,35	5.751.182	2.809.626	2,35	6.613.860	3.231.070	2,35	7.605.939
Ventas al Exterior	731.661	2,35	1.722.330	841.410	2,35	1.980.679	967.622	2,35	2.277.782
			7.473.512			8.594.539			9.883.721

Descripción del Egreso	Factor de variación	2013			2014			2015		
		Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total
Amortización inversión año 1				980.000						
Amortización inversión año 2						980.000				
Amortización inversión año 3										980.000
Muestras piloto y pruebas para desarrollo de nuevos productos (Investigación y Desarrollo)		1	24.000	24.000	1	24.000	24.000	1	24.000	24.000
Apertura Punto de Venta Venezuela		1	20.000	20.000						
Apertura Punto de Venta Ecuador					1	20.000	20.000			
Apertura Punto de Venta México								1	20.000	20.000
Apertura Puntos de Venta Nacionales (Bogotá Norte, Cali, Barranquilla)		1	10.000	10.000	1	10.000	10.000	1	10.000	10.000
Capacitación de Personal		1	12.000	12.000	1	12.000	12.000	1	12.000	12.000
Visitas Ferias Internacionales		1	7.000	7.000	1	7.000	7.000	1	7.000	7.000
Costo de Producción y Ventas		1	4.404.667	4.404.667	1	4.845.134	4.845.134	1	5.329.647	5.329.647
Gasto de Ventas		1	887.319	887.319	1	976.051	976.051	1	1.073.656	1.073.656
Gastos Administrativos		1	700.516	700.516	1	770.567	770.567	1	847.624	847.624
	TOTALES			7.045.502			7.644.752			8.303.927
Gastos amortizac inversión				980.000			980.000			980.000
Gastos en efectivo				6.065.502			6.664.752			7.323.927

Se muestra cuáles van a ser los ingresos de la empresa tanto a nivel nacional como internacional, así como las amortizaciones de la inversión, y los gastos necesarios para cumplir con los objetivos propuestos.

### 6.3 PÉRDIDAS Y GANANCIAS

**Tabla 9. Determinación de estados de resultados**

DETERMINACIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS			
P y G	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	7.473.512	8.594.539	9.883.721
Gastos:			
Gastos amortización inversión	980.000	980.000	980.000
Gastos en efectivo	6.065.502	6.664.752	7.323.927
Utilidad antes de interés e impuestos	428.010	949.787	1.579.794
Intereses(gastos financieros)	187.487	93.744	0
Utilidad antes de impuestos	240.523	856.043	1.579.794
Impuestos (35%)	84.183	299.615	552.928
Utilidad neta	343.827	650.172	1.026.866

El análisis de la proyección del estado de resultados nos muestra que la operación arroja utilidades netas positivas, logrando revertir los resultados de los años 2011 y 2012 en los que la utilidad neta había sido negativa. Se destaca el incremento de la utilidad en el año 3 del proyecto gracias al incremento de los ingresos y al hecho de no tener gastos financieros porque se estima cancelar la deuda antes de este periodo.

### 6.4 FLUJO DE CAJA

**Tabla 10. Flujo de caja antes de financiación**

FLUJO DE CAJA ANTES DE FINANCIACIÓN (Año 1, Año 2, Año 3)			
Ingresos	7.473.512	8.594.539	9.883.721
Egresos			
Inversión	2.440.000	200.000	300.000
Gastos en efectivo (desembolsos cash)	6.065.502	6.664.752	7.323.927
	-		
Flujo neto antes intereses e impuestos	1.031.990	1.729.787	2.259.794
Impuestos	84.183	299.615	552.928
Flujo neto después de impuestos y antes de financiación	-		
	1.116.173	1.430.172	1.706.866

Este flujo de caja sería negativo en el primer año si no se cuenta con la financiación necesaria.

**Tabla 11. Flujo de caja despues de financiación**

<b>FLUJO DE CAJA DESPUES DE FINANCIACIÓN (Año1, Año2, Año3)</b>			
Ingresos	7.473.512	8.594.539	9.883.721
Egresos:			
Inversión	2.440.000	200.000	300.000
Gastos en efectivo (desembolsos cash)	6.065.502	6.664.752	7.323.927
Flujo neto antes intereses e impuestos	-1.031.990	1.729.787	2.259.794
Aportes de socios promotores	2.430.393	0	0
Préstamos obtenidos (o pagos Prestamos)	1.041.597	-520.798	-520.798
Menos: Intereses (Gastos financieros)	187.487	93.744	0
Impuestos	84.183	299.615	552.928
Flujo neto después de impuestos y después de financiación	2.168.330	815.630	1.186.068

Finalmente se observa que la financiación permite hacer las inversiones necesarias para desarrollar el proyecto de manera que el flujo de caja se vuelva positivo. Para financiar el proyecto se requieren USD 3.471.990, de los cuales USD 1.031.990 se necesitan para cubrir el déficit en el primer año, y los USD 2.440.000 restantes se utilizarían para cancelar obligaciones financieras de corto plazo que impiden la operación de la empresa.

**Tabla 12. Financiación requerida**

<b>Financiación requerida (año 1)</b>		
Necesidades financieras:		
Efectivo mínimo requerido	2.440.000	
Recursos requeridos (Financiación)	3.471.990	
Socios	70%	2.430.393
Préstamos	30%	1.041.597
Totales	100%	3.471.990

La financiación del proyecto será del 70% por capitalización de los socios, y el 30% por medio de créditos financieros de largo plazo. Se debe revisar si se puede seguir con los créditos actuales que tiene la empresa, o si se deben refinanciar a mejores plazos y tasas.

## **6.5 FUENTES DE FINANCIACIÓN DEL PLAN**

De acuerdo al cuadro de financiación requerida, vemos que el 70% será capitalización de los socios, y para el 30% restante se proponen las siguientes alternativas de Bancoldex, adicionales a las líneas de crédito corrientes de los bancos.

## MODERNIZACION EMPRESARIAL - BANCOLDEx



Sí su empresa necesita modernización:

Bancóldex financia, en pesos o en dólares, las inversiones para el aumento de la capacidad de producción, la actualización del aparato productivo, la adopción de nuevas tecnologías e innovación y la protección del medio ambiente.

**Bancóldex a través de la modalidad "Modernización Empresarial", financia en las siguientes condiciones:**

**Beneficios de la modalidad:**

Atiende tanto a las personas naturales como jurídicas consideradas micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de todos los sectores económicos

Financia el 100% de las necesidades

La tasa de descuento es:

(\$) PESOS:

De 0 a 3 años: DTF (E.A.) + 3.10% (E.A.)

De 3 a 5 años: DTF (E.A.) + 3.5% (E.A.)

De 5 a 10 años: DTF (E.A.) + 3.7% (E.A.)

(USD) DOLARES:

Desde Libor + 2.15 hasta Libor + 4.45

El plazo es:

PESOS hasta 10 años incluidos hasta 3 años de periodo de gracia

DOLARES hasta 10 años incluido hasta 1 año de periodo de gracia

**Comuníquese con nosotros:**

Contamos con múltiples canales de comunicación y un completo equipo de trabajo dispuesto a atender sus solicitudes e inquietudes:

MulticontactoBancóldex: Nuestra línea de atención y servicio al cliente:

Bogotá: 742 0281.

Otras Ciudades 018000 18 0710

Multicontacto Online : atención personalizada en línea

Correo Electrónico : Le responderemos con rapidez.

## LIQUIDEZ COP USD - BANCOLDEX

A través de este producto su empresa podrá recibir anticipadamente el pago de sus facturas de venta originadas por la venta a crédito en operaciones comerciales en Pesos Colombianos (COP) y o Dólares americanos (USD).

El producto Liquidex COP –USD consiste en comprar a descuento y sin recurso (elimina la responsabilidad de pago por incumplimiento del aceptante de la factura), hasta el 80% del valor de las facturas cambiarias de compraventa, originadas en operaciones comerciales domesticas y/o exportaciones por la venta a crédito de bienes o servicios, amparadas bajo la póliza de seguro de crédito emitida por Segurexpo de Colombia S.A. o Crediseguro S.A.

### Beneficios:

- Mejora flujo de caja.
- Contribuye con la estabilidad financiera.
- No utiliza sus cupos de crédito con los intermediarios financieros.
- Agiliza sus cuentas por cobrar y mejora su ciclo operacional.
- Mejora sus indicadores de gestión.
- No requiere garantía adicional y no es excluyente, al ser en firme y sin recurso.
- Puede negociar descuentos por pronto pago con sus proveedores.
- Disminuye costos de gestión de crédito y cobranzas.

### Características generales:

- La cartera debe estar cubierta por la póliza de seguro de crédito.
- Sin recurso.
- Descuento en firme (endoso y aceptación del título valor).
- Depósito de garantía (6 meses).
- El descuento se instrumenta a través del endoso en propiedad a Bancóldex de un título valor.
- El título valor debe estar aceptado por el representante legal de la empresa compradora y endosado por parte del representante legal de la empresa vendedora, o en ambos casos, por una persona designada para ello.

### Porcentaje para el descuento:

<b>Compañía seguro</b>	<b>Crediseguro S.A.</b>	<b>Segurexpo S.A.</b>
Nacional	80%	70%
Exportación	80%	70%

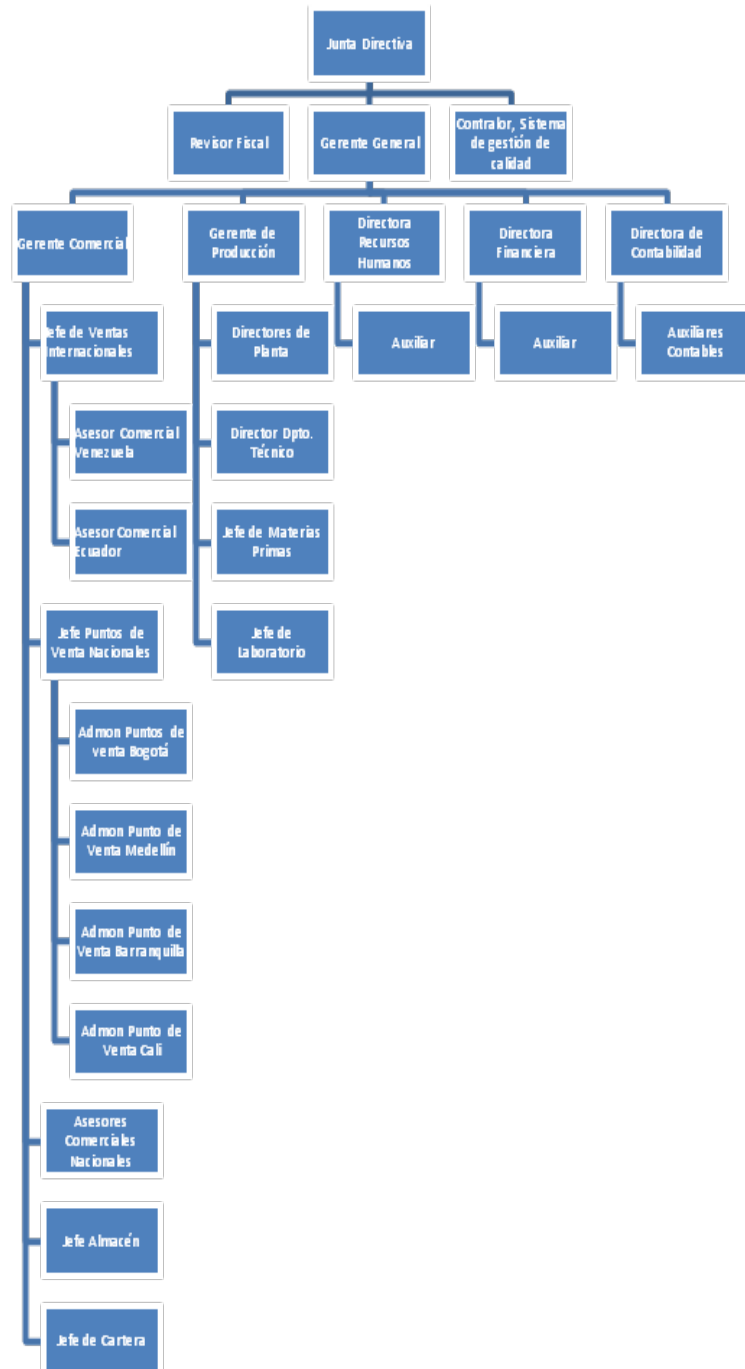


## OPERACIÓN BANCARIA INTERNACIONAL - BANCOLDEX

Bancóldex le ofrece directamente al exportador colombiano, diferentes servicios para cerrar exitosamente sus transacciones comerciales, tales como:

- Confirmación o aviso de cartas de crédito (L/C) de exportación: a la vista, de aceptación o de pago diferido.
- Gestión y negociación de cobranzas documentarias.
  - a. Cobranzas documentarias de exportación  
Manejo con Bancóldex (banco remitente) de las cobranzas documentarias, a la vista o a plazo, para realizar la gestión de cobro ante los importadores de bienes colombianos.
  - b. Cobranzas documentarias de importación  
Manejo con Bancóldex de las cobranzas documentarias a la vista o a plazo para complementar la gestión de cobro ante los importadores colombianos.
- Confirmación de carta de crédito *stand by* (tipo de garantías bancarias).
- Gestión de órdenes de pago (canalizadas a través del convenio ALADI). y recepción de transferencias bancarias postembarque, por concepto de exportaciones de bienes colombianos.
- Reintegro de divisas por concepto de exportaciones de bienes y/o servicios colombianos.

## 7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Los cambios en la estructura organizacional de la empresa están focalizados principalmente a mejorar los canales comerciales, de manera que se pueda ampliar la cobertura nacional e internacional para cumplir con las metas propuestas de incremento en ventas.

## **8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

8.1 Se recomienda la modernización de las plantas de producción, y la compra de nueva tecnología que permita mayor productividad, y diversificar el portafolio de productos de acuerdo a la demanda del mercado.

8.2 Comercialmente es preciso ampliar la cobertura de ventas, a través de nuevos puntos de venta, y asesores comerciales que lleguen hasta el cliente final. Existe alta dependencia de los distribuidores mayoristas.

8.3 La compañía requiere implementar estrategias a nivel financiero con el objetivo de mejorar su flujo de caja. Se debe reestructurar la deuda de corto a largo plazo y se recomienda una capitalización, con la venta de activos fijos, o con nuevos recursos por parte de los socios, para apoyar el planteamiento estratégico que se requiere para poner en marcha el plan de crecimiento.

8.4 Es importante que los directivos de la compañía desarrollen un liderazgo transformacional, con el propósito de motivar los empleados desarrollando sus capacidades y aprovechándolas, de manera que coloquen los intereses de la organización por encima de los propios.

8.5 Se recomienda consolidar la internacionalización de la compañía por medio de una estrategia regional, seguida por la apertura del mercado Mexicano. Aunque Venezuela representa un alto riesgo político y económico, la compañía evidencia un buen manejo de este riesgo durante los pasados 15 años, de manera que es un mercado natural que no se debe abandonar a pesar de las dificultades.

## 9. BIBLIOGRAFIA

Business Monitor International. BPR Benchmark. Publicacion: BMI – Industry Forecast Scenario. Proveedor: Oxford Economics. Country Economic Forecast: 13 June 2012

Cateora / Gilly / Graham Marketing Internacional. Editorial Mc Graw Hill

Daniels Radebaugh Sulliv. Negocios internacionales ambientes y operaciones. Editorial Pearson

Michael R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen (2004) Marketing internacional. Cengage Learning Editores, 7 Ed. ISBN. 9706863710, 9789706863713

PROEXPORT COLOMBIA. (Septiembre de 2.012) Industria Automotriz en Colombia.

### **Cibergrafía**

<http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Automotor.pdf>

<http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Textiles.pdf>

<http://www.slideshare.net/inviertaencolombia/industria-automotriz-perfil-sectorial-junio-2011>

<http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Perfil%20Sectorial%20-%>

<http://bck.securities.com.ezproxy.unisabana.edu.co/benchmark?sv=BCK&pc=CO>

<http://www.reingex.com/Marketing-internacional.shtml>

[www.trademap.com](http://www.trademap.com)

[www.mercosuronline.com](http://www.mercosuronline.com)