



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE MEJORA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA
ECUATORIANA COMREVIC AL MERCADO DE PANAMÁ**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los
requisitos establecidos para optar por el título de
Ingeniero en Negocios Internacionales**

**Profesor Guía
Mgtr. José Enrique Franco**

**Autor
David Sebastian Ayala Abad**

**Año
2016**

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

José Enrique Franco
Master of arts Major Administrative Studies
C.I.: 170246851-1

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

David Sebastian Ayala Abad

C.I.: 171911539-4

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios y a mi familia por ayudarme a culminar este proceso de mi vida.

Gracias a mi tutor por su ayuda y colaboración durante la elaboración de este trabajo.

David

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a Dios, y a todas las personas que de alguna u otra manera me ayudaron a culminar este proyecto.

David

RESUMEN

El mercado Ecuatoriano se ha visto afectado por diversos problemas económicos. Este proyecto de estudio y plan de mejora analizará la propuesta de internacionalización de la empresa ecuatoriana COMREIVIC al mercado de Panamá. Estos problemas macroeconómicos del país inciden en el desarrollo de nuevos proyectos y a la vez la falta de pago por parte del gobierno central a los proveedores de los contratos de construcción de diferentes proyectos que están en ejecución y/o concluidos, ha incrementado el riesgo de recuperación de créditos debido a que este mercado es muy dependiente del financiamiento bancario o de los proveedores para adquirir maquinaria y equipos para desarrollar su actividad.

Al día de hoy la baja de los precios del petróleo ha desfinanciado el presupuesto del estado con la consiguiente disminución de actividades en el ramo de la construcción de infraestructura. Actualmente las empresas que trabajan con el Gobierno en este tipo de actividad han sufrido el deterioro de su cartera de crédito y el impacto directo en empresas como COMREIVIC, es evidente ya que la maquinaria y equipo tiende a ser vendida con un alto porcentaje de financiamiento directo. Para completar el panorama comercial actual el Gobierno ha decidido implementar salvaguardas a las maquinarias y equipos de cerca del 45% lo que hace inmanejable la venta de estos bienes de capital y urgente la búsqueda de nuevos mercados a nivel internacional.

Durante este proyecto se revisa y evalúa los factores internos y externos de los dos países que indicará como internacionalizar las operaciones de la empresa con el fin de expandir y dar crecimiento en un mercado como el de Panamá.

El proyecto permitirá conocer por qué implantar una filial mediante un Jointventure es apropiado para esta internacionalización, se verá un organigrama claro para el inicio de las operaciones y se enfocará el análisis financiero tomando en cuenta las oportunidades más importantes que ofrece Panamá con sus grandes proyectos de minería, obras de infraestructura como carreteras, puertos y aeropuertos así como las obras complementarias del canal de Panamá.

ABSTRACT

The Ecuadorian market has been affected by different economic problems. This Project shows and analyze the plan of internationalization of the Ecuadorian company COMREIVIC to the Panama market. These macroeconomic problems of the country affects the development of new projects and increases the nonpayment of the central government to construction in different projects that are running or are about to get done. This market is very dependent on bank and financing with suppliers to purchase machinery and equipment to develop their activity.

Today's oil low prices are affecting and reducing activities in infrastructure and construction. Meanwhile companies that are working with the Government in this type of activity has regressed in its loan portfolio and direct impact on companies such as COMREIVIC, it is evident that machinery and equipment has high percentage of direct financing with banks. To complete the current market scenario the government has decided to implement safeguards and more taxes on imported machinery and equipment with about 45% more than usual and for that reason it has been urgent to find new markets in differents countries such Panamá.

During this project will review and evaluate internal and external factors of the two countries that indicate how to internationalize Operations Company in order to expand and growth in a market like Panama.

The project will show why a jointventure is appropriate for the company to stars operations in Panamá. The proyect will show a clear organizational chart to start with employees. The financial part is focusing into the most important opportunities that offers Panama with projects of mining, infrastructure such as roads, ports and airports and with accompanying Panamá Canal Works.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	1
1.1.1	Objetivos general del trabajo	1
1.1.2	Objetivos específicos del trabajo	1
2	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.....	2
2.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	2
2.1.1	Entorno externo: Político, económico, social, tecnológico de Ecuador y Panamá	2
2.1.2	Análisis de la industria 5 fuerzas de Porter	13
2.2	ANALISIS INTERNO	15
2.2.1	Filosofía y Estructura Organizacional.....	15
2.2.2	Producción y Operaciones.....	16
2.2.3	Investigación y desarrollo	16
2.2.4	Sistemas de información gerencial	16
2.2.5	Marketing y comercialización.....	16
2.2.6	Finanzas y contabilidad	17
3	EVALUACION Y PROPUESTA DE MEJORA.....	20
3.1	ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN	24
3.2	ESTRUCTURA Y OPERACIÓN	25
3.3	ESTRATEGIA COMERCIAL Y DE MARKETING.....	27
4	PROYECCION Y EVALUACION FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES.....	28
4.1	PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS, ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA Y ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA.....	28
4.2	INVERSIÓN REQUERIDA, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL	29

4.3 ESTADO Y EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	29
4.4 ÍNDICES FINANCIEROS	30
CONCLUSIONES GENERALES	32
REFERENCIAS.....	33
ANEXOS.....	34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Composición de la población con empleo por rama de actividad a nivel urbano - Marzo 2008 a Marzo 2015.....	5
Tabla 2. Estado actual de la economía panameña - Julio 2015.....	8
Tabla 3. PIB del sector de la construcción años 2007 – 2015 - Julio 2015.....	8
Tabla 4. Análisis Pest entre Ecuador y Panamá	11
Tabla 5. Análisis de la Industria y su impacto en Panamá	15
Tabla 6. Cifras para evaluar las razones financieras periodo 2013 – 2015...	17
Tabla 7. Razones financieras COMREIVIC Ecuador	18
Tabla 8. Análisis FODA	21
Tabla 9. Matriz EFI.....	22
Tabla 10. Matriz EFE	23
Tabla 11. Funciones y estructura	25
Tabla 12. Costos de operación en Panamá	26
Tabla 13. Resumen valores de inversión	26
Tabla 14. Cronograma de implementación filial en Panamá.....	26
Tabla 15. Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	28
Tabla 16. Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital	29
Tabla 17. Estado y evaluación financiera del proyecto	29

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Indicadores macroeconómicos de Ecuador - Marzo 2016	3
Figura 2. PET y PEA a nivel Nacional, Urbano, Rural - Marzo 2015.....	4
Figura 3. Indicadores macroeconómicos de Panamá - Marzo 2016	7
Figura 4. Variaciones porcentuales por Sectores Económicos Año 2014- 13 - Julio 2015.....	9
Figura 5. Análisis global de la economía ecuatoriana y panameña - Marzo 2016	12
Figura 6. Organigrama de la empresa.....	15
Figura 7. Organigrama de la filial en Panamá	26

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El mercado de la venta de maquinaria y equipos para la construcción en el Ecuador se ha visto disminuido por problemas macroeconómicos del país que inciden en el desarrollo de nuevos proyectos y a la vez la falta de pago por parte del gobierno central a los proveedores de los contratos de construcción de diferentes proyectos que están en ejecución y/o concluidos, ha incrementado el riesgo de recuperación de créditos debido a que este mercado es muy dependiente del financiamiento bancario o de los proveedores para adquirir maquinaria y equipos para desarrollar su actividad. Comreivic es una empresa que se dedica a la importación y venta de maquinaria pesada para construcción como excavadoras, cargadoras y retroexcavadoras. Al día de hoy la baja de los precios del petróleo a desfinanciado el presupuesto del estado con la consiguiente disminución de actividades en el ramo de la construcción de infraestructura. Actualmente las empresas que trabajan con el gobierno en este tipo de actividad han sufrido el deterioro de su cartera de crédito y el impacto directo en empresas como COMREIVIC, es evidente ya que la maquinaria y equipo tiende a ser vendida con un alto porcentaje de financiamiento directo. Para completar el panorama comercial actual el gobierno ha decidido implementar salvaguardas a las maquinarias y equipos de cerca del 45% lo que hace inmanejable la venta de estos bienes de capital y urgente la búsqueda de nuevos mercados a nivel internacional.

Ha sido una decisión de los accionistas buscar otros mercados como el de Panamá para expandir y dar crecimiento a las operaciones de la empresa. Esta situación es importante porque es una oportunidad para que COMREIVIC expanda sus operaciones a nivel internacional.

Entre las oportunidades más importantes están el inicio de grandes proyectos de minería, obras de infraestructura como carreteras, puertos y aeropuertos así como las obras complementarias del canal de Panamá, proyectos que en gran medida necesitan de equipos que ofrece COMREIVIC.

Estos grandes proyectos demandan y seguirán demandado una gran cantidad de equipo y maquinaria que no puede ser satisfecho por los actuales distribuidores de estos bienes en Panamá, equipos con los que COMREIVIC cuenta y tiene como objetivo satisfacer esa demanda.

1.1.1 Objetivos general del trabajo

Determinar la viabilidad técnica, económica y financiera para la operación internacional de la empresa COMREIVIC, introduciendo sus productos y servicios en el mercado panameño, logrando de esta manera expandir su negocio a nivel internacional y así disminuir los riesgos comerciales existentes en el mercado local.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

Diagnosticar y evaluar el mercado de Panamá para la comercialización de equipos y maquinaria pesada.

Determinar las normativas legales para abrir una sucursal de COMREIVIC en Panamá.

Determinar el modelo de internacionalización y la inversión económica a realizar para abrir la sucursal en Panamá.

2 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

2.1 Análisis del Entorno Externo

Panorama de la industria de la construcción

La actividad de la construcción en Panamá, ha presentado una buena dinámica de lo que va registrándose en el año 2014. De acuerdo a estimaciones de la CAPAC para el 2015 cerrara en un 14% o 5,100 millones de dólares americanos.

Las perspectivas son conservadoras como consecuencia del alto impacto que registran los distintos proyectos que se ejecutan en las diversas áreas que comprende la economía panameña. Tanto las inversiones públicas como privadas presentan un papel fundamental en el crecimiento del país, y en el sector de la construcción también.

La importancia que tiene el sector de la construcción dentro de la economía nacional es significativa, ya que contribuye en gran medida con el crecimiento del PIB Nacional y en los últimos años se ha observado cómo ha ido progresando dicho sector, buscando nuevos mercados donde posicionarse y desarrollarse. Entre los aportes de esta actividad activa al crecimiento de la economía y del país se puede mencionar:

- Intensificación en las inversiones tanto nacionales como extranjeras.
- Elevación y consolidación de los niveles de competitividad en distintas áreas y niveles.
- Contribución a la generación de nuevas plazas de empleo.
- Fortalecimiento de la imagen del país (infraestructura u obras).
- Motor de crecimiento de la economía a nivel nacional (aporte significativo alcista).
- Dinámica de la oferta y demanda de productos Inmobiliarios (residencial y comercial).
- Complemento del desarrollo de las otras actividades economías del país, como la Banca; Bienes Raíces; Actividades empresariales; Turismo y otras.

2.1.1 Entorno externo: Político, económico, social, tecnológico de Ecuador y Panamá

ECUADOR

Factores Políticos- Legales

Toda esta estructura está actualmente dominada por los miembros del Movimiento Alianza País que tiene al Jefe de Estado ecuatoriano como su máximo dirigente. Podemos afirmar que el dominio completo de un solo movimiento político en todas las instancias públicas de la vida nacional, crea un conflicto de intereses entre los del pueblo y su desarrollo y entre los intereses del poder político. Las normas legales que están en la constitución para una libre competencia de mercado y tomando en cuenta las 12 reformas tributarias en 9 años; restricciones a las importaciones; incumplimiento del gobierno en sus pagos a proveedores, ausencia de un clima de inversiones favorable, y como consecuencia aumentando la inseguridad jurídica del país. Siendo esta última, la libre competencia de mercado una inexistente forma de hacer negocios en Ecuador ya que existen altas regulaciones al intercambio comercial, escasa gestión

en la desmonopolización de los negocios y falta de un verdadero plan de impulso al desarrollo de los agentes económicos privados en el país. En el artículo publicado por el Diario el Comercio el 27 de agosto del 2013 sobre el riesgo político del país aclara lo siguiente:

Eventos políticos que en el pasado ponían permanentemente en riesgo a las actividades económicas e inversiones se ha reducido significativamente, revirtiendo así una peligrosa espiral de descomposición política y social que, hasta antes del año 2007, amenazaba con convertir al Ecuador en un "Estado fallido". Claro está, dicha situación es hoy altamente dependiente del liderazgo del presidente Correa, lo cual no deja de implicar un riesgo de desestabilización a mediano plazo (Hurtado, 2013).

Factores económicos:



Ecuador se encuentra en el puesto 105 de 139 países en el ranking mundial del Foro Mundial de Competitividad. Este puesto demuestra que el Ecuador en los diferentes indicadores evaluados no reúne las mejores condiciones económicas que generen riqueza y por consiguiente disminuya la pobreza, genere puestos de trabajo y alcance niveles adecuados de bienestar y desarrollo del país. Según el Banco Mundial la relación PIB vs. Población se encuentra en USD 6.345,91 por persona anual, una tasa de inflación en dólares del 3,6% anual y un crecimiento estimado para el 2016 inferior al 1%. Ecuador es un país dependiente del petróleo y los precios actuales del mismo que bordean los USD29,00 por barril hacen que el Ecuador reciba por su crudo USD 19,00 por barril promedio, lo que ha creado un alto déficit fiscal y de balanza de pagos. La apreciación del dólar también ha restado competitividad a los productos ecuatorianos en el mercado internacional y esta desventaja ha producido una fuerte contracción en la economía. El dispendioso gasto fiscal que no ha bajado a pesar de la crisis, la falta de reservas de recursos económicos para enfrentar el problema económico están actualmente llevando al país a un estado de colapso y paralización general que incluso puede generar una crisis más grave que la de 1.999 y el riesgo de salir de la dolarización es alto por falta de recursos frescos del exterior. Este panorama no invita actualmente a ningún tipo de inversión en el país y los sectores relacionados con el uso de maquinaria están totalmente deprimidos con pérdidas y

morosidad alta de sus clientes y desinversión. A continuación los datos de acuerdo al World economic fórum:

- 2.016 libertad económica Nota: 48,6 (0,6 puntos)
- Estado de Libertad Económica: reprimida
- Clasificación Mundial: 159º
- Clasificación regional: 25 en la Región Sur y América Central / Caribe
- Los éxitos notables: libertad de comercio internacional
- Las preocupaciones: Estado de derecho, la eficiencia de Regulación, libertad de inversión
- En general puntuación de cambio Desde 2012: 0,3

Factores sociales:

Según el informe del INEC en el último censo realizado en Marzo del 2015 la población económicamente activa es de 7.374 mil personas a nivel nacional; mientras que a nivel urbano baja a 4.866 mil personas que laboran en empleos que no son dignos, no bien remunerados o simplemente son subempleados.

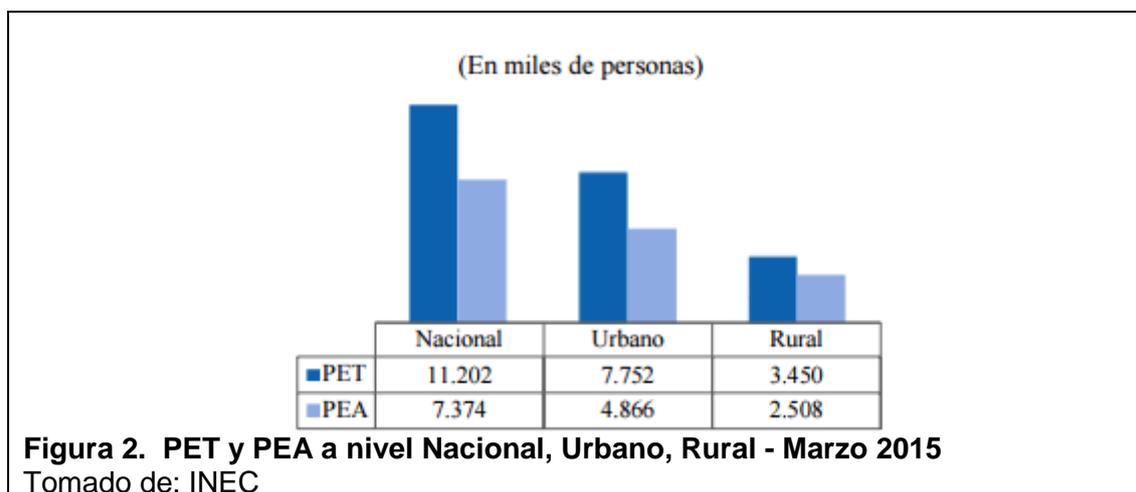


Tabla 1. Composición de la población con empleo por rama de actividad a nivel urbano - Marzo 2008 a Marzo 2015

(En porcentaje respecto al total de ocupados)

	mar-08	mar-11	mar-15
Comercio	26,5%	25,9%	23,13%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	12,7%	13,4%	13,04%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	9,5%	10,7%	8,91%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca	8,0%	6,7%	8,67%
Construcción	6,8%	7,1%	8,35%
Transporte	5,9%	6,7%	7,67%
Alojamiento y servicios de comida	7,0%	6,1%	7,45%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	5,1%	4,8%	6,06%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	4,8%	4,6%	4,88%
Otros servicios	5,5%	5,6%	4,77%
Servicio doméstico	3,9%	3,9%	3,14%
Actividades de servicios financieros	1,2%	1,2%	1,31%
Correo y Comunicaciones	1,8%	2,2%	1,26%
Petróleo y minas	0,5%	0,4%	0,69%
Suministro de electricidad y agua	0,7%	0,7%	0,67%

Tomado de: INEC

El cuadro de la composición de la población por empleo y rama muestra que el mayor porcentaje de la población se dedica al comercio con 23.13%, en manufactura con 13.04 y agricultura en tercer lugar con 8.91%. Para el caso de la construcción se ubica en el quinto puesto con un crecimiento desde Marzo 2011 – Marzo 2015 con un nivel de incidencia del 8.35% dando más empleo a más personas después de cuatro años.

Según el diario el universo en su publicación del jueves 07 de enero del 2016, “El gobierno ecuatoriano prevé una inflación por encima de 3% para 2016 en medio de problemas económicos por la abrupta caída de los precios del crudo, su principal producto de exportación, y la apreciación del dólar” (Diario El Universo, 2016).

Según el Banco Central la Deuda Externa Pública como % del PIB (Diciembre 2015) es de 20.40%, la tasa de Desempleo Urbano a Diciembre-31-2015 fue de 5.65% (Banco Central del Ecuador, s.f.). Para complementar estos datos del Gobierno, también se puede afirmar que el desempleo y subempleo en Ecuador superan el 45% del PEA. El incremento de despidos de trabajadores del Estado y de trabajadores privados se encuentra cada vez más crítico y las empresas siguen despidiendo personal para eliminar costos y tratar de mantener a flote sus empresas. En el ámbito económico y social actualmente el gobierno está realizando y revisando nuevas reformas al código de trabajo en las cuales podrían existir modificaciones a las horas de trabajo, que implica disminuir el tiempo productivo y como consecuencia también en los ingresos de los trabajadores ya que a menos trabajo menos remuneración. La crisis social está en ciernes y los años 2016, 2017 serán críticos y graves en el impacto social por la crisis económica.

Factores Tecnológicos:

Los grandes avances en materia de tecnología y las apuestas en inversión que realiza el Gobierno Nacional, a través de las empresas públicas y privadas, para implementarlas en el conocimiento, hacen que Ecuador sea el noveno país de América Latina que más aprovecha las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en 2014, aunque 82 a nivel global (9 puestos más arriba que en 2013). Así lo revela el último informe elaborado y difundido por el Foro Económico Mundial.

El indicador mide la capacidad de 148 economías de aprovechar las TIC para mejorar el nivel de conocimiento y bienestar de su población y se basa en 54 datos del Índice de Habilidad para la Conectividad (NRI, Networked Readiness Index).

En su informe, el Foro afirma que "se han realizado pocos progresos para limitar la brecha numérica que separa los países que hacen un uso óptimo de las tecnologías y el resto".

"Este poco progreso es inquietante para los países emergentes y en desarrollo que corren el riesgo de no aprovechar los aspectos positivos de las TIC, especialmente la innovación, la competitividad económica y la inclusión social", concluye.

PANAMÁ

Factores Políticos - Legales:

Los factores políticos de Panamá y la crisis que viven políticamente se debe al déficit institucional que según Douglas North, economista, manifiesta que las instituciones son 'reglas del juego' en una sociedad, que organizan interacciones que suponen intercambios regulados entre individuos y colectivos en los ámbitos sociales, económicos y políticos, entre otros.

Los espacios de convivencia están delimitados por instituciones. Los del interés privado (el particular) y los del interés público (el general) marcan distinciones cruciales en la institucionalidad occidental. En Panamá las facilidades de hacer negocios con la apertura del Gobierno a la inversión extranjera, incentivos a los inversionistas extranjeros; facilidades para constituir empresas hacen de Panamá un país rico en clima de inversiones favorables para los emprendedores extranjeros.

Para todo tipo de inversión extranjera y en especial para el área de la construcción no existen impuestos y en su gran mayoría de maquinaria y equipos importados tienen exenciones tributarias y muchas seguridad jurídica para establecer empresas y/o filiales en el país.

Es en este contexto que la política tiene entre otros propósitos, hacer viables, amigables y legibles las experiencias de los inversionistas y grupos sociales que están interesados en la economía panameña para generar beneficios tanto al país como al inversor generando fuentes de trabajo al pueblo panameño. Esta ideología ha llevado a la población panameña a disolver los límites entre lo público y lo privado, permitiéndole a estos grupos una élite política y económica para manejar los recursos del Estado como si fueran propiedad de los mismos.

Factores Económicos:



Figura 3. Indicadores macroeconómicos de Panamá - Marzo 2016

Tomado de: Heritage foundation.org

Panamá Según el ranking mundial de competitividad del Foro Económico Mundial, es después de Chile, la economía más competitiva dentro de la región. Adicionalmente, según datos del Banco Mundial, Panamá tiene el PIB per cápita más alto de la región centroamericana siendo aproximadamente de USD 16.993.82 para el 2013, superando el PIB per cápita de países como México, Venezuela, Brasil y Perú. Según diversos organismos financieros y diarios de prensa de la región, la economía panameña es considerada con ingresos medios-altos.

Panamá es uno de los países más globalizados de América Latina. Tiene una economía dolarizada y sin un Banco Central que regule las operaciones financieras del país. La política económica de Panamá se basa en el sector terciario; este sector representa el 75% de su PIB, incluyendo un aumento significativo del sector industrial y de construcción. Según el diario El Comercio publicado el 29 de marzo del presente año señala y hace relación al crecimiento económico de la región (Sudamérica) y en Panamá con un crecimiento del PIB del 6.2% es una de las economías más grandes y crecientes de la región durante el 2014 seguida de Colombia, Bolivia y Paraguay con 4.5%, 5.5% y 4%, respectivamente (Banco Central del Ecuador, s.f.).

Tabla 2. Estado actual de la economía panameña - Julio 2015

SECTORES	Variación Nov 14/13		Variación Ene-Nov14/13	
	Absoluta	%	Absoluta	%
Entidad Pública	- 93,451	-83.7%	- 282,413	-24.4%
Empresas Financieras	115,857	209.5%	386,055	58.4%
Agricultura (Incluye Forestal)	30,156	115.5%	16,997	6.9%
Ganadería	5,834	16.4%	37,014	8.5%
Pesca	- 3,501	-19.4%	29,534	18.4%
Minas y Canteras	- 3,610	-61.9%	13,891	28.1%
Comercio (Incluye Servicios)	186,270	16.5%	- 795,345	-5.9%
Industria	197,259	108.4%	975,910	53.5%
Hipoteca	- 12,569	-6.6%	39,494	1.9%
Construcción	76,531	39.6%	491,183	21.0%
Consumo Personal	74,168	35.6%	282,755	11.9%
TOTAL	572,943	26.6%	1,195,075	4.8%

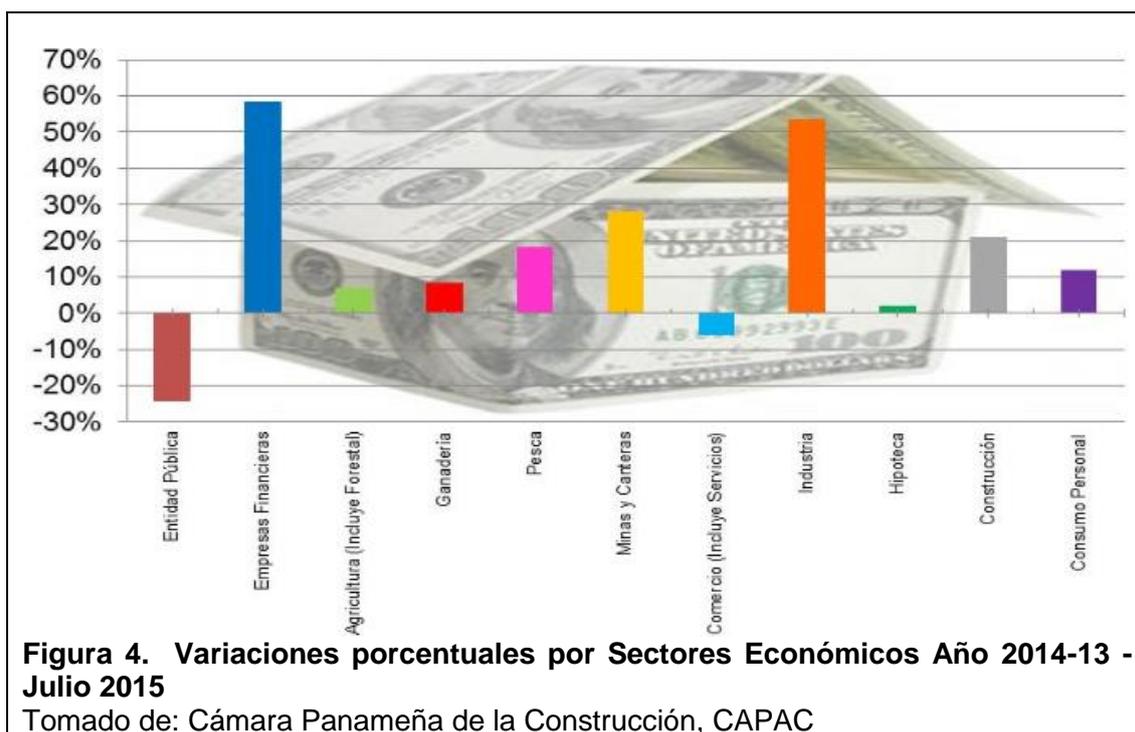
Tomado de: Cámara Panameña de la Construcción, CAPAC

Según el informe de la Contraloría General de la República de Panamá "El Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE) en la República, para enero del 2015, medido en términos de la serie original a precios de 1996, creció en 5,8%, comparado con igual período del 2014". Los sectores de construcción y explotación de minas y canteras presentaron un buen ritmo, atribuible, por una parte al aporte de la construcción en el sector privado; sin embargo, continúan influidos por la baja en actividades relacionadas con la ampliación del Canal y la conclusión de varios de los grandes proyectos de inversión estatal (Contraloría General de Panamá, 2015).

Tabla 3. PIB del sector de la construcción años 2007 – 2015 - Julio 2015
PRODUCTO INTERNO BRUTO DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN ANUAL
EN LA REPÚBLICA AÑO BASE 2007 Y SUS VARIACIONES PORCENTUALES
AÑOS: 2007 – 2015 (PE)

AÑOS	PIB SECTOR CONSTRUCCIÓN (En Millones de B/.)	VARIACIÓN PORCENTUAL DEL PIB CONSTRUCCIÓN	APORTE % EN EL CRECIMIENTO	PARTICIPACIÓN % ANUAL DE LA CONSTRUCCIÓN
2007	1,573.60	—	—	—
2008	2,028.60	28.91	23.55	8.80
2009	2,114.70	4.24	9.40	8.82
2010	2,255.50	6.66	10.04	8.89
2011	2,671.90	18.46	15.24	9.51
2012 (R)	3,438.10	28.68	26.60	11.10
2013 (P)	4,463.60	29.83	39.63	13.30
2014 (E)	5,100.00	14.26	28.58	14.25
2015 (PE)	5,675.00	11.27	24.47	14.88

Tomado de: Cámara Panameña de la Construcción, CAPAC



Por ser una economía diversificada, donde participan activamente distintas actividades económicas, hace posible que se mantenga ese crecimiento con tendencia positiva en el 2013 y en los períodos siguientes. Durante el primer semestre del año 2014, que componen los principales indicadores económicos que mostraron un desempeño satisfactorio fueron los relacionados con las actividades de producción de bienes y servicios, estos vinculados específicamente con la demanda interna del país y la construcción, de acuerdo al último informe de Indicadores Económicos Mensuales del Instituto de Estadística y Censo (INEC).

Como se aprecia en la gráfica el desempeño de las variaciones de los sectores económicos de enero a noviembre del año 2014 en comparación con el año 2013 muestra un crecimiento significativo del 4.8%. Entre las actividades más importantes están las empresas financieras, la explotación de minas y canteras seguidas de la industria de la construcción e industria pesquera.

Factores Sociales:

El principal escenario geográfico es el Canal de Panamá, obra que facilita la comunicación entre las costas del Océano Atlántico y el Océano Pacífico y que influye y seguirá influyendo significativamente en el comercio mundial especialmente para el continente Americano. Por su posición geográfica actualmente ofrece al mundo una amplia plataforma de servicios marítimos, comerciales, inmobiliarios y financieros, entre ellos la Zona Libre de Colón, la zona franca más grande del continente y la segunda del mundo.

Con una población de tres millones setecientos seis mil habitantes, tiene una posición privilegiada en varios sectores de crecimiento y desarrollo de América Latina, tales como ingresos per cápita, nivel de crecimiento económico, globalización y esperanza de vida. Es un país catalogado en términos absolutos, es decir, sin tener en cuenta la distribución de la riqueza, como de ingresos económicos mediano-altos.

“En Panamá el país percibió en el 2013, \$4 mil 651 millones de la inversión extranjera directa que llega a Centroamérica (el 44%), \$1,764 millones más que el año anterior. Sin embargo, pareciera que esta exorbitante inversión no se refleja en la estructura social, ya que para mediados del 2014 en Panamá, las clases vulnerables y pobres según el Banco Mundial representan el 56.5% de la población; una clase media que alcanza casi un 40%, mientras que la clase alta significa el 3,73%” (Cámara Panameña de la Construcción, 2014).

“Frente a esto la desigualdad social es muy alta, y lo único que puede explicar las cifras, es que ha habido una profunda crisis de la institucionalidad política del país que no permite corregir la desigualdad social, habilita el despilfarro y la corrupción, con expectativas de impunidad” (Enoch, 2015).

Factores Tecnológicos:

Panamá se especializa en almacenamiento de datos y los avances tecnológicos colocan a Panamá en una posición de liderazgo en Latinoamérica en la adopción de las TICs, tomando en cuenta que la economía panameña se basa gran parte de su economía en el sector de servicios y entre ellos servicios tecnológicos, financieros, de comercio exterior y portuarios sin papeleo y debido a su posición estratégica y como el centro de negocios más grande de centro América. Panamá al ubicarse en la primera posición en Centroamérica y tercera en la región, escaló once posiciones en el Informe Global sobre Tecnologías de la Información 2013 que publica el Foro Económico Mundial que examina 144 economías del mundo, reseña el artículo de Panamaamerica.com.pa.

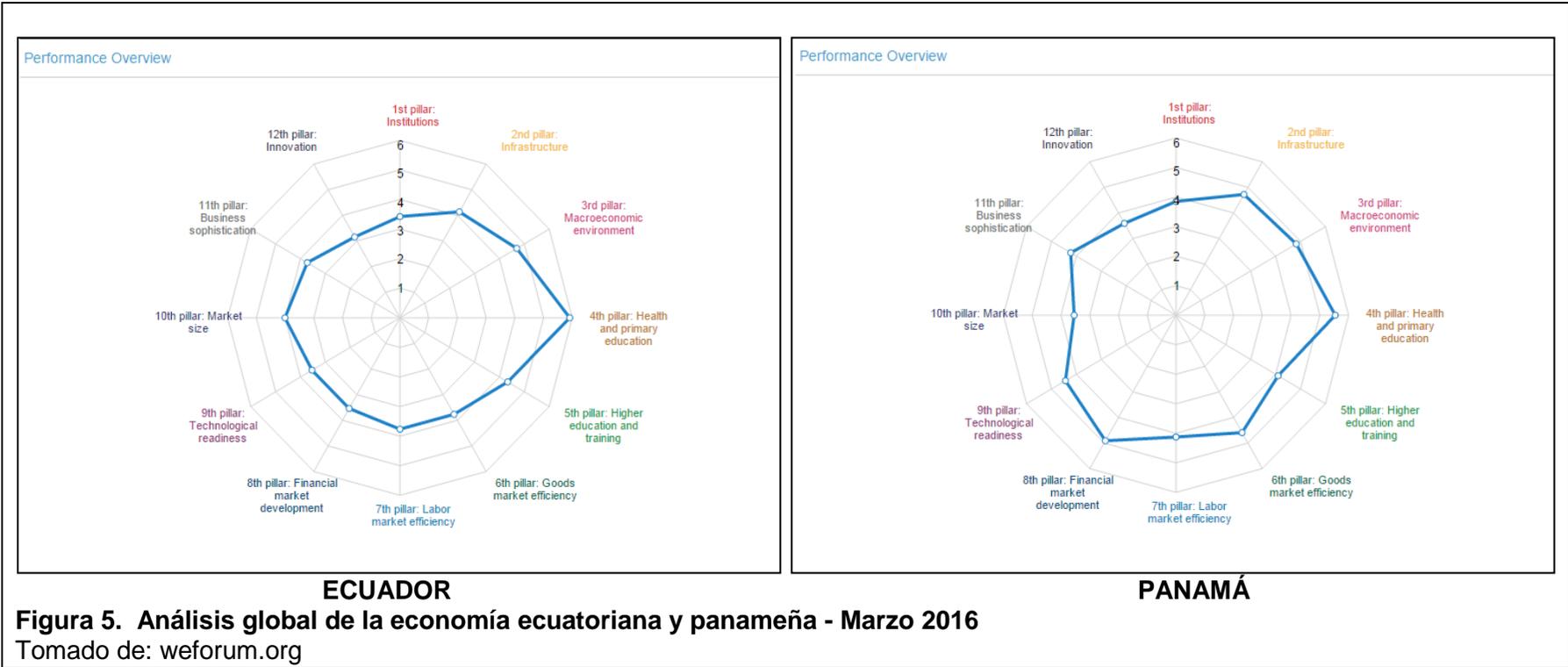
Empresas del sector han invertido \$250 millones, perfilando a Panamá como centro estratégico para el almacenamiento de datos en América.

La disponibilidad de internet gratis en distintas plazas a nivel nacional, la dotación de computadoras con acceso a internet a escuelas y la implementación del gobierno electrónico, le han permitido a Panamá avanzar en el uso de nuevas tecnologías a nivel Latinoamericano.

De acuerdo con Eduardo Jaén, administrador general de la Autoridad Nacional de Innovación Gubernamental de Panamá (AIG), afirma que el Gobierno aspira a aumentar la inversión de 0.4% del PIB hasta la media regional de 0.7% del PIB. Además, Panamá ha logrado posicionarse como el segundo país con penetración de celular y el primer país en celulares inteligentes en Latinoamérica. Por otra parte, las compañías líderes en tecnología Microsoft y Facebook mostraron disposición de apoyar la iniciativa de que en Panamá, el internet sea gratuito y accesible a todos. Estas empresas estarán involucradas en el rediseño de una red nacional de Internet gratuito que forma parte de la agenda virtual de Panamá 4.0 según centralamericalink.com publicado el 10 de abril del 2015.

Tabla 4. Análisis Pest entre Ecuador y Panamá
ANALISIS PEST

ECUADOR	PANAMÁ
Entorno Político- Legal:	Entorno Político- Legal:
Constitución política y normativa legal débiles Restricciones a las importaciones Ausencia de un buen clima de inversiones extranjeras No hay incentivos para inversionistas extranjeros Constantes reformas y enmiendas a leyes con impacto económico y social Mucha inseguridad jurídica para establecer una empresa Altos aranceles a productos importados y salvaguardas	Ley Tributaria (Paraíso Fiscal) Facilidad y apertura de hacer negocios Bueno clima para inversión extranjera Incentivos a los inversionistas extranjeros Inversión extranjera libre de impuestos y exenciones tributarias Mucha seguridad jurídica para establecer una empresa Alto grado de corrupción
Entorno Económico:	Entorno Económico:
PIB per cápita de USD 6.345,91 Crecimiento PIB 2015 1,9% Índice de desempleo y subempleo 45% del PEA Déficit fiscal elevado y falta de inversión Altos gastos del Estado Ecuatoriano Indicadores de presunta corrupción en contratos con el Estado	PIB per cápita de USD 16.983,82 Crecimiento PIB 2015 7.0 Índice de desempleo y subempleo 15,9% Paraíso Fiscal Fuerte sistema Bancario Indicadores de corrupción en Contratos con el Estado
Entorno Social:	Entorno Social:
PEA es de 7.374 mil personas El desempleo y subempleo en Ecuador superan el 45% del PEA Reformas al código de trabajo por la crisis El mayor porcentaje de la población se dedica al comercio con 23.13%,	El mayor porcentaje de la población se dedica al sector de servicios Alto nivel de pobreza por mala distribución de la riqueza La clase media (PEA) representa el 40% de la población Pugna política no permite planes concretos de mejora social
Entorno Tecnológico:	Entorno Tecnológico:
Noveno país latinoamericano que más aprovecha la Tecnología de la Información. Puesto 82 a nivel global Numero de dispositivos móviles similar al número de habitantes del país Poca inversión en investigación y desarrollo tecnológico Altamente dependientes de software y hardware externo	Centro de repositorio de data a nivel mundial Altos niveles de inversión en tecnología e internet gratuito por parte del gobierno Segundo país latinoamericano en aprovechar las TIC Tecnología hardware de punta por su posición geográfica y canal de Panamá



2.1.2 Análisis de la industria 5 fuerzas de Porter

Dentro del análisis de la industria en Ecuador se puede anticipar que la misma enfrenta retos y circunstancias difíciles debido a la recesión económica y la falta de inversión por parte del estado ecuatoriano en todas las industrias en general, entre ellas y la más afectada la industria de la construcción. Por tal razón el análisis de la industria se enfoca en el mercado panameño.

Negociación con proveedores

Actualmente la empresa COMREIVIC maneja la negociación con proveedores de forma directa desde el país de origen hasta el país destino, es decir las negociaciones de todas las marcas que se importa, distribuye y vende al mercado se las hace desde el país de origen como es el caso de la marca Doosan desde Corea del Sur; New Holland desde EE.UU o Brasil, Ammann desde Republica Checa. De la misma manera se manejarán las operaciones y negociaciones con los proveedores en el mercado de Panamá. En conclusión la negociación con proveedores extranjeros es media debido a que se negocia directamente la importación de las maquinarias dependiendo del país y de la marca.

En el caso de negociaciones internas con proveedores locales del servicio de logística y transporte de los equipos, es decir con proveedores panameños, se manejarán con base en diferenciación de costos y calidad de servicio que brindan tales proveedores en la modalidad puerto-puerta. Por tal razón el poder de negociación con los proveedores locales es baja media debido a que se tiene que identificar los mejores proveedores para garantizar la correcta operación y movilización de maquinaria para la empresa.

Amenazas de nuevos competidores

El mercado panameño por su gran y constante crecimiento de la industria de la construcción siempre será atractivo para cualquier tipo de inversión dentro del sector, por tal razón siempre habrá amenazas de nuevos competidores y en su mayoría de los ya establecidos en el sector. En el caso de COMREIVIC al ser la empresa nueva en Panamá, la gran amenaza que tiene son los actuales y potenciales competidores ya establecidos en el mercado, así como la presencia de maquinaria China con precios muy bajos. Una de las barreras de entrada que COMREIVIC deberá afrontar es el alto costo de la inversión en infraestructura que se debe implementar para dar el servicio de venta y posventa, es decir, el hecho de no ser los primeros en llegar a un sector, unido a otros factores como el abastecimiento, experiencia, sensibilidad local y logística dentro del país y del mercado generan economías de aprendizaje las cuales provocan que la empresa que ya está dentro del sector tenga ventajas en costes frente a las nuevas empresas que quieran ingresar como es el caso de COMREIVIC. Adicionalmente, hay que tomar en cuenta que la existencia de barreras de entrada trae consigo distintos gastos adicionales a la inversión inicial, que son aquellos que debe afrontar la empresa para entrar en el sector y para invertir en determinados activos y/o productos que tomaría probablemente más tiempo recuperarlos a lo largo del tiempo. Debido a esto la amenaza de los nuevos competidores es alta tomando en cuenta que la empresa es nueva en Panamá, sumado a la gran amenaza de los actuales y potenciales competidores ya establecidos en el mercado, y por último la presencia de maquinaria China con precios muy bajos.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores (otros Dealers) y para el caso del sector público se basaría en la disputa por ganar los procesos de puja, licitaciones y presupuestos que sacaría el gobierno para poder realizar las obras y/o construcciones tanto para los sectores de construcción como también para los de minería que son los más representativos dentro del mercado Panameño.

Para el sector privado la rivalidad más grande entre competidores se enfoca en las facilidades y opciones de compra que brindan cada Dealers hacia el consumidor basado en precio, disponibilidad y financiamiento de los equipos para los potenciales clientes que se desea captar. De acuerdo al resultado del market share realizado en el primer semestre del 2013, las cinco primeras marcas más vendidas son: CATERPILLAR con el 31,7%; VOLVO con el 14%; LIU GONG 11%; CASE 9,8%; NEW HOLLAND 7,3% de participación. Como se puede observar no se encuentran las marcas que comercializamos dentro de los primeros lugares, DOOSAN que es la marca que COMREIVIC comercializa tiene apenas un 4,9%, lo que hace aún más interesante y complejo el desafío de comercializar nuestros productos en ese mercado. Por tal razón, y por lo anteriormente mencionado la rivalidad entre los competidores es alta debido a la gran participación de productos de las otras marcas y por el sector público o privado y a la situación que se esté manejando.

Negociación con los clientes/ compradores

La negociación de los clientes en el mercado de Panamá es media y será específicamente con dos sectores importantes de la industria, el primero el sector público en el cual se participara en licitaciones y subastas; la segunda con el sector privado con empresas constructoras locales y extranjeras grandes, medianas y pequeñas, contratistas y alquiladores, sumando a personas naturales que se encuentran inmersas en el sector de la construcción. Las herramientas a utilizarse para las negociaciones con los clientes se harán en base a disponibilidad inmediata, venta de contado, financiamiento bancario y venta con leasing.

Amenazas de productos sustitutos

Las amenazas de productos sustitutos están representadas por las otras marcas existentes en el mercado con el servicio al cliente y post venta que son desarrolladas por la competencia (otros Dealers), es decir el servicio al cliente y post venta de los equipos de maquinaria y construcción de las empresas competidoras serán distintos dependiendo del campo en la cual se estén desarrollando los proyectos. Se puede concluir que la amenaza de productos sustitutos es alta debido a que se representa en base a la calidad del servicio al cliente dependiendo de los proyectos por parte de las marcas existentes tomando en cuenta también que la economía de Panamá se especializa en el sector de servicios.

Tabla 5. Análisis de la Industria y su impacto en Panamá

Factor Concepto	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Negociación con Proveedores extranjeros		X	
Negociación con Proveedores locales		X	
Amenazas de nuevos competidores	X		
Rivalidad entre competidores		X	
Negociación con los clientes/ compradores		X	
Amenazas de Productos sustitutos	X		

2.2 Análisis Interno

2.2.1 Filosofía y Estructura Organizacional

La filosofía empresarial está referida en la Visión y Misión definida por la empresa que explica que su enfoque principal es la provisión de maquinaria y servicios de post venta para los mercados que actualmente atiende, en su visión indica que la empresa es responsable de proveer las maquinarias y el servicio post venta, con mayor grado de satisfacción y en mayor número en los rubros de minería y construcción a nivel nacional.

En cuanto a su misión se orienta en la relación con sus clientes, se enfoca en la oportunidad de que sus clientes cumplan de la mejor manera posible con sus objetivos, aumentando sus ganancias, reduciendo costos y plazos, mediante la adquisición de maquinaria moderna, confiable y eficiente.

Además brinda asistencia en todo el territorio ecuatoriano en la adquisición, operación y mantenimiento de equipos a través de los departamentos de ventas, repuestos y servicio técnico desde cualquiera sucursal de Quito, Guayaquil, El Coca y Loja.

En cuanto a la estructura administrativa, la empresa ha sufrido una reducción de personal y se han eliminado cargos administrativos, quedando únicamente los correspondientes a ventas, repuestos y servicio. El grafico que a continuación se presenta refiere al organigrama actual de COMREIVIC.

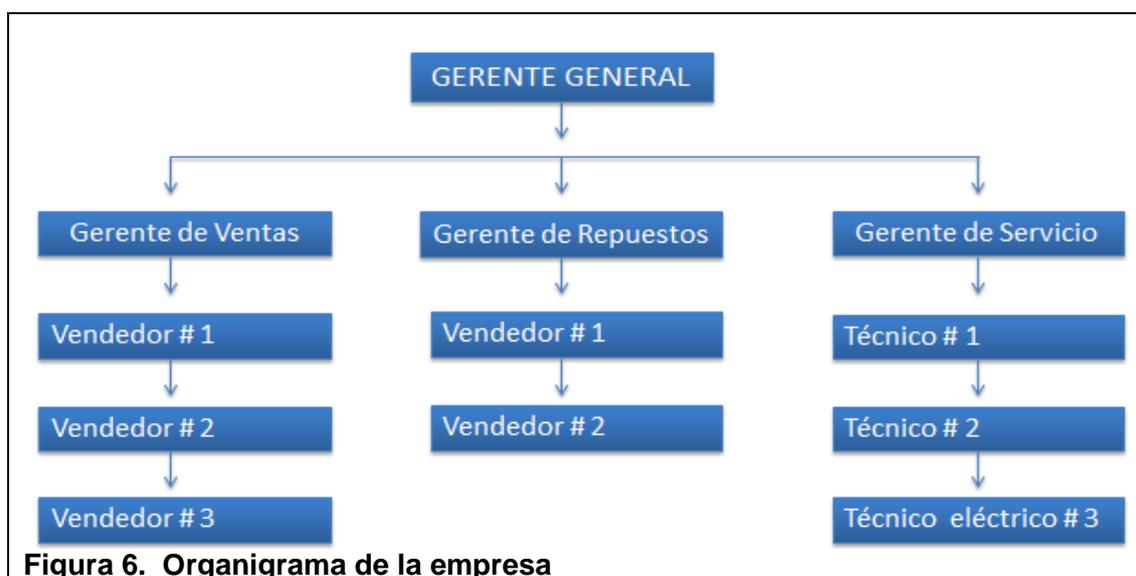


Figura 6. Organigrama de la empresa

Como se puede observar, la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, por lo que todas las actividades asociadas a estas posiciones se encuentran repartidas entre la Gerencia General y la Gerencia de Ventas. De igual manera la estructura financiera no existe asumiendo estas tareas completamente la Gerencia General.

2.2.2 Producción y Operaciones

Al ser una empresa comercializadora, no posee áreas de producción, en su lugar se encuentran las áreas de Taller y Servicios, siendo la función principal los modelos de mantenimiento y reparación de los diferentes productos que comercializan y el sistema de manejo de inventarios. Este último ítem, inventarios, en la industria de maquinaria y equipos para construcción requieren eficientes modelos de administración para minimizar la inmovilidad de recursos económicos en inventarios de baja rotación. En conclusión al manejo de servicios de taller y posventa, los requerimientos de las casas matrices de las marcas que comercializan son buenas y obligan a mantener estándares de servicio de taller, repuestos y posventa eficientes y dentro de las mejores prácticas de la industria.

2.2.3 Investigación y desarrollo

En empresas de comercialización de productos de terceros, las áreas de investigación y desarrollo de productos se enfoca en la investigación de nichos de mercado para nueva maquinaria; en ese sentido el departamento de comercialización es el encargado de realizar los estudios de mercado que lleven a definir oportunidades de nuevas marcas de maquinaria que potencien las ventas de la empresa así como también los estudios de mercado relacionados a los indicadores macroeconómicos de los sectores directamente relacionados con la adquisición de maquinaria, como son la industria de la construcción inmobiliaria, la industria de la construcción de infraestructura física para carreteras, hidroeléctricas, trasvases, campos petroleros entre otros los de mayor relevancia. Actualmente y como debilidad, si bien es cierto que la empresa toma en cuenta estas situaciones y condiciones de mercado no tiene desarrollado un modelo de análisis de mercado y de definición de acciones, adecuado que permita asegurar el éxito en la introducción, comercialización y recuperación de cartera de los clientes.

2.2.4 Sistemas de información gerencial

La empresa no cuenta actualmente con un sistema de información gerencial predefinido que permita tomar correctivos y minimizar o inmunizar riesgos. Esta ausencia se ha visto reflejada de manera clara en las épocas de crisis que está viviendo el país ya que para citar el caso de mayor riesgo, la cartera vencida de los clientes ha subido fuertemente inmovilizando recursos e incrementando el riesgo de incobrables para el mercado. En este campo se impone un verdadero trabajo de administración integral de riesgos que apoye a la gerencia en la toma de decisiones. Cuando el riesgo es identificado como oportunidad, en ese momento la empresa puede generar las herramientas de información gerencial que permitan administrar eficientemente la empresa.

2.2.5 Marketing y comercialización

Las actividades de marketing y ventas, están orientadas exclusivamente a publicidad en folletos exhibidos en los puntos de venta y página Web. Adicionalmente la

actividad de ventas se trabaja con clientes antiguos y los que puedan llegar a las salas de exhibición. En la actualidad las salvaguardas a las importaciones de maquinaria han eliminado la demanda y por consiguiente es innecesario realizar actividades de difusión de los productos y servicios a nuevos clientes. En esta área y por la naturaleza del proyecto se hará la propuesta de mejora de la empresa COMREIVIC mediante la internacionalización de la misma dentro del mercado panameño con una estrategia internacional y centralizada con una filial de ventas en la ciudad de Panamá hasta que pueda descentralizarse con la curva de experiencia con el paso del tiempo.

2.2.6 Finanzas y contabilidad

La empresa actualmente posee un sistema de administración contable para interactuar entre todos los departamentos llamado KEOPS. Sin ser la más eficiente herramienta cumple con los lineamientos básicos para transacciones contables e información de resultados. Por otro lado la situación actual no ha permitido que la empresa tenga un departamento financiero, repartiéndose las tareas de esta área entre la gerencia general y la gerencia comercial. Esto implica que las finanzas se están llevando en función de la experiencia de estas dos posiciones y no con las herramientas de planificación financiera que permita identificar los riesgos, oportunidades o amenazas en esta área.

En cuanto al manejo de proyecciones y administración de recursos la empresa realiza un presupuesto acorde a su experiencia y cobertura que le permite tomar referencias en cuanto al destino de los recursos y al cumplimiento de metas. En lo referente a la situación económica de la empresa, en los dos cuadros siguientes se puede observar las principales cifras de los periodos 2013, 2014 y 2015 y las razones financieras correspondientes

Tabla 6. Cifras para evaluar las razones financieras periodo 2013 - 2015

CUENTA	2013	2014	2015
Activo Corriente	18.690.248,45	16.844.372,37	1.204.167,43
Cuentas por Cobrar	7.228.826,48	7.126.640,32	6.404.691,82
Inventario	7.576.799,79	7.380.209,36	4.818.269,20
Activo Fijo Neto	8.197.318,64	8.120.165,30	9.375.824,36
Activo Total	32.165.742,50	30.272.011,80	26.781.653,44
Pasivo Corriente	8.451.122,00	7.979.335,43	3.848.633,60
Pasivo Total	17.820.626,46	15.443.400,11	12.185.771,55
Capital Total	1.352.360,00	1.352.360,00	1.352.360,00
Utilidad Neta	681.186,76	352.493,56	-207.144,77
Vtas Netas a crédito	17.342.607,72	13.001.150,46	6.647.256,34
Vtas Totales	28.904.346,20	21.668.584,10	11.078.760,56
Costo de Ventas	21.863.628,57	16.415.570,41	7.639.153,80
Utilidad Operación	450.472,49	89.057,81	-241.395,70
Utilidad Bruta	7.040.717,63	5.253.013,69	3.439.606,74

Tabla 7. Razones financieras COMREIVIC Ecuador

			RAZONES FINANCIERAS COMREIVIC S.A.			
AREA	RAZON	FORMULA	CONCEPTO	2013	2014	2015
LIQUIDEZ	Razon circulante	Act. Corr./Pas.corr.	Cobertura de las obligaciones (deudor) de corto plazo por parte de los activo circulante.	2,21	2,11	0,31
	Prueba de ácido	Act. Corr.-Inv./Pas. corr	Mide la forma en que los pas.de mayor liquidez cubren y garantizan a los pasivo circulante.	1,32	1,19	-0,94
ACTIVIDAD	Rotacion del inventario	Costo Vta/ Inventario	Número de veces que los inventarios fueron convertidos a ventas en	2,89	2,22	1,59
	Promedio medio de inventario	360/ rotación inventario	Periodo de duración de los inventarios hasta que son vendidos	124,76	161,85	227,06
	Rotación de las cuentas por cobrar	Vta neta a crédito/ CxC	Velocidad en que se transforman a efectivo las cuentas por cobrar	2,40	1,82	1,04
	Período medio de cobro	360 x (CxC)/ Vta. Neta a crédito	Eficiencia con que la empresa cobra sus ventas a crédito	150,06	197,34	346,86
	Rotación del activo circulante	Vtas Netas totales/ Act.Corr.	Número de veces que el activo circulante es transformado en ventas	1,55	1,29	9,20
	Rotación del activo fijo	Vtas Netas totales/ Act. Fijo Neto	Grado de efectividad del activo fijo para generar ventas	3,53	2,67	1,18
	Rotación del activo total	Vtas Netas totales/ Act. Total	Eficiencia en el uso de recursos totales para generar ventas	0,90	0,72	0,41
	Razón de la deuda	Pas. Total/ Act. Total	Proporción del act. financiado mediante deudas	0,55	0,51	0,46
	Razón de endeudamiento	Pas. Total/ Capital Total	Relación entre fondos aportados por los acreedores y los socios	13,18	11,42	9,01
ENDEUDA-MIENTO	Margen de utilidad bruta	Utilidad Bruta/ Vtas. Netas	Rentas sobre las operaciones de ventas y producción	0,24	0,24	0,31
	Margen de venta de explotación	Utilidad de Operación/ Vtas. Netas	Porcentaje de utilidad obtenido de las operaciones normales de la empresa	0,02	0,00	-0,02
	Margen neto de utilidad	Utilidad neta/ Vtas. Netas	Rendimiento final derivado de las ventas con respecto a la utilidad	0,02	0,02	-0,02
RENTA-BILIDAD	Rendimiento sobre la inversión de	Utilidad de Operación/Act. Total	Mide la capacidad básica de generación de utilidades de los activos	0,01	0,00	-0,01
	Rendimiento sobre la inversión total	Utilidad Neta/Act. Total	Rentas final obtenidas sobre los activos totales muestra la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos	0,02	0,01	-0,01
	Renta sobre capital	Utilidad Neta/ Capital Total	Rendimiento final de los socios sobre su inversión	0,50	0,26	-0,15

De acuerdo a la información reflejada se puede observar una fuerte caída en las ventas equivalente al 62% entre el periodo 2013 al 2015, que también impactó una utilidad neta de 681.186usd a una pérdida de 207.144usd situación que refleja el impacto producido por las crisis del sector de la construcción del año 2014 en la que comenzaron los problemas de pagos a proveedores, y las salvaguardas que pasó del 5% al 45% de ad valorem.

También se puede observar la caída del pasivo corriente en un 54,5% que se debe a que no se renovaron las compras a crédito con los proveedores mostrando una caída en el inventario de 36,5%. Si bien es cierto la empresa manejó adecuadamente sus estrategias comerciales en función de la crisis existente, lamentablemente y como se observa las cuentas por cobrar no disminuyeron en las mismas proporciones ya que el apenas 11,5% de reducción refleja el incremento de morosidad de los clientes tanto públicos como privados.

Con estos antecedentes y en conclusión se puede observar en las razones financieras el impacto de la crisis que para el caso del proyecto de desarrollo del plan de mejora para implementar una sucursal en Panamá se ha definido que el capital correspondiente a la inversión estará apalancado en un 70% por crédito bancario y un 30% con el aporte nuevo de capital de los socios para permitir a la empresa en Ecuador enfocarse en la recuperación de cartera vencida y en la mejora de su posición financiera sin una afectación directa a su patrimonio y a su liquidez.

3 EVALUACION Y PROPUESTA DE MEJORA

Para poder desarrollar la evaluación de la empresa y las propuestas de mejora que le permitan ampliar su red de cobertura a nivel internacional y para este caso Panamá, se utilizará la matriz FODA que permite identificar de manera macro empresa las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas. Esta matriz se complementará con la matriz EFI y EFE que es un instrumento para formular estrategias resumen y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Después de revisar en los capítulos anteriores, el área en la cual se va a hacer la intervención y propuesta de mejora es en Marketing y Comercialización estableciendo una filial de ventas en la ciudad de Panamá mediante la internacionalización de la empresa COMREIVIC con una estrategia de Joint Venture inicialmente centralizada de sus operaciones desde Ecuador. Esta área a intervenir tiene los siguientes objetivos:

- Identificar la mejor estrategia de internacionalización para establecer la filial de ventas en Panamá.
- Identificar la mejor estrategia de Marketing para establecer la filial de ventas en Panamá.
- Determinar la estructura y organización que más se acopla en el mercado de Panamá para esta línea de negocio.
- Evaluar y proyectar financieramente el negocio para ver si es factible establecer la filial de ventas en Panamá.

Tabla 8. Análisis FODA

	Pueden generar ventajas competitivas	Pueden generar problemas
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS DEL ENTORNO	Panamá tiene las condiciones adecuadas para el desarrollo de los negocios asociados a la construcción inmobiliaria e infraestructura	Altos niveles de corrupción en contratación con el estado
	Panamá es un país dolarizado que permite administrar la operación desde la casa matriz sin conversión de moneda	Política económica supeditada a intereses nacionales e internacionales.
	Proyectos de mejora del Canal de Panamá demandan mayor uso de maquinaria para la construcción	Esta dentro de los tres países americanos de mayor desigualdad social y económica
	Mercado inmobiliario en crecimiento constante debido a la posición estratégica del país y las condiciones de negocios internacionales que se dan en ese medio	Poder judicial deficiente y lento, puede crear pérdidas en los negocios
	Industria financiera y bancaria de primer nivel mundial	
	Marcas a comercializar reconocidas en el mercado del istmo	
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Conocimiento del mercado de venta de maquinaria	Falta de planificación estratégica
	Marcas internacionales fuertes que permiten competir adecuadamente	Tecnología de la información caduca
	Capacidad de negociación y preferencias con proveedores para la introducción en el nuevo mercado	Inexistencia del sistema integral de administración de riesgos
	Estructura gerencial liviana permite tomar decisiones ágiles	Falta de herramientas de seguimiento gerencial
	Adecuada infraestructura para los servicios de talleres, inventarios y posventa	Altos niveles de riesgo crediticio y potenciales incobrables
	Recursos económicos del accionista permiten asumir inversiones con riesgo directo	Inexistencia de departamento de marketing que defina las estrategias de introducción en los nuevos mercados

Matriz EFI

De acuerdo al libro de Conceptos de Administración Estratégica de Fred David, en su capítulo cuarto indica que un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Tabla 9. Matriz EFI

FACTORES CRITICOS DE EXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Exclusividad de comercialización de la principal marca de la empresa (Doosan) .	0.15	4	0.60
Sistemas de seguridad industrial y manejo ambiental	0.05	4	0.20
Accionistas con buena posición económica	0.10	3	0.30
Amplia cartera de productos y marcas complementarias para la industria de la construcción	0.05	3	0.15
Buen inventario de inventarios de repuestos	0.03	3	0.09
DEBILIDADES			
Disminución de Ventas por restricciones arancelarias	0.20	1	0.20
Incremento de la cartera vencida	0.15	1	0.15
Ausencia de sistema de administración de riesgos	0.10	2	0.20
Ausencia de sistema de información gerencial (cuadro de mando integral)	0.02	2	0.04
Perdidas en la operación	0.15	1	0.15
Total	1.00		2.08

MATRIZ EFE

De acuerdo al libro de Conceptos de Administración Estratégica de Fred David, en su capítulo tercero indica Una *Matriz de evaluación del factor externo (EFE)* permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Tabla 10. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Construcción de plataformas gubernamentales	0.10	3	0.30
Demanda de mercado regidos por calidad-precio	0.05	2	0.10
Fenómeno de el niño destruye carreteras	0.05	1	0.05
Construcción nuevo metro para la capital	0.15	1	0.15
Disminución progresiva salvaguardas importación	0.05	2	0.10
AMENAZAS			
Morosidad del Estado con las empresas constructoras y de servicios petroleros	0.15	1	0.15
Crisis económica del país	0.15	2	0.30
Disminución del precio del petróleo restringe inversión pública	0.15	2	0.30
Incremento riesgo país cambia condiciones de crédito internacional	0.05	3	0.15
Incremento de riesgo de morosidad de mercado meta	0.10	2	0.20
Total	1.00		1.80

Como resultado y conclusión de los análisis FODA, EFI y EFE se sugiere implementar las siguientes recomendaciones que ha manera de conclusiones de las evaluaciones se proponen:

Realizar la planeación estratégica de la empresa a cinco años que incluya el rol de la sucursal de Panamá como el nuevo polo de crecimiento de la empresa, en función de la situación actual de Ecuador y el alto riesgo de continuar en crisis durante al menos tres años más la recomendación básica es que se le entregue todo el soporte para que pueda reemplazar el volumen de ventas perdido en Ecuador y de manera agresiva.

Para esto la empresa también deberá invertir en una plataforma tecnológica que permita tener información en tiempo real de todos los indicadores de gestión de la empresa y que permita optimizar recursos humanos.

Complementar la plataforma tecnológica con un sistema integral de información gerencial recomendando el Cuadro de mando Integral como modelo de gestión gerencial.

En cuanto al riesgo crediticio se plantea a la empresa realizar la valoración integral de la cartera de clientes públicos y privados y entrar en un programa agresivo de renegociación de deudas con los clientes privados y públicos que permita obtener una recuperación constante de recursos, esto es ampliar plazos, disminuir tasas de interés y lograr controlar fuentes de repago mensual de los clientes.

Como complemento a las actividades anteriores se debe desarrollar la Unidad Integral de Riesgos que defina los riesgos financieros, tecnológicos, operativos, legales y de reputación para definir políticas integrales de riesgo.

3.1 Estrategia de Internacionalización

La estrategia de internacionalización a realizarse será estableciendo una filial de ventas en la ciudad de Panamá mediante la internacionalización de la empresa COMREIVIC con una estrategia de Joint venture con una empresa amiga extranjera inicialmente centralizada de sus operaciones desde Ecuador y dejando las actividades de comercialización y marketing a cargo de la filial de ventas en el mercado de Panamá. “La elección entre centralización o descentralización no es absoluta. Con frecuencia, es lógico centralizar algunas decisiones y descentralizar otras, según el tipo de decisión y la estrategia de la empresa” (Hill, 2007, pág. 423).

En la teoría y en la práctica se dice que al adoptar una estrategia internacional se transfieren los productos competitivos clave a los mercados extranjeros y al mismo tiempo se tiene que hacer cierta adaptación local limitada dependiendo de los recursos de las empresas lo cual se hará en el caso de COMREIVIC al mercado de Panamá con sus maquinarias y equipos de construcción.

Una vez establecida la filial de en Panamá y de adquirir una curva de experiencia en al menos 3 años, las funciones y operaciones se irán descentralizando de Ecuador y pasará a responsabilidad de la filial seguir creciendo para generar mayores ganancias a la compañía aplicando otras estrategias de penetración para seguir en el mercado de la construcción. “Al adquirir una estrategia internacional puede no ser viable en el largo plazo, y para sobrevivir, las empresas deben cambiar y adoptar una estrategia global de estandarización o una estrategia transnacional antes de que lo hagan sus competidores” (Hill, 2007, pág. 412).

3.2 Estructura y operación

Tabla 11. Funciones y estructura

CARGO	PERFIL	FUNCIONES
Gerente general	Profesional Ing. Administración de empresas, mínimo 5 años de experiencia en el mercado de la construcción.	Encargado de implementar, supervisar y hacer cumplir los objetivos de la empresa generando rentabilidad a la misma en el mercado de Panamá
Gerente de ventas	Profesional 30 a 40 años, Ing. Administración de empresas o comercial, mínimo 4 años de experiencia en el mercado de la construcción.	Cumplir con los presupuestos de ventas, implementar nuevas estrategias de penetración de mercado
Gerente de repuestos	Profesional 30 a 40 años, Ing. Administración de empresas o comercial, mínimo 4 años de experiencia venta de repuestos de maquinaria y equipo de construcción.	Cumplir con los presupuestos de ventas, implementar nuevas estrategias de fidelidad con el cliente.
Gerente de servicio	Profesional 28 a 40 años, Ing. Automotriz, industrial o comercial, mínimo 3 años de experiencia en atención y servicio al cliente de maquinaria.	Brindar la mejor asistencia de post venta al consumidor final sea este una entidad pública, privada, persona natural o alquilador de maquinaria.
Vendedores maquinaria	Profesionales entre 28 a 35 años, Egresados, Ing. Comerciales o afines, mínimo 2 años de experiencia en el mercado de la construcción, movilidad propia, capacidad de viajar.	Cubrir y expandir el mercado actual de la construcción con la venta de los equipos y maquinarias en los actuales proyectos de Panamá.
Vendedores de repuestos	Profesionales entre 28 a 35 años, Egresados, Ing. Automotriz o industrial, mínimo 2 años de experiencia en la venta de repuestos de equipos y maquinaria de construcción.	Expandir la venta de repuestos a los consumidores en general, sean estos privados, públicos o personas que tengan equipos y maquinaria de construcción.
Técnicos	Profesionales egresados entre 30 a 50 años, industriales, mecánicos, eléctricos, mínimo 2 años de experiencia en servicio de reparación a maquinarias y equipos pesados de construcción.	Brindar la mejor y más ágil atención de servicio de reparación a las maquinarias y equipos pesados de los clientes.

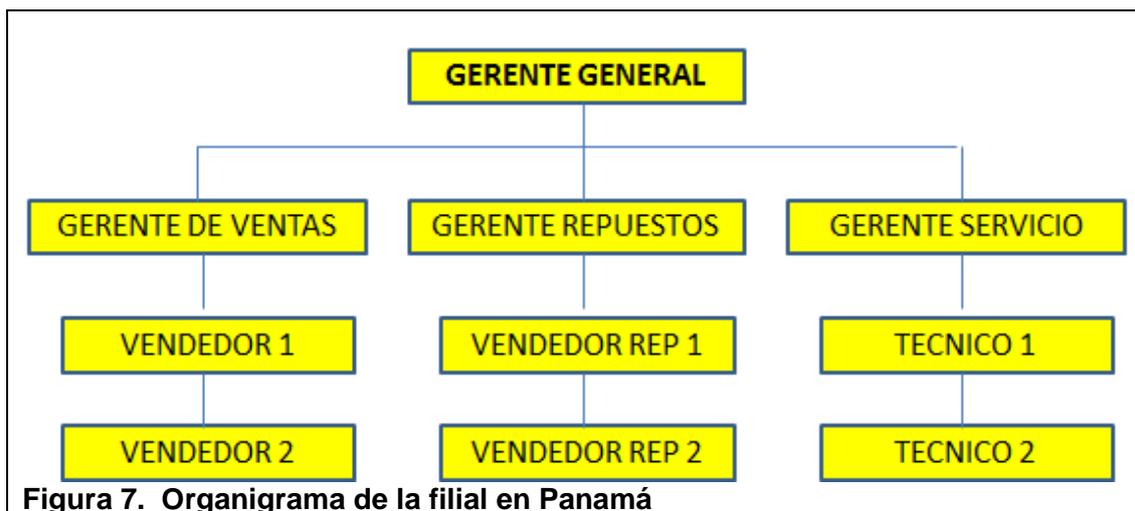


Figura 7. Organigrama de la filial en Panamá

Tabla 12. Costos de operación en Panamá

RUBRO	CANTIDAD	FIJO	TOTAL X # EMPLEA.
G.SUCURSAL	1	3,500.00	3,500.00
VENDORES	2	600.00	1,200.00
G. SERVICIOS	1	1,800.00	1,800.00
MECANICOS	2	850.00	1,700.00
S. REPUESTOS	1	1,000.00	1,000.00
VENDEDORES	2	450.00	900.00
CONTADOR EXTERNO	1	600.00	600.00
ALQ LOCAL	1	7,000.00	7,000.00
SERVICIOS BASICOS	1	500.00	500.00
TELEFONOS	1	200.00	2,000.00
IMP INICIALES	1	3,750.00	3,750.00
TOTAL			23,950.00

Tabla 13. Resumen valores de inversión

Gastos de operación	431.000usd
Gastos de adecuación oficina PAN	269.000usd
TOTAL INVERSIÓN	700.000USD

Tabla 14. Cronograma de implementación filial en Panamá

ACTIVIDADES	TIEMPO en meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase 1- Instalación	■											
Fase 2- Arranque				■								
Fase 3- Operación						■						
Fase 4- Plena operación										■		

El impacto que tendrá esta tabla de costos sobre las ventas en base al funcionamiento de la filial en Panamá se estima que las ventas tendrán un crecimiento estimado del

5% a partir del primer año. Todo lo cual se explica más en detalle en el capítulo 4 de proyección y evaluación financiera.

3.3 Estrategia Comercial y de Marketing

La implementación de una nueva sucursal en un país diferente al que se ha realizado la gestión comercial implica desarrollar estrategias que cubran las diferentes áreas de promoción y publicidad de los productos patrocinados por la empresa. En ese sentido se realizarán las siguientes actividades:

Relaciones Públicas.- incluye las actividades de presentación de la empresa a la sociedad panameña dedicada a las actividades de la construcción pública y privada, soportadas en la logística y apoyo de la Embajada de Ecuador en Panamá.

Presentación de la empresa a medios panameños para lograr presencia en radio, prensa y televisión.

Desayunos de trabajo para promocionar los productos a los tomadores de decisión de las diferentes empresas públicas y privadas.

Registro de la empresa en el sistema nacional de proveedores de Panamá.

PROMOCION:

Ofertar un mes de servicio de diagnóstico gratuito a las empresas públicas y privadas de la maquinaria actual DOOSAN que existiere con el fin de levantar bases de datos de potenciales compradores.

PUBLICIDAD:

Implementar tres kits de información; el primero referente a cada producto que se comercializa; el segundo referente a la línea de repuestos y el tercero referente al sistema de servicios posventa y mantenimiento. Estas herramientas se entregan a través de correo directo a los potenciales clientes y sirven como soporte para las visitas a clientes corporativos.

Implementar la página web de la empresa, complementado con dos redes sociales para comunicar los servicios y promociones.

COMERCIAL Y VENTAS: el área comercial tendrá objetivos agresivos de venta estructurándose estratégicamente con profesionales de ventas expertos en el mercado público y privado. Para esto se realizará un benchmarking del personal del área de ventas de las principales empresas comercializadoras de maquinaria y se incorporará a los mejores vendedores de las mismas. Complementando a esto se dispone de un plan de compensaciones por metas alcanzadas en función del presupuesto definido.

4 PROYECCION Y EVALUACION FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES

4.1 Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Tabla 15. Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo y flujo de caja

PROYECCION ESTADO SITUACION FINANCIERA 2016-2020						
CUENTA	2016	2017	2018	2019	2020	
ACTIVO TOTAL	28.706.667,73	33.258.444,52	34.468.867,12	37.015.831,40	36.691.358,20	
Activo Corriente	6.647.256,34	9.837.939,38	8.597.118,19	10.402.513,02	6.241.507,81	
Inventario	5.982.530,70	7.378.454,53	7.737.406,38	8.511.147,01	9.362.261,71	
Activo Exigible	6.647.256,34	6.558.626,25	8.597.118,19	8.511.147,01	11.442.764,32	
Activo Fijo	9.375.824,36	9.375.824,36	9.375.824,36	9.375.824,36	9.375.824,36	
Otros activos	53.800,00	107.600,00	161.400,00	215.200,00	269.000,00	
PASIVO TOTAL	26.991.595,36	31.389.476,72	32.537.585,53	34.666.944,48	34.540.347,63	
Pasivo Corriente	3.848.633,60	4.708.421,51	4.880.637,83	5.200.041,67	5.181.052,14	
Otros Pasivos	23.142.961,76	26.681.055,21	27.656.947,70	29.466.902,81	29.359.295,49	
PATRIMONIO	1.715.072,38	1.868.967,80	1.931.281,60	2.348.886,92	2.151.010,57	
Capital Social	1.352.360,00	1.352.360,00	1.352.360,00	1.352.360,00	1.352.360,00	
Reservas	0,00	72.542,48	88.813,07	98.021,71	179.701,04	
Utilidad del Ejercicio	609.600,63	746.328,28	823.711,82	1.510.092,80	1.040.251,30	
Impuesto Renta	182.880,19	223.898,48	247.113,55	453.027,84	312.075,39	
Utilidad antes Trabajadores	426.720,44	522.429,80	576.598,27	1.057.064,96	728.175,91	
Utilidad Trabajadores	64.008,07	78.364,47	86.489,74	158.559,74	109.226,39	
Utilidad Neta	362.712,38	444.065,33	490.108,53	898.505,22	618.949,52	
PATRIMONIO Y CAPITAL	28.706.667,73	33.258.444,52	34.468.867,12	37.015.831,40	36.691.358,20	
PROYECCION DE ESTADO DE RESULTADOS 2016-2020						
CUENTA	2016	2017	2018	2019	2020	
Ventas	13.294.512,67	16.396.565,63	17.194.236,39	18.913.660,03	20.805.026,03	
Costo de Ventas	9.970.884,50	12.297.424,22	12.895.677,29	14.185.245,02	15.603.769,52	
Utilidad Bruta	3.323.628,17	4.099.141,41	4.298.559,10	4.728.415,01	5.201.256,51	
Gastos de Operación	1.638.733,33	2.015.411,19	2.579.135,46	2.837.049,00	2.557.284,45	
Utilidad Operativa	1.684.894,84	2.083.730,22	1.719.423,64	1.891.366,00	2.643.972,06	
Gasto de Ventas	664.725,63	819.828,28	859.711,82	1.513.092,80	1.040.251,30	
Gastos Financieros	55.125,00	73.500,00	36.000,00	3.000,00	0,00	
Utilidad del Ejercicio	609.600,63	746.328,28	823.711,82	1.510.092,80	1.040.251,30	
FLUJO DE CAJA OPERATIVO DEL PROYECTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ventas Panamá		2.215.752,11	5.317.805,07	6.115.475,83	6.727.023,41	7.399.725,75
Ventas Ecuador		11.078.760,56	11.078.760,56	11.078.760,56	12.186.636,62	13.405.300,28
Total Ingresos		13.294.512,67	16.396.565,63	17.194.236,39	18.913.660,03	20.805.026,03
EGRESOS						
Costo de Ventas		9.970.884,50	12.297.424,22	12.895.677,29	14.185.245,02	15.603.769,52
Gastos de organización y constitución	269.000,00					
Gastos de Ventas		664.725,63	819.828,28	859.711,82	1.513.092,80	1.040.251,30
Gastos Operación		1.638.733,33	2.015.411,19	2.579.135,46	2.837.049,00	2.557.284,45
Gastos Financieros		55.125,00	73.500,00	36.000,00	3.000,00	0,00
Depreciación		53.800,00	53.800,00	53.800,00	53.800,00	53.800,00
Total Egresos	269.000,00	1.747.658,33	2.962.539,47	3.528.647,28	4.406.941,81	3.651.335,75
Utilidad antes de trabajadores		1.575.969,84	1.136.601,93	769.911,82	321.473,20	1.549.920,76
Provisión para utilidades trabajadores		236.395,48	170.490,29	115.486,77	48.220,98	232.488,11
Impuestos		70.918,64	51.147,09	34.646,03	14.466,29	69.746,43
Utilidad Neta		1.268.655,72	914.964,56	619.779,01	258.785,93	1.247.686,21
Más Depreciación y Amortización		53.800,00	107.600,00	161.400,00	215.200,00	269.000,00
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	269.000,00	1.322.455,72	1.022.564,56	781.179,01	473.985,93	1.516.686,21

4.2 Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital

Tabla 16. Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital

FLUJO DE CAPITAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión	700.000,00					
Valor Residual		525.000,00	291.666,68	58.333,36	58.333,38	0,00
Capital de Trabajo		143.700,00	287.400,00	287.400,00	287.400,00	287.400,00
Recuperación de Inversión		175.000,00	233.333,32	233.333,32	58.333,38	0,00
Flujo de Capital	700.000,00	493.700,00	345.733,36	112.400,04	287.400,00	287.400,00
FLUJO DE CAJA ECONOMICO DEL PROYECTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de Capital	700.000,00	175.000,00	233.333,32	233.333,32	58.333,38	0,00
Flujo de Caja Operativo		965.044,20	1.190.401,93	823.711,82	343.106,51	1.603.720,76
Flujo de Caja Económico		790.044,20	957.068,61	590.378,50	284.773,13	1.603.720,76

4.3 Estado y evaluación financiera del proyecto

Tabla 17. Estado y evaluación financiera del proyecto

FLUJO DE CAJA FINANCIERO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de Caja económico	0,00	790.044,20	957.068,61	590.378,50	284.773,13	1.603.720,76
Inversión accionistas						
Amortización capital		175.000,00	233.333,32	233.333,32	58.333,38	0,00
Intereses		55.125,00	73.500,00	36.000,00	3.000,00	0,00
Flujo de caja Financiero	0,00	559.919,20	650.235,29	321.045,18	223.439,75	1.603.720,76
WACC	11%					
VAN	1.735.100,00					
TIR	76,61%					

4.4 Índices financieros

			RAZONES FINANCIERAS COMREIVIC S.A.					
AREA	RAZON	FORMULA	CONCEPTO	2016	2017	2018	2019	2020
LIQUIDEZ	Razon circulante	Act. Corr./Pas.corr.	Cobertura de las obligaciones (deudor) de corto plazo por parte de los activo circulante.	1,73	2,09	1,76	2,00	1,20
	Prueba de ácido	Act. Corr.-Inv./Pas. corr	Mide la forma en que los pas.de mayor liquidez cubren y garantizan a los pasivo circulante.	0,17	0,52	0,18	0,36	-0,60
ACTIVIDAD	Rotacion del inventario	Costo Vta/ Inventario	Número de veces que los inventarios fueron convertidos a ventas en el periodo	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67
	Promedio medio de inventario	360/ rotación inventario	Período de duración de los inventarios hasta que son vendidos	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00
	Rotación de las cuentas por cobrar	Vta neta a crédito/ CxC	Velocidad en que se transforman a efectivo las cuentas por cobrar	1,40	1,75	1,60	1,78	1,45
	Período medio de cobro	360 x (CxC)/ Vta. Neta a crédito	Eficiencia con que la empresa cobra sus ventas a crédito	257,14	205,71	225,00	202,50	247,50
	Rotación del activo circulante	Vtas Netas totales/ Act.Corr.	Número de veces que el activo circulante es transformado en ventas	2,00	1,67	2,00	1,82	3,33
	Rotación del activo fijo	Vtas Netas totales/ Act. Fijo Neto	Grado de efectividad del activo fijo para generar ventas	1,42	1,75	1,83	2,02	2,22
	Rotación del activo total	Vtas Netas totales/ Act. Total	Eficiencia en el uso de recursos totales para generar ventas	0,46	0,49	0,50	0,51	0,57
	Razón de la deuda	Pas. Total/ Act. Total	Proporción del act. financiado mediante deudas	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94
	Razón de endeudamiento	Pas. Total/ Capital Total	Relación entre fondos aportados por los acreedores y los socios	19,96	23,21	24,06	25,63	25,54
ENDEUDAMIENTO	Margen de utilidad bruta	Utilidad Bruta/ Vtas. Netas	Rentas sobre las operaciones de ventas y producción	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
	Margen de venta de explotación	Utilidad de Operación/ Vtas. Netas	Porcentaje de utilidad obtenido de las operaciones normales de la empresa	0,13	0,13	0,10	0,10	0,13
	Margen neto de utilidad	Utilidad neta/ Vtas. Netas	Rendimiento final derivado de las ventas con respecto a la utilidad	0,03	0,03	0,03	0,05	0,03
RENTABILIDAD	Rendimiento sobre la inversión de explotación	Utilidad de Operación/Act. Total	Mide la capacidad básica de generación de utilidades de los activos	0,06	0,06	0,05	0,05	0,07
	Rendimiento sobre la inversión total	Utilidad Neta/Act. Total	Rentas final obtenidas sobre los activos totales muestra la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02
	Renta sobre capital	Utilidad Neta/ Capital Total	Rendimiento final de los socios sobre su inversión en la empresa	0,27	0,33	0,36	0,66	0,46

Como se puede observar en los indicadores financieros, el impacto que tiene la cartera vencida de Ecuador, arrastra malos indicadores de rotación durante todo el proyecto, y esto a pesar de que se pretende optimizar la relación de ventas de contado y ventas

de crédito. Sin embargo también es posible observar que indicadores básicos como los de liquidez tienden a recuperarse en los cinco años, al llegar a USD 1,20 de posición en dólares para cubrir obligaciones. Es importante también observar que la utilidad promedio de los últimos tres años que sacaba la empresa en Ecuador de 0,20 pasará con el proyecto a 0,46, indicador importante de que la operación en Panamá puede contribuir eficientemente a mejorar el crecimiento de la empresa.

CONCLUSIONES GENERALES

- Panamá Según el ranking mundial de competitividad del Foro Económico Mundial, es después de Chile es la economía más competitiva dentro de la región por su posición estratégica al tener el puerto más grande de Centro America lo cual hace del mismo, un país con alta inversión extranjera de todo el mundo y hace que sea un país para invertir en cualquier rama de negocio que se esté pensando.
- Para todo tipo de inversión extranjera y en especial para el área de la construcción no existen impuestos y en la gran mayoría de maquinaria y equipos importados tienen exenciones tributarias y muchas seguridad jurídica para establecer empresas y/o filiales en el país.
- Panamá tiene altos niveles de inversión en tecnología e internet gratuito por parte del gobierno; es el segundo país en Latinoamérica que maneja e invierte en TIC lo cual hace más eficiente los procesos y operaciones de las empresas dentro del país.
- Debido a las condiciones económicas del país y la crisis actual en Ecuador es recomendable encontrar otro mercado que permita mantener la representación y comercialización de maquinaria privilegiando el cumplimiento de las cuotas de ventas exigidas por la empresa.
- Como se puede observar en los estados financieros, las proyecciones de ventas y una mejor estructura de gastos operacionales nos permiten generar utilidad operativa a partir del primer año de operación de alrededor del 6% sobre las ventas totales, superior en cuatro puntos a las obtenidas por la empresa en Ecuador.
- De acuerdo a las proyecciones estimadas para la filial de Panamá se cumple con los conceptos básicos de administración integral de riesgos sobre todo en el ámbito financiero que sugiere que la diversificación de mercados permite atomizar el riesgo tal como se puede observar en los indicadores financieros proyectados del periodo 2016- 2020.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 15 de Enero de 2016, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Cámara Panameña de la Construcción. (2014). *Boletín Económico - Financiero*. Panamá: Cámara Panameña de la Construcción.
- Contraloría General de Panamá. (2015). *Índice mensual de actividad económica (IMAE)*. Recuperado el 11 de Enero de 2016, de www.contraloria.gob.pa/
- Diario El Universo. (2016). *Ecuador registró inflación anual de 3,38% en 2015, según el INEC*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2015, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/01/07/nota/5330500/ecuador-registro-inflacion-anual-338-2015>
- Enoch, A. M. (2015). *Las perspectivas de 2015, la crisis de la política panameña*. Recuperado el 11 de Enero de 2016, de La Estrella de Panamá: <http://laestrella.com.pa/panama/politica/perspectivas-2015-crisis-politica-panamena/23838740>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica*. México: Editorial Pearson.
- Heritage Foundation. (2016). *Indicadores macroeconómicos de Ecuador*. Recuperado el 12 de Febrero de 2016, de <http://www.heritage.org/index/country/ecuador>
- Hill, C. W. (2007). *Negocios Internacionales : Competencia en el mercado global*. México: Mc Graw-Hill Educación.
- Hurtado, S. (2013). *Riesgo político*. Recuperado el 17 de Septiembre de 2015, de <http://www.elcomercio.com/opinion/riesgo-politico.html>
- Univesitat de Barcelona. (s.f.). *Política Comercial del Ecuador*. Recuperado el 08 de Febrero de 2016, de http://www.comercioexterior.ub.edu/fpais/ecuador/politica_comercial_del_ecuador.htm

ANEXOS

Anexo 1. Datos Económicos - Ecuador



World Rank: **159**

Regional Rank: **25**

Economic freedom is at grave risk in Ecuador. The government's reach has expanded beyond petroleum and mining, and a restrictive entrepreneurial environment has marginalized the private sector. The underdeveloped financial sector, often subjected to state-directed allocation of credit, limits access to financing and adds to business costs.

ECONOMIC FREEDOM SNAPSHOT

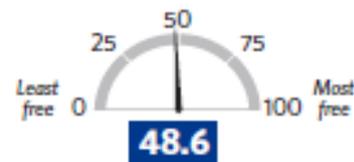
- 2016 Economic Freedom Score: **48.6** (down 0.6 point)
- Economic Freedom Status: **Repressed**
- Global Ranking: **159th**
- Regional Ranking: **25th in the South and Central America/ Caribbean Region**
- Notable Successes: **Trade Freedom**
- Concerns: **Rule of Law, Regulatory Efficiency, Investment Freedom**
- Overall Score Change Since 2012: **+0.3**

Ecuador's repressive political environment makes investment increasingly risky. By controlling trade and investment, the government is forcing closer economic ties with Venezuela and China. The judicial system remains vulnerable to political interference.

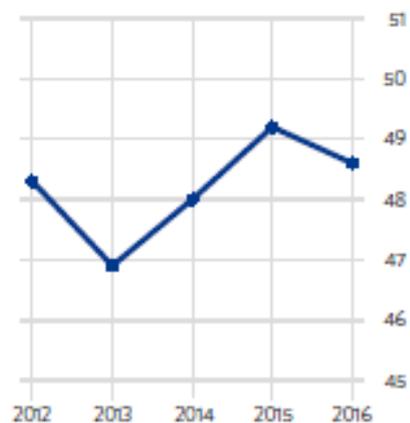
BACKGROUND: President Rafael Correa, reelected to an unprecedented third term in 2013, is laying the groundwork to run again in 2017. Ecuador is part of the Bolivarian Alliance for the Peoples of Our America (ALBA), led by socialist Venezuela, and has strengthened its relations with Iran and Russia and with China, the major buyer of its oil exports. The judiciary is not independent, and the Inter-American Human Rights Commission has criticized Ecuador for restricting freedom of the press. Correa relies on heavy public-sector spending to reward his core supporters, but government revenues have fallen as world oil prices have dropped. In March 2015, the government imposed tariff surcharges ranging from 5 percent to 45 percent on some imports for 15 months. It is also rumored that the government would like to abandon use

ECUADOR

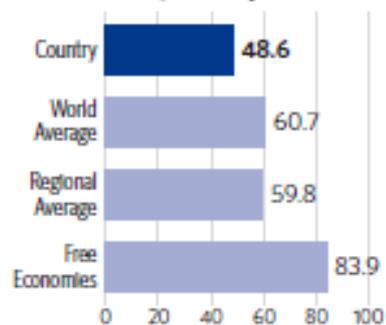
Economic Freedom Score



Freedom Trend



Country Comparisons



Quick Facts

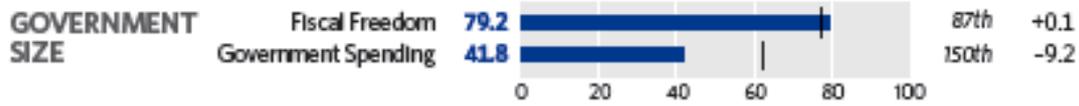
Population: 16.0 million
GDP (PPP): \$180.2 billion
 3.6% growth in 2014
 5-year compound annual growth 5.0%
 \$11,244 per capita
Unemployment: 4.6%

ECUADOR (continued)

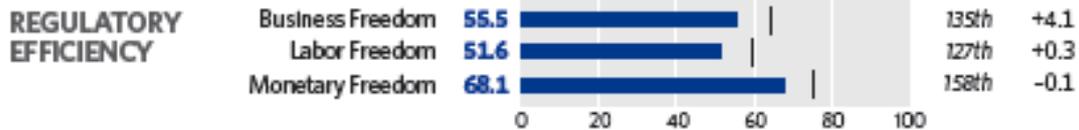
THE TEN ECONOMIC FREEDOMS



Persistent corruption is fueled by cronyism, excessive judicial discretion, fragmented anti-corruption policies, incongruities between offenses and sanctions, and collusion. A weak judiciary and lack of investigative capacity contribute to an environment of impunity. In 2015, the government closed Fundamedios, an NGO that had openly criticized it. Ecuador decriminalized intellectual property rights violations in 2014.



The top personal income tax rate is 35 percent, and the corporate tax rate is 22 percent. Profits reinvested in capital purchases are subject to a special 15 percent rate. Other taxes include a value-added tax and an inheritance tax. The overall tax burden equals 19.3 percent of GDP. Government spending amounts to 44 percent of total domestic output. Public debt is about 30 percent of GDP.



Regulatory efficiency remains poor, and application of regulations is inconsistent and non-transparent. The labor market lacks flexibility and hinders job growth. Although dollarization generates a modicum of monetary stability, the government makes extensive use of price controls and subsidies. The IMF has urged a carefully planned overhaul of very high fuel subsidies to reduce the drain on the budget.



Ecuador's average tariff rate is 4.3 percent. The government's import substitution strategy interferes with trade. Investment in some "strategic" sectors including telecommunications and electricity is restricted. Although the banking sector has grown, the state's interventionist policy stance constrains overall growth in financial services. The number of non-performing loans has been increasing.

Anexo 2. Datos Económicos - Panamá



World Rank: **66**

Regional Rank: **13**

The overall competitiveness of Panama's economy is sustained by openness to global commerce. Pro-growth reforms, including simplification of business start-ups and reduction of the corporate tax rate, have contributed to five years of notable economic expansion. The service-oriented economy continues to be an international business and banking hub.

ECONOMIC FREEDOM SNAPSHOT

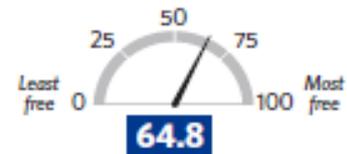
- 2016 Economic Freedom Score: **64.8** (up 0.7 point)
- Economic Freedom Status: **Moderately Free**
- Global Ranking: **66th**
- Regional Ranking: **13th in the South and Central America/Caribbean Region**
- Notable Successes: **Open Markets and Business Freedom**
- Concerns: **Property Rights, Corruption, and Labor Freedom**
- Overall Score Change Since 2012: **-0.4**

Despite some progress, the rule of law in Panama is still restrained by institutional weaknesses. Anti-corruption laws seem to have had little impact, and the judicial system remains vulnerable to political interference.

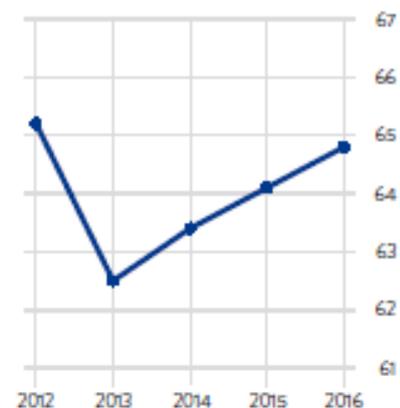
BACKGROUND: President Juan Carlos Varela took office in 2014. Surveys show that poor water supplies for segments of the population, electricity shortages, and dismal conditions in public schools are top public concerns. Panama's strong, dollar-based economy rests primarily on a services sector that accounts for more than three-quarters of GDP. About one-fourth of the population lives in poverty. Since the opening of the Panama Canal in 1914, Panama has been a strategic commercial and security hub in the Americas, with transportation, services, and banking the main engines of economic growth. By 2016, a third set of locks will enable the canal to handle post-Panamax ships, essentially doubling its capacity. The government is seeking repayment of \$1 billion owed by Venezuela to Panamanian companies operating in Panama's large import/re-export zone and to the national carrier, Copa Airlines.

PANAMA

Economic Freedom Score



Freedom Trend



Country Comparisons



Quick Facts

Population: 3.9 million
GDP (PPP): \$76.4 billion
 6.2% growth in 2014
 5-year compound annual growth 8.7%
 \$19,455 per capita
Unemployment: 4.3%
Inflation (CPI): 2.6%

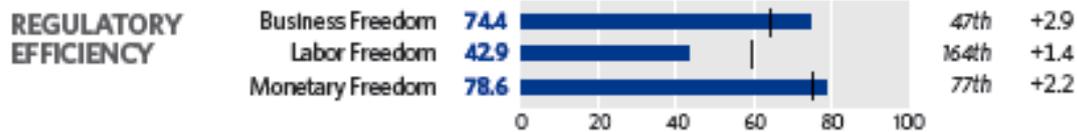
THE TEN ECONOMIC FREEDOMS



Juan Carlos Varela's efforts to recover millions that vanished during his predecessor's administration led to early high approval levels, but now Panamanians wonder whether the anti-corruption drive was just a political vendetta. Nothing else has been done to strengthen checks and balances or improve transparency. The judicial system remains overburdened, inefficient, politicized, and prone to corruption. Protection of property rights is weak.



The top personal income and corporate tax rates are 25 percent. Other taxes include a value-added tax and a capital gains tax. The overall tax burden equals 17.7 percent of total domestic income. Government spending amounts to 27.2 percent of GDP. The budget deficit, particularly in the non-financial public sector, has widened. Public debt is at a level equal to almost half of GDP.



Earlier reforms have enhanced the regulatory framework, but the pace of reform has slowed. Licensing requirements remain time-consuming and costly. The labor market lacks flexibility, and the non-salary cost of hiring a worker is relatively high. In 2015, the IMF praised the government for reducing subsidies by increasing rates charged by the state-owned electricity company but criticized its failure to eliminate state-imposed food price controls.



Panama's average tariff rate is 6.1 percent. Customs procedures have been modernized in recent years. There is no general screening of foreign investment. Foreign and domestic investors are generally treated equally under the law. The financial sector, vibrant and generally well regulated, provides a wide range of services. Banking continues to expand, albeit slowly.

Anexo 3. PIB del sector de la construcción de Panamá – 2007-2015

PIB DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION DE PANAMA, EN MILLONES DE BALBOAS Y EN PORCENTAJES - AÑOS: 2007 - 15(PE) / AÑO BASE 2007

PERÍODOS	PIB Construcción (Millones de B/.)	PIB Construcción Variación % Anual
2007	1,573.60	*
2008	2,028.60	28.91
2009	2,114.70	4.24
2010	2,255.50	6.66
2011 (R)	2,671.90	18.46
2012 (P)	3,438.10	28.68
2013 (E)	4,463.60	29.83
2014 (PE)	5,100.00	14.26
2015 (PE)	5,675.00	11.27

Nota: El porcentaje del PIB se tomo como referencia el Año Base 2007.

(R) Cifras revisadas / (E) Cifras estimadas / (P) Cifras preliminares / (PE) Proyección estimada

Fuente: Según cifras de la Contraloría General de la República.