

ECUADOR – NOVIEMBRE 2016 - ISSN: 1696-8352

PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE SERVICIOS DE INGENIERÍA MARÍTIMA PARA LA CONSULTORA SLEM S.A. HACIA EL MERCADO COLOMBIANO

Mgs. Herman Vladimir Sozoranga Sandoval

Máster en Negocios Internacionales y Gestión de Comercio Exterior
Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
Carrera de Comercio Exterior
hsozorangas@ulvr.edu.ec
Gerente General de ECULOGISTICS & ADUANAS

Sandy Elisa Valverde Loor

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
Egresada de la carrera de Comercio Exterior
sandyvalverde2013@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Herman Vladimir Sozoranga Sandoval y Sandy Elisa Valverde Loor (2016): "Plan estratégico de internacionalización de servicios de ingeniería marítima para la consultora SLEM S.A. hacia el mercado colombiano", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (noviembre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/slem.html>

RESUMEN

Este trabajo, está orientado al diseño de un plan estratégico de internacionalización de operaciones, respecto a los servicios de asesoría y consultoría en Ingeniería Marítima que presta la compañía ecuatoriana SLEM S.A. en mercado portuario colombiano. Para lo cual se debe definir previamente las condiciones y particularidades del mercado, entorno de competencia y propuesta de valor diferenciada para poder lograr así, con el conjunto de acciones planificadas, una rentabilidad considerable que justifique la viabilidad del proyecto a implementar.

Para tal efecto se usarán diferentes técnicas de investigación para constatar la conveniencia de la exportación de servicios de ingeniería, y de qué forma esto contribuirá al crecimiento del país y a la visión empresarial respecto a la comercialización de sus servicios en mercados extranjeros. A través del aprovechamiento de la ventaja competitiva de costos reducidos de servicios en mercados externos y en el desarrollo de la participación comercial de las empresas ecuatorianas en nuevas economías.

PALABRAS CLAVES: plan, estrategia, internacionalización.

ABSTRACT

This work is aimed to design a strategic plan for internationalization, regarding advisory services and consultancy Maritime Engineering. Services provided by Ecuadorian Company, SLEM S.A. in Colombian Port Market.

For which you must predefine the conditions and peculiarities of the market, competitive environment and differentiated value proposition to achieve well, with all planned actions, significant profitability to justify the viability of the project to be implemented.

For this purpose different research techniques to verify the appropriateness of the export of engineering services are used, and how this will contribute to the growth of the country and the business vision for marketing their services in foreign markets. Through the use of the competitive advantage of reduced costs of services in foreign markets and the development of commercial participation of Ecuadorian companies in emerging economies.

KEYWORDS: plan, strategy, internationalization.

1. INTRODUCCIÓN

Conocer las posibilidades que ofrece la ubicación geográfica de Colombia como punto estratégico para las operaciones marítimas a nivel mundial, su cercanía al canal de Panamá y los niveles de carga que manejan sus puertos, tanto de la costa atlántica como la del Pacífico, hacen que se considere realizar actividades de consultoría en ingeniería marítima sea un planteamiento totalmente lógico dentro de la visión de crecimiento y expansión de cualquier empresa que preste este tipo de servicios, sobre todo si sus actividades nativas se desarrollan en un país estratégicamente cercano como lo es Ecuador.

Este trabajo, está orientado al diseño de un plan estratégico de internacionalización de operaciones, respecto a los servicios de asesoría y consultoría en ingeniería marítima que presta la compañía ecuatoriana SLEM S.A. en mercado portuario colombiano. Para lo cual se debe definir previamente las condiciones y

particularidades del mercado, entorno de competencia y propuesta de valor diferenciador para poder lograr así, con el conjunto de acciones planificadas, una rentabilidad considerable que justifique la viabilidad del proyecto a implementar.

2. ANTECEDENTES

SLEM S.A. tiene en el mercado nacional 13 años. Es una empresa que brinda servicios de consultoría en proyectos de ingeniería marítima y costa afuera, análisis y administración de riesgos e integridad. Tiene amplia trayectoria en el manejo de gestión de proyectos dentro del país, por la capacidad y destrezas operativas que posee como organización, desea expandir sus servicios en el sector extranjero.

En el actual entorno global, el mundo de los negocios adquiere mayores niveles de competitividad, por lo tanto la expansión de los mercados se vuelve algo urgente e importante. Por ello las economías locales de cada país, apuestan por la internacionalización del sector terciario dentro de un mercado global al apelar a la diversificación y reducción de costos.

El Gobierno Nacional, debido a la necesidad de equilibrar la balanza comercial, ha presentado iniciativas de financiamiento a empresas nacionales prestadoras de servicio con la finalidad de darlas a conocer y establecerlas en mercados internacionales.

Un mercado clave para la expansión de los servicios, está en el territorio colombiano, en donde los servicios de consultoría en ingeniería marítima y portuaria tendrían mayor campo de acción por la naturaleza hidrográfica y orográfica del país, y por una industria portuaria en constante expansión, debido a las necesidades de crecimiento de infraestructura originados en este país por los tratados de libre comercio.

El campo de acción de esta rama de la ingeniería presenta múltiples vertientes y escenarios de aplicación. Operaciones de tráfico portuario, operaciones náuticas y de tráfico marítimo, riesgos de seguridad y navegación, infraestructuras hidráulicas y proyectos de obra civil, solo por mencionar algunas de las posibilidades, del amplio espectro de solución que representa la aplicación de la ingeniería marítima y portuaria.

Bajo este escenario es que se considera la realización de este proyecto, para lo cual se toma en cuenta las bondades del mercado portuario colombiano, para la introducción de los servicios y de la marca SLEM S.A. en este país. El plan estratégico a desarrollar definirá las líneas de acción sobre las cuales deberá llevarse a cabo las acciones comerciales, de mercadotecnia, operativas y técnicas para el alcance y logros de los objetivos planteados por la compañía.

3. PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico, resume y socializa los lineamientos generales sobre los cuales se debe desempeñar la compañía, para el alcance de las metas previstas dentro de un periodo de tiempo. El plan estratégico es una guía metodológica que se usa dentro de una organización para efectuar el desarrollo de la visión planificada en el mediano y largo plazo.

Lo indicado por Abascal (2014, pág. 63) *“Un plan estratégico es un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a plazo fijo”* Por ello, se puede sostener que la planificación estratégica es el proceso de planificación con la que se establecen los objetivos de un sistema e indicar los medios, las herramientas y acciones para alcanzarlos en el mediano o largo plazo. Un plan estratégico (o plan de proyecto) es un documento que se especifica por escrito, durante un período determinado, tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Los principales objetivos de una organización (por ejemplo, una empresa).
- Los principales tipos de acciones y medios que emplea para lograr estos objetivos.

4. INTERNACIONALIZACIÓN

Lo indicado por Otero (2014), “La internacionalización forma parte de la estrategia de desarrollo de mercados, que es sin duda la que exige menos recursos por parte de la empresa” (pág.4). La internacionalización de las empresas es un concepto que se refiere a la expansión de una compañía mediante el contacto de la misma con países del exterior; esta expansión viene como resultado de las actividades de

exportación que desarrolla la empresa. Existe la posibilidad adicional de realizar esta internacionalización a través de la búsqueda de socios estratégicos en otras latitudes, con los cuales se puedan mantener proyectos y transferencia de capitales cooperativos.

Las exportaciones dan grandes ventajas en el proceso de internacionalización de una empresa, una de ellas, es la reducción de la carga fiscal dentro de un periodo anual, ya que la empresa puede compensar el pago de los impuestos internos a través de las exportaciones, a través de las exoneraciones o beneficios que brindan los gobiernos a las empresas que implementan su oferta de bienes o servicios a países del extranjero.

5. MODELOS TEÓRICOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

5.1. DUNNING

La teoría ecléctica planteada por (Dunning, 1988), explica que la extensión, la forma y el patrón de producción internacional de una empresa, se fundamentan en la yuxtaposición de las ventajas específicas de la empresa, la propensión a internacionalizar mercados exteriores y el atractivo de los mercados internacionales para su implementación. Por lo cual las decisiones que se tomen en cuanto ingresar a un mercado, se la realiza desde una base racional, al analizar los costos y las ventajas de producir un bien o implementar un servicio en el extranjero.

5.2. PORTER

Porter describe un modelo que plantea la existencia de cuatro factores que determinan la ventaja competitiva de una nación. El ejercicio de comparación y análisis de estos factores es de utilidad para racionalizar sobre el porqué, cómo y dónde internacionalizar las operaciones de las empresas.

- **Dotación de Factores:** Existe una distinción entre factores básicos y factores avanzados. En los primeros hace referencia a los recursos naturales, la demografía, la ubicación y el clima. En los segundos, a la obtención de la ventaja competitiva están la mano de obra calificada, comunicaciones y recursos para investigación y tecnología.

- Condiciones de demanda: La existencia de una demanda nacional exigente, incentiva la emergencia de la ventaja competitiva nacional.
- Industrias conexas y de apoyo
- Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas: La existencia de una fuerte rivalidad nacional, permite que las compañías sean más eficientes e innovadoras.

5.3. UPPSALA

El modelo predice que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado. El desarrollo de la actividad en el exterior tendría lugar a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representarían un grado cada vez mayor de implicación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales. (Leyva & Parra, 2011)

6. MODELO ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Para el plan estratégico desarrollado se tomó como sustento teórico, la mezcla de los modelos económicos de Dunning y Porter, y el modelo de Proceso de Uppsala. En la mezcla de los tres modelos de teoría se dio la aplicación de la planificación de internacionalización. Se analizaron las ventajas implícitas dentro de la organización, las características y oportunidades que presentan el país y los sectores involucrados, adicional a la dinámica del proceso gradual de inversión que realizará la marca en el país, hasta consolidarse dentro del territorio Colombiano.

Un plan Estratégico responde a los cuestionamientos de la situación actual que posee una compañía, y hacia dónde quiere llegar la misma dentro de un determinado periodo de tiempo. El plan se elaboró bajo los siguientes parámetros:

- Introducción
- Misión, Visión y Valores Corporativos
- Análisis de Situación Actual
- Diagnóstico (Matriz FODA)
- Planteamiento de Prioridades Estratégicas

- Plan de Acción.

7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología empleada fue de corte cuanti-cualitativo por que se buscó conocer las tendencias del mercado y de las personas involucradas al proyecto, y medir estas variables mediante métodos estadísticos, previo al análisis de la planificación estratégica de internacionalización en mercado colombiano.

Para esta metodología se utilizó el tipo de investigación descriptiva y bibliográfica

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2011) Consideran que:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, su objetivo es describir la estructura de los fenómenos y su dinámica, identificar aspectos relevantes de la realidad (pág. 71)

La bibliográfica en cambio permitió sustentar a través de archivos y fuentes establecidas de forma previa las condiciones de ingreso de la marca en el mercado en el que se prevé participar. Como herramientas y técnicas de investigación fueron empleadas la observación, la entrevista y la encuesta.

8. RESULTADOS

La entrevista realizada a las autoridades de SLEM S.A, ayudó a determinar las impresiones que el equipo directivo de la empresa tiene respecto a la internacionalización de sus servicios en territorio colombiano, las cuales fueron positivas. Se manifestó por parte de ellos grandes expectativas en cuanto a los rendimientos económicos y el prestigio de la institución a nivel internacional.

En la encuesta realizada a profesionales de comercio exterior, estos concordaron en la realización de un plan operativo previo, y recomendaron alianzas estratégicas con

empresas locales, alineadas con la búsqueda de obtener mayor grado de competitividad en ese mercado.

Finalmente, con la observación se determinó que la mayor parte de empresas competidoras en el rubro son de proveniencia ibérica, algunas se encuentran totalmente establecidas en territorio colombiano y otras comercializan sus servicios desde su país de origen.

9. ESTRUCTURA DE PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico se desarrolló bajo cuatro lineamientos específicos, los mismos que fueron:

- Ingresar operativamente con la marca en Colombia.
- Ingresar al mercado Colombiano con una estructura de costos y de precios competitivos.
- Introducir la marca para lograr posicionamiento dentro del mercado marítimo-portuario colombiano.
- Diversificar la oferta de producto – servicio, para poder incursionar en otros sectores de la economía colombiana.

Dentro de cada uno de los objetivos se definieron líneas estratégicas a seguir para lograr cumplir el objetivo. Para cada línea estratégica, una acción por desarrollar. Los responsables fueron asignados para cada objetivo.

10. OPCIONES DE INGRESO DE SLEM AL MERCADO COLOMBIANO

En base al modelo de Uppsala, que prevé el incremento gradual de la inversión y de los recursos comprometido por una organización para su internacionalización al considerar el conocimiento paulatino que adquiere del mercado. Se analizó cuál sería la forma de ingreso y de inversión más óptima y de mejores resultados para el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados. Por lo tanto fueron planteadas

dos rutas preliminares analizadas y evaluadas en cuanto a su factibilidad y coherencia con el contexto del mercado colombiano. Las opciones que se consideraron son:

- Venta directa en sedes comerciales propias en país colombiano
- Venta directa desde matriz Ecuador

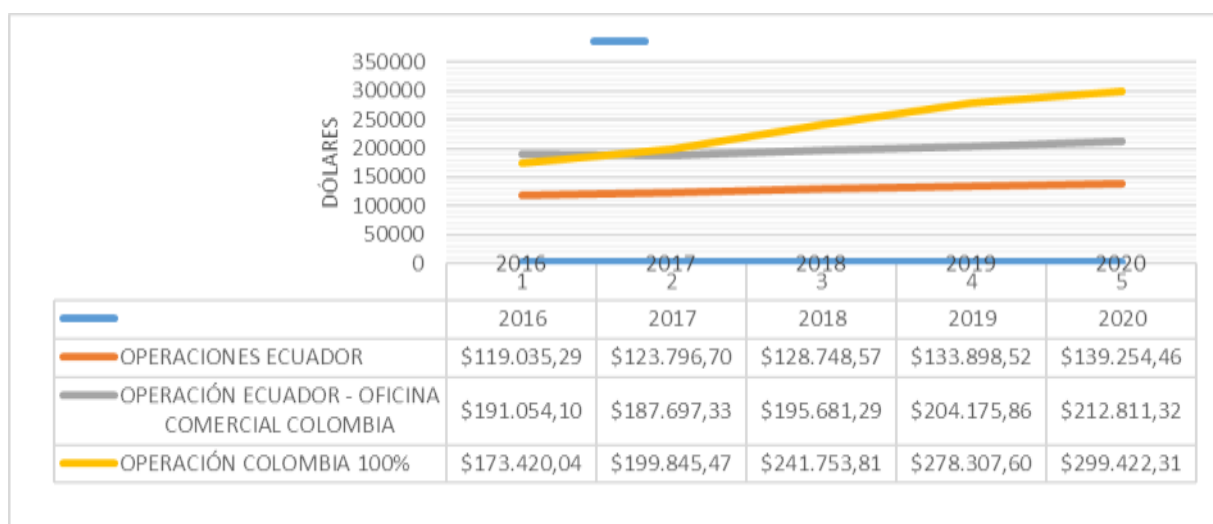
Para el caso de que las operaciones se realicen de forma directa en territorio colombiano, con respaldo técnico desde Ecuador, se estableció el siguiente flujograma como modelo para la gestión comercial – operativa:



11. ANÁLISIS ECONÓMICO

Para el análisis de este proyecto de internacionalización se consideraron tres escenarios:

- La compañía realizando gestión comercial desde Ecuador.
- La compañía, con operaciones comerciales en Colombia y logística y equipo 100% Ecuador.
- La compañía, con operaciones comerciales en Colombia y logística y equipo 50% Colombia, 50% Ecuador (Inversión Maquinaria).



12. CONCLUSIONES

La implementación de una oficina comercial en Colombia, con un representante ejecutivo de alto nivel que realice las gestiones y negociaciones con gerentes de primera línea, y que tenga el respaldo de un equipo administrativo, en el mediano plazo es la decisión más rentable y conveniente para la compañía SLEM S.A. para luego en largo plazo y con procesos de inducción y entrenamiento poder operar los servicios en Colombia con personal local 100%.

El equipo humano y tecnológico de SLEM S.A. en Ecuador puede trasladarse en el mediano plazo a Colombia, para mantener la línea de trabajo, de calidad, de servicio y reputación logrados en mercado ecuatoriano.

Financieramente el proyecto es rentable, al tener sobre las proyecciones dadas en la propuesta una tasa de retorno del 80%, la que sobrepasa de forma considerable a la tasa mínima de retorno (15.24%) en el lapso de 5 años.

BIBLIOGRAFÍA

- Abascal, F. (2014). *Cómo se hace un plan estratégico: la teoría del marketing estratégico*. Barcelona: ESIC.
- Dunning, J. (1988). *The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future*. Londres.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2011). ESTUDIOS DESCRIPTIVOS. En *Metodología de la investigación* (pág. 71). México: panamericana impresos S.A.
- Leyva, S., & Parra, A. (2011). *Análisis del Proceso de Internacionalización de la empresa colombiana Gutemberto contextualizado con el modelo Uppsala y características gerenciales en la toma de decisiones*. Bogotá.
- Otero, M. (2014). *Internacionalización*. México : Reverte.