

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TITULO DE: LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

PLAN DE EXPORTACIÓN DE FLEXTANK A PANAMÁ

PAULA MARTINA VILLOTA MONTERO

DIRECTOR: PHD, FABIAN CUEVA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: POLITICA ECONÓMICA,
COMPETITIVIDAD INSTITUCIONAL, INNOVACIÓN,
EMPRENDIMIENTO, PRODUCTIVIDAD Y LIDERAZGO**

SUB-LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA DEL SECTOR
EMPRESARIAL PRIVADO Y PÚBLICO EN EL MERCADO LOCAL Y
GLOBAL

QUITO, DICIEMBRE ,2023

DIRECTOR: FABIAN CUEVA

LECTOR: EDWIN SUQUILLO

DEDICATORIA

A mis papás Fernanda y Fernando por ayudarme y guiarme en todas las etapas de mi vida, especialmente en la universitaria. Muchas gracias por estar siempre conmigo asesorándome y apoyándome en todo lo que necesite. Sin ustedes, nada de esto hubiera sido posible.

Los amo con todo mi corazón.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quisiera agradecer a mi tío Santiago Montero, el que me ayudo con la información de su compañía Comonteksa para poder realizar mi tesis, muchas gracias por siempre estar ahí para mí, no solo en esta etapa de mi vida sino desde chiquita, tus consejos me han ayudado mucho a ser ahora la mujer que soy hoy.

Quiero agradecer a mi mamá por enseñarme el valor de la perseverancia, desde chiquita siempre le dije que quiero ser como ella y espero cumplirlo algún día. Eres un papel muy fundamental en mi vida y te admiro mucho, gracias por amarme tanto, espero seguir compartiendo muchos momentos importantes en mi vida. Quiero también agradecer a mi papá por siempre estar al pendiente de mí y siempre hacer cualquier cosa con tal de ayudarme, él me ayudo a sacar la idea del proyecto y le agradezco mucho.

Agradezco a todos mis abuelitos, especialmente a mis abuelitos Hugo y Diana por estar siempre al pendiente de mí y alegrarse por mis logros, yo sé que siempre me tienen en sus oraciones para poder lograr todo lo que me propongo. Muchas gracias por cuidarme y guiarme por el buen camino.

Finalmente, muchas gracias a todos mis amigos que me han acompañado en mi carrera universitaria, por todas las clases, risas, fiestas que nos han ayudado a fortalecer nuestra amistad. También a mis amigas del colegio que a pesar de no estar estudiando la misma carrera y ni estar en la misma universidad siempre se han alegrado de lo que he hecho y me han apoyado en todo.

Los amo a todos.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTOS	IV
TABLA DE CONTENIDO	V
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
GLOSARIO	X
RESUMEN	XII
INTRODUCCIÓN	12
CAPITULO I: MARCO TEORICO	13
1.1 ANTECEDENTES.....	13
1.2 Marco Teórico	13
1.2.1 Acuerdos Comerciales	13
1.2.2 Plan de exportación.....	15
1.2.3 Gestión Aduanera.....	17
1.2.4 Ventaja absoluta	19
1.2.5 Ventaja comparativa.....	21
1.2.6 Integración económica	22
1.2.7 Globalización	23
1.2.8 Negocios Internacionales	25
1.2.9 Marketing Internacional.....	27
2 CAPITULO II: DIAGNÓSTICO	29
DIAGNÓSTICO EXTERNO	29
2.1 Análisis PESTEL ECUADOR	29
2.1.1 Político	29
2.1.2 Económico	30
2.1.3 Social	31
2.1.4 Tecnológico.....	32
2.1.5 Ecológico	33
2.1.6 Legal	34
2.2 Análisis PESTEL Panamá.....	35
2.2.1 Político	35
2.2.2 Económico	36
2.2.3 Social	37

2.2.4	Tecnológico.....	38
2.2.5	Ecológico	39
2.2.6	Legal	40
2.3	Fuerzas de Porter.....	41
2.3.1	Poder de negociación de los clientes	41
2.3.2	Poder de negociación de los proveedores	43
2.3.3	Amenaza de nuevos competidores entrantes	43
2.3.4	Amenaza de nuevos productos sustitutivos	44
2.3.5	Rivalidad entre competidores	45
2.4	Matriz EFE	47
DIAGNÓSTICO INTERNO.....		47
2.5	Aspectos históricos.....	47
2.6	Estructura económica – financiera	48
2.6.1	Recursos.....	48
2.6.2	Productos	49
2.6.3	Infraestructura	50
2.6.4	Logística.....	51
2.6.5	Finanzas	51
2.6.6	Clientes	52
2.7	Matriz IFE	53
3	CAPITULO III: PROPUESTA.....	54
3.1	Estudio de Mercado.....	54
3.1.1	Tamaño de mercado	54
3.1.2	Segmento de mercado	56
3.1.3	Producto	61
3.1.4	Precio	64
3.1.5	Plaza.....	66
3.1.6	Promoción.....	67
3.2	Estudio Técnico.....	68
3.2.1	Localización e Ingeniería del proyecto	68
3.2.2	Tamaño y capacidad del proyecto.....	69
3.2.3	Organización humana y jurídica	71
3.2.4	Inversión en obras físicas.....	72
3.2.5	Exportación.....	72
3.2.6	Contratos, formas de pago, negociaciones.....	74

3.3 Estudio Financiero	74
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ejemplo ventaja absoluta	20
Tabla 2. Ejemplo ventaja comparativa	22
Tabla 3. Formas de integración económica.....	23
Tabla 4. Presión por estrategias.....	27
Tabla 5. Marketing mix	28
Tabla 6. Matriz EFE	47
Tabla 7. Matriz IFE	53
Tabla 8. Líderes de almacenaje de petróleo y crudo	54
Tabla 9. Kits Totales por total de tanques	56
Tabla 10. Número de Kits por empresa.....	70
Tabla 11. Total días de trabajo por kit y mes.....	71
Tabla 12. Datos de proyección	74
Tabla 13. Gastos administrativos	75
Tabla 14. Ingresos y Salidas de Activos No Corrientes	76
Tabla 15. Depreciaciones de Activo No Corriente.....	77
Tabla 16. Estado de Resultados.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Funciones del sistema político ecuatoriano.....	29
Figura 2. Pirámide Poblacional.....	32
Figura 3. Pirámide Poblacional.....	38
Figura 4. Barreras de salida y entrada	46
Figura 5. Organigrama Comonteksa.....	72

GLOSARIO

Sello elastomérico:

El sellador elastomérico es un material de construcción que se utiliza para rellenar y sellar espacios. Con una textura líquida gomosa que se seca con fuerza pero conserva la flexibilidad, puede ser fácil de trabajar y, por lo general, es de larga duración. (Spiegato, 2021)

Imprimación:

Podríamos decir que la imprimación es la aplicación de un determinado producto líquido sobre una superficie que necesita o que se quiere pintar. Es un tipo de recubrimiento que es colocado antes para poder de esta manera dar la garantía de que la pintura permanecerá intacta y en buen estado durante largo tiempo. (Briceño, 2020)

Membrana elastómera:

Una membrana elastomérica es un material flexible e impermeable que se utiliza en la construcción para sellar y proteger superficies. Está compuesta principalmente de polímeros sintéticos como el caucho, el poliuretano y el PVC, lo que le confiere su elasticidad y resistencia a la intemperie. (Palencia, 2023)

Fondo de junta: “Son perfiles cilíndricos de espuma de polietileno de célula cerrada. Se utilizan como material complementario en la puesta en obra de productos de sellado.” (SIKA,2011)

Vapores VOC: “Las siglas COV significan compuestos orgánicos volátiles, a veces llamados VOC (por sus siglas en inglés), y que hacen referencia a

las sustancias que contienen los productos químicos que se convierten fácilmente en vapores o gases.” (Tecnopol, 2023)

Productos asfálticos:

Son materiales aglomerantes sólidos o semisólidos de color que varía de negro a pardo oscuro y que se licuan gradualmente al calentarse, cuyos constituyentes predominantes son betunes que se dan en la Naturaleza en forma sólida o semisólida o se obtienen de la destilación del petróleo; o combinaciones de éstos entre sí o con el petróleo o productos de estas combinaciones. (Cueva del ingeniero civil, 2023)

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es desarrollar un plan de exportación de FlexTank a Panamá haciendo un diagnóstico de la empresa de Comonteksa tanto interno como externo para descubrir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presentan en el mercado.

Se va a establecer una propuesta de valor para determinar si el plan de exportación es viable para un futuro. El método de investigación consiste en identificar variables que nos permitan ver si es viable entrar a territorio panameño, basándose en estadísticas del sector para determinar la factibilidad del proyecto utilizando fuentes primarias y secundarias.

Los resultados muestran que debido al alto potencial de crecimiento en el mercado de Oil and Gas y con la segmentación de mercado que se llegó a hacer para saber cuántos tanques existen en Panamá actualmente y basándose en los resultados de rentabilidad el proyecto si es viable en un futuro.

Palabras claves: Plan de exportación, diagnóstico empresarial, segmentación de mercado, negocios internacionales

INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación se trata de un plan de negocios para la empresa COMONTKESA de un producto industrial llamado “FLEXTANK” hacia Panamá. En el Ecuador durante la última década ha crecido apreciablemente en su vinculación de comercio internacional con varios países. Por esta razón la empresa COMONTEKSA busca ampliar su venta en el mercado e incrementar sus utilidades mediante la exportación de un nuevo producto llamado “FlexTank”, el cual ya ha sido probado en el mercado ecuatoriano y se quiere expandir a nivel internacional.

COMONTEKSA importa productos industriales de recubrimientos y lubricación, luego de mirar la necesidad del mercado ecuatoriano crea el producto “FlexTank” que ha sido bien recibido por los clientes locales por ser un producto que actualmente no existe y que tenga las características técnicas y de desempeño que ofrece el mercado.

“FlexTank” es un kit de componentes industriales que actúa con el objetivo de ser un sello elastomérico, resistente a los hidrocarburos, agua y sol. Este producto es de fácil uso y aplicación y se lo coloca en la interfase metal – concreto del tanque con el fin de evitar filtraciones de agua entre la base y el tanque. Por esta razón se ha decidido que a mediano plazo exportar “FlexTank” a Panamá, considerando que es un país donde el total de exportaciones que hace Ecuador son del 14,87%.

El objetivo en el primer capítulo es identificar el marco conceptual y teórico con el fin de conocer las teorías que sustentan este proyecto de exportación de “FlexTank”. En el segundo capítulo va a ser desarrollar un diagnóstico de la empresa para describir y analizar los factores internos y externos de COMONTEKSA. Por último, en el tercer capítulo será establecer una propuesta de valor con el objetivo de determinar si el proyecto es sustentable para un futuro determinando los costos e ingresos de la exportación del producto a Panamá.

Finalmente, la metodología que se usará para el proyecto será un estudio descriptivo, con un diseño transversal con la finalidad de poder identificar distintas variables que nos ayuden a comparar el mercado panameño. Será un análisis cuantitativo como también cualitativo ya que para este proyecto se necesitará estadísticas con el fin de ser un análisis concluyente.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES

Cueva & Quispe (2018) en su tesis cuyo objetivo principal es analizar el modelo de exportación de pequeños productores sobre un producto que tiene valor agregado hacia el mercado Panamá. El tipo de diseño que se utilizó es cualitativo – causal, donde se aplicó entrevistas y encuestas a los productores para generar un plan de exportación de su producto. Como resultado de la investigación se hace valido la hipótesis que establece que se necesita un modelo de asociatividad de los productores con el fin de llegar hacia Panamá.

Bizarro & Ochoa (2018) en su tesis cuyo objetivo principal es posicionarse como el producto principal en la mente de los distribuidores de Panamá siendo que su producto es innovador y beneficia al consumidor final. El tipo de diseño que se utilizó son encuestas e información primaria tanto nacional como internacional para obtener información sobre la acogida de su producto. Entre sus conclusiones se determina que no existe una producción en escala del producto ofertado y proponen incrementar la producción para potenciar la comercialización del producto puesto que determinan que tiene una gran ventaja comparativa en su zona de producción.

Revelo & Cucás (2019) en su tesis que tiene como objetivo que la empresa Milmarté aumente su competitividad y se posicione en nuevos mercados generando una mayor rentabilidad en la exportación de ponchos. Esta tesis está basada en métodos cualitativos y cuantitativos donde se toma datos estadísticos con el fin de investigar el comportamiento del mercado meta. Se llegó a la conclusión que en el mercado textil de ponchos existen muchos productos sustitutos o similares, pero se determina que luego de la analizar los costos internacionales para la empresa el proyecto si es viable para exportar internacionalmente.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 *Acuerdos Comerciales*

Krugman (2006) argumenta que los acuerdos comerciales se empezaron a dar luego de la Segunda Guerra Mundial donde luego de la victoria se forma organizaciones como la Organización Internacional del Comercio, el FMI y el Banco Mundial. Unos años más

tarde se crea el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio, pero en 1995 es remplazado por la OMC creando una organización formal.

Se puede definir a la OMC como “La única organización internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países...El objetivo es garantizar que los intercambios comerciales se realicen de la forma más fluida, previsible y libre posible.” (OMC, 2023)

La organización del comercio considera dos tipos de acuerdos comerciales: el regional y el preferencial. Se define al acuerdo comercial regional como “Cualquier acuerdo comercial recíproco entre dos o más partes, que no tienen por qué pertenecer a una misma región.” (OMC, s.f.). Por otra parte, el acuerdo comercial preferencial se diferencia por “Establecer privilegios comerciales unilaterales, por ejemplo, sistemas generalizados de preferencias (SGP) y programas preferenciales no recíprocos que algunos Miembros de la OMC aplican respecto de los productos procedentes de países en desarrollo y países menos adelantados.” (OMC, s.f.)

La OMC (2007) considera a un acuerdo comercial internacional como “un contrato plenamente eficiente”, se dice que es un contrato perfecto que señala todos los beneficios que se puede dar del comercio, estos contratos enlistan todas las situaciones que pueden darse y se describe todos los derechos y obligaciones de cada parte de las partes de las que se da la negociación. “El acuerdo representa un equilibrio estable en el proceso de negociación que nunca es necesario volver a negociar.” (OMC, 2007, p. 121)

En la actualidad están en marcha muchos acuerdos comerciales,

Muchos de estos acuerdos contemplan no sólo disposiciones para la liberalización del comercio recíproco mediante la eliminación de aranceles y otras medidas restrictivas del comercio –su principal y más obvio objetivo- sino también, compromisos en asuntos como el tratamiento a la inversión extranjera, las compras gubernamentales, el comercio de servicios, la facilitación de las actividades comerciales y la propiedad intelectual, entre otros. (Rodriguez, 2012, p.11)

1.2.2 Plan de exportación

Según Llamazares (s.f.) el plan de exportación es una herramienta que ayuda a una empresa a prepararse para empezar o consolidar su producto o servicio internacionalmente. Su objetivo principal es responder a las preguntas que crean una estrategia internacional, algunas de las preguntas quieren responder a: ¿Cuáles son los mercados y productos que tienen mayor potencial en el exterior?; ¿Cuál es la mejor opción de entrada para comercializar el producto?; ¿Cuál debería ser su enfoque en marketing para comunicar el producto?; ¿Qué se necesita hacer para poder llegar a la rentabilidad del producto que se espera?

“Un plan de Exportación debe estructurarse en etapas claramente diferenciadas que, siguiendo el orden secuencial de las operaciones de comercio internacional, analicen cada uno de los aspectos clave de la estrategia de la empresa en relación con los mercados internacionales.” (Llamazares, s.f., p. 3)

Morales Troncoso (2018) propone que para elaborar un buen plan de exportación se necesita lo siguiente:

Definir las fortalezas y debilidades de su empresa, con miras a su proyecto de exportación. Determinar correctamente las ventajas competitivas de su producto. Identificar y reducir los riesgos inherentes a los negocios internacionales. Evaluar la factibilidad del negocio que se proponen emprender y mejorar su proyecto, antes de ponerlo en práctica. Atraer a inversionistas o socios, así como a colaboradores clave. Tener acceso a financiamientos. Utilizar sus propios planes como marco de referencia y guía operativa, una vez puestos en práctica.

Luego de acabar con la fase evaluación que se mencionó en el párrafo anterior. Morales Troncoso (2018) plantea que se debe realizar la fase de implementación para después realizar la fase de control donde se evalúa el desempeño que se tuvo en el mercado internacional. Se necesita estar siempre actualizado de las condiciones del mercado para así poder adecuar el plan de negocios y readecuar el plan de exportación con las experiencias reales en los primeros mercados internacionales, estas fases mencionadas de planeación-implementación-control se repiten cada vez que la empresa va a explorar algún nuevo mercado y tener éxito en su internacionalización.

Según Moreno (2020) para que exista un buen plan de exportación se necesita realizar las siguientes seis etapas:

1. Etapa de diagnóstico

Se necesita realizar un análisis interno de las capacidades que tiene la empresa para ver sus fortalezas y poder mejorar en sus debilidades. También se realiza un análisis externo donde se realiza un análisis PESTEL que va a servir para evaluar como la empresa se va a desarrollar en el sector internacionalmente. Una vez que se realiza ese análisis, se hace un análisis DOFA internacional y a partir de esas conclusiones se van a realizar acciones para salir al mercado internacional. Las conclusiones van a servir para hacer una estrategia comercial y ver cuales recursos se necesitan para exportar.

2. Selección de mercados

Antes de una selección de mercados, la empresa necesita decidir si va a utilizar una estrategia de concentración o diversificación de mercados. La concentración de mercados se basa en centralizarse en un número reducido de mercados para conseguir mejor penetración. La diversificación de mercados se basa en seleccionar varios mercados porque su estrategia se va a basar en vender a un mayor número de mercados.

Primero se selecciona un área geográfica o conjunto de países y se selecciona los criterios que deben ser cumplidos. Una vez seleccionado las áreas geográficas más favorables, se seleccionan los países que cumplan con los criterios establecidos, para finalmente determinar el o los países donde se podrá exportar.

3. Formas de entrada en los mercados internacionales

Según Moreno (2020, p. 8) Existen varias alternativas para exportar los productos como: “Exportación directa, agente comercial, importador – distribuidor, compañías de trading, acuerdo de piggyback, acuerdo de licencia, acuerdo de franquicia, acuerdo de Joint Venture, delegación o filial”

Una vez que se haya escogido la mejor forma de entrada, se debe identificar qué empresas son el objetivo en el país internacional. Por ejemplo, si es importador – distribuidor, se necesita identificar que empresas realizan esa función.

4. Oferta internacional

Se identifica qué producto de la empresa tiene más capacidad para comercializar. Las empresas que tengan varios productos no seleccionan los productos, sino las

unidades estratégicas. Se debe definir las características de los productos y si se necesitan adaptar en el mercado exterior. Para esto existe una estandarización donde se vende el mismo producto en todos los mercados o su versión adaptada con ciertas características técnicas, ya sea por una normativa legal o por necesidad del cliente. Finalmente, se lleva a cabo una estrategia de precios para llegar al mercado exterior.

5. Política de promoción y comunicación

Primero se verifica si la marca del producto se va a adaptar al mercado internacional o es mejor crear una nueva marca. Para que la empresa se haga conocer se necesitan tener instrumentos de publicidad y de promoción que son los anuncios o publicidad a través de redes sociales u otros medios. Esto implica un recurso económico que se necesita establecerlo y desglosarlo.

6. Plan económico

Aquí se incluyen los objetivos de venta y la cuenta de explotación provisional. En los objetivos de venta se necesita identificar la delimitación geográfica, la cual debe ser concreta y fácilmente calculable y debe tener un periodo de tiempo.

La cuenta de explotación internacional sirve para poner en marcha el plan y visualizar el margen comercial. Aquí se necesita saber los objetivos de venta establecidos, el margen comercial bruto, gastos de estructura, gastos de venta, saldo de explotación (diferencia entre el margen comercial bruto y los gastos de estructura y ventas)

1.2.3 Gestión Aduanera

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador es una persona jurídica de derecho público, de duración indefinida, con autonomía técnica, administrativa, financiera y presupuestaria, domiciliada en la ciudad de Guayaquil y con competencia en todo el territorio nacional. (SENAE, 2015, p. 11)

Art. 212.- Es un organismo al que se le atribuye en virtud de este Código, las competencias técnico-administrativas, necesarias para llevar adelante la planificación y ejecución de la política aduanera del país y para ejercer, en forma reglada, las facultades tributarias de determinación, de resolución, de sanción y reglamentaria en materia aduanera, de conformidad con este Código y sus reglamentos. (COPCI, 2010)

El código orgánico de la producción e Inversiones (2010) tiene como objetivo:

Art. 103.- Ámbito de aplicación. - El presente título regula las relaciones jurídicas entre el Estado y las personas naturales o jurídicas que realizan actividades directa o indirectamente relacionadas con el tráfico internacional de mercancías. Para efectos aduaneros, se entiende por mercancía a todos los bienes muebles de naturaleza corporal.

Los principios fundamentales según el COPCI (2010) según el art. 104 son:

- a. Facilitación al Comercio Exterior. - Los procesos aduaneros serán rápidos, simplificados, expeditos y electrónicos, procurando el aseguramiento de la cadena logística a fin de incentivar la productividad y la competitividad nacional.
- b. Control Aduanero. - En todas las operaciones de comercio exterior se aplicarán controles precisos por medio de la gestión de riesgo, velando por el respeto al ordenamiento jurídico y por el interés fiscal.

El COPCI (2010) define en el art. 105 al territorio aduanero como “territorio nacional en el cual se aplican las disposiciones de este Código y comprende las zonas primaria y secundaria.” Para realizar las funciones aduaneras se divide en zona primaria y secundaria que se las define como:

- a. Primaria. - Constituida por el área interior de los puertos y aeropuertos, recintos aduaneros y locales habilitados en las fronteras terrestres; así como otros lugares que fijare la administración aduanera, en los cuales se efectúen operaciones de carga, descarga y movilización de mercaderías procedentes del exterior o con destino a él; y,
- b. Secundaria. - Que comprende la parte restante del territorio ecuatoriano incluidas las aguas territoriales y espacio aéreo.

El COPCI (2010) define al control aduanero como:

Art. 144.- Control Aduanero. - (Reformado por el Art. 175 de la Ley s/n, R.O. 587- 3S, 29-XI-2021). - El control aduanero se aplicará al ingreso, permanencia, traslado, circulación, almacenamiento y salida de mercancías, unidades de carga y medios de transporte hacia y desde el territorio nacional, inclusive la mercadería

que entre y salga de las Zonas Especiales de Desarrollo Económico, por cualquier motivo.

El COPCI (2010) define a la exportación definitiva como:

Art. 154.- Exportación definitiva. - Es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero comunitario o a una Zona Especial de Desarrollo Económico ubicada dentro del territorio aduanero ecuatoriano, con sujeción a las disposiciones establecidas en el presente Código y en las demás normas aplicables.

El COPCI (2010) define a los servicios aduaneros como:

Art. 210.- Servicios aduaneros. - Para el ejercicio de la potestad aduanera, el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador tendrá bajo su control los servicios de almacenamiento, aforo, control y vigilancia de las mercancías ingresadas al amparo de ella, así como las que determine la directora o el director general de la entidad; para tal efecto, el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador podrá celebrar contratos con instituciones públicas o privadas para la prestación de dichos servicios.

Los requisitos para ser exportador en el Ecuador según Proecuador, (2023) son:

1. Contar con el Registro Único del Contribuyente (RUC) otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI) indicando la actividad económica que va a desarrollar
2. Obtener el certificado de firma digital o TOKEN, otorgado por las siguientes entidades: Registro civil, Security Data.
3. Registrarse como exportador en Ecuapass.

1.2.4 Ventaja absoluta

Siglos atrás el trueque era una actividad que lo hacían todas las personas, dos personas intercambiaban entre ellos productos que necesitaban y no poseían. Se intercambiaban los productos que no consumían o producían en exceso. Mas tarde con la aparición del metal, intercambiar productos se volvió una práctica que favorecía mejor a los comerciantes.” La moneda se convertirá en el “instrumento” universal del comercio en cuya intervención se compran, venden y permutan las bienes y mercancías en las naciones civilizadas” (Torres Gaytán, 2005, citado por Ortiz, 2019, p. 115)

Pugel (2004) citado por Ortiz (2019, p.115) afirma lo siguiente:

Uno de los grandes aportes fue dado por Adam Smith, economista clásico, defensor del libre comercio, que exponía que el beneficio del intercambio de productos se daba por los costos de producción -especialmente por bajo costo de mano de obra y alta productividad.

Según Cue Mancera (2016, p. 112), Adam Smith en su libro “Riqueza de las naciones” comenta:

Una nación debería exportar los bienes y servicios en los cuales es más productiva que otras naciones; asimismo, debería importar los bienes y servicios en los que esas naciones son más productivas que ella. En esta forma, el patrón de comercio se determina por la ventaja absoluta.

Smith dice que las naciones deben tener empleados que trabajen eficientemente, deben estar especializados y tener conocimiento de sus funciones. Se necesita saber el tiempo que se tarda en producir un bien, con el fin de medir la habilidad del trabajador y poder reducir su tiempo. También comenta que la tecnología es una herramienta que incrementa la producción en una nación. (Ortiz, 2019, p. 116)

Tal como se observa en la Tabla 1, podemos tener un claro ejemplo práctico de cómo se aplica la ventaja absoluta entre dos naciones. Colombia tiene una ventaja absoluta sobre Ecuador en la producción de cacao mientras que Ecuador tiene una ventaja absoluta en la producción de rosas; la producción de cacao y rosas sería mayor si Colombia y Ecuador compartieran sus bienes con un intercambio. (Ortiz, 2019, p. 117)

Tabla 1. *Ejemplo ventaja absoluta*

PAIS	COLOMBIA	ECUADOR
Cacao (k/hora)	1	6
Rosas (k/hora)	3	1

Fuente: Ortiz Velásquez, M. (2019)

1.2.5 Ventaja comparativa

Con la teoría de Smith sobre la ventaja absoluta derribó barreras comerciales que impedían a las naciones especializarse y poder intercambiar internacionalmente. Sin embargo, David Ricardo determinó un problema. Si una nación tiene ventaja absoluta en los dos bienes, no habría comercio internacional y elaboró una teoría que responde a ese problema. (Cue Mancera, 2016, p. 101)

Cue Mancera (2016, p.101) comenta:

En su teoría de la ventaja comparativa, Ricardo utiliza el concepto de costo de oportunidad, con el propósito de determinar el bien que debe producir y exportar cada país. El costo de oportunidad es lo que se sacrifica para obtener una unidad adicional de un bien.

“Un país tiene ventaja comparativa en la producción de un bien si el coste de oportunidad en la producción de este bien en términos de otros bienes es inferior en este país de lo que lo es en otros países” (Krugman, 2006, p. 29)

Ricardo expone que reducir los salarios es algo fundamental para que se obtenga ganancias en el exterior, esto va ligado a disminuir los precios de productos de primera necesidad que se gastan en los salarios. Pone como ejemplo que si se deja de cultivar cereal y otros productos que son necesarios para el empleado y se descubre un nuevo mercado donde se importe a precios más baratos, los salarios podrían disminuir y se aumentarían los beneficios. (Ortiz, 2019, p. 121)

En la tabla 2. se explica con un claro ejemplo cómo se pone en práctica la ventaja comparativa de Ricardo. Se usará como ejemplo los países de Colombia y Ecuador. Estos dos países van a intercambiar productos, donde especializan en flores y la extracción de metales preciosos como es la esmeralda. Se compara la eficiencia productiva, con los

datos presentados, en una hora los ecuatorianos producen 1000 flores y 5 esmeraldas, mientras que Colombia en una hora produce 800 flores y 10 esmeraldas. (Ortiz, 2019)

Tabla 2. Ejemplo ventaja comparativa

Variable	Ecuador	Colombia
Flores (unidad/horas)	1.000	800
Esmeraldas (unidad/horas)	5	10

Fuente: Ortiz Velásquez, M. (2019)

Si se aplicase la teoría de ventaja absoluta de Smith, Ecuador se debería especializar en flores y Colombia en esmeraldas. Sin embargo, como ejemplo, supongamos que en Colombia se disminuye la producción hora por trabajador de esmeraldas, como consecuencia queda a una esmeralda por hora. Ahora Colombia no tiene ventaja sobre Ecuador. (Ortiz Velásquez, 2019)

Ortiz (2019, p. 123) comenta que:

Que en el caso de comercio entre un país A (Ecuador) y un país B (Colombia), donde el país “B” no tiene ventaja absoluta frente a “A”, este puede especializarse en producir lo que mejor puede hacer y continuar beneficiándose del intercambio comercial. Es decir, la nación “B” debe especializarse en la producción del bien en donde su desventaja absoluta es mejor y exportarla, pero también debe importar el bien en el cual su desventaja absoluta es aún mayor.

Como ocurre en varias teorías, siempre existen algunas críticas como la que se le hace a esta teoría donde en la práctica se intercambian más de dos productos entre más de dos países y además se debe considerar los costos de transporte y las barreras comerciales. Sin embargo, esta teoría ha sido explicada los beneficios de intercambiar bienes por países de diferente nivel de desarrollo. (Cue Mancera, 2016, p.104)

1.2.6 Integración económica

La competitividad en el mercado, como lo son costos, tecnología, innovación, factores de producción hacen que exista la necesidad de tener alianzas entre países. La integración hace que no exista tantas barreras en el comercio, no solo es un vínculo económico, también es un nexo político para tener una buena relación entre países. (Ortiz, 2019, p.27)

Ecuador ha firmado tratados de libre comercio con la Unión Europea, la Asociación Europea de Libre Comercio (o también denominada EFTA), Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte y Chile. (Servicio Nacional de contratación pública, S.f.)

La integración económica se relaciona con:

La “ley de gravedad” de Isaac Newton, donde es una fuerza atractiva “directamente proporcional al producto de sus masas e inversamente proporcional al cuadrado de la distancia que las separa”. Es decir, si se aplica a la integración, tiene que ver con la decisión de los países de crear alianzas de acuerdo con la distancia –kilómetros– que exista entre ellos. Esto ocurre en parte por los costos del transporte que tienen los países en la movilidad de sus productos ya que entre mayor sea la distancia, así mismo su costo es mayor. (Ortiz, 2019, p.28)

Para tener una buena integración económica entre países, un país toma en cuenta el tamaño del país (PIB), la distancia en km, aranceles, inmigrantes, costos de transporte y sus relaciones comerciales.

En la tabla 3. Se presentan de forma sintética las formas de integración económica:

Tabla 3. Formas de integración económica

Intercambio de preferencias comerciales	Se conceden preferencias arancelarias entre naciones
Área de libre comercio	Se eliminan las barreras comerciales en un amplio conjunto de sectores productivos
Unión aduanera	Es un área de libre comercio con una política comercial única para todos los miembros
Mercado común	Es una unión aduanera con una política de libre movilidad para el capital y para el trabajo
Unión económica y monetaria	Es un mercado común con una moneda y un Banco Central únicos.
Unión económica, monetaria y fiscal	Es una unión económica y monetaria con una política discal común.
Unión política	Es una unión económica, monetaria y fiscal conformada como una misma nación.

Fuente: Cue Mancera (2016)

1.2.7 Globalización

Según Gutiérrez et al. (2013, p. 3) La globalización es la aceleración de las interrelaciones de las tendencias sociales, económicas, políticas, las dicotomías (izquierda y derecha;

conservadores y liberales; comunismo y capitalismo), lo que tiene en común todas estas dicotomías es que entrelazan relaciones a nivel mundial.

Existen tres tipos de globalizaciones: la política, la económica y la social. La política hace referencia a las ideologías; la social se presenta de manera desigual dependiendo del país y con la tecnología esta brecha se ha ampliado un poco más; por último, la globalización económica su actor principal son las empresas transnacionales, luego son las Pymes que son las mayores generadoras de empleo en los países de desarrollo.

Gutiérrez et al. (2013, p.10) menciona que las transnacionales son las que conducen la globalización ya que expone que:

Exportan puestos de trabajo buscando la reducción de costos laborales y carga impositiva; distribuyen el proceso productivo y la prestación de servicios a través de todo el mundo; utilizan a los gobiernos para conseguir ventajas impositivas y de infraestructura, y de no hacerlo, buscar alternativas en otros países; y distinguen entre el lugar de producción, el lugar de la inversión, el lugar de declaración fiscal y el lugar de residencia.

La globalización ha permitido que los negocios se beneficien ya que se han abierto a mercados internacionales. Según Ortiz (2019) “La comprensión de los negocios internacionales es de suma importancia para establecer cómo se da la globalización en los diferentes países”

Rodríguez (citado en Ortiz, 2019, p. 6) nos dice el por qué es relevante que las empresas estén adentro de los negocios internacionales:

Al operar internacionalmente, una compañía debe considerar su misión (lo que pretende ser y hacer a largo plazo), sus objetivos (propósitos específicos de desempeño para el cumplimiento de su misión) y su estrategia (los medios por los cuales conseguirá tales objetivos). Son cuatro los principales objetivos de operación que pueden inducir a las compañías a emprender negocios internacionales:

- El incremento en sus ventas
- La adquisición de recursos
- La diversificación de sus fuentes de ventas y suministros
- La reducción al mínimo del riesgo competitivo.

1.2.8 Negocios Internacionales

“Los negocios internacionales son transacciones de negocios que se llevan a cabo entre participantes que se localizan en más de un país. ... Quienes participan en un negocio internacional son personas, empresas, agrupaciones de empresas o bien instituciones gubernamentales” (Cue Mancera, 2016, p.2)

Tienen un enfoque multidisciplinario ya que incluye contextos políticos, éticos, legales, históricos o culturales. Los negocios internacionales tienen mayores retos que un negocio domestico ya que intercambian distintas divisas en algunos casos o los sistemas legales son diferentes. (Cue Mancera, 2016, p.2)

La exportación y la importación son actividades que se lleva a cabo en los negocios internacionales. La exportación es la venta de productos de un país hacia otro y la importación es la compra de productos de un país hacia otra ya sea para su uso o reventa. Existen distintas formas de hacer negocios internacionales como la inversión que ocurre cuando se compra activos financieros para obtener rentabilidad, pero el inversionista no tiene influencia alguna en las decisiones de la empresa. Otra manera es la venta de licencias, franquicias o contratos de administración. (Cue Mancera, 2016, p.5)

Según Ortiz (2019, p. 296) para poder competir en el mundo de los negocios internacionales se necesita desarrollar estrategias que se deben adaptar al entorno del mercado que se quiere ingresar. Se necesita tener innovación administrativa para crear una ventaja competitiva duradera para la empresa.

Ortiz (2019) menciona las siguientes estrategias:

1. Estrategia de producción

Para saber la capacidad de producción de la empresa se necesita saber con qué cuenta la compañía. Las empresas pueden construir economías de localización al colocar sus diferentes procesos en varias partes del mundo, también pueden construir economías de costo donde pueden ubicarse de manera central en varios mercados, por último, pueden transferir conocimiento desde el extranjero para traer el conocimiento internamente.

2. Estrategia de mercadeo

Hoy en día las empresas tienen que afrontar las presiones competitivas como la reducción de costos o la adaptación de productos, es por eso por lo que la empresa

necesita ofrecer una diferenciación en sus productos con estrategias de mercado. En los mercados que son competitivos existe una presión por mostrar sensibilidad local, por ejemplo, “En los canales de distribución, las multinacionales deben delegar en sus subsidiarias las funciones de mercadeo para poder responder a las diferencias entre los canales y así satisfacer todas las necesidades y gustos de los consumidores” (Ortiz, 2019, p. 304). Existen cuatro estrategias básicas de mercadeo: estandarización global, de localización, transnacional e internacional. Su uso depende de la presión de los costos y la sensibilidad local como lo podemos visualizar en la tabla 4.

3. Estrategia de logística

Esta estrategia incluye la planificación, organización, control y ejecución de los materiales desde el arranque de la actividad hasta su entrega o finalización, su objetivo es satisfacer al cliente final al menos costo posible, minimizar los costos de entrega y la cantidad de productos almacenados, normalmente lo hacen con la gestión logística llamada “Pull”. Para desarrollar esta estrategia se sigue los siguientes pasos: “Pronóstico, planeación, manejo inicial de logística, empaque, almacenamiento, transporte, centros de distribución y estrategia de servicio” (Ortiz, 2019, p. 313)

Cuando se hace una estrategia global, los beneficios normalmente son los siguientes: “Calidad mejorada de productos y servicios, reducción de costos, referencia de los clientes al momento de tomar decisiones y mayor competitividad” (Ortiz, 2019, p. 311)

4. Estrategia de control organizacional

Para realizar estas estrategias se necesita primero verificar el cumplimiento de las etapas de la planeación estratégica. Lo más difícil que tienen que hacer las empresas hoy en día es adaptar sus necesidades internas a las diferentes culturas del mercado extranjero, para esto se requiere una investigación previa de las culturas. Por ejemplo, en India se requiere adaptarse a varias culturas porque en un mismo país, hablan 28 idiomas oficiales.

Para esta estrategia se debe planear el DOFA y adecuar los recursos y factores a los mercados objetivos, se debe establecer como va a ser la responsabilidad en las subsidiarias o la red de la empresa de acuerdo con su tamaño.

5. Estrategia de colaboración

Existen razones específicas por la cual una empresa quiere utilizar esta estrategia. Una de estas razones es la diversificación de activos en un sitio específico, los factores legales, por querer penetrar en múltiples países o por último minimizar los riesgos.

UNCTAD (2011) citado por Ortiz (2019, p. 317) “Los tipos de colaboración son: licencia, franquicia, contratos comerciales, operaciones llave en mano, coinversiones y alianzas de participación accionaria”

Tabla 4. *Presión por estrategias*

	Reducción de Costos	Sensibilidad local
Estrategias	Presiones	Presiones
Estandarización Global	Sí	Mínimas
Localización	No intensas	Sí
Transnacional	Sí	Sí
Internacional	No	Mínimas

Fuente: Ortiz (2016, p. 308)

1.2.9 Marketing Internacional

Cue Mancera (2016, p.321) no dice que “La mercadotecnia internacional lleva a cabo dos tareas fundamentales: la primera consiste en convencer al consumidor del país de destino que el producto satisface sus necesidades y sus deseos; la segunda, en poner en sus manos ese producto de manera más eficiente posible”

Para Cue Mancera (2016) existen distintas estrategias que se alinean a las estrategias empresariales están son:

- Estrategia de diferenciación: El consumidor debe percibir que el producto es diferente a los otros, ya sea por el precio, la promoción o la distribución de estos. La diferenciación se puede basar en la calidad, la confiabilidad u otra característica que el consumidor la pueda percibir.
- Estrategia de liderazgo de costo: Su objetivo es reducir costos producción, manufactura o ventas. Esto se puede lograr si la empresa acepta menores márgenes de ganancias o utiliza materiales más baratos. Esta estrategia se basa en la promoción baja de sus productos y utilizan canales de distribución que promueva eso.

- Estrategia de enfoque: Se concentra en mercados, áreas o regiones específicas con el fin de diseñar un mensaje enfocado para estos. Por ejemplo, la empresa de relojes Patek Philippe se enfoca en los consumidores que tienen alto poder adquisitivo.

Las empresas que decidan abrirse al mercado extranjero deben responder a las siguientes preguntas conocidas como las 4P (véase tabla 1): “cómo desarrollar el producto de la empresa; 2) cómo determinar su precio; 3) cómo vender el producto (promoción); 4) cómo distribuir esos productos a los consumidores, como llevarlos al lugar en el que se consume” (Cue Mancera, 2016, p. 324)

Tabla 5. *Marketing mix*

Producto	Se desarrollan las características tangibles e intangibles del producto, para satisfacer las necesidades o deseos de los consumidores en los diversos mercados.
Precio	Se adoptan las medidas que incrementan el ingreso de la empresa y que modifican el entorno de competencia.
Promoción	Se idean formas para que los productos de la empresa sean más atractivos para los consumidores.
Lugar	Se ponen los productos al alcance los consumidores.

Fuente: Cue Mancera (2016, p. 325)

2 CAPITULO II: DIAGNÓSTICO

DIAGNÓSTICO EXTERNO

2.1 Análisis PESTEL ECUADOR

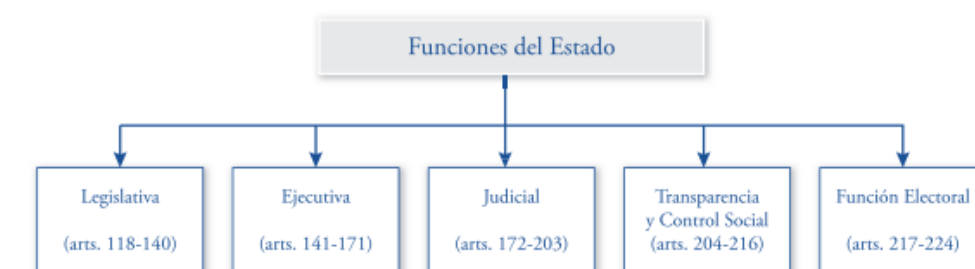
2.1.1 Político

Ecuador es una democracia presidencialista que rige su última constitución de 2008, el presidente es elegido cada cuatro años. Actualmente, en mayo del 2023 hubo una disolución de la asamblea nacional dictada por el expresidente Guillermo Lasso. Como consecuencia se hicieron elecciones presidenciales para un nuevo presidente hasta el año 2025.

Las principales funciones de un sistema político son la creación de normas generalmente obligatorias (función legislativa), su aplicación (función ejecutiva) y la interpretación a casos concretos (función judicial), y están orientadas a los resultados del sistema (output). Estas tres funciones clásicas están complementadas por los partidos políticos y las organizaciones sociales, que se ubican en la entrada del sistema, pues agregan y procesan demandas sociales. (Ortiz, 2012, p. 1)

La Figura 1 representa a las cinco funciones del Estado ecuatoriano, conforme a la Constitución de 2008. También son parte del sistema político de los Estados constitucionales modernos el control constitucional (Corte Constitucional) y, finalmente, elementos personales como las características de las élites políticas y la cultura política de la población. (Ortiz, 2012, p.2)

Figura 1. Funciones del sistema político ecuatoriano



Fuente: (Ortiz, 2012)

Según la constitución del 2008 define al Ecuador como:

El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada. La soberanía radica en el pueblo, cuya voluntad es el fundamento de la autoridad, y se ejerce a través de los órganos del poder público y de las formas de participación directa previstas en la Constitución. Los recursos naturales no renovables del territorio del Estado pertenecen a su patrimonio inalienable, irrenunciable e imprescriptible. (Constitución del Ecuador, 2008)

2.1.2 Económico

La economía está recuperándose paulatinamente de la contracción provocada por la pandemia que puso en evidencia algunas debilidades estructurales como la dependencia de las exportaciones de petróleo, la carencia de amortiguadores macroeconómicos, el limitado acceso a los mercados de capitales, la elevada informalidad, y las grandes brechas en el acceso a servicios públicos. (Banco Mundial, 2023)

Según el Banco Mundial (2023) el gobierno del Ecuador quiere mejorar las oportunidades de empleo a través de un mejor ambiente para la inversión, sin dejar atrás la transparencia de las instituciones públicas. La economía del Ecuador está expuesta a los riesgos externos como lo es la guerra de Ucrania o los aumentos de las tasas internacionales de interés.

En 2023, se espera que la economía cubra totalmente la brecha del PIB provocada por la pandemia COVID-19. El consumo privado (aproximadamente el 62% del PIB) seguirá siendo el principal motor de la economía en un mercado laboral estable y a medida que disminuyan ligeramente las presiones sobre los precios al consumo. la inversión fija bruta (21% del PIB) aumentará a un ritmo más lento, frenada por la subida del coste del endeudamiento mundial, por la falta de apoyo legislativo del expresidente Lasso (que obstaculiza la aprobación de una agenda más favorable a las empresas) y por las recurrentes presiones sociales para paralizar proyectos por cuestiones medioambientales. (Coface, 2023, p. 1)

Las exportaciones crecerán, a pesar del debilitamiento del crecimiento mundial que afecta a los principales mercados de las ventas exteriores de Ecuador (como Estados Unidos, China, Panamá y la Unión Europea). La balanza por cuenta corriente debería volver a registrar superávit en 2023, impulsada en particular por el superávit de la balanza comercial (3,1% del PIB en 2021), con un ritmo de crecimiento de las exportaciones superior al de las importaciones. Por su parte, el superávit de las rentas secundarias (3,7% del PIB) debería disminuir, ya que las remesas de trabajadores procedentes de EE. UU., España e Italia se debilitan un poco ante el previsible empeoramiento de sus mercados de trabajo. (Coface,2023, p.2)

2.1.3 Social

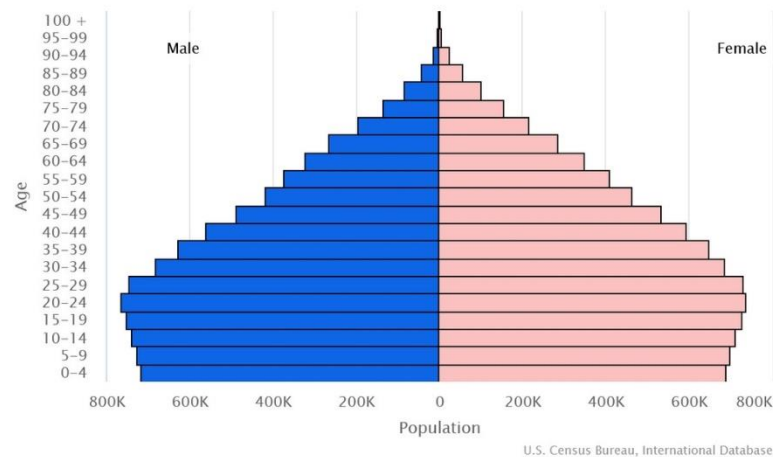
En Ecuador hay aproximadamente 17,483,326 habitantes, ubicándose en el número 70 en el ranking de países más habitados. La nacionalidad es ecuatoriana. Las razas étnicas que existen CIA (2023) son: mestiza 71.9%, montubios 7.4%, blancos 6.1%, afroecuatorianos 4.3%, mulato 1.9%, negro 1%, otro 0.4%.

“La elevada pobreza y la desigualdad de ingresos de Ecuador afectan sobre todo a la población indígena, mestiza y rural. El gobierno ha aumentado su gasto social para paliar estos problemas, pero las críticas cuestionan la eficacia y la aplicación de su plan nacional de desarrollo.” (CIA,2023, p.1)

Ecuador sigue siendo tanto un país de emigración como de inmigración. La primera emigración a gran escala de ecuatorianos, en su mayoría indocumentados, se produjo entre 1980 y 2000, cuando una crisis económica empujó a los ecuatorianos de las provincias del sur a la ciudad de Nueva York, donde tenían conexiones procedentes del anterior comercio de sombreros de Panamá. La emigración ha vuelto a aumentar desde 2017, ya que los problemas económicos, el alto desempleo, la pobreza y la violencia han llevado a miles de migrantes y refugiados ecuatorianos a dirigirse a Estados Unidos. En 2021, los ecuatorianos eran la cuarta nacionalidad con más contactos con la Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza de EE. UU. en la frontera entre EE. UU. y México. La mayoría de los migrantes y refugiados ecuatorianos atraviesan el peligroso Paso del Darién entre Colombia y Panamá para llegar a México. (CIA, 2023, p. 3)

La pirámide de población de Ecuador ilustra la estructura por edad y sexo dentro de un territorio, según esta información se puede ver la estabilidad política y social de un país. En Ecuador según la figura 2. la población más activa está en el rango entre 20-24 años, siguiéndole el rango de 15-19 años.

Figura 2. Pirámide Poblacional



Fuente: United States Census Bureau (2023)

“El IDH es una medida sintética utilizada para evaluar el progreso a largo plazo en tres dimensiones básicas del desarrollo humano: una vida larga y saludable, el acceso al conocimiento y un nivel de vida digno. El indicador utilizado para medir una vida larga y saludable es la esperanza de vida.” (ONU,2020, p.2) “Bajo el título «Tiempos inciertos, vidas inestables: configurar nuestro futuro en un mundo en transformación», el documento sitúa a Ecuador en el puesto 95 dentro de la clasificación de 191 países y territorios, tras haber ocupado la posición 99 en 2020.” (El Mercurio, 2022)

2.1.4 Tecnológico

“Según la Constitución del Ecuador del 2008 las TICS son consideradas estrategias, el Gobierno de la Revolución Ciudadana avanza con pasos firmes en la consolidación de lazos de cooperación que le permitan avanzar hacia el buen vivir de todos los ecuatorianos” (Toapanta, 2015, p. 2)

Según Toapanta (2015) el gobierno dispuso que las TICS deben ser política estratégica tanto en instituciones públicas como privadas. Sin embargo, muchas de estas empresas han hecho caso omiso a esta disposición. Dice que las TICs deben ser consideradas como estrategia para que las empresas sean competitivas.

La empresa EY nos habla sobre las tendencias tecnológicas de mayor impacto en el Ecuador en el 2022. EY en conjunto con la revista ITahora realizó una encuesta de las tecnologías de la comunicación con el objetivo de saber desde los líderes de las empresas ecuatorianas los retos que han pasado.

En la encuesta de EY (2022) dice que los retos a partir de la pandemia han sido que las empresas cambiar sus prioridades en sus modelos de negocio como su agilidad comercial, acceso a tecnología avanzada, evolución de las expectativas de los clientes.

Los accesos a tecnología avanzada y los rápidos avances tecnológicos en las áreas de automatización, inteligencia artificial y analítica de datos han revolucionado las formas tradicionales de hacer negocios, ya que las empresas aprovechan la tecnología para mejorar la eficiencia, la precisión y la calidad, al mismo tiempo que optimizan el control de los costos. (EY, 2022, p.5)

En el año 2022 EY (2022) dice que hubo un incremento de TI de un 14% a un 35% en todas las organizaciones. Las empresas del Ecuador han logrado tener más recursos a nivel tecnológico teniendo una mejora en su forma de trabajar y reduciendo sus riesgos en la emergencia que tuvieron durante la pandemia dentro de su organización.

2.1.5 Ecológico

Ecuador según Bordino (2022) es considerado un país con mucha diversidad, es el octavo país que tiene diversidad de especies, esto se debe a que Ecuador tiene cuatro regiones diversas con distintos ecosistemas: región amazónica, andina, litoral, insular. “En Ecuador, se hallan aproximadamente el 8% de las especies de plantas vasculares registradas en el mundo y, de hecho, alrededor de 4.500 especies son consideradas endémicas.” (Bordino, 2022, p.5)

“El Ecuador ha emprendido acciones para evitar el déficit ecológico a nivel nacional, y es considerado el primer país latinoamericano a nivel mundial en adoptar un indicador de sustentabilidad fuerte dentro de la planificación nacional, y calcular su Huella Ecológica y Biocapacidad con datos oficiales.” (MAATE, s.f., p.3)

Según Gutiérrez (2020) el Ecuador va a tener un 90% de energía limpia para el 2025 ya que en el 2016 se puso en marcha 8 centrales hidroeléctricas y estas fuentes van a suplir de energía al Ecuador con el objetivo de reducir las emisiones de dióxido de carbono y dejar la dependencia de combustibles fósiles. Ecuador también pretende tener una fuente

renovable con un programa llamado “cocción eficiente”. El objetivo de este proyecto es reemplazar cocinas de gas por inducción, esto ayudaría a reducir 2 millones de toneladas de emisiones de dióxido de carbono.

Los problemas que tiene Ecuador en el tema ecológico según Márquez (2021) son:

- La deforestación: Ecuador es uno de los líderes en la deforestación a nivel de la región. Las actividades petrolíferas y mineras afectan a los bosques, como también la construcción de carreteras e infraestructuras como las hidroeléctricas.
- La sobrepesca: la pesca ilegal en las costas del Ecuador ha traído como consecuencia una reducción de las poblaciones de peces, por ejemplo, la sardina.
- Pérdida de biodiversidad: Esto es debido a diversos factores como la fragmentación de territorio, procesos urbanizadores, actividades turísticas, caza, introducción de especies.

2.1.6 Legal

Dentro de la constitución del Ecuador en el artículo 325 dice lo siguiente: “El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.” (Constitución del Ecuador, 2008)

La constitución del Ecuador (2008) dice que el Estado va a impulsar el pleno empleo donde todo trabajador tiene el derecho a realizar sus labores en un entorno adecuado donde garantice su salud y bienestar.

En el art. 337 de la constitución dice que: “El Estado promoverá el desarrollo de infraestructura para el acopio, transformación, transporte y comercialización de productos para la satisfacción de las necesidades básicas internas, así como para asegurar la participación de la economía ecuatoriana en el contexto regional y mundial a partir de una visión estratégica.” (Constitución del Ecuador, 2008, p. 105)

La ley de compañías regula a las compañías del Ecuador y establece leyes, requisitos derechos y obligaciones que las organizaciones deben cumplir. Los siguientes artículos son los más importantes:

“Art. 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.” (Ley de compañías, 2014, p. 1)

Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. (Ley de compañías, 2014, p. 23)

2.2 Análisis PESTEL Panamá

2.2.1 Político

El actual presidente, Laurentino Cortizo, del Partido Revolucionario Democrático (PRD), de centroizquierda, fue elegido en mayo de 2019 para un mandato de cinco años. Junto con su socio de coalición de centroderecha, Movimiento Liberal Republicano, el PRD ocupará 40 de los 71 escaños hasta las próximas elecciones generales previstas para el 5 de mayo de 2024. (INEC,2022)

En el artículo 1. De la constitución de Panamá según Ruiz (2021) define al país como “La Nación panameña está organizada en Estado soberano e independiente, cuya denominación es República de Panamá. Su Gobierno es unitario, republicano, democrático y representativo”.

Ruiz (2021) habla del gobierno unitario que se refiere a una unidad central donde las autoridades como alcaldes tienen autonomía administrativa, pero no difieren en la política. El sistema del gobierno es republicano porque la autoridad es elegida por votación del pueblo por determinado tiempo. Por último, se lo define como democrático porque el pueblo es el que elige y a través de la constitución actúan en colaboración armónica.

Aunque el país sigue siendo un socio privilegiado de Estados Unidos, se ha acercado a Pekín por motivos comerciales. En 2017 rompió lazos diplomáticos con Taiwán. Sin embargo, su apertura hacia China sigue siendo cautelosa para no ofender a Washington. Desde su elección, el presidente Cortizo ha frenado las inversiones chinas en el Canal de Panamá. El Canal de Panamá mantiene su

neutralidad en el conflicto ruso-ucraniano. La negativa a cerrar el Canal a los buques rusos obedece a consideraciones comerciales. (INEC,2022)

2.2.2 Económico

La economía de Panamá es un importante centro logístico y de transporte y un centro comercial y financiero; sin embargo, después de la entrada en funcionamiento de una importante mina de cobre en 2019, las exportaciones de minerales también están desempeñando un papel clave. A futuro, se espera que el crecimiento sea de alrededor del 6,3 y 6,5 por ciento en los próximos dos años, apoyado por la construcción, el transporte y la logística, el turismo y la minería. (Banco Mundial, 2023, p. 3)

El sector de Panamá actualmente según Coface (2023) tiene un PIB per cápita de \$14.664. En el 2022 la economía de Panamá seguía recuperándose de la pandemia que sacudió a todos, el comercio exterior se recuperó con un 83% del PIB. Las exportaciones de bienes y servicios ayudaron al crecimiento de la economía en el 2022, en el 2023 también se espera un crecimiento. Los subsidios de los productos básicos como gasolina y alimentación ayudaran a que no suba tanto los precios e impactaran en el gasto interno.

Las ventajas e incentivos para las empresas multinacionales puestos en marcha por las autoridades para establecer el país como centro de nearshoring en América Latina podrían fomentar la inversión en el sector manufacturero. Además, el Gobierno seguirá invirtiendo en infraestructuras (8% del presupuesto para 2023) con, por ejemplo, proyectos para un cuarto puente sobre el canal y una tercera línea de metro en Ciudad de Panamá que apoyarán al sector de la construcción (4.000 millones USD). (Coface, 2023)

Según Coface (2023) el déficit fiscal en el 2022 se empezó a reducir, el objetivo del Gobierno panameño para el 2025 es alcanzar un déficit fiscal del 1,5% del PIB. Los gastos de capital e infraestructura deben ser prioridad para el gobierno. Las autoridades deberán subir los peajes de los canales. El déficit va a ser financiado por fondos exteriores. “Se espera que las condiciones de acceso a los mercados internacionales sigan siendo favorables, a pesar del fin del acuerdo de "línea de precaución y liquidez" con el FMI (2.700 millones de USD) en enero de 2023” (Coface, 2023, p. 2)

“Durante el 2022, la Cuenta corriente externa de Panamá finalizó con un saldo deficitario de B/.3,001.5 millones, aumentando su valor en 46.4%, contra lo registrado el año anterior, como resultado del monto negativo de B/.11,786.7 millones en la partida de bienes, que subió su valor.” (INEC, 2022, p.1)

En las importaciones nacionales en valor FOB, para el período 2022 totalizaron B/.13,527.6 millones, incrementando su valor en 30.7%, contra el año previo, observando aumentos de 25.9% en bienes de consumo, 29.3% en bienes intermedios y 44.3% en bienes de capital. Sin embargo, el detalle de las importaciones en valor CIF, durante el 2022 versus el 2021, mostró una caída dentro de los bienes de consumo, utensilios domésticos, que bajan 19.5%; no obstante, el resto de los bienes de consumo incrementaron su valor, sobresaliendo combustibles, lubricantes y productos conexos con 81.7%, no duraderos 16.6% y semiduraderos 10.7%. (INEC, 2022, p.2)

2.2.3 Social

En Panamá hay aproximadamente 4,404,108 habitantes, ubicándose en el número 147 en el ranking de países más habitados. La nacionalidad es panameña. Las razas étnicas que existen CIA (2023) son mestiza 65%, nativo americano 12,3%, africanos descendientes 9,2%, mulato 6,8%, blancos 6,7%. La mayoría son romanos católicos (48,6%) y evangélicos (30,2%).

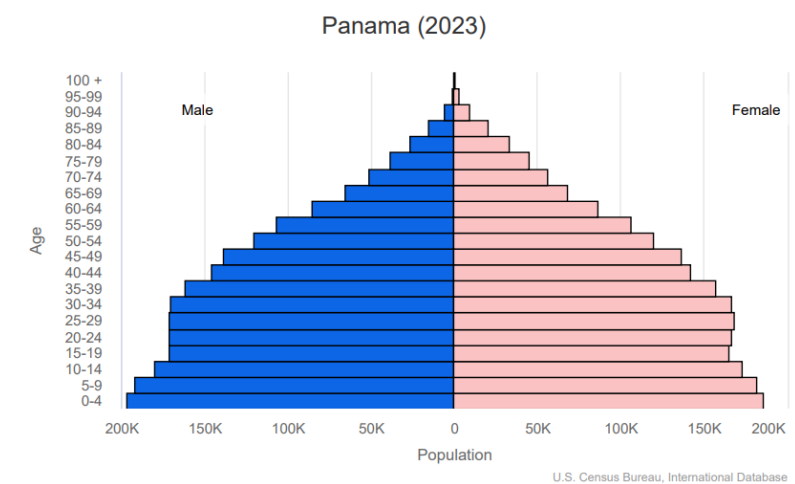
“Panamá es un país de contrastes demográficos y económicos. Se encuentra en plena transición demográfica, caracterizada por un descenso constante de las tasas de fecundidad, mortalidad y crecimiento de la población, pero persisten las disparidades en función de la riqueza, la geografía y el origen étnico.” (CIA,2023, p.1)

Panamá ha ampliado el acceso a la educación y al agua potable, pero la disponibilidad de saneamiento y, en menor medida, de electricidad sigue siendo escasa. El aumento de la escolarización secundaria - liderado por la matriculación femenina - se está extendiendo a las zonas rurales e indígenas, lo que probablemente contribuirá a aliviar la pobreza si mejoran la calidad educativa y la disponibilidad de empleos cualificados. (CIA,2023, p.2)

Según la figura 3 se puede observar la pirámide de habitantes de Panamá, se ve que el rango de edad que tiene más habitantes es de 0-4 años de edad, en género femenino con

185.954 habitantes y en masculino con 197.099 habitantes. Se puede observar que la mayor densidad de población esta desde 0 a 34 años de edad. Concluyendo que existe en el país mucha mano de obra joven con la que se puede trabajar.

Figura 3. Pirámide Poblacional



Fuente: United States Census Bureau (2023)

“El IDH es una medida sintética utilizada para evaluar el progreso a largo plazo en tres dimensiones básicas del desarrollo humano: una vida larga y saludable, el acceso al conocimiento y un nivel de vida digno. El indicador utilizado para medir una vida larga y saludable es la esperanza de vida.” (ONU,2020, p.2) “El IDH de Panamá en 2019 fue de 0.815, lo que sitúa al país en la categoría de desarrollo humano muy alto y en el 57º lugar de 189 países y territorios.” (ONU,2020, p.3)

2.2.4 Tecnológico

“Las TIC se denominan tecnologías de la información y la comunicación y son el grupo de herramientas que otorgan la adquisición, almacenamientos, producción, comunicación, tratamiento, presentación de informes y registros en forma de voz, datos reales o imágenes.” (Euroinnova Formación, 2023, p.4)

“La tecnología es muy dinámica y trae consigo cambios que requieren de ajustes rápidos para provechar las oportunidades que presentan éstos. La capacidad que tengan los países para absorber o adoptar de tecnología, conocimientos y prácticas juegan un papel clave en la disminución de la brecha tecnológica y en el desarrollo de las capacidades.” (Duran et al., 2020, p.10)

Según Duran (2020) Panamá tiene un 62% de personas que usan el internet, este dato se ha ido incrementando, pero sus vecinos que son Colombia y Costa Rica lo superan con 69% y 74% respectivamente.

Acosta (2019) menciona que, en la región centroamericana, Panamá es uno de los países que es clave para la exportación e importación tecnológica. “El ingeniero de la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental (AIG), Luis Oliva, puntualizó que Panamá necesita invertir más y dejar a un lado las incongruencias en el tema tecnológico, para ponernos al mismo nivel que países como Costa Rica.” (Acosta, 2019)

CAF (2022) dice que Panamá en los últimos años se ha ido abriendo a la banda ancha 5G que no solo ayudara a mejorar la comunicación entre personas, sino que se va a enfocar en la apertura de nuevos mercados que les ayudaran a crecer como país. Armando Fuentes Rodríguez, el administrador general de la Autoridad de los Servicios Públicos (ASEP), confirmó que con el taller sectorial que se puso en marcha sobre las tecnologías de la información, servirá para examinar las necesidades, retos y oportunidades para una buena implementación de la tecnología 5G en el sector panameño.

2.2.5 Ecológico

Panamá es el hogar de aproximadamente el 3,4% de las especies de anfibios del mundo, el 2,3% de sus especies de reptiles, el 9% de las especies de aves conocidas, y el 4,8% de las especies de mamíferos. También se encuentra entre los primeros 25 países del mundo en términos de diversidad de especies de plantas con flores. Las especies endémicas de Panamá ascienden a 1,300. (MiAmbiente, 2020)

Forbes (2021) dice que una característica de Panamá es su naturaleza donde es un paraíso de oportunidades para atraer nuevos inversionistas. Roth, fundador del grupo Azulik una cadena de hoteles ecológicos, “Consideró que Panamá se ha convertido en un “líder ecológico” en el mundo con 30% de su superficie terrestre bajo protección y con el anuncio reciente de un porcentaje similar de su entorno marítimo también protegido, acompañado de su plan de turismo, investigación y conservación.” (Forbes, 2021)

En el año 1972 Panamá recibió el título ecológico por ser uno de los primeros países latinoamericanos con legislaciones en materia ambiental. «A pesar de ello y el despertar en los últimos años al respecto, los esfuerzos por la preservación de

nuestra ecología son mínimos, con los efectos de la tala ilegal hemos perdido casi la mitad de nuestros bosques», explicó el ministro de Ambiente, Milciades Concepción. (González, 2019)

El actual presidente de Panamá, Laurentino Cortizo, declaró una ley en febrero del 2022 donde dicta:

El estado y todas las personas ya sean naturales o legales (como corporaciones), deben respetar y proteger los Derechos de la Naturaleza. Algunos de los Derechos de la Naturaleza reconocidos en la ley incluyen los derechos a existir, persistir y regenerar sus ciclos vitales; el derecho de la naturaleza a una restauración oportuna y efectiva; y el derecho de la naturaleza a la preservación de sus ciclos del agua. (MiAmbiente, 2022)

2.2.6 Legal

“Panamá ha sido históricamente conocida por su Canal y su posición geográfica estratégica que conecta el Atlántico y el Pacífico. Sin embargo, en los últimos años, el país ha demostrado su capacidad para adaptarse a las demandas cambiantes del entorno empresarial global.” (JDV Consultores, 2023, p. 2)

Según JDV Consultores (2023) los siguientes factores legales han impulsado al país para que las empresas se establezcan es este:

1. Entorno Regulatorio Innovador y facilitador: La legislación ágil y adaptable proporciona el espacio necesario para la experimentación y la implementación de soluciones disruptivas en el sector legal. Esta actitud proactiva ha atraído a empresas y startups centradas en la tecnología legal, estableciendo así un terreno fértil para la innovación.
2. Conexión Global: La Vía de Acceso a América Latina: Las sólidas redes de comunicación y la infraestructura de transporte avanzada permiten a las empresas establecer conexiones ágiles con clientes y socios en múltiples países, consolidando la posición de Panamá como un verdadero HUB legal global.
3. Colaboración entre Profesionales Legales y Tecnológicos: La colaboración entre expertos legales y profesionales tecnológicos es una de las piedras angulares del éxito de Panamá como HUB legal digital. La mano de obra altamente educada y diversa del país ha sido un activo esencial en esta convergencia.

Los impuestos sobre la renta en Panamá solo se pagan si se tiene ingresos en territorio panameño. “Los impuestos de transferencia de bienes inmuebles en Panamá los paga el vendedor, y son el 2% del valor registrado actualizado de la propiedad o del precio de venta, el que sea mayor.” (Panamá 50, 2023)

El Código Fiscal en su artículo 694 dispone y citamos: ‘Es objeto de este impuesto la renta gravable que se produzca, de cualquier fuente, dentro del territorio de la República de Panamá sea cual fuere el lugar donde se perciba’. Continúa diciendo: ‘Contribuyente, tal como se usa en este Título, es la persona natural o jurídica, nacional o extranjera, que percibe la renta gravable objeto del impuesto’. (Pérez, 2016)

Las zonas especiales de incentivos fiscales de Panamá -como Panamá Pacífico, Ciudad del Saber y la Zona Libre de Colón- ofrecen exenciones y descuentos fiscales a las empresas que cumplan los requisitos. Los intereses generados por las cuentas (de ahorro, a plazo fijo, etc.) de los bancos panameños autorizados también están exentos de impuestos locales. (Panamá 50, 2023)

Un impuesto adicional que se paga en Panamá es sobre las ventas (ITBMS) es del 7% sobre los bienes y servicios, con excepción de alimentos y medicamentos.

El lavado de dinero en Panamá siempre ha sido un tema que enfrentan las autoridades, el gobierno está tratando de aumentar la ley sobre el lavado de dinero con el objetivo de proteger al país y reforzar la legislación. El país busca reforzar su sistema legislativo mediante fuerzas locales e internacionales. (OMC Group, 2021)

2.3 Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia. ...La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades, de beneficios se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido. (Porter, 1997, p. 177)

2.3.1 Poder de negociación de los clientes

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que lo

competidores compitan entre ellos - todo a expensas de lo rentable de la industrial. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas. (Porter, 1997, p. 189)

Los clientes según Porter (1997, p. 189) son poderosos en las siguientes circunstancias:

- Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- Las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costes o compras del comprador.
- Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados.
- Se enfrenta costes bajos por cambiar de proveedor.
- Obtiene bajas utilidades.
- Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás.
- El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.
- El comprador tiene información total.

De acuerdo con la información que brinda Porter se puede concluir que el poder de negociación que el cliente tiene sobre el producto FlexTank es baja puesto que FlexTank al ser un producto que no existe todavía mucha competencia en el mercado, el cliente no se puede cambiar de proveedor fácilmente, sin antes hacer una investigación de la competencia.

También el uso de FlexTank es importante para el cliente que necesita de eficiencia en sus tanques de agua o petróleo con el fin de mantenerlo integro. Por último, el cliente todavía no tiene una información completa sobre la demanda, los precios o los costes en el mercado puesto que no existe un producto que iguale a FlexTank en características técnicas y de desempeño.

2.3.2 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de coste con sus propios precios. (Porter, 1997, p. 190)

Según Porter (1997, p. 190) un proveedor es poderoso cuando:

- Que este dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende.
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.
- Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.
- Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.
- Que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costes por cambio de proveedor.
- Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante.

Se puede concluir que el poder que tienen los proveedores es bajo puesto que la empresa Comonteksa a pesar de que tiene a sus principales proveedores que son Chesterton y Sika donde el 80% del kit lo proveen ellos, el kit de FlexTank puede ser reemplazado con otro producto ya que ningún producto que está en el kit tiene patente. Sin embargo, como todos los productos que utiliza FlexTank son importados se detectó que los proveedores tienen el poder en los tiempos de despacho y logística del producto.

2.3.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

La entrada de nuevas empresas en un sector industrial implica la aportación al mismo de capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y con frecuencia, recursos sustanciales. La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, junto a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por

parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja. (Porter, 1997, p. 178)

Según Porter (1997, p. 178) las barreras para el ingreso son las siguientes:

- Economías de escala: Esta barrera se refiere a cuando una empresa necesita alcanzar el coste más bajo en cuanto a producción para alcanzar costes fijos para producir un mayor número de unidades.
- Diferenciación del producto: Las empresas necesitan hacer grandes esfuerzos y gastos para poder quitar la lealtad que tiene el cliente con su competidor.
- Requisitos de capital: se necesita invertir mucho para poder competir en el mercado con respecto a publicidad o investigación de mercado.
- Costes cambiantes: Se refiere al coste que tiene el comprador al cambiar de proveedor, como, por ejemplo, capacitaciones al empleado sobre el nuevo servicio o producto.
- Acceso a los canales de distribución: se refiere a ver como asegurar la distribución del producto, se necesita persuadir a los canales de distribución para que acepten el producto ya sea por reducción de precios o publicidad.

Se concluye que la amenaza de entrada de nuevos competidores es baja puesto que FlexTank se creó basado en un conocimiento que solo la empresa sabe y no existe ningún competidor que pueda igualar al producto en el conocimiento ofertado. Otra barrera que se distinguió es la del tamaño de la empresa, como Comonteksa es una mipyme el ciclo de aprobación es más corto, en cambio si alguna empresa grande quisiera competir en el producto se necesitaría un ciclo de aprobación y desarrollo más grande.

2.3.4 Amenaza de nuevos productos sustitutivos

Aquí entran los productos que pueden desempeñar la misma función y venden al mismo grupo de clientes, su única diferencia puede ser el uso de otra tecnología o técnicas de uso. (Porter, 1997)

La identificación de los productos sustitutivos no es siempre evidente. El objetivo es buscar sistemáticamente los productos que responden a la misma necesidad genérica o desempeñan la misma función. Esta búsqueda puede a veces conducir a industrias muy alejadas de la industria de partida. Una manera simple y eficaz

de proceder consiste en observar los usos practicados en el grupo de los grandes usuarios del producto. (Porter, 1997, p. 188)

Según Porter (1997) se debe prestar atención a los productos sustitutos que cumplan con las siguientes características:

- Están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial.
- Los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.

Existen algunos productos que pueden sustituir a FlexTank, pero no le igualan en la tecnología que este usa. También el producto FlexTank tiene todas verificaciones ambientales que Panamá requiere para entrar al mercado, mientras que los otros por ser ya productos viejos no aseguran que son amigables con el medio ambiente. Sin embargo, los productos sustitutos atacan a FlexTank en el tema del precio, pero no se compara en precio-calidad.

2.3.5 Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores existentes tiene como objetivo mejorar la posición de las empresas competidoras utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. (Porter, 1997, p. 191)

Según Porter (1997, p. 192) se puede tener una rivalidad alta si se da alguno de los siguientes factores estructurales:

- Gran número de competidores o igualmente equilibrados.
- Crecimiento lento en el sector industrial.
- Costes fijos o de almacenamiento.
- Falta de diferenciación o costes cambiantes.
- Incrementos importantes de la capacidad.
- Competidores diversos.
- Intereses estratégicos elevados.
- Fuertes barreras de salida. (Figura 4)

El mejor caso desde el punto de vista de las utilidades -beneficios- del sector industrial es uno en el cual las barreras de ingreso son altas pero las barreras de salida son bajas. Aquí el ingreso será desanimado y los competidores fracasados abandonarán el sector industrial. Cuando tanto las barreras de ingreso como las de salida son elevadas, el potencial de utilidades es elevado, pero por lo general está acompañado de más riesgo. Aunque el ingreso sea desanimado, las empresas fracasadas permanecerán y lucharán en el sector industrial, eso se puede observar en la figura 4. (Porter, 1997, p. 194)

La rivalidad entre competidores es baja con el producto FlexTank porque se detectó que la competencia utiliza vieja tecnología y no son amigables con el ambiente, lo que hoy en día es muy importante para el cliente final. Los tres competidores más cercanos son DMC (Belzona), DENSO y Premier Coating LTD, más ninguno se iguala al producto que Comonteksa ofrece puesto que FlexTank es un kit diferenciador, mientras que los otros competidores ofrecen un solo producto.

En el anexo 1 se muestra como una de las competencias directa puso su sello elastomérico y seis meses después no duró su producto vs como queda el sello de Comonteksa que ya va puesto 10 meses y sigue intacto.

Figura 4. *Barreras de salida y entrada*

		BARRERAS DE SALIDA	
		Bajas	Altas
BARRERAS DE INGRESO	Bajas	Rendimientos bajos, estables	Rendimientos bajos, riesgosos
	Altas	Rendimientos elevados, estables	Rendimientos elevados, riesgosos

Fuente: Porter (1997, p. 194)

2.4 Matriz EFE

Tabla 6. Matriz EFE

EFE MATRIZ

Matriz de evaluación de los factores externos	Peso	Valoración	Puntuación ponderada
OPORTUNIDADES			
Inexistencia del producto con mismos tecnicismos	0,2	4	0,8
Crecimiento de mercado	0,1	2	0,2
Existencia de proveedores internacionales	0,15	4	0,6
Existencia de distribuidores en países extranjeros	0,1	3	0,3
Necesidad del consumidor de mantener integro su equipo	0,05	3	0,15
Consumidores buscan productos amigables con el ambiente	0,05	4	0,2
AMENAZAS			
Competencia en precios con productos sustitutos	0,1	3	0,3
Productos sustitutos	0,05	3	0,15
Falta de materia prima a nivel mundial	0,05	2	0,1
Demoras por procesos aduaneros	0,05	3	0,15
Los productos del mercado son más baratos	0,1	3	0,3
	1		3,25

DIAGNÓSTICO INTERNO

2.5 Aspectos históricos

Comonteksa fue fundada hace 8 años en febrero del 2015 con el objetivo de ofrecer soluciones industriales en busca de mejorar eficiencias en ciertos procesos a través de un análisis de causa-raíz.

Comonteksa (2023) es una empresa que se dedica a comerciar productos industriales. Tiene una filosofía transformacional donde siempre buscan seguir mejorando continuamente. Están enfocados en la búsqueda de soluciones que ayuden a mejorar el desempeño en la industria de maquinaria a través de la reducción de costos unitarios.

Comonteksa (2023) desarrolla el talento humano en su organización para favorecer el crecimiento profesional y personal de sus trabajadores. La empresa busca la preservación del medio ambiente a través del cumplimiento de la normativa ISO 9001 con el objetivo de que la empresa aporte dentro de la sociedad y que los inversionistas estén satisfechos.

La misión de Comonteksa (2023) es:

En el mediano plazo (3 años), la empresa consolidará su sistema de Gestión de Calidad SGC; con un talento humano comprometido con el mejoramiento continuo organizacional. En 5 años Comonteksa S.A., será reconocida en el mercado proveedor de soluciones verificadas, con una auto solvencia financiera y con un equipo humano competente y estructurado, con cobertura nacional reconocida en soluciones industriales. Conectados con las necesidades de la comunidad y ambiente, cumpliendo con la legislación aplicable a este tipo de negocio.

La visión es “La satisfacción del cliente suministrando soluciones industriales de alto desempeño, asegurando su efectividad para mantener el liderazgo en el mercado; incluyen el cumplimiento de la legislación aplicable a este giro de negocio y la rentabilidad de la compañía.” (Comonteksa, 2023)

2.6 Estructura económica – financiera

2.6.1 Recursos

En una empresa existen los recursos tangibles e intangibles. Según Niccuesa (2013) los recursos tangibles son los que son cuantificables y se los puede medir, por ejemplo, los activos fijos, inventario, materias primas, etc. Todos estos activos están relacionados con el capital, se necesita saber usar bien estos recursos para poder tener éxito en la organización.

Mientras que los recursos intangibles Nicuesa (2013) menciona que no son cuantificables y no tienen soporte físico. Se basan más en información y conocimiento, estos recursos a diferencia de los tangibles que se desgastan, estos ganan fuerza, calidad y valor si se los sabe manejar bien.

Según la entrevista realizada a Santiago Montero, gerente de Comonteksa, comenta que tiene pocos activos físicos porque al no ser una empresa de producción no tienen esta necesidad. Lo que pesa más en activos fijos es el inventario, este año el inventario alcanzo

alrededor de 500.000 mil dólares. Dentro de los otros activos se encuentran dos autos, computadoras y los escritorios donde trabajan los empleados. Comonteksa no tiene ningún tipo de maquinaria.

También el recurso tangible que Comonteksa tiene son sus trabajadores, actualmente tiene 12 personas trabajando, 4 personas van a las oficinas que son: la administradora, la asistente administrativa, despachos y el de bodega. Las 8 personas restantes son freelance que son los vendedores y técnicos que se encargan de vender y dar soporte a los clientes. Como Comonteksa tiene alcance nacional sus asesores técnicos están por todo el Ecuador como en Guayaquil, Cuenca, Ambato, Esmeraldas, Quito. Cada vendedor tiene su meta de venta y aunque a veces la empresa no genera más de lo esperado en alguna zona decide mantenerlo porque está generando presencia de marca, como lo es Cuenca.

Con respecto a lo intangible Santiago nos menciona que en todas las ciudades donde están presentes, las marcas que Comonteksa oferta tienen presencia. La reputación de la empresa es muy buena, las calificaciones de los clientes los califican en el ranking más alto por tener buena presencia en el mercado y también porque la empresa cumple toda la normativa legal. Comonteksa vende sus productos no tanto como una venta transaccional sino, como una venta consultiva, donde los asesores ayudan a los clientes a escoger el mejor producto y con esa ayuda el producto que vende Comonteksa se vende solo.

Con respecto a las marcas y logotipos, Comonteksa y iCoat están registradas. Las dos están registradas en Ecuador, Panamá y por convenios con la CAN está registrado en toda la comunidad Andina. Comonteksa dentro de un año quiere patentar el producto FlexTank. El conocimiento que se generó para FlexTank, que es un recurso intangible, fue de Santiago que sale como jefe técnico del producto. Santiago generó este conocimiento a través de los años, trabajando en empresas multinacionales que le ayudo a generar la empresa y desarrollar el producto.

2.6.2 *Productos*

El producto por el cual Comonteksa va a comenzar a exportar a otros países se llama FlexTank. Este producto es “Un sello elastomérico, resistente a los hidrocarburos, químicos, agua y sol; de fácil aplicación (brocha, rodillo, llana) que se aplica sobre la

interfase metal -concreto de la base perimetral del tanque de almacenamiento. No requiere de personal técnico experimentado.” (Comonteksa, 2023)

El producto FlexTank se lo caracteriza por ser un kit que contiene 6 elementos:

1. Imprimación concreto dos componentes
2. Imprimación metal dos componentes
3. Membrana elastómera líquida
4. Malla bidireccional de refuerzo
5. Fondo de junta
6. Recubrimiento resistente UV

Este kit cubre aproximadamente 6.8 metros lineales. Este kit está diseñado para resistir las elongaciones ocasionadas por la temperatura y se puede mantener a través de tiempo.

Entre los beneficios que Comonteksa (2023) comenta de este kit están:

- Resistente a hidrocarburos, químicos como ácidos diluidos inorgánicos y orgánicos.
- Alta capacidad de elongación y contracción.
- Alta FLEXIBILIDAD, durable y mecánicamente consistente.
- Gran resistencia al corte y desgarramiento.
- Alta adherencia debido al puente químico de los imprimantes.
- Aplicación en superficies verticales y horizontales.
- Mínimo endurecimiento y degradación superficial.
- Muy durable ante factores ambientales como sol, agua y sal.
- Libre de vapores VOC para uso seguro del aplicador

2.6.3 Infraestructura

Según Corvo (2019) la infraestructura se define como las instalaciones, estructuras y servicios básicos que tiene una empresa. “Infraestructura significa la estructura básica de una organización o sistema. La infraestructura de una empresa incluiría todos los activos fijos, tales como el edificio, equipos, maquinaria y herramientas necesarias para fabricar los productos.” (Corvo, 2019, p. 2)

Santiago comenta que la infraestructura de Comonteksa es pequeña y no es propia por eso no está dentro de sus activos. Por estrategia empresarial se renta las oficinas y las bodegas que él tiene. La empresa hace esto porque tener un lugar propio disminuye la

rentabilidad. Las oficinas que tienen están en Carcelén Industrial como también lo está una bodega, otra bodega que tienen está en Cumbayá donde están los productos de rotación lenta. Comonteksa pensando a futuro en su análisis estratégico dice que seguiría rentando esta infraestructura.

Comonteksa terceriza el departamento de contabilidad y de comercio exterior porque no justifica tener esos departamentos dentro de la compañía. La empresa de contabilidad se llama Cifras Contables quienes les ayudan en las declaraciones mensualmente. La empresa de comercio exterior la tercerizan con tres empresas: All transcargo en Guayaquil se hace cargo de las importaciones vía marítima; Ciat group para transporte aéreo y DHL para Courier.

2.6.4 Logística

“La logística es aquella actividad que gestiona, planifica, controla el almacenamiento y también el envío de bienes en una cadena de suministro. Su objetivo principal es gestionar todas las operaciones relacionadas con la materia prima y/o los productos finales de la manera más eficiente posible.” (Novocargo, 2023, p.1)

Comonteksa en el tema logístico terceriza. Tienen un contrato con Tramaco express que es una empresa de transporte que brinda servicios de paquetería en el Ecuador y manda sus productos a todo el país y si son productos en volumen utilizan la empresa Enetsa que es una empresa de transporte de carga grande dentro del país. Comonteksa no ve necesario comprar su propio camión porque se aumentan los costos, ellos tercerizan toda su gestión por el caso que, si algún día las ventas se caen, no van a tener mayor pérdida.

2.6.5 Finanzas

En la declaración del SRI, Comonteksa declara en sus activos corrientes en efectivo tiene USD 40.802,31. En sus cuentas por cobrar tienen un saldo de USD 108.357,46. Lo que más pesa en Comonteksa son sus inventarios que tienen un saldo de USD 203.912,97. En sus activos no corrientes tienen equipos de computación USD 11.234,87 y vehículos USD 47.446,62.

En pasivos corrientes tienen un total de USD 442.448,67. En su patrimonio el capital suscrito fue de USD 5.000 y el aporte de los socios fue de USD 30.000. El total del patrimonio actualmente es de USD 111.956,62.

En sus ventas en el 2022 vendieron USD 891.682,67, en prestación de servicios USD 500.974,02. El total de ingresos fue de USD 1.392.656,69. En gastos en promoción y publicidad gastaron USD 10.769,90, en transporte USD 54.332,73, en viajes USD 26.206,88, en arrendamiento USD 20.760,00

2.6.6 Clientes

Según Aguirre (2021) la definición de cliente es una persona que compra o usa un producto o servicio que alguna empresa le ofrece. El cliente es el centro de las interacciones en la empresa y el objetivo de toda empresa es satisfacerlo.

Comonteksa tiene más de 500 clientes a nivel nacional, pero los segmentos que ellos trabajan principalmente son:

- Oil and gas
- Generación de energía (Celec)
- Alimento y bebidas (Coco Cola, Cervecería Nacional, Pronaca)

Comonteksa se dirige a estos segmentos de clientes porque son clientes que son intensivos en maquinaria y que tienen capital. Estas empresas normalmente tienen planes y estrategias a largo plazo y por eso valoran los productos que aportan alto valor a sus empresas, mientras que las empresas pequeñas muchas veces no tienen capital para comparar estos productos que, aunque son altos en precio, generan valor a largo plazo.

Las empresas grandes tienen monitoreado todos sus procesos y tienen indicadores de rendimiento y ahí es donde entra Comonteksa diciéndoles cuanto su producto podría aportar en disminuir sus gastos, por ejemplo, en consumo eléctrico. Comonteksa está comenzando a trabajar en el sector de minería, aunque el país todavía es muy joven en minería formal y de gran escala.

FlexTank cubre principalmente el sector Oil and gas porque el producto se desarrolló inicialmente para los tanques de petróleo y derivados y es el mercado que paga alto valor. Sin embargo, en un futuro también se quieren abrir campo al sector de generación de energía porque almacenan en tanques de bunker la energía. El otro mercado que están viendo si pueden entrar con este producto es el de alimento y bebida porque las fábricas de alimento guardan en silos todo lo que tiene que ver con balanceado, arroz, maíz, etc. Comonteksa piensa que es un buen nicho de mercado y el producto ayudaría mucho a mantener íntegros estos silos.

2.7 Matriz IFE

Tabla 7. Matriz IFE

IFE MATRIX

Matriz de evaluación de los factores internos	Peso	Valoración	Puntuación ponderada
FORTALEZAS			
Fuerte presencia de la marca	0,15	4	0,6
Buenos resultados financieros	0,1	3	0,3
Gran conocimiento y experiencia del mercado	0,15	4	0,6
Buena reputación en sus productos	0,1	3	0,3
Sus productos se dirigen a varios segmentos del mercado	0,1	3	0,3
DEBILIDADES			
No tienen presencia en redes sociales	0,1	2	0,2
No se llega a las metas de venta en algunos lugares	0,05	2	0,1
Falta empoderamiento en capacidades técnicas, administrativo y comerciales del equipo	0,1	3	0,3
Falta de marketing digital	0,15	2	0,3
	1		3,00

3 CAPITULO III: PROPUESTA

3.1 Estudio de Mercado

3.1.1 Tamaño de mercado

POTSA (2022) una empresa que ofrece servicios de almacenaje de crudo y fuel en Panamá dice que Panamá es uno de los puertos más reconocidos a nivel mundial en el mercado petrolero, logístico y los que proveen combustibles, Panamá tiene una buena posición geográficamente y es estable económicamente. Además, Panamá tiene una gran demanda de combustibles y un rol regional como país que es el centro de intercambio de bienes.

Existen 10 empresas de almacenaje de petróleo y crudo en Panamá que operan en las zonas libres de petróleo y sus derivados, como se ilustra en la tabla 8. Barría (2016) dice “Petroterminal y Refinería dominan más del 60% de la capacidad de reserva de derivados de petróleo que llegan a nuestro país”

Tabla 8. *Lideres de almacenaje de petróleo y crudo*

Empresa	Ubicación	Almacenamiento (barriles)	Nº Tanques	Productos
Petroterminal Panamá	Charco Azul - Chiriquí	7.585.500	10	Derivados de petróleo y crudo
	Chiriquí Grande - B. del Toro	7.069.100	8	
Refinería Panamá	Bahía Las Minas - Colón	3.351.984	9	Derivados de petróleo
Decal Panamá	Isla Taboguilla - Panamá	2.495.500	10	Combustibles marinos
Melones Oil Terminal	Islas Melones - Panamá	2.120.000	16	Derivados de petróleo
Panamá Oil Terminal	Cristóbal Colón	1.589.000	10	Combustibles marinos
	Balboa - Panamá	1.761.000	6	
Petroamerica Terminal	Arraiján, Rodman	1.423.869	44	Derivados de petróleo y combustibles marinos
Petroport	Cristóbal	505.000	4	Combustibles marinos

Telfers Tank	Isla Telfers - Colón	1.180.000	2	Derivados de petróleo y combustibles marinos
Colon Oil and Services	Coco Solo Cristóbal - Colón	750.000	8	Combustibles marinos
Asig Panamá	Aeropuerto - Tocumen	35.000	10	Combustibles aéreos
		29.865.953	137	

Fuente: SNE (2022)

Se puede ver que existe un total de 137 tanques de combustibles de todas estas empresas y se espera que se siga invirtiendo más para que exista más capacidad de almacenamiento. Como por ejemplo según relata centralamericadata (2018) la terminal aérea Tocumen ha incrementado sus operaciones dentro de los últimos años y se requiere un mejor manejo del almacenamiento de combustible para asegurar que exista suministro para las aerolíneas, para eso las autoridades pretenden lanzar un plan que brinde un abastecimiento adecuado a las plantas que ofrecen este servicio de almacenaje. Se espera que en los próximos años este número de tanques se duplique por el fuerte crecimiento logístico y económico de Panamá.

En la tabla 9, trabajada en conjunto con Comonteksa, se puede ver cómo se sacó cuantos Kits totales se necesitan por el total de tanques de acuerdo con cada compañía. Según eso se va a determinar el segmento del mercado y a cuantos clientes se va a abarcar. Para eso primero se sacó los metros cúbicos multiplicando el número de barriles por cuantos metros cúbicos tiene un solo barril (0,158987 m³), se sacó el diámetro con la raíz cuadrada del área por cuatro y todo eso dividido para PI (3.14), se sacó la circunferencia multiplicando el diámetro por PI (3.14), se sacó el total de circunferencia del total de los tanques multiplicando la circunferencia de un tanque por el total de tanques que existe y por último, para sacar los kits totales se dividió el total de las circunferencias para 6 que es los metros lineales que el kit abarca, nos da un total de 2.960 tanques.

Tabla 9. Kits Totales por total de tanques

Empresa	Nº Tanques	Nº barriles	m3	Área	Diámetro	Circunferencia	Circunferencia total de los tanques	Kits Totales
Petroterminal Panamá	10 8	758.550 883.638	120.600 140.487	6.030 6.030	87,62 87,62	275,27 275,27	2.753 2.202	405 367
Refinería Panamá	9	372.443	59.214	2.961	61,40	192,89	1.736	289
Decal Panamá	26	95.981	15.260	763	31,17	97,92	2.546	424
Melones Oil Terminal	16	132.500	21.066	1.053	36,62	115,05	1.841	307
Panamá Oil Terminal	10 6	158.900 293.500	25.263 46.663	1.263 2.333	40,10 54,50	125,99 171,23	1.260 1.027	210 171
Petroamerica Terminal	44	32.361	5.145	257	18,10	56,86	2.502	417
Petroport	4	126.250	20.072	1.004	35,75	112,30	449	75
Telfers Tank	2	590.000	93.802	4.690	77,28	242,77	486	81
Colon Oil and Services	8	93.750	14.905	745	30,80	96,77	774	129
Asig Panamá	10	3.500	556	28	5,95	18,70	187	31
TOTAL	153	3.541.372	563.032	28.152	189,32	594,78	17.762	2.906

3.1.2 Segmento de mercado

Se estima que Comonteksa pueda vender a un 40% del mercado de las industrias panameñas que operan en la zona libre de petróleo, que son 61 tanques en total lo que significaría visitar todas las empresas que están en la zona de libre de petróleo y poder venderles kits para al menos dos tanques por empresa.

Petroterminal Panamá

La Petroterminal de Panamá según Panamá50 (2022) se hizo viendo la necesidad en los 70s de transportar el petróleo desde Alaska hacia USA ya que los grandes barcos no podían pasar por el canal de Panamá en ese entonces. Años más tarde se hace una inversión para construir una terminal de crudo en Bocas del Toro desde ese entonces se han ido ampliando las capacidades de almacenamiento.

En la actualidad Petroterminal de Panamá opera con una capacidad de casi 15 millones de barriles de almacenamiento en sus Terminales del Atlántico y del

Pacífico. Es administrada y operada por la empresa homónima Petroterminales de Panamá (PTP), empresa privada en sociedad con el gobierno panameño. Ofrece servicios de almacenamiento y manejo de hidrocarburos, más de 130 kilómetros de oleoducto y un muelle de carga. (Panamá50, 2022)

Terminal del atlántico está ubicada en Bocas del Toro “Los buques llegan a las aguas protegidas por La Laguna a través de un amplio canal natural y cuenta con las siguientes instalaciones y servicios.” (Panama50,2022). Tiene una capacidad para recibir 300 mil toneladas de petróleo, tiene patios con tanques para transferir entre tanques o en oleoducto y ofrece el servicio de cargar el combustible a los barcos que zarpan en el muelle.

La terminal del atlántico ubicada en el charco azul según Panama50 (2022) tiene dos muelles para cargar y descargar petróleo. Puede recibir hasta 320 mil toneladas de petróleo y sus derivados, al igual que la terminal del pacífico tiene patios con tanques para transferir el petróleo hacia las diferentes estaciones.

Petroamerica Terminal

Está ubicada en el acceso al canal de Panamá en el océano Pacífico, se compone por los complejos de tanques de Arraijan y la Base Naval de Rodman. Ambas tienen muelles con el fin de servir a la industria marítima. El complejo de Arraijan tiene 37 tanques subterráneos donde sus operaciones principales son Terminal Fuel Oil, Terminal Jet Fuel, Terminal de Gasolina.

Según Panama50 (2017) los planes de expansión de esta terminal siempre son constantes porque existe una gran demanda de los aeropuertos dentro del país. Los proyectos futuros que hasta la fecha no se hacen son:

- Ampliación de la terminal encargada del almacenamiento y distribución de combustible de avión a 350 mil barriles.
- Construcción de siete nuevos tanques conectados al puerto de Rodman, con una capacidad de bombeo de 10,000 barriles por hora.

Refinería Panamá

IDOM (2020) comenta que la refinería de Panamá que se ubica en la Bahía Las Minas en la ciudad de Colón. Esta refinería está operando desde 1962 que estaba manejado por la petrolera Chevron la cual en el 2002 dejó de operar y le cedió un acuerdo a la compañía

Vopak que actualmente está operando la refinería, desde ese entonces la empresa quiere expandir las instalaciones.

IDOM (2020) dice que desde que Vopak está al mando las instalaciones se han ampliado con 9 tanques almacenando productos de petróleo y sus derivados. “Dentro del alcance se incluye el diseño de los nuevos sistemas de bombeo y trasiego de producto, los sistemas auxiliares de generación de vapor y aire comprimido, las subestaciones de transformación y las instalaciones de protección contra incendios.” (IDOM, 2020, p. 3)

Decal Panamá

El grupo Decal maneja varias terminales a nivel global que almacenan productos químicos, petróleo, etc. Se encuentran en Italia, España, Panamá y Brasil. Tienen 387 empleados en total entre todas sus terminales.

Su misión según Decal (2021, p. 1) es

Decal se compromete a desarrollar servicios de máxima calidad para garantizar un futuro sostenible a sus Empleados y Clientes, a las Autoridades y a la Sociedad. Para ello, este compromiso está explícitamente recogido en nuestros diferentes documentos del sistema de gestión, en nuestras políticas de Calidad, Seguridad y Salud, Conservación del Medio Ambiente y Sostenibilidad, y en nuestro Modelo de Prevención y Control de Delitos, que se sustenta en el Código Ético.

En Panamá la terminal facilita a los barcos a pasar por el canal y es conocida por tener una avanzada automatización. Los productos que maneja son petróleo y combustibles marítimos.

Melones Oil Terminal

Melones Oil Terminal (2023) es una empresa que almacena hidrocarburos y los abastece a sus clientes de manera segura y eficiente. La empresa trabaja para posicionar a Panamá como país de HUB energético y ofertar los servicios que requiere el canal de Panamá para satisfacer la demanda.

Melones Oil Terminal (2023, p.12) su objetivo es “Convertir a Panamá en el principal centro estratégico para almacenar hidrocarburos, facilitando a sus clientes establecer un centro regional de redistribución para satisfacer sus necesidades de reexportación y a los clientes del Canal de Panamá.”

Uno de los valores de Melones Oil Terminal es la integridad que es actuar de manera ética en sus servicios y cumplir con las leyes y las regulaciones que les piden para sus tanques. También Ofrecen calidad en sus servicios cumpliendo el control de calidad y brindando un servicio de confianza hacia sus clientes.

Panamá Oil Terminal

Está ubicada en dos recintos portuarios el primero es en Balboa que está en el océano pacífico y el puerto Cristóbal en el océano Atlántico. La compañía según POTSA (2022) se rige por las siguientes normas internacionales:

- American Petroleum Institute (API).
- American Society for Testing and Materials (ASTM).
- National Fire Protection Association (NFPA).
- International Safety Guide for Oil Tankers and Terminals (ISGOTT).
- Código Marítimo Internacional de Mercancías Peligrosas. (IMDG).
- Convenio Internacional para Prevenir la Contaminación del Mar por los Buques. MARPOL 73/78
- SOLAS

Panamá Oil Terminal se dedica al igual que todas las terminales mencionadas con anterioridad a suministrar, almacenar y transferir hidrocarburos a sus clientes. POTSA (2022, p.2) agrega que la terminal “Mantiene un papel muy competitivo y dinámico en el mercado, proporcionando servicios de calidad a las grandes compañías petroleras, empresas comerciales en todo el mundo y el transporte de grandes cantidades de productos derivados del petróleo a nivel mundial.”

Su visión según POTSA (2022, p.4) es

Fortalecerse como la empresa de suministro, almacenaje y transferencia de hidrocarburos y sus derivados, que lidere la gestión de terminales petroleras, además de establecerse como aliado preferido para cada uno de nuestros clientes gracias al apoyo de profesionales dinámicos que demuestren confiabilidad y calidad en cada uno de los servicios ofrecidos de una manera eficiente y segura.

Petroport

Está ubicado en el puerto de Cristóbal que opera en el Atlántico según el Portal logístico de Panamá (2023) “Fue construido para recibir a los trabajadores y materiales durante la

construcción del ferrocarril transístmico”. La empresa Hutchison Ports es la que administra el puerto desde 1997 y desde ese entonces sigue transformando los muelles y adaptándolos para el comercio internacional.

“Hutchison Ports es líder mundial en inversiones, desarrollo y operaciones portuarias del mundo, con una red de 52 puertos que abarca 27 países de Asia, Medio Oriente, África, Europa, América y Australasia.” (Portal logístico de Panamá, 2023, p. 4)

El puerto en Cristóbal fue construido inicialmente para carga general, pero actualmente está enfocado en la carga en containers. “Sus cambios incluyen la reorganización de las áreas de atraque y almacenamiento, la adquisición de equipo especializado, y la construcción de nuevas facilidades para el almacenamiento de carga seca y general.” (Portal logístico de Panamá, 2023, p.1)

Telfers Tank

Telfer Tanks está funcionando desde 1958 y se ubica en la ciudad de Colon. Telfer Tanks almacena varios productos derivados del petróleo (gasolina, Diesel, lubricantes). Además de eso también puede almacenar y transbordar productos petroquímicos.

HUB NEWS (2022, p.2) narra que

Las compañías Green Fuels Ventures (GFV) y Telfer Tanks decidieron unirse para impulsar la capacidad de refinación de biodiesel y combustibles avanzados en Panamá. GFV es una subsidiaria de Green Fuels, el desarrollador de tecnología de biocombustibles del Reino Unido Green Fuels Ltd y Telfer Tanks S.A., es una empresa panameña especializada en almacenamiento de petróleo y servicios de terminales.

Eso quiere decir que en los próximos años Panamá va a establecer más instalaciones para el almacenamiento de biodesel en la terminal de Telfer y por consecuencia va a aumentar la demanda del mercado en todo el país. “Los principales beneficiados con la producción de biodiesel serán los sectores marítimo, aéreo y transporte en general a partir de una variedad de materias primas biogénicas de origen sostenible.” (HUB NEWS, 2022, p. 5)

Colon Oil and Services

Oiltanking compra el 100% de las acciones de Colon Oil and Service S.A. (“COASSA”) y Colon Port Terminal S.A. (“CPT”). Ambas empresas pasan a

denominarse Oiltanking Colon S.A. La nueva adquisición marca el comienzo de las operaciones de Oiltanking en Panamá. También dispone de un muelle capaz de alojar grandes buques. Está prevista otra ampliación de la terminal. (Oiltanking, 2023)

Oiltanking, una empresa alemana, ha estado en el mercado desde 1972. La empresa posee varias terminales para el almacenamiento de hidrocarburos, opera en los cinco continentes. Se centra en la excelencia corporativa donde dice que “Buscamos una mejora continua de los activos y los flujos de trabajo mediante la colaboración y el intercambio de ideas con partes interesadas internas y externas a fin de aportar valor para todas ellas.” (Oiltanking 2023)

Asig Panamá

El aeropuerto Tocumen contrató a el consorcio Asig para mejorar el patio de tanques de combustible por una suma de 6 millones de dólares. “La inversión se hizo específicamente en las mejoras del patio de combustible y en la reubicación de los 18 hidrantes de suministro de combustible para las aeronaves que llegan a la terminal aérea.” (Gimenez, 2015, p. 7)

“Tocumen es una de las terminales áreas más importantes del Continente por número de destinos y tráfico movilizad, antes de la pandemia global operaban 23 aerolíneas comerciales, conectando a 85 destinos hacia 37 países al rededor del mundo.” (Tocumen, 2023, p. 7)

3.1.3 Producto

Según Botey (2022) define al producto como aquello que sale al mercado para satisfacer una necesidad de alguna persona, este producto puede ser tangible o intangible.

La ficha técnica del producto según Comoteksa (2023) dice lo siguiente:

FLEXTANK 2 ULTRA, es un sello elastomérico, resistente a los hidrocarburos, químicos, agua y sol; de fácil aplicación (brocha, rodillo, llana) que se aplica sobre la interfase metal -concreto de la base perimetral del tanque de almacenamiento. No requiere de personal técnico experimentado.

Contenido del kit (Anexo 2)

1- Imprimación concreto dos componentes.

2- Imprimación metal dos componentes.

3- Membrana elastómera líquida.

4- Malla bidireccional de refuerzo.

5- Fondo de junta.

6- Recubrimiento resistente UV

Rendimiento del kit estimado en 6.8m lineales.

BENEFICIOS

- Resistente a hidrocarburos, químicos como ácidos diluidos inorgánicos y orgánicos.
- Alta capacidad de elongación y contracción.
- Alta FLEXIBILIDAD, durable y mecánicamente consistente.
- Gran resistencia al corte y desgarramiento.
- Alta adherencia debido al puente químico de los imprimantes.
- Aplicación en superficies verticales y horizontales.
- Mínimo endurecimiento y degradación superficial.
- Muy durable ante factores ambientales como sol, agua y sal.
- Libre de vapores VOC para uso seguro del aplicador.

DONDE APLICAR

Tanques de acero sin elevación (base tanque en contacto con el piso), como por ejemplo tanques de almacenamiento de combustibles, ácidos, agua, petróleo y sus procesados, granos, etc.

PREPARACIÓN DE LA SUPERFICIE

Limpieza del concreto y/o acero: libre de polvo, grasa y humedad.
Adecuada para la imprimación (por parte del usuario).

APLICACIÓN DEL PRODUCTO

PASO 1: Aplicación de imprimación epóxica para el concreto, 150 micras de espesor en húmedo (WFT)

PASO 2: Aplicación de imprimación epóxica para el acero, 250 micras de espesor en húmedo (WFT)

PASO 3: Esperar hasta la pérdida del TACK (que no manche la piel) en los imprimantes del paso 1 y 2

PASO 4: Colocación del fondo de junta entre el hormigón y el acero.

PASO 5: Aplicación de PRIMERA capa del elastómero en 1mm aproximado de espesor (WFT).

PASO 6: Aplicación de membrana multidireccional según indica el instructivo.

PASO 7: Instalación del sistema de venteo.

PASO 8: Aplicación de la SEGUNDA capa del elastómero.

PASO 9: Esperar el curado del elastómero según tabla del instructivo.

PASO 10: Aplicación de recubrimiento resistente a los rayos UV y ambiente.

PRECAUCIONES

- Se debe aplicar en una temperatura ambiental superior a 10°C y humedad relativa inferior al 85%.
- No diluir ningún componente del kit.
- Una vez realizada la mezcla de cada etapa del kit se debe respetar los tiempos de aplicación y curado.
- Usar guantes y gafas de seguridad.
- Aplicar bajo sombra y sin presencia de lluvia.
- En caso de contacto con la piel no limpiar con diluyentes.

TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO

- No mantener almacenado a temperaturas superiores a 40°C.
- No almacenar en lugares con exposición directa al sol y a golpes.
- La temperatura de almacenamiento es entre 10°C y 25°C y humedad inferior a 50% HR.
- Evitar colisiones al momento del transporte.

- Vida útil de almacenamiento hasta 2 años.

MANEJO DEL PRODUCTO

- No utilizar en contacto con productos asfálticos.
- La puesta en servicio del sello depende principalmente del buen diseño de la junta y de la correcta colocación de la malla de refuerzo y la forma de aplicación del sello elastómero.
- Evite el contacto con alcohol y otros solventes durante el curado.
- Evite mezclado excesivo del producto. Evite hacer burbujas con la mezcla

El kit FlexTank el cliente lo puede aplicar a sus tanques por sí solo o Comonteksa ofrece el servicio de ir a aplicarlo, pero con un costo adicional de \$225 por cada kit.

Comonteksa no tiene personal para aplicar el kit, pero cuando el cliente le solicita contrata a alguien tercerizado para que le ayude con el trabajo.

3.1.4 Precio

Botey (2022) define al precio como “La cantidad de dinero que el consumidor debe pagar para tener acceso al producto o servicio.”

El gerente de Comonteksa comenta que para definir el precio del producto Flextank utilizó la estrategia llamada “Me Too”. Arboleda (2015) define a esta estrategia como “A la construcción de una marca a partir de la imitación de las características de la marca líder en el mercado.” Comonteksa se guio a través del producto llamado Belzona que es el genérico del mercado y el que todo el mundo conoce para definir el precio. El producto Belzona actualmente en el mercado cuesta \$537,89. Este precio se lo saco de una cotización de Belzona (Anexo 3) donde se dividió el valor total de la cotización para el perímetro del tanque que es de 38,79 m. El resultado de esto se lo multiplicó por el rendimiento del producto FlexTank (6,8 m) para ver a qué precio se vende.

La primera variable para definir el precio fue estar en la misma línea del producto Belzona en una estrategia Me Too, la segunda variable fue definir cuanta rentabilidad se quiere tener del producto FlexTank en este caso se escogió tener una rentabilidad del 60%. Esto se hizo tomando en cuenta todas las materias primas utilizadas para hacer el kit y se saca por cada materia prima la rentabilidad que se debería generar, la fórmula que se hizo para

sacar la rentabilidad es: costo del producto / (1- 60%) dando como resultado el precio unitario.

Se solicitó una cotización a Comonteksa sobre el producto FlexTank. Se obtuvo la cotización de la empresa Sauros (Anexo 4) que es una empresa que provee de soluciones integrales de ingeniería como en mecánica, civil, eléctrica, etc. Ellos solicitaron la cotización de 7 Kits de FlexTank se les ofreció como precio unitario \$ 540,19 y con un total de \$4.235,09 (incluido IVA).

La duración de esta cotización es de 15 días donde el lugar de entrega era en las instalaciones de Saurus Quito con un tiempo de entrega de aproximadamente una semana. La forma de pago que tiene Comonteksa es flexible y a convenir, tienen opciones con tarjeta de crédito, pago corriente en diferentes cuentas bancarias como Banco Pacifico, Banco Procredito y Produbanco.

En la parte de la cotización la empresa Comonteksa (2023) incluye un apartado de limitación de responsabilidad que dice lo siguiente:

Las informaciones contenidas en este documento y en cualquier otro asesoramiento dado, están dadas de buena fe, basadas en el conocimiento actual y experiencia de Comonteksa y las marcas Representadas, siempre y cuando los productos sean: correctamente almacenados, transportados, manejados y usados en condiciones normales y de acuerdo con las recomendaciones de cada fabricante o ficha técnica o manual de uso. La información se aplica únicamente a los productos a los que hace expresamente referencia. En caso de cambio de parámetros de uso o aplicación, consultar con el Asesor Técnico de Comonteksa previamente al uso de los productos entregados por Comonteksa. La información aquí contenida no exonera al usuario de realizar ensayos y ajustes para el uso y finalidad deseada. Los pedidos son aceptados en conformidad con los términos comerciales vigentes. Los usuarios deben referirse y utilizar la versión última y actualizada de las: Hojas Técnicas y/o Manuales de Uso de los productos, copias de las cuales están disponibles a quien las solicite o en la página WEB de las diferentes marcas o a requerimiento en Comonteksa.

3.1.5 Plaza

Botey (2022) define a la plaza como “El proceso mediante el cual el producto o servicio llega hasta nuestro cliente, que puede ser mayorista o final. Es una cuestión fundamental que va a influir notablemente en nuestro margen de ganancia y en la satisfacción del consumidor.”

El canal de distribución que Comonteksa va a usar es a través de un distribuidor único en Panamá. Esto se debe a que como el producto FlexTank es un producto consultivo, no es un producto de consumo masivo, por esta razón es mejor tener un distribuidor exclusivo. Si Comonteksa otorgara su producto a muchos distribuidores el consumidor va a querer a entrar en una guerra de precios entre varios distribuidores de la zona y al no ser un producto de consumo masivo el trabajo de los distribuidores que es primero asesorar para luego vender el producto se perdería.

El distribuidor de Panamá se llama iCoat son una importadora que venden soluciones para sellos mecánicos, empaquetaduras y laminas, sellos Hidráulicos, revestimientos, grasas y lubricantes, pisos industriales, desengrasantes y limpiadores. Ellos brindan soluciones adaptadas a todo tipo de cliente. Manejan las marcas de Chesterton (al igual que Comonteksa), RubbaFix, Graco y SealXpert.

El convenio que Comonteksa tendría con iCoat Panamá es tener un acuerdo justo tanto entre el vendedor como el comprador ya que los dos están asumiendo riesgos. iCoat Panamá le va a poder exigir exclusividad a Comonteksa en todo Panamá para que no le venda a ningún otro distribuidor, a cambio de eso Comonteksa le exige a la empresa que no puede tener ningún producto similar o sustituto dentro de su portafolio. Comonteksa le podrá exigir reuniones trimestrales donde se muestre que se ha visitado a las compañías objetivo, cuantas veces, qué se ha hecho, etc. Se va a manejar el control de las ventas y visitas por KPIs para ver que falta y poder hacer estrategias para aumentar las ventas.

Comonteksa también va a exigir que los vendedores de Panamá tengan al menos una capacitación cada 6 meses con Comonteksa y que se comprometan a hacer 4 presentaciones mensuales (1 por semana) para demostrar que van donde el cliente y ver que presentan. iCoat Panamá puede exigir que algún empleado de Comonteksa vaya de forma trimestral a Panamá para darles retroalimentación y hacer salidas de campo con clientes. Como convenio con la empresa distribuidora Comonteksa le va a otorgar un 20% sobre el precio PVP a iCoat Panamá donde le vendería FlexTank a un precio de \$ 469.07

3.1.6 Promoción

Botey (2022) define a promoción como “Todos aquellos medios, canales de distribución y técnicas que van a dar a conocer nuestro producto.”

La promoción de Comonteksa con el producto FlexTank va dirigido a su público potencial que son las industrias de Oil and Gas, Alimentos y Bebidas y Generación de Energía. La promoción se basa en que el distribuidor exclusivo forma a sus vendedores a través de ventas técnicas para el producto seleccionado que en este caso sería FlexTank.

Se hace un programa de visitas y entrenamientos donde los vendedores van a los clientes donde levantan sus necesidades y presentan las soluciones, se pueden hacer demostraciones tanto teóricas como prácticas. En la actualidad con la herramienta del internet se puede buscar más fácilmente potenciales clientes en las zonas y poder agendar citas para presentar el producto.

Los vendedores en las visitas a planta utilizan la estrategia “Pencil selling” que según Brodie (2020) es una estrategia donde el vendedor va con el cliente y empieza a esbozar ideas y conceptos sobre un papel. Por ejemplo, si es para dar la idea un lanzamiento de un producto se dibuja un cohete y el combustible es el producto que lo impulsa. Esto mejora la manera de interactuar con el cliente en vez de enseñarle muchas diapositivas que a veces ni se entienden. Los vendedores presentarían el retorno de la inversión y los beneficios que se tiene.

Por ejemplo, la disponibilidad de un tanque de petróleo de 60 metros de diámetro guarda 100.000 mil barriles de petróleo aproximadamente, le preguntan al cliente cuánto cuesta eso. Si el tanque se hace hueco por la corrosión, toca sacar el tanque de operación y existe un lucro cesante que es “El dinero, ganancia, o renta que el agente afectado deja de percibir como consecuencia del perjuicio o daño que le ha causado un tercero.” (Roldan, 2020, p. 1). El vendedor le hace caer en cuenta cuanto sería el lucro cesante del equipo en la empresa por día, por ejemplo, 80 mil dólares, calculan cuanto le costaría eso en dos meses y les harían ver cuanto han perdido durante el año. Si invirtieran en el producto FlexTank le hacen ver que tan conveniente es comprar el producto y mitigar lo que ya le pasó o le puede pasar, los vendedores técnicos venden el beneficio futuro.

Además de visitas presenciales a las plantas, también se va a promocionar el producto por la página web que Comonteksa tiene donde publican los beneficios del producto además

de casos reales que han hecho con clientes. Se espera poder abrir una página en LinkedIn donde se puede ofertar el producto y dar más información de este. LinkedIn al ser una red social donde varias empresas la visitan frecuentemente es una buena herramienta para promocionar FlexTank.

El producto FlexTank al ser un producto técnico no sería rentable para hacer vallas publicitarias porque está enfocado a un público exclusivo, no es un producto como Coca Cola o McDonald's que es enfocado para el público en general. FlexTank puede abrirse paso a canales especializados como revistas técnicas o el canal de televisión Discovery que presentan soluciones técnicas y un público especializado lo ve y lo puede entender.

3.2 Estudio Técnico

3.2.1 Localización e Ingeniería del proyecto

La localización del proyecto se va a dar en el mismo lugar donde se describió en el capítulo II que es en la empresa ubicada en Carcelén industrial. El proceso de producción de Comonteksa se basa en la importación de las materias primas para el kit FlexTank porque Comonteksa no produce solo hace el producto a partir de productos ya hechos. El proceso de importación de estas materias primas comienza ubicando el proveedor ideal para que sea aprobado y calificado. En este caso es Chesterton (USA), SIKA (Ecuador), Ceramic Polymer (Alemania).

Luego de ese proceso se genera una orden de compra que debe ser aprobada por gerencia, luego de la aprobación se manda la orden de compra al proveedor para que mande una confirmación de despacho donde se relata qué producto es, que fecha saldrá de fábrica, etc. Cuando ya sale del país exportador se espera el tiempo de importación que es de USA 8 semanas y de Alemania 10 semanas. Una vez que llega a Ecuador se hace el proceso de nacionalización donde se presenta el documento de transporte, la factura comercial y el certificado de origen y finalmente el producto llega a las bodegas de Carcelén.

Una vez que ya llegan todas las materias primas para armar el kit, se toma una por una para hacer los racionamientos respectivos y formar el kit. Se procede a etiquetar y hacer la trazabilidad que es "La capacidad de rastrear todos los procesos, desde la adquisición de materias primas hasta la producción, consumo y eliminación, para poder aclarar "cuándo y dónde fue producido qué y por quién" (Keyence, s.f. , p. 1) Esto se hace porque son productos perecibles lo que significa que son poco durables.

Comonteksa en este tipo de productos no producen para tener en percha porque son productos perecibles y ningún cliente va a ordenar un producto que le falta 2-3 meses de caducidad. En la estrategia de mercado y de ventas de Comonteksa explica eso al cliente para que cuando él ordene el producto va a haber un tiempo de respuesta para que le llegue el producto a su fábrica. El tiempo de respuesta varía dependiendo del volumen de pedido, por ejemplo, si es superior a 10 kits el tiempo de espera es de 10 semanas, si son 2 Kits el tiempo de espera se reduce a una semana porque lo tienen en bodega.

Comonteksa para sacar el mínimo de producto que debe tener en bodega mira cuanto le sobra de cada materia prima para saber cuántos kits todavía se pueden hacer, esto se conoce como remanente. Para hacer el kit se fraccionan las materias primas en botellitas y se va etiquetando cuanto se necesita para cada kit.

Los productos que se usan en el kit son brochas que se compran en Ecuador en Brochas Wilson, cartón que es un proveedor local, Poliuretano de cierre que es del proveedor Sherwin Williams, malla de refuerzo se compra a Wesco que es un proveedor local de Pintulac, también se manda con unos guantes que el proveedor es de Ecuador llamado Leal Importaciones, se entrega con una espátula plástica que se compra en una fábrica de envases plásticos del país.

Por temas de confidencialidad de la empresa esta pidió que no se muestren los costos unitarios de cada ítem que va en el kit, pero el precio final al PVP es de \$540,19 y al distribuidor es de \$378,13, que es el 30% de descuento.

3.2.2 *Tamaño y capacidad del proyecto*

Como se menciona en la parte del estudio de mercado se va a acaparar el 40% del mercado total de Oil and Gas, lo que significaría llegar a 61 tanques. Como se visualiza en la tabla 10 donde se muestra cuantos tanques se va a llegar por empresa y cuantos kits se necesitan para cada empresa, en total son 1.240 kits.

Los 1.240 kits no se van a mandar de inmediatamente todos en un mes, sino que como se menciona con anterioridad al ser productos perecibles, se decidió dividir el proyecto en 10 meses. Comonteksa tiene a 2 personas fijas en planta que le ayudan armando los kits, para estos 10 meses se tercerizaría a 2 personas más para ayudar armando los kits, en total 4 personas armarían los kits.

En la tabla 11 se visualiza los meses y cuantas horas y días se demorarían haciendo los kits, se puede observar que se demoran en promedio 5 días por mes haciendo los kits. Tomando en cuenta que 2 personas arman 20 kits en un día y medio de trabajo, se hizo una tabla de tres compuesta para ver cuántos kits se hace en 16 horas (2 días) con 4 personas trabajando y van a poder hacer un total de 53 kits en dos días.

Se espera que cada año el producto FlexTank cubra un poco más de tanques de los que no se van a acaparar en la primera vez por empresa. Como el producto tiene una durabilidad de 10 años o más, el producto va a llegar a todo el mercado entre dos y tres años, esperando que igual el mercado de Oil and Gas siga creciendo y también se pueda llegar a más mercados.

Tabla 10. Número de Kits por empresa

Empresa	Almacenamiento (barriles)	Nº Tanques totales	Nº tanques a acaparar	Circunferencia	Kits Totales
Petroterminal Panamá	7.585.500	10	4	1.101,1	184
	7.069.100	8	4	1.101,1	184
Refinería Panamá	3.351.984	9	4	771,5	129
Decal Panamá	2.495.500	26	10	979,2	163
Melones Oil Terminal	2.120.000	16	6	690,3	115
Panamá Oil Terminal	1.589.000	10	4	504,0	84
	1.761.000	6	3	513,7	86
Petroamerica Terminal	1.423.869	44	15	852,8	142
Petroport	505.000	4	2	224,6	37
Telfers Tank	1.180.000	2	1	242,8	40
Colon Oil and Services	750.000	8	4	387,1	65
Asig Panamá	35.000	10	4	74,8	12
TOTAL		153	61		1.240

Tabla 11. Total días de trabajo por kit y mes

Empresa	Nº tanques a acaparar	Kits Totales	Mes	Horas	Días
Petroterminal Panamá	4	184	1	55	7
Refinería Panamá	4	184	2	55	7
Decal Panamá	4	129	3	39	5
Melones Oil Terminal	10	163	4	49	6
Panamá Oil Terminal	6	115	5	35	4
Petroamerica Terminal	4	84	6	25	3
Petroport	3	86	7	26	3
Telfers Tank	15	142	8	43	5
Colon Oil and Services	2	37	9	11	3
Asig Panamá	1	40	10	12	2
TOTAL	4	65	19	4	2
	4	12		4	
TOTAL	61	1.240		374	46

3.2.3 Organización humana y jurídica

Comonteksa es una compañía Sociedad Anónima. Según la Ley de Compañías en el artículo 143 la define como

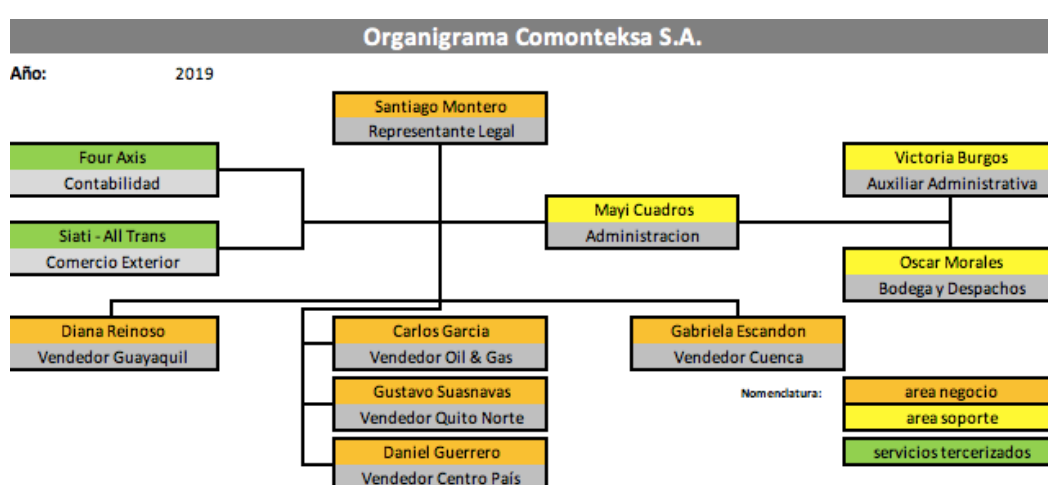
La compañía anónima es una persona jurídica cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. La compañía anónima se podrá constituir a través de contrato o mediante acto unilateral. (Superintendencia de compañías, 2014)

Como se puede observar en la figura 5 se muestra el Organigrama de Comonteksa. El gerente Santiago Montero comenta que no cambiaría por ninguna manera como está conformada actualmente la empresa. Si se necesitase a más personal para completar este

proyecto se subcontrataría a gente de Quito tanto por la confidencialidad del producto y por el marco jurídico que rige en Ecuador.

Se contrataría por medio de servicios profesionales a dos o tres personas más que ayuden a hacer los Kits por este proyecto en específico porque cuando se acabe el proyecto no se va a necesitar producir tantos kits y la gente que se contraria de manera fija no tendría nada que hacer. Cuando se hace contratación por proyecto se paga al destajo o por día lo que significa que por kit se paga cierta cantidad de dinero o por día de trabajo.

Figura 5. Organigrama Comonteksa



3.2.4 Inversión en obras físicas

No se necesita inversión de obras físicas para este proyecto debido a que la empresa de Comonteksa es arrendada y tiene suficiente espacio en bodega para armar los kits. Santiago Montero, gerente de Comonteksa, dice que si se necesitaría más espacio se alquilarían mesas para armar los kits, pero no invertiría en más equipamiento si el caso no lo amerita.

Lo único que se compraría para este proyecto serían balanzas para pesar las materias primas y hacer la trazabilidad. Cada balanza cuesta 10 dólares, para este proyecto se va a necesitar unas 10 balanzas, un total de \$100.

3.2.5 Exportación

Santiago Montero dice que su empresa se maneja con el Incoterm EXW (Ex Works). Según iContainers (2023) este incoterm “Obliga al vendedor a dejar las mercancías

preparadas en sus instalaciones (oficinas, almacenes, fábrica, etc.) para que el comprador las recoja allí.” Esto significa que el distribuidor de Panamá debe contratar un Freight Forwarder, para que le ayude con el transporte de la mercancía hasta el punto de destino.

Los Freight Forwarder son empresas que ayudan en la logística de mercancía, es un agente de carga. DispatchTrack (2023) dice que estos actúan como intermediarios entre los importadores y exportadores, además del tema de transporte ellos se encargan de todo lo que tiene que ver con la aduana, los seguros, etc. La diferencia entre un agente de aduanas es que el Forwarder negocia las tarifas de transporte, los de aduana no.

Entre las funciones principales según DispatchTrack (2023) están:

- Ejecutan el transporte internacional de productos y mercancías.
- Informes de rendimiento adaptados a cada cliente.
- Uso de indicadores clave de rendimiento (KPI) a la hora de monitorizar los procesos.
- Asesoramiento a la hora de favorecer la optimización de costes.
- Seguro de los productos o mercancías que se van a desplazar.
- Asesoramiento respecto al embalaje más adecuado dependiendo del tipo de producto.
- Asesoramiento aduanero.

Con el incoterm EXW existe tanto obligaciones para el comprador como para el vendedor. iContainers (2023) dice que estas son las obligaciones para el comprador:

- Pago de las mercancías
- Transporte interior en el país de origen
- Despacho de aduanas en origen
- Gastos de salida (o gastos en origen)
- Flete marítimo internacional
- Gastos de llegada (o gastos en destino)
- Pago del despacho de aduanas en destino
- Transporte interior en el país de destino
- Pago de impuestos y aranceles

Mientras que las obligaciones del vendedor son estas según iContainers (2023):

- Entrega de la mercancía y documentos necesarios
- Empaquetado y embalaje

3.2.6 Contratos, formas de pago, negociaciones

Equipo editorial Etecé (2021, p.1) dice que un contrato es “Un documento legal que expresa un acuerdo común entre dos o más personajes capacitadas para ello (conocidas como las partes del contrato), que se obligan en virtud de este documento hacia una determinada finalidad o cosa, cuyo cumplimiento debe darse de manera siempre bilateral, o de otro modo el contrato se dará por roto e inválido.”

Antes de hacer un contrato con iCoat se pediría que el proveedor adjunte sus tres años de venta anteriores para dejar como soporte sus ventas en territorio de Panamá, sus balances como empresa, en resumen, que presente un análisis de cómo se encuentra la empresa actualmente para ver si tiene capacidad de vender el producto FlexTank.

El contrato que Comonteksa tendría con la empresa iCoat en Panamá se pondría los requisitos que se necesitan para tener el convenio con la exclusividad del producto FlexTank, los requisitos están descritos en el estudio de mercado en la parte de plaza.

Con respecto a las formas de pago de acuerdo con el análisis que el proveedor mandó al principio antes del contrato, Comonteksa puede analizar si le puede o no dar crédito para pagar a cuotas o de forma inmediata. Si se diera a créditos Comonteksa pediría una garantía bancaria para que, si el proveedor de Panamá le falla, el banco responda por él, normalmente la garantía bancaria tiene un costo desde un 2% a un 4% dependiendo del banco, esta garantía entraría a negociación con el proveedor para ver si el asume ese costo o se reparte entre el comprador y el vendedor.

3.3 Estudio Financiero

Primero para hacer el estudio financiero se hizo una tabla de proyección donde los días de cuentas por cobrar se proyectaron a 30 días, los días de caja a 15, los días de cuentas por pagar a 30 y los días de inventarios a 60 días. Se puede observar en la tabla 12 como quedarían las compras con los datos que se mencionó.

Tabla 12. *Datos de proyección*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Días de cuentas por cobrar	30	30	30	30	30
Días de caja	15	15	15	15	15
Días de cuentas por pagar	30	30	30	30	30
Días de inventarios	60	60	60	60	60
Compras	49.235	278.297	283.862	289.540	295.331

Para sacar la inversión inicial se sacó dos meses de gastos administrativos y de ventas. En los gastos de ventas de 5 años consecutivos solo existe gastos en viajes para que el gerente general de Comonteksa viaje cada quimestre al visitar al distribuidor de Panamá, no existe nómina de vendedores porque de eso se encarga el distribuidor iCoat en Panamá.

También se tomó en cuenta los gastos administrativos que se puede visualizar en la tabla 13. Para sacar la nómina y los beneficios sociales se hizo un análisis marginal del 6% de las ventas del primer año que serían \$ 536.080, como resultado se dio \$ 32.164,81 donde se puso el 40% en nómina y el restante en beneficios sociales. Se hizo este análisis marginal porque se quiso asociar los costos y beneficios potenciales de este proyecto. Lo demás de la tabla se sacó tomando como referencia al balance de Comonteksa de diciembre 2022.

Tabla 13. *Gastos administrativos*

	1	2	3	4	5
Nómina	12.865,93	13.251,90	13.649,46	14.058,94	14.480,71
Beneficios Sociales	19.298,89	19.877,86	20.474,19	21.088,42	21.721,07
Bonos / Comisiones					
Servicios Básicos	7.906,07	7.906,07	7.906,07	7.906,07	7.906,07
Arriendos	20.760,00	20.760,00	20.760,00	20.760,00	20.760,00
Movilización	2.670,35	2.670,35	2.670,35	2.670,35	2.670,35
Mantenimiento	8.346,13	8.346,13	8.346,13	8.346,13	8.346,13
Depreciaciones	12.869,20	12.869,20	12.869,20	10.321,36	10.321,36

Amortizaciones	-	-	-	-	-
Honorarios Profesionales	6.803,00	6.803,00	6.803,00	6.803,00	6.803,00
Suministros y útiles	6.061,09	6.061,09	6.061,09	6.061,09	6.061,09
Total	97.580,65	98.545,59	99.539,49	98.015,36	99.069,78

No se necesita inversión de activos no corrientes porque Comonteksa ya tiene los activos necesarios para poder acaparar este proyecto. Se ve en la tabla 14 los activos que tiene la empresa y en la tabla 15 se ve cuanto se van a depreciar en los 5 años que está proyectado. Los valores salieron del balance de diciembre 2022 de la empresa. En muebles y enseres están los escritorios, mesas, stands que tiene la compañía; en sistemas y licencias abarca la licencia de office 365, el sistema contable llamado Microsystem y al antivirus.

Tabla 14. Ingresos y Salidas de Activos No Corrientes

Descripción	0	1	2	3	4	5
Muebles y Enseres	137,00	137,00	137,00	137,00	137,00	137,00
Equipo de computación	7.643,52	7.643,52	7.643,52	7.643,52	7.643,52	7.643,52
Vehículos	47.446,62	47.446,62	47.446,62	47.446,62	47.446,62	47.446,62
Maquinaria	1.000,61	1.000,61	1.000,61	1.000,61	1.000,61	1.000,61
Sistemas y licencias	3.591,35	3.591,35	3.591,35	3.591,35	3.591,35	3.591,35
Total	59.819,10	56.227,75	56.227,75	56.227,75	56.227,75	56.227,75

Tabla 15. *Depreciaciones de Activo No Corriente*

Descripción	1	2	3	4	5
Muebles y Enseres	13,70	13,70	13,70	13,70	13,70
Equipo de computación	2.547,84	2.547,84	2.547,84	-	-
Vehículos	9.489,32	9.489,32	9.489,32	9.489,32	9.489,32
Maquinaria	100,06	100,06	100,06	100,06	100,06
Sistemas y licencias	718,27	718,27	718,27	718,27	718,27
Total	12.869,20	12.869,20	12.869,20	10.321,36	10.321,36

El Estado de resultados presentado en la tabla 16 se puede apreciar que en el año uno se comienza con una venta de \$ 536.080 esto se sacó multiplicando los kits que se va a necesitar (1.240 kits) por el precio que se va a vender al distribuidor (\$432,15), para los años siguientes se espera un crecimiento del 3% por lo que las ventas suben ese crecimiento.

El costo de ventas es lo que cuesta producir el Kit a Comonteksa más la mano de obra estimada que se calculó multiplicando los días de trabajo de los dos empleados externos, es decir, \$20 por día y \$40 por los dos y se hizo un cálculo de los empleados internos que ganan un sueldo básico y se vio que ganan \$22,50 por día, es decir, \$45 por los dos. Si se suma cuánto cuesta el día de trabajo de los 4 empleados nos da un total de \$85, los días laborales totales que deben trabajar son 46 días, multiplicando esos dos datos la mano de obra es de \$3.910. Finalmente se estima que puede tener un crecimiento de ese costo en un 2% por esa razón en los próximos años tiene un crecimiento.

Tabla 16. Estado de Resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 536.080	\$ 552.163	\$ 568.728	\$ 585.789	\$ 603.363
Costo de Ventas	\$ 271.951	\$ 277.390	\$ 282.938	\$ 288.597	\$ 294.369
Margen de Contribución	\$ 264.129	\$ 274.773	\$ 285.790	\$ 297.193	\$ 308.994
Gastos de Ventas	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
Gastos Administrativos	\$ 97.581	\$ 98.546	\$ 99.539	\$ 98.015	\$ 99.070
Utilidad	\$ 161.549	\$ 171.227	\$ 181.250	\$ 194.177	\$ 204.925

El Balance General está ubicado en el anexo 5 y se ve que todo el balance esta cuadrado. El flujo de caja que es el anexo 6 se muestra el total operacional, no existe un total de inversión porque no va a haber inversión para este proyecto ya que la empresa ya tiene todos los activos que se necesita para operar. El saldo inicial de caja se lo saca del balance general de Bancos y para saber el saldo final de caja es el flujo caja + el saldo inicial.

Se utilizó una tasa de descuento del 30%. Arcoya (2021, p. 4) dice que el VAN es “La diferencia entre el dinero que entra a la empresa y la cantidad que se invierte en un mismo producto para ver si realmente es un producto (o proyecto) que puede dar beneficios a la empresa”. Como se va a tener una tasa de descuento del 30% significa que los flujos de caja proyectado van a ser un 30% más al costo inicial de la inversión, se puede ver que el VAN es positivo y se va a tener una ganancia positiva.

Con respecto al indicador TIR que es “La rentabilidad que ofrece una inversión, es decir, el porcentaje de beneficio o perdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto” (Arias, 2020). Tenemos un TIR para el proyecto de 40,49% lo que significa que el proyecto es rentable.

CONCLUSIONES

De acuerdo con el marco teórico en capítulo I se puede concluir que los Negocios Internacionales son muy importantes hoy en día debido a que ha permitido a que varios mercados se beneficien del intercambio de bienes y servicios y que puedan reducir sus costos de producción.

En este proyecto se menciona las estrategias que se necesita para tener una ventaja competitiva en el mercado de Panamá. Comonteksa aplicó la estrategia de mercadeo basándose en el factor de diferenciación, considerando que no existe ningún producto que iguale a FlexTank en sus tecnicismos. FlexTank tiene varias ventajas puesto que tiene mayor durabilidad, es amigable con el medio ambiente, característica que hoy en día es muy apreciada por los consumidores y es fácil de usar para el cliente final. Comonteksa se diferencia de su competencia ya que su estrategia de venta es muy valorada por sus clientes puesto que esto les ayuda a reducir sus costos de producción, especialmente en empresas grandes como consecuencia la imagen de Comonteksa es reconocida.

En Panamá existe una gran oportunidad para poder crecer en el mercado de Oil and Gas que FlexTank quiere llegar, como se menciona en el capítulo II, en el diagnóstico externo, Panamá es un importante centro logístico y de transporte por lo que cada vez se sigue invirtiendo más para su mejor funcionamiento. La segmentación del mercado fue muy importante porque se pudo analizar cuáles son las empresas potenciales a las cuales el producto va a llegar ya que FlexTank cubre las necesidades actuales para que las empresas puedan mejorar su proceso productivo.

Según los datos obtenidos en el estudio financiero en el capítulo III se llega a concluir que Comonteksa al ingresar al mercado panameño con FlexTank va a generar una rentabilidad obteniendo un TIR del 40,49% .

RECOMENDACIONES

Se recomienda continuar con la estructura actual de la empresa Comonteksa, es decir, seguir tercerizando ciertos servicios que les ayuda a ser costo-eficientes. Al hacer esto la empresa tiene múltiples beneficios como la reducción de costos operativos y administrativos, además de eso se optimiza el tiempo de la empresa ya que si se terceriza algunas actividades, las personas fijas se pueden dedicar a actividades estratégicas de la empresa. Otro beneficio importante es que reducen las responsabilidades legales que tienen como empleador.

Se recomienda realizar evaluaciones periódicas del comportamiento de las ventas en Panamá, para ver la posibilidad de incursionar a nuevos mercados como puede ser el mercado de alimentos y bebidas que se mencionó en la investigación. Este mercado siempre va a estar en constante crecimiento ya que la demanda de alimentos siempre es alta y el almacenamiento de estos es crucial que se mantenga íntegro. También estas evaluaciones pueden favorecer a ampliar en otras sucursales de otros países por buenas referencias, como se menciona algunas petroleras panameñas son de empresas multinacionales que hacen las mismas actividades en varias partes del mundo.

Por último, se recomienda aprovechar la creciente demanda de mercado para que Comonteksa agilite el proceso de la patente de FlexTank para así poder expandirse a otros países de la región. Esto es muy importante ya que se protege la propiedad intelectual que Comonteksa aportó para realizar su producto y también tiene una ventaja competitiva al tener el derecho exclusivo de poder importar y usar su invención.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, I. (2019, 12 noviembre). Panamá da la mano a la tecnología y a la innovación para el 2020. La Estrella de Panamá.
<https://www.laestrella.com.pa/nacional/191211/191210-panama-da-mano-tecnologia>
- Arboleda, A. M. (2015). La estrategia me-too: un producto semejante con un nombre distintivo ubicado junto al líder. In Cuadernos de Administración (Vol. 31). Universidad del valle. <https://studylib.es/doc/5229311/la-estrategia-me-too--un-producto-semejante-con-un-nombre>
- Arcoya, E. (2021, August 26). VAN y TIR. Economía Finanzas.
<https://www.economiafinanzas.com/que-son-van-tir/>
- Arias, A. S. (2020, November 9). Tasa interna de retorno (TIR). Economipedia.
https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html#google_vignette
- Banco Mundial. (2023a). Ecuador: Panorama General. World Bank.
<https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Banco Mundial. (2023b). Panamá: Panorama general. World Bank.
<https://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview>
- Barría, D. (2016). Los líderes del almacenaje en el país. La Estrella De Panamá.
<https://www.laestrella.com.pa/economia/160326/pais-lideres-almacenaje>

- 'Bizarro, T., & 'Ochoa, D. la C. (2018). "Exportación de cereales de cañihua con miel hacia Panamá." <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/1911>
- Bordino, J. (2022, 12 enero). Flora y fauna del Ecuador. [ecologiaverde.com](https://www.ecologiaverde.com/flora-y-fauna-del-ecuador-3707.html).
<https://www.ecologiaverde.com/flora-y-fauna-del-ecuador-3707.html>
- Botey, P. (2022, February 23). Las 4 P del marketing: qué son, cuáles son y para qué sirven. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-4-p-del-marketing-que-debes-conocer>
- Brodie, I. (2020, February 9). Pencil Selling: A powerful technique for building engagement and Buy-In. Ian Brodie. <https://www.ianbrodie.com/pencil-selling/>
- Briceño, G., V. (2020, December 2). Imprimación | Qué es, características, origen, para qué sirve, tipos, métodos. Euston96. <https://www.euston96.com/imprimacion/>
- CAF. (2022, 18 mayo). Panamá busca abrirse paso en la implementación de la tecnología 5G. <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2022/05/panama-busca-abrirse-paso-en-la-implementacion-de-la-tecnologia-5g/>
- CIA. (2023a). Panama - the World Factbook. <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/panama/>
- CIA. (2023b, octubre 6). Ecuador - The World Factbook. <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/ecuador/>
- COFACE. (2023). Ecuador. <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Ecuador>

- Coface. (2023). Panama. <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Panama>
- Corvo, H. S. (2019). Infraestructura de una empresa: qué es y componentes. Lifeder. <https://www.lifeder.com/infraestructura-empresa/>
- Cue Mancera, A. (2016). Negocios internacionales en un mundo globalizado (Grupo editorial Patria, Ed.). Grupo editorial Patria. <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/40424>
- ‘Cueva, M., & ‘Quispe, L. (2018). “MODELO DE ASOCIATIVIDAD DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE FRIJOL DE PALO PARA LA EXPORTACIÓN AL MERCADO DE PANAMÁ DEL DISTRITO DE MONSEFÚ-CHICLAYO, TRUJILLO 2018. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14663/TESIS-CUEVA%20%26%20QUISPE.pdf?sequence=11&isAllowed=y>
- Cueva del ingeniero civil. (2023). MATERIALES ASFÁLTICOS. Cueva Del Ingeniero Civil. https://www.cuevadelcivil.com/2010/06/materiales-asfalticos.html#google_vignette
- CCQ. (2013, May 14). Sociedad anónima. Derecho Ecuador. https://derechoecuador.com/sociedad-anonima/#google_vignette
- Decal. (2021). About us – Decal S.p.a. | Storage and Bunkering Services. <https://decalstorage.com/about-us/>

DispatchTrack. (2023). Freight forwarder: qué es, funciones y empresas.

<https://www.beetrack.com/es/blog/freight-forwarder-que-es-funciones-y-empresas>

Duran, R., Piper, R., & Tam, N. (2020). Estudio EVOLUCIÓN DE LOS

INDICADORES DE COMPETITIVIDAD DE PANAMÁ.

<https://www.inec.gob.pa/archivos/P0705547520230630112826Comentarios%20enero-diciembre%202022.pdf#:~:text=Durante%20el%202022%2C%20la%20Cuenta%20corriente%20externa%20de,partida%20de%20bienes%2C%20que%20subi%C3%B3%20su%20valor%20117.3%25.>

Ecuador. (s. f.). <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Ecuador>

El Mercurio. (2022). Idh Ecuador 2022 - Bing.

<https://www.bing.com/search?q=idh+ecuador+2022&qs=n&form=QBRE&sp=-1&ghc=1&lq=0&pq=idh+ecuador+2022&sc=8-16&sk=&cvid=6CA99007DE67412FA180CAF91D2E79FC&ghsh=0&ghacc=0&ghpl=>

Equipo editorial Etecé. (2021, August 5). Contrato - Concepto, partes y tipos de contrato. Concepto. <https://concepto.de/contrato-2/>

Euroinnova Formación. (2023). Blogs educativos primaria. Euroinnova Business

School. <https://www.euroinnova.mx/blog/importancia-de-las-tecnologias-de-informacion-y-comunicacion>

- EY, & ITahora. (2022). Tendencias Tecnológicas de mayor impacto en el Ecuador 2022. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_ec/topics/advisory/tendenciastecnologicas2022-ey-itahora.pdf
- Forbes. (2021). Panamá, líder ecológico en el mundo. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/panama-lider-ecologico-en-el-mundo/>
- González, S. (2019, 26 noviembre). Desafíos de la gestión ambiental en Panamá - APEDE. APEDE. <https://apede.org/desafios-de-la-gestion-ambiental-en-panama/>
- Gimenez, A. (2015, December 27). Tocumen finaliza contrato con el consorcio Asig. Panamá América. <https://www.panamaamerica.com.pa/economia/tocumen-finaliza-contrato-con-el-consorcio-asig-1006582>
- Gutierrez, M. (2020, 22 julio). La ecología en Ecuador | Ecologia Hoy. Ecologia Hoy. <https://www.ecologiahoy.com/la-ecologia-en-ecuador>
- HUB NEWS. (2022, February 9). Green Fuels Venture y Telfer Tanks se unen para refinar biodiésel y biocombustibles avanzados en Panamá – Hub News. HUB. <https://www.hub.com.pa/green-fuels-venture-y-telfer-tanks-se-unen-para-refinar-biodiesel-y-biocombustibles-avanzados-en-panama/>
- iContainers. (2023). Incoterm EXW (Ex Works) - Uso y Significado | iContainers. <https://www.icontainers.com/es/ayuda/incoterms/exw/>
- IDOM - INDEPENDENT PROFESSIONAL SERVICES COMPANY. (2020, September 30). Terminal de almacenamiento Bahía Las Minas - IDOM. IDOM. <https://www.idom.com/proyecto/terminal-de-almacenamiento-bahia-las-minas/>

INEC. (2022). Comentarios Balanza de Pagos: Enero a diciembre de 2022.

JDV Consultores. (2023, septiembre). 4 factores que están posicionando a Panamá como HUB legal digital. [www.linkedin.com. https://www.linkedin.com/pulse/4-factores-que-est%C3%A1n-posicionando-panam%C3%A1-como-hub-legal/?originalSubdomain=es](https://www.linkedin.com/pulse/4-factores-que-est%C3%A1n-posicionando-panam%C3%A1-como-hub-legal/?originalSubdomain=es)

Keyence. (n.d.). ¿Qué es la trazabilidad? | Principios de trazabilidad | KEYENCE México.
https://www.keyence.com.mx/ss/products/marketing/traceability/basic_about.jsp

Krugman, P. (2006). ECONOMIA INTERNACIONAL Teoría y política (A. Cañizal, Ed.; séptima). PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

MAATE. (s. f.). Ecuador: un país con superávit ecológico – Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. <https://www.ambiente.gob.ec/ecuador-un-pais-con-superavit-ecologico/>

Márquez, A. (2021, 22 enero). Problemas ambientales en el Ecuador.
[ecologiaverde.com. https://www.ecologiaverde.com/problemas-ambientales-en-el-ecuador-3145.html#:~:text=Estos%20problemas%20del%20medio%20ambiente%20en,peligro%20de%20extinci%C3%B3n%20en%20el%20Ecuador.&text=Estos%20problemas%20del%20medio,extinci%C3%B3n%20en%20el%20Ecuador.&text=del%20medio%20ambiente%20en,peligro%20de%20extinci%C3%B3n%20en](https://www.ecologiaverde.com/problemas-ambientales-en-el-ecuador-3145.html#:~:text=Estos%20problemas%20del%20medio%20ambiente%20en,peligro%20de%20extinci%C3%B3n%20en%20el%20Ecuador.&text=Estos%20problemas%20del%20medio,extinci%C3%B3n%20en%20el%20Ecuador.&text=del%20medio%20ambiente%20en,peligro%20de%20extinci%C3%B3n%20en)

Melones Oil Terminal. (2022). Melones Oil Terminal, Inc.
<https://www.melonesoilterminal.com/es/>

- MiAmbiente. (2020, 23 mayo). BIODIVERSIDAD, EL GRAN TESORO DE PANAMÁ - MiAmbiente. MiAmbiente - Ministerio de Ambiente.
<https://www.miambiente.gob.pa/panama-una-joya-de-la-biodiversidad-global/>
- Morales Troncoso, C. (2018). Exportación Para Pymes. Como Detectar Analizar Y Planear Negocios De Exportación. Ecoe Ediciones.
- Nicuesa, M. (2013, 21 noviembre). Recursos tangibles e intangibles en la empresa. Empresariados - Información para pymes y autónomos.
<https://empresariados.com/recursos-tangibles-e-intangibles-en-la-empres/>
- Novocargo. (2023). Logística en una empresa: definición y ejemplos.
<https://www.novocargo.com/logistica-en-una-empresa-definicion-y-ejemplos/>
- OilTanking. (2023). Oiltanking adquiere una terminal de almacenamiento en Colón (Panamá). Oiltanking.
<https://www.oiltanking.com/es/conocenos/historia/oiltanking-adquiere-una-terminal-de-almacenamiento-en-colon-panama.html>
- OMC. (2007). Informe sobre el comercio mundial 2007.
- OMC Group. (2021, 17 junio). Nueva iniciativa contra el lavado de dinero en Panamá. OMC Group. <https://www.omcgroup.com/esp/regulatorio/lavado-de-dinero-en-panama-ley-de-prevencion/>
- Ortiz, R. (2012). Sistema político y sistema electoral en Ecuador.
https://institutodemocracia.gob.ec/wp-content/uploads/2019/11/sistema_politico_y_sistema_electoral_en_el_ecuador.pdf

Ortiz Velásquez, M. (2019). Introducción a los negocios internacionales. Conceptos y aplicaciones. Universidad del Norte.

<https://www.digitaliapublishing.com/a/68980>

Palencia, D. (2023, June 2). ¿Qué es una membrana elastomérica y para qué sirve?

Cemix. <https://www.cemix.com/membrana-elastomerica-textrite/#:~:text=Una%20membrana%20elastom%C3%A9rica%20es%20un%20material%20flexible%20e,confiere%20su%20elasticidad%20y%20resistencia%20a%20la%20intemperie>.

Panama50. (2017, December 11). Puerto Petroamerica Terminal, S.A. (PATSA).

Panama. <https://panama50.com/puerto-petroamerica-terminal-s-patsa/>

Panama50. (2022, July 8). Petro Terminal de Panamá (PTP).

<https://panama50.com/petro-terminal-panama-ntp/>

Panama 50. (2023, 3 enero). Impuestos en Panamá en 2023. Panama.

<https://panama50.com/impuestos-en-panama/>

Pérez, Y. (2016). El sistema tributario panameño. La Estrella de Panamá.

<https://www.laestrella.com.pa/economia/160416/sistema-panameno-tributario>

Portal Logistico de Panamá. (2023, August 14). Puerto Cristóbal - Portal Logístico de Panamá. Portal Logístico De Panamá - Plataforma Cubre Todos Los Principales Activos Logísticos De Panamá, Como El Canal, Los Puertos Marítimos, Los Aeropuertos, Las Carreteras, Las Zonas Económicas Especiales Y Las Zonas Francas, Junto Con Un Amplio Espectro De Servicios Logísticos.

<https://logistics.gatech.pa/plataforma-logistica/activos-logisticos/puertos/principales-puertos-en-panama/puerto-cristobal/>

Porter, M. (1997). EL ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS. In Estrategia Competitiva. Editorial Continental. <http://www.sc.ehu.es/oewhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf>

POTSA. (2022a). Nosotros. <https://panamaoilterminals.com/pag/nosotros>

POTSA. (2022b). Servicios.

<https://panamaoilterminals.com/pag/servicios#:~:text=%C2%BFPor%20qu%C3%A9%20almacenar%20hidrocarburos%20en%20Panam%C3%A1%3F%20Panam%C3%A1%2C%20esta,a%20su%20privilegiada%20posici%C3%B3n%20geogr%C3%A1fica%20y%20estabilidad%20financiera.>

Proecuador. (2023). Guía del Exportador. <https://www.proecuador.gob.ec/guia-del-exportador/>

´Revelo, A., & ´Cucás, J. (2019). PLAN DE EXPORTACIÓN DE PONCHOS DE LANA DE OVEJA DE LA EMPRESA MILMARTE A ESTADOS UNIDOS. <https://repositorio.uotavalo.edu.ec/bitstream/52000/154/1/UP-PG-COM-2019-03.pdf>

´Rodriguez, M. (2012). Tratados de Libre Comercio en América del Sur. Tendencias, perspectivas y desafíos (CAF, Ed.; N° 7). Cyngular.

Roldán, P. N. (2020, May 1). Lucro cesante. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/lucro-cesante.html>

Ruiz, R. (2021, 6 diciembre). PANAMÁ y SU ORGANIZACIÓN POLÍTICA. ArcGIS StoryMaps.

<https://storymaps.arcgis.com/stories/5a27ccbe2b2d431fb325d3b3efdf625a>

SIKA. (2011). Fondo de junta Sika®.

[https://esp.sika.com/dms/getdocument.get/186374a2-4095-361f-8c15-1ae19004294c/Fondo%20de%20junta%20Sika%20\(Datos\).pdf](https://esp.sika.com/dms/getdocument.get/186374a2-4095-361f-8c15-1ae19004294c/Fondo%20de%20junta%20Sika%20(Datos).pdf)

Spiegato. (2021, July 24). ¿Qué es el sellador elastomérico? Spiegato.

<https://spiegato.com/es/que-es-el-sellador-elastomerico>

Tecnopol. (2023). ¿Qué es el COV (VOC)? <https://tecnopol.es/actualidad/que-es-el-cov-voc>

Toapanta, M. (2015). Las TICS en el Ecuador. Revista Científica Internacional Strategos Sección Tecnologías de La Información, Volumen 1.

https://www.researchgate.net/publication/309666080_Las_TICS_en_el_Ecuador

Tocumen. (2023). Historia. Tocumen.

<https://tocumenpanama.aero/index.php/nosotros/historia>

ANEXOS

Anexo 1

Competencia

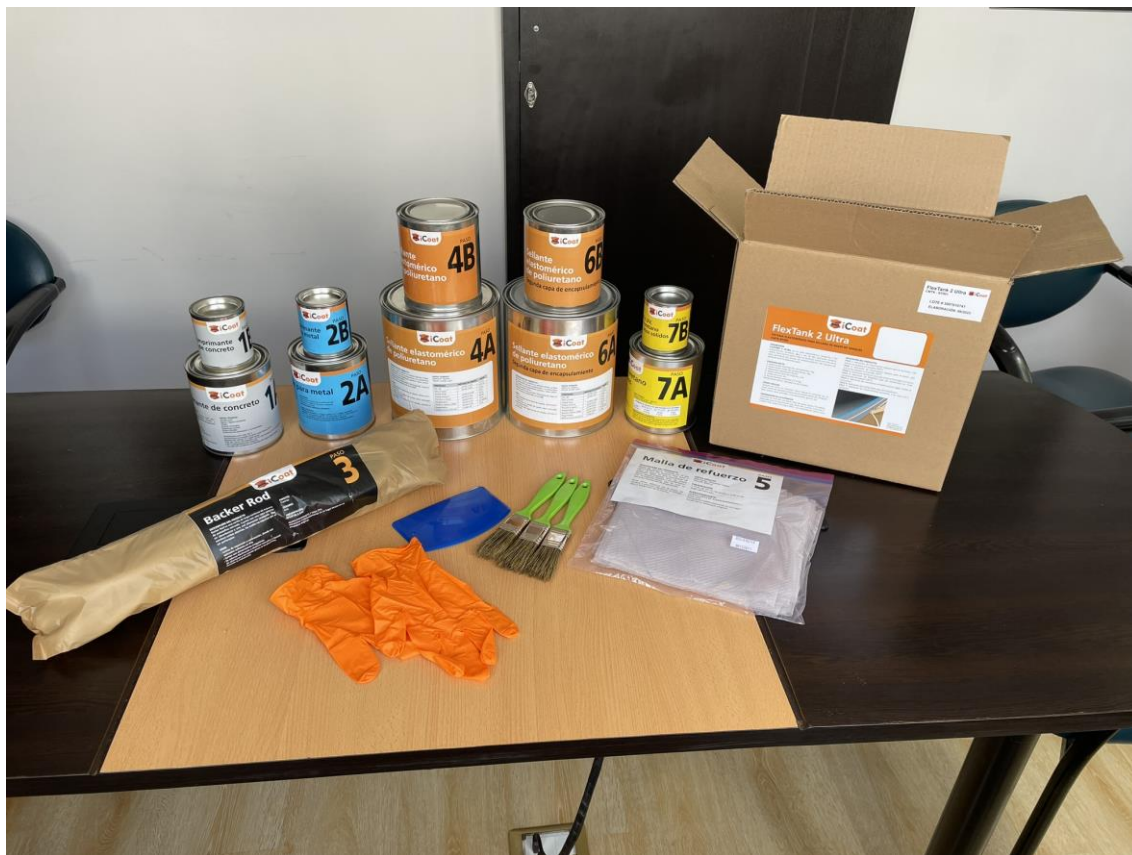


FlexTank



Anexo 2

Kit completo



Anexo 3

Validez15 días

dtc@dmc.com.ec

www.dmc.com.ec

*Fuera de Quito y Guayaquil aplica recargo de envío.

Cliente:

SAURUS EPC

Prov. / Ciudad:

Sucumbios - Lago Agrio

Industria:

Petróleo y Gas

Atención:

Ing. Luis Giovanni Simba

Cargo:

Calidad

Correo electrónico:

gsimba@saurusecuador.com.ec

Celular:

0984591613

Teléfono:

- - - -

Ext:

-

Área de la Planta:

Mantenimiento.

Equipo / Estructura:

Tanque de almacenamiento.

Requiere:

Protección.

Situa. Actual:

Ingreso de agua entre la base metálica del tanque de almacenamiento y la base de hormigón genera corrosión MIC (Microbiológica) en el área no visible de la plancha, haciendo que pierda espesores, que en caso de continuar podría ocasionar gastos no planificados por cambio de plancha, sumado al tiempo de parada no planificada del equipo, incluso falla estructural del mismo. Estas afectaciones pueden ocasionar un derrame de crudo, significando miles de dólares en remediciones ambientales y pérdidas de producción altamente costosas.

Servicio de:

Sellar la base del tanque (área entre las bases del tanque metálico y la sustentación de hormigón) para evitar el ingreso del agua que genera el micro clima debajo de dichos tanques que genera la corrosión MIC, mediante el sistema Belzona 3111 (Membrana flexible), recubrimiento líquido aplicado en frío para la protección de bases de tanques a largo plazo, con excelentes propiedades de impermeabilización y resistencia a la intemperie. El diámetro estimado del tanque es de 12,34 m, con un perímetro de 38,79 m aproximadamente (basado en el plano entregado), el área a recubrir con el sistema Belzona 3111 es de 11,88 m², con un ancho de franja de 27 cm.

<

Anexo 4



Quito DM, 07 de septiembre de 2023

RUC COMONTEKSA S.A.: 1792566606001

SEÑORES: SAURUS
 ATENCIÓN: Ing. Daniel Romero | Gerente
 REFERENCIA: Sello Elastomerico Base de Tanque
 TELEFONO CONTACTO: T: | C: +593 99 844 5936
 EMAIL CONTACTO:
 COTIZACIÓN: SM-030-07-08-23
 NUMERO PROVEEDOR: N/A
 ASUNTO: Icoat Flex Tank Ultra



Comonteksa S.A. se complace en presentar la siguiente oferta según lo requerido:

ITEM	CANTIDAD	UNID.	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1	7	kits	iCoat Flex Tank Ultra; Sello Elastomerico para Base de Tanques; presentacion: Kit para 6,8 metros lineales	\$ 540,19	\$ 3.781,33
					\$ -

Marca: iCoat

Origen: USA

Suma: \$ 3.781,33
 IVA (12%): \$ 453,76
 Total: \$ 4.235,09

Condiciones de la Oferta:

VALIDEZ DE LA OFERTA: 15 días
 LUGAR DE ENTREGA: Saurus instalaciones Quito
 TIEMPO DE ENTREGA: Aprox. 1 semana
 FORMAS DE PAGO: A convenir

Anexo 5

Balance General

	0	1	2	3	4	5
Activo						
Bancos	17.097	15.605	15.872	16.145	16.317	16.602
Inversiones Temporales	-	33.786	234.457	426.462	628.897	841.915
Cuentas por cobrar	-	44.673	46.014	47.394	48.816	50.280
Inventarios	268.041	45.325	46.232	47.156	48.099	49.061
Total Activo Corriente	285.138	139.390	342.574	537.158	742.129	957.858
Equipos de computación	7.644	7.644	7.644	7.644	7.644	7.644
Muebles y enseres	137	137	137	137	137	137
Maquinaria	1.001	1.001	1.001	1.001	1.001	1.001
Vehiculos	47.447	47.447	47.447	47.447	47.447	47.447
Dep. acum. Equipos de computación.	-	2.547,84	5.095,68	7.643,52	7.643,52	7.643,52
Dep. acum. Muebles y enseres	-	13,70	27,40	41,10	54,80	68,50
Dep. acum. Maquinaria	-	100,06	200,12	300,18	400,24	500,31
Dep. acum. Vehiculos	-	9.489,32	18.978,65	28.467,97	37.957,30	47.446,62
Total Activo Fijo	56.227,75	44.076,83	31.925,90	19.774,98	10.171,89	568,80
Gastos Preoperativos	-	-	-	-	-	-
Amortización	-	-	-	-	-	-
Total Activo Diferido	-	-	-	-	-	-
Total Activo	341.366	183.467	374.500	556.933	752.301	958.427
Pasivo						
Proveedores	-	4.103	23.191	23.655	24.128	24.611
Necesidad de Recursos a Negociar	-	718	1.437	2.155	2.873	3.591
Total Pasivo Corriente	-	4.821	24.628	25.810	27.001	28.202
Préstamos socios	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo	-	4.821	24.628	25.810	27.001	28.202
Patrimonio						
Capital	341.366	17.097	17.097	17.097	17.097	17.097
Utilidad retenida	-	-	161.548,55	332.775,54	514.025,71	708.203,08
Utilidad del ejercicio	-	161.549	171.227	181.250	194.177	204.925
Total Patrimonio	341.366	178.645	349.872	531.122	725.300	930.225
Total Pasivo + Patrimonio	341.366	183.466	374.501	556.933	752.301	958.426
Cuadre	-	(0)	0	0	(0)	(0)

Anexo 6

Flujo de caja método indirecto

	1	2	3	4	5
Utilidad	161.549	171.227	181.250	194.177	204.925
Depreciaciones y amortizaciones	12.869	12.869	12.869	10.321	10.321
Subtotal operacional	174.418	184.096	194.119	204.499	215.246
Variación Cuentas por cobrar	(44.673)	(1.340)	(1.380)	(1.422)	(1.464)
Variación Inventarios	222.716	(907)	(925)	(943)	(962)
Variación Proveedores	4.103	19.088	464	473	483
Total Operacional	356.563	200.938	192.278	202.607	213.302

Variación Activos fijos	-	-	-	-	-
Variación Gastos Operativos	-	-	-	-	-
Total Inversión	-	-	-	-	-

Préstamos socios	-	-	-	-	-
Capital	(324.269)	-	-	-	-
Utilidad Retenida	-	-	-	-	-
Total Financiamiento	(324.269)	-	-	-	-

Flujo de Caja	32.294	200.938	192.278	202.607	213.302
----------------------	---------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Saldo inicial de caja	17.097	49.391	250.329	442.607	645.214
Saldo final de caja	49.391	250.329	442.607	645.214	858.516

Saldo real de caja	15.605	15.872	16.145	16.317	16.602
--------------------	--------	--------	--------	--------	--------

Diferencia	33.786	234.457	426.462	628.897	841.915
-------------------	---------------	----------------	----------------	----------------	----------------

	0	1	2	3	4	5
van 30%	(285.137,77)	32.294	200.938	192.278	202.607	213.302
van 30 %	\$ 74.507,53					
tir	40,49%					