

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA PHOENIX ELECTRONICS E.U
DESDE COLOMBIA HACIA ECUADOR

OSPINA MENDOZA CRISTIAN EDUARDO
PEÑUELA LADINO AURA MELISSA
ROZO HOLGUÍN SAMARA PAMELA

UNIVERSITARIA UNIAGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTÁ D.C

2018

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA PHOENIX ELECTRONICS E.U DESDE
COLOMBIA HACIA ECUADOR

OSPINA MENDOZA CRISTIAN EDUARDO
PEÑUELA LADINO AURA MELISSA
ROZO HOLGUÍN SAMARA PAMELA

Asesor de Trabajo
DÍAZ ARIZA DIANA MARCELA

Trabajo de Grado Para Optar al Título de Profesional en
Negocios Internacionales

UNIVERSITARIA UNIAGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTÁ D.C

2018

Resumen

Este proyecto se desarrolló con el propósito de plantear un modelo de internacionalización para una pyme colombiana. De este modo todo el planteamiento y desarrollo de esta tesis se fundamenta en realizar un análisis de la organización Phoenix Electronics y del mercado de los eléctricos en Ecuador, para posteriormente proponer un plan de exportación a la empresa acorde a sus necesidades a fin de dar respuesta a la pregunta de investigación ¿Cuál puede ser la estrategia de internacionalización de la empresa Phoenix Electronics de Colombia SAS para exportar su producto hacia Ecuador?

Con base en la investigación realizada a los modelos de internacionalización planteados por expertos, se identificó que el modelo Way Station es el que más se acopla a las necesidades y es sobre éste que se va a plantear la estrategia de internacionalización, la metodología escogida fue de tipo descriptivo ya que se define como una descripción exacta de los procesos, actividades y objetos para llegar al conocimiento de las situaciones realizando entrevistas y diarios de campo semanales para el seguimiento de los procesos. Finalmente, aplicando el modelo Way Station la selección de modo entrada es exportación pasiva ya que implica menos planes de contingencia.

Palabras Clave

Internacionalización de pymes, estrategia, modelo Way Station.

Abstract

The main purpose of this research study is to propose an international model for a Colombian SME (Small and Medium Enterprises). Based on the analysis developed at Phoenix Electronics organization and the electricity market in Ecuador, then propose a an export plan to the company according to their needs in order to answer the main question of this research: Which could be the internationalization strategy that Phoenix Electronics of Colombia SAS could implement to export its product to Ecuador?

It was identified during the research study carried out to the internationalization models proposed by experts that the Way Station Model of internationalization is the one that fits the needs and it's this the one Phoenix Electronics Organization is planning to follow as the strategy chosen. The methodology chosen was descriptive since it is defined as an exact description of the process, activities and objects in order to get insights about the situations. Interviews and weekly field journals were conducted to monitor the processes. Finally, applying the Way Station model, the input mode selection will be passive export since it is the one that implies the least contingency plans.

Keywords

Internationalization of SMEs, strategy, Way Station model.

Contenido

Resumen	III
Palabras Clave	III
Abstract	IV
Keywords	IV
Contenido	V
Introducción	8
Problema de Investigación	9
Pregunta de Investigación	10
Objetivo general	10
Objetivos Específicos	10
Justificación.....	11
Marcos de Referencia.....	12
Revisión de antecedentes	12
Marco Teórico	15
Marco Metodológico	16
Entrevista Gerente General de Phoenix Electronics E.U.	16
Visión	18
Misión	19
Valores Corporativos	19
El modelo Way Station	20
Motivación y Planeación Estratégica:	20
Selección de mercados:	20
Selección del modo de entrada:.....	20
Planeación de problemas y contingencias:.....	21
Estrategia de post entrada y vinculación de recursos:.....	21

Ventaja competitiva adquirida y resultado corporativo total:	21
Análisis de la Organización	22
Historia.....	23
Fundamentos Organizacionales	23
Misión	23
Visión.....	23
Valores Corporativos	24
Organigrama.....	24
Análisis de las Áreas Funcionales.....	25
Dirección General	25
Identificación de problemas	25
Recursos humanos.....	26
Identificación de problemas	26
Producción.....	27
Identificación de problemas	28
Finanzas y contabilidad.....	28
Identificación de problemas	29
Mercadeo y publicidad.....	29
Identificación de problemas	30
Análisis Macroeconómico del Mercado Objetivo.....	32
Datos económicos generales de Ecuador	32
PIB.....	32
Empleo	33
Inflación	33
Subsector aparatos electrónicos	34

Balanza Comercial	34
Importaciones:	34
Exportaciones:	35
Competencia y productos sustitutos.....	35
Reglamentación.....	35
Comportamiento del Mercado.....	36
Aplicación del modelo Way Station para Phoenix Electronics	37
El modelo Way Station	37
Motivación y planeación estratégica	37
Investigación de mercados:	38
Selección del modo de entrada.....	38
Selección de mercados	38
Planeación de problemas y contingencias:.....	39
Estrategia de post entrada y vinculación de recursos.....	39
Ventaja competitiva adquirida y resultado corporativo total:	39
Flujograma del Proceso de Exportación:	40
Termino de negociación: FOB	40
.....	41
Conclusiones	42
Recomendaciones.....	43
Referencias	44
Índice de Tablas	47

Introducción

Las pymes tienden a ser conocidas con abulia para proceso de internacionalización, ya que este concepto está considerado solo para grandes empresas (Bellvis, 2006) por esto se propone a la compañía en mención un plan de internacionalización hacia Ecuador con el ánimo de incrementar la competitividad, su dominio del mercado e igualmente las ganancias.

El presente documento de investigación tiene como objetivo proponer un proceso de internacionalización de la compañía colombiana de aparatos electrónicos Phoenix Electronics al país Ecuador.

Inicialmente, se realiza una aproximación hacia el campo de estudio, a través de un marco teórico y el estado del arte, para los cuales se hizo una revisión de autores de investigaciones recientes que han centrado sus trabajos en la internacionalización de empresas.

Luego, se realizaron análisis a la organización de Phoenix Electronics a través de entrevistas a las personas que hacen parte fundamental de la organización con el fin de hacer una evaluación preliminar y así asegurar que la empresa está preparada para enfrentar el proceso de internacionalización.

Posteriormente, partiendo del análisis teórico y organizacional se describe la propuesta de internacionalización basado en el modelo Way Station, haciendo referencia a cada uno de sus fases y, finalmente, se formularon recomendaciones como oportunidades de mejora para la compañía.

Problema de Investigación

Phoenix Electronics de Colombia SAS, es una empresa creada en el año 1993 constituida y reconocida ante la Cámara de Comercio desde el año 2004. A la fecha, es reconocida a nivel nacional por licitar con el gobierno de Colombia para proyectos de ingeniería electrónica, también por brindar soluciones personalizadas a los usuarios que lo requieran y de manera masiva, en general, esta empresa goza de un reconocimiento por la duración de sus productos ya que no se fabrican con el concepto de obsolescencia programada (productos que duran de 20 a 30 años) y son de uso continuo, 24/7 (24 horas al día, 7 días a la semana).

Los productos que maneja son los reguladores de voltaje los cuales constan de una caja o rectángulo el cual, a su vez, cuenta con varias entradas de alimentación para aparatos que se conectan a la electricidad y tiene el principal objetivo de salvaguardar los equipos electrónicos de descargas, tormentas e irregularidades en la electricidad que se puedan presentar.

En la situación actual, la internacionalización es uno de los elementos claves para el buen funcionamiento de una empresa y sus perspectivas de futuro que responden al deseo de crecer, tanto como aumentar la independencia de los ciclos económicos del mercado local, acceder a un mercado más amplio y obtener mayor rentabilidad.

Se busca presentar estrategias de internacionalización para una pyme colombiana hacia el mercado ecuatoriano, ingresando con un producto necesario y práctico para todos los hogares y empresas (regulador elevador de voltaje), haciendo que Phoenix Electronics de Colombia SAS sea una marca reconocida y aceptada, no solo en su país de origen sino también a nivel internacional.

Pregunta de Investigación

¿Cuál puede ser la estrategia de internacionalización de la empresa Phoenix Electronics de Colombia SAS para exportar su producto hacia Ecuador?

Objetivo general

Presentar estrategias de internacionalización para la empresa Phoenix Electronics de Colombia SAS, inicialmente hacia el mercado ecuatoriano.

Objetivos Específicos

Realizar un análisis de la organización Phoenix Electronics y del mercado de los eléctricos en Ecuador.

Proponer un plan de exportación a la empresa Phoenix Electronics de Colombia SAS acorde a sus necesidades.

Justificación

El sector de los aparatos eléctricos es un nicho industrial de gran importancia, pero poco estudiado, como lo demuestran los escasos análisis sectoriales que al respecto se disponen en la actualidad.

Este sector representa gran importancia en el PIB total de Colombia, ya que para el año 2017 el sector de otra maquinaria y aparatos eléctricos tuvo un aumento en las exportaciones de 10,6% respecto al año anterior, haciendo esto atractivo para la participación en exportaciones del sector de aparatos electrónicos (DANE, 2018).

Phoenix Electronics es una empresa colombiana dedicada a las actividades económicas categorizadas en los códigos CIU:

- 2711 Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos.
- 2712 Fabricación de aparatos de distribución y control de la energía eléctrica.

Esta empresa fue creada en el año 1993, y tras una gran trayectoria y reconocimiento en el sector energético a nivel nacional, busca una estrategia de internacionalización hacia el vecino país de Ecuador ya que se identifica una ventaja comercial y una necesidad en ese mercado en el cual se puede incursionar.

Actualmente Ecuador cuenta con una sola empresa que fabrica los mismos productos que Phoenix Electronics, se trata de la empresa Diprelsa (Energía que transforma). Teniendo en cuenta que Ecuador ocupa un área de 283 561 km² y aproximadamente 16.776.977 habitantes (EL Comercio, 2017), tener solo una empresa certificada que fabrique los mismos productos lo hace un mercado muy atractivo al cual se puede ingresar.

Marcos de Referencia

Revisión de antecedentes

La internacionalización de las empresas es un proceso mediante el cual éstas generan ciertas condiciones necesarias para enfrentarse a un mercado internacional. La internacionalización es un proceso a largo plazo que se desarrolla con una serie de fases bien planteadas, en las que se deben tener en cuenta factores importantes que pueden afectar al éxito del producto o servicio que se desee internacionalizar, debido a que la cultura, y normas son variables en cada país.

La revisión de antecedentes se realizó teniendo en cuenta trabajos de investigación sobre la internacionalización de empresas, particularmente pymes, y se evidenciaron los resultados pertinentes a este proyecto (Leyva, Parra, & Trujillo, 2011) El fenómeno de internacionalización es importante en la actualidad de muchas empresas que desean expandirse, pero para lograr una internacionalización exitosa se requiere tener conocimiento de múltiples variables. En su trabajo “Análisis del proceso de internacionalización de la empresa colombiana Guatemberto contextualizado con el modelo Uppsala y características gerenciales en la toma de decisiones”, se llega a la conclusión que la empresa se encuentra en la etapa dos del modelo Uppsala, tras treinta años circulando en el mercado, llegando a hacer una propuesta de crear un centro de distribución en Centroamérica, para así llegar con más fuerza al mercado teniendo posibles países a los cuales pueda ver como centros de exportación y viendo los beneficios que esto traería, sin embargo se precisa tener en cuenta el incremento de costos. Igualmente, plantea que es de suma importancia entender el proceso de internacionalización de las empresas como un proceso gradual (Leyva, Parra, & Trujillo, 2011).

Es importante ver los procesos de internacionalización de las pequeñas empresas para tener una idea clara de planes que tienen éstas para sumergirse en el proceso de internacionalización. En este sentido, el trabajo realizado por (Tassaroli, 2013), cuyo objetivo principal era la determinación de una metodología que sirva de guía práctica para la empresa, muestra que una teoría propicia a este tipo de empresas es la “Teoría Ecléctica” que es la extensión, forma y patrón de la producción internacional de la empresa y se fundamenta en las ventajas que posee la empresa, la tendencia a internacionalizar los mercados extranjeros y según las ventajas encontradas generar producción, llegando a la conclusión que las pequeñas empresas también tienen oportunidad de internacionalización pero que deberán potenciar su nivel en diferentes ámbitos como el de la competitividad y el desarrollo de ventajas competitivas propias que haga a

la empresa diferente a las demás, finalmente las ventajas se logran mediante la capacidad que tiene la empresa en la coordinación de las actividades de la cadena de valor agregado (Tassaroli, 2013).

De otro lado, se encuentra el trabajo de la internacionalización de empresas colombianas, realizado por (Moreno & Pineda, 2015), éste tiene por objetivo general la identificación y descripción de la ruta de internacionalización de la empresa Alpina para llegar a ser una organización con presencia multinacional. El proyecto plantea que se pueden encontrar diferentes rutas para proponer estrategias de internacionalización utilizadas en la empresa para su crecimiento propio, se evidencian varias teorías de internacionalización, entre ellas el modelo Uppsala que se enfoca en el ingreso de empresas a territorio extranjero a través de cuatro etapas que debe realizar, en las cuales la empresa toma más experiencia, hasta llegar a la cuarta etapa en la que se consolida la presencia de la empresa a nivel internacional a través de una sede en el exterior, siguiendo aspectos importantes como modificaciones en los productos o en la empresa según las diferencias entre los países. Este estudio llega a la conclusión que la teoría de la internacionalización de las empresas se construye por medio de las principales y mejores empresas multinacionales tomadas como referencia para proponer la estrategia propia de la empresa, ya que éstas tienen experiencia en la penetración de los mercados y tienen una buena trayectoria (Moreno & Pineda, 2015).

Como es bien sabido, el proceso de internacionalización es un fenómeno que se da debido a la necesidad de expansión de las empresas a mercados diferentes al propio y así mejorar su experiencia y aumentar sus ingresos de manera significativa, pero para que la empresa llegue hasta esa etapa debe pasar por una serie de procesos. En el ensayo realizado por (Rodríguez, 2013) “Internacionalización de las empresas en los mercados globales”, se hace un estudio de las causas que tiene la internacionalización para la empresa a corto, mediano y largo plazo. Una de las razones para realizar este importante proceso es el crecimiento propio, pero también que en el momento en que las empresas se ven en un enfrentamiento a mercados y competidores diferentes a los propios, se ve en la necesidad de suplir y mejorar las ventas y servicios (Rodríguez, 2013).

Tomando como referencia el ensayo mencionado anteriormente se encuentran unas estrategias para entrar a la competencia en mercados internacionales, ya que éstas necesitan adaptarse a una serie de estrategias para hacerlas bien, principalmente se habla de la estrategia en la que se representa un menor riesgo, de la exportación, en la que el nivel de inversión es nula y

su grado de presencia es muy bajo, siguiendo con la segunda estrategia, llamada asociación, la cual es representada por contratos como por ejemplo el Joint Venture, esta asociación representa un nivel medio de riesgo pero tiene un mejor manejo de la inversión y presencia en el extranjero, y por último se toma una estrategia que toma el mayor riesgo que es la inversión directa en el extranjero, esto quiere decir la adquisición o apertura de una empresa en el exterior la cual tiene un mayor control de inversión y, a su vez, es garantizada la presencia y reconocimiento de la empresa en el mercado extranjero (Rodríguez, 2013).

Para realizar el plan de internacionalización es importante tenerlo por escrito y muy claro teniendo presentes las características como concentración, adaptación y aprendizaje, según el tipo de empresa que desee tomar la internacionalización, en este caso la empresa que tome el papel de empresa exportadora siguiendo la primera etapa del modelo Uppsala que, según el documento “El proceso de internacionalización de las empresas”, deberá centrarse en tareas claves como la distribución, además de adaptarse al mercado y la competencia y que debe tener un desarrollo de conocimiento de la empresa frente a su competencia del país o países a los que desea ingresar (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2006).

Teniendo las características, ventajas y desventajas y el conocimiento del país al que se desea ingresar, se debe hacer el planteamiento de la propuesta de internacionalización guiándose en el modelo escogido en este caso el modelo Uppsala, el cual se caracteriza por la adquisición cada vez mayor de compromiso y responsabilidad en recursos, a su vez aumenta la experiencia de la empresa en los mercados exteriores, indicando el conocimiento y las experiencias adquiridas por la empresa, aparecerán nuevas oportunidades en el mercado en donde desee ubicarse y en los mejores casos en otros países cercanos (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2006).

Según (Herald, 2001) la internacionalización es la representación del intercambio internacional, la cooperación y la inversión de capital extranjero; vivimos en la “aldea global” lo que quiere decir un mundo que está conectado las 24 horas del día sin ningún tipo de límites, por esta razón es de suma importancia comprender la internacionalización para así responder efectiva y activamente a todos los cambios que se presentan en la actualidad. Se ve una preocupación por la internacionalización externa que es un intercambio cultural, mientras que se debe tener una preocupación mayor por la internacionalización interna que es la base principal de la internacionalización, cambiando los sistemas a estándares globales, a una elevación de la capacidad interna para tener una respuesta a los estándares internacionales (Herald, 2001).

El primer factor a tener en cuenta a la hora de realizar una exportación es el conocimiento del producto. Según (Castro, 2010) se debe conocer exactamente el producto y al cliente que desea realizar la compra de esta manera será más fácil la identificación de qué es lo que realmente desea el cliente.

Es indispensable investigar a fondo todas las opciones y estrategias que tiene la internacionalización haciendo un estudio detallado de las teorías, porque de esta manera se podrá plantear una mejor propuesta de internacionalización, a fin de determinar qué posibilidades tiene la empresa Phoenix Electronics en el mercado ecuatoriano.

Marco Teórico

Debido a que el objetivo principal es presentar o proponer una estrategia de internacionalización para la empresa Phoenix Electronics, es necesario revisar las estrategias ya planteadas por los expertos en el tema de la internacionalización para así poder encontrar una a la que Phoenix Electronics y sus productos se pueda adaptar.

Existen muchas variables que pueden alterar la posibilidad de éxito como lo son cultura, los requisitos sanitarios, ambientales, normas técnicas y reglamentaciones en los productos a exportar. La globalización ha hecho el trabajo más sencillo, gracias a la cantidad de información que se encuentra disponible para realizar el estudio del mercado meta. (Hernández Sampieri, 1997)

Con base en la revisión de diversas teorías, expuestas por los trabajos de investigación revisados en los antecedentes de este proyecto, se identificó que el modelo Way Station es el que más se acopla a las necesidades de Phoenix Electronics y es sobre este que se va a plantear la estrategia de internacionalización.

Marco Metodológico

A continuación, se realizará la descripción del marco metodológico en donde se definirá el tipo de investigación y el tipo de metodología que se va a implementar en el trabajo y las fuentes de consulta.

La metodología para implementar es de tipo descriptivo, se define como una descripción exacta de procesos, actividades y objetos para llegar a él conocimiento de las situaciones y aptitudes, permite una identificación de relación que existe entre las variables. Esta metodología aporta a la recolección y análisis de la información y de los resultados obtenidos durante la investigación debido a la relación que se puede hacer entre variables (Deobold & Meyer, 2006)

El presente trabajo será de tipo cualitativo. La investigación cualitativa es aquella que se enfoca en la calidad de las actividades en una situación predeterminada, buscando el logro de una descripción integral, lo que quiere decir, un análisis detallado en donde se pueda identificar el porqué de la situación (Gómez Vargas, Galeano Higuera, & Jaramillo Muñoz, 2015). Este tipo de investigación permite el estudio de actividades, población que está directamente relacionado al tipo de estudio que se piensa realizar para así generar una propuesta en la que Phoenix Electronics pueda incursionar.

La metodología de recolección de Información será de tipo observativa en donde se anexaran los Diarios de campos semanales durante un mes y una entrevista al gerente general, a continuación se muestra:

Entrevista Gerente General de Phoenix Electronics E.U.

Autor de la entrevista: Aura Melissa Peñuela

Empresario: José Miguel Rozo Méndez

1. Pregunta (Aura) ¿En qué consiste su empresa de equipos para protección eléctrica?

RTA (José):

Phoenix Electronics es una empresa dedicada a producción, comercialización y mantenimiento de equipos de protección eléctrica y electrónica.

2. Pregunta (Aura) Cuéntenos un poco sobre su creación.

RTA (José):

Phoenix Electronics fue fundada en 1.993 en la ciudad de Bogotá, como un proyecto de dos estudiantes universitarios, los cuales motivados por crear su propia empresa, dieron inicio a esta ardua labor, todo comenzó como un sueño y se fue materializando al pasar los años, la empresa fue surgiendo por la motivación y el entusiasmo que impregnamos posicionando poco a poco en el mercado nacional a pesar de la dura competencia; nos dimos a conocer con el tiempo ya que nos especializamos en la fabricación de reguladores de voltaje y multitomas en un principio, ampliando nuestro portafolio de productos a la comercialización de UPS, tocando de esta forma el mercado de las importaciones.

Teniendo siempre una visión de internacionalizar la empresa por la demanda de la globalización, se está proyectando a abrir nuevos mercados en los países vecinos y entrar a ser, una de las empresas exportadoras de productos de primera calidad.

Actualmente tenemos ventas cercanas a los \$5.000 millones de pesos, un catálogo de más de 40 referencias activas, manejamos 11 líneas de producción y tenemos una planta 30 empleados.

3. Pregunta (Aura) ¿Que productos y servicios ofrece su empresa?

RTA (José):

Phoenix está en capacidad de suministrar, mantener y reparar los siguientes productos, ya sean fabricados o importados:

- Reguladores de voltaje
- Multitomas, multitaps, adaptadores y extensiones eléctricas.
- UPS (unidad de potencia interrumpida) interactivas y on line.
- Cargadores de batería.
- Baterías secas libres de mantenimiento.
- Fuentes reguladas.
- Inversores de voltaje (dc: ac).
- Mantenimiento y reparación de ups y reguladores.

4. Pregunta (Aura) ¿En qué sectores de la economía se mueve la empresa? ¿Quiénes son sus clientes?

RTA: (José):

Para atender las necesidades de más de 400 clientes, Phoenix ha agrupado sus clientes en sectores, para los cuales desarrollamos varias líneas de reguladores de diferentes capacidades,

multitomas, importación de UPS, comercialización de inversores AC-DC, y cargadores de baterías, estos sectores son:

Computadores: Solicitan reguladores electrónicos, micro controlador de conmutación automática o de tiristores. En capacidades que van, desde 1 a 5 KVA. y UPS de pequeña, mediana y alta capacidad.

Empresas de energía y cableado estructurado: Solicitan reguladores electrónicos, micro controlado de conmutación automática o de tiristores. En capacidades que van, desde 1 a 20 KVA. Y UPS de mediana y alta capacidad.

Fotocopiado: Solicitan reguladores NL de triacs, doble rango y micro controlados de diferentes capacidades.

Comunicaciones y telefonía: Solicitan reguladores del tipo NL de 1KVA y UPS de pequeña y mediana capacidad.

Almacenes ferrelectricos e iluminación: Solicitan reguladores del tipo NL, PC-1, multitomas, adaptadores y extensiones eléctricas.

Almacenes de electrónica y sonido: Solicitan reguladores del tipo NL especial, multitomas Y UPS de baja y mediana capacidad.

Almacenes de cadena: Solicitan reguladores de tipo PC-1 Y multitomas.

Usuario final: Solicitan reguladores del tipo NL

5. Pregunta (Aura): ¿Cuál es la Misión, Visión y valores de la empresa?

RTA: (José):

Dentro de la planeación estratégica se han definido: la visión para los próximos 5 años, la misión de la empresa con los clientes, empleados y accionistas, así como la política de calidad, objetivos de calidad e indicadores de proceso que son el pilar de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad.

Visión

Para el año 2022, seremos una de las mejores alternativas en protección y calidad de energía llegando a todo el territorio nacional y afianzando la gestión internacional. Continuaremos

generando valor para nuestros clientes, colaboradores y socios promoviendo valores tales como: Calidad, Responsabilidad y Honestidad contribuyendo así con el desarrollo de nuestro país.

Misión

Somos una organización comprometida a suplir las necesidades de protección y calidad de energía eléctrica, diseñando, fabricando y comercializando productos y servicios que ofrecen seguridad, tiempo de autonomía y conectividad en aparatos y equipos eléctricos y electrónicos en empresas, instituciones y hogares, logrando un mejor desempeño, mayor vida útil, funcionamiento óptimo y respaldo en fallos de nuestra red eléctrica.

Nuestro equipo de trabajo es socialmente responsable, con una alta cultura de servicio, liderazgo, compromiso y mejoramiento continuo.

Valores Corporativos

Todo nuestro capital humano se rige por una cultura de:

1. Compromiso
2. Calidad
3. Honestidad
4. Liderazgo
5. Responsabilidad
6. Seguridad

6. Pregunta (Aura) ¿Porque internacionalizar la empresa?

RTA (José):

En el mercado global aprovechar la competitividad de las empresas es esencial para abrirse nuevos mercados, lo cual quiere decir que es una oportunidad única en crecer.

Internacionalizarse es aprovechar las ventajas del entorno globalizado para mejorar en aspectos clave como la producción, logística y gestión, inversiones, recursos humanos y procesos de todo tipo.

En Phoenix Electronics tenemos 4 razones fundamentales para iniciar el proceso de Internacionalización.

- Aumentar las ganancias: las ventas exteriores pueden representar buena parte de los beneficios.
- Estar preparado para los escenarios globales: mejorar la competitividad y fortaleza de la empresa.
- Aprovechar las oportunidades del mercado exterior: sin tener que limitarse al mercado nacional.
- Diversificar las actividades y los riesgos: lógica consecuencia de una internacionalización exitosa.

El modelo Way Station

El modelo Way Station tiene como punto de partida el modelo Uppsala, al cual se le agrega información adicional basada en la experiencia principalmente obtenida a través de entrevistas a ejecutivos de alto rango, los cuales han tenido experiencia en procesos de internacionalización, lo que permite darle una perspectiva más amplia a la hora de iniciar el proceso de internacionalizar, ya que se obtienen conocimientos relevantes y esto permite definir estrategias precisas durante el proceso (Monti & Yip G, 1998), plantean el modelo Way Station en varias etapas o ciclos, los cuales establecen el compromiso que la empresa debe tener en el proceso de internacionalización:

Motivación y Planeación Estratégica: Es el paso previo al proceso. La búsqueda de información relevante es vital para dirigir el proceso. Debido a esto, la compañía elabora continuamente una planeación estratégica.

Investigación de mercados: Se intensifica la investigación de mercados para seleccionar el mejor destino. El conocimiento para medir la relación entre el atractivo del mercado objetivo y la capacidad de la empresa cuenta en este momento.

Selección de mercados: A partir de la información obtenida y de las experiencias previas se selecciona un mercado específico, el cual será óptimo cuando concuerde con la estrategia total de la firma. La información se centra en características del país, competencias de la firma y características de la demanda.

Selección del modo de entrada: No existe un modo particular de entrar exitoso, cada situación requiere un análisis específico que determine el más conveniente. Factores como el grado de control, recursos, capacidades y preferencias de riesgo influyen directamente,

constituyéndose varios grados de operación que difieren en forma y contenido (incluye exportaciones, licenciamientos, franquicias, alianzas, Joint Venture, subsidiarias, entre otras).

Planeación de problemas y contingencias: Los inconvenientes en la internacionalización pueden disminuirse mediante una investigación más profunda acerca de las características del mercado.

Estrategia de post entrada y vinculación de recursos: Involucra la destinación, movilización y ejecución de recursos, requiriendo estrategias diseñadas cuidadosamente para cada mercado.

Ventaja competitiva adquirida y resultado corporativo total: Estas son medidas del éxito en el proceso de (Monti & Yip G, 1998).

Este modelo se enfoca tanto en la ejecución de la internacionalización como en la evaluación después de que el proceso se ha puesto en marcha, sin embargo, cabe mencionar que este proceso se puede garantizar exitoso o no, si los primeros cinco pasos mencionados con anterioridad se ejecutan adecuadamente (Monti & Yip G, 1998).

Análisis de la Organización

Phoenix Electronics E.U	
Razón Social	Phoenix Electronics E.U
NIT	900151687-1
Año de Constitución	07/05/1993
Sector	Secundario (Sector industrial)
Actividades Económicas. Código CIU	- 2711 Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos. - 2712 Fabricación de aparatos de distribución y control de la energía eléctrica.
Tipo de Sociedad	Sociedad Comercial
Tipo de Organización	Empresas Unipersonales
Categoría de la Matrícula Mercantil	Sociedad o Persona Jurídica
Representante Legal	José Miguel Rozo Méndez
Numero de Matricula Mercantil	1700661
Nombramientos	Que por documento privado NO.0000001 de empresario del 4 de mayo de 2007, inscrita el 7 de mayo de 2007 bajo el número 01128530 del libro IX fue (ron) nombrado(s): Nombre: Rozo Méndez José Miguel ID: C.C 79360522 Facultades De Representante Legal: El gerente tendrá autoridad de firmar cualquier tipo de contrato sin límite de cuantía, para administrar, gestionar, contratar, subcontratar, ejecutar, proveer todo lo relacionado con el área comercial y de comunicaciones.

Tabla 1: Información de la empresa.

Nota: Elaboración propia con base en información suministrada por la empresa.

Historia

Phoenix Electronics fue fundada en 1993 en la ciudad de Bogotá, como un proyecto de dos hermanos los cuales motivados por crear su propia empresa dieron inicio a esta ardua labor. La empresa fue surgiendo por la motivación y el entusiasmo que impregnaron sus creadores, posicionándose poco a poco en el mercado nacional, se dieron a conocer con el tiempo ya que se especializaron en la fabricación de reguladores de voltaje y multitomas inicialmente, ampliando su portafolio de productos a la comercialización de UPS (Sistema de alimentación ininterrumpida), tocando de esta forma el mercado de las importaciones.

Actualmente Phoenix Electronics se encuentra ubicada en la Carrera 77 No 57D 35 Sur localidad de Kennedy tiene ventas cercanas a los \$1.000 millones de pesos, un catálogo de más de 30 referencias activas, maneja 10 líneas de producción y tiene una planta 25 empleados, de acuerdo a las entrevistas y diarios de campo realizados a la organización.

Fundamentos Organizacionales

Dentro de la planeación estratégica de Phoenix Electronics se ha definido: la visión para los próximos 4 años, la misión de la empresa con los clientes y empleados, así como la política de calidad, objetivos de calidad e indicadores de proceso que son el pilar del sistema de gestión de la calidad.

Misión

Estar comprometidos a suplir las necesidades de protección y calidad de energía eléctrica, diseñando, fabricando y comercializando productos y servicios que ofrecen seguridad, tiempo de autonomía y conectividad en aparatos y equipos eléctricos y electrónicos en empresas, instituciones y hogares, logrando un mejor desempeño, mayor vida útil, funcionamiento óptimo y respaldo en fallos de la red eléctrica (Phoenix Electronics, 2018).

Visión

Para el año 2022, ser una de las mejores alternativas en protección y calidad de energía llegando a todo el territorio nacional y afianzando la gestión internacional. Continuar generando valor para los clientes y colaboradores promoviendo valores tales como: Calidad, Responsabilidad y Honestidad contribuyendo así con el desarrollo del país (Phoenix Electronics, 2018).

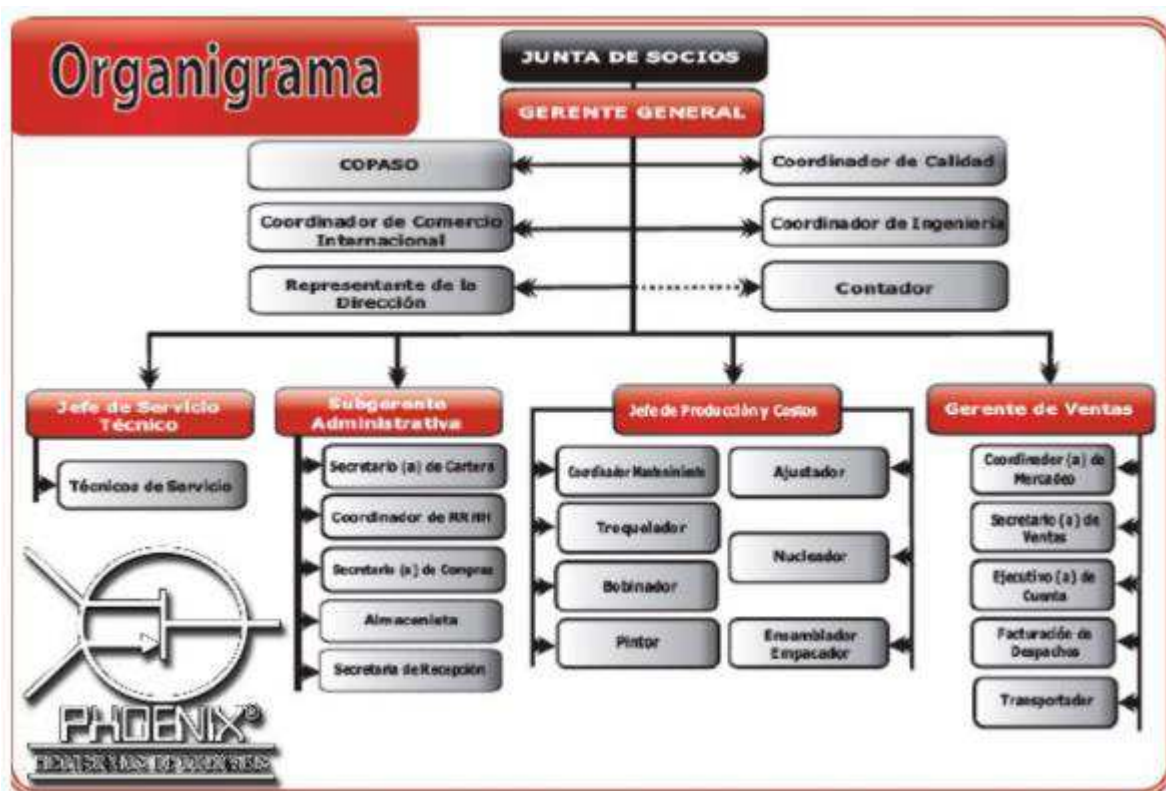
Valores Corporativos

Todo el capital humano se rige por una cultura de:

- Compromiso
- Calidad
- Honestidad
- Liderazgo
- Responsabilidad
- Seguridad (Phoenix Electronics, 2018)

Organigrama

Jerárquicamente, Phoenix Electronics es una empresa con una organización plana, dirigida por un gerente general, a quien reportan directamente los asesores de calidad, ingeniería y comercio exterior. Está dividida en áreas de trabajo: dirección general, recursos humanos, producción, finanzas y contabilidad, mercadeo y publicidad, que agrupan al personal administrativo y operativo.



Análisis de las Áreas Funcionales

Dirección General

Según el manual de funciones de la empresa, la dirección general se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

Personas a cargo de esta función: 4 personas.

Descripción del proceso:

La labor inicia con asignar el presupuesto necesario para el cumplimiento, analizar los indicadores de su área y definir acciones de mejora.

Atender las auditorías internas y externas de calidad, analizar las no conformidades levantadas y proponer correcciones y acciones de mejora.

Decidir y dar respuesta frente a problemas del departamento, estableciendo objetivos de cumplimiento generales y por colaborador, con este proceso se puede identificar las áreas críticas y elaborar el plan de mejoramiento según las directrices de la empresa

Se debe asegurar que se establezcan e implementen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, asegurándose que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

Principalmente debe encargarse de representar legalmente a la compañía y hacer seguimiento a las actividades legales con el fin de asegurar su funcionamiento, de acuerdo a lo establecido en el marco legal, laboral, financiero y tributario, supervisando los procesos administrativos y operativos de la organización para que estos sean desarrollados oportuna y eficazmente.

Dentro el proceso de planeación debe encargarse de diseñar estructuras organizacionales acordes a las demandas del entorno y de los mercados, organizar la empresa en forma concordante con los objetivos de la organización y las condiciones del mercado, los cuales se plasman en la estructura organizacional u organigrama, en los manuales de procesos y en los manuales de funciones y tareas.

Identificación de problemas

La internacionalización de Phoenix Electronics supone que todo el personal que la compone debe estar preparado, desde gerencia general hasta operarios de producción. De acuerdo con la información recolectada en los diarios de campo, los miedos y las resistencias dentro de la empresa son dificultades para el proceso. Para solucionar esta falencia es necesario contratar

asesores externos para que guíen y orienten el proceso de internacionalización, esto con el fin de capacitar correctamente a los directivos, en este caso gerencia general.

Recursos humanos

De acuerdo el manual de funciones el área de recursos humanos se encarga del reclutamiento, selección, contratación y bienestar del personal que hace parte del equipo de trabajo de la empresa.

Personas a cargo de esta función: 4 personas.

Descripción del proceso:

El proceso inicia con revisar y actualizar los contratos del personal, posteriormente diligenciar las planillas para los aportes parafiscales. Tramitar ante las diferentes entidades las incapacidades y reportar los accidentes de trabajo ante la ARL.

Debe encargarse de la inscripción y desafiliación de los trabajadores al régimen de seguridad social. También es responsable por la realización y cumplimiento del cronograma de capacitaciones e incentivos, de la dotación y elementos de protección a los empleados y diligenciar los registros necesarios. Realizar las cartas de despido, realizar las cartas de memorando, realizar las certificaciones laborales para los empleados.

Para el proceso de contratación debe identificar las necesidades de reemplazo de personal y actualización de los puestos de trabajo.

Aplicar sanciones disciplinarias al personal y autorizar los permisos de salida del personal.

Realizar autoevaluación del proceso e identificar las áreas críticas y elaborar el plan de mejoramiento según las directrices de la empresa.

Brindar la inducción y entrenamiento del cargo, una vez oficializada la contratación del personal, dejando evidencia registrada en su respectiva carpeta.

Identificación de problemas

Con base en los análisis de campo realizados semanalmente durante un mes, se ha identificado que el personal encargado del área de RRHH no participa en las decisiones estratégicas relacionadas con la internacionalización de la empresa. Esto es fundamental ya que se debe aportar una visión del área, en donde se exponga y controlen todos los factores que deben tenerse en cuenta y evitando así, posteriormente, tener que improvisar soluciones.

Para consolidar la cultura internacional en la empresa se debe involucrar a todos los profesionales, de cualquier área y nivel, en la internacionalización haciéndoles partícipes de la nueva estrategia y de los cambios.

RRHH debe mejorar la competencia de los trabajadores a través de la formación. Al iniciar el proceso de internacionalización los trabajadores pueden sacar adelante el trabajo, pero dependen de un conocimiento limitado el cual puede impedirles evolucionar. La formación de los recursos implicados en el proceso, en las distintas áreas, se hace fundamental para asegurar la competitividad en los nuevos mercados.

Producción

El área de producción se encuentra encargada de la parte operativa según el manual de funciones de la empresa, cuenta con maquinaria industrial de metalmecánica, operarios entrenados e instrumentos de medida idóneos para la elaboración de los reguladores; es responsable de la planeación, ejecución y verificación de los productos y de la atención y solución de garantías de equipos.

Personas a cargo de esta función: 8 personas.

Descripción del proceso

El jefe de producción debe elaborar diariamente las órdenes de producción seguido de la programación de producción diaria de los operarios.

Debe supervisar y controlar la disciplina del personal a su cargo y liderar un buen ambiente laboral, incentivando al personal a su cargo para que trabajen en equipo y sean eficientes, eficaces y efectivos.

Actualizar los costos de materia prima en la formulación de los productos, y formular cuando sea necesario en el sistema SIIGO los productos nuevos o los que se han modificado condicionalmente, debe descargar la materia prima y entregar el documento a almacén para su alistamiento y entrega posterior a producción.

Finalmente cargar el producto terminado, teniendo en cuenta las anotaciones correspondientes en las órdenes de producción por parte del operario de producción.

El personal que apoya el área de producción es el siguiente:

- Coordinador de mantenimiento. Encargado de todo lo relacionado con arreglos y solución de problemas manuales de la empresa.

- Troquelador: Encargado de realizar los chasis donde van todos los productos.
- Bobinador: El que realiza la fuente de poder del equipo.
- Pintor: Arreglo del chasis externo de los equipos.
- Ajustador: Persona encargada de la calibración y corrección de errores
- Nucleador: Prueba la fuente de poder del equipo.
- Ensamblador y emparador: Encargado de la manufactura de los productos internamente y su empaque listo y probado para la venta.

Identificación de problemas

El principal problema que se identifica en el área de producción es adecuar los productos a las normativas técnicas del país de destino y capacitar a los operarios para adaptarse a los nuevos cambios que trae la estrategia.

Teniendo en cuenta que el modelo de internacionalización a desarrollar por Phoenix Electronics va enfocado a la aplicación de procesos (Modelo Way Station), es necesario priorizar una solución con la ayuda del área RRHH, encargada de capacitar al personal para atender los requerimientos de la normativa internacional.

Finanzas y contabilidad

Esta área es responsable de la contabilidad de la compañía de acuerdo a lo estipulado en el manual de funciones de la empresa, el cobro de las facturas, el pago oportuno a proveedores empleados y contratistas.

Personas a cargo de esta función: 6 personas a cargo.

Descripción del proceso

Debe Formular y proponer a la Gerencia General normas, políticas y procedimientos para el mejor funcionamiento de las actividades relacionadas con la administración y contabilidad de la organización.

Supervisar la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.

Controla presupuestos y revisa los cheques emitidos por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, aportes, asignaciones, avances a justificar, incremento o creación de fondos fijos, fondos especiales y de funcionamiento, alquileres, y otras asignaciones especiales.

Aprueba y firma la emisión de cheques, notas de débito, entre otras, para la adquisición de bienes y servicios. También debe Apoyar a la organización en todas las gestiones legales y reglamentarias.

Controla y registra por separado los gastos de los trabajos realizados de diferentes contratos que mantenga la empresa.

Aprueba el informe de estados financieros para su presentación a la Gerencia General.

Controla las cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Analiza los estados financieros para facilitar la toma de decisiones a la Gerencia.

Finalmente, tiene un control de ingresos y egresos con el fin de administrar el capital de trabajo.

Identificación de problemas

Según los informes semanales entregados por el departamento y haciendo seguimiento a los indicadores de calidad que se llevaron a cabo durante cuatro semanas, se concluye que Phoenix tiene el músculo financiero suficiente para llevar a cabo el proceso de internacionalización.

Como plan extra de prevención debe realizarse seguimiento minucioso de informes financieros mensuales para no ver afectada la organización en el presente ni a largo plazo.

Mercadeo y publicidad

Según el manual de funciones este departamento está enfocado en la consecución, contacto y atención de clientes, la identificación y recepción de sus necesidades, así como a la atención y solución de las quejas y reclamos.

Personas a cargo de esta función: 6 personas a cargo.

Descripción del proceso

Inicialmente debe diseñar, planear, organizar, dirigir e implementar estrategias de mercadeo que permitan un crecimiento sostenible en las ventas, análisis del consumidor y del mercado con el fin de mejorar continuamente los productos existentes y lanzamiento de nuevos productos.

Coordinar actividades de lanzamiento de nuevos productos y apoyar al área comercial con materiales promocionales y publicitarios.

Planeación y ejecución de eventos comerciales, analizar y hacer seguimiento a las estrategias de mercadeo de la competencia.

Finalmente debe realizar autoevaluación del proceso para identificar las áreas críticas y elaborar el plan de mejoramiento según las directrices de la empresa.

Identificación de problemas

Implementar un programa de publicidad y mercadeo en el país al que se va a ingresar, teniendo en cuenta el filtro básico de investigación de mercado. Para esto se deben hacer trabajos de campo de los comunicadores sociales para tener una idea más clara sobre el público al que se va a enfocar.

En el siguiente cuadro se sintetizan las percepciones, a partir de la observación no participante, que se tienen de la organización en general sobre el inicio del proceso de internacionalización:

<p><i>Debilidades</i></p> <p>Expansión de bajo riesgo en el extranjero</p> <p>Recursos físicos o tangibles de la empresa (capacidad instalada para responder a una eventual demanda de producción internacional)</p> <p>Recursos Humanos (La complejidad debido a la heterogeneidad de los trabajadores)</p>	<p><i>Amenazas</i></p> <p>Crisis económica (tanto del país Exportador como del país importador)</p> <p>Incremento en los aranceles ya existentes (5 %) de alguno de los dos países.</p> <p>Entrada de nuevos competidores extranjeros</p> <p>Las medidas antidumping (ya que va a ingresar a una industria monopolizada por una sola empresa DIPRELSA)</p>
<p><i>Fortalezas</i></p> <p>Líder nacional del sector Industrial en Reguladores Ups y Elevadores.</p> <p>Alto valor de la marca, catálogo con más de 30 Referencias activas.</p> <p>Modelo de negocio e internacionalización Way Station</p> <p>Tecnologías próximas a las necesidades de los clientes.</p> <p>Plan de internacionalización consolidado.</p>	<p><i>Oportunidades</i></p> <p>Posibilidad de nuevos clientes tras las ventas en un nuevo país.</p> <p>Apertura de nuevos mercados tras la internacionalización de la empresa.</p> <p>Creciente demanda de nuevos consumidores segmentados (Hospitales, Constructoras, Escuelas)</p> <p>Reducción de huella de carbono tras seguir procesos sostenibles en la fabricación y producción de nuevas tecnologías.</p>

Tabla 2: Matriz DOFA de Phoenix Electronics

Análisis Macroeconómico del Mercado Objetivo.

País	Ecuador
Capital	Quito
Idioma	Español
Superficie	283.561 Km2
Población Total (2017)	16.776.977 Habitantes
Moneda	Dólar Estadounidense
PIB Per cápita	5.969 US\$
PIB Sector Industria	13.91%

Tabla 3: Datos generales de Ecuador.

Nota: Datos extraídos del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).

Datos económicos generales de Ecuador

Después de la crisis económica de 2007, por la que este país atravesó distintas reformas económicas, ha salido a flote para el desarrollo sostenible y ha logrado una estabilidad financiera. El país ha optado por cambiar hábitos de consumo en su población, desarrollando sectores como el de la construcción y la industria manufacturera.

Ecuador día tras día abre nuevos mercados e implementa diferentes proyectos para la comercialización de productos como el eje Manta-Manos como alternativa al Canal de Panamá y la navegabilidad por los ríos Morona y Amazonas, así mismo la solicitud formal que realizó para convertirse en miembro pleno de Mercosur y la creación de nuevas embajadas en Asia.

PIB

El producto interno bruto de Ecuador está dado en su mayor parte por sus exportaciones, obtienen sus ingresos de dos productos principales del sector agrícola como lo son el cacao y el café. Está compuesto por agricultura, acuicultura, pesca, petróleo y minas, manufactura, suministro de electricidad y agua, construcción, comercio, alojamiento de servicios y comida, transporte, correo y comunicaciones, servicios financieros, actividades profesionales técnicas y administrativas, servicios sociales y de salud, administración pública, servicio doméstico y otros servicios (Cámara De Comercio De Guayaquil, 2018).

Ecuador ha disfrutado de un crecimiento positivo durante la última década, teniendo un promedio de 3.86% anual, siendo su mejor año 2011 con un crecimiento de 7.9% y su peor año el 2015 donde registró un crecimiento de 0.03%, seguido de una disminución del crecimiento 1.5% en 2016 y 2017. Tras años de crecimiento, la economía de Ecuador y de América Latina sufre una situación de vulnerabilidad, por un lado la caída del precio del petróleo, y por otro, la fuerte apreciación del dólar. (Cámara De Comercio De Guayaquil, 2018)

El sector industria aporta alrededor del 14% al PIB del país, sus exportaciones crecen anualmente alrededor del 15% y sus importaciones crecen en un 41% en valor, pero en volumen solo 5%. La mayor demanda para la elaboración de insumos para la industria lo hace el sector de la construcción, así mismo las actividades con mayor crecimiento están el suministro de agua y electricidad, servicios financieros, acuicultura, correo y comunicaciones, enseñanza. Al evidenciar que el suministro de agua y electricidad tiene un crecimiento importante, se concluye que la empresa Phoenix Electronics puede tener viabilidad de ingreso a este mercado, ya que entraría a suplir la demanda de los productos que se requieren para tales ampliaciones de los servicios (Cámara De industrias De Guayaquil, 2009).

Empleo

Ecuador es un país con una tasa de desempleo a diciembre del año 2016 del 5.26%, según cifras oficiales lo cual se evidenció un crecimiento del 0.46 del año interior en el mismo mes (El Comercio, 2017),

Los trabajadores se ocupan principalmente en los sectores de la agricultura, seguidamente del comercio y se ubican en el sector privado. El subempleo, como lo llama este país, se mantiene estable, los trabajadores de este sector laboran en condiciones precarias ya que reciben menos del salario básico estipulado por el Gobierno Nacional y trabaja menos de las 40 horas semanales. Las personas que laboran en empleo informal ganan igual o más que el salario básico y labora 10 horas semanales; la cifra más importante es el empleo informal donde de cada 10 personas 4 laboran en este (El Comercio, 2017).

Inflación

Según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2018) el reciente reporte la inflación mensual de Ecuador, pasó de 0,19% en enero a 0,15% en febrero de 2018, en 2017 la

inflación mensual de febrero fue de 0,20% y la tasa anual paso de -0,9% en enero a -0,14% en febrero, en tanto que la inflación acumulada se ubicó en 0,34%. La tasa de inflación anual fue de -0,20% en 2017 contra 1,12% de 2016 y 3,38% de 2015 (INEC, 2018).

Para el mes de marzo 2018 se registró una inflación de -0.21% la más baja desde el año 2009, donde los productos de alimentos y bebidas alcohólicas contribuyen a mayor parte al IPC de Ecuador, igualmente que los muebles y artículos para el hogar. El IPC está conformado para esta fecha en un 77.72% por bienes y el 22.28% por servicios. El país, cuya economía está dolarizada, prevé para 2018 un aumento de precios de 1,4% (INEC, 2018).

Subsector aparatos electrónicos

Los aparatos electrónicos representan para el sector industrial de Ecuador 7% del valor total de sus importaciones. Para este sector, su principal socio comercial es China con quien ha mantenido una relación un poco dispareja causando una brecha negativa que sobrepasan los mil millones de dólares, para disminuir la brecha se han tomado constantes medidas arancelarias ya que China vende a Ecuador productos de aproximadamente 3,361 sub partidas. (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2010).

Balanza Comercial

Importaciones:

Los aparatos eléctricos importados a Ecuador provienen de la Unión Europea, con una participación del 2% del valor total de las importaciones correspondientes al año 2017, y con un crecimiento de 149% con respecto al año anterior; también son importados desde China con participación del 3% del total de las importaciones de 2017 y con un incremento del 45% con respecto al año anterior y por último, Vietnam vende aparatos eléctricos a Ecuador con participación del 1% en el 2017 del total de los productos que ofrece, se evidencia un importante crecimiento en las importaciones de los aparatos eléctricos en un 445% con respecto al año 2016. Las cifras mencionadas muestran a Ecuador como un mercado potencial para que la empresa Phoenix Electronics pueda comercializar sus productos en el mercado de Ecuador (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2017).

Exportaciones:

Ecuador exporta aparatos eléctricos a Mercosur y Brasil, aunque en bajos volúmenes, debido a que no es un principal productor de estas mercancías. De acuerdo con el análisis de la balanza en este sector, Ecuador importa más de lo que exporta en este tipo de productos, lo cual favorece la iniciativa de internacionalización de Phoenix (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2017).

Competencia y productos sustitutos

En Ecuador se encuentra gran número de distribuidores de aparatos electrónicos, entre los que se destacan Dismelec, Inselect, Escmec y Jago Electrical Group, quienes importan todos sus productos desde China y la Unión Europea. Todos los anteriormente mencionados son distribuidores y no fabricantes de productos eléctricos, lo que le da una ventaja competitiva a Phoenix Electronics ya que ésta fábrica sus propios productos.

Por otro lado, los productos electrónicos que Phoenix Electronics fabrica y comercializa no tienen productos sustitutos, ya que estos productos se utilizan para la protección y prevención de la exposición directa a la electricidad de aparatos electrodomésticos en caso de pérdida de energía o descargas eléctricas que se puedan presentar durante la manipulación de estos, evitando así un daño potencial.

Reglamentación

Según el servicio ecuatoriano de normalización (INEN) y el Ministerio de industria y productividad “Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características” (Servicio Ecuatoriano de Normalización, 2017). Los productos que Phoenix Electronics planea comercializar en el vecino país tiene un reglamento técnico que establece los requisitos de seguridad y eficiencia energética que deben cumplir, previamente a la importación, nacionalización y comercialización del producto nacional e importado, con el objetivo de prevenir los riesgos para la vida y la seguridad de las personas, el medio ambiente, y el empleo de prácticas que pueden inducir a error a los usuarios.

Aplica a los siguientes transformadores de distribución tipo: poste, subestación, pedestal (padmounted), sumergibles y secos, que se comercialicen en el Ecuador, sean de fabricación nacional o importados:

Transformadores monofásicos de distribución tipo poste, subestación, pedestal (padmounted) y sumergibles autoenfriados en líquido aislante y tipo secos, de potencia desde 3 kVA, hasta 167 kVA, clase de aislamiento en medio voltaje (MV) $\leq 34,5$ kV y en bajo voltaje (BV) ≤ 1.2 kV.

Transformadores trifásicos de distribución tipo poste, subestación, pedestal (padmounted) y sumergibles auto enfriados en líquido aislante y tipo secos, de potencia desde 15 kVA, hasta 2000 kVA, clase de aislamiento en medio voltaje (MV) $\leq 34,5$ kV y en bajo voltaje (BV) ≤ 1.2 kV.

De conformidad con los objetivos legítimos del país, se prohíbe la importación y comercialización de transformadores de distribución usados, re manufacturados, reconstruidos, reparados o repotenciados (Servicio Ecuatoriano de Normalización, 2017).

Comportamiento del Mercado

En Ecuador existe un mercado de electrodomésticos y aparatos eléctricos altamente competitivo y cambiante, debido a la constante evolución que presenta la tecnología, este es un mercado con gran potencial en el que intervienen variedad de compradores y vendedores y el comportamiento de los clientes es racional frente al aumento o disminución del precio.

El consumidor ecuatoriano se ve altamente influenciado por las marcas a la hora de elegir aparatos electrónicos y de tecnología, por situaciones como calidad, garantía y precio.

Realizando un análisis de los precios existentes en el mercado ecuatoriano, se pueden encontrar transformadores desde los U\$500 hasta los U\$3000 dependiendo su capacidad, también reguladores UPS desde los U\$300 hasta los U\$1500.

Según los precios y el comportamiento del consumidor, Phoenix Electronics encuentra gran potencial en el mercado de Ecuador para la exportación y comercialización de sus productos.

De acuerdo al análisis macroeconómico y al mercado objetivo realizado, se evidencia gran estabilidad económica que genera la confianza necesaria para que la organización Phoenix Electronics encuentre viable el exportar sus productos. Adicionalmente el mercado de eléctricos

en Ecuador es propicio para que la empresa inicie sus exportaciones ya que la competencia le es favorable.

Aplicación del modelo Way Station para Phoenix Electronics

El modelo Way Station

El modelo Way Station tiene como punto de partida el modelo Uppsala, el cual lo complementa con una investigación profunda e interactiva con las directivas de la empresa, como lo son entrevistas y trabajos de campo, lo que permite dar una perspectiva amplia a la hora de definir estrategias para el proceso de internacionalización.

El modelo Way Station se desarrolla en varias etapas, razón por la cual a continuación se desglosará la propuesta que se recomienda a la empresa Phoenix Electronics para llevar a cabo su proceso de internacionalización.

Motivación y planeación estratégica:

Es el paso previo a ejecutar el plan de internacionalización, inicialmente se tuvieron en cuenta los siguientes pasos:

- Definir el objetivo general a investigar. Presentar estrategias de internacionalización para la empresa Phoenix Electronics de Colombia SAS, inicialmente hacia el mercado ecuatoriano.
- Seleccionar y establecer el diseño de la investigación. En este caso se desarrolla un modelo de investigación en el área de campo a trabajar, haciendo un seguimiento minucioso de todas las áreas funcionales de la empresa. -
- Formular hallazgos. Identificación de problemas y soluciones con un cronograma específico para el cumplimiento de éstas.
- Seguimiento y control de marketing. Se tienen en cuenta los indicadores de calidad sobre 4.5 para dar cumplimiento al objetivo general dispuesto inicialmente.

Algunos de los aspectos planteados por esta fase han sido desarrollados en el presente trabajo. Sin embargo, se recomienda que, antes de iniciar el proceso de exportación a Ecuador, la empresa profundice en el estudio del mercado, el cual tiene un alcance mayor al propuesto en este documento.

Gran parte de esta fase se basó en observaciones realizadas mediante diarios de campo los cuales se harán entrega a la empresa, parte de los resultados fueron evidenciados en el análisis de la organización descrita en la primera parte.

Investigación de mercados:

Se intensifica la investigación de mercados para seleccionar el mejor destino.

- Segmentación de mercado. Identificación del mercado objetivo en este caso el país Ecuatoriano.
- Evaluación del interés de cada segmento, se recomienda a la empresa enfocarse en el sector de la construcción, salud, industrias y usuarios finales.
- Selección de uno o varios objetivos. El enfoque principal va dirigido al sector Industrial y usuarios finales. Los usuarios finales a largo plazo pueden convertirse en distribuidores autorizados de la marca.
- Identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento de cada segmento escogido.
- Selección y desarrollo de un concepto de posicionamiento.

Selección del modo de entrada

Inicialmente se harán exportaciones de tipo pasivas, lo que quiere decir que el modo de entrada será cauteloso, se iniciara con productos de gran aceptación y de fácil venta como lo son los elevadores de voltaje y las Ups On line, esto con el fin de no represar mercancía y garantizar una cadena de abastecimiento activa.

Posteriormente de acuerdo al flujo de mercancías se debe tomar la decisión de cuál es el momento apropiado para iniciar un proceso de exportación activa.

Selección de mercados

Se selecciona el mercado específico, este irá ligado a los objetivos de la empresa, la información que se obtuvo se clasifica para su respectivo análisis según las características del país, competencias de la empresa, competencias que pudiesen existir en el mercado. Para este caso, el mercado seleccionado inicialmente es Ecuador en la ciudad de Guayaquil, pero de acuerdo al comportamiento de las exportaciones hacia dicho país se puede revisar, en el mediano plazo, la exportación de mercados similares.

Planeación de problemas y contingencias:

Los inconvenientes que puedan llegar a existir por la internacionalización, estos pueden evitar o disminuir bajo la investigación de las características del mercado, para poder prever y/o actuar en caso de presentarse alguno.

Actualmente la empresa no cuenta con un plan de contingencia establecido ya que en selección de modo entrada se escogió exportación de tipo pasiva, para que cuando exista algún tipo de inconveniente sea más fácil hacer planes de acción contingentes.

Estrategia de post entrada y vinculación de recursos

Se planea sobre la puesta en marcha, la destinación, movilización y vinculación de los recursos económicos, teniendo en cuenta las características del mercado objetivo diseñando estrategias para cada una de ellas.

Ventaja competitiva adquirida y resultado corporativo total:

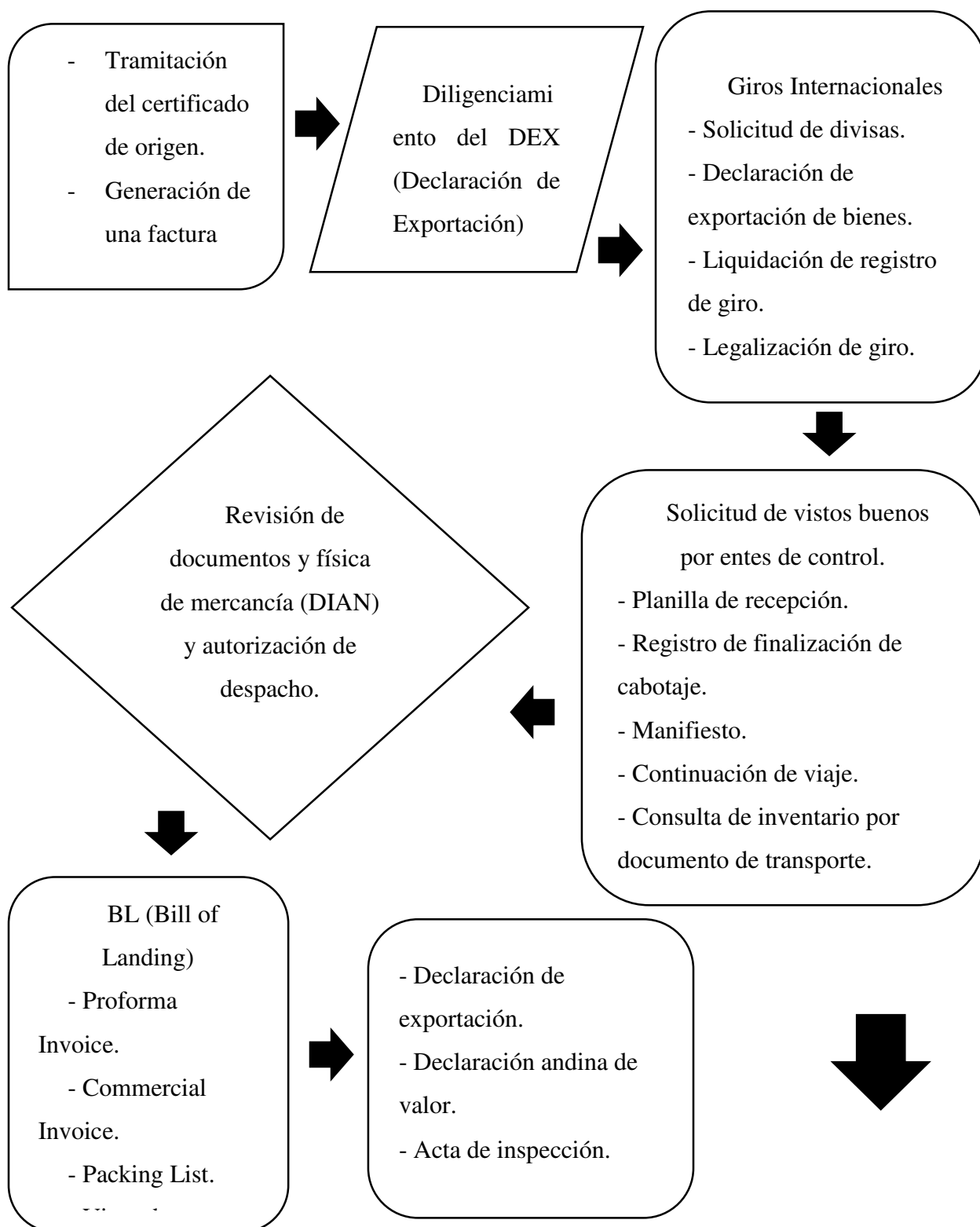
Son medidas del éxito en el proceso de internacionalización. Los resultados deben ser evaluados una vez se inicie el proceso de exportación pasiva a Ecuador.

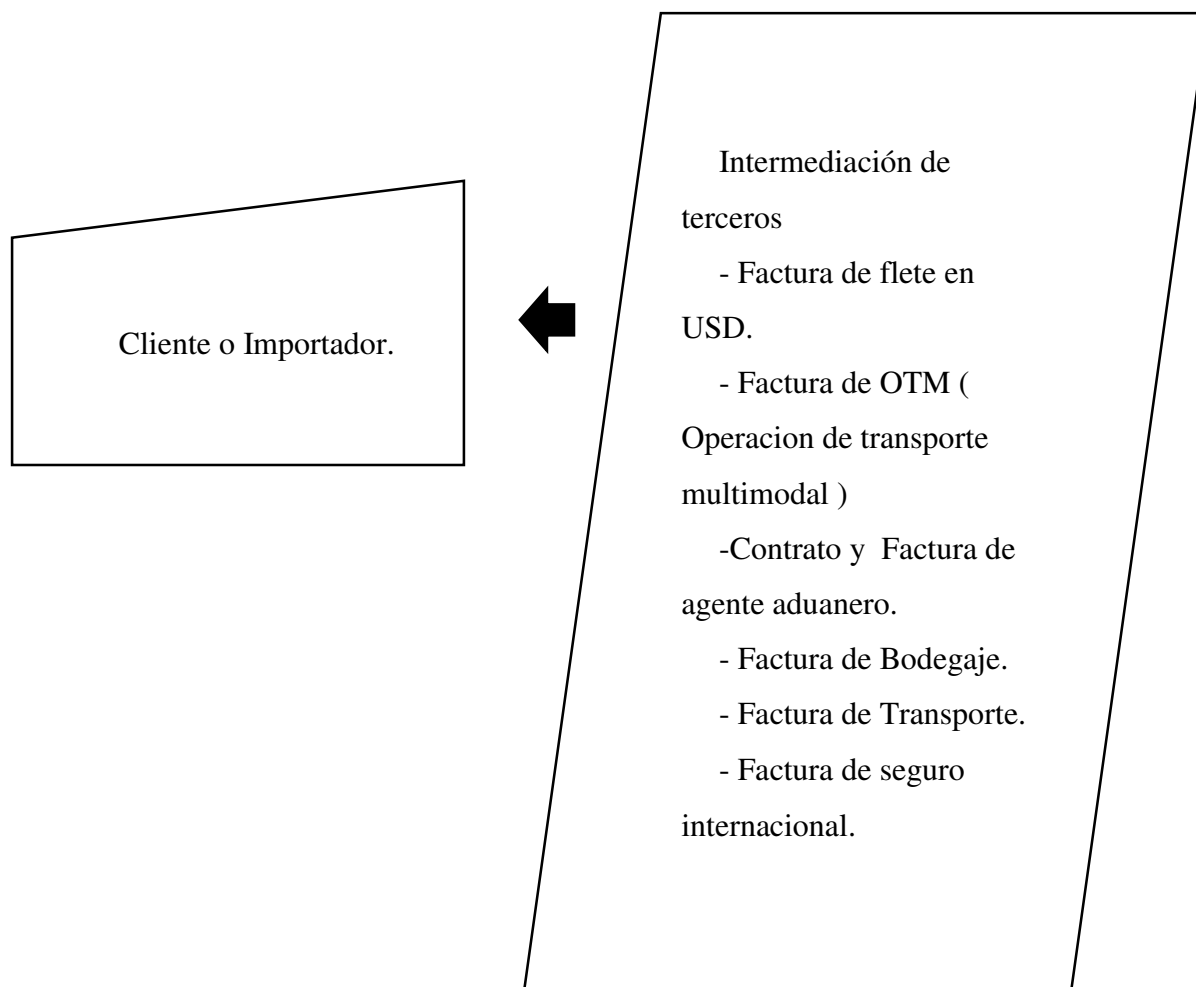
Para llevar a cabo el proceso de exportación pasiva hacia el país Ecuatoriano se deben tener en cuenta los procesos obligatorios ante los ministerios y agentes reguladores de Colombia y Ecuador:

Flujograma del Proceso de Exportación:

Término de negociación: FOB

Partida arancelaria: 8504401000





Conclusiones

El objetivo fundamental de este proyecto fue abordar la pregunta de investigación ¿Cuál puede ser la estrategia de internacionalización de la empresa Phoenix Electronics de Colombia SAS para exportar su producto hacia Ecuador?

Para dar respuesta se desarrollaron tres partes importantes, logrando resultados para complementar la estrategia de internacionalización.

- Se realiza el análisis de la organización Phoenix Electronics y del mercado de los eléctricos en Ecuador obteniendo como resultado que es el mercado más óptimo para iniciar el proceso de internacionalización ya que su economía y cercanía beneficia a la empresa exportadora.

- Se propone un plan de exportación a la empresa Phoenix Electronics acorde a sus necesidades y se implementan planes de acción para los problemas funcionales de las áreas, para que a largo plazo no se presenten nuevamente.

- Se desarrolla el modelo Way Station aplicado paso a paso en los procesos de la teoría en la empresa y cumpliendo con cada uno, garantizando que es el modelo más indicado para iniciar el proceso de internacionalización.

La internacionalización es un paso importante para las Pyme, ya que esto aumenta la competitividad y perdurabilidad de las empresas, se aprovechan las oportunidades de negocio y se realiza inversión para llegar a terreno internacional.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta el análisis funcional de la organización, la investigación de mercados y el modelo de internacionalización a implementar, se recomienda a la empresa tener en cuenta los siguientes aspectos.

- Enfocarse en el sector de la contribución, salud e industrias.
- Iniciar un proceso de Exportación de tipo pasivo, para garantizar la cadena de abastecimiento.
- Cumplir con los indicadores de calidad propuestos por el área encargada, para que la empresa no comience a presentar problemas a largo plazo.
- Realizar reuniones semanales de seguimiento de indicadores.
- Hacer nuevas investigaciones de mercados en otros países en donde también exista un mercado potencial.

Referencias

- Bellvis, L. (2006). *Mercadotecnia para Pyme*. Obtenido de <http://dissey.ivace.es/es/desarrollo-de-producto/conocer-el-mercado/mercadotecnia-para-pyme.html>
- Camara de Comercio de Guayaquil. (2010). *Relación Comercial ECUADOR – CHINA*. Obtenido de Camara De Comercio: <http://www.lacamara.org/website-antes/images/boletines/informacion-comercial/relacion%20comercial%20ecuador%20-%20china.pdf>
- Camara De Comercio De Guayaquil. (2018). *Producto Interno Bruto (PIB)*. Obtenido de Camara De Comercio: <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2017/03/PIB.pdf>
- Camara De industias De Guayaquil. (2009). *Camara De Industrias*. Obtenido de http://www.industrias.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf
- Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramirez, C. (2006). *Teorías de internacionalización*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4780130.pdf>:
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4780130.pdf>
- Castro, A. (2010). *La internacionalización de las empresas en Colombia*. Obtenido de Universidad Del Rosario:
<http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/934#articlecitation>
- DANE. (22 de Febrero de 2018). *Cuentas Trimestrales – Colombia*. Obtenido de Producto Interno Bruto PIB Cuarto trimestre de 2017:
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim17_oferta_de_manda.pdf
- Deobold, V. D., & Meyer, W. (12 de Septiembre de 2006). *Noemagico*. Obtenido de <https://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigaci-n-descriptiva.php>
- EL Comercio. (2017). *Datos: población ecuatoriana*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/opinion/datos-poblacion-ecuatoriana-inec-opinion.html>
- El Comercio. (19 de Abril de 2017). *El Comercio*. Obtenido de La calidad del empleo sigue deteriorada en el Ecuador: <http://www.elcomercio.com/actualidad/calidad-ecuador-deterioro-ecuador.html>
- Gómez Vargas, M., Galeano Higueta, C., & Jaramillo Muñoz, D. A. (15 de Junio de 2015). El estado del arte: una metodología de investigación. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 6(2), págs. 423-442.

- Herald, K. (10 de Octubre de 2001). *Toward inward internationalization*. Obtenido de Proquest: <https://search-proquest-com.recursos electronicos.uniagustiniana.edu.co/docview/281482646?accountid=25548>
- Hernandez Sampieri, R. (1997). *Metodologia de la Investigacion*. MC Graw Hill Education.
- INEC. (marzo de 2018). *Boletín Técnico IPC*. Obtenido de Ecuador Cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Marzo-2018/Boletin_tecnico_03-2018.pdf
- Leyva, S., Parra, A., & Trujillo, N. (2011). *Analisis del Proceso de internaionalizacion de la empresa Gutemberto contectualizado con el modelo UPPSALA*. Obtenido de konradlorenz: http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2011-v1-n2/06-gutemberto.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior e Inverciones. (Diciembre de 2017). *Informe mensual de Comercio Exterior*. Obtenido de http://www.comercio exterior.gob.ec/wp-content/uploads/2018/01/Informe-Mensual-Diciembre_4.pdf
- Monti, & Yip G, G. (1998). The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms. En J. o. Marketing, *Journal of International Marketing* (págs. 10-35).
- Moreno, C., & Pineda, S. (2015). *Internacionalizacion De Empresas Colombianas Caso Exitoso, Caso Alpina*. Obtenido de Universidad El Rosario: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11688/1%20015438768%20-%202015.pdf>
- Phoenix Electronics. (2018). *Phoenixelectronica*. Obtenido de Nosotros: <https://www.phoenixelectronica.com/nosotros.html>
- Rodriguez, M. (2013). *Internacionalizacion de las Empresas en los Mercados Globales*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11281/1/RodriguezGarciaKatyMadeliny2013.pdf>
- Servicio Ecuatoriano de Normalizacion. (2017). *INEN*. Obtenido de <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/reglamentos/2017/RTE-141-1R.pdf#>

Tassaroli, A. (2013). *Internacionalizacion de una PYME*. Obtenido de Universidad Nacional De Cuyo: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5621/tesis-cs-ec-tassaroli.pdf

Índice de Tablas

Tabla 1: Información de la empresa.....	22
Tabla 2: Matriz DOFA de Phoenix Electronics	31