

**PLAN ESTRATÉGICO EXPORTADOR PARA MANUFACTURAS BELER DE LA  
CIUDAD DE PASTO-DEPARTAMENTO DE NARIÑO CON DESTINO A LA  
CIUDAD DE QUITO (ECUADOR)**

**XIMENA LUZDARY AUX BRAVO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

**PLAN ESTRATEGICO EXPORTADOR PARA MANUFACTURAS BELER DE LA  
CIUDAD DE PASTO-DEPARTAMENTO DE NARIÑO CON DESTINO A LA  
CIUDAD DE QUITO (ECUADOR)**

**XIMENA LUZDARY AUX BRAVO**

**Trabajo de grado, presentado como requisito para optar al título de  
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**Asesor:  
Esp. RUTH XIMENA OBANDO NARVAEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

**Presidente de tesis**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**San Juan de Pasto, Noviembre de 2009**

## **RESUMEN**

La idea de llevar a cabo este proyecto surge a partir de preparar a la empresa Manufacturas Beler para enfrentar con éxito los procesos de liberación comercial en el corto, mediano y largo plazo y de aprovechar las oportunidades que se encuentran en mercados internacionales como en el Ecuador, buscando nuevas alternativas para comercializar los productos de cuero de alta calidad que produce esta importante empresa manufacturera de Nariño.

Se plantea con este proyecto la necesidad de un trabajo orientado al fortalecimiento técnico de la empresa en mención y al reconocimiento del sector como fuerza productiva en aras de desempeñar un rol esencial en la economía del departamento gracias a su aporte como exportadora de productos no tradicionales y generadora de valor agregado, aprovechando la coyuntura de los mercados periféricos.

## **ABSTRACT**

The idea of carrying out this project arises starting from preparing to the company you Manufacture Beler to face with success the processes of commercial liberation in the short, medium and I release term and of the opportunities that are in international markets taking advantage as in the Ecuador, looking for new alternatives to market the products of leather of high quality that it produces this important company manufacturer of Nariño.

He/she thinks about with this project the necessity of a work guided to the technical invigoration of the company in mention and to the recognition of the sector like productive force for the sake of carrying out an essential list in the economy of the department thanks to their contribution as exporter of products not traditional and generating of added value, taking advantage of the joint of the outlying markets.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	35
1. TÍTULO .....	37
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	37
1.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	39
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	42
1.4 OBJETIVOS.....	44
1.4.1 Objetivo general.....	44
1.4.2 Objetivos específicos: .....	45
1.5 MARCO DE REFERENCIA.....	45
1.5.1 Marco teórico: .....	45
1.5.1.1 Antecedentes .....	45
1.5.1.2 Características de las manufacturas en cuero en Colombia.....	47
1.5.1.3 Nociones teóricas .....	48
1.5.1.4 Plan estratégico exportador .....	51
1.5.2 Marco conceptual:.....	52
1.6 MÉTODO O ESTRUCTURA .....	57
1.6.1 Tipo de estudio .....	57
1.6.2 Método de estudio .....	57
1.6.3 Fuentes de información:.....	57
1.6.3.1 Información Primaria .....	57
1.6.3.2 Información Secundaria .....	58
1.6.4 Instrumentos de recolección de información:.....	58
1.6.4.1 Primaria.....	58
1.6.4.2 Secundaria.....	58
1.6.5 Procesamiento de la información.....	58
1.7 DISEÑO METODOLÓGICO.....	58

1.7.1 Hipótesis: .....	58
1.7.2 Cobertura de estudio: .....	59
1.7.2.1 Cobertura temporal .....	59
1.7.2.2 Cobertura espacial .....	59
1.7.3 Variables: .....	59
1.7.3.1 Variables internas: .....	59
1.7.3.2 Variables externas .....	61
1.7.4 Indicadores: .....	62
1.7.4.1 Producción .....	62
1.7.4.2 Infraestructura .....	62
1.7.4.3 Ventas.....	63
1.7.4.4 Distribución. ....	63
1.7.4.5 Proveedores.....	63
<b>2. ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR DE LA EMPRESA</b>	
“MANUFACTURAS BELER” .....	64
2.1 PERFÍL EMPRESARIAL.....	64
2.1.1 Aspectos generales: .....	64
2.1.2 Reseña histórica .....	64
2.1.3 Misión, visión y finalidades:.....	64
2.1.3.1 Misión.....	64
2.1.3.2 Visión .....	64
2.1.3.3 Finalidades:.....	65
2.2 ESTRUCTURA INTERNA Y MANUAL DE FUNCIONES.....	67
2.2.1 Manual de funciones: .....	68
2.2.2 Procedimientos diarios en el punto de venta .....	73
2.2.3 Procedimientos en fabricación: .....	76
2.2.3.1 Curtiembre: .....	76
2.2.3.2 Cadena de Marroquinería. ....	78
2.2.3.3 Características de la materia prima: .....	80
2.2.3.4 Características del producto: .....	80



2.2.3.5 Análisis de los procesos aplicados en factoría.....	81
2.2.3.6 Análisis de los procesos aplicados en fábrica.....	82
2.2.3.7 Análisis de productos.....	82
2.2.3.8 Análisis del precio.....	85
2.2.3.9 Análisis productividad y ventas.....	88
2.2.3.10 Análisis de promoción, distribución y logística:.....	91
2.2.3.11 Análisis de la producción.....	97
2.2.3.12 Análisis de la logística externa:.....	98
2.2.3.13 Análisis de la fuerza de ventas.....	101
2.2.3.14 Análisis de la competencia.....	101
2.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETIVO.....	105
2.3.1 Metodología.....	105
2.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO.....	106
2.4.1 Metodología.....	106
2.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	110
2.5.1 Metodología.....	110
2.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN.....	112
2.6.1 Metodología.....	112
3. INTELIGENCIA DE MERCADOS.....	115
3.1 MERCADO OBJETIVO: QUITO- ECUADOR.....	115
3.1.1 Aspectos Generales de Ecuador:.....	115
3.1.2 Instituciones Políticas:.....	115
3.1.3 Población:.....	117
3.1.4 Inflación.....	117
3.1.5 Pesos y Medidas.....	118
3.1.6 Transporte:.....	118
3.1.6.1 Terrestre.....	118
3.1.6.2 Marítimo.....	119
3.1.6.3 Aéreo.....	119

3.1.7 Condiciones de Vida .....	120
3.1.8 Días festivos: .....	121
3.1.9 Aspectos generales de la ciudad de Quito:.....	122
3.1.9.1 Instituciones Políticas:.....	122
3.1.9.2 Finanzas e Inversión en Quito: .....	124
3.1.10 Exportaciones De Acuerdo a la Subpartida Arancelaria (cuero y sus manufacturas). .....	127
3.1.11 Participación de las Exportaciones Ecuatorianas de Cuero y sus Manufacturas .....	129
3.1.12 Destinos de las exportaciones ecuatorianas de Cuero y Pieles.....	133
3.1.13 Destino de las exportaciones ecuatorianas de manufacturas en Cuero ...	135
3.1.14 Importaciones: .....	140
3.1.14.1 Importaciones de Cuero y Pieles (Enero 2008 a Enero 2009) .....	140
3.1.14.2 Importaciones de Manufacturas en Cuero (Enero 2008 a Enero 2009):	141
3.1.14.3 Balanza Comercial Bilateral .....	143
3.1.14.4 Exportaciones Colombianas Por Partida Arancelaria .....	145
3.1.15 Análisis del comportamiento del consumidor .....	147
3.1.16 Análisis de la demanda .....	147
3.1.17 Análisis de la oferta:.....	155
3.1.17.1 Análisis Cuantitativo:.....	155
3.1.17.2 Análisis Cualitativo:.....	156
3.1.18 Análisis de la competencia:.....	157
3.1.18.1 Análisis de la Competencia Nacional .....	157
3.1.18.2 Análisis de la Competencia Internacional .....	157
3.1.19 Análisis de los precios.....	159
3.1.20 Situación del producto en el mercado destino .....	160
3.1.20.1 Legalización del producto en el mercado destino .....	160
3.1.20.2 Restricciones y Prohibiciones .....	163
3.1.21 Logística y distribución física internacional .....	163
3.1.21.1 Logística del transporte.....	163

3.1.21.2 Distribución física internacional.....	168
3.1.22 Términos y condiciones de venta:.....	173
3.1.22.1 Integridad del Contrato.....	173
3.1.22.2 Aprobación Crediticia, Información y Aceptación.....	173
3.1.22.3 Variación en los Precios.....	173
3.1.22.4 Términos de Pago.....	173
3.1.22.5 Impuestos y Gastos Adicionales por Parte del Comprador.....	174
3.1.22.6 Numero de Despachos. ....	174
3.1.22.7 Flete y riesgo de Pérdida .....	174
3.1.22.8 Devoluciones .....	174
3.1.23 Cultura de negocios .....	174
3.1.23.1 Valores.....	175
3.1.23.2 Prácticas de Negocios. ....	175
3.1.23.3 Protocolo.....	175
3.2 MERCADO ALTERNATIVO: PERU .....	176
3.2.1 Aspectos Generales de Perú: .....	176
3.2.2 Instituciones Políticas:.....	176
3.2.3 Población: .....	176
3.2.4 Idioma .....	177
3.2.5 Moneda.....	177
3.2.6 Inflación.....	177
3.2.7 Pesos y Medidas.....	177
3.2.8 Transporte:.....	177
3.2.8.1 Terrestre .....	177
3.2.8.2 Marítimo .....	178
3.2.8.3 Aéreo. ....	178
3.2.9 Condiciones de Vida. ....	179
3.2.10 Días Festivos: .....	179
3.2.11 Análisis Político.....	180
3.2.12 Análisis Económico.....	180

3.2.13 Balanza Comercial.....	182
3.2.14 Principales productos exportados por Perú .....	183
3.2.15 Destino de las Exportaciones de Perú .....	184
3.2.16 Principales Productos Importados por Perú.....	185
3.2.17 Principales Mercados de Origen de las Importaciones Peruanas.....	187
3.2.18 Análisis del Consumidor.....	187
3.2.19 Precios .....	188
3.2.20 Situación del Producto en el Mercado .....	189
3.2.20.1 Sistema Arancelario.....	189
3.2.20.2 Regímenes Especiales: .....	189
3.2.20.3 Documentación. ....	190
3.2.20.4 Operaciones Bancarias.....	192
3.2.20.5 Tributos en las Importaciones: .....	192
3.2.20.6 Etiquetado .....	193
3.2.21 Cultura de Negocios.....	193
3.2.21.1 Reuniones.....	193
3.2.21.2 Puntualidad .....	193
3.2.21.3 Generalidades.....	193
3.2.22 Canales de Distribución y Comercialización .....	194
3.2.22.1 Canal Minorista .....	194
3.2.22.2 Canal Mayorista .....	194
3.2.22.3 Distribuidores .....	194
3.2.23 Análisis de la competencia internacional .....	194
3.3 MERCADO CONTINGENTE: COSTARICA.....	196
3.3.1 Aspectos Generales de Costa Rica: .....	196
3.3.2 Instituciones Políticas:.....	196
3.3.3 Población: .....	196
3.3.4 Idioma. ....	197
3.3.5 Moneda .....	197
3.3.6 Inflación.....	198

3.3.7 Pesos y Medidas.....	198
3.3.8 Transporte:.....	198
3.3.8.1 Terrestre .....	198
3.3.8.2 Marítimo.....	198
3.3.8.3 Aéreo .....	199
3.3.9 Condiciones de Vida. ....	199
3.3.10 Días Festivos: .....	200
3.3.11 Análisis Político.....	200
3.3.12 Análisis Económico.....	200
3.3.12.1 Perspectivas económicas para el año 2009.....	201
3.3.13 Balanza Comercial.....	202
3.3.14 Principales Productos Exportados por Costa Rica.....	203
3.3.15 Principales Productos Importados por Costa Rica.....	204
3.3.16 Situación del Producto en el Mercado: .....	205
3.3.16.1 Sistema Arancelario.....	205
3.3.16.2 Regímenes Especiales: .....	206
3.3.16.3 Documentación .....	208
3.3.16.4 Etiquetado.....	209
3.3.17 Canales de Distribución y Comercialización .....	209
3.3.17.1 Agentes Distribuidores y Socios .....	210
3.3.17.2 Técnicas de Distribución.....	210
4. FASE TERCERA: PLAN DE ACCIÓN .....	211
4.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE ACCIÓN.....	211
4.1.1 Objetivo General.....	211
4.1.2 Objetivos específicos: .....	211
4.2 DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN .....	211
4.2.1 Determinación de Productos a exportar.....	211
4.3 ESTRATEGIAS.....	212
4.3.1 Dirigidas a la Empresa.....	212
4.3.2 Dirigidas al Producto.....	215

4.3.3 Dirigidas al Mercado .....	219
4.4 METAS DE EXPORTACIÓN AL MERCADO OBJETIVO .....	222
5. CONCLUSIONES .....	224
6. RECOMENDACIONES .....	226
BIBLIOGRAFÍA .....	227
NETGRAFÍA .....	229
ANEXOS .....	231

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Análisis del Cargo Gerente .....	69
Cuadro 2. Análisis del Cargo Cajero.....	70
Cuadro 3. Análisis del Cargo Vendedor.....	71
Cuadro 4. Análisis del Cargo Administrador .....	72
Cuadro 5. Análisis del Cargo Jefe de Producción.....	73
Cuadro 6. Procedimiento en la Venta .....	74
Cuadro 7. Procedimiento en Abastecimiento de Materias Primas .....	74
Cuadro 8. Procedimiento en Caja .....	75
Cuadro 9. Procedimiento en Compras.....	75
Cuadro 10. Procedimiento en Personal .....	76
Cuadro 11. Análisis DOFA de los Productos .....	84
Cuadro 12. Análisis DOFA De Los Precios.....	87
Cuadro 13. Balance General a 31 de Diciembre de 2007.....	89
Cuadro 14. Estado de Resultados con corte a 31 de Diciembre de 2007.....	89
Cuadro 15. Balance general A 31 de agosto del 2008.....	90
Cuadro 16. Estado de Resultados con corte a 31 de Agosto de 2008.....	90
Cuadro 17. Análisis DOFA de Proveedores.....	92
Cuadro 18. Análisis DOFA de la Producción .....	98
Cuadro 19. Análisis DOFA de la Distribución Física .....	99
Cuadro 20. Empresas Manufactureras en el municipio de Pasto .....	102

Cuadro 21. Empresas Manufactureras en el municipio de Belén .....	103
Cuadro 22. Empresas Manufactureras en el municipio de Pasto con potencial exportador.....	104
Cuadro 23. Matriz De Perfil Competitivo.....	105
Cuadro 24. Matriz de evaluación de factores internos .....	107
Cuadro 25. Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	111
Cuadro 26. Matriz de evaluación de posición estratégica y evaluación de acción .....	113
Cuadro 27. Evolución de la Balanza Comercial del Ecuador .....	126
Cuadro 28. Exportaciones Totales.....	127
Cuadro 29. Exportaciones del sector ecuatoriano del Cuero .....	128
Cuadro 30. Evolución de las exportaciones ecuatorianas de Manufacturas.....	128
Cuadro 31. Principales Subproductos Exportados Por El Sector Ecuatoriano Del Cuero y Sus Manufacturas .....	130
Cuadro 32. Exportaciones de la Subpartida Nandina 41 (periodo: Enero-2008 a Enero-2009).....	131
Cuadro 33. Exportaciones De La Subpartida Nandina 42 (Enero 2008 a Enero 2009).....	132
Cuadro 34. Principales destinos de las exportaciones por Subpartida (Enero 2008 a Enero 2009) .....	134
Cuadro 35. Principales destinos de las exportaciones por Subpartida (Enero 2008 a Enero 2009) .....	137
Cuadro 36. Importaciones de Cuero y Pieles (Enero 2008 a Enero 2009) .....	140
Cuadro 37. Importaciones de Manufacturas en Cuero (Enero 2008 a Enero 2009).....	141
Cuadro 38. Destino de las Exportaciones Colombianas partida 42.02.00.00.00 .	146
Cuadro 39. Tarifas de Embarque.....	162



Cuadro 40. Principales Terminales de Transporte terrestre de Pasajeros Enero 2009 .....	178
Cuadro 41. Compañías Aéreas con Operaciones en Perú Diciembre 2008 .....	179
Cuadro 42. Principales Productos Exportados de Perú .....	184
Cuadro 43. Principales Países Destino de las Exportaciones Peruanas .....	185
Cuadro 44. Principales Productos Importados de Perú .....	186
Cuadro 45. Principales Mercados de Origen de las Importaciones Peruanas .....	187
Cuadro 46. Establecimientos Dedicados a la Producción y Comercialización de Artículos en Cuero en Lima - Perú .....	195
Cuadro 47. Determinación del Mercado .....	211
Cuadro 48. Determinación del Canal de Distribución .....	212
Cuadro 49. Plan estratégico Exportador .....	213
Cuadro 50. ....	216
Cuadro 51. ....	220
Cuadro 52. Actividades o acciones a ejecutar .....	223

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Microcluster del cuero.....	56
Figura 2. Ciclo Industrial de la Marroquinería .....	79
Figura 3. Matriz de evaluación de posición estratégica y evaluación de acción .	114
Figura 4. Mapa de Ecuador .....	115
Figura 5. División Administrativa de Ecuador .....	116
Figura 6. Mapa de la ciudad de Quito .....	122
Figura 7. Zonas Distritales de Quito.....	123
Figura 8. Parroquias Urbanas de Quito .....	124
Figura 9. Marcas de Manipuleo.....	172
Figura 10. Pictogramas para Identificar Materiales.....	173
Figura 11. Mapa del Perú .....	176
Figura 12. Mapa de Costa Rica .....	196
Figura 13.....	215
Figura 14.....	219

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1. Exportaciones colombianas por macrosector (Acumulado a Julio de 2008).....	41
Gráfico 2. Participación de Productos.....	83
Gráfico 3. Grado de Importancia por Atributos de los Productos.....	84
Gráfico 4. Análisis Bolsos para Dama.....	85
Gráfico 5. Precio de acuerdo a los Sustitutos.....	86
Gráfico 6. Precio en relación a la Competencia.....	87
Gráfico 7. Paralelo de Productividad.....	88
Gráfico 8. Poder de los Proveedores.....	93
Gráfico 9. Estabilidad Económica del Personal.....	94
Gráfico 10. Segmentación por edades.....	94
Gráfico 11. Ingresos del Satélite.....	95
Gráfico 12. Nivel de Capacitación del Satélite.....	95
Gráfico 13. Nivel Educativo del Satélite.....	96
Gráfico 14. Nivel Tecnológico de los Talleres.....	96
Gráfico 15. Competitividad del Transporte.....	99
Gráfico 16. Servicios Post-venta.....	101
Gráfico 17. Productos exportados por el sector ecuatoriano del Cuero.....	129
Gráfico 18. Destino de las exportaciones de Pieles y Cueros (2003-2007).....	134
Gráfico 19. Destino De Las Exportaciones De Manufacturas En Cuero (2003-2007).....	137

Gráfico 20. Balanza Comercial Bilateral .....	144
Gráfico 21. Participación en el Mercado .....	148
Gráfico 22. Grado de Opinión .....	149
Gráfico 23. Opinión por Procedencia .....	149
Gráfico 24. Procedencia de los Productos Comercializados .....	150
Gráfico 25. Fabricantes en Quito .....	150
Gráfico 26. Productos Adquiridos .....	151
Gráfico 27. Procedencias de los Productos .....	152
Gráfico 28. Frecuencia en la Compra .....	152
Gráfico 29. Definición de Empresas Proveedoras .....	153
Gráfico 30. Grado de Recordación de la Marca.....	154
Gráfico 31. Adquisiciones de acuerdo a la Marca.....	154
Gráfico 32. Frecuencia de Compra .....	155
Gráfico 33. Mejor Ambiente de Negocios .....	182
Gráfico 34. Balanza Comercial de Costa Rica.....	202
Gráfico 35. Evolución de las Exportaciones, 2000-2008 en millones de dólares .	204

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Variación Porcentual del PIB .....	181
Tabla 2. Balanza Comercial Comparativa del Perú .....	183
Tabla 3. Balanza Comercial de Costa Rica en millones de dólares.....	203
Tabla 4. Importaciones de Bienes CIF 2005-2008.....	205

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Formato de encuesta realizada en la Ciudad de Quito (Ecuador) dirigida a los potenciales clientes mayoristas de los productos de Manufacturas Beler...	232
Anexo B. Formato de encuesta aplicada al Señor BERNARDO LEDESMA REALPE Gerente General de Manufacturas Beler. ....	235
Anexo C. Formato de encuesta dirigida a proveedores de Manufacturas Beler.	263
Anexo D. Formato de encuesta aplicada a Satélites de Manufacturas Beler. ....	266

## GLOSARIO

**ACUERDO MARCO:** Convenio jurídico internacional entre dos o más Estados en el que se establecen objetivos y principios de carácter general, así como la estructura institucional encargada de desarrollar las normas específicas.

**ACUERDO SOBRE VALORACION ADUANERA DE LA OMC:** El objetivo del Acuerdo es el de elaborar las reglas para la aplicación de la valoración aduanera, procurando mayor uniformidad y seguridad para su utilización. El Acuerdo reconoce la necesidad de un sistema justo, uniforme y neutro para la valoración de los bienes con propósitos aduaneros y pretende impedir el uso arbitrario de valores aduaneros para bienes importados. En la OMC el Acuerdo sobre Valoración es denominado "Acuerdo relativo a la aplicación del Artículo VII del GATT 94".

**ACUERDOS COMERCIALES:** Acuerdos de alcance parcial que tienen por finalidad exclusiva la promoción del comercio entre los países miembros.

**ADUANA:** Servicios administrativos responsables de aplicar la legislación aduanera y de recaudar los derechos e impuestos que se aplican a la importación, a la exportación, al movimiento o al almacenaje de mercancías, y encargados asimismo de la aplicación de otras leyes y reglamentos relativos a esas operaciones.

**ALIANZA ESTRATEGICA:** Los integrantes de una cadena productiva deben trabajar en equipo para logra fijar objetivos tendientes a buscar beneficios comunes, en otras palabras se deben convertir en "socios logísticos y comerciales" que coordinan planes dirigidos a satisfacer la demanda mediante una operación de abastecimiento efectiva.

**ALISTAMIENTO:** Existen diferentes tipos de picking: por pedido (se le asigna un solo pedido a una sola persona), por grupo (para pedidos pequeños), picking por zonas (responsable por pasillo o por zona). Dependiendo del tamaño del pedido. La idea es minimizar el proceso de alistamiento.

**AMENAZAS:** es un factor externo de hechos o tendencias de una empresa que limitan o dificultan el desarrollo y no pueden ser controlados por la misma.

**ANALISIS INTERNO:** comprende la identificación de la cantidad y la calidad de los recursos disponibles para la organización.

**ANALISIS EXTERNO:** Consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización.

**APERTURA COMERCIAL:** Reducción o eliminación de barreras arancelarias, y otras restricciones a las importaciones de carácter no arancelario.

**ARANCEL:** Es un impuesto o gravamen que se impone sobre un bien cuando cruza una frontera nacional. El arancel más común es el ARANCEL A LAS IMPORTACIONES sin embargo otros países como Ecuador también colocan arancel a las exportaciones aunque este es menos común. Se dice que los aranceles a las exportaciones son impuestos por países de exportadores de productos primarios, con propósito de generar escasez en otros mercados o incrementar sus ingresos.

**ARANCEL AD-VALOREN:** Porcentaje fijo del valor del bien importado o exportado Incluyendo o excluyendo los costos de transporte.

**ARANCEL ESPECIFICO:** Se expresa como una cantidad fija de dinero por bien importado o exportado.

**ARANCEL COMPUESTO:** Es la suma de los dos anteriores

**ARANCEL FLAT:** Estructura arancelaria de un solo nivel que se aplica uniformemente sobre las mercancías importadas. Se le conoce también como "arancel plano".

**ARBITRAJE:** Proceso de someter los asuntos en disputa o de naturaleza contenciosa, al juicio de una determinada persona o personas sin recurrir a los Tribunales de Justicia. Es normal que todos los conocimientos de embarque y los contratos de fletamento incluyan una cláusula de arbitramento para el arreglo de controversias

**AREA DE PREFERENCIAS:** Para el cumplimiento de las funciones básicas de la Asociación, los países miembros instituyeron un área de preferencias económicas compuestas por una preferencia arancelaria regional, por acuerdos de alcance regional y por acuerdos de alcance parcial.

**BONIFICACIÓN FISCAL:** Bonos o certificados de crédito, otorgados por la autoridad fiscal de un país a sus productores/exportadores por concepto de beneficios tributarios.

**BROKER:** (Inglés). Agente de corretaje o intermediario que actúa en sectores específicos.

**BUYER AGENT:** (Inglés). Oficinas de importadores fuera de los países proveedores.



**CANAL UNICO DE IMPORTACIÓN:** Obligación de efectuar todas las importaciones o las de determinados productos por intermedio de un organismo estatal o una empresa bajo control estatal.

**CARTA DE CRÉDITO:** Compromiso mediante el cual por escrito y en común acuerdo contractual, un banco corresponsal se compromete a pagar a un beneficiario una suma determinada, o aceptar y pagar letras de cambio contra la entrega de los debidos documentos exigidos para dicho proceso.

**CATALOGO:** Herramienta del Marketing mediante el cual se hace una breve relación de los productos que ofrecen las empresas con sus características generales el cual puede o no incluir valores.

**CERTIFICADO DE CONFORMIDAD:** Procedimiento por el cual una tercera parte asegura por escrito que un producto, proceso o servicio es conforme con los requisitos especificados

**CERTIFICADO DE ORIGEN:** Documento expedido por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, el cual certifica al empresario en el cumplimiento de los requisitos de origen exigidos en virtud de acuerdos vigentes.

**CLASIFICACIÓN ARANCELARIA:** Acción de determinar el código que le corresponde a una mercancía que es objeto de comercio internacional, en la nomenclatura arancelaria de que se trate

**CLÁUSULA DE HABILITACION:** Consiste en la Decisión de las Partes Contratantes del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), adoptada en ocasión de la Ronda Tokio (1979), mediante la cual se permite concertar acuerdos regionales o generales entre países en desarrollo con el fin de reducir o eliminar mutuamente las trabas a su comercio recíproco, exceptuándose de la aplicación del Principio consagrado en el Artículo I del GATT, sobre el Trato de la Nación Más Favorecida.

**CLAUSULA DE LA NACION MAS FAVORECIDA:** En el marco de un acuerdo comercial, es el principio que dispone que toda ventaja, favor, privilegio o inmunidad concedida por un país a productos originarios de otro país o destinados a él será extendido, inmediata e incondicionalmente, a todo producto similar originario de los territorios de todos los demás miembros de ese acuerdo.

Este principio está consagrado en el Artículo I del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT)

**COINVERSION: (Joint - Venture):** Asociación con participación de dos empresas, con el objetivo de realizar negocios que difícilmente podrían hacerse individualmente, por cada uno de los miembros de la misma asociación.

**COMUNIDAD ANDINA:** Organismo subregional integrada por 4 países suramericanos los cuales buscan como objetivo primordial el desarrollo integral de sus miembros a través de favorabilidad en sus acuerdos de intercambios económicos, políticos y sociales.

**COMUNIDAD SURAMERICANA DE NACIONES:** Proyecto político y un programa descentralizado de desarrollo. Su construcción se realizará a partir de la convergencia gradual entre la Comunidad Andina y MERCOSUR, sumando a Chile y también a Guyana y Surinam, según dispusieron los Presidentes de América del Sur en su III Cumbre celebrada en Cusco el 8 de diciembre de 2004, ocasión en que se produjo la creación política de la Comunidad Sudamericana de Naciones.

**COMPETENCIA:** Situación de las empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando el mismo producto o servicio.

**COMPROMISO DE GUAYAQUIL:** Declaración de los Representantes Plenipotenciarios de Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, en ocasión de celebrarse el sexagésimo cuarto Período de Sesiones Extraordinarias de la Comisión del Acuerdo de Cartagena, durante los días 5 y 6 de septiembre de 1991 en la ciudad de Guayaquil.

**CONSEJO ASESOR A ASUNTOS ADUANEROS:** Órgano auxiliar encargado de asesorar a los órganos políticos de la Asociación en materia aduanera y desarrollar las acciones de coordinación y cooperación que se requieran para el cumplimiento de sus fines, teniendo en cuenta las actividades desarrolladas en los foros subregionales, regionales y en el ámbito iberoamericano que agrupan a los Directores Nacionales de Aduanas, evitando así duplicación de esfuerzos y racionalizar el uso de los recursos.

**CONSORCIO DE EXPORTACIÓN:** Forma práctica y barata para entrar en un mercado internacional que reúne a varios productores. Las empresas unen sinergias y aumentan su competitividad a la vez que reduce los riesgos y costos de la internacionalización.

**CONVENCION DE KYOTO:** Convenio internacional para la simplificación y armonización de los regímenes aduaneros.

**CORREDOR:** Es generalmente, una persona natural que hace el papel de intermediario con el objeto de proporcionar información, intervenir en un negocio en el comercio internacional o cumplir con otras funciones comerciales.

**CODIGO ARANCELARIO:** Estructura numérica asignada para la clasificación de las mercancías con fines de facilitar su identificación en el comercio internacional.

**CREDITO DE POST-EMBARQUE:** Crédito que concede una empresa bancaria o financiera a un exportador con el objeto de comercializar su productos en el extranjero y una vez que las mercancías fueron puestas a bordo del vehículo que las llevará a su destino.

**CUADERNOS ATA:** Documento aduanero internacional unificado, administrado por la Cámara de Comercio Internacional con sede en París, que permite la admisión temporal en franquicia, de mercancías destinadas a ferias exposiciones y misiones empresariales.

**CUENTAS DE COMPENSACIÓN:** Cuentas corrientes abiertas en el exterior por residentes en el país para operaciones que deban canalizarse a través del mercado cambiario.

**ICOTERMS:** En 1936, ante la necesidad de crear una uniformidad en el comercio internacional, que hiciera más simple la comunicación entre vendedores y compradores, la Cámara de Comercio Internacional acogió una serie de prácticas comunes transformándolas en reglas de aplicación universal. El objetivo de estos términos es, en esencia las condiciones de entrega de la mercancía, asignar responsabilidad en cuanto a quién asume y hasta dónde el costo de transporte de la mercadería, la transmisión de riesgo en cuanto a la pérdida de la mercancía, los costos de transporte, el pago del seguro y los documentos que tramita cada una de las partes, lo que incide en el precio final de la compraventa. Estos términos comerciales se denomina como siglas o abreviaturas que hacen alusión a su contenido y se clasifican en cuatro agrupaciones que delimitan el mayor o menor grado de responsabilidad del vendedor: Grupo E (EXW en fábrica), Grupo F, Grupo C, Grupo D.

**INSPECCION ADUANERA:** Labor a cargo de La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, quienes podrán practicar revisiones minuciosas a las mercancías tanto de exportación como de importación de tal forma que los características y valores declarados coincidan con los cantidades y valores físicos.

**CHARTEO:** Arrendamiento por viaje o por período de tiempo, de un medio de transporte (usualmente aéreo o marítimo) para el transporte de pasajeros y/o carga.

**DEBILIDADES:** factor interno de una organización que dificulta el éxito de la empresa.

**DEFINICIÓN DE PRODUCTO:** se considera como el conjunto de atributos que se ofrecen a través de un bien o servicio, ya sea tangible e intangible.

**DEGUELLO:** Es la acción por medio de la cual se procede al sangrado del animal.

**DEMANDA:** son las cantidades de un producto o servicio que los consumidores están dispuestos a comprar a los diferentes precios del mercado.

**DEPOSITOS:** Lugares habilitados por la Administración de Aduanas para almacenar por un término específico y corto las mercancías mientras se realizan los trámites de exportación o importación.

**DERECHOS DE ADUANAS:** Todos los derechos, impuestos, contribuciones y gravámenes de cualquier clase y toda clase de pago que se exija directa o indirectamente por la importación o exportación de mercancías.

**DERECHOS ANTIDUMPING:** Los "derechos anti-dumping" son aquellos utilizados para neutralizar el efecto de daño o de amenaza de daño causado por la aplicación de prácticas de dumping. Este derecho anti-dumping es aplicado a las importaciones y se adiciona al impuesto de importación existente. Para los países miembros de la OMC el derecho anti-dumping debe ser aplicado solamente según las condiciones previstas en el Artículo VI del Acuerdo General, y de acuerdo con una investigación iniciada y conducida según los dispositivos previstos en el Acuerdo Antidumping de la OMC.

**DESUELLO:** Es la acción por medio de la cual se retira la piel.

**DEVALUACION:** Es la disminución del poder adquisitivo de la moneda doméstica en términos de una moneda extranjera.

**DISTRIBUIDOR:** Persona natural o jurídica quien compra el producto a su nombre y vende a terceros con un costo de intermediación, puede o no manejar exclusividad para lo cual se compromete a adquirir un volumen determinado en un tiempo determinado.

**DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION:** Es el conjunto de estrategias que ponen a disposición del consumidor los artículos de cuero fabricados.

**DUMPING:** Acto por el cual un precio de exportación es menor que el valor del mercado de un producto similar destinado al consumo en el país de origen.

**DRAW-BACK:** Régimen aduanero que permite con motivo de la exportación de las mercaderías, obtener la restitución total o parcial de los gravámenes a la importación que se haya pago, sea por esas mercaderías, sea por los productos contenidos en las mercaderías exportadas o consumidas durante su producción (ALADI/CR/Resolución 53 (1986)).

**EMBARQUE:** Hace referencia al acto de alistar las mercancías después de presentar las debidas técnicas de empaque a determinada clase de transporte ya sea aéreo, marítimo o terrestre.

**ENTREGAS CERTIFICADAS:** Es un acuerdo de colaboración entre el comerciante y el industrial en el cual el proveedor garantiza que los productos que entrega están en la cantidad indicada en el orden de despacho y en perfecto estado. Esto es un proceso que implica confianza entre las partes, y que evita el proceso de inspección y verificación, lo que hace que se reduzcan los tiempos de recibo y que los productos estén disponibles más rápidamente.

**ESTRATEGIA:** la determinación de metas y objetivos básicos a largo plazo en la empresa, con la implementación de planes de acción y recursos necesarios para lograr estos propósitos.

**FACTURA ADUANERA:** Consiste en un documento solicitado por el Servicio de Aduanas, de algunos países, y cuyas características son similares a la factura comercial o consular.

**FACTURA COMERCIAL:** Documento exigido para toda transacción comercial de conformidad con lo estipulado en la Circular 40 del 27 de Febrero de 1997 de la DIAN.

**FACTURA CONSULAR:** Documento que emite el que vende una mercancía en una transacción comercial internacional, para ser presentado al Servicio de Aduanas del importador, previo visto bueno del cónsul del país exportador.

**FACTURA PRO-FORMA:** Documento en que el exportador o proveedor indican al importador el precio que tendría que pagar y en qué condiciones se va a realizar la venta de la mercancía. No es una factura de cobro, sino el compromiso escrito entre el proveedor y el comprador, de que en determinadas condiciones se va a entregar la mercancía y le van a cobrar un precio especificado. Se indica, además, si la mercancía será transportada por vía marítima, aérea o terrestre; si los embarques serán parciales o totales; el plazo de entrega de la mercancía y la forma en la que ésta deberá ser pagada. Normalmente, esta factura tiene un determinado plazo de validez en lo referente a las condiciones en ella establecidas.

**INFRACCION ADUANERA:** Toda violación o tentativa de violación de la legislación aduanera.

**IVA:** (Impuesto al Valor Agregado). Establecido mediante la Ley 223 de 1995 y modificada por la Ley 488 de 1998 estableció una tasa del 16% a determinadas transacciones comerciales.

**JOBBER:** (Inglés). Mayorista que compra, almacena y revende para otros mayoristas recibe comisión en parte del comprador y del vendedor.

**JURISDICCION ADUANERA:** Es la potestad que tiene el Estado en todo el territorio del país para controlar y fiscalizar conforme a derecho las operaciones de comercio exterior, la percepción de gravámenes aduaneros y tributos de importación y exportación cuando corresponda, por medio de la Aduana Nacional. También tiene competencia para conocer y resolver las causas de contrabando y defraudación u otras concernientes a la impugnación de los actos de las autoridades aduaneras relacionadas con las operaciones de comercio exterior de acuerdo a disposiciones legales en vigencia.

**LISTA DE EMPAQUE:** La Lista de Empaque guarda estrecha relación con la factura y normalmente la acompaña en todo momento. Documento que proporciona datos sobre la forma de embalaje de las mercancías, el contenido de los diferentes envases, y especifica los pesos y dimensiones de cada uno de los bultos de la expedición. Es un documento que facilita a las autoridades de aduanas realizar su inspección, y al cliente, identificar el contenido de la expedición.

**LISTA DE EXCEPCIONES:** Productos excluidos de tratamiento preferencial en un acuerdo.

**MERCANCIAS:** Toda clase de bienes que se hacen objeto de compra y venta.

**MISION:** La razón de ser de la empresa, el motivo para el cual fue creada, el propósito que la distingue de los otros negocios.

**MISION COMERCIAL:** Programas de acompañamiento organizados por los entes gubernamentales locales o nacionales con el fin de promover y estimular las oportunidades de inversión e intercambio entre los países o regiones participantes.

El objetivo de una misión comercial es aplicar la oferta regional a mercados internacionales, extendiendo los horizontes comerciales tanto de productores como de compradores a través de la realización de agendas de negocios que permita establecer contactos efectivos de corto, mediano y largo plazo.

**MODALIDADES DE PAGO:** Dentro del comercio internacional los actores tienen la libertad de trazar sus negociaciones de tal forma que sea recíproca y compartida, para lo cual existen diferentes formas de pago tales como: cobros anticipados, cobros contra entrega, cobros aplazados, cheque bancario internacional, transferencia de fondos, créditos documentarios entre otros.

**NACIONALIZACION DE MERCANCIAS:** Conjunto de actividades que permiten que las mercancías pasen a ingresar al territorio aduanero nacional de manera legal.

**OFERTA:** es la cantidad de productos o servicios que los productores están dispuestos a producir a los diferentes precios del mercado.

**OPORTUNIDADES:** factor externo que pueden facilitar y beneficiar el desarrollo de la empresa si se aprovechan adecuadamente.

**PAGOS ANTICIPADOS:** pagos efectuados antes de que las mercancías ingresen al territorio aduanero nacional.

**PALETIZACION:** Se refiere a la entrega y recibo de la mercancía en pallets o estibas estándar (1.00 x 1.20 m) las cuales son más fáciles de manipular durante los procesos de recibo, almacenamiento y despacho. Estudios realizados por GS1 Colombia demuestran que cuando la carga está paletizada los tiempos pueden reducirse por ejemplo, de cuatro horas a 20 minutos descargando un vehículo, adicionalmente la mercancía sufre menos daños reduciendo el nivel de pérdidas consecuencia de esto y permite la optimización de la utilización del espacio.

**PERFIL DE MERCADO:** Estudio desmesurado del mercado objetivo que permita tener una visión clara y amplia tanto interna como externa.

**PIGGY BACK:** (Inglés) Valerse del posicionamiento de otra empresa productora de un producto similar para integrar el propio.

**PLANEACIÓN:** es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para lograrlos.

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:** proceso mediante el cual los directivos de una organización prevén el futuro y desarrollan procedimientos y operaciones encaminadas a la consecución de objetivos.

**PREFERENCIAS ARANCELARIAS:** Son todos los beneficios obtenidos mediante concesiones unilaterales, acuerdos bilaterales o multilaterales de integración que le permiten al comprador internacional ser más competitivo.

**REGISTRO NACIONAL DE EXPORTADORES:** Documento que debe tramitarse por el exportador ante la regional del Ministerio de Comercio, Industria y turismo, más cercano a su domicilio principal, con el fin de estar incluido dentro de la base de datos del Ministerio y poder actuar como exportador. Este registro es válido por un año y debe incluirse junto con el Nit o cedula de ciudadanía del empresario y el registro de Cámara de comercio.

**REGISTRO UNICO TRIBUTARIO:** Documento tramitado por las personas naturales o jurídicas, que proyecten o no realizar actividades empresariales, en el cual se detallan el tipo y el código de dicha actividad, este documento se tramita ante la Dirección de Impuestos y aduanas Nacionales.

**REINTEGRO DE DIVISAS:** Obligación del exportador a realizarse dentro de los seis meses siguientes a la realización de la exportación, consistente en la devolución de las divisas generadas por las operaciones de comercio exterior, el cual debe tramitarse ante las entidades financieras.

**REVALUACIÓN:** Es el aumento del poder adquisitivo de la moneda doméstica en términos de una moneda extranjera.

**SALVAGUARDIAS:** Medidas de urgencia que adopta un país, sobre la importación de productos determinados, que está causando o amenazando causar un daño grave a los productores nacionales de productos similares o directamente competidores.

**SEGMENTACION DE MERCADOS:** proceso mediante el cual se identifica o se toma un grupo de compradores homogéneos, es decir se divide el mercado de acuerdo a los diferentes deseos de compra o requerimientos de los consumidores.

**SICAP/ALADI:** Sistema Computarizado de Apoyo al Convenio de Pagos y Créditos Recíprocos de la ALADI, constituido por una serie de programas que, mediante el uso de medios de transmisión de datos, permite el tratamiento diario automatizado de la información relativa a las operaciones cursadas por el Convenio de Pagos y, eventualmente, de otras vinculadas con las relaciones recíprocas entre los bancos centrales miembros. El Sistema comprende un Centro de Operaciones radicado en Lima, Perú, Centros Regionales correspondientes a cada banco central y un Centro Estadístico-Informativo y de Coordinación instalado en la Secretaría General.

**SISTEMA DE BRETTON WOODS:** También denominado TASA DE CAMBIO AJUSTABLE, impuesto inicialmente en EE.UU., después de la segunda guerra mundial, en la que el Dólar se fijó al oro en un valor determinado y las monedas de otros países se les exigió declarar el valor de la paridad de su moneda en oro o el dólar de EEUU, siendo la tasa de cambio fija a corto plazo.

**SISTEMA DE PAGOS:** Comprende el mecanismo de compensación multilateral de pagos establecido por el Convenio de Pagos y Créditos Recíprocos, las relaciones bilaterales y multilaterales entre los bancos centrales miembros que resultan de su operación y normas del mismo que las regulan, así como aquellas otras que emanan de su órgano de gobierno, El Consejo para Asuntos Financieros y Monetarios de la ALADI.

**TACTICA:** la determinación de metas u objetivos a corto plazo.

**TASA ADUANERA:** Pago por servicio prestado a las mercaderías de importación /exportación (almacenaje, manipuleo, etc.)



**TASA DE CAMBIO EXTRANJERO:** Es el precio de una moneda en términos de otra.

**TASA DE CAMBIO FLEXIBLE:** Determinada en el mercado de cambio extranjero por la oferta y la demanda. Las tasas de cambio flexibles se mueven libremente de acuerdo a las fuerzas del mercado, gobiernos y bancos centrales.

**TASA DE CAMBIO FIJA:** Determinada mediante la intervención de la banca central con el ánimo de mantener la tasa de cambio dentro de los límites prescritos.

**TRANSACCIONES ECONÓMICAS INTERNACIONALES:** Son intercambios de valores, bienes, prestación de servicios y transferencias de dinero y otros activos de los residentes de un país a los residentes de otro.

**UNION DE CARGA:** Parte del equipo de transporte que sea adecuado para la unitarización de mercaderías que deban ser transportadas y que permita su movimiento completo durante el recorrido y en todos los medios de transporte utilizados. Se consideran como unidades de carga, entre otros, los contenedores en general, los contenedores plegables (flat containers), las paletas, las eslingas y todo otro equipo de transporte que se ajuste a la definición anterior.

**VISION:** es la representación de lo que una empresa quiere y desea ver en el futuro, en un periodo determinado de tiempo, señalando el camino que pretende recorrer para lograr el desarrollo esperado.

**VISTOS BUENOS:** Conjunto de tramites especiales que permiten al producto en exportación garantizar la conformidad de las normas sanitarias y fitosanitarias.

**ZONAS ECONOMICAS ESPECIALES DE EXPORTACION:** Estas zonas fueron creadas mediante la ley 508 de 1999, Art. 4 inciso 16, reglamentada por la ley 677 del 2001, con la cual se busca crear condiciones especiales que favorezcan el capital privado y que estimulen la exportación de bienes y servicios, cuyas ventajas son:

- ✓ Exención de tributos aduaneros en las importaciones de materias primas y equipos de empresas exportadoras.
- ✓ Régimen Tributario especial.
- ✓ Régimen Laboral especial.

**ZONAS FRANCAS:** Son áreas delimitadas dentro del territorio aduanero nacional a las cuales se les aplica un régimen especial en materia aduanera, tributaria, cambiaria, de inversión de capital y de comercio exterior. Su objetivo principal es

promover proyectos industriales de bienes y servicios o de investigación tecnológica, destinados primordialmente a mercados externos y de manera subsidiaria a mercados internos.

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto corresponde a un Plan Estratégico Exportador para realizar en a la empresa Manufacturas de Cuero Beler de la ciudad de Pasto, Departamento de Nariño, cuyo mercado objetivo es la Ciudad de Quito en el vecino país del Ecuador.

La idea de llevar a cabo este proyecto surge a partir de preparar a la empresa Manufacturas Beler para enfrentar con éxito los procesos de liberación comercial en el corto, mediano y largo plazo y de aprovechar las oportunidades que se encuentran en mercados internacionales como en el Ecuador, buscando nuevas alternativas para comercializar los productos de cuero de alta calidad que produce esta importante empresa manufacturera de Nariño.

Se plantea con este proyecto la necesidad de un trabajo orientado al fortalecimiento técnico de la empresa en mención y al reconocimiento del sector como fuerza productiva en aras de desempeñar un rol esencial en la economía del departamento gracias a su aporte como exportadora de productos no tradicionales y generadora de valor agregado, aprovechando la coyuntura de los mercados periféricos.

En pro de sentar las bases de un programa ejecutable, el Plan estratégico Exportador integrara todas las áreas funcionales de la empresa sin restar importancia entre ellas, por medio de las cuales se logre desarrollar competencias que al ser complementadas lleven a explorar de forma significativa y eficaz el potencial de la empresa y el mercado objetivo con el fin de lograr las metas propuestas. El Comercio Internacional integra un inmenso grupo de actividades que conllevan a identificar ventajas competitivas y comparativas a nivel internacional, lo cual permitirá de forma efectiva y eficaz conocer y evaluar los riesgos que se presenten con las diversas fluctuaciones exógenas del entorno, de tal manera que estos conocimientos unidos, nos indiquen las decisiones acertadas que hagan de este Plan estratégico una oportunidad de crecimiento y desarrollo de la Empresa Manufacturera Beler, y con ello su aporte a la sociedad y economía nariñense.

Este plan pretende en la Empresa Manufacturas Beler, conocer su capacidad exportadora, a través de diferentes análisis identificando cuáles son sus fortalezas, sus debilidades, evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades que ofrezca el mercado objetivo, estableciendo el comportamiento de la organización frente a la competencia y su reacción inmediata ante esta, además de identificar el entorno y la capacidad real de desarrollo en otros mercados como es el del vecino país del Ecuador, específicamente el de la Ciudad de Quito, en busca de nuevas experiencias comerciales que ayuden a la empresa a madurar en procesos de

negociaciones internacionales. Con este Plan Estratégico Exportador se considera contribuir para que esta microempresa se prepare para afrontar retos exportadores de mayor envergadura y reaccione con criterios lógicos frente a los desafíos integracionistas que se avecinan.

## 1. TÍTULO

“PLAN ESTRATEGICO EXPORTADOR DE MANUFACTURAS BELER DE LA CIUDAD DE PASTO-DEPARTAMENTO DE NARIÑO CON DESTINO A LA CIUDAD DE QUITO (ECUADOR)”.

### 1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Durante más de 50 años la industria manufacturera en Colombia ha recibido la influencia de grandes potencias en este sector como lo son Italia, China y Francia. El comercio y la producción mundial se encuentran bajo firmas internacionales propietarias de grandes marcas, las cuales adecuan sus infraestructuras y tecnologías de tal forma que la utilización de la mano de obra propia de una manufactura sea dedicada únicamente a la inspección y control de calidad visual que se hace de los productos, mas no de la elaboración como tal, esta actividad es muy frecuente en Colombia, en donde la manufactura aún conserva su tradición de manualidad y artesanía.

En Colombia la manufactura de artículos de cuero depende de la oferta de ganado bovino principalmente; aún, no existe un buen aprovechamiento y procesamiento de pieles, por la baja capacitación en el manejo de las mismas, son pocas las empresas que han innovado en este campo, el resto son consideradas PYMES, las cuales conservan métodos y procedimientos tradicionales que dificultan el desarrollo del sector.

*El Departamento de Nariño, presenta una balanza comercial deficitaria, resultado del incremento colosal de las importaciones frente a las exportaciones. Cabe anotar que en el subsector del cuero y sus derivados para el año 2005 mostraron un leve incremento en las ventas con una participación del 1.2% del total de las exportaciones. Las mayores ventas de este subsector se hicieron para España, con el 54% del total de lo exportado, le siguen EEUU con el 12%, Perú con el 12%, Reino Unido con el 9.8%, Ecuador con el 3% y Venezuela con el 0.5%.<sup>1</sup>*

La economía nariñense; según estudios de Confecámaras, se ha caracterizado por un bajo grado de competitividad que la ubica en el puesto 18 de 23 departamentos analizados, lo cual está estrechamente relacionado con los bajos niveles de inversión en Ciencia y Tecnología, que igualmente sitúan a Nariño en los últimos puestos. (17 entre 23 Departamentos).

---

<sup>1</sup> PLAN DE DESARROLLO DE NARIÑO. 2005

Esta economía está basada en la producción tradicional (sector primario y cultivos de pancojer). La micro y la pequeña industria sobresalen en el Departamento de Nariño, en especial la manufactura de cuero, además de la talla en madera y la extracción de aceite crudo de palma africana como también de la industria harinera. Como contraste es importante destacar que Nariño es ante todo un Departamento que subsiste en gran medida de la comercialización de productos más no de la transformación de los mismos dada la ausencia de inversión en tecnología y maquinaria que imposibilita las producciones en grandes volúmenes para cumplir con los requerimientos de mercados internacionales.

Los efectos de este fenómeno se ven reflejados en la paupérrima participación de Nariño en la balanza comercial que ha sido apenas en promedio del 0.01% y que se ha sostenido dadas las negociaciones de aceite de palma, atunes y camarones; La deficiencia del sector manufacturero de Nariño es consecuencia de la poca inversión, de la mala organización, de la pésima integración, de la falta de capacitación de capital humano, de compromiso, de trazabilidad y de costos de producción, sumado a esto el deficiente procesamiento de las materias primas, cambios climáticos y problemas de violencia los cuales de una u otra manera influyen en el buen desarrollo y dinamización del sector, manteniéndolo siempre en un estado letárgico con pocas posibilidades de enfrentar los nuevos retos de integración a sucederse.

Por otro lado la informalidad en la producción de la materia prima hace que se tenga un desabastecimiento general que limita la producción, para estos casos es usual que los microempresarios recurran al abastecimiento de otras regiones como lo son Vichada, Casanare, Arauca y es de anotar que se recurra al contrabando de pieles crudas de Ecuador, haciendo que presente un desmejoramiento en la calidad del producto, puesto que las materias primas de estas regiones no son las más aptas, por ser pieles que proceden de climas cálidos, las presentan rasguños, picaduras de insectos o cualquier otra imperfección en su superficie.

La manufactura como tal de los productos en cuero se desarrolla en pequeños talleres familiares, que trabajan en maquila, los cuales obviamente presentan limitaciones para invertir en nuevas tecnologías, tanto de maquinaria de punto, como de aspectos organizativos e informáticos.

Debido a que el mercado de los productos en cuero es indefinido y etéreo, se hacen necesarios cambios radicales, los cuales abarquen desde el adecuado apoyo de los entes estatales que vayan con capacitaciones que logren o impulsen a los microempresarios al cambio de la mentalidad hasta la asignación de recursos económicos los cuales bien administrados, permitan que los empresarios accedan a la adquisición de maquinarias y nuevas tecnologías.

En San Juan de Pasto, existen aproximadamente 45 microempresas dedicadas a las manufacturas de cuero, de las cuales son muy pocas las que han tenido experiencias exportadoras, ya sean directas o a través de comercializadores, las cuales no se encuentran ubicadas en el Departamento si no en ciudades como Cali y Bogotá, por lo cual todas las ventas realizadas a través de estos mecanismos se registran respectivamente en la balanza comercial de los departamentos de Valle y Cundinamarca, más no en Nariño. Las microempresas que lo hacen directamente lo hacen esporádicamente y en volúmenes pequeños aptos a su capacidad productiva.

A pesar de no existir asociación de los microempresarios en Pasto, empresas como Manufacturas Beler no ha escatimado esfuerzos en la búsqueda de nuevos mercados, que no sólo permita el crecimiento de la empresa como tal, si no también genere empleo y de esta manera madurar ante los procesos integracionistas, contribuyendo al desarrollo de la región.

## **1.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

El sector manufacturero desde los años 90 ha sido duramente golpeado por las recesiones económicas y cambios en las tendencias comerciales que de una u otra manera han dado un vuelco total al manejo de la producción de este sector en Colombia, muchos de los empresarios que fueron golpeados por estas dinámicas de la época y que no lograron enfrentar dichos cambios, se vieron obligados a abandonar sus empresas o diversificar con otro tipo de actividad la producción de artículos manufacturados en cuero. De este escenario no podía estar por fuera la Ciudad de Pasto la cual al igual que otras ciudades como Bucaramanga o Cúcuta sintieron en gran medida dichos efectos. El sector del cuero redujo su diversificación dada la invasión de productos sintéticos chinos que afectaron la balanza comercial tornándola desfavorable y deficitaria, tanto así que para el año 1995 este sector solo contaba con tres productos principales después de haber contado con más de cien.

Debido a lo anterior se vio la necesidad de realizar acciones correctivas para lograr que el sector fuera competitivo en precio, calidad, y cumplimiento tanto a nivel nacional e internacional. Estas acciones se aplicaron con el ánimo de contrarrestar la depresión económica iniciada desde el año 95 y ahondada con la desertificación económica por cuenta de los Estados Unidos. El apoyo a los microempresarios (MYPIMES), por parte del gobierno con la creación de fondos de cooperación económica como FOMYPIME, hicieron que, a pesar de la desestabilización del sector como consecuencia de la mala ejecución de la apertura económica, algunas regiones especialistas en las manufacturas en cuero, aprovecharan estas ventajas para adquirir maquinaria e industrializarse de tal manera que pudieran salir adelante ante la oleada de sustitutos. En parte fueron ciudades como Bogotá y Bucaramanga quienes aprovecharon en gran medida y jalonaron la balanza comercial hasta estos últimos años.

Nariño por el contrario se vio relegado a ser simplemente surtidor de materia prima sin colocación de valor agregado, para el caso de Pasto, pequeños grupos de empresarios se organizaron y realizaron exportaciones esporádicas a Estados Unidos, Ecuador y Venezuela, pero la falta de capacidad productiva hizo desaprovechar estas oportunidades, al punto de llegar a perder algunas contrataciones, por diferentes motivos como, la falta de integración, organización y compromiso además del nivel de recurso humano de los empresarios manufactureros en Pasto. Razones que implicaban mayores costos en control de calidad, precisión en los cálculos de costos de producción, y mejora en la productividad lo cual no se llevo a cabo por lo citado anteriormente.

También se presentaron problemas en la consecución de las materias primas principalmente en la oferta de cuero crudo. El clima, los problemas de violencia han ocasionado desde esos años complicaciones no solo en la oferta, si no también en la producción de la piel y obviamente de las manufacturas.

*Para el año 2007 Nariño continua basando sus exportaciones en productos no sofisticados, siendo lo único que jalona la balanza comercial las exportaciones de aceite de palma, café, aceite de coco y productos pesqueros, que no generan mayores dividendos para la región.(Gráfico 1) Idealmente Nariño debería concentrar sus exportaciones en productos con mayor valor agregado para así “exportar cosas de ricos” como lo muestra el estudio de Hausmman y Klinger (2007) las regiones que producen “cosas de ricos” tienden a volverse ricas y las regiones que producen “cosas de pobres” tienden a permanecer en la pobreza.<sup>2</sup>*

*“Este resultado se ve reflejado en la participación en las exportaciones totales del departamento de apenas un 0.25 % para productos manufacturados en cuero para el mismo año (2007)”<sup>3</sup>.*

*“Para lo corrido del año 2008 a nivel general el comportamiento de las exportaciones colombianas se torno favorable debido ante todo a la reevaluación del peso y el re afirmamiento de las relaciones comerciales con Venezuela las cuales ascendieron en un 39.3 %, las exportaciones de cuero y manufacturas en cuero crecieron en US \$ 1.203,9 millones”<sup>4</sup> cabe aclarar que a pesar de este avance las exportaciones de manufacturas en cuero por parte del Departamento de Nariño tendrán un leve crecimiento*

---

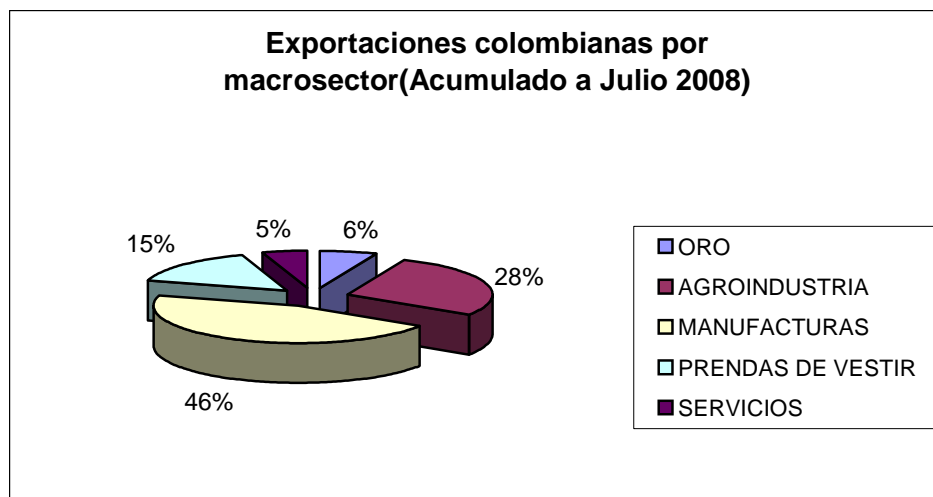
<sup>2</sup> HAUSMMAN, R y B. Klinger. Achieving Export-led growth in Colombia. Bogotá: 3R Editores, 2007. p 80.

<sup>3</sup> DANE Cálculos año 2007.

<sup>4</sup> Ibíd., Cálculos año 2008.



**Gráfico 1. Exportaciones colombianas por macro sector (Acumulado a Julio de 2008)**



Fuente: DANE

A pesar del dinamismo del subsector es importante re afirmar que si bien es cierto fue favorable hasta lo corrido de Julio de 2008, este avance esta dado por las ventas al exterior de cuero las cuales pasaron de US\$ 89,5 millones entre Enero-Julio 2007, a US\$ 175,6 millones para el mismo periodo.

Los demás cueros preparados después del curtido o secado, y cueros y pieles apergaminados, se posicionaron como el producto más importante del subsector al registrar exportaciones por US\$ 54.9 millones entre Enero-Julio de 2008, cifra 170 % mayor a la reportada en los primeros siete meses de 2007. El segundo lugar de importancia lo ocuparon los demás cueros preparados después del curtido o secado, incluso divididos con la flor al reportar un crecimiento del 326% alcanzando US\$ 51 millones en exportaciones a Julio del presente año.

Venezuela tras recibir 63.3% de las exportaciones de cuero entre Enero-Julio de 2008, y demostrar un incremento igual a 37,2% en las compras de cueros colombianos, se posicionó como el mercado más importante para el subsector. El mercado Chino se ubico como segundo en importancia, en los primeros siete meses del año al compra el 9.6% de las exportaciones colombianas de cueros. *“Se destacan empresas como CURTIEMBRES DE ITAGÚI S.A. y COLOMBIANA DE CUEROS S.A. como las más representativas en cuanto a las exportaciones de cuero”<sup>5</sup>.*

<sup>5</sup> [en línea] Disponible en: [www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/estudios\\_economicos/exp](http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/estudios_economicos/exp). [citado julio de 2008.]

Para Nariño el efecto creciente de las exportaciones no es más que servir de centro de aprovisionamiento de otras regiones para que sean ellas las que realicen las ventas al exterior. Para el caso del municipio de Belén este efecto se hace notorio. Pasto por el contrario se ha mantenido expectante en el manejo de las ventas al exterior y los productos manufacturados en cuero continúan estáticos en sus exportaciones.

Pero el por qué se presenta esta situación en Nariño es fácil deducirla: Informalidad en la producción de ganado, la producción de artículos en cuero en medianas y pequeñas empresas y en muchos casos en talleres artesanales, los cuales normalmente tienen limitaciones para invertir en nuevas tecnologías, tanto de máquinas, como organizativas e informáticas.

En este sentido se considera necesario que Pasto impulse los tres frentes de su economía: producción para el consumo nacional, fortalecimiento de las exportaciones hacia Europa, Asia, Norte y Latinoamérica y mayor intercambio comercial con Ecuador.

En pro de contribuir con el arranque del Departamento de Nariño Manufacturas Beler invierte en el mejoramiento de sus productos, diversificando constantemente y proyectándose a incursionar en mercados vecinos como Ecuador.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

*De acuerdo con la información de la Encuesta Anual Manufacturera (EAM), las manufacturas en cuero, no registran una alta representatividad con respecto al total industrial; las variaciones son determinadas específicamente por el incremento jalonado por las industrias básicas de hierro y acero, productos de molinería y almidones (registraron un incremento del 0.70 %) y productos plásticos (registraron un incremento del 0.63 %), entre otros, sectores que en conjunto aportaron a la variación total del 5.08 % de acuerdo a los resultados estadísticos de Febrero de 2008, sin embargo la industria y micro industria de las manufacturas en cuero apenas generó un promedio del 2.9 % de personal ocupado industrial.<sup>6</sup>*

Las ventas externas de manufacturas de cuero en Colombia decayeron durante la década de los noventa, no obstante, en los diez años siguientes se registró una recuperación del 18% respecto a los años anteriores. “La balanza comercial fue

---

<sup>6</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. “Cadena del Cuero, Calzado y Marroquinería” Febrero de 2008.

*superávitaria en US \$44 millones, debido al bajo nivel de importaciones de estos productos*<sup>7</sup>.

Para el año 2007 y lo corrido del 2008 la empresa manufacturera del cuero, sufre otra colapso dado por la reevaluación del peso frente al dólar, el vencimiento de las preferencias arancelarias del Atpdea, la postergación de la aprobación del TLC con los EEUU y la sobreoferta de productos de procedencia China y Panameña, según estudios realizados por la Asociación Colombiana de Industriales de Calzado, el cuero y sus manufacturas "ACICAM", para lo corrido del año 2007 se importó un valor aproximado al 50 % equivalente a la producción nacional, siendo Panamá y China los principales países de procedencia y origen de los artículos. Debido a que los integrantes de este sector son; micro, pequeñas y medianas empresas, se vuelven mayormente vulnerables y frágiles al punto de haber ocasionado la desaparición de muchas de ellas en los últimos tres años. Según ACICAM, para los empresarios del sector otro inconveniente que se suma durante 2007 fue la falta de demanda, situación que se explica por el pobre desempeño en el mercado interno que ha sido fuertemente asediado por las importaciones legales e ilegales. Para este año los principales destinos de las exportaciones fueron en su orden Venezuela, Ecuador, EEUU y México.

De acuerdo a las publicaciones del Ministerio de Comercio Industria y Turismo la evolución de las exportaciones de Colombia a los países integrantes de la Comunidad Andina de Naciones en lo referente a manufacturas en cuero, para enero de 2006 aportó al total de la balanza comercial un 0.1%, en enero de 2007 no tubo variación y para enero de 2008 tubo un leve incremento registrándose un total aportado de 0.6%, lo que demuestra que a pesar de la inestabilidad del mercado, Colombia permaneció estable en el mercado internacional con los países vecinos en cuanto a las manufacturas en cuero. Similar situación se presentó para los mismos periodos durante los años 2006, 2007 y enero 2008 en los que la participación de las exportaciones de las manufacturas en cuero hacia Norteamérica alcanzó un 0.1 %.

El plan estratégico exportador a desarrollarse en MANUFACTURAS BELER, le permitirá a esta empresa tener una visión exportadora trascendente a corto, mediano y largo plazo, para orientar y articular su estructura interna encaminada a la producción en base a un mejoramiento continuo dirigido no solo al mercado local, si no dispuesta a satisfacer enteramente el mercado externo, generando excelente imagen de la empresa, de la región y del país.

Ecuador por ser un mercado maduro en la adquisición de los productos elaborados por la empresa y por la cercanía con la que se cuenta, permite ante todo minimizar el riesgo y facilitar los desplazamientos, disminuyendo costos y madurando a la empresa en procesos de exportaciones directas, que de una u

---

<sup>7</sup> DANE – Mincomercio.

otra manera motivará a las demás integrantes del cluster a abandonar prácticas ilegales de comercio exterior y el contrabando, actividad tan frecuente en el departamento de Nariño.

Es importante destacar que la industria y la micro industria del departamento se debe aprovechar las ventajas dadas por la desgravación total o parcial de los aranceles a los productos manufacturados en cuero regidos por los acuerdos establecidos al interior de la Comunidad Andina de Naciones.

Otro factor a aprovechar es que Ecuador no exige ninguna autorización previa para la importación de productos manufacturados en cuero y que la cercanía al mercado objetivo no involucra procesos complejos de logística e infraestructura, será tratado como un campo de entrenamiento para acceder a mercados de mayor envergadura.

Otro elemento asociado a la importancia de incursionar independientemente en un mercado vecino como Ecuador, radica en el hecho de que la empresa en mención tiene un fuerte potencial innovador en su producción como estrategia que permite abrir las posibilidades de negociación.

Además de las motivaciones descritas, este proyecto es el compendio de un gran legado informativo con el ánimo de generar una cultura abierta de negocios periódicos y organizados, en otras palabras se convierte en una herramienta para motorizar la actividad exportadora de la empresa.

## **1.4 OBJETIVOS**

**1.4.1 Objetivo general.** Plan Estratégico Exportador para la empresa Manufacturas Beler, de la Ciudad de Pasto, Departamento de Nariño, año 2009, con destino a la Ciudad de Quito (Ecuador).

#### **1.4.2 Objetivos específicos:**

- ✓ Analizar el Potencial Exportador de la empresa de Manufacturas Beler, de la Ciudad de Pasto, Departamento de Nariño, año 2009.
- ✓ Determinar por medio de una Inteligencia de Mercados las oportunidades de un mejor acceso de los productos elaborados por Manufacturas Beler al mercado objetivo de Ecuador para el año 2009.
- ✓ Elaborar un plan de acción encaminado a la ejecución del proceso de exportación.

#### **1.5 MARCO DE REFERENCIA**

##### **1.5.1 Marco teórico:**

**1.5.1.1 Antecedentes.** La transformación de la piel en cuero surge desde los principios de la historia de la humanidad, seguramente el hombre primitivo en su afán de conseguir comida, encontró que la piel que le sobraba después de utilizar las carnes de los animales que sacrificaban le servía para protegerse de los cambios climatológicos y los rigores del medio ambiente hostil que lo rodeaba.

No se conoce exactamente como se descubrieron los diferentes métodos de curtición de la piel. Posiblemente buscando suavidad se recubrió las pieles con grasa del mismo animal, encontrando que la piel así tratada no se deterioraba, de este modo fue como se dio inicio a la curtición con aceites. Quizás con el ánimo de darle color a la piel, se sumergió la piel con hojas, ramas, frutos, maderas o cortezas que destilaban tintes y de esta forma se dio inicio a este proceso con tinturas vegetales.

Las artes de la piel entran en el siglo XIX convertidas en un elemento cultural de primer orden. En Europa la situación del sector es espléndida, salvo en Francia, donde la supresión de los privilegios corporativos a raíz de la revolución provoca un período de estancamiento que durará aproximadamente hasta la segunda mitad del siglo. Sin embargo, a partir de esta fecha se fueron produciendo -no sólo en Francia, sino en todo Occidente- una serie casi ininterrumpida de descubrimientos que dan un gran salto en la industria del cuero. El hallazgo de nuevos extractos curtientes significó una innovación de vital importancia tales como el curtido al aluminio y al cromo, apoyado este último en los estudios realizados en 1853 por Cavalin, y en las patentes hechas por Knapp en los años 1858, 1862 y 1887. Posteriormente en 1870 aparece otro tipo de curtido, a base de sales de hierro, que en la práctica se utilizaron únicamente durante la Segunda Guerra Mundial, debido a la escasez de cromo por la que entonces acontecía en el mundo. Poco después nació todavía otra modalidad a base de sales de circonio, cuyas primeras patentes se remontan a 1933.

Paralelamente, se fueron descubriendo diversos sustitutos artificiales de las sustancias naturales que desde siempre se habían utilizado para curtir. Estas tinturas sintéticas supusieron un importante campo de aplicación de la química a la industria del cuero.

Las tenerías de principios de siglo eran grandes fábricas donde el tratamiento de la piel, con toda su complejidad, se llevaba a cabo lentamente, de forma manual y mecánica.

**a. Antecedentes históricos de las tenerías en Colombia:** En relación a nuestro país, el proceso de modernización tuvo muchas similitudes con las seguidas en los demás países de Europa. El aprovechamiento de la energía eléctrica para uso industrial en los primeros años del siglo XIX supuso el inicio de la mecanización de la industria del cuero, con la consiguiente mejora del rendimiento laboral y la drástica reducción del tiempo destinado a la adecuación de las pieles.

La equiparación de nuestra industria nacional con la del resto de Europa se produjo aprovechando la neutralidad española durante la Primera Guerra Mundial.

Los peores tiempos de la Industria de este sector se dieron en la guerra y posguerra, debido a la escasez de materia prima y el desmantelamiento de las nacientes factorías que vivieron la persecución y muchas de ellas se vieron obligadas a desistir de la continuidad, truncando radicalmente del desarrollo del país en este sentido.

A partir de los años cincuenta, se empezaron a importar máquinas y productos químicos procedentes de Alemania, Inglaterra e Italia.

Desde entonces la producción se diversificó, poco a poco se vincularon otros materiales afines a la piel y se mejoró la obtención de las mismas, además de la innovación en la creación de productos, los cuales ya empezaban a crearse pensando en las exigencias de la demanda y no en la facilidad de obtención y lucro.

**b. Antecedentes históricos de las manufacturas de cuero en Colombia:** Los orígenes de las manufacturas de cuero en Colombia, se da inicio con las tribus indígenas las cuales empiezan a crear pequeños artículos al estilo de una bolsa que les sirviera para proteger del medio ambiente sus alimentos o facilitar el transporte de los mismos.

Aunque este uso no fue muy significativo y frecuente, si era obligatorio para la fabricación de tambores o como adorno en viviendas, para lo cual se usaban pieles enteras. El proceso implicaba la separación del cuero animal con un cuchillo, dejarlo secar bajo los rayos del sol, o simplemente exponerlo al calor de una fogata.

En la Guajira, entre los indígenas de la comunidad Wayuu, la piel es sometida a un proceso semejante a la curtición con sal y tinturas vegetales, para hacer con ella objetos de utilidad doméstica, como suelas para sandalias, mochilas y espaldares para sillas y asientos.

Muchos de nuestros municipios cuentan con pequeñas talabarterías dedicadas a estos oficios. Algunos centros se han destacado por la gran calidad de sus artículos, como La Mesa, Tocaima y principalmente Chocontá, en Cundinamarca, cuya producción adquirió fama y renombre a escala internacional, al igual que otras pequeñas poblaciones en los departamentos de Antioquia, el Viejo Caldas, Cauca y Nariño. En el Huila, Pitalito y San Agustín, se destaca la producción de artículos de vaquería, mientras que Neiva sobresalió, hasta hace pocos años, por la producción de petacas de cuero, desplazadas hoy por la fabricación de maletas. Entre los artesanos de estas regiones las técnicas de mayor utilización son las del cincelado, el repujado y el policromado.

En las zonas rurales del centro del país, en los llanos orientales y las sabanas que se extienden hacia Venezuela, el cuero tratado por distintos métodos y calidades, ha sido utilizado para fabricar objetos de vaquería, produciendo sogas y zurriagos de cuero torcido o trenzado, zamarros, aperos y sillas de montar.

Otra forma de trabajar el cuero es la utilizada por las comunidades negras de la Costa Atlántica y Pacífica, en la fabricación de instrumentos musicales, como tambores, y bongoes, de madera y cuero, materiales insustituibles en estos instrumentos de percusión. Las pieles animales más usadas son las de saino y de venado. Según el instrumento que se desee fabricar, se usan cueros distintos para lograr diferente sonoridad.

Del cuero curtido se fabrican alfombras, muebles y zamarros, artículos que conservan el pelo animal. De vaqueta, las alpargatas, tulas y vainas para los machetes. Del cuero llamado engrasado, cinturones, capelladas de zapatos, baúles y bolsos. Del llamado cuero crudo, sin pelo, se fabrican sogas, rejos de enlazar, sillas de vaquería y asientos. El cuero de los asientos, cofres, marcos, muebles, sandalias, además de repujado es pintado.

De piel con pelo se elaboran diversos artículos, como los zamarros, los zurrones para llevar carga en los burros. Pero el artículo que tiene más identidad regional y nacional es el carriel antioqueño.

**1.5.1.2 Características de las manufacturas en cuero en Colombia.** Se cuenta con una aceptable oferta nacional de pieles, a diferencia de otros países que son importantes productores de artículos de cuero que las deben importar. De manera que la provisión de pieles nacionales constituye una cierta ventaja competitiva.

En Colombia como en el resto del mundo es grande el número de unidades productoras de artículos de cuero pues se calcula que más del 95% de ellos son microempresas.

La producción actual de cuero es amplia y variada, con diversas manifestaciones en artefactos de todo tipo, según el lugar donde se producen y las técnicas que se emplean. Entre los cueros más utilizados se encuentra:

- ✓ El de becerro: Es el mejor cuero para ser labrado, los poros apenas se ven de modo que la superficie aparece completamente lisa.
- ✓ El vacuno: Se utiliza para trabajos grandes sin labrado, los poros aparecen claramente en forma de agujeros bastante pequeños, aislados, de igual magnitud y uniformemente distribuidos.
- ✓ El box calf: Es cuero de becerro curtido al cromo, los poros se ven bastante nítidos, son todos de igual magnitud y están uniformemente distribuidos en la superficie. Éste cuero se presta para adornos, pero no es trabajado tan fácilmente como el vacuno.
- ✓ El de vaqueta: Es uno de los cueros mas frecuentes para la confección de carteras, billeteras, etc. Por su grosor y textura es ideal para ser labrado.
- ✓ El de badana: Es cuero de carnero o de oveja, suave, delgado, de color natural. Es utilizado mayormente para forrar partes interiores de los trabajos
- ✓ Cuero de oveja o carnero: De muy suave superficie que suele usarse en las partes interiores de los artículos, y la suela, un cuero duro pero fácil de labrar.

**1.5.1.3 Nociones teóricas.** El comercio nace a la par con la aparición del hombre, desde los inicios de su creación los primitivos empiezan a intercambiar productos por otros de tal forma que generen satisfacción entre las partes, posteriormente con la evolución de las comunidades primitivas y la aparición de las economías feudales aparecen las primeras teorías del comercio, términos y prácticas que evolucionaron rápidamente hasta constituir lo que hoy por hoy se conoce como comercio entre Estados o Naciones.

Dado la dificultad de autoabastecerse es fácil concluir que esta fue la principal causa que dio origen al Comercio, cuyo principal objetivo es que sea provechoso para todas las partes que participen en el, o de que se aprovechen oportunidades propias de cada región.

Otro aspecto relevante en la evolución e importancia de este término, radica en que cada país o región tiene características propias y diferentes entre sí, que hace que así mismo sean diferentes sus factores de producción y recursos tanto



naturales, físicos, humanos y tecnológicos, lo cual hace que se especialicen en lo que consideren sea su potencial, influyendo sustancialmente en los gustos de los consumidores quienes constantemente buscan diversidad de productos que los satisfagan.

Las primeras teorías sobre el comercio se inician con EL MERCANTILISMO, cuyo principal objetivo era la acumulación de oro y plata, logrado a través de la exportación de productos manufacturados los cuales eran pagados en oro y plata.

Con el mercantilismo cada país crea su propia moneda y para unificarse surge lo que hoy se denomina TASA DE CAMBIO.

Esta teoría defendía enormemente el proteccionismo, enunciando que a las economías domésticas había que protegerlas del comercio internacional.

Posteriormente al mercantilismo aparecen tanto detractores como copartidarios de estos conceptos, tal es el caso de FRANCISCO QUESNAY, fundador de la ESCUELA FISIOCRÁTICA, cuyos principales conceptos se basan en dos esferas:

La esfera de la circulación y la esfera de la producción, según QUESNAY, las regiones deben salir de la esfera de la circulación y ubicarse en la esfera de la producción, demeritando de esta forma la importancia del comercio.

**a. Teoría Clásica del Comercio:** La teoría del Comercio Internacional, conocida como la Ventaja Absoluta, fue enunciada por Adam Smith (1723-1790). Su única obra de Economía Política "La Riqueza de las Naciones", publicada en 1776, constituye fundamentalmente un ataque al mercantilismo, una defensa del *laissez-faire* y de la libertad de comercio exterior.

Smith enunciaba en su obra:

*Si dos países comercian entre sí en forma voluntaria, ambos países deben obtener beneficios; si uno de los dos países no lograra una ganancia, o se encontrara ante una situación de pérdida, simplemente se negaría a hacerlo". Este postulado es lo que se denominó VENTAJA ABSOLUTA, que en otras palabras dice: "cuando un país es más eficiente que otro en la producción de un bien pero es menos eficiente que otro país en la producción de un segundo bien, entonces ambos países están en capacidad de obtener una ganancia si cada uno de ellos se especializa en la manufactura de un bien de su ventaja absoluta e intercambia con el otro país parte de su producción por el bien de su desventaja absoluta<sup>8</sup>.*

---

<sup>8</sup> SALVATORE, Dominic. Economía Internacional. México: Mc-Graw Hill, 2003. p 60.

*El tiempo de David Ricardo (1772-1823), banquero inglés, es el tiempo de la Revolución Industrial. La productividad ha aumentado considerablemente y, como indica el título de su obra fundamental "Principios de Economía Política y Tributación", publicada en su primera edición en 1817, su preocupación más relevante es la distribución. Uno de los debates más importantes, es el relativo a las "Leyes de los Cereales", en el que se enfrentan los intereses de los terratenientes ligados a la propiedad de la tierra, con posturas proteccionistas acerca de la importación de productos agrícolas, trigo fundamentalmente, y las clases emergentes, la burguesía industrial interesada en la apertura comercial de Inglaterra que abaratará la subsistencia de sus trabajadores, bajarán los salarios que hay que pagarles y mejorará la competitividad de las mercancías inglesas. Las posturas librecambistas defendidas por Ricardo se legitimarán mediante su teoría de la Ventaja Comparativa<sup>9</sup>*

La ley de Ventaja comparativa es enunciada de la siguiente manera: "Si un país es menos eficiente que el otro en la producción de ambos bienes, todavía existe una base para desarrollar actividades de intercambio comercial de beneficio mutuo. *"El primer país debería especializarse en la producción y exportación de un bien en el cual su ventaja absoluta sea menor e importar el bien en el cual su desventaja comparativa sea mayor"*.<sup>10</sup>

Posteriormente, J.S. Mill explicó cómo se distribuyen tanto las ventajas absoluta y comparativa entre los países. Además formuló la ecuación de demanda internacional y la teoría de la demanda recíproca, que superaba y corregía en ciertos aspectos la teoría de Ricardo y que quedó sintetizada en el capítulo XVIII de sus Principios de economía política de 1848.

El avance de Mill es el estudio de cómo se repartirán los beneficios del comercio entre ambas naciones. Para desarrollarlo se basa en el análisis oferta-demanda (en el que no había entrado Ricardo), y explica cómo la distribución de las ganancias del comercio depende de los precios relativos de los bienes que un país produce. En palabras del propio Mill: *"Los productos de un país se cambian por los de otros países a los valores que se precisan para que el total de sus exportaciones pueda exactamente pagar el total de sus importaciones. Esta ley de valores internacionales no es sino una ampliación de la ley general del valor, a la que hemos llamado ecuación de la oferta y la demanda. De modo que la oferta y la demanda no son sino otra forma de expresar la demanda recíproca"*<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> DAVID, Ricardo. Principios de la Economía Política y Tributación. Bogotá: Norma, 2002. p 85.

<sup>10</sup> SALVATORE, Op.cit., p.55.

<sup>11</sup> Ibid.

La ecuación de demanda internacional asegura que se alcanzará un equilibrio en los mercados internacionales, gracias a la “competencia” entre compradores y vendedores, o ley de oferta y demanda, de modo que el precio del total de bienes que el país importador desea recibir coincida exactamente con el del total de bienes que el país exportador desea enviar.

La conclusión más importante que se extrae del análisis de Mill sobre los valores internacionales es que la proposición el comercio es beneficioso es incondicional. Por lo tanto no es indispensable que un país sea competitivo para beneficiarse del comercio internacional. Y es justamente en aquellos pasajes en los que Mill se dedica a exponer por qué los impuestos, aranceles y demás medidas proteccionistas no benefician al conjunto de las naciones, donde encontramos las afirmaciones más contundentes en contra de cualquier limitación al libre comercio internacional.

**b. Teoría de Heckscher-Ohlin:** Eli Heckscher, economista sueco, publicó en 1919 un artículo denominado “Los efectos del comercio exterior en la distribución del ingreso”, el cual sería un borrador de lo que sería la Teoría Moderna del Comercio Internacional, enunciada a través de teoremas el cual dice: *“Un país exportará un bien cuya producción exija el uso intensivo del factor relativamente abundante y de bajo costo con el que cuenta el país e importará el bien cuya producción requiera el uso intensivo del factor relativamente escaso y costoso de que dispone el país”*<sup>12</sup>

**c. Nueva teoría del Comercio Internacional:** Esta teoría pretende que los países más desarrollados exportarán manufacturas e importarán productos no elaborados, mientras que los países en vías de desarrollo importarán manufacturas y exportarán productos no elaborados (materias primas y alimentos) debido al diferente precio relativo de sus factores.

Sin embargo esta visión, según la cual los países son complementarios en su producción no se ajusta a la realidad. Según dice la teoría tradicional, como los países se complementan en sus producciones todo el comercio debería ser ínter industrial, postulado que queda sin fundamentos a partir de la creación de la Comunidad Económica Europea en el año 1957, que desbarata en cierta medida toda la teoría tradicional del comercio. Este sorprendente hecho hizo preguntarse a los investigadores cómo se explicaban esos intercambios, y este fue uno de los puntos de partida de las nuevas explicaciones del comercio internacional, que centraron su análisis en suavizar los supuestos del modelo neoclásico.

**1.5.1.4 Plan estratégico exportador.** Es una herramienta utilizada por el aparato productivo colombiano, que permite preparar, organizar y evaluar a las empresas

---

<sup>12</sup> Ohlin, B. (1971).

en procesos de internacionalización, mejorando así las condiciones de acceso a los mercados internacionales.

Se trata de la elaboración de un plan esquemático y funcional que permite diagnosticar, evaluar y ejecutar acciones tendientes a la definición de prácticas encaminadas a minimizar riesgos, aprovechar oportunidades y disminuir costos en los que se pueda incurrir al realizar procesos de integración de la empresa en otras economías.

El contenido de un plan estratégico exportador esta dado en el hecho de conocer a la empresa internamente, diagnosticar el estado de cada una de sus dependencias y diseñar estrategias que permitan corregir inconvenientes que a lo largo de la elaboración del plan se puedan encontrar de tal forma que no queden cabos sueltos respecto a la estructura interna y externa de la empresa. A esto es lo que se le llama: Perfil de la empresa y Análisis del potencial exportador.

Posteriormente con la certeza de saber con que se cuenta, que se necesita y hasta donde se puede llegar, se da inicio al desarrollado de los planes de Factibilidad Administrativa y Comercial al igual que las Proyecciones Financieras cuyo propósito es la generación de una idea clara del tipo de recursos que se necesita para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa.

Por último, la evolución de los resultados obtenidos en las etapas anteriores permite la elaboración de lo que se denomina Plan de Acción que no es otra cosa que la descripción de las actividades a ejecutar.

Para cada actor económico interesado en el emprendimiento de procesos exportadores a mercados aún no penetrados, o con el propósito de reafirmar las negociaciones con los ya existentes.

El Estado Colombiano mediante el Ministerio de Comercio Industria y Turismo y Proexport desde el año 2000 coloca varias herramientas informativas con el fin de recolectar y organizar la información tendiente a contribuir con la incursión efectiva y eficiente de las empresas colombianas en otros mercados, tales como: Intlexport, Zeiky y Logística de exportación.

Además de facilitar herramientas financieras de fácil acceso a través de Bancoldex y Segurexport.

### **1.5.2 Marco conceptual:**

- ✓ ABLA: Instrumento regional uniforme y negociable, destinado a obtener financiamiento a corto plazo para las exportaciones intrarregionales, y respaldado por el sistema de pagos de la ALADI, así como por un Acuerdo

Adicional de Garantías de Disponibilidad y transferibilidad de divisas convertibles.

- ✓ ACUERDO DE CARTAGENA: Acuerdo subregional de integración económica, suscrito en octubre de 1969 por Bolivia, Colombia, Chile, Perú, Ecuador y declarado compatible con el Tratado de Montevideo y sus instrumentos jurídicos. Venezuela adhirió el 13 de febrero de 1973 y Chile denunció el Tratado el 30 de octubre de 1976.
- ✓ ACUERDO GENERAL SOBRE ARANCELES ADUANEROS Y COMERCIO (GATT): Tratado suscrito en 1947 por 88 gobiernos, con el objetivo principal de liberalizar el comercio mundial de mercancías.
- ✓ BALANZA DE PAGOS: Registro sistemático de todas las transacciones económicas entre los residentes del país que informa y los residentes del resto del mundo en un periodo determinado.
- ✓ BASC (Business Alliance for Secure Commerce): Durante las últimas décadas algunas de los mayores problemas que ha enfrentado el comercio internacional; están relacionados con el narcotráfico, el lavado de activos, el contrabando, el terrorismo y la piratería terrestre. Estos fenómenos logran entorpecer y manchar la buena imagen de los empresarios colombianos que buscan acceder a mercados en el exterior, más aún cuando en la mayoría de los países del hemisferio se están firmando tratados de libre comercio con países como Estados Unidos, China, La Unión Europea, entre otros.
- ✓ BASC se creó como un programa de la aduana de los Estados Unidos para luchar contra el fenómeno del contrabando de drogas en la carga ilícita. Sin embargo, hoy en día su enfoque es más integral, su objetivo es mitigar los riesgos de la seguridad en cada uno de los procesos de exportación; es una herramienta gerencial que permite a mediano plazo, no solamente que las empresas incrementen sus niveles de seguridad, sino que mejoren la posición competitiva de su mercado local.
- ✓ BILL OF LANDING (BL): Recibo dado por el transportista o su agente por las mercancías recibidas para su embarque, o embarcadas a bordo del navío. Es un documento de título semi-negociable, y al mismo tiempo que es un contrato contiene evidencias de primera clase de los términos de tal.
- ✓ CERTIFICADO DE REEMBOLSO TRIBUTARIO: Es una devolución parcial o total de impuestos indirectos u otros impuestos cancelados por los exportadores, dentro del proceso de producción o comercialización de los productos objeto de exportación. Es un título emitido al portador, libremente negociable, que puede utilizarse para el pago de impuestos como renta, impuesto a las ventas, retención en la fuente entre otros.

- ✓ **COMERCIALIZADORAS INTERNACIONALES:** Son sociedades constituidas en el código de comercio con el objeto principal de efectuar operaciones de comercio Exterior y orientar sus actividades hacia la promoción y comercialización de productos colombianos en los mercados externos.
- ✓ **CONTAINER:** Es un receptáculo (metálico o de otro material) especialmente diseñado para facilitar el transporte y la protección de las mercancías contenidas en su interior, desde el lugar de embalaje o puerto de embarque hasta la bodega de sus dueños o consignatarios en el país.
- ✓ **CONTAINER DEPOT (CD):** Expresión aplicada para indicar el lugar designado por el transportista donde el agente entrega los contenedores vacíos al embarcador
- ✓ **CONTAINER FREIGHT STATION (CFS):** Expresión inglesa que hace referencia al lugar establecido por el transportista para consolidar o desconsolidar carga a los contenedores.
- ✓ **CONTAINER YARD (CY):** Expresión inglesa que hace referencia al área designada por el transportista para efectuar la recepción, entrega, almacenaje y reparaciones menores de contenedores vacíos.
- ✓ **COTIZACION INTERNACIONAL:** Documento mediante el cual se estima particularmente de forma pública el valor de un bien o servicio antes de ser negociado.
- ✓ **CURTICION:** Conjunto de operaciones físico-químicas, que mediante el adecuado uso de productos químicos, convierte a la piel en un material durable e imputrescible.
- ✓ **CLUSTERS:** Se denominan CLUSTERS, las cadenas productivas identificadas como tal dentro de los sectores económicos de las regiones, son diferenciadas dependiendo del uso final del producto.

En Nariño están identificados 14 Clusters de los cuales los más significativos son:

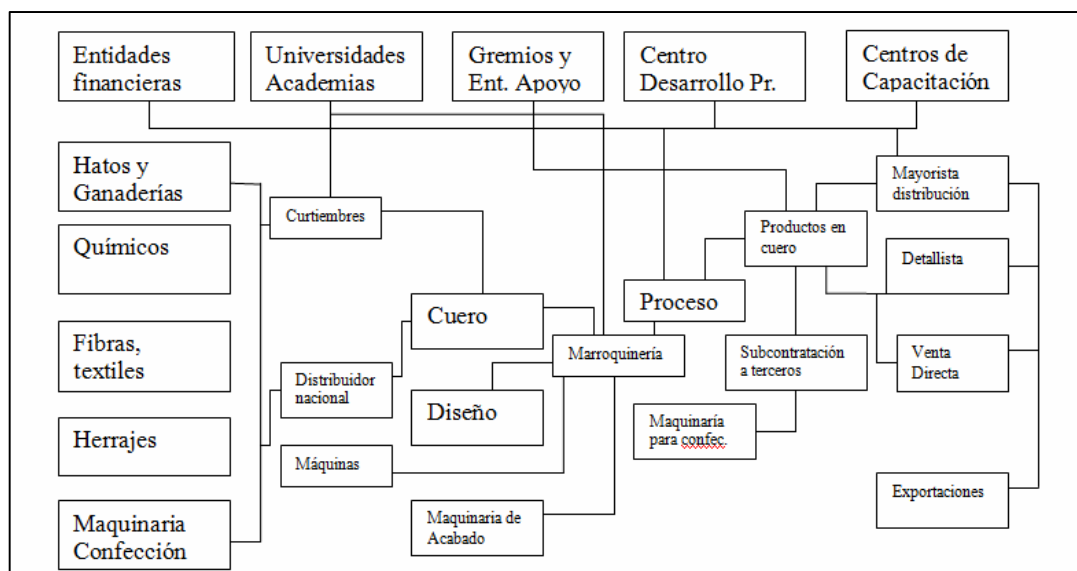
- Cluster de alimentos y bebidas
- Cluster de textiles y confecciones
- Cluster de Pesca
- Cluster de productos forestales
- Cluster de petróleo y químicos

Es evidente notar el desarrollo del sector primario del Depto. Puesto que los Clusters de mayor importancia están dentro de este sector económico. Dentro del Cluster de textiles y confecciones se encuentra el MICROCLUSTER DEL CUERO Y LA MANUFACTURA.

- ✓ FAENADO: Operaciones que se llevan a cabo dentro de las planta de beneficios o frigoríficos relacionadas con el destino final de los productos y subproductos.
- ✓ FORTALEZAS: Es un factor interno de la organización que comprende atributos que contribuyen con el logro de los objetivos.
- ✓ FRIGORIFICOS: Cámaras o espacios enfriados artificialmente para la conservación de carne o de cuero crudo.
- ✓ GIRO DIRECTO: Una de las partes implicadas en la negociación internacional por medio de un banco corresponsal deposita en forma inmediata o en el término señalado el valor total de la negociación sin ninguna clase de financiación.
- ✓ HATO GANADERO: Ganado apto para el sacrificio con el fin de obtener carne para el consumo y piel como materia prima para la fabricación de artículos de cuero.
- ✓ MANUFACTURAS EN CUERO: Proceso mediante el cual materiales como cuero, forros, sintéticos y similares, hilos, herrajes, pegantes y otros se transforman mediante procesos de diseño, modelaje, corte, desbaste, armado, preparación de partes, costura, limpieza y acabado en bolsos, maletas, maletines, billeteras cinturones y artículos de marroquinería.
- ✓ MARCA: Nombre o símbolo que sirve par distinguir los productos de una determinada empresa.
- ✓ MEDIOS DE PAGO: Se refiere al conjunto de recursos que puede utilizar tanto el exportador como el importador para concretar la cancelación de la negociación internacional.
- ✓ MERCADO: es el lugar donde se reúnen oferentes y demandantes con necesidades y deseos de satisfacción a través de los bienes y servicios allí ofrecidos.
- ✓ MERCADO INTERNACIONAL: es aquel que comercializa bienes y servicios en el extranjero.

- ✓ MERCADO LOCAL: es aquel que puede desarrollarse en un lugar establecido dentro de un área metropolitana.
- ✓ MERCADO NACIONAL: es aquel que efectúa intercambio de bienes y servicios en todo el territorio nacional.
- ✓ MERCADO OBJETIVO: lugar específico hacia el cual van dirigidas las estrategias de los productores.
- ✓ MERCADO REGIONAL: es aquel que cubre zonas geográficas determinadas libremente.
- ✓ MERCADOTECNIA: Conjunto de principios o herramientas que buscan el incremento de la demanda en el comercio.

**Figura 1. Microcluster del cuero**



Fuente. Juan Diego Cardona, Diseñador Industrial CEINNOVA

En Nariño el microcluster del cuero y la manufactura se desarrolla en las ciudades de Belén y Pasto, siendo Belén el centro dedicado especialmente a la curtiembre. En el se ubican la mayor parte de curtiembres o tenerías del Departamento, mientras que en la Ciudad de Pasto, se ubican especialmente los talleres de transformación de la piel, ante todo de cueros terminados. La característica de este microcluster es el uso intensivo de mano de obra, con poco acceso a tecnología de punta y mínimos usos de herramientas de mercadeo adecuadas que de una u otra forma fraccionan los procesos competitivos del sector.

A pesar de ser de gran importancia por los grandes potenciales de crecimiento y desarrollo que posee este microcluster, aún no se encuentra explotado en su



totalidad, este efecto producido por la falta de asociatividad de los integrantes de la cadena además de la limitación a la modernización.

Es por eso que se hace necesario programas masivos por parte de la Academia y los entes gubernamentales de preparación al microempresario y desarrollo de estructuras organizacionales y empresariales.

- ✓ MINICADENA PRODUCTIVA: El concepto lo constituyen tres elementos: Asociatividad, Territorio o entorno productivo y Eslabonamiento. Es importante la creación de confianza para procurar el eslabonamiento asociativo, la cual depende básicamente de la relación que se procura en la identificación de los actores entre si, como que hacen las cosas de una manera similar y por lo mismo se crea un espacio de comunicación humana la cual debe profundizarse y lograr como resultado una minicadena productiva.
- ✓ SACRIFICIO: Proceso efectuado en el animal con la finalidad de darle muerte para obtener su carne par el consumo humano desde el momento de su insensibilización hasta la sangría.
- ✓ SALAS DE SACRIFICIO: Lugar donde se realiza el sacrificio del ganado, el cual se compone de:
  - Un canal para el ganado antes del sacrificio.
  - Un corredor o pasadizo para trasladar las reses al sitio del sacrificio.
  - Sala de desposte para desollar o despresar la res.

## **1.6 METODO O ESTRUCTURA**

**1.6.1 Tipo de estudio.** La investigación a desarrollarse será de tipo analítico y descriptivo, puesto que se identificara tanto el estado actual de la empresa y el comportamiento de esta, frente a un proceso de exportación con la Ciudad de Quito (Ecuador).

**1.6.2 Método de estudio.** Para el logro efectivo de los objetivos de la investigación se abordará todas las áreas de la empresa MANUFACTURAS BELER y su relación con el mercado local, nacional e internacional de tal manera que se logren identificar sus fortalezas y debilidades en pro de lograr una comercialización en el exterior de los productos manufacturados en cuero. Método a utilizar: Inductivo.

### **1.6.3 Fuentes de información:**

**1.6.3.1 Información Primaria.** Mediante la aplicación de encuestas a proveedores, satélites y encuestas a los potenciales compradores en la Ciudad de Quito (Ecuador).

**1.6.3.2 Información Secundaria.** Toda la información relacionada con el sector manufacturero de Nariño, y la Ciudad de Quito (Ecuador), a encontrarse en textos, páginas Web, estudios académicos, boletines estadísticos y diagnósticos que permitan la documentación adecuada para lograr los objetivos.

#### **1.6.4 Instrumentos de recolección de información:**

**1.6.4.1 Primaria.** La consecución de datos se logró a través de encuestas dirigidas a los proveedores por medio de telefax (por encontrarse fuera de la Ciudad) en su gran mayoría.

Para el personal que realiza las labores de maquila, se aplicó un formato de encuesta corta y fácil de comprender debido al grado educativo de cada uno de ellos

La encuesta a los proveedores de pieles sin proceso o crudas se realizará de manera generalizada por no ser específica la adquisición del producto, si no que se realiza de forma esporádica

La entrevista se realizó al Señor BERNARDO LEDESMA REALPE gerente de MANUFACTURAS BELER.

**1.6.4.2 Secundaria.** Documentación de información a nivel externo con las diversas publicaciones y datos estadísticos que se registran en el desempeño del comercio internacional.

**1.6.5 Procesamiento de la información.** La información se procesará por medio de métodos matemáticos y estadísticos que permitan obtener resultados reales y objetivos, para hacer de la investigación una herramienta confiable para su ejecución.

### **1.7 DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **1.7.1 Hipótesis:**

- ✓ ¿Cuál es el Potencial Exportador de la Empresa Manufacturas Beler, de la Ciudad de Pasto, Departamento de Nariño, año 2009?
- ✓ ¿Cuál es la importancia de llevar a cabo una Inteligencia de Mercados dirigida hacia el mercado objetivo del Ecuador?
- ✓ ¿Cómo elaborar un plan de acción encaminado a la ejecución, evolución y seguimiento del proceso de exportación de la empresa Manufacturas Beler?

## **1.7.2 Cobertura de estudio:**

**1.7.2.1 Cobertura temporal.** El Plan Estratégico Exportador de Manufactura Beler se desarrolló en el último semestre del año 2009.

**1.7.2.2 Cobertura espacial.** El Plan estratégico Exportador de Manufacturas Beler se llevó a cabo en la Ciudad de Pasto, Departamento de Nariño y en la Ciudad de Quito (Ecuador).

## **1.7.3 Variables:**

### **1.7.3.1 Variables internas:**

**a. Control de Producción:** Es el registro de la producción hecha en un tiempo determinado. Sin embargo, este registro consiste en llevar la cuenta por escrito de las unidades producidas y el estado de preparación de un periodo determinado, en las diferentes etapas del proceso.

El análisis de consumos es otro método de control de producción más utilizado por los microempresarios de Nariño como sistema complementario del anterior.

Los métodos de control de producción que requieren algún fundamento técnico de ingeniería, como el control de tiempos, las hojas de ruta y la medición de rendimientos no son utilizados por los microempresarios de Nariño como consecuencia de la mayor complejidad que conllevan, y especialmente por el grado de capacitación requerido para su manejo e interpretación de resultados.

**b. Tecnología e Infraestructura:** Para determinar el grado de tecnología e infraestructura utilizado por las empresas manufactureras de Nariño se considera una serie de subprocesos característicos a través de los cuales se analiza este impacto. Los subprocesos son: la costura, el corte, el desbaste de las piezas de cuero y el proceso de terminación y acabados.

Los procesos de costura se elaboran con maquinas de coser tradicionales para este fin, correspondiente a tecnología desarrollada en lo corrido de la década de los setenta. Esto significa el uso de equipos cuya vida productiva es vigente, pero no involucra novedades de procesos que se traduzcan en mayores productividades o calidad de apariencia o innovación del producto, etc.

La situación con las desbastadoras de cuero es relativamente igual aunque la reposición de estas se realiza de manera más frecuente. Las desbastadoras corresponden a modelos anteriores a los ochenta y muy mínimas corresponden a modelos posteriores a los noventa.

Se concluye entonces que la tecnología utilizada por los empresarios de las marroquinerías, es fundamentalmente desarrollada hace más de treinta años.

**c. Control de Calidad:** En las microempresas del sector se espera un buen nivel de inspección en la calidad de materias primas, procesos y productos terminados, antes que sistemas más avanzados de aseguramiento para estas.

Se realiza la inspección de materias primas en un 95 % de las microempresas sin embargo, esta inspección, visual en todos los casos, no se realiza mediante procedimientos preestablecidos escritos y detallados sino informarles y sin parámetros de confrontación con normas nacionales u otro estándar de referencia. La razón fundamental es la falta del conocimiento de los empresarios en este campo al igual que instrumentos que facilitarían estos procesos como son el manejo de hojas técnicas, las cuales deben generar las bases para las especificaciones de los materiales, las pruebas físico mecánicas de medición de características deseables en los materiales o productos terminados, sin embargo no se ejecutan por la falta de laboratorios especializados en la ciudad de Pasto. Cabe destacar que los empresarios de este sector desconocen normas, procedimientos de ensayos, interpretación de resultados y fundamentalmente los beneficios provenientes del empleo sistemático de ensayos de control de variables.

Es claro que hay fallas de fondo en los métodos de inspección de materiales procesos y productos terminados, especialmente por ser practicados sin procedimientos ni normas de referencia por lo cual son inoperantes y de baja efectividad en su función controladora.

**d. Precio:** El costo más margen es el primer criterio para la fijación de los precios de venta utilizado por los microempresarios del sector del cuero. Mediante este sistema de precios se simplifica la tarea de colocar precios a un producto, cuando los factores de demanda deberían considerarse; los precios tienden a unificarse entre competidores y se estima que los precios colocados son los más justos para las partes. Sin embargo hay otro porcentaje los microempresarios que utiliza un segundo criterio para la fijación de precios, que es el convenio con el cliente quien ejerce una fuerte presión para obtener convenios muy favorables, en detrimento del margen del productor.

**e. Producto:** Los fabricantes pretenden satisfacer las necesidades básicas de sus clientes, siguiendo tendencias de la moda y sumado ha esto consideran que sus productos los compran por calidad y por precio factores que consideran los diferencian de sus competidores. La primera línea de producción para la microempresa del sector manufacturero son los bolsos para dama.

Las especificaciones del producto se constituyen en la base fundamental de la mayoría de las actividades relacionadas con la gestión de producción. Originadas

en los procesos e desarrollo de producto, generar información básica importante para estimación de costos, control de los consumos, control de las variables de los procesos, etc. En la mayoría de las microempresas estas especificaciones no existen, sobre todo en la ciudad de Pasto, por lo que son sustituidas por información parcial en algunos procesos como el costeo unitario, pero no son reemplazadas en otros como el control de variables del proceso o el control de características de materiales, sobre las cuales la información interna en las microempresa es absolutamente informal. Resulta improbable controlar en forma efectiva tales comportamientos sin esta herramienta fundamental que es la especificación del producto.

**e. Distribución:** El canal preferido por los microempresarios del sector cuero para la comercialización de sus productos, son los detallistas en un principio, por la concordancia entre los volúmenes de demanda y oferta, razón igualmente válida para la pequeñas cadenas, considerado el segundo canal en importancia preferencial.

Los almacenes propios se han constituido en canal comercialización con cierta preferencia para los microempresarios. En este caso los almacenes propios son considerados como extensiones de su propio negocio (puntos de fábrica) antes que la conformación de un canal de distribución propio.

#### **f. Publicidad y Promoción:**

- ✓ Un bajo porcentaje de los microempresarios realiza algún tipo de publicidad y promoción. Los medios mas utilizados son material P.O.P, patrocinios (especialmente deportivos), la radio y los periódicos de revistas locales.
- ✓ La encuesta a los proveedores de pieles sin proceso o crudas se realizó de manera generalizada por no ser específica la adquisición del producto, si no que se realiza de forma esporádica
- ✓ La entrevista se realizó al Señor BERNARDO LEDESMA REALPE gerente de MANUFACTURAS BELER.

#### **1.7.3.2 Variables externas**

**a. Proveedores:** Dentro de esta variable se tiene en cuenta a los proveedores de materia prima como de insumos, al igual que los proveedores de insumos para productos terminados, caracterizándose porque estos se encuentran en otras ciudades retiradas de San Juan de Pasto lo que afecta la cadena de abastecimiento, exigiendo para la empresa una mayor organización y eficiencia en este proceso para mantener los toques de inventarios en el momento adecuado.

Los avances tecnológicos que se ofrecen por las grandes fábricas no llegan a los microempresarios con el impacto deseado para generar acciones de cambio y tampoco reciben el apoyo para la solución de problemas del proceso de producción. Los desarrollos de opciones innovadoras presentadas por los fabricantes llegan tarde y en información de segunda mano, la asistencia técnica que ofrecen generalmente los fabricantes de insumos, no tienen así el canal adecuado para llegar al microempresario. Las curtiembres no poseen cultura organizacional y tecnológica para ofrecer esta posibilidad.

**b. Competencia:** El factor principal que utilizan los microempresarios para evaluar su competencia es la calidad, la cual se basa en comparación visual, donde se evalúan la apariencia y los materiales a primera vista, sin emplear laboratorios de evaluación de materiales o mecanismos físico técnicos confiables.

Un segundo factores es el precio, observado por el microempresario como la oportunidad de generar un determinado producto para el cliente a precios más competitivos.

**c. Clientes:**

- ✓ Para los microempresarios con una necesidad permanente de recursos económicos es factor determinante en la evolución del cliente el cumplimiento en pagos.
- ✓ Un segundo factor es el respaldo financiero el cual desde luego determina seguridad y confianza al microempresario.
- ✓ La frecuencia de compra es el tercer factor importante por cuanto genera entradas de dinero programadas y volúmenes de venta seguros, aunque es un proceso no llevado por el microempresario hacia un presupuesto de ventas sin ningún beneficio de proyección comercial.
- ✓ El volumen de compra es un cuarto factor en importancia con características similares al anterior.

**1.7.4 Indicadores:**

**1.7.4.1 Producción.** Volúmenes de producción, capacidad productiva, y nivel de calidad de los productos a través de modelos de evaluación para el control de calidad (como planillas, requerimientos, sistemas y pruebas físico-químicas).

**1.7.4.2 Infraestructura.** En primera instancia evaluación de la infraestructura actual que posee la empresa por parte de personal idóneo y especializado que determine remodelaciones, adecuación o nuevas construcciones para mejorar

procesos operativos y en busca de garantizar a mediano plazo las certificaciones exigidas por los estándares de calidad establecidos.

**1.7.4.3 Ventas.** Nivel de ventas por periodos, porcentaje de participación en el mercado.

**1.7.4.4 Distribución.** Sistema de captación de información (quejas, reclamos o sugerencias) de clientes respecto al canal de distribución utilizado.

**1.7.4.5 Proveedores.** Registro sistemático de proveedores con datos actualizados y notificadores de gestión. Es decir que evalúen al proveedor que ofrezca los mejores precios, que sea puntual en la entrega de la materia prima e insumos y posea un servicio integral.

## 2. ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR DE LA EMPRESA “MANUFACTURAS BELER”

### 2.1 PERFIL EMPRESARIAL

#### 2.1.1 Aspectos generales:

NOMBRE DE LA EMPRESA: MANUFACTURAS BELER  
NIT: 12.973.746-4  
DIRECCION: CALLE 14 No. 27-67  
TELEFONO: 7221776  
FAX: 7234235  
CORREO ELÉCTRICO: manufacturasbeler@hotmail.com  
OBJETO SOCIAL: Producción y Comercialización de Artículos en Cuero  
CONSTITUCION LEGAL: 1980

**2.1.2 Reseña histórica.** MANUFACTURAS BELER nace hace 27 años, gracias al ánimo emprendedor de los Señores BERNARDO LEDESMA REALPE Y ALBA MERCEDES HERRERA RAMÍREZ, los cuales unificaron sus esfuerzos dirigidos hacia la creación de los que en un principio fue un pequeño taller agrupado al punto de venta cuyos únicos integrantes eran sus creadores.

Gracias al auge generado en los primeros ocho años BELER empieza a consolidarse y estructurarse en el mercado regional, además de solidificarse el proceso tecnológico y productivo de su curtiembre la cual lleva su mismo nombre.

Posteriormente, se realizan labores de diferenciación de sus productos a través de la integración del profesionalismo y la experiencia logrando reafirmar aun más la marca.

#### 2.1.3 Misión, visión y finalidades:

**2.1.3.1 Misión.** Producir artículos en cuero de excelente calidad y a muy bajos costos, proyectados siempre a nivel nacional e internacional, se trabaja con personal altamente calificado, atendiendo siempre las necesidades del cliente.

**2.1.3.2 Visión.** Buscar mayor posicionamiento del producto como marca registrada para ser identificados en el ámbito nacional e internacional como la mejor empresa manufacturera de Nariño.



### 2.1.3.3 Finalidades:

**a. Que es manufacturas BELER:** El potencial más valioso de Colombia es su gente y el patrimonio de Nariño son sus recursos.

El propósito como microempresa es contribuir al desarrollo del sector manufacturero de la región además del fortalecimiento de los lazos de unión y el interés a través de ser generador de empleo.

Buscando mayor solidez en estos valores de integración entre la labor comercial y social nace... MANUFACTURAS BELER Como empresa especializada en la producción y comercialización de toda clase de artículos en cuero, diferenciándose por su tendencia innovadora y creativa, con la utilización de materias primas de excelente calidad, realizando productos aptos para ser comercializados en los más exigentes mercados nacionales e internacionales.

Cuenta con una estructura administrativa y productiva que permite la resolución de concepto tradicional de comercialización y la consolidación de las capacidades intelectuales y organizativas de cada uno de los miembros que conforman esa gran FAMILIA.

La empresa es consciente de la necesidad de gestionar actitudes competitivas a través del mejoramiento continuo de cada uno de los procesos productivos además de poner en práctica soluciones para mejorar el nivel de vida de sus integrantes logrando una combinación efectiva de actores.

Hoy, gracias a la continuidad de este trabajo y en vista de la modernización e integración de las economías, se hace necesario que esta familia busque la posibilidad de sobre pasar ciertas barreras para lo cual ha diseñado estrategias que le permiten participar y mantenerse firmes en esa lucha permanente llamada...MERCADOS.

**b. Que hace manufacturas BELER:** Son productores de toda clase de artículos en cuero que comprende desde excéntricas prendas de vestir en las más finas pieles, que marcan la pauta en moda y tendencias de acuerdo a las influencias que se imponen para cada período de tiempo con base a las diferentes manifestaciones en los principales centros de nuestros clientes los cuales son autónomos en elegir las características de sus artículos.

La línea viajera abarca más de cincuenta diseños diferenciados entre sí por su capacidad y funcionalidad que van desde los más sencillos neceseres de viaje hasta las completas maletas como maletines, tulas y demás. Estos se presentan en cueros naturales en tres colores básicos que son: Negro, Tabaco y miel.

La línea ejecutiva está diseñada para profesionales modernos y formales que guardan el estilo y la elegancia. Es el consumidor cuyo reflejo de identidad es utilizado para marcar la pauta en, exclusividad.

Para este perfil MANUFACTURAS BELER ofrece papeleras clásicas con divisiones interiores, carpetas utilizadas para adecuar pocos documentos y portafolios rígidos, con accesorio importados.

La línea dama es la más extensa del portafolio de productos, son más de doscientos diseños, las cuales son renovadas constantemente y se presentan en colores tanto tradicionales como: Negro, Café, azul, blanco, y en colores de acuerdo a la temporada como: coral, habano, perla, chocolate, rojo cereza, madera, palo de rosa, lila, mandarina, aguamarina, translucidos, verde manzana, entre otros.

Los accesorios abarcan prácticos llaveros, portallaves, porta documentos, billeteras, cinturones, cigarreras, monederos, porta esferos, guantes, cachuchas, gorras, porta celular, porta gafas, porta pañuelos, porta chequeras, agendas, sombreros, cosmetiqueras, joyeros, porta labiales, mini carteras, entre otros.

Además ofrece a sus clientes la posibilidad de diseñar sus artículos personalizados o con características específicas.

**c. Con Que Cuenta Manufacturas BELER:** MANUFACTURAS BELER cuenta con una planta procesadora de pieles, encargada del abastecimiento exclusivo al punto de venta, la cual posee una moderna tecnología, que la hace responder eficientemente a los requerimientos del cliente.

Siempre está pensando en la renovación y adecuación de estructura y equipos para obtener una materia prima que cumpla con los estándares de durabilidad y calidad.

MANUFACTURAS BELER posee un factor humano calificado, que se preocupa por "SERVIR SIEMPRE". Que no solo mira al cliente como el objeto económico si no como la persona que necesita asesoramiento para suplir la necesidad: Cortes, amable, atento, alegre, eficiente y efectivo.

MANUFACTURAS BELER cuenta con amplias y cómodas instalaciones, con ambientes frescos e iluminados, que le permiten a sus clientes la comodidad de escoger o ubicar el artículo deseado, además de sentirse familiarizado con Nuestra empresa. El cliente tiene la libertad de movilizarse por todos sus stands y la posibilidad de acceder a sus bodegas para observar las últimas colecciones de temporada.

**d. En la actualidad manufacturas BELER:** MANUFACTURAS BELER moderniza su infraestructura y maquinarias para ofrecer mayor diversidad. Además de invertir en capacitación del área productiva con el fin de renovar y crear nuevos diseños.

Tiene una capacidad de producción mensual de 4500 unidades mensuales, con una Capacidad instalada al 100 %.

La empresa Manufacturas Beler está consiente de que la solidez, conservación y prolongación de toda organización es EL CLIENTE. Por esta razón, piensa en EL y en sus expectativas y crea mecanismos y productos para facilitarle la adquisición de sus satisfactores, con precios razonables que permitan accesibilidad a todos los estratos.

Manufacturas Beler piensa en que con su Trabajo contribuye al mejoramiento de La Región dando pasos lentos pero seguros hacia la expansión comercial que se avecina, asume el reto de invertir para continuar creciendo.

## **2.2 ESTRUCTURA INTERNA Y MANUAL DE FUNCIONES**

Las necesidades básicas de recursos humanos en una organización sea en cantidad o calidad se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos.

La descripción de cargo o manual de funciones se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo; es un proceso que consiste en enumerar los deberes y atribuciones del ocupante, periodicidad de ejecución, métodos aplicados para el desempeño de estas tareas y los objetivos del mismo. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y los deberes y responsabilidades que comprende, los cuales contribuyen al logro de objetivos de la empresa.

El análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir para desempeñar de manera adecuada una función. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo y el papel que deberá desempeñar, es el contenido en el manual de funciones. Por lo general este análisis se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicadas casi siempre a cualquier tipo de cargo:

Requisitos Intelectuales: instrucción básica, experiencia básica anterior, adaptabilidad al cargo, iniciativa necesaria, aptitudes requeridas. Requisitos Físicos: tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físicos y mentales requeridos y la fatiga provocada; también la complexión física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente. Esfuerzo físico necesario, capacidad visual, destreza o habilidad etc.

Responsabilidades Implícitas: se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones. Supervisión de personal; material, herramientas o equipo; dinero, documentos, contactos internos o externos, información confidencial.

Condiciones de Trabajo: se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones.

MANUFACTURAS BELER, está constituida por las siguientes áreas fundamentales:

- ✓ Administración
- ✓ Producción
- ✓ Ventas

Cada trabajador realiza tareas fundamentales específicas e independientes de las otras, por lo tanto cada individuo se identifica, desarrolla sus destrezas y habilidades en su cargo. Los cargos en la empresa son:

- ✓ Gerente
- ✓ Jefe de Administración
- ✓ Jefe de producción
- ✓ Cajero
- ✓ Ventas

Se pretende que todos ellos ejerzan en forma excelente cada operación y se comprometan con la empresa, teniendo un cierto grado de autonomía en las decisiones que se deben tomar frente a los problemas y situaciones que se presenten en sus puestos de trabajo, sin desligar la responsabilidad que conlleva el ejercicio de sus labores.

### **2.2.1 Manual de funciones:**

#### **a. Cargo: GERENTE**

**Naturaleza del cargo:** Administración General de la empresa y del personal.

#### **Desarrollo de Funciones:**

- ✓ Conocer y divulgar ampliamente el objeto social de la empresa
- ✓ Dirigir y controlar el personal.
- ✓ Apoyar la labor de los vendedores de la organización.

- ✓ Delegar funciones a los trabajadores en general.
- ✓ Formular y evaluar periódicamente las políticas y objetivos de la empresa.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las normas generales y reglamentos.
- ✓ Implementar sistemas de información geográfica con el fin de cumplir
- ✓ Con las exigencias actuales del mercado tanto local como nacional.
- ✓ Verificar los balances de la empresa.
- ✓ Revisar facturas pendientes de pago a proveedores.
- ✓ Coordinar las tres áreas; Producción (satélites), Administración y Comercialización.
- ✓ Revisar y aprobar la nómina.

#### **Cuadro 1. Análisis del Cargo Gerente**

<b>FACTORES</b>		<b>ESPECIFICACIONES</b>
CONOCIMIENTO	Experiencia	27 años
HABILIDADES	Mental	Alta debido al manejo y control que debe tener sobre la empresa
RESPONSABILIDAD	Por supervisión	Coordinar trabajo de empleados.
	Por valores	Dineros de la Empresa.
	Por información	Maneja información importante de la Empresa
	Por contacto	Relaciones con los trabajadores
ESFUERZO	Mental	Capacidad para resolver inconvenientes
	Visual	Normal
	Físico	Por la posición
CONDICIONES DE TRABAJO	Medio Ambiente	Debe desempeñarse en un Medio de trabajo adecuado Amplia iluminación
	Riesgos	Físicos por la posición

Fuente. Este estudio

**b. Cargo: CAJERO**

**Naturaleza del cargo:** Administración del dinero en efectivo.

- ✓ Desarrollo de Funciones:
- ✓ Manejo de la caja mayor y menor y realizar registros contables
- ✓ Conciliar diariamente el efectivo.
- ✓ Elaborar facturas de venta
- ✓ Pago a proveedores
- ✓ Pago nómina
- ✓ Pago de gastos varios

**Cuadro 2. Análisis del Cargo Cajero**

FACTORES		ESPECIFICACIONES
CONOCIMIENTO	Funciones	1 año en cargos. similares
HABILIDADES	Mental	Alta debido al manejo de efectivo
RESPONSABILIDAD		
	Por valores	Dinero de la empresa
	Por información	Maneja información de la empresa
	Por contacto	Relaciones con los vendedores
	Por información	Maneja información referente a la calidad y niveles de excelencia
	Por contacto	Relaciones con los empleados
ESFUERZO	Mental	Moderado
	Visual	Normal
	Físicas	Normal
CONDICIONES DE TRABAJO	Medio Ambiente	Debe desempeñarse en un medio de trabajo adecuado

Fuente. Este estudio

**c. Cargo:** VENDEDOR

**Naturaleza del Cargo:** Vigilancia, control en ausencia del Gerente

**Desarrollo de Funciones:**

- ✓ Atender al cliente en forma cortés y oportuno.
- ✓ Determinar necesidades, brindando la información necesaria
- ✓ Conocer y manejar la línea de productos de la empresa
- ✓ Mantener óptima relación con los clientes

**Cuadro 3. Análisis del Cargo Vendedor**

FACTORES		ESPECIFICACIONES
CONOCIMIENTO	Educación	Bachiller
	Experiencia	1 año en cargos similares
HABILIDADES	Mental	Determinación de necesidades del cliente
RESPONSABILIDAD	Por valores	Dinero de la empresa
ESFUERZO	Mental	Normal
	Visual	Normal
	Físicas	Normal
CONDICIONES DE TRABAJO	Medio Ambiente	Debe desempeñarse en un medio de trabajo adecuado
	Riesgo	Físicos por la posición

Fuente. Este estudio

**d. Cargo:** ADMINISTRADOR

**Naturaleza del Cargo:** Atención al Público

**Desarrollo de Funciones:**

- ✓ Dirigir y controlar el personal.
- ✓ Apoyar la labor de los vendedores de la organización.
- ✓ Delegar funciones a los trabajadores en general.

- ✓ Formular y evaluar periódicamente las políticas y objetivos de la empresa.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las normas generales y reglamentos.
- ✓ Implementar sistemas de información geográfica con el fin de cumplir
- ✓ Con las exigencias actuales del mercado tanto local como nacional.
- ✓ Verificar los balances de la empresa.
- ✓ Revisar facturas pendientes de pago a proveedores.

#### **Cuadro 4. Análisis del Cargo Administrador**

FACTORES		ESPECIFICACIONES	
CONOCIMIENTO	Educación	Bachiller	
	Experiencia	1 año en cargos similares	
HABILIDADES	Mental	Determinación de necesidades del cliente	
	RESPONSABILIDAD	Por valores	Toma de decisiones
	ESFUERZO	Mental	Normal
Visual		Normal	
Físicas		Normal	
CONDICIONES DE TRABAJO	Medio Ambiente	Debe desempeñarse en un medio de trabajo adecuado	
	Riesgo	Físicos por la posición	

Fuente. Este estudio

#### **e. Cargo: JEFE DE PRODUCCIÓN**

**Naturaleza del cargo:** Administración General de la producción de la empresa y del personal y del personal encargado de esta labor.

#### **Desarrollo de Funciones:**

- ✓ Dirigir y controlar el personal encargado de la producción.
- ✓ Apoyar la labor de los vendedores de la organización.
- ✓ Delegar, establecer la producción a los trabajadores encargados de esta labor.



- ✓ Evaluar periódicamente diseños y tendencias a producir.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las normas generales y reglamentos.
- ✓ Implementar sistemas de información geográfica con el fin de cumplir con las exigencias actuales del mercado tanto local como nacional.
- ✓ Revisar y controlar inventarios.

#### Cuadro 5. Análisis del Cargo Jefe de Producción

FACTORES		ESPECIFICACIONES
CONOCIMIENTO	Experiencia	2 años
HABILIDADES	Mental	Alta debido al manejo y control que debe tener sobre la empresa
RESPONSABILIDAD	Por supervisión	Coordinar trabajo de empleados.
	Por valores	Honestidad y honradez.
	Por información	Maneja información importante de la Empresa
	Por contacto	Relaciones con los trabajadores
ESFUERZO	Mental	Capacidad para resolver inconvenientes
	Visual	Normal
	Físico	Por la posición
CONDICIONES DE TRABAJO	Medio Ambiente	Debe desempeñarse en un Medio de trabajo adecuado Amplia iluminación
	Riesgos	Físicos por la posición

Fuente. Este estudio

**2.2.2 Procedimientos diarios en el punto de venta.** El punto de venta se define como el sistema compuesto por varias partes una de ellas es el espacio físico y otras las actividades que se realizan con el fin de lograr su objeto comercial. Los procedimientos en Manufacturas BELER son hábitos creados con anticipación con la característica de ser de estricto cumplimiento respecto al tiempo de ejecución y asignando responsables de cada labor. Para lograr que todos los procedimientos sean claros, consecutivos y efectivos es necesario que se cuente con el espacio físico apropiado para ello y la distribución lógica de los elementos. La complementación adecuada en cada uno de los procedimientos permite la

elaboración de los planes de contingencia adecuados para solucionar inconvenientes o para saber en qué punto del procedimiento se ocasiona el error y darle pronta solución.

#### **Cuadro 6. Procedimiento en la Venta**

<b>RUTINA: REGISTRO DE FACTURAS DE VENTA</b>	<b>MANUFACTURAS BELER</b>
AGENTE	OPERACIÓN
VENDEDOR MOSTRADOR	Una vez determinada la necesidad del cliente, y realizada
	la venta se elabora manualmente la factura de
	Venta, la cual es entregada al Cajero.

Fuente. Este estudio

#### **Cuadro 7. Procedimiento en Abastecimiento de Materias Primas**

<b>RUTINA: COMPRA DE MATERIAS</b>	<b>MANUFACTURAS BELER</b>
PRIMAS E INSUMOS	
AGENTE	OPERACIÓN
JEFE DE PRODUCCION	Se realiza inventario cada 10 15 días con el fin de determinar los insumos necesarios, para el punto de producción como comercialización. Se calcula el consumo realizado en el último mes e cada producto y en la demanda existente para la solicitud de materia prima.

<b>RUTINA: COMPRA DE MATERIAS</b>	<b>MANUFACTURAS BELER</b>
GERENTE	Coteja los cálculos y los aprueba
JEFE DE PRODUCCION	.Realiza la solicitud de provisión y se comunica con los proveedores para la solicitud y se archiva la copia Recibe los insumos y los coteja con la factura Si hubiere diferencias o fallas devuelve a los proveedores para cambio Los suministros necesarios, y hace firmar una planilla de una entrega, de control de material.

Fuente. Este estudio

### **Cuadro 8. Procedimiento en Caja**

<b>RUTINA: CUADRE DIARIO EFECTIVO</b>	<b>MANUFACTURAS BELER</b>
AGENTE	OPERACIÓN
TESORERO ~ CAJERO	Al final de la jornada, se verifica las facturas existen Vrs el efectivo o bouchers de compra.
ADMINISTRADORA	Conciliación diaria de la caja con los soportes y facturas existentes.

Fuente. Este estudio

### **Cuadro 9. Procedimiento en Compras**

<b>RUTINA: PAGO A PROVEEDORES</b>	<b>MANUFACTURAS BELER</b>
AGENTE	OPERACIÓN
JEFE DE PRODUCCION	.Una vez verificado las facturas de proveedores Vrs los pedidos realizados y si no se presentan diferencias le da el visto bueno inmediato para su cancelación
TESORERO-CAJERO	Efectúa la cancelación de la factura
ADMINISTRADOR	.Archiva la factura cancelada

Fuente. Este estudio

## Cuadro 10. Procedimiento en Personal

RUTINA: PAGO DE NOMINA	MANUFACTURAS BELER
AGENTE	OPERACIÓN
SECRETARIA	.Elabora formato de nómina
GERENTE	.Otorga visto bueno a la planilla y ordena la cancelación
TESORERO-CAJERO	.Cancela a los empleados el salario correspondiente

Fuente. Este estudio

### 2.2.3 Procedimientos en fabricación:

#### 2.2.3.1 Curtiembre:

**a. Ganadería:** Se ha caracterizado por un bajo grado de competitividad y utilización de tecnología que permita un nivel de manejo adecuado del ganado, los hatos de razas seleccionadas son mínimos, por lo general la rotación de potreros se realiza únicamente en temporadas de verano y los alimentos suplementarios, la asistencia técnica y equipo mecánico para labores propias son escasos. Esto también es debido a una estructura de tierras principalmente minifundistas, donde el 80% de los predios son menores de cinco hectáreas y ocupan un 32,4% de la superficie total.

De acuerdo con la información suministrada por la Sociedad de Ganaderos y Agricultores de Nariño "SAGAN", en el departamento existen en la actualidad 260.000 cabezas de ganado. Por este motivo el abastecimiento de pieles se lo hace desde otras regiones de Colombia y Ecuador.<sup>13</sup>

**b. Central de sacrificio:** Las razas en pie dispuestas para el sacrificio en la región, son sacrificadas en mataderos, en su mayor parte clandestinos, aún cuando existe un matadero oficial en cada municipio.

El área dedicada al sacrificio de reses se redujo notablemente en un periodo de 7 años debido a las excesivas normas sanitarias que afectaron principalmente a los pequeños operadores del oficio.

**c. Descripción del Proceso:** En CURTIEMBRES BELER la adquisición de las pieles es informal, sin la existencia de un título valor que respalde la transacción o

<sup>13</sup> PLAN DE DESARROLLO DE NARIÑO. 2008.

que se convierta en una actividad económica formal, las pieles se adquieren siendo previamente saladas para facilitar la entrega en condiciones favorables por ser éstas, transportadas desde regiones como el Huila o Vichada. De forma casi inmediata se lavan con cales y se pelan en bombos artesanales adecuados con motores que colaboran en el desprendimiento del pelo, grasas y carnes. Posteriormente se suaviza gracias a la acción de baños alcalinos cuyo componente indispensable es el ácido sulfúrico cuyo uso es controlado por el Dirección Nacional de Estupefacientes, y a la cual obligatoriamente la factoría deberá reportar la cantidad adquirida y la cantidad utilizada en el proceso. Al tener la piel limpia libre de impurezas se procede a CURTIRLA para la cual se utiliza cromo, tanino vegetal, alumbre, sales metálicas y formaldehído, procedimiento que implica un alto grado de riesgo para los operadores por manipular sustancias altamente tóxicas. El tercer paso es llamado RECURTIDO que se efectúan en un solo tambor y consisten en la introducción de la solución de curtimiento (recurtimiento), tintas y aceites para reemplazar los aceites naturales de las pieles. Las operaciones de acabado son: secar, revestir, sujetar con estacas, sembrar, pegar y lavar las pieles. Las dos últimas operaciones producen alta resistencia bajos volúmenes de afluentes concentrados.

Cabe aclarar que la factoría no posee un cuarto de secado adecuado para la labor tal cual como lo hacen curtiembres de Bogotá o Bucaramanga, estado supeditado a las variables climáticas de la región, lo que ocasiona una desventaja y desaprovechamiento del tiempo. La división de las pieles se hace por contratación a terceros por carecer de máquinas de dividir.

La medida de cada piel se calcula por decímetros cuadrados y se utiliza una máquina medidora. El empaque consiste en organizar líos de cinco hojas cada uno con una etiqueta que presenta el total de decímetros contenidos.

**d. Infraestructura en la planta de producción:** La planta cuenta con los siguientes elementos:

- ✓ Plancha para acabados
- ✓ Templadora
- ✓ Calderas
- ✓ Medidora
- ✓ Pocetones para remojo
- ✓ Compresores
- ✓ Pistolas de pintar
- ✓ Bombos
- ✓ Calentadores de agua

Además la planta cuenta con los siguientes aparatos sanitarios:

<b>Aparato Sanitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estado</b>
Inodoros	3	Bueno
Lavamanos	4	Bueno
Duchas	2	Bueno
Lavaderos	4	Bueno

Los bombos están ubicados en la parte superior de los pocetones los cuales están diseñados para recolectar toda clase de residuos líquidos que produce el descarte.

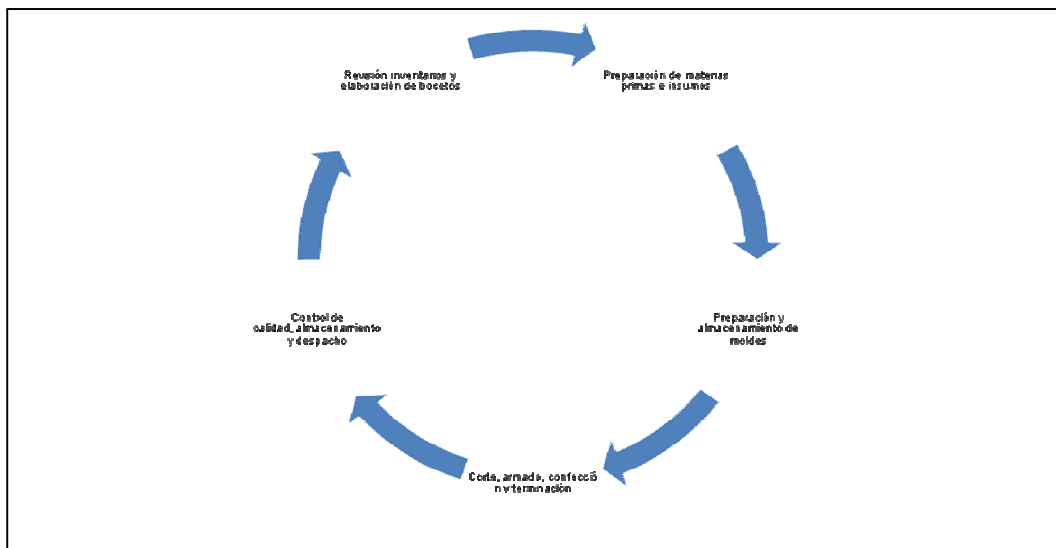
En general la planta presenta una adecuada ventilación ya que posee un espacio físico amplio y cuenta con espacios libres en los muros de la parte frontal y en los muros de la parte trasera.

La calidad de los pisos en las zonas húmedas y secas es buena, tiene un revestimiento impermeable que facilita el lavado de los mismos. En resto de la superficie es en concreto y no presenta ninguna clase de revestimiento.

**2.2.3.2 Cadena de Marroquinería.** Antes de proceder con al elaboración de algún tipo de artículo, es necesario separar dos etapas muy diferentes entre sí pero muy enlazadas para lograr que el producto realmente alcance los resultados esperados. El desarrollo del producto no tiene nada que ver con la manufactura pero está íntimamente ligado a ella, hace referencia al diseño y la presentación; en este paso se determina el segmento al cual irá dirigido el producto, el concepto con el cual se dará a conocer el nuevo producto, al igual que el abastecimiento de accesorios e industrialización del mismo.

Dentro de la industrialización del producto ya habiendo previamente definido el concepto, la definición de la estrategia y las características particulares conforme al mercado al cual va dirigido se procede a la elaboración de los moldes, los cuales usualmente se hacen en cartones prensados o cartulinas para uso industrial. Cada molde tiene su ficha de producción, o sea la cantidad de piezas y la repetición de las mismas en el diseño a elaborar. El corte, armado, confección y terminación es el conjunto de subprocesos que siguen a la producción, en ellos es indispensable haber definido con exactitud la cantidad a elaborar para evitar desperdicios que desfavorezcan al operario y por ende a la empresa. El control de calidad hace parte del paso final para colocar el producto a disposición del público. En el se observa, analiza y evalúan todos los procesos anteriores. El éxito de un producto lo hace la buena ejecución de todos estos procesos.

**Figura 2. Ciclo Industrial de la Marroquinería**



Fuente. Este estudio

**a. Descripción de Procedimientos dados para la elaboración de productos:**

Los siguientes son los procedimientos que utilizan MANUFACTURAS BELER en la elaboración de sus productos.

- ✓ Formado: Hace referencia a la elaboración en cartones prensados u otros materiales de fácil manipulación y corte de cada una de las piezas que contiene el artículo a elaborar, generalmente cada obrero se encarga de realizar esta labor al igual que mantenerlos en perfecto estado, en el lugar adecuado para evitar su deterioro y con su debida identificación.
- ✓ Destronque: Una vez elaborado el modelado del diseño se procede a seleccionar el cuero a emplearse en cuanto a color, calibre, textura, tipo y clase para proceder al corte de cada pieza. Las herramientas utilizadas para esta labor son generalmente cuchillas o bisturís industriales y son ejecutadas manualmente con la característica de obviar cualquier tipo de protección al operario.
- ✓ Desbastado: Para la ejecución de esta labor se hace necesario la utilización de cierta maquina llamada DESVASTADORA, la cual empareja cada pieza cortada de tal forma que permita moldearse y adaptarse al diseño a elaborar, además de permitir que el artículo sea presentado de forma más estética, esbelta y perfectamente confeccionada.
- ✓ Embonado: A todas las piezas antes cortadas se les realiza un dobléz alrededor de aproximadamente 1 centímetro hacia adentro con el fin de hacer mayormente armónica la presentación del artículo. Cabe aclarar que no todos

los diseños hacen uso de esta etapa, puesto que esto depende ante todo del tipo de producto a elaborar.

- ✓ Costuras: La actividad de ejecutar las costuras implica la utilización de máquinas tales como: máquinas planas o de codo dependiendo si se va a hacer bolsos para dama o portafolios ejecutivo y maletas o maletines.
- ✓ Armado: Significa disponer debidamente y bajo los parámetros del diseño establecido los accesorios, insumos y herrajes en cada uno de los artículos confeccionados. Se ensamblan tanto telas como piezas en cuero y cremalleras.
- ✓ Terminado: Hace referencia a perfeccionar el artículo de tal forma que no queden fallas que demeriten su calidad y presentación. Se entintan y sellan costuras, se pulen los herrajes, se les asignan una referencia y se etiquetan para finalmente colocarlos a disposición del público.

#### **2.2.3.3 Características de la materia prima:**

- ✓ Propiedades Físicas: El cuero es un sólido homogéneo, duro, tenaz, resistente pero maleable y flexible, posee propiedades termostáticas debido a su porosidad Absorbe el sudor y tiene estructura fibrilar que respira. Debido a ciertos tratamientos que se
- ✓ le han hecho presenta características de impermeabilidad, presenta cierto grado de plasticidad, permite tratamientos de pulimentos y acabados, se deja repujar, coser y grabar es mal conductor de la electricidad y el calor. Presenta resistencia al roce dependiendo del acabado.<sup>14</sup>
- ✓ Propiedades Químicas: El cuero propiamente dicho no tiene propiedades químicas pero vale la pena decir que en la curtición se realizan enlaces químicos entre el colágeno de la piel y la materia curtiente, ya la piel desde ese momento se le puede llamar cuero.
- ✓ Propiedades Biológicas: En la piel para impedir su descomposición bacteriana, se requiere una serie de operaciones que modifican las propiedades convirtiéndolo en cuero y una vez en éste estado ya no es putrescible.

#### **2.2.3.4 Características del producto:**

- ✓ Bolsos para dama: Son aditamentos del vestuario, de formas convencionales que pueden ser rectangulares, cuadrados, oblongas o hexagonales. Los bolsos se clasifican según el material en que estén elaborados y según su

---

<sup>14</sup> Perfil de la Industria de Cuero y Calzado y Manufactura/ONUUDI COLCINCIAS Bogotá 2003



elaboración. El 90% de los bolsos elaborados en MANUFACTURAS BELER está constituido en cuero. Este puede ser napa o terminado, natural o de confección o de pieles diferentes a las reces (becerro, cabrito, ovejo, porcino). Las partes más visibles del bolso como son el frente, la espalda o cuerpo trasero, los fuelles se elaboran en el cuero de mejor calidad. Las chapetas (refuerzos de los cuales nacen las manijas y las correas) están constituidas en cuero de segunda calidad. El cuero de inferior calidad o con defectos se utiliza para ribetes y piezas inferiores.

Herrajes, broches de presión de diferentes tamaños, remaches, hebillas, trabillas, mosquetones, son utilizados en níquel brillante o níquel pavonado de acuerdo al modelo del bolso. Las dimensiones más comerciales son: 30 x 25 cm., 36 x 24 cm., y 40 x 25 cm.

- ✓ Maletines ejecutivos: El 90 % está constituido en cuero napa de primera calidad, contiene diferentes bolsillos para diferentes usos, contiene manijas y correas interiores de seguridad. Contiene además herrajes, deslizadores o estoperoles, cerraduras AMIET, broches de presión, hebillas, remaches, cremalleras, hilos, pegantes, sedas.

Las dimensiones más comerciales son: 80 x 50 x 25 cm., 50 x 37 x 15 cm. generalmente.

- ✓ Chaquetas y/o Prendas de Vestir: El 90% de este producto, está constituida en cueros de becerro, cabrito, ovejo o porcinos por ser estos mucho más suaves y livianos que hacen una prenda cómoda y fina. Para forros se utilizan Briones LAFAYETTE y felpas para prendas térmicas.

**2.2.3.5 Análisis de los procesos aplicados en factoría.** El punto de referencia a tener en cuenta ante todo dentro del proceso realizado en Factoría (Curtiembre), entendida su importancia desde el punto de vista de aprovisionamiento de materia prima (pieles crudas), ubicación de las áreas que faciliten el movimiento tanto de materiales como de personal, el control de los mismos, adecuada asignación y utilización de espacios, maquinaria apta para la producción y cantidad de maquinaria para suplir un determinado requerimiento en volumen.

Teniendo en cuenta estos parámetros y definiendo una calificación de:

- ✓ Bueno: Completamente satisfactorio.
- ✓ Regular: Adecuado al proceso actual.
- ✓ Malo: No adecuado.

Se concluye de acuerdo a las observaciones y a la información recolectada que el manejo en factoría es REGULAR, por encontrarse que si bien la distribución de la planta es adecuada, es necesario adelantar acciones de optimización de los

procesos, que permita un manejo evidente de la productividad y reducción de tiempos de proceso. Por otro lado es importante destacar la necesidad de contar con el seguimiento profesional para mejorar aún más la materia prima final aminorando los defectos generados por el mal manejo del ganado en las fincas ocasionados por el nuche, la garrapata, rayones por alambre de púas y características propias de la piel, para obtener un producto de primera clase.

Las maquinarias que actualmente se utilizan son aceptables, tecnología tradicional, para abastecer el mercado local, sin embargo se hace indispensable la implementación de un mayor número de las mismas con comandos electrónicos y mecánicos, para aumentar la capacidad de producción en factoría, como también una mayor inversión en maquinarias en el área de acabado, como satinadoras, abrillantadoras, secadoras de pinzas y pintadoras electro neumáticas.

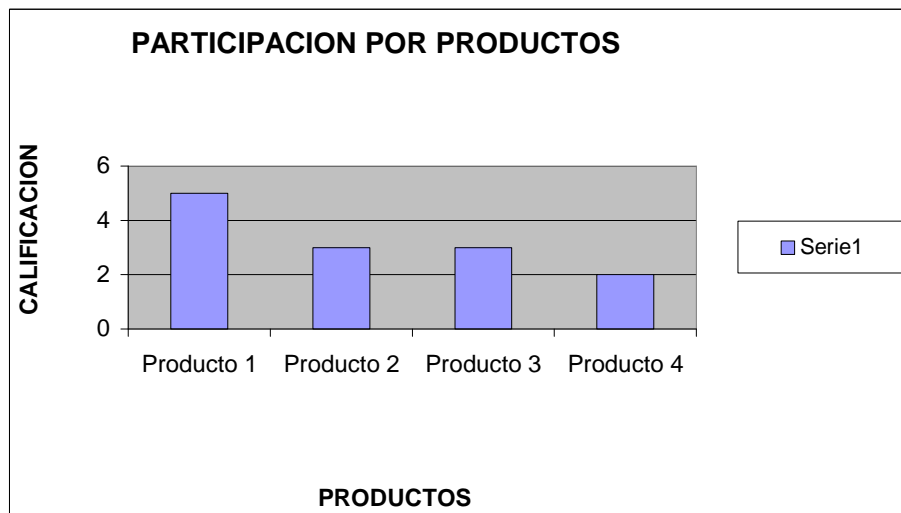
**2.2.3.6 Análisis de los procesos aplicados en fábrica.** El punto de referencia a tener en cuenta ante todo dentro del proceso realizado en Fábrica (talleres ubicados en lugares de habitación de los satélites), entendida su importancia desde el punto de vista de transformación de materia prima en artículos con valor agregado. Teniendo en cuenta este parámetro y definiendo una calificación de:

- ✓ Bueno: Completamente satisfactorio.
- ✓ Regular: Adecuado al proceso actual.
- ✓ Malo: No adecuado.

Se concluye de acuerdo a las observaciones y a la información recolectada que el manejo en talleres es REGULAR, el proceso de transformación de la materia prima es netamente tradicional y manual hay poca utilización de maquinaria moderna que permita maximizar espacios y tiempos, haciendo de este proceso más lento y ocupando mayor cantidad de mano de obra.

**2.2.3.7 Análisis de productos.** MANUFACTURAS BELER busca satisfacer primordialmente las necesidades básicas de sus clientes, con base a los estudios previos realizados se encontró que la primera línea de producción de la empresa son los BOLSOS PARA DAMA tal como lo indica el Gráfico 2.

**Gráfico 2. Participación de Productos**



Fuente. Este estudio

Al igual consideran que sus productos los compran en orden de importancia: por calidad, por diseño, por modernidad, por exclusividad y en última importancia por precio (Gráfico 3). También define que la calidad es el factor que los diferencia de sus competidores. A pesar de esto es importante destacar que aún existen falencias traducidas en la formación técnica para el análisis de los productos y en la formulación de planes de mejoramiento.

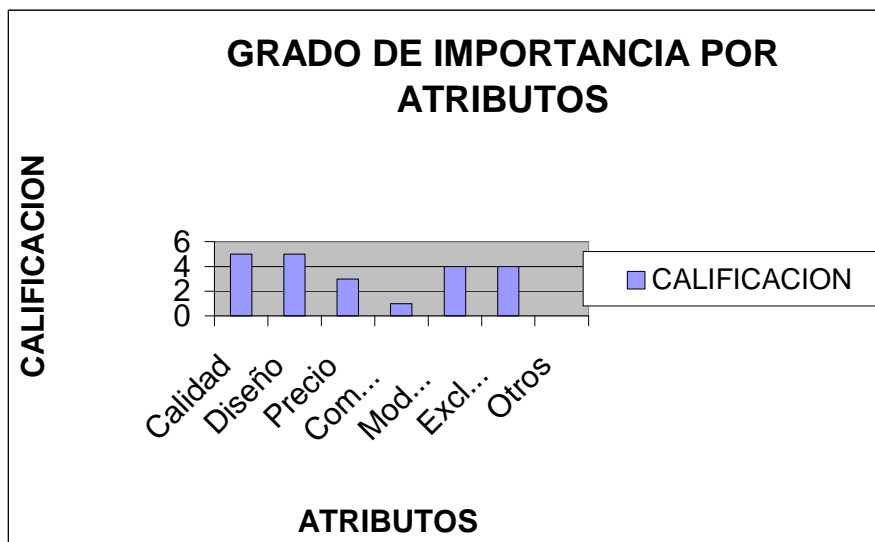
Producto 1: Bolsos para dama.

Producto 2: Prendas de vestir.

Producto 3: Maletas y maletines ejecutivos.

Producto 4: Accesorios y otros.

**Gráfico 3. Grado de Importancia por Atributos de los Productos**



Fuente. Este estudio

**a. Términos DOFA de los Productos:**

**Cuadro 11. Análisis DOFA de los Productos**

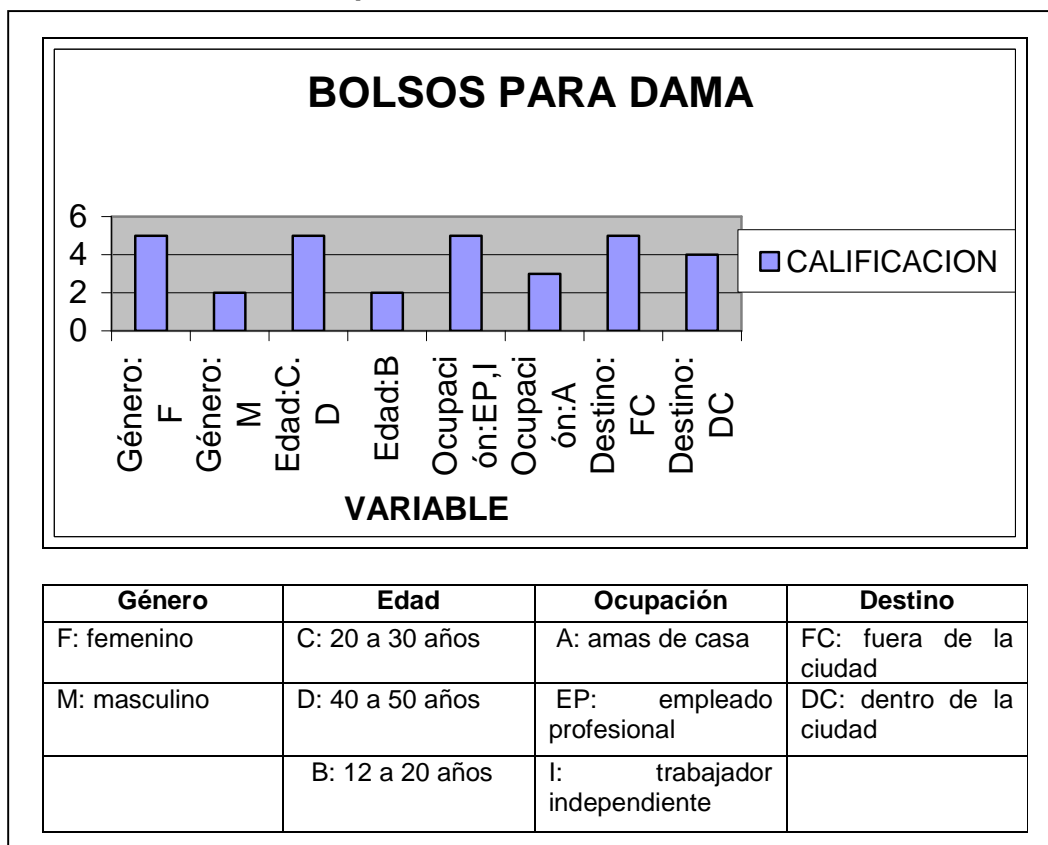
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Calidad y Diseño	Tecnología relativamente sencilla
Creatividad	Ausencia de sistemas de control
Conocimiento y experiencia	Alta dependencia de ventas al detalle
Liquidez	
Diseños innovadores	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Mejoramiento de la calidad	Bajo crecimiento del sector
Ampliar la participación en el mercado	Incremento de sustitutos en materiales alternativos al Cuero
Popularidad de los artículos en cuero	Miedo a las tendencias políticas cambiantes

Fuente. Este estudio

El nivel de aceptación de los productos de acuerdo al nivel profesional y la edad se concluye que los artículos son adquiridos en mayor grado por personas con determinada formación universitaria que oscilan entre los 20 a los 50 años de edad, cabe destacar aquí que el tipo de producto definido como 1 (Bolsos para dama) son mayormente adquiridos por los mayoristas que visitan el punto de venta o a los cuales se realiza despachos tanto al interior del país (Cali, Bogotá, Valledupar, Medellín, Manizales, Bucaramanga, entre otras), y a Ciudades en Ecuador como Cotacachi, Ambato, Quito y Guayaquil.

**b. Análisis de la primera línea de producción:**

**Gráfico 4. Análisis Bolsos para Dama**



Fuente. Este estudio

De acuerdo al Gráfico 4 el cual muestra el perfil de aceptación del producto se deduce claramente que son las mujeres entre un rango de edad de 20 a 50 años, con un nivel profesional relativamente alto y cuyo consumo se realiza en mayor medida fuera de la ciudad, quienes marcan la preferencia del producto.

**2.2.3.8 Análisis del precio.** En MANUFACTURAS BELER, los precios son fijados principalmente tomando como referencia única los costos de producción y de transporte, sin embargo la falta de implementación de medios para investigar elementos de la demanda y acciones de

La competencia dificulta la posibilidad de fijar precios basados en el comportamiento real del mercado teniendo en cuenta las variables macroeconómicas. El costo más margen de utilidad es el primer criterio para la fijación de los precios de venta, se puede concluir que los precios tienden a unificarse entre los más cercanos competidores y se estima que los precios colocados son los más justos para todas las partes.

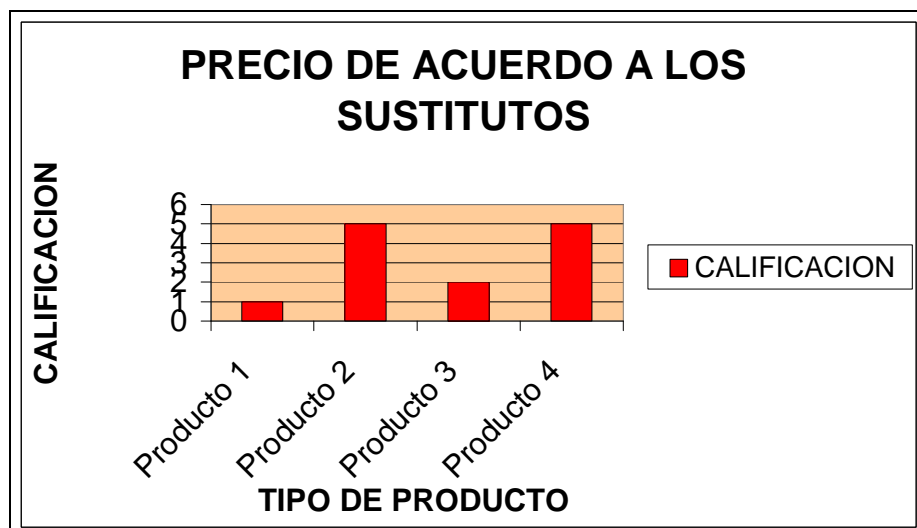
El convenio con el cliente es otro criterio de preferencia en la empresa. El cliente ejerce una fuerte presión para obtener convenios muy favorables, en detrimento del margen de utilidad del productor, esto debido ante todo a la situación económica actual de la región y a la decadencia de las ventas en el último semestre de año en estudio (2009) para la cual manifiesta la Gerencia que no se puede “perder una venta por no rebajar el precio”

Para elaborar costos básicos en la fijación de precios, MANUFACTURAS BELER utilizan en una gran medida el costeo unitario. Sin embargo, existe una dificultad en este método ya que este se basa en la ausencia de información técnica básica confiable que fundamente la elaboración precisa del costo.

El margen de utilidad es uno de los puntos críticos dentro de la realidad de la empresa. La utilidad porcentual que manejan la empresas es, comparativamente muy baja, pues con las ventas totales que han efectuado no han generado los suficientes recursos para crecer y desarrollarse como lo debería hacer, simplemente para mantenerse en el mercado local. Estos márgenes según la información recolectada oscilan entre un promedio máximo del 15% y 20%.

De acuerdo a la información recolectada se deduce que la invasión de productos sintéticos provenientes de China y Panamá, así como también la fabricación de bolsos para dama en Lonas y Poliéster coloca al producto en desventaja en relación al precio. Aunque este factor es poco importante para las demás líneas de producción tal como lo muestra el Gráfico 5.

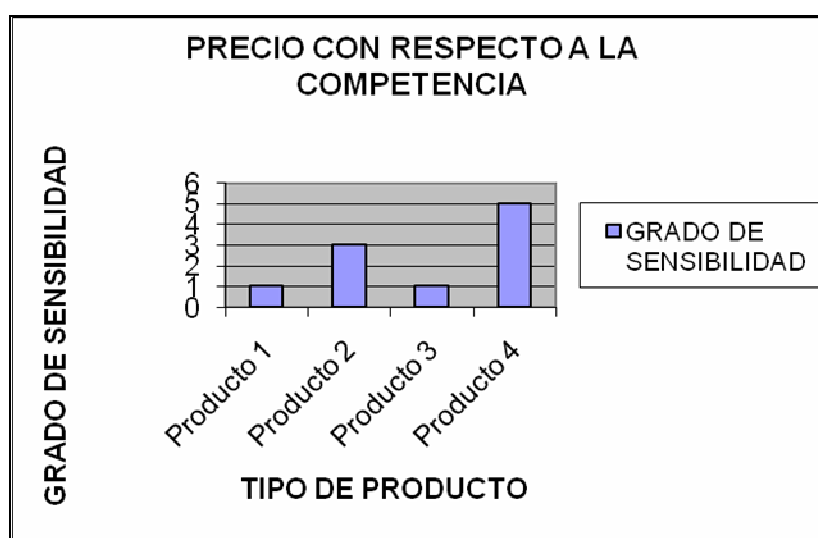
**Gráfico 5. Precio de acuerdo a los Sustitutos**



Fuente. Este estudio

De aquí la importancia de conocer la sensibilidad de precio en la línea de mayor importancia en la empresa. La sensibilidad de precio de la línea de mayor importancia ( bolsos para dama ), en relación con la competencia también es altamente susceptible y cabe destacara aquí que el mismo comportamiento lo tiene la línea ejecutiva (maletas y maletines ejecutivos), por el contrario sucede con la línea de prendas de vestir y accesorios lo que hace pensar que son en estos artículos en donde puede modificar el margen de utilidad sin verse afectado por la competencia, puesto que esta, no posee una buena reafirmación de los productos en el mercado, tal como lo indica el Gráfico 6.

**Gráfico 6. Precio en relación a la Competencia**



Fuente. Este estudio

**a. Términos DOFA Política de Precios**

**Cuadro 12. Análisis DOFA De Los Precios**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Precios competitivos	Ausencia de sistemas de fijación de precios
Bajos con la respecto a la competencia	Bajo nivel de sistematización
Posibilidad de manejar los costos en la materia prima	Desconocimiento de otros métodos de fijación de precios
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Posibilidad de controlar los costos en la Factoría	Pérdida del poder adquisitivo en el país
El precio define la durabilidad	Precios bajos de los sustitutos
Del producto frente a los sustitutos	

Fuente. Este estudio

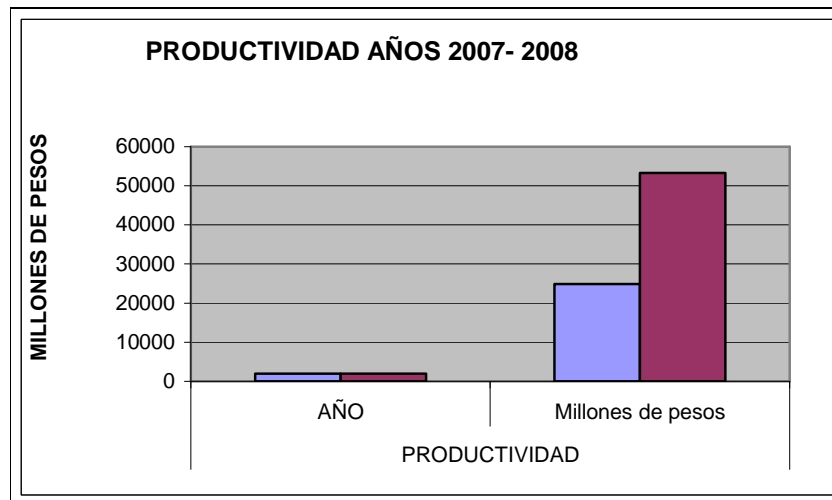
**2.2.3.9 Análisis productividad y ventas.** MANUFACTURAS BELER, cuenta con una buena capacidad financiera, la credibilidad adquirida ante las entidades bancarias, traducida en el buen manejo crediticio hace que la empresa pueda disponer de los servicios de estas instituciones de forma casi inmediata.

La productividad de la empresa para el año 2007 creció aproximadamente en un 47 % con respecto al año relativamente anterior pero se mantuvo estable con referencia al año 2008 (Gráfico 7), lo que demuestra claramente que tanto las ventas como la producción tuvieron buenos resultados en el año 2007 y regular para 2008.

Este factor puede ser aprovechado para la adquisición de activos fijos como también implementación de tecnificación en los talleres.

Se ha recibido la colaboración de entes gubernamentales como BANCOLDEX, a través de Bancos como Bancolombia y Banco de Bogotá los cuales han financiado créditos de más de Doscientos millones de pesos que de una u otra manera han servido para el aprovisionamiento de materias primas e insumos

**Gráfico 7. Paralelo de Productividad**



Fuente. Este estudio



**a. Estados Financieros**

**Cuadro 13. Balance General a 31 de Diciembre de 2007**

<b>ACTIVOS DISPONIBLES</b>		
CAJA	\$ 773.567	\$ 773.567
BANCOS		\$ 1.510.064
Bancolombia	\$ 731.414	\$ 731.414
Davivienda	\$ 778.650	\$ 778.650
CUENTAS POR COBRAR		\$ 602.405
Anticipo de Impuestos y Contribuciones	\$ 602.405	\$ 602.405
INVENTARIOS	\$ 333.196.181	\$ 333.196.181
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		\$ 474.472.500
MAQUINARIA Y EQUIPO		\$ 68.598.263
EQUIPOS DE OFICINA		\$ 7.210.665
VEHICULOS		\$ 32.670.000
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$ 919.033.645</b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>CORRIENTE</b>		<b>\$ 196.798.201</b>
IVA por pagar		\$ 1.442.201
Cuentas por pagar a particulares		\$ 195.356.000
MEDIANO PLAZO		
FINACIERAS		\$ 521.672.129
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>\$ 718.470.330</b>
<b>PATRIMONIO</b>		<b>\$ 200.563.315</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>\$ 919.033.645</b>

Fuente. Este estudio

**Cuadro 14. Estado de Resultados con corte a 31 de Diciembre de 2007**

<b>INGRESOS POR VENTAS</b>			\$ 235.434.516
<b>COSTOS</b>			
Inventario Inicial	\$ 235.925.000		
Compras	\$ 205.183.403		
Subtotal		\$ 441.108.403	
Menos Inventario Final	\$ 333.196.181		
Total Costos			\$ 107.912.222
<b>UTILIDAD BRUTA OPER.</b>			<b>\$ 127.522.294</b>
Menos Gastos financieros		\$ 68.197.624	
Menos Gastos Oper.		\$ 21.803.030	
<b>RENTA LIQUIDA</b>			<b>\$ 37.521.640</b>

Fuente. Este estudio

**Cuadro 15. Balance general A 31 de agosto del 2008**

<b>ACTIVOS DISPONIBLES</b>		
CAJA	\$ 1.284.286	\$ 1.284.286
BANCOS		\$ 8.847.326
CUENTAS POR COBRAR		\$ 877.078
Anticipo de Impuestos y Contribuciones	\$ 877.078	\$ 877.078
INVENTARIOS	\$ 397.041.816	\$ 397.041.816
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		\$ 474.472.500
MAQUINARIA Y EQUIPO		\$ 68.598.263
EQUIPOS DE OFICINA		\$ 7.210.665
VEHICULOS		\$ 32.670.000
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$ 991.001.934</b>
<b>PASIVOS</b>		
CORRIENTE		\$ 483.118.021
IVA por pagar		\$ 989.628
Cuentas por pagar a particulares		\$ 398.532.762
Proveedores		\$ 83.595.631
MEDIANO PLAZO - FINANCIERAS		\$ 271.199.028
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>\$ 754.317.049</b>
PATRIMONIO		\$ 236.684.885
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>\$ 991.001.934</b>

Fuente. Este estudio

**Cuadro 16. Estado de Resultados con corte a 31 de Agosto de 2008**

<b>INGRESOS POR VENTAS</b>			\$ 120.526.717
<b>COSTOS</b>			
Inventario Inicial	\$ 333.196.181		
Compras	\$ 92.102.507		
Subtotal		\$ 425.298.688	
Menos Inventario Final	\$ 397.041.816		
Total Costos			\$ 28.256.872
UTILIDAD BRUTA OPER.			\$ 92.269.845
Menos Gastos financieros		\$ 27.081.185	
Menos Gastos Oper.		\$ 33.764.060	
<b>RENTA LIQUIDA</b>			<b>\$ 36.124.600</b>

Fuente. Este estudio

### **2.2.3.10 Análisis de promoción, distribución y logística:**

**a. Análisis logística interna:** De acuerdo al estudio realizado, Manufacturas Beler en relación al abastecimiento de la materia prima en factoría presenta cierto tipo de inconvenientes traducida en el tiempo en que se demoran las pieles crudas en arribar a la misma, son estas especialmente traídas de Huila, Meta y Casanare, el acarreo de estas pieles se realiza a través del transporte informal (camiones de carga particulares) y es aquí en donde se presenta el mayor inconveniente puesto que se presenta cierto grado de inseguridad en el manejo de este transporte.

Por otro lado la colocación de la materia prima en la Fábrica, se ve supeditada al comportamiento del clima puesto que las pieles son expuestas al sol para el proceso de secamiento, este aspecto en cierta manera puede generar inconvenientes en la entrega oportuna de la materia prima bajo determinados requerimientos.

En lo referente a insumos utilizados para la obtención del artículo final es importante destacar que de acuerdo a los resultados obtenidos se observa una falencia en el aprovisionamiento de Herrajes y adornos puesto que las empresas que abastecen al momento de la realización de la investigación no poseen la capacidad productiva para que dado el caso se necesiten un mayor abastecimiento estas lo puedan cumplir.

Para el aprovisionamiento de forros, telas, espumas, químicos, pegantes y demás se cuenta con un excelente desempeño con las empresas proveedoras de estos elementos y se estableció que dichas empresas si cuentan con la capacidad de producción para un mayor abastecimiento.

## a. Términos DOFA de Proveedores

**Cuadro 17. Análisis DOFA de Proveedores**

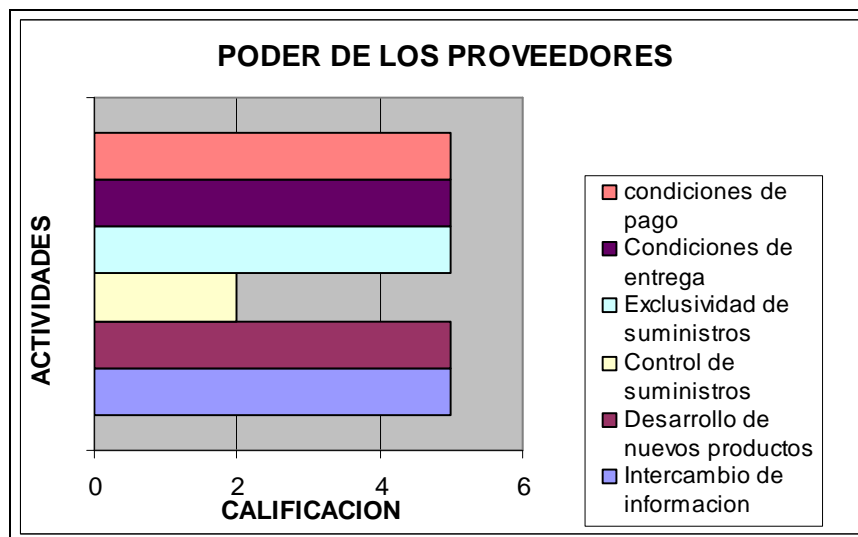
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Existencia de muchos proveedores de insumos	Lenta retribución de la inversión en materia prima e insumos
Abastecimiento propio de materia prima	Dificultad de colocación de los insumos por el transporte
Integración hacia atrás	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Posibilidad de mejorar la organización en	Repetitivos problemas de calidad en los insumos
Niveles de compra. relaciones con proveedores	Limitada producción de insumos Buenas
Credibilidad crediticia	

Fuente. Este estudio

La reposición de materiales MANUFACTURAS BELER la realiza por medio de la observación directa no cuenta con un software adecuado para agilizar este proceso, que le permita además manejara cifras y volúmenes reales de abastecimiento.

La relación con los proveedores se concentra en el intercambio de información de manera irregular, arreglos de precios y posteriormente desarrollo de nuevos productos, control de suministros, exclusividad de suministros, condiciones de pago y de entrega, esta relación y el grado de importancia de cada una de ellas, se puede observa claramente en el Gráfico 8. Los inventarios son manejados de manera informal todos los registros y controles se realizan manualmente, hay ausencia de sistematización en estos procesos, a pesar de esto cuenta con una buena distribución de la mercancía en bodegas, clasificados los productos de acuerdo al tipo de cuero, color y referencia.

**Gráfico 8. Poder de los Proveedores**

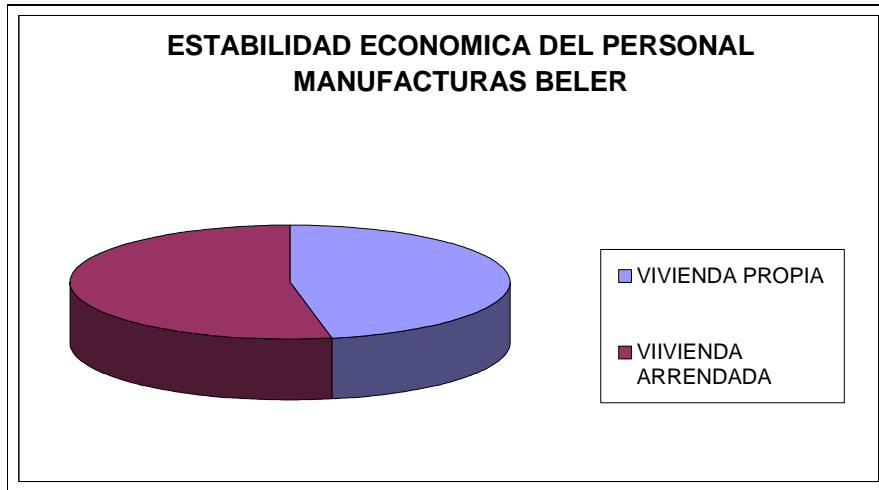


Fuente. Este estudio

Los procesos de subcontratación representan para la empresa inestabilidad y movilidad del personal, pero el hecho de contratar de manera directa y permanente genera altos costos en el cumplimiento de obligaciones legales que limita a la empresa a la realización de esta modalidad de contratación, fuera en esto hay que considerar que el comportamiento del mercado en relación a las manufacturas en cuero es demasiado inestable, esta es la razón de que la producción de MANUFACTURAS BELER, sea manejada en un 100% por los contratos a destajo. Aunque los ingresos de los Satélites se ven supeditado al comportamiento de las ventas, es importante destacar que estos son relativamente altos cuando estas mismas ventas tienen un crecimiento considerable.

Acorde con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a todos los satélites que actualmente se encuentran laborando se pudo concluir que el nivel económico de los mismos es relativamente bajo, del total encuestado el 47% posee vivienda propia en condiciones aceptablemente habitables y el 53% de los encuestados no posee vivienda propia (Gráfico 9), es claro que en estos dos aspectos no existen abismos diferenciales.

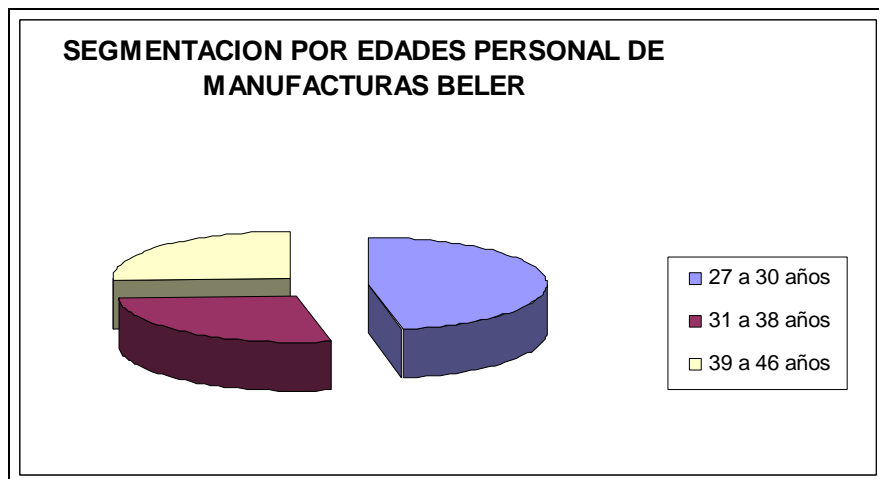
**Gráfico 9. Estabilidad Económica del Personal**



Fuente. Este estudio

El personal vinculado con la empresa es relativamente joven el 47% de la población encuestada oscila entre los 27 y 30 años, el 27% oscila entre un rango de edad de 31 a 38 años y el 26 % del total encuestado oscila entre los 39 a 46 años (Gráfico 10).

**Gráfico 10. Segmentación por edades**

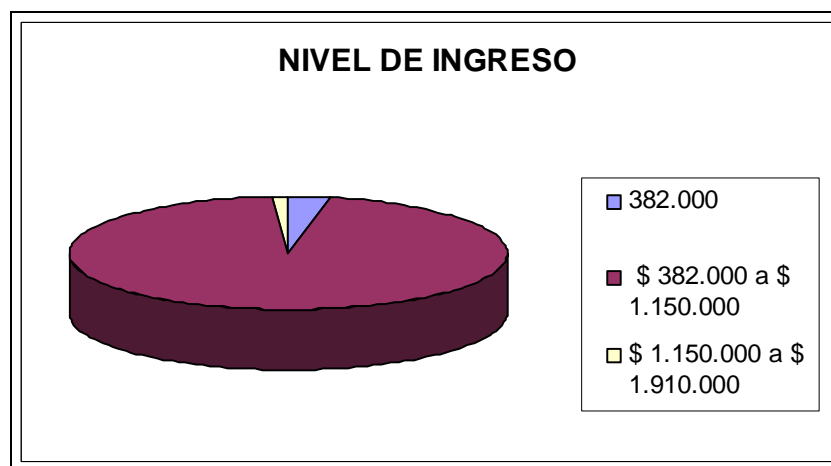


Fuente. Este estudio

El nivel de ingresos de los satélites vinculados con la empresa es medianamente sostenible si se tiene en cuenta que el 100% de los encuestados tienen familias a cargo y dependen únicamente de dichos ingresos, la Gráfica 11 muestra claramente que el 96% de la población encuestada recibe un ingreso mensual entre \$ 382.000 pesos a 1.150.000 pesos; el 3% recibe un ingreso mensual igual o

inferior a \$ 382.000 pesos y tan sólo el 1% del total encuestado recibe un ingreso mensual entre \$ 1.150.000 pesos y \$ 1.910.000 pesos.

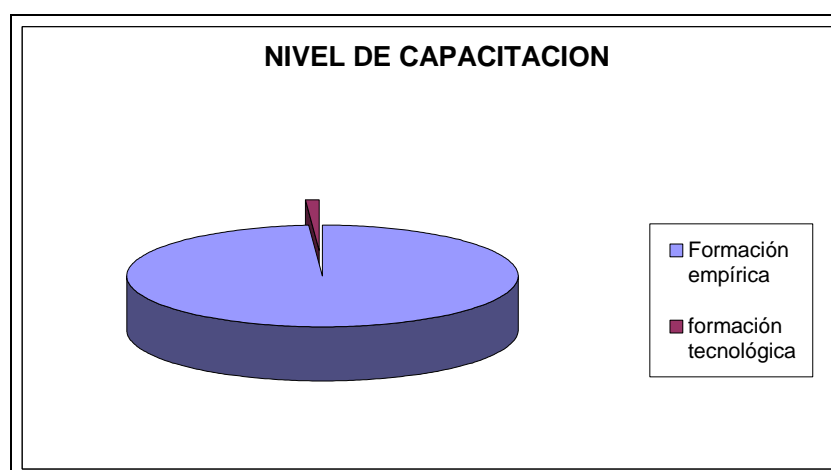
**Gráfico 11. Ingresos del Satélite**



Fuente. Este estudio

Por otra lado es importante destacar el grado de informalidad encontrada en el personal pues el 99 % sólo ha recibido capacitación empírica a través del aprendizaje inicial como ayudantes en otros talleres y tan solo el 1 % restante ha recibido instrucción en el SENA o en alguna otra institución educativa (Gráfico 12).

**Gráfico 12. Nivel de Capacitación del Satélite**

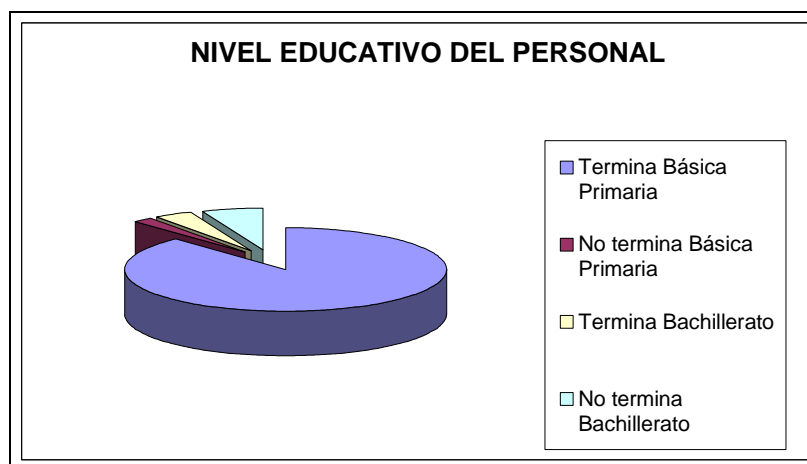


Fuente. Este estudio

Esto, sumado al hecho de que actualmente el 100 % del personal no recibe capacitación alguna además de destaca que el 88% terminó de cursar por

completo su educación básica primaria, el 2% no la término, el 4% terminó de cursar por completo el bachillerato y el 6% restante no terminó la educación media (Gráfico 13).

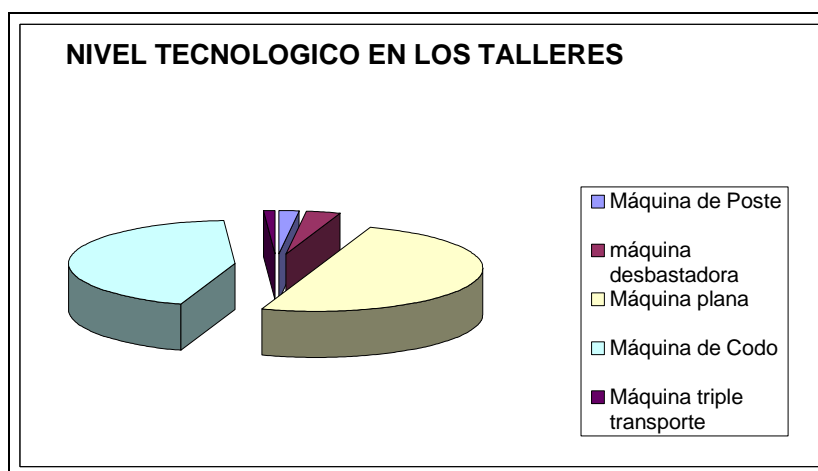
**Gráfico 13. Nivel Educativo del Satélite**



Fuente. Este estudio

Puede decirse que es ventajoso el hecho de que el 100 % del personal que trabaja en MANUFACTURAS BELER en calidad de Satélite posee taller propio con maquinaria propia distribuida de la siguiente manera: el 4 % posee maquina de poste, el 6.7% posee máquinas desbastadoras, el 100 % posee máquinas planas, el 87 % posee maquinas de codo y el 2.3 % posee maquinas triple transporte, cabe destacar aquí la ausencia de otro tipo de maquinaria diferente a la tradicional (Gráfica 14).

**Gráfico 14. Nivel Tecnológico de los Talleres**



Fuente. Este estudio



Teniendo en cuenta la información recolectada se puede deducir que con la mano de obra existente MANUFACTURAS BELER, colocando al 100% su capacidad instalada actualmente, estaría dispuesto a producir las siguientes cantidades:

- ✓ En un lapso de ocho días hábiles: 695 artículos.
- ✓ En un lapso de un mes: 2288 artículos.
- ✓ En un lapso de dos meses: 5440 artículos.
- ✓ En un lapso de 3 meses: 7760 artículos.

**2.2.3.11 Análisis de la producción.** Las especificaciones del producto se constituyen en la base fundamental de la mayoría de las actividades relacionadas con la gestión de producción. Para el control de la producción, el método más utilizado por la empresa es el registro de la producción hecha, de forma manual. Sin embargo, este registro consiste en llevar la cuenta por escrito de las unidades producida y el estado de preparación de un pedido determinado, en las diferentes etapas del proceso.

Los métodos de control de producción que actualmente utiliza la empresa requieren alguna fundamentación técnica de ingeniería, como el control de tiempos, las hojas de ruta y la medición de rendimientos, sin embargo como es obvio esto conlleva a implementar un cierto grado de capacitación para su manejo e interpretación de resultados.

No obstante el mejoramiento que se puede obtener al usar estos métodos más sofisticados, es concluyente afirmar que de alguna forma la empresa controla sus procesos productivos por lo menos en el número de unidades producidas y materiales utilizados, aunque se dejan por fuera muchos elementos importantes dentro del productividad, limitando la posibilidad de que la empresa pueda generar planes de acción en pro de mejorar sus procesos productivos.

Con respecto al control de calidad y a las actividades generadas para tal fin se concluye que se realiza a través de la inspección visual de cada uno de los productos, no se realizan mediante procedimientos preestablecidos, escritos y detallados si no informales y sin parámetros de confrontación con normas nacionales u otro estándar de referencia.

El reporte de defectos resultante de la inspección, es utilizado en menor grado, sin embargo no se analiza correctamente de tal forma que genere información para elaborar planes de acción orientados a programas de minimización de daños originados por malas operaciones, defectos de materiales, mantenimiento deficiente, entre otros. El informe de devoluciones consiste en registrar los retornos del producto por parte del cliente.

## a. Términos DOFA de la Producción

**Cuadro 18. Análisis DOFA de la Producción**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
De acuerdo a los requerimientos del mercado	Control manual de producción
Personalizada para cada cliente	Bajo nivel administrativo
Calidad y diseño	Posibilidad de excesos en inventarios
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Ampliación del mercado básico	Descenso sustancial de las ventas
Ampliación de la comercialización en Ecuador	Saturación del mercado

Fuente. Este estudio

### 2.2.3.12 Análisis de la logística externa:

**a. Análisis de la distribución física:** Con respecto a la Distribución Física, tradicionalmente las contingencias han estado centradas en las posibles insuficiencias de infraestructura física, operativa y comercial de la empresa y en el caso de la carga por deficientes o inadecuados sistemas de embalajes y deficientes sistemas de contratación y procesos aduaneros.

La empresa no cuenta con canales de distribución adecuados, sencillamente se le vende a los clientes detallistas y mayoristas, pero no se tiene distribuidores exclusivos del producto con la marca en otras regiones. En la región como es conocido, aun subsisten algunos de los problemas tradicionales de distribución física, y si a ello le sumamos lo que exige el mundo y nuestros principales socios comerciales en materia de seguridad, esto genera la necesidad de tener un mejor conocimiento a través de programas intensivos de capacitación en estas materias; mejores estrategias en logística y distribución Física, nuevas y mayores inversiones en equipos y personal adicional y nuevos procedimientos en la cadena logística.

En Nariño el acceso a los mercados exteriores y la conexión con alguno de sus canales de distribución no está predeterminado, especialmente en la cadena productiva del cuero y deben evolucionar en función de la estrategia de cada empresa para adaptarse a los cambios del mercado.

**b. Términos DOFA de la distribución física:**

**Cuadro 19. Análisis DOFA de la Distribución Física**

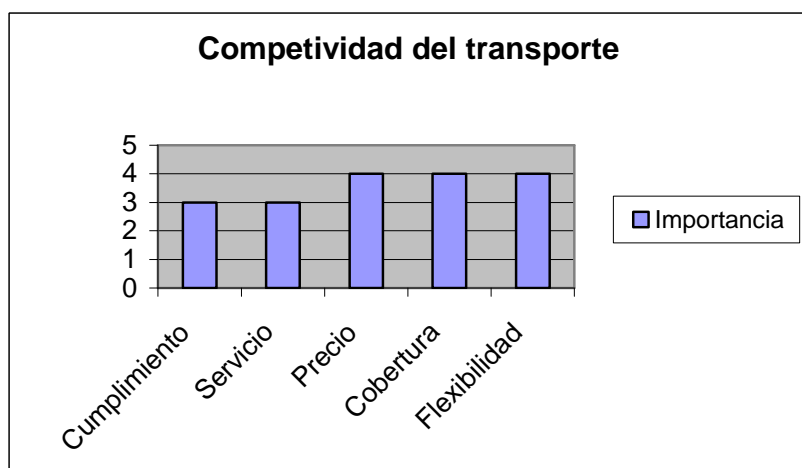
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Credibilidad de las empresas transportadoras	Costos de los servicios
Gran número de oferentes	Inexperiencia en procesos de distribución física internacional
Paquetes conjuntos de servicios	Amenazas
<b>Oportunidades</b>	<b>Competencia</b>
Capacidad financiera	Ausencia de canales de distribución
Convenios con las transportadoras	Ausencia de planes y programas de distribución.

Fuente. Este estudio

Los procesos de Gestión de Carga de los productos no son muy complicados, debido principalmente a la naturaleza no perecedera del producto, que permite una manipulación más libre que otra clase de artículo. Las empresas de transporte con las que actualmente se trabaja (TCC, SERVIENTREGA, AEROENVIOS, SAFERBO, AVIANCA), cuenta con un cierto grado de confiabilidad en los procesos, el Gráfico 15 muestra claramente el grado de importancia que se le da a aspectos como el cumplimiento, servicio, precio, cobertura, flexibilidad entre otros.

Respecto al empaque existe un proceso estándar utilizado por la empresa relativamente sencillo. Inicialmente, cada artículo es relleno con papel reciclable, empacado en bolsas plásticas o en tela (especial para el producto) de manera individual. Cuando el producto está debidamente protegido, se empacan en cajas con medidas y capacidad específicas.

**Gráfico 15. Competitividad del Transporte**



Fuente. Este estudio

**c. Análisis de las políticas de mercadeo:** La empresa maneja deficiente y poco frecuentes estrategias de mercadeo. Los medios más utilizados son material POP, Radio y Prensa.

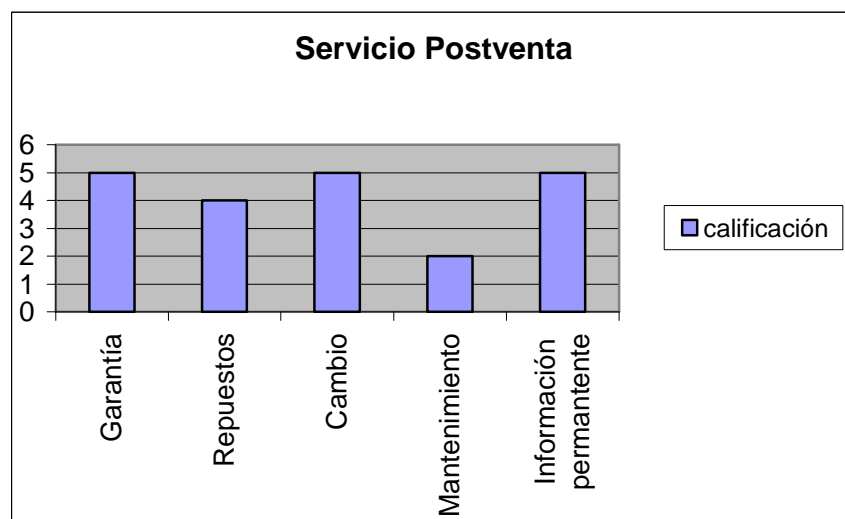
Para la empresa un punto determinante frente a la promoción son la Ferias Nacionales e Internacionales como uno de los principales medios para evaluar e investigar los mercados potenciales. En ellas basan y desarrollan su plataforma de conocimientos. Aquí se utilizan mecanismos tanto para la difusión como para la recopilación de información como catálogos, formatos y fichas, los cuales, a pesar de no ser tan exactos o confiables, generan una base de datos en beneficio de establecer o generar posibles estrategias comerciales y/o de contingencia frente al mercado. La empresa genera una información de mercados como resultado de comentarios y observaciones personales que puedan hacer los clientes. Las principales ferias a las que en los últimos 3 años ha asistido son:

Salón Internacional del Cuero – Quito, Ecuador  
Leather Show – Corferias, Bogotá

Por otro lado, la participación en misiones comerciales también ha facilitado la interacción con posibles clientes y nuevos distribuidores internacionales. La empresa no cuenta aún con su propia página web simplemente cuenta con un portal en Internet como mecanismo para mantener un contacto más cercano e inmediato con sus clientes en el exterior al igual que su correo electrónico.

**d. Análisis de los servicios postventa:** La política de servicio Post-venta se traduce en la garantía que se dá de los artículos que se comercializa, siendo este el recurso más usado. Los repuestos que se mencionan en el estudio hacen referencia a la reposición de piezas a los cuales los clientes solicitan dichos cambios, el cambio de mercancía se presenta con mayor frecuencia en determinadas épocas del año en especial aquellas con fechas importantes como Día de la Madre, Padre o Diciembre, puesto que se incrementa la compra para compromisos sociales. Aspectos como el mantenimiento de los artículos que se comercializan no es tan frecuente, sin embargo tiene mayor relevancia para las prendas de vestir en cueros no tradicionales. Un aspecto importante a destacar aquí es el seguimiento que se hace de los clientes que han adquirido sus productos además de la información sobre la invención de nuevos productos o referencias y la aceptación de toda clase de sugerencias.( Gráfico 16 ).

**Gráfico 16. Servicios Post-venta**



Fuente. Este estudio

**2.2.3.13 Análisis de la fuerza de ventas.** El manejo de la fuerza de ventas es relativamente bueno, el grado de participación de mujeres es alto, la edad de contratación oscila entre los 18 años a los 32 años, la empresa tiene la tendencia a emplear personal experimentado. En cuanto a la escolaridad del personal, la mayor proporción terminó estudios de bachillerato, pero también se cuenta con personal con un cierto grado de preparación tecnológica y profesional sobre todo en la parte administrativa. Sin embargo no se realizan actividades tendientes a la capacitación constante del personal dedicado a las ventas, a pesar de eso la mayor fortaleza que posee MANUFACTURAS BELER frente a la competencia radica en la fuerza de ventas.

**2.2.3.14 Análisis de la competencia.** En el entorno empresarial tiene un fuerte impacto el análisis de la competencia, que permite de una u otra manera ubicar a la empresa en la escala de superior e inferior frente a los productores o comercializadores de artículos afines a los propios.

Se hace necesario la adopción de buenos métodos empresariales que permitan mantener informado acerca de los que hace o deja de hacer la competencia frente a las tendencias del mercado y de esta manera alcanzar mejores rendimientos económicos, mayores niveles de eficiencia y mejor reconocimiento en el mercado.

La competencia es el factor que no se debe obviar dentro de la organización, tampoco menospreciar, puesto que todas las acciones innovadoras por parte de la empresa serán inmediatamente asimiladas e imitadas por los competidores, los cuales tratarán a toda costa de incluirse en la cadena de valor y acaparar parte del mercado.

Dentro del sector manufacturero de Pasto, es claro que son pocas las empresas que poseen su departamento de diseño consolidado y mantienen la reserva de sus productos de tal manera que puedan ser imitados y comercializados por valores inferiores haciendo de esto una práctica anticompetitiva. Sin embargo la gran mayoría de los talleres, los cuales por estar en esa condición y por no poseer el capital suficiente que les permita contratar profesiones aptos para lograr una diferenciación en sus productos se dedican a “rastrear” las acciones de empresas realmente consolidadas. A continuación se relacionan todas las empresas que de acuerdo a la Cámara de Comercio de Pasto, se encuentran registradas en sus bases de datos.

**Cuadro 20. Empresas Manufactureras en el municipio de Pasto**

Razón Social	Representante Legal	Identificación	Ubicación	Municipio
MANUFACTURAS LEDESMA	Laureano Ledesma	12.961.380	Calle 14 No. 27-70	Pasto
CUEROS EL MURAL	Mónica Chávez	30.736.611	Calle 14 y Cra 27	Pasto
SAIME	Vicente Santacruz	12.964.173	Carrera 23 No. 15-12	Pasto
ARTECUEROS MEJIA	Jesús Mejía	13.063.906	Calle 23 No. 17 <sup>a</sup> -02	Pasto
LEON HER MON	León Moncayo	5.276.317	Calle 18 <sup>a</sup> No. 6e-17	Pasto
MANUFACTURAS BOPEL	Jesús Marino Bolaños	15.810.625	Calle 11 <sup>a</sup> No. 4b-43	Pasto
MANUFACTURAS BLADIMIR	María Mercedes Díaz	59.837.533	Carrera 28 No. 14-46	Pasto
MARROQUINERIA CERON	Jairo Cerón	14.879.023	Carrera 28 No. 14-78	Pasto
LIMON PIEL	Lida Montero Silva	30.712.578	Carrera 29 No. 17-30	Pasto
MARROQUINERIA EGUIS	Fabiola Meneses Cabrera	30.717.362	Complejo Sebastián local No. 144	Pasto
CUEROS MABE	Magali Benavides	27.451.938	Carrera 28 No. 14-12	Pasto
MANUFACTURAS ARNOLD	Arnulfo Gaviria Bravo	98.378.092	Manzana 13 Casa 7	Pasto
MANUFACTURAS GAVIRIA CAIZA	José Daniel Gaviria Bravo	5.276.314	Calle 21b No. 15-49	Pasto
MANUFACTURAS HERDINI	Hernán Urbano Muñoz	98.358.437	Calle 13 No. 22-10	Pasto
MANUFACTURAS LEOPIEL	Leoncio Bolaños	12.976.632	Carrera 22b No. 13-05	Pasto
ARTECUEROS LILI	Hugo Rodrigo Benavides	5.230.734	Calle 14 No. 27-90	Pasto

Razón Social	Representante Legal	Identificación	Ubicación	Municipio
Marroquinería Solarte	Aníbal Solarte Gómez	98.395.377	Calle 14 No. 27-45	Pasto
Manufacturas Brayan	Segundo Bolaños	5.276.349	Cra 20bis No. 9-15	Pasto
MANUFACTURAS CASTILLO	Segundo Castillo	5.231.151	Carrera 22 No. 14-43	Pasto
CONTACTO CUEROS	Glenis Bolaños Bolaños	36.954.416	Carrera 22ª No. 13-18	Pasto
MARROQUINERIA NICO	Eduar Ordóñez	98.358.488	Carrera 22ª No. 9-60	Pasto
MANUFACTURAS JEFECAM	Juan Astaiza Ordóñez	5.247.425	Manzana D casa 13	Pasto
DISEÑOS YERALDIN	Yolanda Criollo Martínez	27.279.721	Carrera 22 No. 13-09	Pasto

Fuente: Cámara de Comercio de Pasto.

Por la cercanía con la Ciudad de Pasto se hace necesario identificar de igual manera las empresas que se encuentran registradas en La Cámara de Comercio de Pasto como productoras o comercializadoras de artículos en cuero en el municipio de Belén, por ser este el principal municipio productor y proveedor de materias primas de Nariño en cuanto al cluster del cuero.

#### Cuadro 21. Empresas Manufactureras en el municipio de Belén

Razón Social	Representante Legal	Identificación	Ubicación	Municipio
BRIOS	Flavio Muñoz	5.276.200	Calle 4 No. 1-56	Belén
MANUFACTURAS AGOB	Gentil Bolaños	12.956.580		Belén
MANUFACTURAS LUZMARI	Luz Marina Díaz Ordóñez	27.096.231	Calle 1 No. 3-38	Belén
MANUFACTURAS ARTEPIEL	Zoraida Chamorro Rojas	27.395.238	Calle 15 No. 41b-11	Belén
MARROQUINERIA ELOPE	Eduardo López Gaviria	87.245.533	La Esperanza	Belén
MARROQUINERIA BOLAÑOS	Luís Bolaños Bravo	18.102.137	Las Mesas	El Tablón
EL PRADO DE BELÉN	Hernando Bravo	87.245.606	Belén	Belén
MANUFACTURAS CHARLY	Adalgiza Ordóñez	27.278.744	Belén	Belén
MANUFACTURAS WALTER	Walter Zambrano	98.358.604	Carrera 1 No. 2-28	Belén
MARROQUINERIA JAIMARS	Marden Ordóñez	5.276.431	Carrera 3 No. 7-13	Belén

Fuente: Cámara de Comercio de Pasto.

Para las microempresas de Nariño es deber buscar cómo maximizar las oportunidades y como minimizar los riesgos y para ello pocas empresas de la ciudad de Pasto han optado por fortalecerse a mediano o largo plazo en pro de ser generadores de competitividad para la Región. En el proceso gran parte de este futuro depende de las condiciones de competitividad con que cada una de las microempresas se apalanque y en consecuencia las oportunidades de éxito o de mejor aprovechamiento de las bondades de la globalización depende en gran medida de identificar el lugar en donde la empresa esta ubicada en el mercado internacional y para ello analizar el potencial exportador es indispensable. Desde esta perspectiva los competidores del sector manufacturero con capacidad para una posible exportación son escasos y se encuentran incluidas aquellas microempresas con mayor tiempo en el mercado. En el cuadro 9 se nombran las empresas que actualmente poseen potencial para realizar eventualmente alguna exportación y mantenerla.

**Cuadro 22. Empresas Manufactureras en el municipio de Pasto con potencial exportador**

Razón Social	Representante Legal	Identificación	Ubicación	Municipio
CUEROS EL MURAL	Mónica Chávez	30.736.611	Calle 14 y Cra 27	Pasto
MARROQUINERIA CERON	Jairo Cerón	14.879.023	Carrera 28 No. 14-78	Pasto
LIMON PIEL	Lida Montero Silva	30.712.578	Carrera 29 No. 17-30	Pasto
Marroquinería Solarte	Aníbal Solarte Gómez	98.395.377	Calle 14 No. 27-45	Pasto
CONTACTO CUEROS	Glenis Bolaños Bolaños	36.954.416	Carrera 22ª No. 13-18	Pasto

Fuente: Cámara de Comercio de Pasto.

Es evidente el bajo grado de integrantes del sector las cuales han ejecutado acciones encaminadas a mejorar sus procesos y productos en aras de salir a competir en mercados diferentes al local o nacional. Es entendible la ausencia del resto de las microempresas dado el grado de compromisos que se deben de tener al ejecutar actividades en pro de generar un potencial exportador, que entre son la creación de productos agradables a consumidores con mayor poder adquisitivo y mayores niveles de demanda. Por otro lado el número de empresas que han ejecutado exportaciones son aún más escasas destacándose; CUEROS EL MURAL y LIMON PIEL cuyas producciones se han dirigido a Estados Unidos y Venezuela. Las exportaciones de las empresas manufactureras de Pasto hacia Ecuador son realizadas en su gran mayoría de manera informal, obviando los canales conductores legales y convirtiendo esta actividad en ilícita por tratarse de CONTRABANDO.



## 2.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

**2.3.1 Metodología.** La matriz de perfil competitivo permite evaluar la empresa frente a sus principales competidores en el mercado local, en aspectos relevantes en la organización, de esta manera se puede identificar falencias o atributos los cuales se deben subsanar o motivar de acuerdo al criterio de la organización.

Como primera medida se eligen factores claves de éxito los cuales deben ser comunes para los principales competidores a analizar y se les asigna un peso de acuerdo al grado de importancia y una calificación de la siguiente manera:

- ✓ Debilidad grave: 1
- ✓ Debilidad menor: 2
- ✓ Fortaleza menor: 3
- ✓ Fortaleza importante: 4

La ponderación es el producto entre los dos anteriores y el resultado de la matriz es la sumatoria de todas las ponderaciones, el total ponderado más alto indica el competidor más amenazante, mientras que el menor revela el más débil.

**Cuadro 23. Matriz De Perfil Competitivo**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Ponderación	MANUFACTURAS BELER		LIMON PIEL		CUEROS EL MURAL	
		Clasificación	C x P	Clasificación	C x P	Clasificación	C x P
Competitividad del precio	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40
Servicio al cliente	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45
Calidad del producto	0.25	4	1.00	4	1.00	2	0.50
Capacidad financiera	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30
Tecnología	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15
Mercadeo y publicidad	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
Logística de distribución	0.05	3	0.15	3	0.10	3	0.30
Diferenciación del producto	0.15	3	0.45	4	0.60	2	0.30
<b>TOTALES</b>	<b>1.00</b>		<b>3.2</b>		<b>3.50</b>		<b>2.70</b>

Fuente. Este estudio

De acuerdo a los resultados que arroja la MPC se puede deducir que existen factores importantes que generan competitividad en las dos principales empresas competidoras. Por un lado LIMON PIEL posee un grado alto de diferenciación de

sus productos debido ante todo al buen manejo que hace del departamento de diseño, que le permiten implementar artículos novedosos y creativos, que pueden competir a la par con los productos elaborados por MANUFACTURAS BELER. En cuanto a CUEROS EL MURAL, su principal fortaleza es el precio de sus artículos que de igual manera le generan a esta empresa competitividad frente a los precios ofrecidos por MANUFACTURAS BELER.

El principal factor que utiliza MANUFACTURAS BELER para evaluar la competencia es la Calidad, la cual se basa en comparación visual donde se evalúa la apariencia y los materiales a primera vista. En segundo plano se encuentra el precio, observado por la empresa como la oportunidad de generar un determinado producto para el cliente a precios competitivos.

Los productos ocupan un tercer lugar, vistos en primera instancia como objetivos de comercialización y en menor proporción como la fuente de creación de estrategias de diferenciación de productos.

La marca, imagen, promoción y distribución son consideradas de menor importancia como factores de evaluación de la competencia.

## **2.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO**

**2.4.1 Metodología.** La matriz de evolución de factores internos permite colocar en un solo paralelo todas las fortalezas y debilidades de la empresa dentro de las áreas funcionales de la misma, de tal forma que se de a cada una de estas la calificación respectiva de acuerdo a si se encuentran como debilidades o fortalezas menores o mayores, el resultado permite a la organización visualizar acciones futuras con sus fortalezas las cuales dentro de la matriz tienen una mayor calificación.

Como primer paso se realiza una selección de los factores claves o de mayor importancia dentro de seis competencias:

- ✓ Capacidad Gerencial y Administrativa
- ✓ Capacidad Productiva
- ✓ Capacidad Mercadotécnica
- ✓ Capacidad de Distribución Física
- ✓ Capacidad Financiera
- ✓ Capacidad de Talento Humano

Son estas competencias determinantes en el resultado y la perfecta evolución y análisis de la matriz por lo tanto la escogencia de cada uno de los factores debe obedecer a un proceso exhaustivo de auditoría interna.

Cada factor elegido recibe una ponderación que va desde 0 a 1 de acuerdo al grado de importancia que se le da dentro de la organización. El aspecto importante para asignarle una clasificación está dado en que si dicho factor es catalogado como: debilidad mayor (1); debilidad menor (2); fortaleza menor (3); fortaleza mayor (4). El producto dado como resultado entre la ponderación y la clasificación y la sumatoria del mismo arroja como resultado el peso con que actúan e interactúan los factores internos de tal manera que facilite la formulación de estrategias más adelante.

**Cuadro 24. Matriz de evaluación de factores internos**

<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>CxP</b>
<b>CAPACIDAD GERENCIAL Y ADMINISTRATIVA</b>			
Políticas para difundir el objeto social de la empresa	0.020	3	0.06
Planeación de objetivos	0.030	3	0.09
Alto grado de motivación en los procesos	0.020	4	0.08
Experiencia en la comercialización internacional	0.040	4	0.08
Buenas políticas de control de calidad	0.040	4	0.08
Estar acorde con las expectativas y necesidades del cliente	0.020	3	0.06
Suministro de recursos adecuados	0.010	3	0.03
Actualización tributaria y productiva	0.006	3	0.18
Entendimiento y cooperación entre áreas productivas	0.009	3	0.27
<b>CAPACIDAD PRODUCTIVA</b>			
Producción de acuerdo a las exigencias del mercado	0.030	4	0.12
Personalizada para cada cliente	0.030	3	0.09
Calidad y diseño	0.040	4	0.16
Ampliación del mercado básico	0.040	4	0.16
Control de calidad manual	0.030	2	0.06
Exceso de inventarios	0.020	2	0.04
Saturación del mercado	0.010	2	0.02
Descenso sustancial de las ventas	0.010	1	0.01
Poca tecnificación	0.040	2	0.03
Existencia de productos líderes dentro de la producción general	0.030	3	0.09
<b>CAPACIDAD DE MERCADEO</b>			
Realización de investigaciones de mercado.	0.040	3	0.12

<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>CxP</b>
Participación en eventos y ferias internacionales	0.040	3	0.12
Implementación de pagina Web	0.030	3	0.09
Reconocimiento local de la marca	0.010	4	0.04
<b>CAPACIDAD DE DISTRIBUCION FISICA</b>			
Credibilidad de las empresas transportadoras	0.040	3	0.12
Acompañamiento y fidelidad	0.010	3	0.03
Gran número de oferentes	0.010	3	0.03
Paquetes conjuntos de servicios	0.010	3	0.03
Fácil accesibilidad	0.010	3	0.03
Capacidad financiera	0.030	3	0.09
Convenios interinstitucionales	0.010	3	0.03
Costos de los servicios	0.010	1	0.010
Ausencia de planes y procesos de distribución física internacional	0.005	1	0.005
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>			
Alta credibilidad financiera	0.006	4	0.024
Tramitología y demora en aprobación y desembolsos	0.009	1	0.009
Acceso con límites de cuantías favorables	0.008	2	0.016
Buen manejo del historial crediticio	0.008	4	0.032
<b>CAPACIDAD DE Talento H.</b>			
Nivel de escolaridad intermedio	0.004	2	0.008
Alto grado de participación femenina en la fuerza de ventas	0.010	3	0.03
Nivel de escolaridad básico en la fuerza productiva	0.010	2	0.02
Alta formación empírica de la fuerza productiva	0.010	2	0.02
Bajo nivel de capacitación	0.040	1	0.040
Nivel de ingreso razonable	0.030	3	0.09
Población relativamente joven en la fuerza productiva	0.030	3	0.09
Alto sentido de pertenencia	0.020	4	0.08
Colaboración y cooperación entre dependencias de la empresa	0.055	4	0.22
<b>CAPACIDAD TECNOLOGIA</b>			
Tecnología obsoleta en la fuerza productiva	0.010	1	0.010
Poca reposición y recuperación de equipos	0.010	2	0.02
Maquinaria propia	0.010	4	0.4
Bajo conocimiento de nuevas tecnologías	0.010	2	0.02
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.634</b>

Fuente. Este estudio

Manufacturas Beler posee fortalezas relevantes dentro de la capacidad gerencial y administrativa que le permiten responder a de manera eficiente ante las exigencias de la incursión en un mercado externo. La organización institucional y la interacción con cada una de las áreas gerenciales y administrativas facilitan la ejecución de los objetivos tendientes a la realización de las exportaciones a ciudades determinadas en Ecuador y posteriormente a otros mercados objetivos.

La capacidad productiva es uno de los aspectos trascendentales en la ejecución de los objetivos puesto que depende de ello la satisfacción integral del cliente y consumidor final en el mercado de destino, además de permitir la continuidad en el proceso de exportación, aquí Manufacturas Beler posee fortalezas destacadas en diseño, precio y rotación del producto sin embargo sus debilidades radican en el hecho de ser dependiente de las ventas locales, y la poca tecnología aplicada a la producción.

La capacidad de mercadeo le permite a la empresa madurar en aspectos tendientes a la comercialización del producto en mercados externos, es claro que el buen uso de las herramientas del mercadeo en la empresa destacándose como fortaleza propender ante.

El término distribución física implica la movilización de los productos en el lugar, espacio y tiempo correcto en relación a los requerimientos exigidos, esta variable es dependiente de otras tales como el acompañamiento de las empresas del transporte y la ejecución exacta de los planes de distribución física, en los cuales Manufacturas Beler posee su mayor debilidad pero que en realidad no implica falacias a nivel general.

Manufacturas Beler plantea, dirige y controla las actividades relacionadas con la administración de su capacidad financiera, así como las derivadas de la contabilización de las operaciones, inversiones, financiación y presupuestos y disponibilidad de efectivo para el adecuado funcionamiento de la entidad. La empresa tiene en cuenta dentro de la capacidad financiera, las políticas generales de pagos, gastos, imprevistos y abastecimiento de materias primas, por esta razón busca siempre mantener su grado de liquidez que le permita aprovechar descuentos por pronto pago y aprovechar oportunidades comerciales, sin embargo el sistema financiero en este último año se ha mantenido distante de prestar la colaboración al sector. El exceso de trámites, desgastan al empresario que opta por buscar otros medios financieros como prestamos a particulares o préstamos a través de cooperativas que agilizan la prioridad en cuanto al abastecimiento de recursos. A pesar de estos conflictos la imagen de la empresa frente al sistema financiero es buena.

Hoy en día se reconoce la importancia del talento o capital humano tanto así que muchas empresas a nivel nacional están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. A pesar de que el factor monetario es vital y

pareciera el más importante, no es sino a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de la empresa. Es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano.

La tecnología es el único factor que permite medir el grado de competitividad en la empresa que facilita la innovación y la incursión en nuevos procesos productivos o mejorar los que se tiene. Siendo este factor de vital importancia en la empresa, el difícil acceso a los mercados tecnológicos a entorpecido en desarrollo de la organización en esta materia. A pesar de ello uno de los objetivos organizacionales plantea el mejoramiento tecnológico como una de las principales prioridades.

## **2.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

**2.5.1 Metodología.** La importancia de la Matriz de evaluación de factores externos consiste en poder recolectar, resumir y evaluar las variables más importantes exógenas a la empresa que pueden afectar negativa o positivamente en el logro de los objetivos propuestos.

El método consiste en seleccionar los aspectos más relevantes que se encuentren enmarcados dentro de entornos como el económico, tecnológico, ambiental, social y demográfico entre otros a los cuales se le asignan valores comprendidos entre cero (0) a uno (1) de acuerdo al grado de importancia para la organización. Cada aspecto al igual recibe una ponderación teniendo en cuenta si se clasifica en amenaza mayor (1), amenaza menor (2), oportunidad menor (3), oportunidad mayor (4). La sumatoria del producto dado de la ponderación y clasificación asignadas dará como resultado el grado de riesgos existentes entre amenazas y oportunidades y el grado de equilibrio entre los dos.

**Cuadro 25. Matriz de Evaluación de Factores Externos**

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	P x C
Entorno Económico			
Tasa se cambio favorable, reevaluación del dólar	0.10	4	0.40
Inflación por debajo del 9 % para el 2008 sin pasar a ser galopante	0.02	3	0.06
Ingreso per. cápita clasificado como ingreso bajo medio	0.05	3	0.15
Nuevas medidas arancelarias a la importaciones	0.10	1	0.10
Salario unificado nominal similar	0.02	3	0.06
Balanza comercial superávit aria	0.02	3	0.06
Aumento de la reserva monetaria	0.05	3	0.15
Reformas a la constitución política	0.03	3	0.09
Distantes relaciones políticas	0.05	1	0.05
Aceptables relaciones comerciales	0.01	3	0.03
Restricciones a las importaciones colombianas	0.05	1	0.05
Similar nivel arancelario	0.10	4	0.4
Similar políticas de negociación internacional	0.05	4	0.2
Tratados internacionales vigentes	0.10	4	0.4
Entorno tecnológico			
Innovación en procesos y productos	0.08	3	0.24
Telecomunicaciones y software que contribuyen a disminuir tiempo empleado en trámites	0.02	3	0.06
Negociaciones virtuales	0.06	3	0.18
Entorno social y demográfico			
Altos índices migratorios	0.01	2	0.02
Multiétnico con gran riqueza cultural	0.02	3	0.06
Tasa de desempleo inferior al 7 %	0.01	3	0.03
Similitud de idioma, religión y tradiciones culturales	0.04	4	0.16
Entorno ambiental			
Protección y regulación ambiental	0.01	3	0.03
TOTAL	1		2.98

Fuente. Este estudio

Si bien es cierto que la Matriz de Evaluación de Factores Externos permite reconocer, organizar y evaluar información económica, social, política y financiera del país objeto de estudio frente a la empresa. Es esta la razón por la cual es muy importante tener en cuenta los resultados que se obtengan en el análisis.

Las políticas económicas del país en estudio son determinantes en el hecho de que toda variante puede afectar directa o indirectamente el acceso al mercado, sin embargo también constituyen un gran fortaleza en el hecho de constituir un atractivo valorado en el precio.

Los avances tecnológicos son a nivel general una fortaleza para toda organización puesto que disminuye los tiempos que se emplean para la ejecución de una comercialización, además de ser exigencia para estar a la par con los avances tecnológicos, ninguna empresa puede mantenerse relegada del entorno tecnológico, por ser propensa a permanecer aislada.

La situación social y demográfica hace parte de los factores determinantes en el poder de compra y aceptabilidad del productos en el mercado objetivo, de acuerdo a la composición étnica, los hábitos de consumo y la distribución de la población, al igual que la distribución de la población en el área urbana y el nivel intelectual de las mismas son variables fundamentales en el estudio de la aceptabilidad de producto y su sostenibilidad en el mercado objetivo.

El entorno ambiental es un factor que no se puede hacer a un lado, en vista de presentarse a nivel mundial la oleada de ser “amigables con el medio ambiente” y en pro de manejar buenas prácticas de manufacturas, haciendo mayormente aceptables los productos y a la par con las exigencias ambientales del mercado objetivo. El total ponderado del 2.98 % indica que la empresa esta por encima de la media en el esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades y eviten las amenazas.

## **2.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN**

**2.6.1 Metodología.** La matriz de evaluación de posición estratégica es un instrumento conciso que permite definir el tipo de estrategias acordes con la empresa de acuerdo a sus fortalezas y debilidades para lo cual es necesario tener en cuenta cuatro dimensiones importantes:

- ✓ Fortaleza financiera (FF) dimensión interna
- ✓ Ventaja competitiva (VC) dimensión interna
- ✓ Fortaleza de la industria (FI) dimensión externa
- ✓ Estabilidad ambiental (EA) dimensión externa

Dentro de los cuales se ubican los factores más relevantes y se les asigna una calificación de la siguiente manera:

- ✓ Para la fortaleza financiera y fortaleza de la industria se asigna un valor numérico que oscila entre (+1) el peor y (+6) el mejor, a cada una de las variables que abarcan cada una de estas dimensiones.
- ✓ Para las dimensiones, estabilidad ambiental y ventaja competitiva se asigna un valor numérico que oscila entre (-1) el mejor y (-6) el peor, a cada una de las variables que abarcan cada una de estas dimensiones.



Posteriormente se totaliza y se divide el resultado entre el número de variables de cada dimensión. La sumatoria de (VC) y (FI) ubica el vector en el eje de las X y la sumatoria de (EA) y (FF) ubica el vector en el eje de las Y. El punto donde se intersectan los vectores ubicara a la empresa en los cuadrantes conservador, intensivo o agresivo, defensivo y competitivo. Este resultado permitirá definir el tipo de estrategias a ejecutar en le empresa.

**Cuadro 26. Matriz de evaluación de posición estratégica y evaluación de acción**

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA INTERNA	
Fortaleza financiera (FF)		Estabilidad Ambiental (EA)	
Credibilidad ante el sistema financiero	+5	Tecnología obsoleta	-6
Flujo de capital	+5	Reevaluación	-1
Eliminación de cartera crediticia	+6	Barreras de ingreso	-4
Aumento de cupos crediticios	+5	Balanza comercial superávitaria	-3
Capacidad de pago	+6	Similitud políticas de negociación	-1
TOTALES	5.4		-3
Ventaja Competitiva (VC)		Fortaleza Industrial (FI)	
Participación en el mercado regional	-1	Escaso conocimiento tecnológico	+1
Precios, calidad y diseños	-2	Inexistencia de planes ambientales	+2
Fidelidad a la marca	-1	Capacidad de adecuación en infraestructura	+5
Seguimiento a clientes y servicio post-venta	-2	Planta de procesamientos propia	+6
Diferenciación con la competencia	-1	Fidelidad de proveedores	+5
TOTALES	-1.4		3.8

Fuente. Este estudio

El vector direccional coordina:

$$\text{Eje x (VC) + (FI): } -1.4 + 3.8 = 2.4$$

$$\text{Eje y (EA) + (FF): } -3 + 5.4 = 2.4$$

La intersección de las rectas se hace en el cuadrante Intensivo o Agresivo, lo que significa que la empresa está en magnifica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, superar debilidades internas y evitar amenazas externas. Manufacturas Beler puede implementar estrategias como:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo de mercado
- Desarrollo de productos
- Integración hacia atrás, hacia delante, horizontal
- Diversificación en conglomerados
- Diversificación concéntrica

**Figura 3. Matriz de evaluación de posición estratégica y evaluación de acción**

							Conservadora	6								Agresiva
								5								
								4								
								3								
								2	*							
								1								
VC	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	FI		
								-1								
								-2								
								-3								
								-4								
								-5								
								-6								
							Defensiva	EA								Competitiva

Fuente. Este estudio

### 3. INTELIGENCIA DE MERCADOS

#### 3.1 MERCADO OBJETIVO: QUITO- ECUADOR

Figura 4. Mapa de Ecuador



Fuente: Proexport.

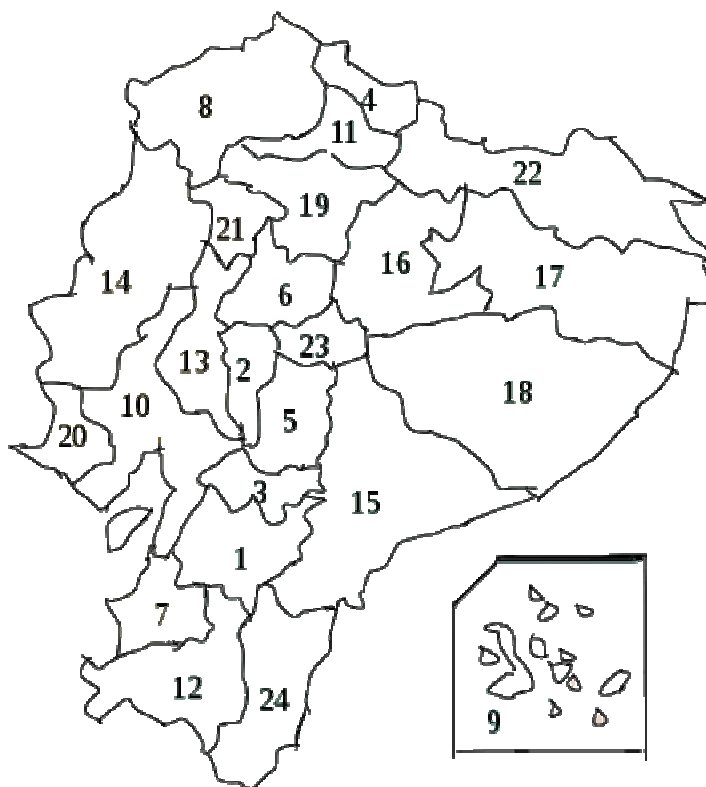
#### 3.1.1 Aspectos Generales de Ecuador:

- Nombre Oficial: República del Ecuador
- Capital: Quito
- Superficie: 256.370 kilómetros cuadrados

#### 3.1.2 Instituciones Políticas:

- Forma de Gobierno: República
- Jefe de Estado y de Gobierno: Rafael Correa (2007-2011)
- División Administrativa: Regiones, provincias, cantones y parroquias

**Figura 5. División Administrativa de Ecuador**



#	PROVINCIA	CAPITAL
1	Azuay	Cuenca
2	Bolívar	Guaranda
3	Cañar	Azogues
4	Carchi	Tulcán
5	Chimborazo	Riobamba
6	Cotopaxi	Latacunga
7	El Oro	Machala
8	Esmeraldas	Ciudad Esmeraldas
9	Galápagos	Puerto Baquerizo Moreno
10	Guayas	Guayaquil
11	Imbabura	Ibarra
12	Loja	Loja
13	Los Ríos	Babahoyo
14	Manabí	Portoviejo
15	Morona Santiago	Macas
16	Napo	Tena
17	Orellana	Francisco de Orellana
18	Pastaza	Puyo
19	Pichincha	Quito
20	Santa Elena	Santa Elena
21	Santo Domingo de los Tsachilas	Santo Domingo
22	Sucumbíos	Nueva Loja
23	Tungurahua	Ambato
24	Zamora Chinchipe	Zamora

Fuente: INEC. Base de Datos. Actualización a Dic/2008

### 3.1.3 Población:

- Población total (Estimada a Febrero de 2009): 14.000.000
- Clasificación porcentual de acuerdo al sexo: Mujeres: 50.6 %; Hombres: 49.4 %
- Distribución Geográfica: Urbana: 54 %; Rural: 46 %
- Población Principales Ciudades (Estimada a Febrero de 2009);
- Guayaquil: 3.169.804; Quito: 2.104.991; Cuenca: 500.000; Babahoyo: 250.000; Loja: 185.000.
- Distribución Étnica: Indígenas: 25 %; Mestizos: 55 %; Españoles o Europeos: 10 %; Negros y Asiáticos: 6 %; Colonia China: 4 %.

**b. Idioma.** En la gran mayoría de las regiones se habla español, pero el 10 % de la población indígena habla quechua.

**c. Moneda**<sup>15</sup>. Debido a la constante devaluación del Sucre el Gobierno del Ecuador tomó la decisión de implementar un modelo económico basado en la “dolarización” de las actividades económicas. Mediante este esquema el Banco Central establece el US Dólar como moneda funcional, dejando el Sucre como moneda fraccionaria. Para cumplir con dicho objetivo, el Presidente de la República envió al Congreso en Marzo del 2000, un proyecto económico urgente (“trolebus”) el cual fue aprobado, con el propósito de implementar las reformas legales necesarias. Con este nuevo esquema monetario, ya no es posible pactar obligaciones activas, pasivas y contingentes de dinero en UNIDADES DE VALOR CONSTANTE (UVC) o ninguna otra forma de indexación. La UVC era la unidad de cuenta de valor constante del Sucre, ajustable diariamente de acuerdo con la variación mensual del índice de precios al consumidor del área urbana. A partir de la promulgación de la Ley de Mercado de Valores (Mayo 28 de 1993), se fijó el valor inicial de la UVC en S/.10.000. Sin embargo, desde Enero 11 del 2000 el valor del UVC quedó congelado en US\$ 2.6289.

**3.1.4 Inflación**<sup>16</sup>. La variación mensual del IPC en febrero de 2009 registró 0,47%, esta variación se ubica por debajo de la registrada en enero de 2009 (0,71%) y a la registrada en febrero 2008 (0,94%). Se observa el comportamiento cíclico, donde febrero es un mes en el cual la inflación se reduce en comparación de enero, esto a pesar que en febrero se empieza a sentir los efectos del invierno.

---

<sup>15</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.

<sup>16</sup> INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS – INEC.

La inflación anual en el mes de febrero de 2009 fue de 7,85%, la cual es inferior a la presentada en el mes de enero de 2009 (8,36%); pero superior a la registrada en febrero de 2008 (5,10%). En cuanto a la inflación acumulada para el mes de febrero es 1,18%, la misma que es inferior a la presentada en febrero de 2008 (2,10%), la inflación acumulada registra la variación de precios desde diciembre 2008 hasta el mes de febrero de 2009. Al comparar la inflación anual del mes de febrero de los últimos años se puede evidenciar que en el 2009 es superior a los registros presentados a partir del año 2004.

**3.1.5 Pesos y Medidas.** El sistema de pesos y medidas es el Sistema Métrico Decimal tal como se utiliza en el resto de países de Latinoamérica que facilitan los intercambios comerciales puesto que no se tiene que realizar ningún tipo de conversión en pesos y medidas.

### **3.1.6 Transporte:**

**3.1.6.1 Terrestre.** Como todo país en vía de desarrollo, la problemática en el manejo del sistema de transporte se deduce en el hecho de que tan solo el 13 % de 43.000 kilómetros de carreteras se encuentra pavimentado según informes presentados por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, la vía más importante es la Panamericana que atraviesa el país de norte a sur desde Tulcán hasta Macará frontera con Perú.

El sistema de carreteras en Ecuador se puede clasificar como:

- ✓ Troncal: Que atraviesa de Norte a Sur y viceversa.
- ✓ Transversal: Que atraviesa del Este a Oeste y viceversa.

Entre las troncales más importantes están:

- ✓ Ruta Del Sol: Atraviesa las provincias de Esmeraldas, Manabí y Guayas, gran parte de su recorrido lo hace al borde del mar.
- ✓ Troncal De La Costa: Comunica las Principales ciudades costeras en Ecuador como son Guayaquil y Esmeraldas.
- ✓ Troncal De La Sierra: Atraviesa las provincias del Carchi, Imbabura, Pichincha y Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Cañar, Azuay y Loja, en vista de estar concesionada a particulares se deben pagar peajes en varios de sus tramos. Es una vía con carácter de autopista y en varios de sus tramos presenta hasta cuatro carriles.
- ✓ Troncal Amazónica: Comunica las provincias de Sucumbíos, Napo, Pastaza, Morona Santiago y Zamora Chinchipe.

Entre las transversales más importantes están:

- ✓ Transversal Fronteriza: Atraviesa las provincias de Esmeraldas, Imbabura, Carchi y Sucumbíos.
- ✓ Transversal Norte: Atraviesa las provincias de Pichincha, Napo y Orellana.
- ✓ Transversal Central: Atraviesa las provincias de Santo Domingo de Tsachilas, Cotopaxi, Los Ríos, Bolívar, Cañar, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza.
- ✓ Transversal Austral y Sur: Atraviesa las provincias de Guayas, El Oro, Loja, Azuay, Zamora Chinchipe.

**3.1.6.2 Marítimo.** El sistema portuario de Ecuador está compuesto de siete puertos estatales y diez muelles privados, especializados en carga general y petróleo. El principal puerto es el de Guayaquil, que maneja el 70% del comercio exterior del Sistema Portuario Nacional. En él se captan tráficos de rutas desde el lejano oriente y del continente americano, especialmente los relativos a la costa del Pacífico. Este puerto resulta óptimo para la concentración de cargas latinoamericanas destinadas a cruzar el canal de Panamá con destino a la costa este del continente o hacia Europa y África.

El Puerto de Esmeraldas está especializado en el manejo de carga general. Se distingue por ser la principal Terminal para las exportaciones de petróleo ecuatoriano y de banano. Tiene una extensión aproximada de 40 Hect. y un calado de 11 m. lo que facilita la entrada de buques de gran capacidad.

El Puerto de Manta despacha principalmente las exportaciones de café y cacao, junto con actividades comerciales y de turismo. Cuenta con un acceso a mar abierto a 25 millas náuticas de la ruta internacional de tráfico marítimo y con profundidades naturales de 12 metros, que permiten el ingreso de buques de gran calado las 24 horas. Otro puerto de importancia es Puerto Bolívar, el principal para las exportaciones de banano, que además recibe y despacha tráfico comercial y turístico.

Existen servicios directos de transporte de carga vía marítima hacia Ecuador, y con conexiones en Cristóbal, desde los puertos de Buenaventura, Cartagena, Barranquilla, principalmente hacia el puerto de Guayaquil. Los tiempos de tránsito oscilan entre 2 y 16 días, dependiendo la ruta de escogencia.<sup>17</sup>

**3.1.6.3 Aéreo.** Los principales aeropuertos se encuentran ubicados en Quito, Guayaquil y Manta y como auxiliares al sistema aéreo en Ecuador se encuentran los aeropuertos de Tulcán y Esmeraldas los cuales también operan con vuelos

---

<sup>17</sup> MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS DE ECUADOR.

internacionales con límites determinados y en menor frecuencia. De la misma manera existen 14 terminales aeroportuarias que operan vuelos internos.

- ✓ Aeropuerto Mariscal Sucre: Ubicado en Quito, con concesiones privadas que permiten su ampliación además de la creación de un nuevo aeropuerto en las afueras de Quito (Zona Franca en Puembo) con mayor capacidad que el actual.
- ✓ Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo: Ubicado en Guayaquil, remodelado en el año 2006 y distante a 5 kilómetros del centro de Guayaquil.
- ✓ Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro: Ubicado en Manta, uno de los más modernos de Suramérica y con una de las mejores pistas, además permite el arribo de naves de gran tonelaje, además cuenta con dos Zonas Francas lo que permite gran capacidad de almacenamiento.

**3.1.7 Condiciones de Vida.** Ecuador al igual que varios países de Suramérica presentan condiciones de vida muy similares sin embargo en los últimos 5 años, la inestabilidad económica, social y política ocasionada que las clases menos favorecidas y el sector rural sufran un detrimento en sus ingresos que directamente inciden en el consumo y las satisfacción de las necesidades básicas del ser humano.

El incremento del volumen de producción y exportación de petróleo a pesar de la caída de los precios dio lugar a un incremento en el PIB, sin embargo se puede deducir que este indicador no demuestra la situación real de las familias ecuatorianas, de hecho al caer los precios del petróleo, disminuyó también al entrada de recursos al estado y por ende la destinación de este, a programas de interés social.

De acuerdo a la Encuesta sobre Condiciones de Vida en Ecuador realizada en el año 2006 se puede deducir que el 65.67 %<sup>18</sup> de los ecuatorianos poseen vivienda propia lo que hace que se tenga mayor tranquilidad en las familias, ya que el patrimonio más valioso que posee una familia es la vivienda.

La competitividad en lo relacionado con la salud es buena. Quito y Guayaquil poseen gran variedad de clínicas y hospitales con especialistas en su gran mayoría con estudios realizados en el exterior, que hacen a este sector competente, sin embargo los costos para cubrir eventualidades médicas son muy altos. El 53.04%<sup>19</sup> de la población ecuatoriana no presenta ningún tipo de enfermedad.

---

<sup>18</sup> INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS.

<sup>19</sup> *Ibid.*



La educación privada es completa, desde la primaria, secundaria, universidad y estudios de post-grado. Las escuelas imparten educación bilingüe y trilingüe. El índice de población alfabeta es del 90.87 %.<sup>20</sup>

### **3.1.8 Días festivos:**

Enero 1:	Año nuevo
Febrero o Marzo:	Carnaval (lunes y martes antes de la Cuaresma)
Marzo:	Semana Santa (jueves, viernes, sábado y domingo)
Mayo 1:	Día del Trabajo
Mayo 24:	Batalla de Pichincha/Día de la Independencia
Agosto 10:	Primer Grito de la Independencia
Octubre 9:	Independencia de Guayaquil
Octubre 12:	Descubrimiento de América
Noviembre 2:	Día de los Muertos
Noviembre 3:	Independencia de Cuenca
Diciembre 6:	Fundación de Quito
Diciembre 25:	Navidad
Diciembre 31:	Año viejo

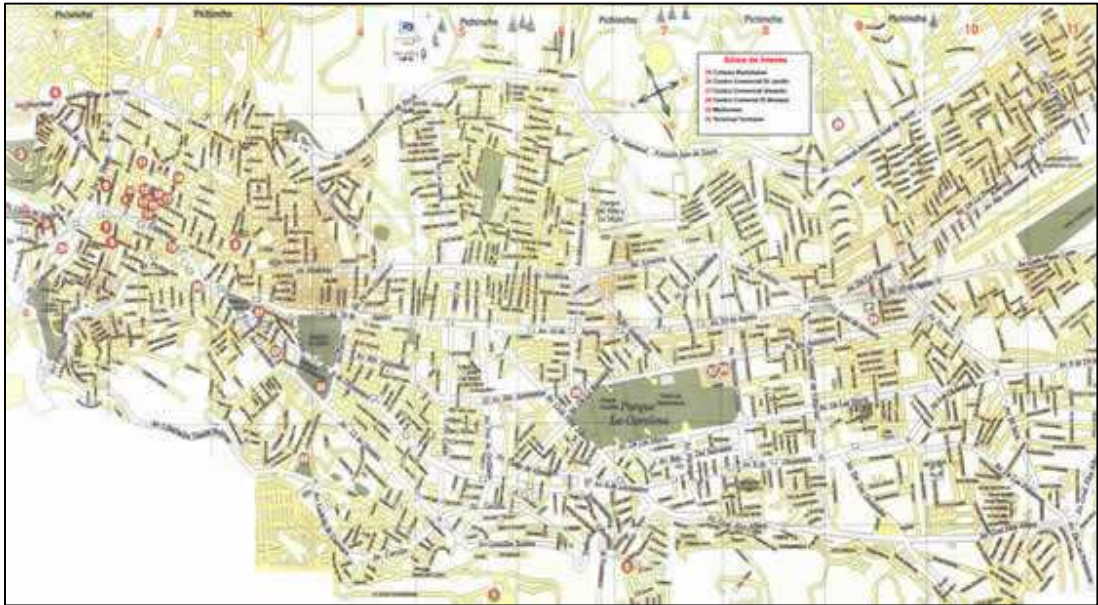
Los bancos, escuelas, supermercados y cualquier otro negocio se encuentran cerrados en estos días.

---

<sup>20</sup> Ibid.

### 3.1.9 Aspectos generales de la ciudad de Quito:

Figura 6. Mapa de la ciudad de Quito



Fuente: Embajada de Ecuador en Colombia

- ✓ Nombre Oficial: San Francisco de Quito
- ✓ Superficie: 320 kilómetros cuadrados
- ✓ Clima: Variable en el día y la noche, la temperatura oscila entre los 23 y 25 grados centígrados en el día y en la noche puede llegar a 10 grados centígrados.
- ✓ Río Principal: Guayllabamba

#### 3.1.9.1 Instituciones Políticas:

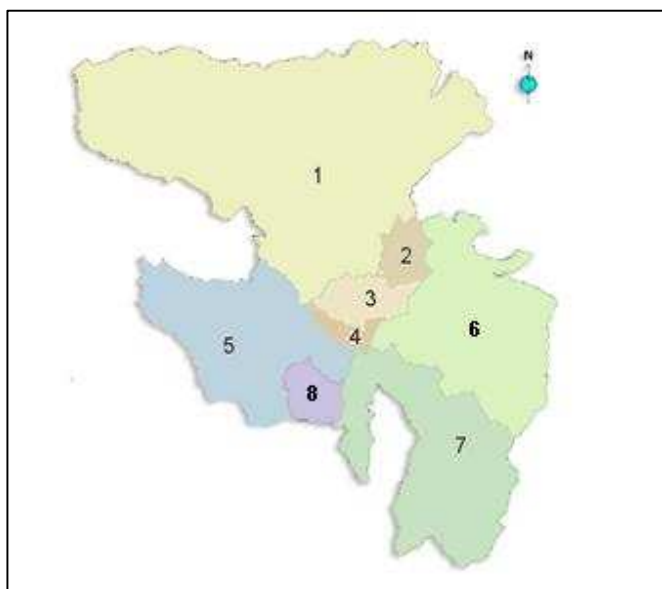
- ✓ Alcalde: Andrés Vallejo
- ✓ División Administrativa: 8 administraciones zonales y 32 parroquias

##### a. Administraciones Zonales

- ✓ Administración Zona Equinoccial (La Delicia)
- ✓ Administración Zona Calderón
- ✓ Administración Zona Norte (Eugenio Espejo)
- ✓ Administración Zona Centro (Manuela Sáenz)
- ✓ Administración Zona Sur (Eloy Alfaro)

- ✓ Administración Zona de Tumbaco
- ✓ Administración Zona Valle de Los Chillos
- ✓ Administración Zona Quitumbe

**Figura 7. Zonas Distritales de Quito**

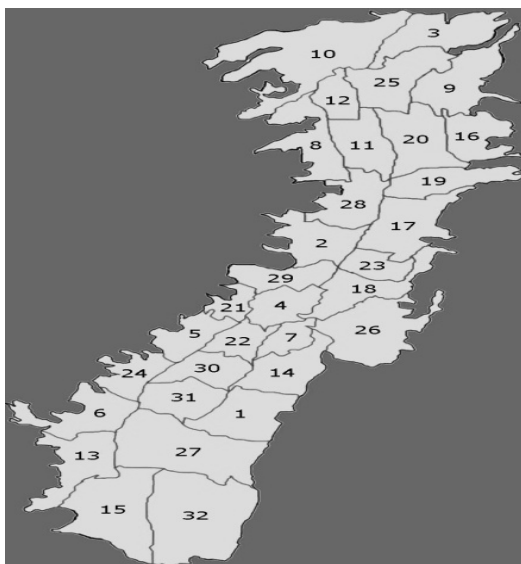


Fuente: [www.google maps](http://www.google.com/maps).

### **b. Parroquias Urbanas**

1-La Argelia, 2-Belisario Quevedo, 3-Carcelén, 4-Centro Histórico, 5-Chilibulo, 6-Chillogallo, 7-Chimbacalle, 8-Cochabamba, 9-Comité del Pueblo, 10-El Condado, 11-Concepción, 12-Cotocollao, 13-La Ecuatoriana, 14-La Ferroviaria, 15-Guamaní, 16-El Inca, 17-Iñaquito, 18-Itchimbía, 19-Jipijapa, 20-Kennedy, 21-La Libertad, 22-Magdalena, 23-Mariscal Sucre, 24-La MENA, 25-Ponciano, 26-Puengasí, 27-Quitumbe, 28-Rumipamba, 29-San Juan, 30-San Bartola, 31-Solanda, 32-Turubamba.

**Figura 8. Parroquias Urbanas de Quito**



Fuente: [www.google.com/maps](http://www.google.com/maps)

### **3.1.9.2 Finanzas e Inversión en Quito:**

**a. Regulación de Negocios:** Con el ánimo de brindar apoyo y regulación a las negociaciones que se realicen en Quito y en general en todo el país el gobierno ecuatoriano a designado varios entes tanto públicos como privados regulados, que se encarguen de mantener informado y controlado el comercio tanto interno como externo. Estas entidades son:

- ✓ Banco Central del Ecuador: Emite y regula las políticas monetarias, crediticias, financieras y cambiarias, además de elaborar y difundir estadísticas económicas.
- ✓ Banco del Estado: Entidad financiera pública, que se encarga de financiar los proyectos de inversión pública y asistencia técnica social.
- ✓ Agencia de Garantía de Depósitos: Entidad que tiene como función ser el garante entre los usuarios del sector financiero y las entidades que lo conforman.
- ✓ Superintendencia de Bancos y Seguros: Organismo técnico con autonomía, administrativa, económica y financiera, que tiene la función de vigilar todas las entidades del sector financiero.
- ✓ Superintendencia de Compañías: Controla y revisa los estados financieros de todas las compañías que operan en Ecuador.

- ✓ Consejo de Comercio Exterior e Inversiones: Mantiene nexo constante entre el sector público y privado con el ánimo de impulsar y promover el comercio exterior en Ecuador.

**b. Monopolios:** Dentro del país no existe autorización para constituir monopolios públicos, sobre todo en el manejo de telecomunicaciones, producción de hidrocarburos, agua y servicios públicos, los cuales deben ser manejados bajo otras figuras.

**c. Prácticas Anticompetitivas:** Cada uno de los ministerios se encarga de vigilar y controlar las empresas que realicen prácticas anticompetitivas dentro de su ramo

**d. Balanza Comercial:** Ecuador socio estratégico de Colombia que en los dos últimos años ha sufrido los efectos de las recesiones económicas mundiales, además de la problemática política dada por las desavenencias entre mandatarios a ocasionado que Ecuador pierda imagen ante la comunidad internacional lo que de una u otra manera afecta la inversión extranjera directa, fuera de ello las restricciones dadas a las importaciones básicas para este país, la negativa a cancelar intereses de la deuda externa y la disminución de las remesas internacionales ahondan en mayor medida la problemática económica y de comercio exterior en este país.

La crisis política interna sucedida en el 2007 afecto todos el andamiaje económico y de comercio exterior reflejado en la caída de la balanza comercial, siendo deficitaria en USD -97,502 millones.

Para el año 2008 hubo una reactivación de la balanza comercial dada por la reactivación de la construcción y el arranque que tubo la balanza comercial petrolera en este año siendo al que favoreció el total registrado en este año, además se vio favorecida por la construcción de una central hidroeléctrica que permitió al disminución de las importaciones de energía de Colombia en un 45 %.

En Enero de 2009 la balanza comercial total registró un déficit de USD -496.833 millones, debido a la disminución en el apoyo económico a los sectores agrícolas, el invierno y la desaceleración económica dada a principios de año.

**Cuadro 27. Evolución de la Balanza Comercial del Ecuador**

	Ene 2007			Ene 2008			Ene 2009			Variación 2007 - 2008		
	a	b	b/a	a	b	b/a	a	b	b/a	a	b	b/a
	Valor USD Volumen	Valor FOB	Valor unitario	Valor USD Volumen	Valor FOB	Valor unitario	Volume n	Valor USD FOB	Valor unitario	Valor USD Volumen	Valor FOB	Valor unitario
<b>Exportaciones totales</b>	<b>2,305</b>	<b>904,458</b>	<b>392</b>	<b>2,607</b>	<b>1,574,310</b>	<b>604</b>	<b>2,346</b>	<b>825,702</b>	<b>352</b>	<b>-10.01%</b>	<b>-47.55%</b>	<b>-41.72%</b>
<i>Petroleras (2)</i>	11,331	446,362	39	13,773	1,050,178	76	12,047	337,628	28	-12.53%	-67.85%	-63.24%
<i>No petroleras</i>	710	458,096	645	666	524,132	787	650	488,074	751	-2.35%	-6.88%	-4.64%
<b>Importaciones totales</b>	<b>936</b>	<b>1,001,960</b>	<b>1,071</b>	<b>984</b>	<b>1,275,871</b>	<b>1,296</b>	<b>1,062</b>	<b>1,322,535</b>	<b>1,246</b>	<b>7.85%</b>	<b>3.66%</b>	<b>-3.89%</b>
<i>Bienes de consumo</i>	56	197,909	3,563	83	260,781	3,147	87	307,245	3,530	5.03%	17.82%	12.17%
<i>Materias primas</i>	635	381,213	600	623	445,268	715	465	405,685	872	-25.31%	-8.89%	21.98%
<i>Bienes de capital</i>	39	302,367	7,807	39	310,092	8,035	39	381,173	9,883	-0.07%	22.92%	23.00%
<i>Combustibles y Lubricantes</i>	207	119,364	578	240	204,422	852	470	225,778	480	95.98%	10.45%	-43.64%
<i>Diversos</i>	0	166	16,850	0	157	9,150	0	2,654	5,548	2682.37%	1587.01%	-39.37%
<i>Ajustes (3)</i>		940			55,150			0				
<b>Balanza Comercial - Total</b>		<b>-97,502</b>			<b>298,438</b>			<b>-496,833</b>			<b>-266.48%</b>	
<i>Bal. Comercial - Petrolera</i>		326,998			845,755			111,850			-86.78%	
<i>Bal. Comercial - No petrolera</i>		-424,500			-547,317			-608,683			11.21% (4)	

Fuente: Banco Central del Ecuador.

*Las exportaciones totales al mes de enero de 2009, alcanzaron un valor FOB de USD 825.70 millones, lo que significó un caída en valor del -47.55%; en volumen de -10.01%; y, por ende en el precio de -41.72%, comparado con las ventas externas registradas a enero de 2008, que fueron de USD 1,574.31 millones. La evolución de las exportaciones totales, está explicada en mayor medida por un disminución de -67.85% en el valor de las Exportaciones Petroleras, al pasar de USD 1,050.17 millones en enero de 2008 a USD 337.62 millones, en el mismo mes del año 2009<sup>21</sup>.*

<sup>21</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. COMERCIO EXTERIOR.

## Cuadro 28. Exportaciones Totales

	Enero 2007			Enero 2008				Enero 2009				Variación 2008 - 2009		
	a	b	b/a	a	b	b/a	Partic.	a	b	b/a	Partic.	a	b	b/a
	Volumen	Valor USD FOB	Valor unitario	Volumen	Valor USD FOB	Valor unitario		Volumen	Valor USD FOB	Valor unitario		Volumen	Valor USD FOB	Valor unitario
<b>Totales</b>	<b>2,305</b>	<b>904,458</b>	<b>392</b>	<b>2,607</b>	<b>1,574,310</b>	<b>604</b>		<b>2,346</b>	<b>825,702</b>	<b>352</b>		<b>-10.01%</b>	<b>-47.55%</b>	<b>-41.72%</b>
<b>Petroleras (2)</b>	<b>11,331</b>	<b>446,362</b>	<b>39</b>	<b>13,773</b>	<b>1,050,178</b>	<b>76</b>	<b>100.0%</b>	<b>12,047</b>	<b>337,628</b>	<b>28</b>	<b>100.0%</b>	<b>-12.53%</b>	<b>-67.85%</b>	<b>-63.24%</b>
Crudo	10,304	414,450	40.22	12,226	941,848	77.04	89.7%	10,780	288,745	26.79	85.5%	-11.83%	-69.34%	-65.23%
Petroecuador	5,714	223,466	39	8,844	683,274	77	65.1%	7,450	206,023	28	61.0%	-15.76%	-69.85%	-64.21%
Crudo Oriente	3,489	145,021	42	6,245	494,748	79	47.1%	5,242	143,632	27	42.5%	-16.06%	-70.97%	-65.41%
Crudo Napo	2,225	78,444	35	2,598	188,526	73	18.0%	2,208	62,391	28	18.5%	-15.03%	-66.91%	-61.05%
Compañías privadas	4,590	190,984	42	3,383	258,574	76	24.6%	3,330	82,722	25	24.5%	-1.55%	-68.01%	-67.50%
Derivados	1,026	31,912	31.09	1,547	108,329	70.04	10.3%	1,267	48,883	38.58	14.5%	-18.08%	-54.88%	-44.91%
<b>No Petroleras</b>	<b>710</b>	<b>458,096</b>	<b>645</b>	<b>666</b>	<b>524,132</b>	<b>787</b>	<b>100.0%</b>	<b>650</b>	<b>488,074</b>	<b>751</b>	<b>100.0%</b>	<b>-2.35%</b>	<b>-6.88%</b>	<b>-4.64%</b>
<b>Tradicionales</b>	<b>525</b>	<b>202,213</b>	<b>385</b>	<b>491</b>	<b>219,528</b>	<b>447</b>	<b>41.9%</b>	<b>519</b>	<b>234,397</b>	<b>451</b>	<b>48.0%</b>	<b>5.76%</b>	<b>6.77%</b>	<b>0.96%</b>
Banano y Plátano	500	117,105	234	467	129,424	277	24.7%	497	154,567	311	31.7%	6.37%	19.43%	12.27%
Camarón	8	39,418	4,842	8	42,223	5,070	8.1%	7	33,020	4,736	6.8%	-16.28%	-21.80%	-6.59%
Cacao y elaborados	9	23,243	2,467	8	19,074	2,489	3.6%	8	21,774	2,637	4.5%	7.75%	14.16%	5.95%
Atún y pescado	5	14,385	2,737	7	22,945	3,337	4.4%	6	20,412	3,261	4.2%	-8.98%	-11.04%	-2.26%
Café y elaborados	2	8,062	3,676	1	5,862	5,359	1.1%	1	4,624	4,591	0.9%	-7.93%	-21.12%	-14.33%
<b>No Tradicionales</b>	<b>185</b>	<b>255,883</b>	<b>1,382</b>	<b>175</b>	<b>304,604</b>	<b>1,742</b>	<b>58.1%</b>	<b>131</b>	<b>253,677</b>	<b>1,938</b>	<b>52.0%</b>	<b>-25.13%</b>	<b>-16.72%</b>	<b>11.23%</b>
Enlatados de pescado	19	49,245	2,659	18	64,994	3,651	12.4%	14	56,328	3,946	11.5%	-19.80%	-13.33%	8.06%
Flores Naturales	8	44,657	5,751	8	42,411	5,353	8.1%	15	55,601	3,789	11.4%	85.25%	31.10%	-29.23%
Vehículos	3	20,185	6,521	3	23,500	6,803	4.5%	3	27,307	10,852	5.6%	-27.15%	16.20%	59.51%
Otras Manufacturas de metal	6	19,552	3,234	7	28,905	4,056	5.5%	3	14,805	5,081	3.0%	-55.24%	-48.78%	25.27%
Extractos y aceites vegetales	9	5,903	641	9	9,467	1,028	1.8%	8	5,949	742	1.2%	-12.96%	-37.17%	-27.81%
Jugos y conservas de frutas	8	13,983	1,650	11	14,554	1,353	2.8%	11	11,984	1,114	2.5%	0.00%	-17.66%	-17.66%
Manuf. de cuero, plástico y caucho	4	10,359	2,674	4	12,418	3,187	2.4%	3	10,164	3,297	2.1%	-20.89%	-18.15%	3.46%
Químicos y fármacos	17	16,996	1,021	8	14,676	1,904	2.8%	3	7,876	2,506	1.6%	-59.22%	-46.33%	31.60%
Productos mineros	1	4,227	7,388	1	8,838	12,421	1.7%	1	6,014	8,371	1.2%	0.97%	-31.96%	-32.61%
Madera	19	5,261	279	24	8,895	370	1.7%	15	5,525	357	1.1%	-35.60%	-37.89%	-3.56%
Otras manuf. textiles	1	4,090	3,471	1	5,028	4,441	1.0%	1	5,598	5,081	1.1%	-2.67%	11.33%	14.39%
Harina de pescado	4	2,942	734	9	6,697	723	1.3%	5	3,484	751	0.7%	-49.97%	-47.97%	3.98%
Maderas terciadas y prensadas	8	2,909	381	6	3,862	685	0.7%	3	2,697	856	0.6%	-44.10%	-30.16%	24.93%
Manuf. de papel y cartón	4	5,669	1,525	5	5,312	1,118	1.0%	3	3,045	998	0.6%	-35.76%	-42.68%	-10.77%
Fruta	27	7,750	289	13	5,549	419	1.1%	16	6,263	393	1.3%	20.48%	12.87%	-6.32%
Tabaco en rama	0.26	2,043	7,791	0.37	2,721	7,286	0.5%	0.13	3,009	22,526	0.6%	-64.23%	10.58%	209.15%
Elaborados de banano	6	3,019	497	2	1,800	853	0.3%	1	1,590	1,475	0.3%	-48.91%	-11.68%	72.87%
Prendas de vestir de fibras textiles	0.22	2,015	9,210	0.12	1,626	13,242	0.3%	0.21	1,661	7,989	0.3%	69.40%	2.20%	-39.67%
Otras elaborados del mar	1	972	686	0.21	273	1,320	0.1%	1	788	1,082	0.2%	252.54%	189.08%	-18.00%
Abacó	1	615	874	1	947	1,002	0.2%	1	1,221	1,221	0.3%	5.87%	28.98%	21.83%
Otros	40	33,491	835	44	42,130	948	8.0%	24	22,766	948	4.7%	-45.97%	-45.96%	0.01%

Fuente: Banco Central del Ecuador.

**3.1.10 Exportaciones De Acuerdo a la Subpartida Arancelaria (cuero y sus manufacturas).** La recesión económica de los Estados Unidos afectó el estado de las exportaciones del cuero y sus manufacturas, puesto que estas catalogadas como exportaciones no tradicionales junto con las flores, siendo este mercado uno de los más importantes destinos de dichas exportaciones.

El mercado del cuero y sus manufacturas se encuentra monopolizado por 16 grandes y medianas industrias y 45 artesanales en su mayoría ubicadas en la provincia de Tungurahua, en donde se concentra el 68 % de la producción total de cluster y las cuales en el 2007, 2008 y lo corrido del 2009 han decrecido vertiginosamente en sus exportaciones.

Este sector tiene mayor demanda a países como Italia (34 %), Venezuela (15 %), México (17 %), España (9 %), Perú (4 %), y otros países (21 %),<sup>22</sup> sin embargo se destaca el bajo grado de competitividad de este sector dado en el hecho de la deficiente tecnología aplicada a los procesos de curtición, siendo las plagas, las marcas en los animales y la técnica rudimentaria en el proceso de matanza, los factores relevantes que inciden en la calidad de la piel y el producto terminado.

Para el 2008 y lo transcurrido del 2009 sumada la participación con las manufacturas de plástico y caucho, las manufacturas en cuero tuvieron una participación del 2.1 % del total de exportaciones de Ecuador.

#### **Cuadro 29. Exportaciones del sector ecuatoriano del Cuero**

PERIODO	VALOR FOB (miles de USD)	TONELADAS	VARIACION FOB	VARIACION TONELADAS
2003	20.419	12.040		
2004	24.811	13.130	22%	9%
2005	27.589	12.159	11%	-7%
2006	33.047	13.997	20%	15%
2007	42.290	15.171	28%	8%

Fuente: Banco Central del Ecuador

#### **Cuadro 30. Evolución de las exportaciones ecuatorianas de Manufacturas**

PERIODO	VALOR FOB (miles de USD)	TONELADAS	VARIACION FOB	VARIACION TONELADAS
2003	1.754	201	49%	15%
2004	1.987	246	13%	22%
2005	2.102	317	6%	29%
2006	1.601	442	-24%	39%
2007	1.138	158	-29%	-64%

Fuente: Banco Central del Ecuador

En el último quinquenio de las manufacturas de cuero crecieron en un promedio anual del 3% en términos FOB y del 8% en toneladas. Es importante recalcar que se registró una desaceleración del crecimiento a partir del 2005 que se mantuvo hasta el 2007, año en el que se presenta la mayor crisis del subsector en los últimos cinco años. En el año 2007 se exportaron aproximadamente USD 1.13 millones con un Decrecimiento del 29% en el valor FOB con respecto al año anterior.

<sup>22</sup> CORPORACIÓN DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES E INVERSIONES.



**3.1.11 Participación de las Exportaciones Ecuatorianas de Cuero y sus Manufacturas.** Las exportaciones del cluster son jalonadas por el calzado, pieles y cuero los cuales al finalizar el año 2007 y comienzos del 2008 tuvieron una participación del 76 % y 17 % del total de las exportaciones, lo que refleja el bajo grado de transformación del sector. El calzado en mayor grado de comercialización internacional es el tipo industrial.

**Gráfico 17. Productos exportados por el sector ecuatoriano del Cuero**



Fuente: Banco Central del Ecuador.

**Cuadro 31. Principales Subproductos Exportados Por El Sector Ecuatoriano Del Cuero y Sus Manufacturas**

SUBPARTIDA	DESCRIPCION	2006	2007	VARIACION
		VALOR FOB	VALOR FOB	PROMEDIO ANUAL
		(MILES USD)	(MILES USD)	2007 / 2003
<b>41 PIELS Y CUEROS:</b>				
410691	Los demás cueros y pieles depilados de los demás animales y pieles de animales sin pelo	1.185,27	2.277,47	74,6
410411	Cueros y pieles curtidos de bovino o de equino en estado húmedo	1.418,69	1.835,35	34,4
410449	Los demás cueros y pieles curtidas de bovino o de equino, depilados	1.052,11	1.418,87	31,0
410190	Los demás cueros y pieles en bruto de bovino, o de equino incluidos los crupones	539,14	928,41	55,8
410120	Cueros y pieles enteros, de peso unitario inferior o igual a 8 kg para los secos, a 10 kg para los salados secos y 16 kg para los frescos	23,97	849,27	812,9
<b>42 MANUFACTURAS DE CUEROS</b>				
420310	Prendas de vestir, de cuero natural, artificial o regenerado	80617	44.338,00	1451052,4
420221	Bolsos de mano, incluso con bandolera o sin asa, con la superficie exterior de cuero natural, de cuero artificial o regenerado	21544	17.600,00	55,6
420500	Demás manufacturas de cuero natural o de cuero artificial o regenerado (p ej: forros para libros)	13307	10.956,00	-14,8
420229	Bolsos de mano, incluso con bandolera o sin asa, excepto con la superficie exterior de cuero natural, artificial, regenerado o cuero barnizado	8629	9.552,00	6,4
420299	Los demás sacos de viaje y mochilas	12498	8.882,00	109,5
<b>64: CALZADO</b>				
640192	Calzado impermeable y parte superior (corte) de caucho, o de plástico	14,77	19,17	23,5
640419	Demás calzados, con suela de caucho o plástico y parte superior de materia textil	9,30	11,12	24,9
640411	Calzado, con suela de caucho o plástico, de deporte con suela de caucho o plástico y parte superior de materia textil	1,06	1,43	-15,8
640351	Demás calzados con suela y parte superior (corte) de cuero natural, que cubran el tobillo	21.791,00	21.951,00	
640299	Calzado con suela y parte superior (corte) de caucho o plástico, excepto que cubran el tobillo	15.991,00	13.317,00	-21,9

Fuente: BCE / SIM

Durante el año 2007 en lo relacionado a la subpartida 41 que abarca pieles y cueros como materia prima, la subpartida 410691 marcó la diferencia en cuanto al total de exportado durante este periodo con USD 2.277,47 millones, deduciendo que hasta este periodo el Ecuador continua siendo proveedor de materia prima más no procesador.

La subpartida Nandina 42 la cual hace referencia a Manufacturas en cuero, tuvo mayor relevancia en las exportaciones, el ítem que describe la subpartida 420310 "prendas de vestir de cuero natural, artificial o regenerado", con un total exportado durante este periodo de USD 44.338 millones, seguido de la subpartida 420221 "bolsos de mano incluso con bandolera o sin asa, con la superficie de exterior de cuero natural, de cuero artificial o regenerado" con un total exportado para este año (2007) de USD 17.600 millones.

**Cuadro 32. Exportaciones de la Subpartida Nandina 41 (periodo: Enero-2008 a Enero-2009)**

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION	PESO KILOS	FOB DOLAR	% / TOTAL FOB DOLAR	TOTAL
4106910000	EN ESTADO HÚMEDO (INCLUIDO EL «WET-BLUE»)	933.77	2,417.57	38.13	
4107990000	LOS DEMÁS	180.08	1,139.61	17.98	
4104490000	LOS DEMÁS	29.77	757.59	11.95	
4101500000	CUEROS Y PIELES ENTEROS, DE PESO UNITARIO SUPERIOR A 16 KG	878.59	507.04	8.00	
4103900000	LOS DEMÁS	457.44	446.60	7.05	
4104110000	PLENA FLOR SIN DIVIDIR; DIVIDIDOS CON LA FLOR	187.15	330.33	5.21	
4114200000	CUEROS Y PIELES CHAROLADOS Y SUS IMITACIONES DE CUEROS O PIELES CHAPADOS; CUEROS	11.25	289.80	4.57	
4104190000	LOS DEMÁS	129.99	161.86	2.56	
4113900000	LOS DEMÁS	6.40	125.54	1.98	
4101200000	CUEROS Y PIELES ENTEROS, DE PESO UNITARIO INFERIOR O IGUAL A 8 KG PARA LOS SECOS	44.00	122.38	1.93	
4101900000	LOS DEMÁS, INCLUIDOS LOS CRUPONES, MEDIOS CRUPONES Y FALDAS	42.27	40.84	0.65	
4105100000	EN ESTADO HÚMEDO (INCLUIDO EL «WET-BLUE»)	0.17	2.13	0.04	
4113100000	DE CAPRINO	0.14	0.15	0.01	
<b>TOTAL GENERAL:</b>		<b>2,901.00</b>	<b>6,341.40</b>	<b>100.00</b>	

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Para el año 2008 y el mes de enero de 2009 el total de las exportaciones de ítem mas representativo dentro de la grupo 41 presentó un incremento en sus exportaciones pasando a registrar un total exportado de USD 2.417,57 millones.

**Cuadro 33. Exportaciones De La Subpartida Nandina 42 (Enero 2008 a Enero 2009)**

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION	PESO - KILOS	FOB - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
4202210000	CON LA SUPERFICIE EXTERIOR DE CUERO NATURAL, CUERO REGENERADO O CUERO CHAROLADO	3.45	274.24	32.29
4202290000	LOS DEMÁS	18.06	120.12	14.15
4202999000	LOS DEMÁS	7.65	115.11	13.56
4203100000	PRENDAS DE VESTIR	5.43	109.60	12.91
4202220000	CON LA SUPERFICIE EXTERIOR DE HOJAS DE PLÁSTICO O MATERIA TEXTIL	12.90	54.57	6.43
4203400000	LOS DEMÁS COMPLEMENTOS (ACCESORIOS) DE VESTIR	2.02	36.36	4.29
4202121000	BAÚLES, MALETAS (VALIJAS) Y MALETINES, INCLUIDOS LOS DE ASEO	1.59	30.51	3.60
4202920000	CON LA SUPERFICIE EXTERIOR DE HOJAS DE PLÁSTICO O MATERIA TEXTIL	1.52	28.71	3.39
4203290000	LOS DEMÁS	2.44	19.44	2.29
4202310000	CON LA SUPERFICIE EXTERIOR DE CUERO NATURAL, CUERO REGENERADO O CUERO CHAROLADO	2.84	17.17	2.03
4205009000	LAS DEMÁS	2.82	15.49	1.83
4203300000	CINTOS, CINTURONES Y BANDOLERAS	2.11	12.56	1.48
4202390000	LOS DEMÁS	1.27	6.29	0.75
4202119000	LOS DEMÁS	0.26	2.59	0.31
4202111000	BAÚLES, MALETAS (VALIJAS) Y MALETINES, INCLUIDOS LOS DE ASEO	0.14	1.67	0.20
4202991000	SACOS DE VIAJE Y MOCHILAS	0.05	1.41	0.17
4202129000	LOS DEMÁS	0.05	1.28	0.16
4201000000	ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA O GUARNICIONERÍA PARA TODOS LOS ANIMALES (INCLUIDOS LO	0.12	0.88	0.11
4202190000	LOS DEMÁS	0.10	0.82	0.10
4202320000	CON LA SUPERFICIE EXTERIOR DE HOJAS DE PLÁSTICO O MATERIA TEXTIL	0.07	0.48	0.06
4203210000	DISEÑADOS ESPECIALMENTE PARA LA PRÁCTICA DEL DEPORTE	0.01	0.12	0.02
4202911000	SACOS DE VIAJE Y MOCHILAS	0.00	0.00	0.00
TOTAL GENERAL:		64.82	849.32	100.00

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Para la subpartida Nandina 420221 en lo corrido del año 2008 e inicios del 2009 las exportaciones tuvieron un descenso significativo dada por factores políticos y sociales del país siendo apenas representado con USD 274.24 millones.

**3.1.12 Destinos de las exportaciones ecuatorianas de Cuero y Pieles.** Ecuador exporta anualmente productos de cuero a más de 32 países en tres continentes. Los productos del sector ecuatoriano del cuero presentan una alta concentración en los valores exportados en el último quinquenio, ya que más del 44% se exporta a países de la América Latina y el Caribe, mientras que el 40% se destina a la Unión Europea. Al continente asiático se destina el 9% del total y a Estados Unidos sólo el 7%. En el año 2007, Ecuador registró casi 9 millones de dólares en exportaciones, especialmente de los demás cueros y pieles depiladas. Las importaciones que Italia realiza desde Ecuador han crecido en un 48% durante el período 2002-2006, ésta es una tasa bastante positiva si se la compara con el crecimiento de las importaciones que realizó de todo el mundo que fue del 2%. Hay que considerar que representa menos del 1% de la totalidad de las importaciones de cuero y pieles que realiza este país, por lo que éste es un mercado que aún falta por explotar considerando que representa más del 13% de las importaciones mundiales. Los demás cueros y pieles depilados se constituyen como el producto más demandado por Italia, representó el 46% de sus importaciones desde el Ecuador en el 2006. Otros productos importados son los cueros y pieles curtidos de bovino o de equino y los demás cueros y pieles en bruto.

*Colombia es un mercado cuyas importaciones de cuero y pieles desde el mundo no han crecido en el período 2002-2006, no obstante las importaciones que realizó desde Ecuador crecieron a una tasa del 16% en este mismo período. Este país no tiene una participación muy significativa en las importaciones globales, pero es un gran consumidor de productos ecuatorianos de este subsector, principalmente los siguientes: Los demás cueros y pieles curtidas de bovino o equino, cueros y pieles enteros, cueros y pieles charoladas y sus imitaciones y los demás cueros y pieles en bruto<sup>23</sup>.*

Otros países de importancia para las exportaciones ecuatorianas de este sector son:

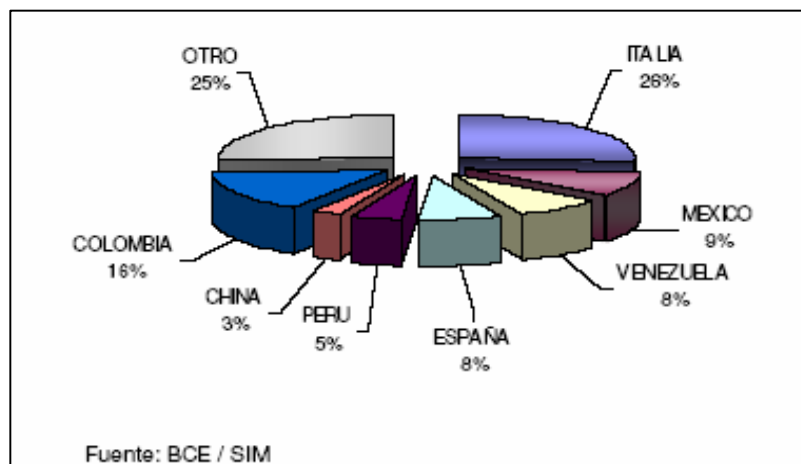
*México, España, Venezuela, China y Perú, con quienes el Ecuador ha estrechado lazos, un caso particular a destacarse es el de China, que registra un crecimiento del 1321% en las importaciones que realizó desde Ecuador entre los años 2002-2006, particularmente de los demás cueros y pieles depiladas. También es importante mencionar que en el período indicado tres de los principales*

---

<sup>23</sup> Ibid.

mercados a los que Ecuador exporta estos productos registran tasas de crecimiento positivas en sus importaciones globales, lo que evidencia que son mercados en auge, aunque las tasas de crecimiento de las importaciones que realizan desde Ecuador han sido superiores<sup>24</sup>.

**Gráfico 18. Destino de las exportaciones de Pieles y Cueros (2003-2007)**



**Cuadro 34. Principales destinos de las exportaciones por Subpartida (Enero 2008 a Enero 2009)**

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	PAIS	PESO /KILO	FOB/ DOLAR	% TOTAL FOB DOLAR
410120	Cueros y pieles enteros, de peso unitario inferior o igual a 8 Kg. para los secos	México	44	122.38	1.93
410150	Cueros y pieles enteros, de peso unitario superior a 16 kg.	Bolivia	166.76	253.74	4.01
		Colombia	473.44	145.89	2.31
		Hong Kong	59.67	46.50	0.74
		China	159.52	35.00	0.56
		Italia	19.20	25.92	0.41
410190	Los demás incluidos los crupones, medios crupones y faldas	Hong Kong	42.27	40.84	0.65

<sup>24</sup> *Ibíd.*

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	PAIS	PESO/ KILOS	FOB/DO LAR	% TOTAL FOB DOLAR
410390	Los demás	Italia	235.20	238.58	3.77
		Alemania	159.24	145.16	2.29
		Francia	48.00	45.36	0.72
		Hong Kong	15.00	17.50	0.28
410411	Plena flor sin dividir, divididos con la flor	Italia	125.10	224.23	3.54
		México	41.26	93.11	1.47
		Perú	20.80	13.00	0.21
410419	Los demás	Perú	92.08	81.54	1.29
		Turquía	18	41.16	0.65
		Hong Kong	19.91	39.16	0.62
410449	Los demás	Venezuela	15.06	403.31	6.36
		Colombia	12.31	298.58	4.71
		Guatemala	2.32	53.28	0.85
		Chile	0.10	2.43	0.04
410510	En estado húmedo (incluido el «wet-blue»)	EEUU	0.12	1.58	0.03
		Panamá	0.05	0.56	0.01
410799	Los demás	Venezuela	62.55	813.49	12.83
		Colombia	15.70	191.89	3.03
		Perú	101.84	134.24	2.12
411310	De caprino	Venezuela	0.14	0.15	0.01
411390	Los demás	EEUU	5.81	117.19	1.85
		Venezuela	0.59	8.35	0.14
411420	Cueros y pieles charolados y sin limitaciones de cueros o pieles chapados; cueros	Perú	11.25	289.80	4.57
TOTAL GENERAL			1756.5	3923.92	

Fuente: Banco Central Del Ecuador. Estadísticas

**3.1.13 Destino de las exportaciones ecuatorianas de manufacturas en Cuero<sup>25</sup>.** Ecuador exporta anualmente manufacturas de cuero a más de 70 países en el mundo, llegando así a cuatro continentes. Los productos del sector ecuatoriano de manufacturas de cuero presentan una alta concentración en los

<sup>25</sup> Ibid.

valores exportados en el último quinquenio, ya que el 53% se exporta a países de la Unión Europea, mientras que el 23% se destina a Latinoamérica y el Caribe. En el año 2007 Ecuador registró 1.13 millones de dólares en exportaciones, principalmente de prendas de vestir de cuero. Las importaciones que España realiza desde Ecuador han crecido en un 158% durante el período 2002-2006, ésta es una tasa bastante positiva si se la compara con el crecimiento de las importaciones que realizó de todo el mundo que fue del 18%. Es necesario considerar que no representamos ni el 1% de la totalidad de las importaciones manufacturas de cuero que importan desde el mundo, por lo que éste es un mercado que aún falta por explorar, puesto que representa el 3% de las importaciones mundiales. Los demás estuches y bolsas se constituyen como el producto más importado por España, representó el 41% en el 2006. Otros productos importados son las demás manufacturas de cuero, bolsos de mano incluso con bandolera o sin asa y accesorios de cuero con superficie exterior plástica.

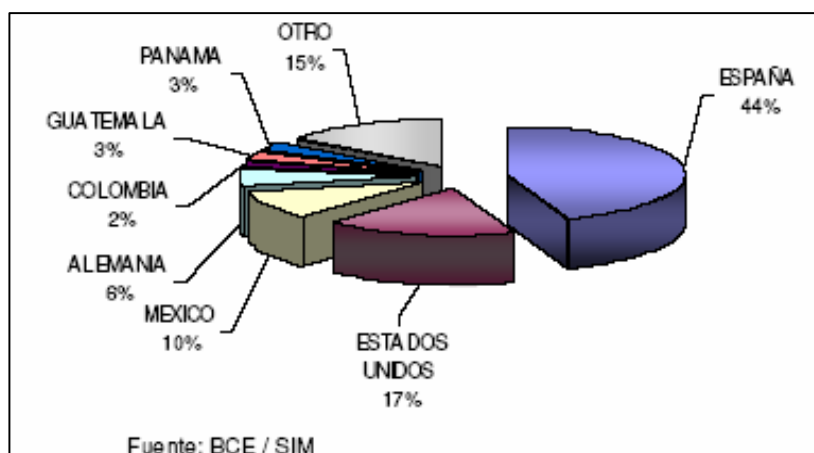
*Estados Unidos es un mercado cuyas importaciones de manufacturas de cuero han crecido a una tasa del 8% en el período 2002-2006, no obstante las importaciones que realizó desde Ecuador crecieron a una tasa del 68% en el mismo período. Este país representa el 23% de las importaciones mundiales, es un gran consumidor de manufacturas de cuero y del Ecuador se abastece principalmente de concentrado de prendas de vestir de cuero, bolsos de mano con exterior de cuero y de exterior plástico. Otros países de importancia para las exportaciones ecuatorianas de este sector son: Alemania, México, Guatemala, Panamá y Colombia, países en los que Ecuador ha fortalecido su presencia, un caso particular a destacarse es el de México, que registra un crecimiento del 628% en las importaciones que realizó desde Ecuador entre los años 2001-2005, particularmente de Las demás manufacturas de cuero. Se debe comentar que en el período de estudio, los seis principales mercados a los que Ecuador exporta estos productos registran tasas de crecimiento en sus importaciones globales, lo que evidencia que son mercados en auge. De esos seis mercados, tres registran que tasas de crecimiento de las importaciones que realizan desde Ecuador han sido superiores<sup>26</sup>.*

---

<sup>26</sup> Ibid.



**Gráfico 19. Destino De Las Exportaciones De Manufacturas En Cuero (2003-2007)**



**Cuadro 35. Principales destinos de las exportaciones por Subpartida (Enero 2008 a Enero 2009)**

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	PAIS	PES O/KI LOS	FOB/DOLAR	% TOTAL FOB DOLAR
420100	Artículos de talabartería o guarnicionería para todos los animales	Ghana	0.03	0.59	0.07
		Colombia	0.09	0.30	0.04
42021110	Baúles, maletas y maletines, incluidos los de aseo	Chile	0.14	1.67	0.20
42021190	Los demás	Alemania	0.01	1.75	0.21
		Panamá	0.04	0.42	0.05
		Caimán, Islas	0.19	0.25	0.03
		Araba	0.02	0.10	0.02
		Suiza	0.01	0.08	0.01
		EEUU	0.01	0.01	0.01
42021210	Baúles, maletas y maletines, incluidos los de aseo	Venezuela	0.98	20.98	2.47
		España	0.35	5.26	0.62
		Colombia	0.07	3.06	0.36
		China	0.20	0.97	0.12
		Perú	0.02	0.26	0.03
		Alemania	0.00	0.01	0.01
42021290	Los demás	Reino Unido	0.03	0.74	0.09
		Perú	0.03	0.54	0.07
42021900	Los demás	Costa Rica	0.09	0.48	0.06

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	PAIS	PES O/KI LOS	FOB/DOL AR	% TOTAL FOB DOLAR
		Colombia	0.01	0.30	0.04
		EEUU	0.01	0.04	0.01
42022100	Con la superficie exterior de cuero natural, cuero regenerado o cuero charolado	Alemania	0.76	141.27	16.64
		EEUU	1.91	71.10	8.38
		España	0.34	51.09	6.02
		Japon	0.06	6.19	0.73
		Chile	0.21	2.54	0.30
		Costa Rica	0.12	1.45	0.18
		Rumania	0.08	0.40	0.05
		Francia	0.01	0.22	0.03
42022200	Con la superficie exterior de hojas de plástico o materia textil	México	3.92	11.02	1.30
		España	0.69	8.53	1.01
		EEUU	1.78	7.54	0.89
		Puerto Rico	2.08	5.74	0.68
		Chile	0.81	3.63	0.43
		Caimán, Islas	1.12	3.20	0.38
		Canadá	0.33	2.75	0.33
		Italia	0.18	2.14	0.26
		Venezuela	0.38	1.89	0.23
		Virgenes, Islas	0.24	1.89	0.23
		Bolivia	0.08	1.42	0.17
		Antillas H.	0.44	0.78	0.10
		Nicaragua	0.05	0.60	0.08
		Alemania	0.04	0.51	0.06
		Cuba	0.09	0.46	0.06
		Guatemala	0.06	0.42	0.05
		Costa Rica	0.23	0.30	0.04
		Hungría	0.07	0.27	0.04
		Australia	0.03	0.23	0.03
		Reino Unido	0.03	0.21	0.03
		Francia	0.10	0.21	0.03
		Holanda	0.02	0.15	0.02
		Suiza	0.04	0.14	0.02
		Perú	0.01	0.14	0.02
		Austria	0.02	0.11	0.02
		República D.	0.04	0.11	0.02

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	PAIS	PES O/KILOS	FOB/DOLAR	% TOTAL FOB DOLAR
		Polonia	0.07	0.06	0.01
		Finlandia	0.02	0.05	0.01
		Portugal	0.03	0.05	0.01
		Suecia	0.01	0.05	0.01
		Dinamarca	0.01	0.04	0.01
		Bulgaria	0.01	0.03	0.01
		Colombia	0.00	0.03	0.01
42023100	Con la superficie exterior de cuero natural, cuero regenerado o cuero charolado	EEUU	0.84	8.02	0.95
		Costa Rica	0.31	4.11	0.49
		Panamá	1.14	1.96	0.24
		Francia	0.04	0.92	0.11
		Puerto Rico	0.25	0.79	0.10
		Antillas H.	0.18	0.54	0.07
		Canadá	0.02	0.32	0.04
		Chile	0.02	0.19	0.03
		Austria	0.02	0.12	0.02
		España	0.04	0.11	0.02
		Reino Unido	0.01	0.07	0.01
		Araba	0.02	0.04	0.01
		Holanda	0.01	0.02	0.01
		Italia	0.02	0.01	0.01
42029910	Sacos de viaje y mochilas	Colombia	0.02	0.96	0.12
		Chile	0.03	0.41	0.05
		EEUU	0.01	0.04	0.01
		China	0.01	0.01	0.01
TOTAL GENERAL			21.84	385.53	

Fuente: Banco Central Del Ecuador. Estadísticas

Para el estudio se tiene en cuenta las subpartidas arancelarias con mayor participación en la balanza comercial. Se evidencia que la mayor parte de las exportaciones de manufacturas son dirigidas a Europa, destacándose la subpartida 4202210000 “con la superficie exterior de cuero natural, cuero regenerado o cuero charolado” cuyo mayor mercado se encuentra en Alemania, le siguen en su orden Estados Unidos y España.

### 3.1.14 Importaciones:

#### 3.1.14.1 Importaciones de Cuero y Pieles (Enero 2008 a Enero 2009)

**Cuadro 36. Importaciones de Cuero y Pieles (Enero 2008 a Enero 2009)**

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION	PESO - KILOS	FOB - DOLAR	CIF - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
4115200000	RECORTES Y DEMÁS DESPERDICIOS DE CUERO O PIEL, PREPARADOS, O DE CUERO REGENERADO	1,803.40	886.83	954.63	25.83
4104490000	LOS DEMÁS	30.10	517.96	522.05	15.09
4101500000	CUEROS Y PIELES ENTEROS, DE PESO UNITARIO SUPERIOR A 16 KG	523.88	385.73	414.18	11.24
4107990000	LOS DEMÁS	33.13	366.66	370.61	10.68
4115100000	CUERO REGENERADO A BASE DE CUERO O FIBRAS DE CUERO, EN PLACAS, HOJAS O TIRAS, IN	146.77	272.78	289.22	7.95
4114200000	CUEROS Y PIELES CHAROLADOS Y SUS IMITACIONES DE CUEROS O PIELES CHAPADOS; CUEROS	47.53	245.85	259.90	7.16
4103300000	DE PORCINO	200.04	213.13	243.33	6.21
4104110000	PLENA FLOR SIN DIVIDIR; DIVIDIDOS CON LA FLOR	64.73	92.24	96.07	2.69
4105100000	EN ESTADO HÚMEDO (INCLUIDO EL «WET-BLUE»)	1.47	85.30	90.52	2.49
4107920000	DIVIDIDOS CON LA FLOR	4.45	74.91	75.97	2.19
4103900000	LOS DEMÁS	50.40	63.65	67.94	1.86
4113100000	DE CAPRINO	0.67	46.08	50.00	1.35
4113200000	DE PORCINO	4.11	42.44	47.84	1.24
4113900000	LOS DEMÁS	0.40	40.86	43.81	1.19
4112000000	CUEROS PREPARADOS DESPUÉS DEL CURTIDO O SECADO Y CUEROS Y PIELES APERGAMINADOS,	0.29	29.07	32.30	0.85
4107120000	DIVIDIDOS CON LA FLOR	13.75	28.86	32.48	0.85

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION	PESO - KILOS	FOB - DOLAR	CIF - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
4104190000	LOS DEMÁS	105.00	27.83	28.34	0.82
4107110000	PLENA FLOR SIN DIVIDIR	0.15	5.97	7.05	0.18
4105300000	EN ESTADO SECO («CRUST»)	0.16	5.12	5.58	0.15
4106920000	EN ESTADO SECO («CRUST»)	0.01	1.36	1.40	0.04
4107190000	LOS DEMÁS	0.08	1.14	1.45	0.04
TOTAL GENERAL:		3,030.42	3,433.70	3,634.57	100.00

Fuente: Banco Central Del Ecuador

Las importaciones ecuatorianas de cuero y pieles entre enero de 2008 y enero de 2009 estuvo marcado por las negociaciones hechas por Ecuador en cuanto a la subpartida arancelaria 411520 "recortes y demás desperdicios de cuero y piel preparados o de cuero regenerado", cuyas importaciones tuvieron una participación del 25.83 % del total importado, a lo que se puede deducir que el consumo y la preferencia por cueros y pieles importados es considerable. También se puede explicar este hecho en el fenómeno de la devolución del dólar, factor que hace competitivo el producto por precio frente a la materia prima local. A pesar de este hecho y haciendo un comparativo entre importaciones y exportaciones en el mismo periodo, la balanza comercial es superávitaria.

### 3.1.14.2 Importaciones de Manufacturas en Cuero (Enero 2008 a Enero 2009):

**Cuadro 37. Importaciones de Manufacturas en Cuero (Enero 2008 a Enero 2009)**

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION	PESO - KILOS	FOB - DOLAR	CIF - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
4202220000	CON LA SUPERFICIE EXTERIOR DE HOJAS DE PLÁSTICO O MATERIA TEXTIL	1,366.15	8,035.66	8,668.98	21.75
4202920000	CON LA SUPERFICIE EXTERIOR DE HOJAS DE PLÁSTICO O MATERIA TEXTIL	1,283.49	7,397.34	7,941.82	20.02
4202121000	BAÚLES, MALETAS (VALIJAS) Y MALETINES, INCLUIDOS LOS DE ASEO	846.48	5,399.37	5,922.11	14.61

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION	PESO - KILOS	FOB - DOLAR	CIF - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
4202320000	CON LA SUPERFICIE EXTERIOR DE HOJAS DE PLÁSTICO O M. TEXTIL	236.36	1,916.59	2,054.51	5.19
4202991000	SACOS DE VIAJE Y MOCHILAS	304.02	1,821.72	1,956.65	4.93
4202129000	LOS DEMÁS	454.85	1,656.30	1,857.58	4.49
4202290000	LOS DEMÁS	356.70	1,501.52	1,657.18	4.07
4202210000	CON LA SUPERFICIE EXTERIOR DE CUERO NATURAL, CUERO REGENERADO O CUERO CHAROLADO	55.88	1,147.81	1,224.77	3.11
4202999000	LOS DEMÁS	329.27	1,123.33	1,234.63	3.04
4203300000	CINTOS, CINTURONES Y BANDOLERAS	85.65	1,019.88	1,072.81	2.76
4202310000	CON LA SUPERFICIE EXTERIOR DE CUERO NATURAL, CUERO REGENERADO O CUERO CHAROLADO	32.50	1,003.12	1,063.16	2.72
4203290000	LOS DEMÁS	217.79	974.11	1,044.31	2.64
4202190000	LOS DEMÁS	203.54	913.56	1,031.16	2.48
4201000000	ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA O GUARNICIONERÍA PARA TODOS LOS ANIMALES (INCLUIDOS LO	60.41	504.27	544.52	1.37
4202390000	LOS DEMÁS	90.09	479.13	525.60	1.30
4205009000	LAS DEMÁS	45.03	460.49	486.56	1.25
4202111000	BAÚLES, MALETAS (VALIJAS) Y MALETINES, INCLUIDOS LOS DE ASEO	39.86	297.48	314.71	0.81
4202919000	LOS DEMÁS	47.01	282.54	308.38	0.77
4202911000	SACOS DE VIAJE Y MOCHILAS	52.36	266.69	280.91	0.73
4202119000	LOS DEMÁS	28.27	258.67	281.14	0.70
4203210000	DISEÑADOS ESPECIALMENTE PARA LA PRÁCTICA DEL DEPORTE	30.72	230.47	245.48	0.63
4203100000	PRENDAS DE VESTIR	15.74	175.98	187.33	0.48

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION	PESO - KILOS	FOB - DOLAR	CIF - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
4203400000	LOS DEMÁS COMPLEMENTOS (ACCESORIOS) DE VESTIR	9.89	57.52	59.93	0.16
4205001000	CORREAS DE TRANSMISIÓN	0.31	25.32	26.68	0.07
4206009000	LAS DEMÁS	0.85	7.01	7.50	0.02
4206001000	CUERDAS DE TRIPA	0.11	1.34	1.39	0.01
TOTAL GENERAL:		6,193.20	36,957.10	39,999.69	100.00

Fuente: Banco Central del Ecuador

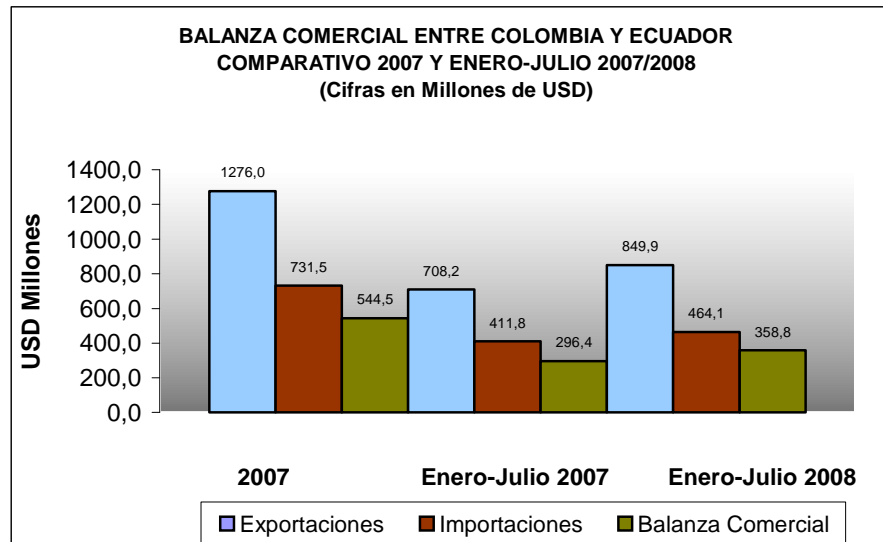
Las importaciones ecuatorianas de manufacturas en cuero entre enero de 2008 y enero de 2009 estuvieron marcadas por las negociaciones que se hicieron referente a la subpartida arancelaria 420222, lo que deduce que los materiales sintéticos mezclados con cuero tienen gran acogida en el mercado ecuatoriano, equiparando un 21.75 % del valor FOB total importado para este periodo, a esto le siguen la subpartida 42021210 con un 14.61 % del valor FOB total importado que en comparación con lo exportado del mismo producto para igual periodo (3.60 %) arroja una balanza comercial deficitaria para Ecuador en esta subpartida, a la vez que un desabastecimiento local y necesidad de abastecimiento extranjero. Las subpartidas importantes para el estudio que son las 420221 y 420231 registran un porcentaje de importación del 3.11 % y 2.72 % respectivamente y en comparativo con las exportaciones de estos productos en el mismo periodo, al igual que el anterior, registra una balanza comercial deficitaria para Ecuador.

**3.1.14.3 Balanza Comercial Bilateral.** Ecuador es el tercer socio comercial de Colombia después de Estados Unidos y Venezuela, por su cercanía ha facilitado los procesos de comercio exterior, al igual que todo tipo de cooperación económica. A pesar de las crisis diplomáticas que tienen los dos países, dadas en este último año, el intercambio comercial se ha incrementado con relación a lo dado en los años 2000 o 2002 en los que la tendencia a sido crecientemente deficitaria para Ecuador, con una evolución de su balanza comercial con Colombia negativa, lo que significa que las importaciones colombianas hacia este socio comercial continúan y continuaran marcando la pauta.

La volatilidad del dólar ha incidido profundamente en aumentar esta brecha, puesto que el no poseer una moneda propia deja en desventaja a los productores ecuatorianos los cuales deben elevar los costos de producción para mantener el margen de utilidad o desistir de exportar, lo que en otras palabras se traduce a la pérdida de competitividad de la oferta exportable. Colombia por el contrario, a pesar de la reevaluación de peso frente al dólar posee un fuerte manejo cambiario que hace mayormente competitivas las exportaciones de Colombia no solo a Ecuador si no al resto de socios comerciales, en otras palabras significa

“credibilidad en el mercado extranjero”, cualidad escasa para Ecuador. Por otro lado la diferencia en los aparatos productivos de uno y otro país se refleja necesariamente en el volumen y variedad de su oferta exportable, siendo Colombia líder en este campo.

**Gráfico 20. Balanza Comercial Bilateral**



Fuente: DANE, cálculos Proexport

Para el año 2007 la balanza comercial con Ecuador fue favorable para Colombia en USD 544.5 millones representado ante todo en la exportación de productos no tradicionales, destacándose las exportaciones de vehículos, plásticos y sus manufacturas, papel y cartón, manufacturas de pasta de celulosa, productos químicos y farmacéuticos. Para el primer semestre del año 2008 a pesar de la disminución significativa de las exportaciones colombianas con el año inmediatamente anterior, continuo la tendencia favorable, pero en comparación con igual periodo del 2007 hubo un leve incremento.

Existen en Ecuador varios sectores de competencia para Colombia como el agroindustrial, textiles, confecciones, prendas de vestir, manufacturas en cuero, materiales para la construcción, dotación hotelera, entre otros, sectores en los cuales Colombia tiene gran posibilidad de crecer en sus exportaciones, pues Ecuador presenta gran demanda de los mencionados los cuales los abastece con importaciones de terceros países.

Gracias a la expansión de la demanda interna de Ecuador más de 2800 empresas colombianas tuvieron ha este país como único destino de su producción, lo que hace pensar que el comercio bilateral entre los dos países es uno de los más dinámicos de la región andina.



Para los exportadores colombianos es importante el Ecuador no solo por la posibilidad de diversificar la oferta exportable si no también por que constituye una cercana plataforma para lanzarse por primera vez al comercio exterior, que buscan en el mercado ecuatoriano la mejor manera de aprender a exportar y después lanzarse solas hacia otros mercados.

**3.1.14.4 Exportaciones Colombianas Por Partida Arancelaria.** Es evidente que la incertidumbre generada por la crisis de mediados del año 2008 afecto el movimiento de los principales mercados hacia donde van dirigidos la mayor parte de la oferta exportable colombiana, además de la desaceleración interna dada por la moderación en el consumo de los hogares, el incremento del subempleo y desempleo y la problemática interna tanto social, económica y ambiental, llevó a que las exportaciones colombianas a nivel general tuvieran una caída considerable con respecto al año anterior.

*No es ajeno el comportamiento de las exportaciones de cuero y sus manufacturas los cuales también tuvieron un descenso en los corrido del año 2008, a pesar de la reevaluación de la moneda y del incremento de las exportaciones de cuero a China los cuales lo compran como materia prima y la reingresan al país en productos ya procesados en especial calzado. Debido a este hecho las exportaciones de cuero como materia prima pasaron de USD \$ 89.508.427 millones en el año 2007 a USD \$ 175.924.906 millones al finalizar Julio del 2008 significando un 96.55 % frente al 34.21 % del incremento de las exportaciones de manufacturas en cuero<sup>27</sup>.*

Los departamentos origen de las exportaciones colombianas no tradicionales incluido el cuero y sus manufacturas son: Antioquia, Bogotá, Cesar, Cundinamarca, Valle Del Cauca, Guajira, Atlántico, Bolívar, Córdoba, Norte de Santander, Caldas, Santander, Risaralda, Boyacá, Huila, Magdalena, Cauca, Quindío, Huila y Choco. Nariño no aparece registrado como participante en las exportaciones de productos no tradicionales para el año 2008.

---

<sup>27</sup> EMBAJADA DE COLOMBIA/ ESTADÍSTICAS/ EXPORTACIONES.

**Cuadro 38. Destino de las Exportaciones Colombianas partida 42.02.00.00.00**

PAIS	USD 2006 FOB	USD 2007 FOB	USD Enero – Diciembre 2007	USD Enero – Diciembre 2008
EEUU	11.612.092.68	16.966.646.52	16.966.646.52	16.693.037.99
Venezuela	1.326.564.13	6.385.503.77	6.385.503.77	4.352.248.98
Puerto Rico	1.556.438.56	1.122.782.04	1.122.782.04	746.060.95
Bélgica	653.462.52	720.185.86	720.185.86	651.982.20
México	315.203.19	489.056.95	489.056.95	441.812.21
Italia	147.261.46	328.782.07	328.782.07	407.296.85
Alemania	332.036.30	380.186.43	380.186.43	395.486.63
Reino Unido	267.231.39	291.412.68	291.412.68	351.567.96
China	76.808.75	148.555.00	148.555.00	339.790.00
Canadá	245.684.76	431.965.48	431.965.48	308.917.86
Panamá	143.415.39	209.918.59	209.918.59	269.454.42
Ecuador	237.229.72	316.992.94	316.992.94	265.710.71
Francia	44.297.62	178.986.94	178.986.94	260.402.00
España	293.905.85	385.224.34	385.224.34	236.853.64
Costa Rica	88.853.09	103.555.41	103.555.41	202.730.21
Emiratos A.				180.623.69
Corea Del Sur	19.040.00	95.878.00	95.878.00	143.414.79
Hong Kong	33.669.36	181.180.00	181.180.00	121.805.82
Japón	327.416.82	73.770.26	73.770.26	116.293.60
Grecia	87.170.50	109.666.32	109.666.32	111.316.47
Rusia	14.174.99			107.274.00
Bahamas	208.844.40	151.584.76	151.584.76	104.269.85
Santa Lucía	20.302.03	39.997.78	39.997.78	103.719.85
Mónaco				88.170.68
Barbados	101.725.52	108.937.07	108.937.07	77.227.27
Dominica	54.016.18	66.136.76	66.136.76	74.227.19
Bermudas	97.718.10	80.070.20	80.070.20	69.217.90
Singapur	18.862.00	18.626.00	18.626.00	65.367.00
Líbano				58.123.00
Trinidad y T.	101.774.24	68.142.73	68.142.73	41.944.75
Guyana Fran.	960.73	4.184.30	4.184.30	41.455.62
Antillas H.	27.001.39	40.862.75	40.862.75	39.455.16
Ucrania				34.975.00
Aruba	6.012.35	32.914.03	32.914.03	32.650.55
Suiza	14.908.60	17.127.59	17.127.59	32.593.35
Islas Vírgenes	11.174.88	20.464.44	20.464.44	31.729.27
Eslovaquia				1150.00
Austria	10.224.47	19.986.53	19.986.53	880.23
Australia	82.856.77	72.089.94	72.089.94	665.00
Zona F. Cúcuta	83.503.67	243.208.40	243.208.40	614.88
El Salvador	9.755.78	1.115.00	1.115.00	378.50
Paraguay				75.00
Corea Del Norte				40.00

Fuente: DANE – DIAN. Cálculos Proexport.

Para Colombia el principal socio comercial con respecto a la exportación de manufacturas en cuero es Estados Unidos con un total en millones de dólares

exportados a este país al finalizar el año 2008 de 16.693.037.99, seguido por Venezuela con un total exportado en millones de dólares para el mismo periodo de 4.352.248.98. Para el caso de Ecuador las exportaciones de bolsos en cuero fueron de 265.710.71 que en comparación al año inmediatamente anterior tuvieron un descenso de 83.82 %, caída generada por la incertidumbre dada por el manejo político entre las dos naciones.

**3.1.15 Análisis del comportamiento del consumidor.** El nicho de mercado identificado como potencial se limita a hombres y mujeres empresarios de 30 a 50 años los cuales reciben dotaciones industriales de vestido calzado, maletín o carteras ejecutivas con bastantes compartimentos y cómodos, ante todo en colores básicos representados en azul, café y negro.

**a. Hábitos de consumo:** Gran dependencia de los artículos importados los cuales de verán afectados por las restricciones a la entrada de productos del exterior, reconoce la importancia de los productos colombianos en su consumo; aunque pesa el precio marca un papel importante otros factores como la calidad, gusto, marca y tradición.

**b. Hábitos de compra:** La mayoría de las manufacturas en cuero pueden adquirirse en cualquier gran superficie en las cuales son buscadas las marcas reconocidas, para el consumidor institucional la compra está supeditada a la aprobación de contratos de dotación los cuales son cubiertos por particulares, proveedores industriales especializados, comercializadores de paquetes completos o importadores.

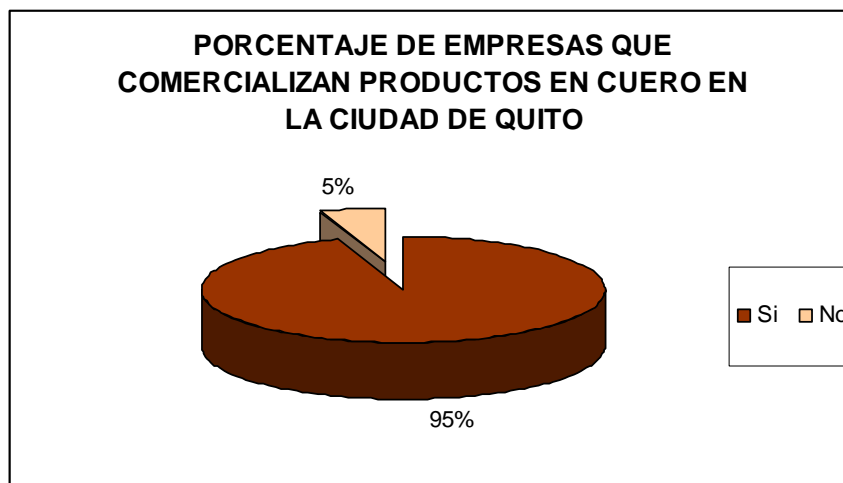
**c. Costos indirectos que soporta el consumidor:** Por ser un producto de fácil almacenamiento que no requiere cuidados especiales o manejos de transporte específicos los costos en que incurre el consumidor ecuatoriano son nulos. El tiempo que se emplea en la adquisición y el invertido en la compra general son iguales.

**d. Preferencias:** En vista de encontrarse variedad de marcas y procedencias los consumidores ecuatorianos, influye el posicionamiento de la marca. La procedencia de los productos en especial los **PRODUCTOS COLOMBIANOS** se diferencian en los consumidores por calidad.

**3.1.16 Análisis de la demanda.** El segmento de mercado identificado como distribuidores con la marca o para maquila se ha identificado alrededor de 20 los cuales trabajan con instituciones para abastecer grandes empresas públicas y privadas del sector financiero, industrial y comercial, con la ventaja de obtener uniformidad en color en carteras y calzado. Los más importantes a mencionar son: Fausto Baldeón, Ficchur CIA, Clásicos GRP, El Alce, Cueros Alexis, Calzado Amazonas, Ocamet, Scady, Manufacturas Flores, Pepe Ortiz, Jamode CIA., Rosa Alarcón, Cecilia Velastegui, Colombian Shoes, Brammel Cia,

Almacenes Chimborazo, Patricio Totoy, Texal, Juan Velastegui, Johanna Chicca. El estudio realizado a estas empresas de la Ciudad de Quito realizado en el año 2008 determino que el 94.7 % de estas empresas comercializan en todo el país productos en cuero en diferentes acabados para el consumo al detal e institucional en su gran mayoría, tal como lo demuestra el Gráfico 21.

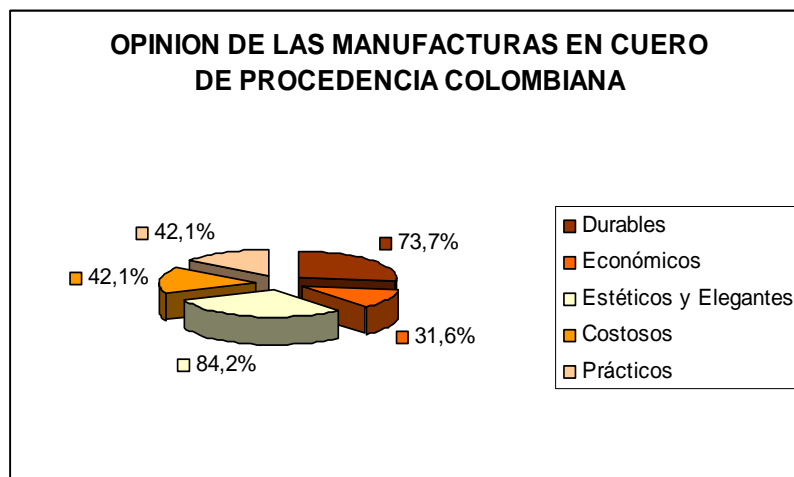
### Gráfico 21. Participación en el Mercado



Fuente. Este estudio

Tradicionalmente se ha sostenido la idea de que los productos de procedencia colombiana son de buena calidad, independiente del tipo de producto que se quiera consumir o comercializar, esta hipótesis es aún fuerte para el caso de los productos manufacturas en cuero de procedencia colombiana lo que genera mayor ventaja frente a los productos elaborados en cuero en Ecuador, el 73.7 % de los establecimientos encuestados calificó los productos elaborados en cuero como durables, el 84.2 % los calificó como estéticos y elegantes, deduciendo que para Ecuador y específicamente para la Ciudad de Quito la armonía en el diseño predomina sobre otras variables como el precio o el origen del producto. Variables como la practicidad y el precio este último factor afectado por la volatilidad de la moneda equiparan los mismos valores de opinión (42.1 %). El 31.6 % de los encuestados opina que las manufacturas en cuero de procedencia colombiana son económicos en relación con su durabilidad y sus acabados. (Gráfico 22)

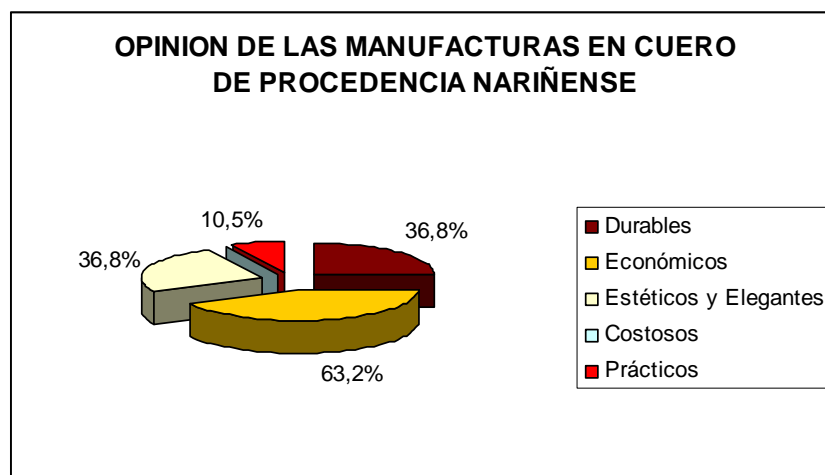
**Gráfico 22. Grado de Opinión**



Fuente. Este estudio

El criterio de opinión de las manufacturas en cuero procedentes de Nariño está marcado por el precio, el 63.2 % de los entrevistados a pesar de haber o no comercializado manufacturas en cuero de Nariño tiene el concepto de que éstos, son relativamente más económicos que el resto de manufacturas en cuero de otra ciudad de Colombia. El diseño y la durabilidad del producto son aspectos que equiparan igual valor de opinión (36.8 %) en el mercado ecuatoriano de los productos manufacturas en cuero procedentes de Nariño, la situación descrita se ilustra en el Gráfico 23.

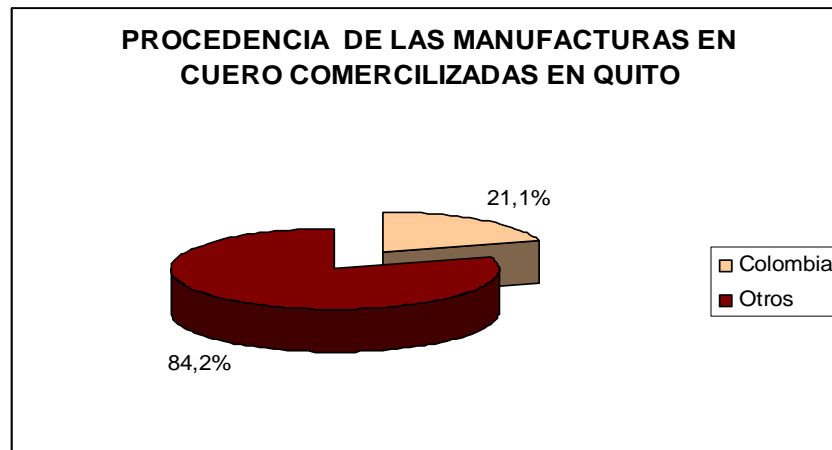
**Gráfico 23. Opinión por Procedencia**



Fuente. Este estudio

Para el 84.2 % de los encuestados los productos que adquieren son producidos dentro del país en su gran mayoría y otras son adquiridas en otros países como Brasil, el 21.1 % de los encuestados adquiere manufacturas de procedencia colombiana tal como lo demuestra el Gráfico 24.

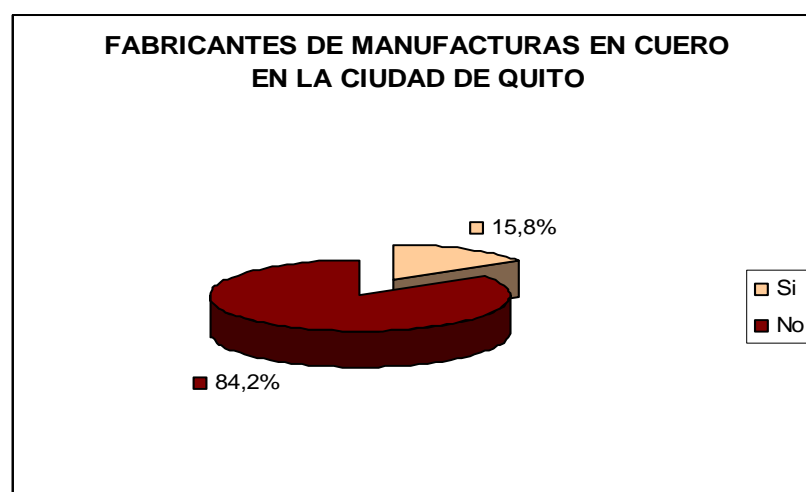
**Gráfico 24. Procedencia de los Productos Comercializados**



Fuente. Este estudio

Con base al estudio realizado se puede deducir que a pesar de que la gran mayoría de los encuestados comercializa manufacturas en cuero establecido en un 84.2 %, el riesgo de que sean fabricantes que de una u otra manera pasarían a ser parte de la competencia es inferior (15.8 %). Esta ponderación se demuestra en el Gráfico 25.

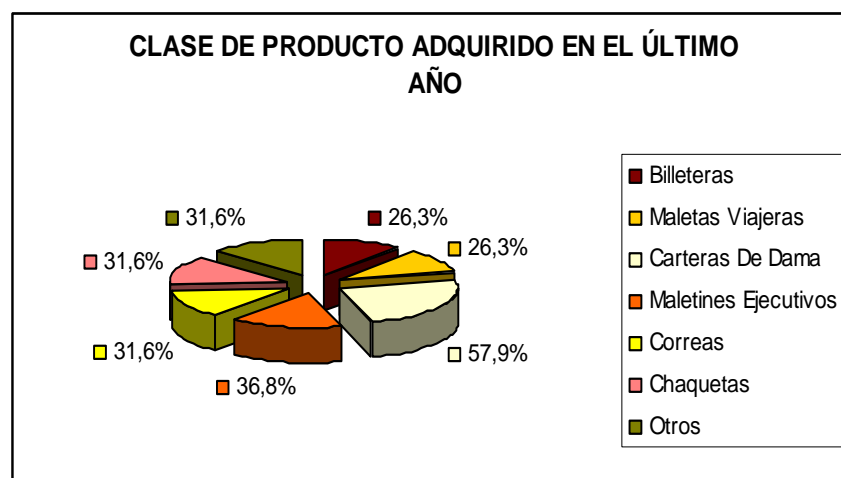
**Gráfico 25. Fabricantes en Quito**



Fuente. Este estudio

El producto de mayor comercialización en el último año son las carteras para dama con el 57.9 % de los resultados, le siguen en grado de importancia los maletines ejecutivos con el 36.8 %, con el 31.6 % se encuentran los accesorios tanto para dama como para caballero y las prendas de vestir en especial chaquetas para los dos géneros. Las Billeteras y las maletas viajeras tienen el menor grado de comercialización con el 26.3 % entendible por ser ciudades como Cotacachi, grandes productores de esta línea de productos (Gráfico 26).

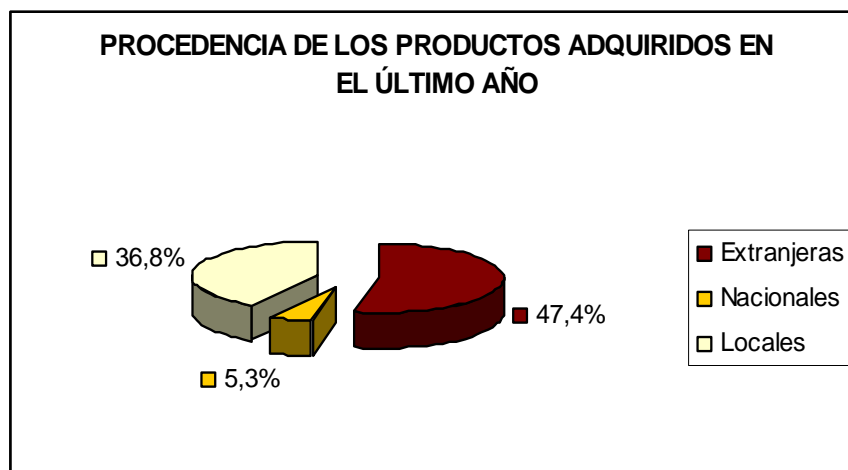
**Gráfico 26. Productos Adquiridos**



Fuente. Este estudio

Es fundamental aclarar que el 47.4 % de las compras de manufacturas en cuero en el último año han sido de procedencia extranjera, mientras que el 36.8 % han sido de procedencia local y tan solo el 5.3 % han sido de procedencia nacional, lo que permite deducir que el grado de las importaciones de productos manufacturados en cuero es superior al consumo de los mismos productos de origen local o nacional (Gráfico 27).

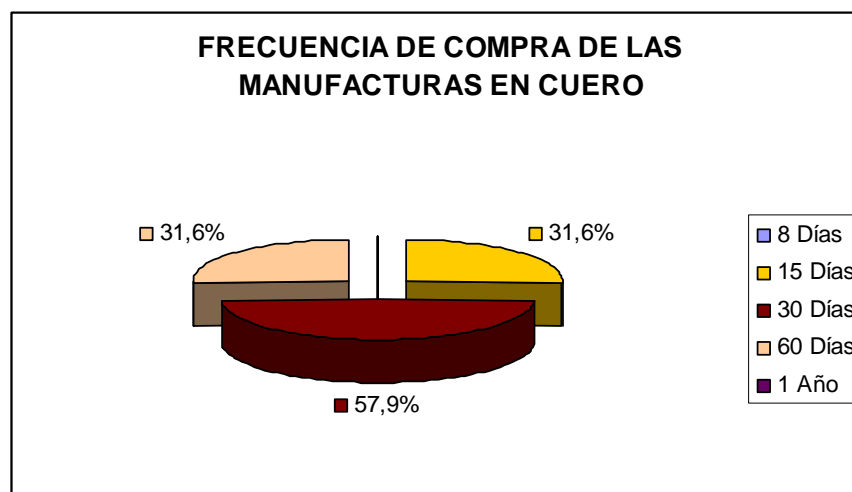
**Gráfico 27. Procedencias de los Productos**



Fuente. Este estudio

La demanda de manufacturas en cuero es relativamente constante dentro de periodos comprendidos entre los 30 y 60 días lo que evidencia que las reposiciones se hacen en el corto plazo. La frecuencia de compra de los encuestados demuestra este factor (Gráfico 28).

**Gráfico 28. Frecuencia en la Compra**



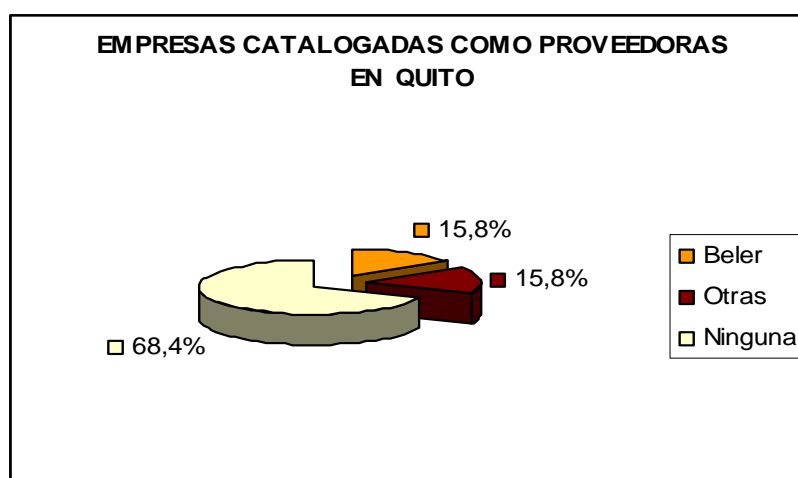
Fuente. Este estudio

Si bien es cierto que la mayor parte de las compras que realiza los demandantes ecuatorianos lo hacen de mercancías extranjeras, tan sólo el 15.8 % lo hace a una empresa nariñense, reconocida y baja parámetros legales, el resto (15.8 %) se reparte en varias empresas que pueden ser microempresarios de Nariño o



maquiladores esporádicos que son empleados por épocas o para requerimientos esporádicos y que la comercialización la hacen en Nariño, en este caso son los compradores los que se encargan de transportar informalmente estas mercancías constituyendo así un mal hábito de negociación internacional, sin embargo a pesar de la demanda sin abastecer el 68.4 % aún no tiene o ha tenido negociaciones con empresas manufactureras de Nariño. Este factor se ilustra claramente en el gráfico 29.

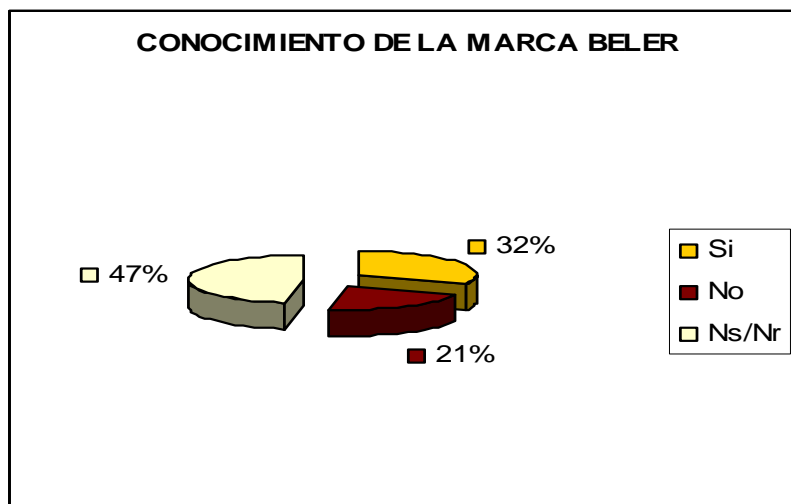
**Gráfico 29. Definición de Empresas Proveedoras**



Fuente. Este estudio

De acuerdo al estudio realizado es claro que el desconocimiento de la marca (21 %) y la abstinencia a contestar este interrogante (47 %) es superior al porcentaje de las empresas o personas que si reconocen la marca BELER como una marca nariñense confiable (32 %), esto debido a que en algún momento tuvieron una relación comercial con ella o por el boca a boca (Gráfico 30).

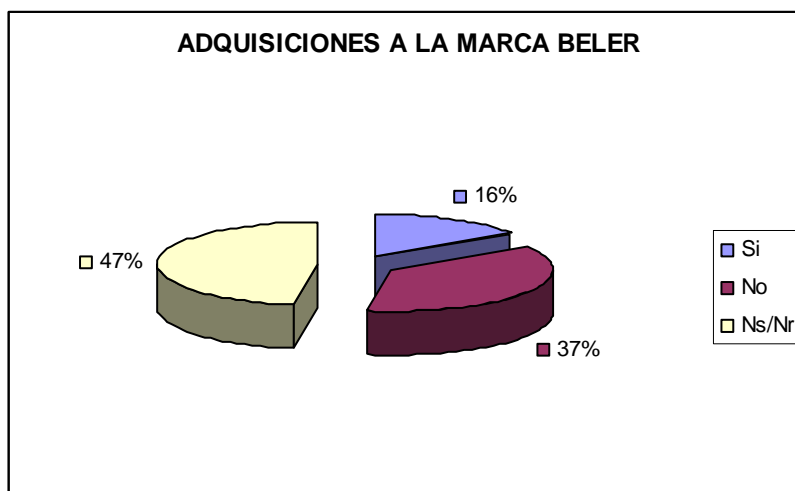
**Gráfico 30. Grado de Recordación de la Marca**



Fuente. Este estudio

A pesar de que el 32 % de los encuestados conoce la marca BELER, tan sólo el 16 % ha tenido vinculaciones laborales constantes o esporádicas con la empresa lo que significa que la otra mitad de los conocedores de la marca significarían un mercado por abastecer y que se puede seducir con mayor facilidad. Por otro lado existe un 47 % del mercado el cual presenta indecisión y que por lo tanto se debe trabajar con estrategias de mercadeo para logra influir (Gráfico 31).

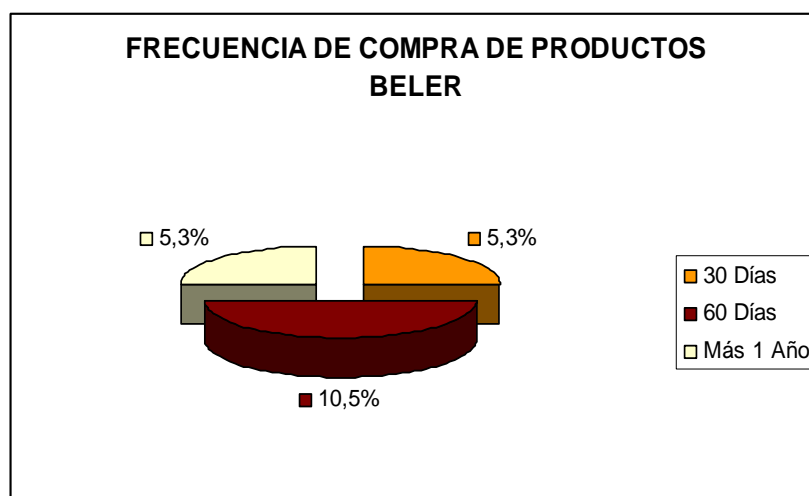
**Gráfico 31. Adquisiciones de acuerdo a la Marca**



Fuente. Este estudio

Dentro del mercado de consumidores de artículos en cuero producidos por Manufacturas Beler las reposiciones de mercancías son hechas en un plazo comprendido entre dos meses hasta más de dos años, de los cuales son más frecuentes las compras realizadas cada 60 días (10.5 %), y equiparan los mismos porcentajes las compras realizadas cada 30 días (5.9 %) y más de un año (5.9 %), lo que significa que la demanda de estos productos se mueve en un periodo relativamente corto, tal como lo demuestra el Gráfico 32.

**Gráfico 32. Frecuencia de Compra**



Fuente. Este estudio

La investigación también arrojó que el producto marca BELER que más se demanda en Quito son los bolsos para dama y que al 15.8 % de los encuestados que han tenido experiencias con el producto favorables y califican al producto como excelentes.

### 3.1.17 Análisis de la oferta:

#### 3.1.17.1 Análisis Cuantitativo:

**a. Tamaño de la oferta:** Existe una producción local reducida que no abastece la totalidad del mercado y que por lo tanto se limita al aprovisionamiento de sustitutos, la producción es pequeña y la industria es casi artesanal sumado a esto el encarecimiento de insumos y materias primas, el reducido mercado doméstico y el incremento de productos chinos importados.

Sumado el alto costo de los insumos los cuales hacen poco competitivo el sector con respecto a producciones colombianas mejores en calidad, diseño y precio, como es el caso de las manufacturas colombianas. La productividad del sector manufacturero ecuatoriano se ve supeditada a afrontar descensos sobre la base

del incremento de costos de producción por unidad producida, aspecto que hace poco competitivo al sector manufacturero ecuatoriano frente a sus más cercanos competidores y más aún con Asia. De echo la competitividad del sector manufacturero ecuatoriano se elevará solamente en la medida que se eleve la productividad de los factores utilizados en la producción, es decir en la medida en que se reconvierta el aparato productivo.

Las empresas manufactureras concentradas especialmente en la ciudad de Cotacachi son aproximadamente 120 los cuales unas se encuentran asociados para formar “cadenas de valor” y otras son informales dedicadas a la producción de chaquetas, maletas, bolsos y como proveedoras de pieles para curtiembres. Unos 2000 de estos artículos forman parte de la exportación, en especial en cuero natural o regenerado.

### **3.1.17.2 Análisis Cualitativo:**

**a. Producción Local:** El sector del cuero y sus manufacturas enfrenta un proceso crítico en Ecuador y en otros países andinos dado el hecho de que estas industrias han sentido el desplazamiento de los productos sintéticos Chinos, los cuales a pesar de no poseer ninguna preferencia de acceso a los mercados, representan una fuerza competitiva importante, dado la eficiente explotación de las economías a escala, bajos costos en la utilización de la mano de obra y una creciente productividad.

Esta tendencia ha generado la disminución de las importaciones de productos manufacturados en cuero y por el contrario el incremento de los sustitutos orientales, al igual que la exportación de dichos productos, sin embargo se destaca el aumento de la participación en prendas y accesorios.

Ecuador es actualmente un importador neto de productos en cuero, debido en parte a la pérdida de competitividad por la volatilidad de su moneda. Sin embargo existe un potencial exportador a mediano plazo, que podría ser aprovechado en la medida en que se logre la asociatividad de los productores.

En todo el Ecuador la industria de la manufactura en cuero se encuentra monopolizada por 16 grandes y medianas industrias productoras y 45 artesanales en su mayoría ubicadas en la provincia de Tungurahua.

### **3.1.18 Análisis de la competencia:**

**3.1.18.1 Análisis de la Competencia Nacional**<sup>28</sup> La competencia a nivel nacional de las empresas dedicadas a las manufacturas en cuero es amplia y abarca empresas con trayectoria exportadora al igual que Mipymes organizadas al interior del país en especial en Bogotá y Bucaramanga. Entre ellas se destacan las nombradas a continuación:

- ✓ ANIMAL FACTOR: Empresa ubicada en la Ciudad de Bogotá en la Avenida Calle 63 No. 70d- 34 teléfonos: 2919888.
- ✓ C.I. ALIANZA LTDA: Empresa ubicada en la Ciudad de Cali en la calle 12 No. 15-55 teléfono: 5573009.
- ✓ CUEROS VELEZ S.A.: Empresa ubicada en la ciudad de Medellín en la calle 29 No. 52-98 teléfono: 2653989.
- ✓ ESPOARTES: Empresa ubicada en la ciudad de Bucaramanga en la calle 16 No. 23-12 teléfono: 6303936.
- ✓ MANUFACTURAS CASANNI: Empresa ubicada en la ciudad de Bogotá en la carrera 98 No. 23h-83 teléfono: 2986978.
- ✓ MANUFACTURAS HERGON LTDA.: Empresa ubicada en la ciudad de Bogotá en la calle 4 sur No. 12-56 teléfono: 2467030.
- ✓ MANUFACTURAS LEGGI: Empresa ubicada en la ciudad de Bucaramanga en la carrera 15 No. 31-25 teléfono: 6424976.
- ✓ YURI BAGS: Empresa ubicada en la ciudad de Bogotá en la carrera 21 No. 65-47 teléfono 2123177.

**3.1.18.2 Análisis de la Competencia Internacional.** A lo largo de todo el Ecuador la competencia está concentrada en pocas empresas las cuales se especializan en la producción de artículos determinados en cuero o el procesamiento de pieles crudas las cuales abarcan un mayor número de industrias. Es claro que la tecnificación de estos procesos es escasa, con acceso limitado por el mayor grado de artesanos vinculados al sector. Cotacachi y Quisapincha son ciudades que concentran el mayor número de artesanos especializados en la elaboración de prendas de vestir, mientras que la producción de los demás artículos en cuero se concentra en industrias de la ciudad de Cuenca. Quito es comercializador y distribuidor de estos productos.

---

<sup>28</sup> CATÁLOGO COLOMBIANO DE EXPORTADORES PUBLICAR.

A continuación el perfil de los más importantes competidores ubicados en Ecuador:

a. CUEROTEX: comenzó como un pequeño taller artesanal en la ciudad de Cuenca, produciendo chaquetas de cuero para el mercado local. Esta fue la iniciativa de un hombre de negocios ecuatoriano con 15 años de experiencia en su propia compañía de cueros. En sólo ocho años CUEROTEX creció hasta contar con una fábrica de 1200 mt<sup>2</sup> lo que permitió incrementar el volumen de producción y diversificación de productos en cuero. Desde que contaba con su nueva capacidad instalada en 1996 esta empresa a producido artículos de cuero para una gran cantidad de compañías en los Estados Unidos tales como Nordstroms, Neiman Marcus, Orvis, Macys y Saks Fifth Avenue entre otras.

Actualmente cuenta con una producción de 2000 chaquetas de cuero, 5000 sombreros y 5000 bolsos de cuero mensuales. Cuenta con 70 empleados y un importante equipo y maquinaria que incluye máquinas de coser, máquinas de acolchar, máquinas de bordar, troqueladoras, máquinas de planchar y más. Producen utilizando el sistema de maquila, además de poseer preferencias para la importación de maquinarias y la exportación de productos (conocido para Colombia como PLAN VALLEJO). Cuenta con importantes socios comerciales extranjeros, puesto que desde el año 1999 una curtiembre española adquirió acciones representadas en el 30 % de la compañía. *“Esta empresa esta ubicada en Nicolás de Rocha y Antón de Sevilla en Cuenca, y sus teléfonos son: 2858515, 2889476, 2886042”*<sup>29</sup>

b. MANUFACTURAS TERAN: Empresa de mediano perfil dedicada a la elaboración de artículos en cuero como también en sintéticos, su comercialización es al por mayor y menor, ubicada en la Ciudad de Quito. Teléfono 2542129

c. RODEO LEATHER: Empresa dedicada a la confección de prendas de vestir en cuero pero también elaboran carteras y bolsos ejecutivos para dama, maletas y maletines para viaje en especial en cuero natural, tienen sedes en Quito, Riobamba, Ibarra y Cuenca lo que los hace abarcar un gran mercado. Esta empresa esta ubicada en:

- ✓ Quito: Avenida América No. 17-190 entre Santiago y Caracas.
- ✓ Ibarra: Chica Narváez 649 entre Flores y Oviedo.
- ✓ Riobamba: Veloz 41-73 y Carlos Zambrano.
- ✓ Cuenca: Yanahuco y Río Malacatos.

d. MANUFACTURAS FLORES: Ubicada en la Ciudad de Cotacachi, entre Ca. 12-61 y 10 de Agosto, acreditada en la localidad por ser especialista en la elaboración de sillas para montar, además de elaborar artículos en cuero innovadores como

---

<sup>29</sup> [en línea ] Disponible en: [www.cuerotexsa.com](http://www.cuerotexsa.com)

tambores en cuero y la exhibición de grandes pieles enteras de animales. Para aquellos con las necesidades ligeramente prácticas, ofrece variedad de bolsos en cuero, tanto como cinturones y sombreros, *sus teléfonos: 291 5388 y 291 5785*<sup>30</sup>.

e. MANUFACTURAS SAYMAR: Esta fábrica se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato, ofrece la confección de toda clase de artículos en cuero, como portafolios, maletines, billeteras, visitadores médicos, carteras, bolsos, etc., en cuero o en sintético. Se encuentra ubicada en la Calle González Suárez 03-93 y Abdón Calderón, teléfono: 2822191.

f. NOVAPIEL. Cía. Ltda.: Empresa de amplia trayectoria en la elaboración y comercialización de artículos en cuero, con sedes en todo el Ecuador y en Colombia, su sede principal se encuentra en la ciudad de Quito, trabajan con pedidos al por mayor para almacenes de cadena a nivel nacional, además de la confección de calzado, confeccionan carteras, lo que los hace integrales en el servicio. Tienen su propia planta de producción de materia prima. Se encuentra ubicada en las siguientes direcciones:

*“Quicentro Shopping Local 123, San Luís Shopping Local 260, en el Valle De Los Chillos, Centro Comercial El Bosque Local 49 entrada 1, Centro Comercial Multicentro Outlet Local 110 Avenida 6 de Diciembre y La Niña. Teléfono: 593 2863”*<sup>31</sup>.

**3.1.19 Análisis de los precios.** Para las manufacturas en cuero en Ecuador la política de precios no esta definida, a partir de la dolarización y la inestabilidad de esta moneda frente a otras, hace que constantemente los precios encuentren variaciones significativas en un periodo de tiempo determinado, lo que hace difícil determinar con exactitud el costo de un artículo en cuero para determinada época del año. La variación de los precios presentes en todos los productos comercializados en Ecuador no discrimina si estos son nacionales o extranjeros.

Generalmente los artículos en cuero de procedencia de la industria nacional ecuatoriana, para el caso de bolsos para dama oscila entre los USD \$ 45 a los USD \$ 100 dólares, para el caso de los sombreros en cuero se encuentran alrededor de USD \$ 15, para el caso de los cinturones en cuero se encuentran en un rango de precios que oscila entre USD \$ 20 a USD \$ 30, las maletas y maletines ejecutivos son usualmente comercializados sobre los USD \$ 150, las prendas de vestir en especial chaquetas se encuentran en un promedio de los USD \$ 300 dependiendo del tipo de cuero en que se encuentre elaborada. Estos precios son altos para los consumidores internos, pero razonables para los turistas extranjeros.

---

<sup>30</sup> [en línea ] Disponible en: [www.travelguide.com](http://www.travelguide.com)

<sup>31</sup> [en línea ] Disponible en: [www.nova-piel.com](http://www.nova-piel.com)

### **3.1.20 Situación del producto en el mercado destino:**

#### **3.1.20.1 Legalización del producto en el mercado destino<sup>32</sup>**

##### **a. Requisitos Previos**

**Registro de Importadores:** Las personas naturales o jurídicas interesadas en realizar cualquier negociación en Ecuador deben antes registrarse ante el Servicio de Rentas Interna SRI para obtener el Registro Único De Contribuyentes RUC. Habiendo sido habilitado este requisito, es indispensable registrarse como importador ante el Banco Central Del Ecuador y de esta manera ser habilitado para realizar operaciones de comercio exterior que tenga que ver con la subpartida 42. Se entiende como fecha de inicio del trámite de importación para las importaciones de mas de USD \$ 4000 FOB la fecha del otorgamiento del visto bueno por parte del BCE y para las importaciones de menos de USD \$ 4000 FOB, o exentas de vistos bueno, la fecha del embarque de mercancías.

**Declaración de importación al banco central y visto bueno:** El importador de la subpartida arancelaria 42 debe declarar al Banco Central Del Ecuador (BCE), las importaciones a consumo previo el embarque de las mercancías a través de Internet. El Banco Central a través de sus bancos corresponsales (Amazonas, Austro, Bolivariano, Cofiec, Internacional, Lloyds Bank, Machala, Multibanco BG, Pacífico, Pichincha y Produbanco). Con el previo cumplimiento de este requisito el importador deberá solicitar los respectivos vistos buenos de las mercancías a importar, para lo cual el Banco concederá las respectivas claves de acceso previa solicitud escrita por parte del importador en el formato diseñado u entregado para tal efecto. El visto bueno no caduca, es válido para un solo embarque. Si la importación no supera los USD \$ 4000 FOB no esta obligada a cumplir con este requisito, de la misma manera si la mercancía ingresa previamente bajo los regímenes especiales descritos en los artículos 135 y 143 de la Ley Orgánica de Aduanas, no están obligados a cumplir con este requisito.

##### **b. Requisitos Específicos**

**Controles previos a la importación:** Hace referencia a todos los requisitos, permisos, autorizaciones, notificaciones obligatorias y certificados emitidos por entidades tales como el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA) o los diferentes Ministerios del país con el fin de dar vía libre a la comercialización del producto a importar. Para el caso de los productos contenidos en la partida 42 no es necesario el aval de alguna de las entidades mencionadas anteriormente.

---

<sup>32</sup> GUÍA GENERAL PARA EL IMPORTADOR. Cámara De Comercio De Quito. [en línea ] Disponible en: [www.ccq.org.ec](http://www.ccq.org.ec)



**Normas y reglamentos técnicos Ecuatorianos:** La importación de productos incluidos en la subpartida 42 debe cumplir con el cumplimiento de normas o reglamentos técnicos ante el INEC para lo cual el importador debe diligenciar el formulario INEC-1. Este documento será habilitante para la obtención del visto bueno emitido por los bancos corresponsales del Banco Central en el Documento Único de Importación (DUI).

Para el caso de las manufacturas en cuero o los productos incluidos en la subpartida 42 el MICIP ha expedido el reglamento técnico RTE INEC 013 que exige el rotulado y etiquetado de prendas de vestir y accesorios afines. Este debe ser en español, con los datos del importador, país de origen, unidad, peso neto y número de etiqueta comercial. La vigencia de la documentación necesaria para tramitar el proceso de importación de las mercancías es de 180 días.

**Certificado de origen:** La importación de los productos originarios de los países de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), además de cumplir con todos los requisitos exigidos para las importaciones procedentes de terceros países deberá estar amparada por un certificado de origen para acogerse a las preferencias arancelarias otorgadas para el Ecuador. Este Certificado de Origen para el caso de las manufacturas en cuero colombianas es expedido por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

**Inspección de Mercancías:** La entrada a Ecuador de mercancías contenidas en la subpartida 42 debe contar con el certificado de verificación en origen (preembarque) o certificado de inspección en origen. Las empresas encargadas de desarrollar esta labor deben verificar calidad, cantidad, peso, precio, clasificación arancelaria, naturaleza, origen, procedencia, entre otros aspectos. Esta labor debe ser pagada por el importador a la empresa prestadora de la verificación.

Las empresas habilitadas por la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) son:

- ✓ Baltic
- ✓ Control
- ✓ Bureau Veritas
- ✓ Cotecna
- ✓ Intertek
- ✓ SGS

Las tarifas aplicables al valor FOB del embarque se cobran de acuerdo a la siguiente tabla:

### Cuadro 39. Tarifas de Embarque

RANGO DEL EMBARQUE	TARIFA % FOB
Hasta USD \$ 100.000	0.70
Más de USD \$ 100.000 hasta USD \$ 500.000	0.65
Más de USD \$ 500.000 hasta USD \$ 1.000.000	0.55
Más de USD \$ 1.000.000 hasta USD \$ 2.000.000	0.40
Más de USD \$ 2.000.000	0.30

Fuente: Cámara de Comercio de Quito

#### c. Declaración aduanera y desaduanización de las Mercancías

**Declaración Aduanera:** El formulario de declaración aduanera deberá ser presentado ante la Corporación Aduanera Ecuatoriana hasta siete días antes de la llegada de las mercancías y quince días después de la llegada de las mercancías al puerto de destino.

La declaración aduanera de importación deberá estar acompañada de documentos tales como: Original o copia negociable del documento de transporte, Factura comercial y póliza de seguro expedida de acuerdo con la Ley de Seguros y el decreto 1147, certificado de inspección en origen, certificado de origen, visto bueno del Banco Central del Ecuador y demás regulaciones.

#### Tramites en la Importación:

- ✓ Aceptación de la Declaración
- ✓ Verificación o aforo de las mercancías de acuerdo a la Declaración de Importación por la Corporación Aduanera Ecuatoriana CAE
- ✓ Liquidación y pagos
- ✓ Entrega de las mercancías al importador

**Tributación y cargos a las importaciones de la partida Arancelaria 42:** Las importaciones de productos incluidos dentro de la partida arancelaria 42 están sujetas al pago de aranceles e impuestos tomando como base el valor CIF (costo, seguro y flete)

Para la subpartidas arancelarias 4202111000, 4202119000, 4202121000, 4202210000, 4202220000, 4202290000, 4202310000, 4202320000, 4202390000, 4202911000, 4202919000, 4202920000, 4202991000, 4202999000, 4203100000, 4203300000, 4203400000 los impuestos a pagar por la entrada y comercialización del producto en el mercado ecuatoriano de acuerdo a la norma estipulada en el Decreto 1485 de 16 de Diciembre/08 son:

- ✓ Advalorem: 30 %

- ✓ FDI\*: 0.5 %
- ✓ IVA: 12 %
- ✓ Corpei 0.25 % y si supera los USD \$ 20.000 será del 5 %
- ✓ ISD\* 1 %

Para la subpartida arancelaria 4202129000 los impuestos a pagar por la entrada y comercialización del producto en el mercado ecuatoriano de acuerdo a la norma estipulada en el decreto 1485 de 15 de Diciembre/08 son:

- ✓ Advalorem: 30 %
- ✓ FDI: 0.5 %
- ✓ IVA: 12 %
- ✓ Corpei 0.25 % y si supera los USD \$ 20.000 será del 5 %
- ✓ ISD\* 1 %

Para la subpartida arancelaria 4202129000 con la aclaración “solamente para maletas y maletines”, los impuestos a pagar por la entrada y comercialización del producto en el mercado ecuatoriano de acuerdo a la norma estipulada en el decreto 1485 de 15 de Diciembre/08 son:

- ✓ Advalorem: 20 %
- ✓ FDI: 0.5 %
- ✓ IVA: 12 %
- ✓ Corpei 0.25 % y si supera los USD \$ 20.000 será del 5 %
- ✓ ISD\* 1 %

**3.1.20.2 Restricciones y Prohibiciones.** Dentro de la partida arancelaria 42 existen cinco subpartidas las cuales se encuentran bajo el régimen de ingreso restringido y bajo la autorización del Instituto Ecuatoriano de Normalización vigencia iniciada el 15 de Enero de 2009 hasta el 31 de Diciembre de 3000, son las subpartidas 4203100000, 4203210000, 4203290000, 4203300000, 4203400000, las que se encuentran sometidas a esta restricción y su ingreso sólo será autorizado bajo el aval del organismo encargado.

### **3.1.21 Logística y distribución física internacional**

**3.1.21.1 Logística del transporte.** Para el tema del transporte es importante tener en cuenta que de acuerdo al Acuerdo de Cartagena, y en el ámbito de las regulaciones establecidas dentro de la Comunidad Andina de Naciones

---

\* FDI (FONDO DE DESARROLLO PARA LA INFANCIA)

\* ISD (IMPUESTO A LA SALIDA DE DIVISAS)

(Decisiones 398 y 399), relacionadas con los lineamientos del transporte terrestre de pasajeros y carga, y dentro de los cuales deben regirse los países miembros y los cuales favorecen el tránsito de mercancías y de personas entre sí, con igualdad, transparencia y eliminando al máximo las restricciones.

Por otro lado la cercanía que se tiene del Departamento de Nariño con el Ecuador hace defensorio el uso efectivo y eficiente como modo de transporte, el terrestre, de tal manera que se disminuya costos y se genere mayor confianza en el proceso exportador.

La organización del transporte en Ecuador esta supeditado al estado y mantenimiento de la red vial nacional conformada por todos los caminos y carreteras administrados por el Estado, estas caminos se clasifican en primarios, secundarios, terciarios, vecinales y locales. Sin lugar a dudas la mejor vía con la que cuenta Ecuador es la vía panamericana la cual atraviesa el país de norte a sur, el resto de las vías se encuentran en regular estado. Teniendo en cuenta el acceso a Ecuador desde la Ciudad de Ipiales con destino a la Ciudad de Quito, tomando la vía panamericana está se extiende en aproximadamente 243 Kilómetros. Las mercancías al pernotar en la frontera ecuatoriana de Rumichaca, tienen un recorrido de 7 kilómetros para llegar a la Ciudad de Tulcán, capital de la Provincia del Carchi, allí son transbordadas o lo que usualmente se realiza como cambio de cabezotes de los vehículos de transporte, pasan por Ibarra, hasta llegar a Quito.

Las empresas de transporte terrestre de pasajeros que circulan a lo largo de los 43.197 kilómetros de carretera entre pavimentadas y no pavimentadas son, entre las más importantes: Flota Imbabura; la cual distribuye su labor con envíos pequeños de menor cuantía, le siguen en grado de importancia empresas con varios años de funcionamiento como Transportes Panamericana, Expreso Sucre, entre otras.

Para el caso de las empresas de carga las cuales serán las encargadas de introducir después de hacer trasbordo en el Puente Internacional de Rumichaca, las mercancías al interior del país, se encuentran como las mayormente reconocidas a nivel nacional:

- a). Cooperativa de Transporte Panamericana Internacional, con sede en la ciudad de Tulcán.
- b). Empresa de Transporte Pesado ENALTRA, con sede en la ciudad de Tulcán.
- c). Empresa de Transporte ALDER, con sede en la ciudad de Tulcán.
- d). Agencia Internacional de Carga IATA SADECOM CIA. LTDA.

e). Transportes Esmeraldas Internacional S.A.

**a. Requisitos Para La Movilización de Mercancías en Ecuador:** Para la movilización de mercancías una vez hayan sido transbordadas deben tener como soporte la factura comercial que detalle la cantidad transportado e introducida al país al igual que el certificado de origen como también la guía de transporte o contrato de transporte expedido por la transportadora, póliza de seguro si hubiere necesidad.

Si la operación de comercio exterior implica un valor superior a los USD \$ 2000 el proceso de internación y nacionalización de mercancías debe ser realizado por un agente de aduanas debidamente acreditado ante la Corporación Aduanera Ecuatoriana, así mismo el agente de carga será el encargado de ingresar los datos de la carga a través del sistema central de transportista por vía Internet, este proceso se realiza antes del arribo de la mercancía al destino para su verificación posterior por la autoridad aduanera.

Los agentes de carga internacional en su ánimo de agilizar el proceso utilizan formatos estándar que de una u otra manera permiten que la información sea digitalizada con mayor precisión y rapidez de tal forma que el proceso de movilización de mercancías sea mayormente eficiente y efectivo. Estos formatos reciben el nombre de CUSCAR (Customs cargo report message) para enviar datos y para recibir datos se denominan CUSRES (Customs response message).

#### **b. Servicios Auxiliares a la Importación:**

**Distritos Aduaneros:** A lo largo de todo el Ecuador existen 11 distritos aduaneros los cuales se nombran y describen a continuación:

- ✓ Loja y Macara: Gerente; Dirección; Sucre 0949 y Rocafuerte.
- ✓ Huaquillas; Dirección: Avenida República y Portovelo.
- ✓ Puerto Bolívar: Dirección: Avenida Magro Vargas.
- ✓ Cuenca: Dirección: Gil Ramírez Dávalos y Elialutd.
- ✓ Salinas: Dirección: Avenida 9 de Octubre 102
- ✓ Guayaquil: Dirección: Avenida 25 de Julio Km. 4 vía Puerto Marítimo.
- ✓ Latacunga: Dirección: Avenida Amazonas y Antonio Clavijo.
- ✓ Manta: Dirección: Malecón Jaime Chávez.
- ✓ Quito: Dirección: Pasaje Amazonas y Río Arajuno.
- ✓ Esmeraldas: Dirección: Avenida Jaime Roldós Aguilera, vía Puerto Marítimo.
- ✓ Tulcán: Dirección: Avenida Coral y Brasil Esquina Edificio CEPIA.

**Restricciones a la importación de artículos en Cuero:** Si bien es cierto que el mercado ecuatoriano para las manufacturas en cuero durante mas de 15 años ha sido uno de los principales mercados para Colombia y que de una u otra manera han reactivado sectores manufactureros en Nariño, específicamente en Pasto, en

la cual muchas de las microempresas agrupadas al sector han visto en este mercado una solución a sus problemas económicos, la sensibilidad inmersa de este mercado ha sido cada vez mayor, en especial en este último año en la que en vista del declive en las relaciones políticas entre los dos países a afectado los intercambios comerciales de manufacturas. Esas actitudes del gobierno ecuatoriano no solo han perjudicado a los empresarios colombianos si no también al propio mercado ecuatoriano, puesto que las manufacturas en cuero en Ecuador no son competitivas por precio y por calidad además de otros aspectos como el diseño e innovación. Muchos empresarios ecuatorianos han continuado negociando con productos colombianos a pesar de ser aún mayormente costosos. La eliminación de las preferencias arancelarias avaladas por la CAN, hacen que las manufacturas en cuero tengan un arancel del 30 %, las cuotas impuestas por el Gobierno de Rafael Correa a las importaciones de manufacturas en cuero las cuales son equivalentes al 70% del valor registrado el año inmediatamente anterior, han limitado el libre comercio de los productos identificados con al subpartida Nandina 42, que no solo perjudican a los exportadores colombianos si no también a los propios empresarios ecuatorianos los cuales no ven competitivos sus productos para continuar abasteciendo el mercado local y por ende son sometidos a la adquisición de los productos colombianos con mayor costo, el cual es transmitido al consumidor ecuatoriano, encareciendo el nivel de consumo.

**c. Canales de Distribución:** La eficiencia de la colocación de un producto cualquiera que fuera en otro mercado diferente al local radica en la definición selectiva en los canales de distribución, para lo cual se debe analizar el tipo de mercado al cual se desea llegar, el número de compradores potenciales, la concentración geográfica del mercado y el tipo y repetición de los pedidos. La escogencia de los intermediarios y el eficiente servicio que presten antes, durante y después de la compra es determinante en el éxito del producto y la recordación de la marca. Por este y otros más motivos es demasiado relevante que los intermediarios cumplan con los requisitos exigidos y sean analizados detenidamente por la compañía para encomendarles la labor de ser los trasmisores de la marca.

El canal más acertado para la distribución de artículos en cuero es CANAL AGENTE INTERMEDIARIO, el cual busca que los distribuidores sean directamente los encargados de nacionalizar las mercancías y distribuirlas dentro del país destino, ya sean como representante de la marca o a través de la figura Maquila.

**d. Mercadotecnia:**

**Publicidad:** Si bien es cierto que la publicidad es la herramienta de la mercadotecnia más popular que aunque no genere una compra inmediata, permite que la marca gane cierto reconocimiento en la mente del consumidor y por ende una compra efectiva más adelante. Las manufacturas en cuero son productos que

por sus características tan inestables por lo rotativa de las tendencias y la influencia europea para su producción buscan promocionar sus productos en medios impresos tales como formatos, folletos, revistas y publicaciones especiales que también contribuyen a la actualización de los empresarios de las manufacturas en cuanto a color, diseño, tamaño y accesorios se requiere.

En Ecuador existen varias revistas de difusión nacional las cuales pueden ser una buena alternativa al momento de pautar la marca, tales como: Revista Cosas, la cual es especializada en moda y en farándula de amplia cobertura, otra de ellas puede ser Vistazo y Visión.

**Promoción:** Definitivamente una de los mejores escenarios conocidos para lograr una buena aceptación de un producto manufacturado en cuero, son las ferias ya que son estas el primer medio para evaluar e investigar un mercado, ya sea que se participe o por el contrario se figure como un visitante, permite recopilar datos, crear una propia plataforma de conocimientos frente a lo que se espera conocer del mercado ecuatoriano.

Aunque no existen ferias de alta divulgación en Ecuador, la Cámara Ecuatoriana De Calzado Cuero y Conexos ha hecho un gran trabajo respecto a la institucionalización de estos eventos de manera nacional y que repercuta a nivel internacional, es por esto que los días 3, 4 y 5 de Octubre de 2009 se realiza este evento dirigido a toda la cadena de la manufactura en el Centro de Convenciones Expocentury 2000, con el propósito de lograr la integración de países exitosos en la comercialización de manufacturas en cuero y calzado en pro del mejoramiento del mercado local respecto a estos productos y fijar estrategias que permitan contrarrestar el efecto de los productos sustitutos de países orientales como China.

Otro de las plataformas que indirectamente contribuyen al conocimiento de los productos manufacturados en cuero, es La Feria De Turismo la cual se realiza cada mediados de cada año y presenta como una de sus especialidades la moda, la cual permite introducir los artículos en cuero.

Por esta misma categoría se realiza en el mes de Noviembre la feria denominada FASHION ECUADOR organizada por el Centro de Exposiciones y Convenciones Mitad del Mundo.

### 3.1.21.2 Distribución física internacional

#### a. Identificación del Producto<sup>33</sup>

- Partida Arancelaria: 42.02.11.10.00
- Descripción: Baúles, maletas (valijas) y maletines, incluidos los de aseo, con la superficie exterior de cuero natural, cuero regenerado o en cuero charolado.
  
- Partida Arancelaria: 42.02.11.90.00
- Descripción: Los demás maletines incluidos los de aseo y porta documentos, carteras de mano (portafolios), cartapacios y continentes similares, con la superficie exterior en cuero natural, cuero regenerado o en cuero charolado.
  
- Partida Arancelaria: 42.02.21.00.00
- Descripción: Bolsos de mano, incluso con bandolera o sin asas, con la superficie exterior en cuero natural, de cuero regenerado o de cuero charolado.
  
- Partida Arancelaria: 42.02.31.00.00
- Descripción: Artículos de bolsillo o de bolsos de mano (carteras), con la superficie exterior de cuero natural, de cuero regenerado o cuero charolado.
  
- Partida Arancelaria: 42.02.91.10.00
- Descripción: Sacos de viaje y mochilas, con la superficie exterior de cuero natural, de cuero regenerado o de cuero charolado.
  
- Partida Arancelaria: 42.02.91.90.00
- Descripción: Los demás artículos similares con la superficie exterior de cuero natural, de cuero regenerado o de cuero charolado.
  
- Partida Arancelaria: 42.03.10.90.00
- Descripción: Las demás prendas de vestir, de cuero natural o de cuero regenerado.

#### b. Características de la Carga

**Tipo de carga:** Los artículos en cuero son elementos sólidos, relativamente livianos y fáciles de transportar ya sea de manera unitarizada o agrupada en varias cantidades, por lo tanto el tipo de carga en la que se clasifican es CARGA GENERAL. La carga general se manipula y embarca en unidades separadas, el factor estiba puede estar entre 2 metros cúbicos por tonelada métrica y 2.5 metros cúbicos por tonelada métrica.

---

<sup>33</sup> [en línea ] Disponible en: [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)



**Naturaleza de la Carga:** Los artículos en cuero no son productos perecederos, estos pueden mantener sus características iniciales con el paso del tiempo, siempre y cuando el medio en el que se encuentren no presente humedad, siendo este el único factor que modifica las características químicas de la piel y por tanto del producto. Por lo tanto no puede ser catalogada como carga perecedera, frágil o peligrosa.

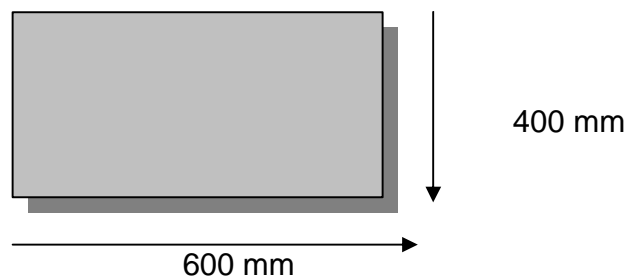
### **c. Preparación de las Mercancías para el Transporte:**

**Embalaje:** Dentro de los procesos de exportación, la etapa del embalaje es la etapa más importante y la que determina que el comprador quede o no satisfecho con el producto, en otras palabras una buena ejecución de los procesos de embalaje de las mercancías garantiza que el producto llegue en buen estado a su destino final. Los sistemas de embalaje deben ser seleccionados de acuerdo al tipo de transporte que se va a utilizar teniendo en cuenta al igual el tipo de mercancía, en este caso para el transporte terrestre que es el más adecuado a utilizar en la movilización de artículos manufacturados en cuero. Todas las mercancías deben ser unitarizadas para de esta manera facilitar su manipulación, minimizar los riesgos de maltrato, disminuir los tiempos en las etapas de carga y descarga, entre otros factores que favorecen a la empresa.

El embalaje para el caso del transporte de artículos en cuero producidos por Manufacturas Beler, tiene que ver con Cajas en cartón corrugado, las cuales son previamente producidas por los siguientes proveedores:

- ✓ Cajas Colombianas Ltda. CAJASCOL Traversal 1 No. OS-153/123 Recta Cali Palmira. Telefono: 6669494
- ✓ Empacor S.A.: Carrera 688 No.17-56 Bogotá D.C. Telefono: 2627799
- ✓ Plegadizas de Colombia PLEGACOL S.A. Calle 10 No. 20-650 Cali. Teléfono 6698989

La International Standard Organisation ISO 3394 determina que las dimensiones estándar para el embalaje de las mercancías en cartón debe ser:



Estas medidas encajan perfectamente en las medidas de las estibas igualmente reglamentadas por las Normas ISO a nivel internacional.

Para el caso del embalaje en madera, que en otras palabras se refiere a las estibas las cuales deben cumplir con características igualmente reglamentadas por organismos a nivel internacional, los cuales son muy importantes conocer a pesar de que son las empresas transportadoras las que facilitan este servicio a manera de alquiler o lo incluyen dentro del cobro por el transporte total de las mercancías.

Sin embargo es importante tener en cuenta que las estibas deben cumplir con lineamientos establecidos en la Norma ISO 3394 que establece que las dimensiones modulares de las estibas para el transporte terrestre al igual que el marítimo son las siguientes:

1200 mm x 1000 mm

Además la densidad y humedad de la madera en la que deben estar fabricadas estas estibas debe ajustarse a lo reglamentado por Naciones Unidas la cual establece que la densidad debe ser de 450 Kg. /m<sup>3</sup> y de humedad del 12 %.

**Accesorios de Embalaje:** Usualmente dentro del proceso de embalaje se hace necesario elementos tales como papel reciclado, cintas adhesivas de alta presión, zunchos y envolturas de películas retractiles (vinipel), que favorecen el buen manejo de las mercancías, además de ser elementos de seguridad.

**Empaque:** Para los artículos manufacturados en cuero se tiene en cuenta que su manipulación y empaque es mucho más fácil por ser productos no rígidos que no se deforman y que pueden ser doblados de tal manera que no afecte su presentación física al igual que sus propiedades originales.

**Empaque primario:** Los artículos en cuero son empacados en bolsas de un derivado del algodón reconocido en el mercado como INTERLON, en el cual esta impreso el logo de la empresa y sirve para proteger al artículo de ralladuras en el transporte y después en el lugar de consumo.

**Empaque Secundario:** Para los artículos manufacturados en cuero el empaque que esta directamente en contacto con el producto es la bolsa plástica transparente la cual no posee ninguna rotulación, el objetivo de este empaque es impermeabilizar el producto en caso de presentarse alguna humedad.

**Marcado y Rotulado:** El proceso de marcado y rotulado para las manufacturas en cuero, esta regido por Normas Internacionales como lo son la Norma ISO 7000, con el propósito de facilitar la identificación, manejo y ubicación de los productos al momento de ser transportados y manipulados de tal manera que los cuidados a los

que tengan que estar sometidos sean llevados a cabo en todo el tiempo de transporte hasta llegar a su destino final.

El propósito de la Normatividad internacional relacionada al empaque hace referencia a todos los productos sometidos a procesos de exportación tengan en su marcado los siguientes aspectos:

- Nombre del producto
- Tamaño, peso, clasificación del producto y cantidad detallada
- Especificaciones de calidad
- País de origen
- Nombre de la marca y logo
- Nombre del empacador
- Nombre del distribuidor

Además de los anteriores datos es necesario que el embalaje de cartón contenga información sobre el manejo y el transporte del producto para lo cual es importante tener en cuenta los pictogramas.

**Marcado de Expedición:** Para el caso de las mercancías en cuero el marcado de expedición hace referencia a que las cajas deben ir marcadas con letra en negrilla de mínimo 2 cm., con el nombre o las iniciales del comprador, su debida codificación, el lugar específico de la llegada de las mercancías, número del embalaje, número total de aforos.

**Marcado de Información:** Las marcas informativas en el caso de las manufacturas en cuero hacen referencia al número de caja y al numero de lote de producción y despacho los cuales van dentro del mismo manifiesto de carga, además tiene que describirse el peso bruto y neto, país de carga, transportador y vehiculo, aunque no es tan recomendable ser demasiado explícitos en este punto porque puede prestarse para saqueos.

**Marcas de Manipuleo:** Reglamentadas de acuerdo a la Norma ISO 780, con el propósito de universalizar el manejo de la carga a nivel internacional independientemente del idioma, estos símbolos deben ser reproducidos únicamente en tintas negro sobre fondo claro y el tamaño máximo puede ser de 10 cm., 15 cm., o 20 cm.

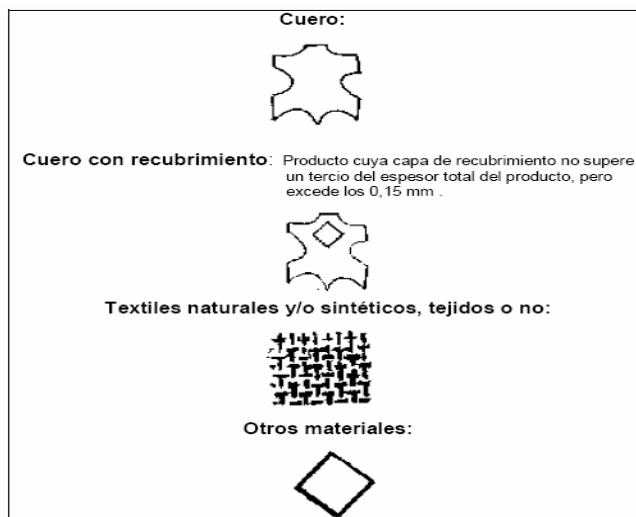
**Figura 9. Marcas de Manipuleo**



Fuente: Cartilla de Empaques y Embalajes Proexport 2009.

**Etiqueta y Rotulado en Ecuador para Manufacturas en Cuero:** Con el propósito de proteger a los consumidores ecuatorianos de productos manufacturados en cuero y otros, de prácticas que atenten contra la salud, el medio ambiente y que puedan constituirse como engañosas y erróneas, el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad de Ecuador, mediante resolución No. MNAC-003 del 10 de Diciembre de 2002, publicación realizada en el Registro Oficial No. 739 de 7 de Enero de 2003, establece los procedimientos para la elaboración, adopción y aplicación de los reglamentos técnicos ecuatorianos para etiquetado y rotulado, para lo cual asigna funciones específicas sobre esta materia al Instituto Ecuatoriano de Normalización INEC y que son de estricto cumplimiento por todos los productores, comercializadores e importadores de productos manufacturados y afines. Las etiquetas que debe llevar cada artículo en su interior deben ser elaboradas en materiales hipoalérgicos, en el tamaño adecuado para que permita contener toda la información del producto y sus materiales y el porcentaje de contenido en el artículo. Esta información debe presentarse con pictogramas y en idioma castellano

**Figura 10. Pictogramas para Identificar Materiales**



Fuente: Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 013:2006

### **3.1.22 Términos y condiciones de venta:**

**3.1.22.1 Integridad del Contrato.** Tanto el comprador y el vendedor se comprometen a ejercer una actividad encaminada a la comercialización de artículos en cuero de acuerdo a la legalidad de los dos países y en el orden de ejecución de estricto cumplimiento.

**3.1.22.2 Aprobación Crediticia, Información y Aceptación.** El comprador esta dispuesto a facilitar toda clase de información a cerca de su vida comercial al igual que deberá hacer llegar al vendedor toda la información requerida por este para dar fe de la buena actuación comercial del mismo. Posterior a la verificación de la documentación Manufacturas Beler emitirá un comunicado en el que se expresara la aceptación como comprador.

**3.1.22.3 Variación en los Precios.** Los precios cotizados o cobrados por Manufacturas Beler se basarán en programas de producción y entregas razonables y en términos de embarque estándar y uniforme, con un equivalente a 30 días calendario contados a partir de la remisión vía fax de la orden de producción y pedido. Si existiese alguna modificación o aceleración en la entrega Manufactura Beler se reserva el derecho de modificar dicho valor de tal manera que compense los costos de producción y despacho que acarrea dicha modificación.

**3.1.22.4 Términos de Pago.** Todas las facturas deberán cancelarse con el 50 % al emitir la orden de producción a través de **Giro Directo Anticipado** a la cuenta Corriente que momento de realizar la operación se encuentre activa. El 50 %

restante deberá cancelarse de la misma manera, al despacho total de las mercancías no sin antes hacer llegar al comprador copias de los contratos de transporte que avalen que la mercancía se encuentra en tránsito.

**3.1.22.5 Impuestos y Gastos Adicionales por Parte del Comprador.** Además del precio de compra el comprador será el encargado de sufragar todos los impuestos que generen la nacionalización del producto en Ecuador, incluyendo el impuesto al valor agregado IVA, consumo, uso, ad valorem, aduanales que al momento de realizar la negociación se encuentren en vigencia de acuerdo a las normas nacionales, regionales o locales. Cabe aclarar que si de una u otra manera Manufacturas Beler se viere abocado a cancelar algún tipo de valor por los conceptos mencionados anteriormente, el comprador deberá desembolsarlos junto con los valores a cancelar por la producción de las mercancías.

**3.1.22.6 Numero de Despachos.** Manufacturas Beler establecerá al momento de la confirmación de la orden de producción las fechas exactas de entregas y la cantidad a despachar por cada referencia. Estas fechas únicamente serán modificables al momento de ocurrir alguna eventualidad mayor que le impida a la empresa dar cumplimiento con la orden de pedido. Para lo cual deberá notificar por escrito al comprador.

**3.1.22.7 Flete y riesgo de Pérdida.** Los embarques pueden ser en fábrica o libre a bordo de acuerdo a la conveniencia del comprador, si se negocia bajo el término Incoterms EXW, las mercancías deberán ser entregadas en el punto de venta de Manufacturas Beler. Si se negocia bajo la modalidad FOB, Manufacturas Beler se reserva el derecho de establecer la ruta de envío, al igual que la empresa de transporte, o sea las mercancías viajan hasta el puerto destino ubicado en el Puente Internacional de Rumichaca, como despacho de exportación. El comprador se hará responsable de la nacionalización de las mercancías.

**3.1.22.8 Devoluciones.** Manufacturas Beler no acepta devoluciones de mercancías las cuales hayan sido elaboradas bajo especificaciones determinadas y definidas previamente por el comprador.

**3.1.23 Cultura de negocios<sup>34</sup>** Es importante conocer las particularidades de los habitantes de cada región a la cual se pretende llegar con el fin de saber exactamente la forma más correcta de comportamiento al momento de interactuar directamente y de esta manera no causar desagrado con la persona con la cual se pretende entablar una relación comercial. Al contrario que en Colombia en donde el generar más confianza es mucho más frecuente, en Ecuador, la formalidad, el trato cordial y guardar las distancias son aspectos de primera mano en el trato diario. Los calificativos profesionales son muy importantes en la conversación. El saludo debe ser cordial y sin pasar a ser demasiado amable y atrevido por que

---

<sup>34</sup> [en línea ] Disponible en: [www.ecamcham.com/infocenter/cultura\\_ec.htm](http://www.ecamcham.com/infocenter/cultura_ec.htm)

estas expresiones pueden generar malos entendidos entre los ecuatorianos. La presentación personal, es sin lugar a dudas el primer paso para el desarrollo de una excelente relación, la cual debe estar acorde con la imagen que se trata de proyectar, elegante y sobria, tanto para hombres y mayor aún para mujeres, en colores básicos, preferiblemente negros, grises, azules. A continuación se realiza una descripción detallada de aspectos importantes a tener en cuenta al momento de entrevistarse con un potencial comprador ecuatoriano.

**3.1.23.1 Valores.** Los ecuatorianos de la sierra son más conservadores que los de la Costa, los cuales suelen ser mucho más abiertos al trato, pero sin pasar a generar demasiada confianza. Egocéntricos en cierta medida, no aceptan expresiones de superioridad, Católicos en su gran mayoría y con alto valor de la familia, se observa cierto grado de machismo en su trato.

**3.1.23.2 Prácticas de Negocios.** Pueden o no ser puntuales, pero es recomendable serlo. Al momento de realizar algún acuerdo comercial es aconsejable dejar todas las especificaciones por escrito, así sea lo más simple para de esta manera no presentar irregularidades posteriores. El horario de trabajo es de 8:30 a 12:30 y de 14:00 a 18:00 de lunes a viernes, horario de oficina. Los establecimientos comerciales suelen abrir de 9:00 a 18:30, algunos centros comerciales mantienen el servicio los fines de semana en un horario de 9:00 a 21:00. Es importante que los negocios se inicien y se terminen con una sola persona para no perder la continuidad, puesto que generalmente no existe intercomunicación entre funcionarios, lo que hace pensar que cada persona se especializa de cada labor y se desentiende de lo demás.

**3.1.23.3 Protocolo.** Como se lo mencionaba al comienzo el saludo debe ser cordial sin pasar a ser atrevido o empezar confianza cuando aún no se la ha cimentado. No se debe llamara a la persona por su primer nombre hasta tanto esta no lo invite a hacerlo. Se puede usar "Señor", "Señora" o "Señorita" si no se conoce el nombre de la persona. Es importante conocer el grado de educación de la persona de tal manera que se le asigne el título de Ingeniero, Arquitecto, Doctor, Licenciado, Economista, etc. Seguido del Nombre o Apellido, no se puede obviar dicho título por que causaría malestar.

### 3.2 MERCADO ALTERNATIVO: PERU

Figura 11. Mapa del Perú



Fuente: [go.hrw.com/atlas/span\\_htm/peru.htm](http://go.hrw.com/atlas/span_htm/peru.htm)

#### 3.2.1 Aspectos Generales de Perú:

- ✓ Nombre Oficial: República del Perú
- ✓ Capital: Lima
- ✓ Superficie: 1.285.220 kilómetros cuadrados

#### 3.2.2 Instituciones Políticas:

- ✓ Forma de Gobierno: República
- ✓ Jefe de Estado y de Gobierno: Alan García (2006-2011)
- ✓ División Administrativa: Regiones, departamentos, provincias y distritos: 25 departamentos capitales, 155 provincias y 1586 distritos

#### 3.2.3 Población:

- ✓ Población total (Estimada a Junio de 2009): 29.180.900
- ✓ Distribución Geográfica: Urbana: 72.2 %; Rural: 27.8 %
- ✓ Población Principales Ciudades (Estimada a Junio de 2009); Lima: 7.899.000; Arequipa: 720.400; Trujillo: 590.200; Chiclayo: 481.100; Cuzco: 279.600.



- ✓ Distribución Étnica: Indígenas: 32 %; Mestizos: 47 %; Españoles o Europeos: 12 %; Negros y Asiáticos: 9 %.

**3.2.4 Idioma.** Se habla en su gran mayoría español pero es importante destacar que en varias regiones se habla quechua, aymara.

**3.2.5 Moneda.** El Nuevo Sol es la unidad monetaria que entró en vigencia a partir del 1 de Julio de 1991 en la ley número 25295 publicada el 3 de Enero de 1991. Es divisible en 100 céntimos. Las primeras monedas expresadas en Nuevos Soles fueron puestas en circulación a partir del 1 de Octubre de 1991 y los primeros billetes el 13 de Noviembre de 1991.

**3.2.6 Inflación.** De acuerdo a las expectativas económicas registradas en el segundo trimestre del año 2009 se registra una inflación del 3.1 %, la cual es relativamente inferior a lo registrado en el primer trimestre del mismo año (4.8 %), y aún menor con relación al finalizar el año 2008 que alcanzó un índice del 6.7 % llegando a ser una de las más altas en los últimos 3 años. La variación registrada en lo corrido del año 2009 se debe ante todo a la baja cotización registrada en los combustibles, lo cual jalona igualmente a la baja a los alimentos que importa Perú

**3.2.7 Pesos y Medidas.** El sistema de pesos y medidas es el Sistema Métrico Decimal al igual que se utiliza a nivel de toda América Latina, el cual rige el país desde el 16 de diciembre de 1862. En la actualidad en sistema de pesas y medidas está regulado por el Servicio Nacional de Metrología SNM.

### **3.2.8 Transporte:**

**3.2.8.1 Terrestre.** Al igual que muchos países latinoamericanos subdesarrollados, las deficiencias en los sistemas de vía son generalizadas. Para el caso del Perú, a pesar de realizar el gobierno vigente acciones encaminadas al mejoramiento del sistema vial, existen falencias que hacen que este país este en desventaja con otros y en especial frente a Colombia. Una de estas falencias es la falta de identificación clara de algunas de sus carreteras. En Perú la identificación de las carreteras es numérica y con nombres que las identifica, sin embargo las vías de la sierra y la selva peruana no poseen ninguna de estas identidades. La red vial en el Perú cuenta con 78.000 kilómetros y las carreteras se dividen en tres grandes grupos: Longitudinales, de penetración y alcance.

**Cuadro 40. Principales Terminales de Transporte terrestre de Pasajeros Enero 2009**

Dirección Del Terminal	Distrito	Provincia	Departamento
Mz C Lt. 1 Urbanización El Palomar	La Victoria	Lima	Lima
Av. Paseo de la República No. 815 y Jr. Humbolt	La Victoria	Lima	Lima
Av. Aramburu No. 1080-1090	Surquillo	Lima	Lima
Av. Bauzate Meza No. 644-648	La Victoria	Lima	Lima
Av. Tumbes Norte No. 936-940	Tumbes	Tumbes	Tumbes
Av. 28 de Julio No. 1178-1182	La Victoria	Lima	Lima
Calle Los Lirios No. 136	Ate	Lima	Lima
Carretera Panamericana Norte	Huacho	Huaura	Lima
Avenida Circunvalación 2534	San Luís	Lima	Lima

Fuente: [www.mtc.gov.pe/estadísticas/index.html](http://www.mtc.gov.pe/estadísticas/index.html)

**3.2.8.2 Marítimo.** Perú cuenta con 24 puertos activos de los cuales 19 son marítimos 4 fluviales y un lacustre. El órgano competente de proponer la política relativa al transporte en vía marítima, fluvial y lacustre es la Dirección General de Transporte Acuático y la Administración de los puertos esta a cargo de la Empresa Nacional de Puertos S.A. El principal puerto marítimo es el puerto del Callao ubicado en la zona litoral central de la costa peruana. Otros puertos se encuentran distribuidos así:

- ✓ Norte: Cabo Blanco, Talara, Paíta, Pacasmayo, Eten, Chicama, Salaverry, Chimbote, Besique, Casma y Huarmey.
- ✓ Centro: Supe, Huacho, Chancay, Callao y Cerro Azul.
- ✓ Sur: General San Martín, Ilo y Matarani.

**3.2.8.3 Aéreo.** El principal aeropuerto del Perú se encuentra ubicado en la provincia del Callao llamado Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. En Perú existen dos tipos de aeropuertos: aeropuertos internacionales y principales.

- ✓ Aeropuertos Internacionales: Lima, Cuzco, Arequipa, Iquitos y Pucallpa
- ✓ Aeropuertos Principales: Lima, Pizco, Arequipa, Tacna, Iquitos, Chiclayo, Pucallpa, Talara, Cusco, Cajamarca, Puerto Maldonado, Tarapoto, Trujillo, Jauja y Juliaca.

**Cuadro 41. Compañías Aéreas con Operaciones en Perú Diciembre 2008**

AEROLINEAS ARGENTINAS	1953
LAN AIRLINES / ANTES LAN CHILE	1954
K.L.M.	1954
AVIANCA	1957
IBERIA	1963
AMERICAN AIRLINES	1990
LACSA	1991
AEROCONDOR	1992
COPA (CÍA. PANAMEÑA AVIAC.)	1994
MARTINAIR CARGO	1996 (Nov.)
CONTINENTAL AIRLINES	1996 (Marzo)
AEROMÉXICO	1996 (Abril)
ARROW AIR CARGO	1997 (Enero)
DELTA AIR LINES	1998 (Julio)
AEROPOSTAL (ALAS VENEZUELA)	1998 (Dic.)
LAN PERU	1999 (Jul. / Nov.) A/
TACA PERU	1999 (Jul. / Oct.) B/
LC BUSRE	2001 (Julio)
AIR CANADA	2004 (Noviembre)
AIR PLUS COMET	2004 (Noviembre)
CIELOS DEL PERU (Carguero)	2004 (Enero)
TAMPA (Carguero)	2004 (Enero)
FLORIDA WEST	2005 (Enero)
AEROLINHAS BRASILEIRAS -ABSA (Carguero)	2005 (Junio)
VARIG LOGÍSTICA (Carguero)	2006 (Octubre)
GOL-TRANSPORTES AÉREOS S.A.	2007 (Febrero)
SPIRIT AIRLINES	2007 (Junio)

Fuente: CORPAC S.A.

**3.2.9 Condiciones de Vida.** De acuerdo al programa de Desarrollo de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, Perú es una de las naciones que experimento mejor crecimiento en el Desarrollo de las condiciones de vida de sus ciudadanos, con un crecimiento en las expectativas de vida, nivel educativo, sanidad, inversión en la investigación, lo que hace que sea una economía con mayores atractivos para la inversión extranjera.

**3.2.10 Días Festivos:**

Enero 1: Año nuevo  
 Abril: Semana Santa (jueves, viernes, sábado y domingo)  
 Mayo 1: Día del Trabajo  
 2º. Domingo de Mayo: Día de la Madre

Junio 13:	Corpus Christi
3er domingo de junio:	Día del Padre
Junio 24:	Día del Campesino
Junio 29:	San Pedro y San Pablo
Julio 28:	Día de la Independencia
Julio 29:	Fiestas Patrias
Agosto 30:	Santa Rosa de Lima Patrona de la Policía Nacional
Octubre 8:	Combate de Angamos
Noviembre 1:	Día de todos los santos
Diciembre 8:	Día de la Inmaculada Concepción
Diciembre 25:	Navidad
Diciembre 31:	Año viejo

Los bancos, escuelas, supermercados y cualquier otro negocio se encuentran cerrados en estos días.

**3.2.11 Análisis Político**<sup>35</sup> Perú es una república democrática cuyo poder ejecutivo esta constituido por el Presidente de la Republica y que hace las funciones de Jefe de Estado y que esta dividida en tres ramas del poder público independientes y autónomas entre si: Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

El poder ejecutivo esta constituido por el Presidente de la República y dos Vicepresidentes los cuales tienen la función de sustituir al presidente en caso de que Este no pueda asumirlas en determinado lapso de tiempo.

**3.2.12 Análisis Económico**<sup>36</sup>. Las expectativas de crecimiento económico en Perú han sido favorables en lo corrido de los últimos cuatro años, aun para lo corrido del año 2009 sin dejar de analizar los efectos de la crisis económica a nivel mundial, la economía peruana se ha mantenido sin variaciones representativas en su dinamismo, lo que la hace fuerte frente a los efectos de la desaceleración económica.

De acuerdo a los análisis publicados por el Fondo Monetario Internacional, Perú mantiene el liderazgo en el incremento del PIB frente a otras economías tales como Argentina, Venezuela, Colombia y Ecuador. Cuyas variaciones en el PIB después de Perú son respectivamente 5.7 %, 5.1 %, 4.9 % y 4.8 % le siguen en su orden Chile con el 4.3 % de variación en el PIB, Bolivia 4.2 %, Paraguay 4.0 %, Brasil 3.9 %, Uruguay 3.8 % y México con el 2.8 %

*En contraste Perú al finalizar el 2008 es el país con menor inflación registrada frente a los anteriores países con una inflación del 2.4 %*

<sup>35</sup> [en línea ] Disponible en: [www.presidencia.gov.pe](http://www.presidencia.gov.pe)

<sup>36</sup> [en línea ] Disponible en: [www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe)

seguida por Chile con el 3.7 %, México con el 4.4 %, Ecuador con el 5.6 %, Bolivia y Colombia con el 5.9 %, Brasil con el 7.2 %, Paraguay con el 9.1 %, Uruguay con el 9.9 %, Argentina con el 11.7 % y registrando el mayor porcentaje de variación anual en inflación, Venezuela con el 22 %.<sup>37</sup>

**Tabla 1. Variación Porcentual del PIB**

<b>PRODUCTO BRUTO INTERNO</b> (Variaciones porcentuales anuales)					
	2006	2007	2008	2009	
				I Trim.	II Trim.
<b>Agropecuario</b>	8,4	3,3	7,2	4,2	1,3
Agrícola	8,4	2,0	7,4	3,0	0,3
Pecuario	8,2	5,3	7,0	5,8	3,6
<b>Pesca</b>	2,4	6,9	6,2	-19,8	-6,8
<b>Minería e hidrocarburos</b>	1,4	2,7	7,6	3,7	0,6
Minería metálica	1,1	1,7	7,3	0,8	-1,1
Hidrocarburos	5,7	6,5	10,3	30,4	16,7
<b>Manufactura</b>	7,5	10,8	8,7	-5,3	-11,1
Procesadores de recursos primarios	0,7	0,7	7,6	1,2	1,6
Industria no primaria	9,4	13,0	8,9	-6,5	-13,7
<b>Electricidad y agua</b>	6,9	8,5	7,7	1,2	0,2
<b>Construcción</b>	14,8	16,6	16,5	5,1	-1,1
<b>Comercio</b>	11,7	9,7	13,0	0,4	-2,1
<b>Otros servicios</b>	6,8	8,9	9,3	3,9	1,9
<b>PBI</b>	7,7	8,9	9,8	1,8	-1,1
Producción de sectores primarios	4,4	2,7	7,4	2,7	0,9
Producción de sectores no primarios	8,5	10,2	10,3	1,6	-1,5

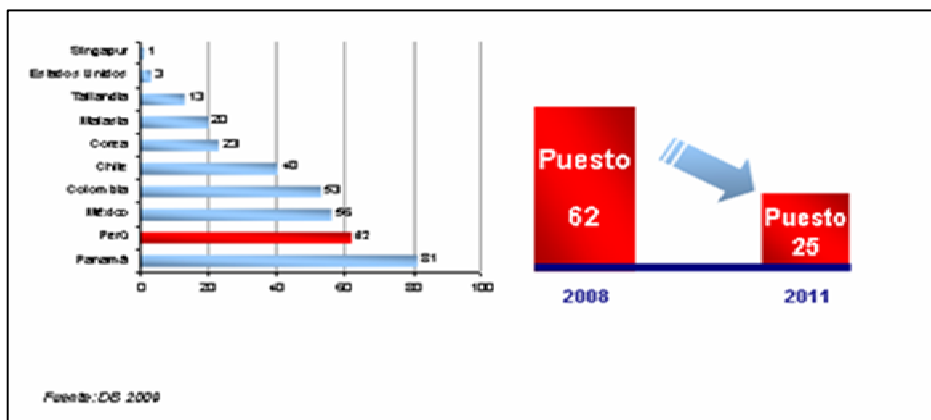
Fuente: [www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html](http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html)

De esta manera los analistas económicos ven en Perú una de las economías actualmente con mayor solidez para invertir, y es la apertura comercial que en los últimos años, fundamento de su crecimiento económico. El gobierno peruano mantiene vigentes los acuerdos comerciales con el MERCOSUR, Canadá, EEUU, Comunidad Andina y Singapur, y esta en proceso de negociación con al UE, Corea y Japón entre otras negociaciones. Efectos dados por el incremento de la inversión tanto privada como pública, además se han reestructurado las reglas fiscales y el marco tributario.

Según la última edición del Doing Business 2009 el Perú se encuentra en el puesto 62 y ocupa el 8º lugar en Latinoamérica y el Caribe en los países con mejor ambiente de negociación internacional.

<sup>37</sup> [en línea ] Disponible en: [www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe)

**Gráfico 33. Mejor Ambiente de Negocios**



Fuente: Revista Doing Business 2009

**3.2.13 Balanza Comercial.** La balanza comercial del Perú registró un superávit de 3090 millones de dólares aunque es positivo este resultado, no puede ser indiferente que con respecto al año 2007 tubo un descenso de aproximadamente el 37 % dado el incremento de las importaciones de ese mismo año con respecto al año anterior.

Las importaciones de insumos y bienes de capital jalonaron la balanza hacia esta tendencia.

Para lo corrido del año 2009 la balanza presenta una incremento significativo hasta junio de 2009 en comparación con la misma fracción de tiempo hasta marzo de 2009, dado que las importaciones en especial de bienes de consumo y de capital sufrieron un descenso, lo que hace que hasta el segundo trimestre del año 2009. la balanza comercial presente un superávit de 1229 millones de dólares.

**Tabla 2. Balanza Comercial Comparativa del Perú**

<b>BALANZA COMERCIAL</b> (Millones de US\$)					
	2006	2007	2008	2009	
				I Trim.	II Trim.
<b>I. Exportaciones</b>	<b>23 830</b>	<b>27 882</b>	<b>31 529</b>	<b>5 382</b>	<b>6 054</b>
Productos tradicionales	18 461	21 464	23 796	3 916	4 636
Pesqueros	1 335	1 460	1 791	410	477
Agrícolas	574	460	685	61	89
Mineros	14 735	17 238	18 657	3 136	3 711
Petróleo y derivados	1 818	2 306	2 663	309	359
Productos no tradicionales	5 279	6 303	7 543	1 437	1 380
Otros	91	114	190	28	38
<b>II. Importaciones</b>	<b>14 844</b>	<b>19 595</b>	<b>28 439</b>	<b>4 882</b>	<b>4 825</b>
Bienes de consumo	2 616	3 192	4 527	929	904
Insumos	7 981	10 435	14 553	2 072	2 302
Bienes de capital	4 123	5 861	9 239	1 849	1 590
Otros bienes	123	107	120	32	29
<b>III. Balanza comercial (I-II)</b>	<b>8 986</b>	<b>8 287</b>	<b>3 090</b>	<b>499</b>	<b>1 229</b>

Fuente: [www.bcrp.gov.pe/docs/estadísticas/indicadores trimestrales.pdf](http://www.bcrp.gov.pe/docs/estadísticas/indicadores_trimestrales.pdf)

**3.2.14 Principales productos exportados por Perú.** Perú es un país con tradición minera, y esto se ve reflejado en el volumen de exportaciones de oro entre otros minerales entre los años 2007 y 2008 en la que sus exportaciones tuvieron un incremento del 32.7 %, seguidos por minerales de cobre con una variación del 6.2 %. El sector pesquero es también importante, las exportaciones de harinas de pescado representaron entre estos años una variación del 72.7 %. En cuanto a las exportaciones de los sectores no tradicionales, las exportaciones de textiles son relevantes como productos mayormente exportados del Perú. En cuanto a los productos manufacturados en cuero y cuero la variación es negativa en un -9.8 %

**Cuadro 42. Principales Productos Exportados de Perú**

N°	PARTIDA	DESCRIPCIÓN	2007		2008		
			Mill US\$	% Part.	Mill US\$	% Part.	% Var.
1	7108120000	ORO EN DEMÁS FORMAS, EN BRUTO, INCLUIDO EL ORO PLATINADO, EXCEPTO PARA USO MONETARIO	4,184.4	14.9	5,553.5	17.8	32.7
2	2603000000	MINERALES DE COBRE Y SUS CONCENTRADOS	4,613.5	16.4	4,997.5	15.7	6.2
3	7403110000	CÁTODOS Y SECCIONES DE CÁTODOS, DE COBRE REFINADO	2,395.2	8.5	2,697.0	8.6	12.6
4	2301201100	HARINA, POLVO Y «PELLETS», DE PESCADO, CON UN CONTENIDO DE GRASA SUPERIOR A 2% EN PESO, IMPROPIOS PARA LA ALIMENTACIÓN HUMANA	918.3	2.9	1,413.0	4.5	72.7
5	2608000000	MINERALES DE CINC Y SUS CONCENTRADOS	2,318.6	8.3	1,294.0	4.1	-44.2
6	2613900000	DEMÁS MINERALES DE MOLIBDENO Y SUS CONCENTRADOS	991.2	3.5	1,079.4	3.5	8.9
7	2607000000	MINERALES DE PLOMO Y SUS CONCENTRADOS	649.4	2.3	901.3	2.8	23.4
8	0901119000	CAFÉ SIN TOSTAR, SIN DESCAFEINAR, EXCEPTO PARA SIEMBRA	383.1	1.3	643.8	2.1	77.3
9	7108911000	PLATA EN BRUTO, SIN ALEAR, INCLUIDA LA PLATA DORADA Y LA PLATINADA	598.2	1.9	595.4	1.9	10.6
10	2709000000	ACEITES CRUDOS DE PETRÓLEO O DE MINERAL BITUMINOSO	620.5	2.2	587.5	1.9	-5.3
11	2710111900	DEMÁS GASOLINAS SIN TETRAETILO DE PLOMO, PARA MOTORES DE VEHÍCULOS AUTOMÓVILES	325.1	1.2	494.5	1.6	52.1
12	2710191510	CARBURORREACTORES TIPO QUERCENO PARA REACTORES Y TURBINAS, DESTINADO A LAS EMPRESAS DE AVIACIÓN	237.6	0.8	451.3	1.4	89.9
13	2710192290	DEMÁS FUELOILS (FUELE), EXCEPTO RESIDUAL 8	376.5	1.3	422.1	1.4	12.1
14	8001100000	ESTAÑO SIN ALEAR	595.1	2.1	390.5	1.2	-36.1
15	2710111310	GASOLINAS SIN TETRAETILO DE PLOMO, PARA MOTORES DE VEHÍCULOS AUTOMÓVILES, CON UN NÚMERO DE OCTANO RESEARCH (RON) INFERIOR A 84	280.5	1.0	379.9	1.2	35.4
16	1504201000	GRASAS Y ACEITES DE PESCADO Y SUS FRACCIONES, EXCEPTO LOS ACEITES DE HIGADO, EN BRUTO	228.8	0.8	310.9	1.0	35.8
17	7408110000	ALAMBRE DE COBRE REFINADO, EN LA QUE LA MAYOR DIMENSIÓN DE LA SECCIÓN TRANSVERSAL SEA SUPERIOR A 6 MM	283.0	0.9	285.8	0.9	8.7
18	7801100000	PLOMO REFINADO, EN BRUTO	293.9	1.0	253.8	0.8	-13.6
19	2710192210	RESIDUAL 8	150.8	0.5	243.8	0.8	61.7
20	0709200000	ESPÁRRAGOS, FRESCOS O REFRIGERADOS	235.7	0.8	230.8	0.7	-2.1
21	2601110000	MINERALES DE HIERRO Y SUS CONCENTRADOS, EXCEPTO LAS PIRITAS DE HIERRO TOSTADAS (CENIZAS DE PIRITAS), SIN AGLOMERAR	164.3	0.6	228.9	0.7	39.3
22	6109100031	«T-SHIRT» DE ALGODÓN PARA HOMBRES O MUJERES, DE TEJIDO TEJIDO DE UN SOLO COLOR UNIFORME, INCLUIDOS LOS BLANQUEADOS, PARA HOMBRES O MUJERES	213.0	0.8	201.9	0.6	-5.2
23	2005600000	ESPÁRRAGOS PREPARADAS O CONSERVADAS (EXCEPTO EN VINAGRE O EN ÁCIDO ACÉTICO), SIN CONGELAR	158.2	0.6	184.8	0.6	18.2
24	7901110000	ZINC EN BRUTO, SIN ALEAR, CON UN CONTENIDO DE ZINC SUPERIOR O IGUAL AL 99.99% EN PESO	220.8	0.8	174.3	0.6	-21.1
25	6109100039	DEMÁS «T-SHIRT» DE ALGODÓN PARA HOMBRES O MUJERES	132.7	0.5	166.0	0.5	25.1
RESTO			6,717.7	23.9	7,264.5	23.3	8.1
TOTAL			28,084.3	100.0	31,235.9	100.0	11.2

Fuente: [www.mincetur.gob.pe](http://www.mincetur.gob.pe)

**3.2.15 Destino de las Exportaciones de Perú.** Sin lugar a dudas el principal socio comercial de Perú es Estados Unidos al cual le vende 5.772.8 millones de dólares, seguido por China, Suiza, Canadá, Japón, Chile, Venezuela, Alemania, España, Italia, Brasil, Países Bajos y Colombia a quien le vende 708.5 millones de dólares.



**Cuadro 43. Principales Países Destino de las Exportaciones Peruanas**

N°	País	2007		2008		
		Mill US\$	% Part.	Mill US\$	% Part.	% Var.
1	Estados Unidos	5,555.6	19.8	5,772.8	18.5	3.9
2	China	3,040.3	10.8	3,737.8	12.0	22.9
3	Suiza	2,335.3	8.3	3,410.3	10.9	46.0
4	Canadá	1,840.7	6.6	1,949.9	6.2	5.9
5	Japón	2,180.6	7.8	1,855.4	5.9	-14.9
6	Chile	1,695.5	6.0	1,839.3	5.9	8.5
7	Venezuela	765.8	2.7	1,080.7	3.5	41.1
8	Alemania	930.5	3.3	1,028.3	3.3	10.5
9	España	988.2	3.5	1,020.6	3.3	3.3
10	Italia	819.9	2.9	926.6	3.0	13.0
11	Brasil	932.4	3.3	895.2	2.9	-4.0
12	Países Bajos	668.4	2.4	767.3	2.5	14.8
13	Colombia	617.2	2.2	708.5	2.3	14.8
14	Taiwan	392.4	1.4	596.1	1.9	51.9
15	Corea del Sur	887.9	3.2	551.7	1.8	-37.9
16	Ecuador	379.2	1.4	503.7	1.6	32.8
17	Bélgica	558.6	2.0	411.7	1.3	-26.3
18	Reino Unido	244.4	0.9	372.0	1.2	52.2
19	Bolivia	224.0	0.8	350.9	1.1	56.7
20	México	270.0	1.0	298.7	1.0	10.6
21	Panamá	397.2	1.4	296.1	0.9	-25.5
22	India	211.2	0.8	281.4	0.9	33.2
23	Finlandia	179.1	0.6	252.2	0.8	40.8
24	Francia	198.5	0.7	197.2	0.6	-0.7
25	Bulgaria	218.3	0.8	193.6	0.6	-11.3
	Resto	1,553.2	5.5	1,937.9	6.2	24.8
<b>TOTAL</b>		<b>28,084.3</b>	<b>100.0</b>	<b>31,235.9</b>	<b>100.0</b>	<b>11.2</b>

Fuente: www.mincetur.gob.pe

**3.2.16 Principales Productos Importados por Perú.** Los aceites, al igual que las maquinarias y los vehículos son los productos mayormente importados de Perú. Los aceites crudos de petróleo entre otros combustibles representa el 11.30 % de participación en las importaciones de Perú.

El diesel también tiene una participación relevante en las importaciones con un 4.39 % de participación.

### Cuadro 44. Principales Productos Importados de Perú

N°	PARTIDA	DESCRIPCIÓN	2007		2008		
			Mill US\$	% Part.	Mill US\$	% Part.	% Var.
1	2709000000	ACEITES CRUDOS DE PETRÓLEO O DE MINERAL BITUMINOSO	2,753.63	13.48	3,376.82	11.30	22.63
2	2710192110	DIESEL 2	624.53	3.06	1,310.45	4.39	109.83
3	8517120000	TELÉFONOS MÓVILES (CELULARES) Y LOS DE OTRAS REDES INALÁMBRICAS	490.19	2.11	699.82	2.34	62.68
4	1001902000	DEMÁS TRIGOS	178.70	0.87	476.09	1.59	166.42
5	1005901100	MAÍZ AMARILLO, EXCEPTO PARA SIEMBRA	326.79	1.60	395.12	1.32	20.91
6	8703239020	DEMÁS VEHÍCULOS ENSAMBLADOS CON MOTOR DE ÉMBOLO O PISTÓN ALTERNATIVO, DE ENCENDIDO POR CHISPA, PARA EL TRANSPORTE DE PERSONAS, DE CILINDRADA SUPERIOR A 1.500 CM3 PERO INFERIOR O IGUAL A 3.000 CM3	154.35	0.76	392.80	1.31	154.48
7	8701200000	TRACTORES DE CARRETERA PARA SEMIREMOLQUES	153.71	0.75	344.37	1.15	124.04
8	7214200000	BARRAS DE HIERRO O ACERO SIN ALEAR, CON MUESCAS, CORDONES, SURCOS O RELIEVES, PRODUCIDOS EN EL LAMINADO O SOMETIDAS A TORSIÓN DESPUÉS DEL LAMINADO, EN CALIENTE	51.89	0.25	934.61	1.12	545.63
9	1507100000	ACEITE DE SOJA (SOYA) EN BRUTO, INCLUIDO DESGOMADO	211.15	1.03	324.14	1.08	53.51
10	2304000000	TORTAS Y DEMÁS RESIDUOS SÓLIDOS DE LA EXTRACCIÓN DEL ACEITE DE SOJA (SOYA), INCLUIDO MOLIDOS O EN "PELLETS"	228.23	1.12	314.73	1.05	37.90
11	8703229020	DEMÁS VEHÍCULOS ENSAMBLADOS CON MOTOR DE ÉMBOLO O PISTÓN ALTERNATIVO, DE ENCENDIDO POR CHISPA, PARA EL TRANSPORTE DE PERSONAS, DE CILINDRADA SUPERIOR A 1.000 CM3 PERO INFERIOR O IGUAL A 1.500 CM3	95.41	0.47	244.56	0.82	156.33
12	7305110000	TUBOS DEL TIPO DE LOS UTILIZADOS EN OLEODUCTOS O GASODUCTOS, SOLDADOS LONGITUDINALMENTE CON ARCO SUMERGIDO, DE SECCIÓN INTERIOR Y EXTERIOR CIRCULAR, DE DIÁMETRO EXTERIOR SUPERIOR A 406,4 MM DE HIERRO O DE ACERO	37.04	0.18	230.00	0.77	520.98
13	8704211010	CAMIONETAS PICK-UP ENSAMBLADAS, PARA EL TRANSPORTE DE MERCANCIAS, CON MOTOR DE ÉMBOLO O PISTÓN, DE ENCENDIDO POR COMPRESIÓN (DIESEL O SEMIDIESEL), DE PESO TOTAL CON CARGA MÁXIMA INFERIOR O IGUAL A 4,537 T.	110.48	0.54	227.50	0.76	105.92
14	3902100000	POLIPROPILENO	156.91	0.77	222.88	0.75	42.04
15	8704230000	DEMÁS VEHÍCULOS PARA EL TRANSPORTE DE MERCANCIAS, CON MOTOR DE ÉMBOLO O PISTÓN, DE ENCENDIDO POR COMPRESIÓN (DIESEL O SEMIDIESEL), DE PESO TOTAL CON CARGA MÁXIMA SUPERIOR A 20 T	111.16	0.54	221.36	0.74	99.14
16	8528720000	DEMÁS APARATOS RECEPTORES DE TELEVISIÓN, INCLUIDO CON APARATO RECEPTOR DE RADIODIFUSIÓN O GRABACIÓN O REPRODUCCIÓN DE SONIDO O IMAGEN INCORPORADO, EN COLORES	129.30	0.63	192.92	0.65	49.20
17	8471300000	MÁQUINAS AUTOMÁTICAS PARA TRATAMIENTO O PROCESAMIENTO DE DATOS, PORTÁTILES, DE PESO INFERIOR O IGUAL A 10 KG, QUE ESTEN CONSTITUIDAS, AL MENOS, POR UNA UNIDAD CENTRAL DE PROCESO, UN TECLADO Y UN VISUALIZADOR	81.45	0.40	175.36	0.59	115.29
18	8429510000	CARGADORAS Y PALAS CARGADORAS DE CARGA FRONTAL	113.15	0.55	169.49	0.57	49.79
19	3004902900	DEMÁS MEDICAMENTOS, EXCEPTO ANALGÉSICOS, PARA USO HUMANO, PREPARADOS PARA USOS TERAPÉUTICOS O PROFILÁCTICOS, DOSIFICADOS O ACONDICIONADOS PARA LA VENTA AL POR MENOR	145.90	0.71	167.88	0.56	15.07
20	8702109000	DEMÁS VEHÍCULOS AUTOMÓVILES PARA EL TRANSPORTE DE MÁS DE 16 PERSONAS, INCLUIDO EL CONDUCTOR, CON MOTOR DE ÉMBOLO O PISTÓN, DE ENCENDIDO POR COMPRESIÓN (DIESEL O SEMIDIESEL)	115.11	0.56	166.80	0.56	44.91
21	3901100000	POLIETILENO DE DENSIDAD INFERIOR A 0,94	117.57	0.58	165.55	0.55	40.81
22	8414802300	DEMÁS COMPRESORES, DE POTENCIA SUPERIOR O IGUAL A 282,5 KW (382 HP)	13.52	0.07	159.92	0.54	1082.95
23	3901200000	POLIETILENO DE DENSIDAD SUPERIOR O IGUAL A 0,94	116.82	0.57	156.76	0.52	34.19
24	3102101000	UREA, CON UN PORCENTAJE DE NITRÓGENO SUPERIOR O IGUAL A 45% PERO INFERIOR O IGUAL A 46% EN PESO (CALIDAD FERTILIZANTE)	88.00	0.43	153.56	0.51	74.51
25	3904102000	POLICLORURO DE VINILO SIN MEZCLAR CON OTRAS SUSTANCIAS, OBTENIDO POR POLIMERIZACIÓN EN SUSPENSIÓN	100.25	0.49	146.94	0.49	46.56
RESTO			13,784.51	67.47	19,112.86	63.96	38.65
TOTAL			20,429.67	100.00	29,883.29	100.00	46.27

Fuente: www.mincetur.gob.pe

**3.2.17 Principales Mercados de Origen de las Importaciones Peruanas.** Al igual que en las exportaciones, Estados Unidos es el gran proveedor del Perú, con una participación en lo corrido de 2008 de 18.65 %, seguido se encuentra China con una participación del 13.60 % y Brasil con el 8.09 %. Colombia ocupa el sexto lugar con una participación de 4.29 %.

**Cuadro 45. Principales Mercados de Origen de las Importaciones Peruanas**

N°	País	2007		2008		
		Mill US\$	% Part.	Mill US\$	% Part.	% Var.
1	Estados Unidos	3,584.21	17.54	5,572.2	18.65	55.46
2	China	2,473.94	12.11	4,063.8	13.60	64.27
3	Brasil	1,884.19	9.22	2,416.5	8.09	28.25
4	Ecuador	1,515.51	7.42	1,776.0	5.94	17.19
5	Argentina	1,126.13	5.51	1,581.2	5.29	40.41
6	Colombia	986.35	4.83	1,280.6	4.29	29.84
7	Japón	791.38	3.87	1,275.7	4.27	61.20
8	Chile	883.20	4.32	1,183.4	3.96	33.99
9	México	755.59	3.70	1,163.3	3.89	53.95
10	Alemania	695.48	3.40	854.7	2.86	22.89
11	Angola	523.27	2.56	819.5	2.74	56.61
12	Corea del Sur	521.81	2.55	776.0	2.60	48.71
13	Italia	369.15	1.81	728.5	2.44	97.34
14	India	252.08	1.23	503.8	1.69	99.85
15	Canadá	333.59	1.63	434.4	1.45	30.23
16	España	287.79	1.41	418.2	1.40	45.30
17	Tailandia	137.43	0.67	333.1	1.11	142.35
18	Venezuela	227.24	1.11	331.5	1.11	45.88
19	Taiwan	258.40	1.26	298.7	1.00	15.60
20	Panamá	83.57	0.41	292.3	0.98	249.75
21	Francia	183.02	0.90	266.0	0.89	45.31
22	Bolivia	153.67	0.75	246.3	0.82	60.28
23	Suecia	169.57	0.83	234.4	0.78	38.23
24	Rusia	136.36	0.67	219.4	0.73	60.91
25	Paraguay	134.66	0.66	197.6	0.66	46.72
Resto		1,962.11	9.60	2,616.4	8.76	33.35
<b>TOTAL</b>		<b>20,429.7</b>	<b>100.0</b>	<b>29,883.3</b>	<b>100.0</b>	<b>46.3</b>

Fuente: [www.mincetur.gob.pe](http://www.mincetur.gob.pe)

**3.2.18 Análisis del Consumidor.** El consumidor peruano tímido en la elección de marcas desconocidas a lo tradicional, prefiere adquirir cualquier tipo de producto con la mentalidad de obtener calidad, y por eso decide elegir marcas reconocidas aunque esto le implique sacrificar el precio. Aunque esta tendencia a variado debido ante todo a los efectos de la desaceleración de la economía mundial, a pesar de no ser verse reflejado este aspecto en los índices de crecimiento del PIB,

que ante todo no está ligado al consumo, si no a otras variables macroeconómicas. Muchas cadenas de almacenes y marcas reconocidas han optado en volver su mirada a los sectores populares con el ánimo de afianzar sus ingresos y reducir el impacto recesivo.

Las familias peruanas normalmente arraigadas al hogar, el cual en promedio está conformado por cinco miembros, además la mujer ocupa un lugar importante en las actividades laborales, *“el creciente ingreso de la mujer a la fuerza laboral, representada por el 33 % de la población femenina en el Perú, las ha convertido en importantes decisoras de compra, agrupadas en cuatro nuevas tipologías: Realizadas, aspiracionales, abnegadas y hogareñas. Los resultados arrojan que se está frente a un nuevo consumidor, mucho más informado, debido a que la mayoría de ellos cuentan con un mínimo grado de instrucción superior o técnica. Un consumidor básicamente vivencial, más arriesgado, dispuesto a probar nuevos productos, mucho más sensorial que racional en la compra, más práctico y con menos tiempo debido a que la mayoría ocupa un puesto laboral o se encarga de alguna actividad específica y sus tiempos libres los dedica a realizar actividades sencillas tales como ver televisión (27 %) o escuchar música (20 %). Pero también es un consumidor que dedica parte de su tiempo a realizar actividades fuera de su hogar, como practicar algún deporte (10 %)”*<sup>38</sup>.

**3.2.19 Precios.** Para los peruanos los artículos producidos en cuero, pueden ser catalogados como una artesanía puesto que le imponen cierto grado de identificación que lo hace diferente. Es muy común encontrar en los mercados informales de Cuzco o Lima que dichos artículos oscilan entre los 10 y 40 nuevos soles, pero en otros sectores como el sector de San Blas, pueden llegar a valer 80 nuevos soles.

*“De acuerdo al índice de precios al consumidor IPC a nivel nacional durante el año 2008 se registró una variación de 7.32 % muy superior a la meta fijada por el BCR, resultado en el que se destacan productos como los alimentos, insumos y vivienda”*<sup>39</sup>

Al parecer el mercado de las manufacturas es relativamente estable aunque su producción se limita ante todo a la preparación de pieles y cueros, la manufactura no es la especialidad del mercado peruano, y por eso buscan el abastecimiento en otros mercados usualmente de Ecuador que a pesar de contar con productos competitivos, son pocas las opciones con las que cuentan para diversificar, en vista de esto consumen sustitutos provenientes de China que mayor aún no prestan satisfacción al consumidor que compense el precio al que adquieren estos productos.

---

<sup>38</sup> [en línea] Disponible en: [http://www.pad.edu/comunidad/noticias\\_detalle.asp?](http://www.pad.edu/comunidad/noticias_detalle.asp?)

<sup>39</sup> [en línea] Disponible en: <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/mercadomaterial/guiaiperu.pdf>

### 3.2.20 Situación del Producto en el Mercado

**3.2.20.1 Sistema Arancelario.** El estado peruano es el que fija e impone los aranceles para el ingreso de los diferentes productos a su territorio. La entidad estatal responsable de vigilar, difundir y hacer cumplir esta normativa es la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria por medio de la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas.

Para el caso de las manufacturas en cuero con las subpartida arancelarias 4202.21.00.00, 4202.19.00.00, 4202.21.00.00, 4202.31.00.00, 4202.91.10.00, 4203.10.00.00, 4203.30.00.00 no existe ninguna restricción al ingreso de mercancías contenidas en estas. Los gravámenes vigentes para la entrada del producto al mercado peruano son:

- Ad/valorem: 9 %
- Impuesto General a las Ventas: 17 %
- Impuesto de Promoción Mcpal: 2 %
- Seguro: 2.25 %

#### 3.2.20.2 Regímenes Especiales:

**a. Comunidad Andina de Naciones CAN<sup>40</sup>** Es una comunidad de cuatro países que tienen como objetivo común alcanzar el desarrollo integral, más equilibrado y autónomo, mediante la integración andina, suramericana y latinoamericana. El proceso andino de integración se inició con la suscripción del Acuerdo de Cartagena el 26 de mayo de 1969

**b. Zona de Libre Comercio:** Los países firmantes del Acuerdo de Cartagena iniciaron la formación de Zona de Libre Comercio (ZLC) desde 1969 y la culminaron en 1993. Para ello utilizaron como instrumento principal el Programa de Liberación, que contempla acciones dirigidas a eliminar todos los obstáculos que lo interferían, es decir los gravámenes y las restricciones de todo orden.

**c. Perú en la Zona de Libre Comercio:** Perú está incorporado en forma gradual a la Zona de Libre Comercio. Como se sabe, este país suspendió el 27 de agosto de 1992 la totalidad de sus compromisos con respecto al Programa de Liberación, con base a la Decisión 321 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena.

El 30 de Julio de de 1997, Perú y los demás socios de la Comunidad Andina arribaron a un acuerdo para la incorporación plena de este país a la Zona Andina de Libre Comercio. En efecto, por medio de la decisión 414 la Comisión aprobó un cronograma de desgravación arancelaria, cuya aplicación se inició el 1 de agosto de 1997, que entró en plena vigencia en el 2005.

---

<sup>40</sup> GUÍA PARA EXPORTAR A PERÚ. [en línea ] Disponible en: en [www.proexport.gov.co](http://www.proexport.gov.co)

**3.2.20.3 Documentación.** El importador puede ingresar las mercancías bajo tres tipos de regímenes de importación:

- ✓ Importación definitiva
- ✓ Importación temporal
- ✓ Admisión temporal

Conforme a lo dispuesto en el artículo 3º, inciso g) y h), de la Resolución de Superintendencia No. 210-2004/SUNAT que aprueba las decisiones reglamentarias a la ley de Registro Único de Contribuyentes (Decreto Legislativo No. 943), no es obligatorio contar con el Registro Único de Contribuyentes para personas naturales que deseen importar mercancías siempre y cuando se encuentren en las siguientes situaciones:

- ✓ Cuando realicen en forma ocasional importación de mercancías cuyo valor FOB, por operación no exceda de mil dólares americanos (U\$ 1.000) y siempre que registren hasta tres (3) importaciones anuales como máximo; o
- ✓ Cuando las personas naturales por única vez, en un año calendario, importen mercancías, cuyo valor FOB exceda los mil dólares americanos (U\$ 1.000), y siempre que no superen los tres mil dólares americanos (U\$ 3.000)

Si no se cuenta con estos prerequisites, se debe tramitar el RUC que es el registro computarizado, único y centralizado de los contribuyentes y/o responsables de los tributos que administra la Superintendencia Nacional de Admisión Tributaria – SUNAT<sup>41</sup>.

Los documentos requeridos para la ejecución de proceso de importación son:

- ✓ Declaración Única de Importación
- ✓ Documento de Transporte
- ✓ Factura Comercial
- ✓ Certificado de Inspección o supervisión (Original y 2 copias)
- ✓ Certificado de Origen
- ✓ Póliza de Seguro
- ✓ Certificado de Autorizaciones (Si lo requiere)
- ✓ Papeleta por Inventarios

---

<sup>41</sup> [en línea ] Disponible en: <http://www.aduanet.gob.pe/aduanas>

**a. Procedimiento Específico de DESPACHO SIMPLIFICADO DE IMPORTACION<sup>42</sup>:** La importación de las mercancías que por su cantidad, calidad, especie, uso, origen o valor y sin afines comerciales, o si los tuviere no son significativos a la economía del país, se efectúa mediante despacho simplificado, utilizando para tal efecto el formato denominado Declaración Simplificada (DS).

Este despacho comprende:

- ✓ Muestras sin valor comercial, conforme a lo establecido en la Aplicación del Arancel de Aduanas.
- ✓ Obsequios que no excedan los mil dólares americanos (U\$ 1.000).
- ✓ Mercancías cuyo valor FOB no exceda los dos mil dólares (U\$ 2.000), incluyendo las importaciones liberadas y las donaciones.
- ✓ Las mercancías comprendidas en el Tráfico fronterizo
- ✓ Envíos postales y menaje de casa.

El Despacho Simplificado de Importación puede ser solicitado:

- ✓ Directamente por el importador, dueño o consignatario de la mercancía, sin la intervención de un agente de aduanas, en este caso, solo está obligado a llenar solo los rubros de información general.
- ✓ A través de los despachadores de aduanas, quienes deben cumplir en sus intervenciones, con todas las obligaciones derivadas de su función como auxiliar público

**b. Procedimiento General de IMPORTACION DEFINITIVA<sup>43</sup>:** Para lo cual el importador, dueño o consignatario requiere contar con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) activo para someter las mercancías al Régimen de Importación para el Consumo de Mercancías. La destilación de las mercancías al Régimen de Importación para el Consumo se realiza mediante la Declaración Aduanera de Mercancías - Formato "Declaración Única de Aduanas"- (DUA).

Las mercancías amparadas en una DUA deben cumplir con los siguientes requisitos:

- ✓ Corresponder a un solo consignatario
- ✓ Encontrarse depositadas en un almacén aduanero, los CETICOS, o la ZOFRATACNA, salvo los casos de las mercancías que se acojan al sistema

---

<sup>42</sup> [en línea ] Disponible en: <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/definitivos/importac/procEspecif/inta-pe-01-01.htm>

<sup>43</sup> [en línea ] Disponible en: <http://sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/efinitivos/importac/procGeneral/index.html>

anticipado de despacho aduanero y aquellas que por su naturaleza o por circunstancias excepcionales no puedan ingresar a un almacén aduanero.

- ✓ Estar declaradas en un solo manifiesto de carga
- ✓ Corresponder a un solo documento de transporte, además puede incluirse en una solo DUA, mercancías arribadas en el mismo viaje del vehículo transportador que se encuentren manifestadas o dos o mas documentos de transporte siempre y cuando este destinadas al mismo consignatario; inclusive aquella objeto de transferencia antes de solicitarse su destilación, para lo cual deberá adjuntarse fotocopias de los comprobantes de pago que acrediten dichas transferencias de mercancías a nombre del consignatario.
- ✓ En el caso de transporte terrestre, la DUA puede amparar mercancías manifestadas en una misma carta de porte terrestre consignada a un solo consignatario y transportadas en varios vehículos siempre que estos permanezcan en una misma compañía transportista autorizada a operar internacionalmente por autoridades competentes de transportes y registrada en el modulo Directorios del Sistema Integrado de Gestión Aduanera (SIGAD).
- ✓ Las mercancías amparadas en un solo documento de transporte, siempre que no constituyan una unidad y salvo los casos que se presenten en los pallets o contenedores, podrán ser objeto de despachos parciales, los que deben efectuarse dentro los treinta (30) días hábiles siguientes al término de la descarga.

La carga que ingrese por vía terrestre amparada en un solo documento de transporte puede ser nacionalizada conforme vaya siendo descargada.

**3.2.20.4 Operaciones Bancarias.** La banca comercial peruana atiende transacciones de importación siendo las mas usuales las siguientes:

- ✓ Cobranza:
- ✓ Crédito Documentario

#### **3.2.20.5 Tributos en las Importaciones:**

a. Impuesto Selectivo al Consumo: Grava la venta en el país a nivel de productor y la importación de toda clase de bienes de consumo. Las tasas del impuesto fluctúan entre 0% y 125% según el tipo de bien o servicio. Para el caso de las manufacturas en cuero esta tarifa no aplica.

b. Impuesto a las Ventas: Es un impuesto que grava el valor agregado a cada transacción, esta constituido por el valor CIF aduanero determinado según el acuerdo de la O.M.C más los derechos arancelarios y demás impuestos que



gravan la importación. Para el caso de las manufacturas en cuero la tarifa aplicada es del 17 %

c. Impuesto de Promoción Municipal: Grava los bienes incluidos en el Impuesto General de Ventas y para el caso de las manufacturas la tarifa aplicada es del 2 %.

**3.2.20.6 Etiquetado**<sup>44</sup> Los requisitos de etiquetado en este país son relativamente simples. Los productos normalmente mantienen sus etiquetas originales; el nombre y el número de identificación del contribuyente (RUC) importador/distribuidor debe agregarse al empaque.

**3.2.21 Cultura de Negocios.** Generalmente los peruanos se caracterizan por ser personas humildes, con bastante arraigo de sus culturas y respetuosos a las mismas, religiosos, alegres y festivos, respetan a los extranjeros, son un poco conformistas lo que limita el desarrollo de sus capacidades puesto que la gran parte de la población es de ascendencia oriental. En los negocios son serios y sin titubeos, no les gusta entrar en detalles de aquello que no les será beneficioso para sus negocios por eso se limitan a obtener información de verdadera relevancia.

**3.2.21.1 Reuniones**<sup>45</sup>. Las citas se deben realizar con dos o cuatro semanas de anticipación y deben confirmarse. El empresario peruano se caracteriza por no tomar la decisión de un negocio en la primera cita, por lo que probablemente se requerirá más de un viaje para concluir un acuerdo.

**3.2.21.2 Puntualidad**<sup>46</sup>. Los peruanos raramente son puntuales, aunque se espera que el visitante si lo sea.

**3.2.21.3 Generalidades.** Al momento de realizar una negociación con los empresarios peruanos es conveniente no entrar en confianza para tutear, sin embargo el común de las residentes en Perú lo hacen en especial en estratos medio bajo y medio.

El saludo lo realizan con beso en la mejilla entre hombre y mujer lo que significa un acto de galantería.

La autoridad debe ser tratada con cordialidad y respeto generalmente se les llama con el calificativo de “Jefe” para solicitar alguna orientación o guía.

---

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Ibid.

<sup>46</sup> Ibid.

Al momento de dirigirse a un peruano es mejor ser directo y claro para no despertar desconfianza y ser mal entendido.

Los peruanos son gente amable, jovial, feliz y trabajadora, por lo tanto siempre será bien recibido un extranjero en su país siempre y cuando éste demuestre interés y humildad y respeto por sus tradiciones, su cultura y su idiosincrasia.

**3.2.22 Canales de Distribución y Comercialización**<sup>47</sup>. El sector de la distribución en Perú, está atomizado concentrándose en Lima cerca de 95 mil puntos de venta minorista, mientras que el número de estos a nivel nacional es de 180 mil. La penetración de los mercados en los próximos cinco años prevee que puede llegar a alcanzar el 30 % de las ventas de Lima.

**3.2.22.1 Canal Minorista.** En Perú el canal minorista ha sido el mayormente afectado por las recesiones económicas mundiales, en vista de la disminución de sus ingresos, se han visto obligados a cambiar las políticas de negociación que inicialmente pactaron. El consumidor peruano se ha visto abocado a cambiar sus hábitos de consumo que ha influido en menor rotación de inventarios en los minoristas los cuales si ya han cancelado previamente esos excedentes en inventarios notaran una disminución en la velocidad de rotación de su capital de trabajo.

**3.2.22.2 Canal Mayorista.** La tendencia en Latinoamérica son las grandes cadenas de almacenes, hiperbodegas y grandes extensiones. En Perú se tiene la misma tendencia, los canales mayoristas ganan más fuerza en su propósito de captar más clientes, a través del aumento en ofertas, descuentos y promociones. A su vez el consumidor se siente mayormente atraído a los lugares en donde le ofrezcan mayor financiamiento y comodidad en los pagos.

**3.2.22.3 Distribuidores.** En los últimos años el canal de los Distribuidores no tiene mucha fuerza en Perú, en vista de depender de los minoristas los cuales han sufrido grandes afectaciones económicas y que por ende repercuten en la disminución de los ingresos de los distribuidores. La disminución en los volúmenes de venta por falta de competitividad en los precios, ha hecho que aumenten los stocks y ocasione un detrimento en sus patrimonios.

**3.2.23 Análisis de la competencia internacional.** Las empresas peruanas dedicadas a la confección o comercialización de artículos en cuero en la Ciudad de Lima son según la Cámara de Comercio de Lima, 34 establecimientos registrados al año 2009 de los cuales se destacan por mayor permanencia en el mercado las siguientes empresas:

---

<sup>47</sup> [en línea ] Disponible en: [www.inei.gob.pe/web/perucifrashome.asp](http://www.inei.gob.pe/web/perucifrashome.asp)

**Cuadro 46. Establecimientos Dedicados a la Producción y Comercialización de Artículos en Cuero en Lima - Perú**

NOMBRE DE LA EMPRESA	TELEFONO	DISTRITO	SECTORISTA
Empresas Cciales S.A.	610-4600	Miraflores	Linda Raquel Graham
Eitel S.A.	423-2731	Lima	Liliam Díaz
Renzo Costa S.A.C	336-7799	Lima	Johanna Chusho
Industrias Manrique S.A.C	485-4747	San Martín de Porres	Jhon Ybarrazabal
Sky Moon S.A.C	226-5805	San Borja	Johanna Chusho
Arte en Cueros del Perú ARCUPE/SAC	536-5247	San Marín de Porres	Linda Raquel Gram.
BHC Trading E.I.L.R	356-5801	Lima	Rosa Miranda Gil
Alfafrarro S.A.C	372-5320	Santiago de Surco	Linda Raquel Gram.
Grupo Tizza S.A.C	424-2364	Jesús María	Linda Raquel Gram.
Industrias Jauría S.A.C	483-1570	Rimac	Carolin Casafranca
Marcello Toshi Creazioni	354-9574	San Juan de Miraflores	Jhon Yrrarazabal Martínez
Taipe e hijos S.A.C	325-0082	La Victoria	Jhon Yrrarazabal Martínez
Creaciones Gilbert Sport	794-1106	Lima	Carolin Casafranca
Mode Gassot S.A.C	567-1412	San Martín de Porres	Linda Raquel Graham
Viale	428-0166	Lima	Rosa Miranda Gil
Mallma Vivanco JC	423-4259	Lima	Rosa Miranda Gil
Huamani Quispe Moises	428-1589	Lima	Johana Chusho Calderon
Fiorentino y Cia.	528-4740	Los Olivos	Liliam Diaz Dominguez
ARTFYN S.A.C	544-0512	Carabayllo	Johana Chusho
Mafetti Leon Francesca Angela	372-3375	Santiago de Surco	Linda Raquel Graham
Outbag S.A.C	441-0069	Miraflores	Johana Chusho
D'cardinne M&V	455-0222	San Juan de Miraflores	Jhon Yrrarazabal Martínez
Peruvian Leather S.A.C	275-0018	San Juan de Miraflores	Carolin Casafranca
Coorporacion Chiwan	250-2235	San Martin de Porres	Johanna Chusho
Marrufo Perea Fiorella Maria	461-6633	Magdalena del Mar	Johanna Chusho
Che Cueros S.A.C.	362-1626	El Agustino	Lilian Diaz Domínguez
Grupo Magdalena S.A.C	99838-6570	La Victoria	Linda Raquel Gram.

Fuente: <http://camaralima.org.pe/>

### 3.3 MERCADO CONTINGENTE: COSTARICA

Figura 12. Mapa de Costa Rica



Fuente: [http://www.eurosur.org/ACSUR.QultADo/Costa\\_Rica.gif](http://www.eurosur.org/ACSUR.QultADo/Costa_Rica.gif)

#### 3.3.1 Aspectos Generales de Costa Rica:

- ✓ Nombre Oficial: República de Costa Rica
- ✓ Capital: San José
- ✓ Superficie: 51.100 kilómetros cuadrados

#### 3.3.2 Instituciones Políticas:

- ✓ Forma de Gobierno: República
- ✓ Jefe de Estado y de Gobierno: Oscar Arias Sánchez (2006-2010)
- ✓ División Administrativa: Provincias, cantones y distritos: 7 provincias, 81 cantones y distritos

#### 3.3.3 Población:

- ✓ Población total (Estimada a Julio de 2009): 4.509.290

- ✓ Población Por Provincias (Estimada a Julio de 2009); Guanacaste: 280.424; Alajuela: 854.198; Heredia: 434.273; Limón: 429.502; Cartago: 500.315; Puntarenas: 369.356; San José: 1.583.194

**3.3.4 Idioma.** Se habla en su gran mayoría español aunque es importante destacar que a lo largo de todo el país se hablan cinco lenguas autóctonas tales como: maleku, cabécar, bribi, guaymí y bocotá.

**3.3.5 Moneda<sup>48</sup>.** La moneda oficial en Costa Rica es el Colón el cual recibió su nombre en honor a Cristóbal Colon. Su equivalencia referente al Dólar americano es:

1 USD \$ = 586.44 CRC

La moneda está dividida en 100 partes llamadas céntimos. Las monedas actuales en circulación son de 5, 10, 20, 25, 50, 100 y 500 colones. Las de 1, 2, 5 y 10 colones pueden encontrarse, pero está vigente un plan de retiro de circulación de las mismas. Además, existen billetes de 1.000, 2.000, 5.000, 10.000 colones. El BCCR anunció en Junio del 2009 que para Marzo del 2010 y hasta Enero del 2011 cambiará todos los billetes por unos de diseño nuevo, más seguros y fáciles de usar para todos los ciudadanos, incluidos los no videntes. Estos nuevos billetes vendrán con los colores similares a los anteriores, pero con nuevos rostros (todos ellos de personajes de la política, la educación y la literatura costarricenses), además, se crearán dos billetes nuevos, de 20.000 y 50.000 colones.

Comúnmente, los ticos llaman a las monedas de 100 "tejas" (anteriormente se referían así a los billetes de 100), mientras al billete de 1000 le llaman "rojo". Asimismo, en vez de decir colones dicen "pesos" (anteriormente la moneda local), o "cañas". En la actualidad, a las emisiones de billetes de 5,000 Colones se les denomina "tucanes", esto debido a que la impresión del reverso cuenta con un resalte ecológico de la imagen de esta ave, familia de la fauna costarricense (acompañada de un jaguar, especie que también ha habitado varias zonas del país); y en el caso de los billetes en denominaciones de 10,000 Colones, se les conoce como "Emmas", haciendo referencia a la ilustre educadora costarricense y Benemérita de la Patria, Profesora Emma Gamboa. También a los mismos se les denomina "puma" (ya que en el reverso tiene la imagen impresa de tan lindo animal abundante en el país).

Las monedas de 5, 10 y 25 colones no tienen mucho valor económico, sin embargo existen nuevas emisiones en material y aleación más liviano, inclusive su tamaño es menor en comparación con la primera emisión. Las denominaciones de 1, 2 y 5 colones, el Banco Central inició un esfuerzo desde hace varios meses atrás en retirarlas de circulación. Por otra parte, las monedas de 50, 100 y 500

---

<sup>48</sup> [en línea ] Disponible en: [http://www.es.wikipedia.org/wiki/Col%C3%B3n\\_costarricense](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Col%C3%B3n_costarricense)

Colones son las mayormente utilizadas, a lo que cabe agregar que existe una propuesta en estudio de acuñar monedas de 1,000 y 2,000 Colones dentro de los siguientes 2 o 3 años (2008 - 2010).

**3.3.6 Inflación<sup>49</sup>.** La inflación acumulada en durante el primer cuatrimestre de este año en Costa Rica llegó al 1.17 % tras registrarse un aumento del 0.33 % en el mes de abril, aumento generado por el incremento en los precios de la gasolina, la electricidad, pan y comidas fuera del hogar, mientras se registraron bajas en el transporte público y privado y en verduras y hortalizas. Costa Rica cerró el 2008 con una inflación total de 13.9 % la cual superó a la cifra del año 2007 que fue de 10.81 %.

Para 2009, el Banco Central de Costa Rica se propuso como meta terminar el año con una inflación entre el 8 y el 10 %.

**3.3.7 Pesos y Medidas.** Adoptado en Costa Rica bajo la ley 5292 de 9 de agosto de 1973, por medio de la cual se reglamenta el uso del Sistema Métrico Decimal en sus unidades básicas, derivadas y suplementarias, para ser aplicados en las actividades agrícolas, comerciales o industriales.

### **3.3.8 Transporte:**

**3.3.8.1 Terrestre<sup>50</sup>.** El estado de la red vial en Costa Rica ha empeorado consecutivamente, aspecto en el que, además de la falta de reparaciones tiene una influencia determinante el clima del país con una larga e intensa temporada de lluvias. El deterioro de las carreteras ha influido negativamente en el desarrollo del turismo y la inversión extranjera, además de esto se le debe sumar la disminución en las partidas gubernamentales para mejorar las vías de acceso.

Actualmente Costa Rica cuenta con más de 36.000 kilómetros de carreteras de los cuales apenas el 30 % se encuentra pavimentado.

El transporte internacional de mercancías por vía terrestre es más intenso en la frontera norte, se ingresa por Peñas Blancas, ya que por ese medio transita un buen porcentaje del comercio exterior de Centroamérica. Actualmente hay aproximadamente 14.000 camiones de carga con capacidad mayor de 3.500 Kg. que son utilizados para la logística terrestre dentro de la región principalmente.

**3.3.8.2 Marítimo.** Aunque Costa Rica cuenta con varios puertos, la logística internacional se centra en los puertos de Limón, Moín y Caldera. El puerto de

---

<sup>49</sup> [en línea ] Disponible en <http://www.radiolaprimerisima.com/noticias/resumen/52443>

<sup>50</sup> GUÍA DE NEGOCIOS COSTA RICA. [en línea ] Disponible en: [www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/mercado/materia/guiacostarica.pdf](http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/mercado/materia/guiacostarica.pdf)

Limón en el Caribe, es el principal del país. Las principales cargas son petróleo, fertilizantes y carga en general de importaciones y exportaciones de productos agrícolas. A 6 km. Se encuentra el Puerto de Moín. En Caldera, principal puerto del litoral pacífico, se realizan importaciones de granos, vehículos y carga en general. *“En los últimos años se incrementó el arribo de barcos contenedores, graneleros, cruceros y atuneros. Otros puertos en funcionamiento son el de Puntarenas, que aunque fue creado para la exportación de café y servicios ferroviarios, actualmente atiende el atraque de buques cruceros. El puerto de Punta Morales, ubicado en Chomes, fue construido por la Liga Industrial de la Caña de Azúcar para la exportación”*<sup>51</sup>.

**3.3.8.3 Aéreo**<sup>52</sup>. En Costa Rica existe un solo aeropuerto para el movimiento frecuente en el transporte de mercancías y pasajeros. El aeropuerto Internacional Juan Santamaría es la puerta de entrada de casi el total de tránsito aéreo en el país. Además se cuenta con 3 aeropuertos internacionales alternos, de los cuales el de mayor importancia es el Daniel Oduber ubicado en Liberia, ya que tiene una ubicación estratégica por su cercanía al proyecto turístico del Golfo de Papagayo, y por condiciones climáticas más favorables que las del Valle Central. Los aeropuertos Tobías Bolaños en Pavas, Daniel Oduber en Liberia y el de Limón son de carácter internacional.

En Costa Rica operan varias compañías de vuelos nacionales: Aeronaves, Sansa, Saeta, Taxi Aéreo, Travelair, Turavia, Veasa, las que cuentan con una amplia red aérea nacional hacia destinos turísticos importantes como: Liberia, Barra del Colorado, Limón, Quepos, Golfito, Carrillo (Samara), Drake Bay, Palmar Sur, Puerto Jiménez, Punta Islita, Nosara, Tamarindo, Tambor y Tortuguero. Y compañías de vuelos internacionales como: Air Canadá, Air Madrid, América West, American Airlines, Cóndor, Continental Airlines, Copa, Delta Airlines, Iberia, Martinair, Mexicana, Grupo Taca, Lacsá, Taca, United Airlines, U.S. Airways.<sup>53</sup>

**3.3.9 Condiciones de Vida.** Costa Rica por ser un país pequeño, y por ser un punto en cierta medida estratégico para el paso hacia otros países del norte o sur de América, es punto de llegada de muchos turistas de otros países, que permite que en este país se encuentre culturas de diversos tipos, siendo este uno de los atractivos para la inversión y el establecimiento de compañías multinacionales importantes, generando mayor ocupación en su población la cual también es bien vista por su alto nivel académico y productivo. Los habitantes en Costa Rica cuentan con excelentes servicios de salud que hace que este país sea catalogado como uno de los países con mayor desarrollo en salud pública de América. Al

---

<sup>51</sup> Ibíd.

<sup>52</sup> Ibíd.

<sup>53</sup> Ibíd.

igual que la concentración de los ingresos por habitante en los últimos años a tenido un incremento significativo desde el año 2000 al 2008 ubicándose en un 6.55 %. De acuerdo con la Unidad de Inteligencia de The Economist, la ciudad de San José se califica entre la cuarta ciudad de Latinoamérica con mejor calidad de vida.

### 3.3.10 Días Festivos:

Enero 1:	Año nuevo
Abril:	Semana Santa (jueves, viernes, sábado y domingo)
Abril 11:	Día de Juan Santamaría, Héroe Nacional
Mayo 1:	Día del Trabajo
Julio 25:	Anexión del Partido de Nicoya
Agosto 2:	Día de la Virgen de los Ángeles
Agosto 15:	Día de la Madre
Septiembre 15:	Día de la Independencia
Octubre 12:	Día del Encuentro de las Culturas
Diciembre 25:	Navidad

Al igual que en Colombia si alguno de estos días fueran jueves o viernes pueden ser trasladados al siguiente día lunes.

**3.3.11 Análisis Político<sup>54</sup>.** Costa Rica es un sistema de gobierno republicano, representativo, unitario dividido en tres poderes; Ejecutivo (Presidente, dos Vicepresidentes electos cada cuatro años y ministros); el Legislativo (unicameral, compuesto por 57 diputados de elección popular cada cuatro años); y el Judicial (conformado por la Corte Suprema de Justicia que cuenta con 22 miembros elegidos por la Asamblea para un periodo de ocho años, tribunales menores, tribunales menores, tribunales de trabajo y el tribunal electoral).

Una de las principales características de Costa Rica es que no posee fuerzas armadas, ya que estas fueron suprimidas en 1949.

**3.3.12 Análisis Económico<sup>55</sup>:** Para mitigar los efectos negativos de los choques externos ocurridos durante el año 2008, el gobierno de Costa Rica implemento medidas de política macroeconómica como elevar el gasto social y modificar la política monetaria y cambiaria. Los sectores productivos mostraron un retroceso generalizado en 2008, e incluso algunos sectores, como la agricultura y manufactura, se contrajeron hacia fines del año. La crisis financiera y económica originada en países desarrollados impactó a Costa Rica con una desaceleración significativa de las exportaciones de bienes y de los ingresos por concepto de

---

<sup>54</sup> Ibid.

<sup>55</sup> [en línea ] Disponible en: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/36557/L912.pdf>



turismo. Las exportaciones de manufacturas, en particular las de zonas francas y perfeccionamiento activo, fueron afectadas notablemente. El repunte de la inflación estuvo asociado al alza de los precios internacionales de combustibles y materias primas, pero también a condiciones intrínsecas como el dinamismo de la demanda interna en el primer semestre.

En 2008 finalizó un ciclo fuerte expansión económica iniciado en 2003. Mientras que entre 2003 y 2007 la tasa de crecimiento promedio anual del PIB fue de 6.6%, diversos choques externos afectaron la economía costarricense en 2008: el aumento significativo de los precios internacionales en la primera mitad del año y la reducción de la demanda externa en la segunda. En 2008 se inició un ciclo de bajo crecimiento que durará dos o tres años, según la velocidad de recuperación de la economía mundial y, en consecuencia de la demanda externa.

A lo largo de 2008 se discutió la llamada “agenda paralela” para implementar el Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos. En el marco de esta agenda se aprobaron diversas leyes, entre las que se destacan la ley general de telecomunicaciones y la ley reguladora del mercado de seguros, que sentaron las bases para abrir ambos sectores a la competencia nacional e internacional. Por otra parte, se iniciaron las campañas para nombrar a los candidatos presidenciales para las elecciones de 2010.

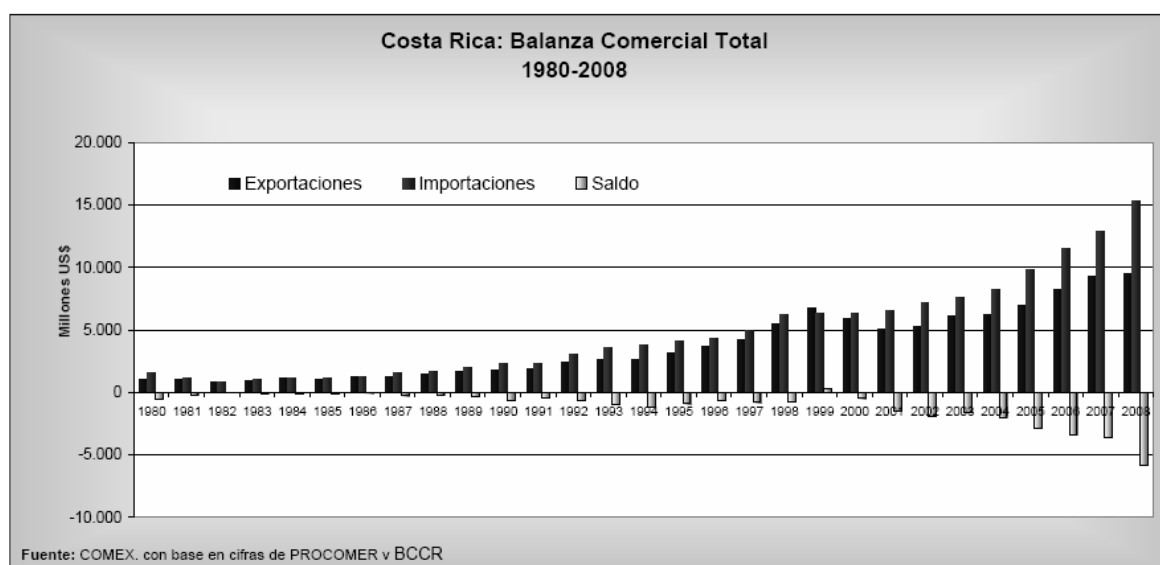
La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) estima que en 2009 el PIB tendrá una disminución real de 3 %, debido a la contracción de las exportaciones y el consumo. Al igual que en 2008 los canales de transmisión serán una menor demanda externa y un menor arribo de turistas. Además, se esperan menores flujos de inversión extranjera directa. La caída del ingreso disponible de los hogares afectará el consumo. La presión sobre la inflación ha cedido y se espera que finalice el año con una tasa de inflación en negativo. El déficit fiscal se elevará por la baja en los ingresos y la necesidad de mayores gastos, mientras que el de la cuenta corriente descenderá debido al mejoramiento de los términos del intercambio.

**3.3.12.1 Perspectivas económicas para el año 2009.** En los primeros cinco meses de 2009, el Índice Mensual de Actividad Económica registró variaciones interanuales negativas y sumó así ocho meses consecutivos de contracción. El crecimiento interanual promedio entre enero y mayo fue de -4.8%. Los sectores más afectados fueron la industria manufacturera (-12.5 %), hoteles (-14.8 %) y agricultura (-5.8 %). La construcción, que incluso registró tasas mensuales positivas de expansión en 2008, experimentó una baja promedio de 4.6 %. El 29 de enero se anunció el Plan de Protección Social y estímulo económico frente a la crisis internacional, llamado también “Plan Escudo”, que cubre cuatro sectores centrales: las familias, los trabajadores, las empresas y el sector financiero. En materia de política fiscal, el Congreso aprobó un presupuesto extraordinario de 117.5 millones de dólares para capitalizar a los tres bancos del Estado y reactivar

los créditos al sector productivo; se firmo un decreto par permitir la depreciación acelerad d activos durante 2009, con una posible ampliación a 2010, y se anuncio una inversión de 1.260 millones de dólares en obras de infraestructura por medio de fideicomisos. En el campo de la política monetaria, el Banco Central puso a disposición una línea especial de financiamiento en moneda nacional, a la que podrán acceder las entidades financieras sujetas a la supervisión de la Superintendencia General de Entidades Financieras.

**3.3.13 Balanza Comercial.** Los efectos rigurosos de la recesión económica de los Estados Unidos que extendió sus tentáculos a todos sus socios comerciales y sus vecinos, no deja por fuera a Costa Rica, cuyos efectos también son vistos en su balanza comercial la cual a partir del año 2000 incrementa sus déficit dando como resultado a finales del año 2008 con un balance deficitario de – 5.821 millones de dólares.

**Gráfico 34. Balanza Comercial de Costa Rica**



Fuente: <http://www.comex.go.cr/estadisticas>

**Tabla 3. Balanza Comercial de Costa Rica en millones de dólares**

**Costa Rica: Balanza Comercial total  
1980-2008  
(En millones de US\$)**

Año	Exportaciones	Importaciones	Saldo
1980	1.002	1.540	-539
1981	1.007	1.209	-202
1982	870	889	-19
1983	961	1.063	-102
1984	1.124	1.190	-66
1985	1.082	1.212	-131
1986	1.233	1.287	-54
1987	1.302	1.559	-257
1988	1.449	1.636	-187
1989	1.694	2.031	-337
1990	1.768	2.367	-599
1991	1.899	2.318	-418
1992	2.385	3.047	-662
1993	2.626	3.540	-915
1994	2.597	3.788	-1.192
1995	3.190	4.081	-891
1996	3.681	4.327	-645
1997	4.190	4.970	-780
1998	5.479	6.239	-760
1999	6.708	6.351	357
2000	5.897	6.373	-476
2001	5.043	6.546	-1.504
2002	5.280	7.175	-1.894
2003	6.100	7.643	-1.543
2004	6.279	8.268	-1.989
2005	7.001	9.807	-2.806
2006	8.198	11.531	-3.333
2007	9.343	12.955	-3.611
2008	9.553	15.374	-5.821

Fuente: <http://comex.go.cr/estadisticas>

**3.3.14 Principales Productos Exportados por Costa Rica<sup>56</sup>.** Los principales productos de exportación en el campo de la industria manufacturera en 2008 fueron bienes provenientes de zonas francas o maquiladoras: circuitos integrados y micro estructuras eléctricas (17 % de las exportaciones totales de dicha industria), partes para computadoras (16.8 %), equipos de infusión y transfusión de sueros (7.3 %) y textiles (5.1 %). Dentro de las exportaciones de productos agrícolas, el banano (32.4 %), la piña (27.3 %) y el café oro (15.6 %) tuvieron la mayor contribución. Por otra parte, los Estado Unidos (37.4 %), China (7.1 %) y Holanda (5.1 %) fueron los principales destinos de las exportaciones

<sup>56</sup> [en línea ] Disponible en: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/36557/L912.pdf>

costarricenses en 2008, y sólo 13.7 % de estas se dirigieron al resto de los países del Mercado Común Centroamericano (MCCA).

**Gráfico 35. Evolución de las Exportaciones, 2000-2008 en millones de dólares**



Fuente: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/36557/L912.pdf>

**3.3.15 Principales Productos Importados por Costa Rica<sup>57</sup>.** Las importaciones crecieron un 18.7% en el 2008, seis puntos porcentuales más que el año anterior. Otro elemento importante de resaltar es el peso cada vez mayor de la factura petrolera, tanto en la estructura de las importaciones como en el PIB.

Mientras en el año 2003 las importaciones de hidrocarburos representaron el 6,9% de las importaciones totales y el 3% del PIB, en el 2007 esos valores ascendieron al 11,2% y al 5,5%, respectivamente.

En cuanto al origen de las importaciones hechas por Costa Rica, Estados Unidos destaca como el principal, con un valor importado de US\$ 6,151.8 millones que representó para el 2008 el 40.01% del valor total importado. A este país le sigue en orden de importancia México con el 6.18%, China con el 5.77% y Japón con el 5.32 % del total de compras externas que realizó el país. Por su parte los 25 principales países de origen permiten explicar el 91% del total importado en el año 2008.

<sup>57</sup> Ibid.

**Tabla 4. Importaciones de Bienes CIF 2005-2008**

	Millones de dólares				Composición porcentual		Tasas de crecimiento		
	2005	2006	2007	2008 a/	2000	2008 a/	2006	2007	2008 a/
Total	9 823,6	11 548,1	12 957,6	15 373,5	100,0	100,0	17,6	12,2	18,6
Centroamérica	360,6	413,9	499,2	646,9	4,5	4,2	14,8	20,6	29,6
Panamá	116,3	159,0	219,5	242,3	1,4	1,6	36,7	38,1	10,4
Resto del mundo	9 346,7	10 975,3	12 238,9	14 484,3	94,1	94,2	17,4	11,5	18,3
Bienes de consumo	1 663,1	1 918,9	2 443,2	2 786,3	18,3	18,1	15,4	27,3	14,0
Duraderos	545,2	632,9	840,4	879,7	5,8	5,7	16,1	32,8	4,7
No duraderos	1 117,9	1 285,9	1 602,8	1 906,6	12,5	12,4	15,0	24,6	19,0
Bienes intermedios	6 624,3	7 945,6	8 437,9	10 249,5	64,5	66,7	19,9	6,2	21,5
Para la industria y minería	5 267,0	6 360,1	6 615,1	7 554,9	52,0	49,1	20,8	4,0	14,2
Industria maquiladora	218,8	211,5	170,1	117,4	5,0	0,8	-3,3	-19,6	-31,0
Empresas de zonas francas	2 701,9	3 292,1	3 095,6	3 251,5	24,5	21,1	21,8	-6,0	5,0
Otras empresas	2 346,3	2 856,5	3 349,5	4 186,0	22,5	27,2	21,7	17,3	25,0
Combustibles y lubricantes	836,5	1 005,5	1 143,9	1 667,3	7,4	10,8	20,2	13,8	45,8
Materiales de construcción	217,8	285,0	373,4	525,4	2,7	3,4	30,9	31,0	40,7
Para la agricultura	303,0	294,9	305,4	501,9	2,4	3,3	-2,7	3,6	64,3
Bienes de capital	1 536,3	1 679,6	2 075,8	2 337,8	17,2	15,2	9,3	23,6	12,6
Industria y minería	1 274,3	1 329,6	1 591,3	1 809,6	13,7	11,8	4,3	19,7	13,7
Empresas de perfeccionamiento activo	58,6	31,7	27,3	14,6	0,3	0,1	-45,9	-14,0	-46,4
Empresas de zonas francas	487,9	404,5	316,2	359,6	3,5	2,3	-17,1	-21,8	13,7
Otras empresas	727,8	893,4	1 247,8	1 435,4	9,8	9,3	22,7	39,7	15,0
Agrícola	62,3	58,5	76,3	100,8	0,7	0,7	-6,1	30,4	32,1
Transporte	199,7	291,5	408,2	427,4	2,8	2,8	46,0	40,1	4,7
Otros	0,01	4,1	0,7	-	-	-	37 230,4	-83,9	-

Fuente: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/36557/L912.pdf>

### 3.3.16 Situación del Producto en el Mercado:

**3.3.16.1 Sistema Arancelario.** Para el caso de las manufacturas en cuero con las subpartida arancelarias 4202.21.00.00, 4202.19.00.00, 4202.21.00.00, 4202.31.00.00, 4202.91.10.00, 4203.10.00.00, 4203.30.00.00 no existe ninguna restricción al ingreso de mercancías contenidas en estas. Los gravámenes vigentes para la entrada del producto al mercado costarricense son al igual que para otros productos de consumo, es claro que Costa Rica ha reducido las tarifas arancelarias desde 1992, de acuerdo con la meta de un mercado abierto para el mercado centroamericano.

Estos impuestos pueden ir del 5 % al 75 %, el impuesto a las ventas que es del 13 % y un 1 % adicional impuesto a todas las importaciones excepto las medicinas.

### 3.3.16.2 Regímenes Especiales:

**a. Régimen de Zonas Francas<sup>58</sup>:** El Régimen de Zona Franca es el conjunto de incentivos y beneficios que el Estado otorga a las empresas que realicen inversiones nuevas en el país, siempre y cuando cumplan con los demás requisitos y obligaciones establecidos en su Ley y reglamentos. Está regulado por la Ley de Régimen de Zona Franca, N° 7210 del 23 de noviembre de 1990 y sus reformas.

El régimen de zona franca se otorga solamente a aquellas empresas cuya inversión inicial mínima en activos fijos es de U.S. \$ 150.000 o su equivalente en moneda local. En este caso las empresas deberán ubicarse dentro de un parque industrial de zona franca (Artículo 1, Ley N° 7210). La inversión inicial en activos fijos deberá ser de U.S.\$ 2 millones para poder acogerse al régimen e instalarse fuera de un parque industrial de zona franca (inciso ch, Artículo 18, Ley N° 7210).

Pueden calificar para este régimen, las empresas, que cumplan con las características del Artículo 17 de la Ley de Régimen de Zona Franca, N° 7210 y sus reformas, a saber:

- ✓ Industrias procesadoras de exportación que producen, procesan o ensamblan para la exportación o reexportación.
- ✓ Empresas comerciales de exportación, no productoras, que simplemente manipulan, reempacan o redistribuyen mercaderías no tradicionales y productos para la exportación o reexportación.
- ✓ Industrias y empresas de servicios que los exporten a personas físicas y jurídicas, domiciliadas en el exterior o que los provean a compañías beneficiarias del Régimen de Zonas Francas; siempre y cuando, en este último caso, los servicios estén directamente vinculados con el proceso de producción de las compañías beneficiarias del Régimen de Zonas Francas.
- ✓ Empresas administradoras de parques destinados a la instalación de empresas, bajo el Régimen de Zonas Francas.
- ✓ Empresas o entidades que se dediquen a la investigación científica para el mejoramiento del nivel tecnológico de la actividad industrial, agroindustrial y del comercio exterior del país.
- ✓ Empresas que operen astilleros y diques secos o flotantes para la construcción, reparación o mantenimiento de las embarcaciones.

---

<sup>58</sup> [en línea ] Disponible en: <http://www.tramites.go.cr/manual/espanol/5/5-2.htm>

No podrán acogerse a este régimen, las entidades bancarias, financieras y aseguradoras (Ley N° 7210, Artículo 17).

**b. Régimen de Perfeccionamiento Activo<sup>59</sup>:** Pueden calificar para este régimen, aquellas empresas comercializadoras de mercancías que han sido sometidas en Costa Rica a procesos de transformación, reparación, reconstrucción, montaje, ensamblaje o incorporadas en aparatos de mayor complejidad tecnológica y funcional o utilizadas para otros fines análogos.

**c. Sistema General de Preferencias de la Unión Europea (SGP Plus)<sup>60</sup>:** El SGP europeo concede desde 1971, preferencias comerciales a los países en desarrollo dentro de su sistema de preferencias arancelarias generalizadas. La política comercial de la Comunidad ha de ser acorde a los objetivos de la política de desarrollo y potenciar dichos objetivos, en particular la erradicación de la pobreza y el fomento del desarrollo sostenible y la gobernabilidad en los países en desarrollo. Debe ajustarse además a los requisitos de la OMC y en particular, a la cláusula de habilitación del GATT de 1979 (trato diferenciado y más favorable, reciprocidad y mayor participación de los países en desarrollo). El sistema de preferencias generalizadas consiste en un régimen general para todos los países y territorios beneficiarios y dos regímenes especiales que tengan en cuenta las necesidades concretas de los países en desarrollo cuya situación sea similar. El régimen general aplica a todos los países beneficiarios, siempre y cuando el Banco Mundial no los considere países con ingresos elevados y sus exportaciones no sean suficientemente diversificadas.

El régimen especial de estímulo (SGP PLUS) del desarrollo sostenible y la gobernabilidad se aplica a países en desarrollo que son vulnerables por su falta de diversificación y su insuficiente integración en el comercio mundial, al mismo tiempo asumen la responsabilidad de ratificar y aplicar los convenios internacionales sobre derechos humanos y laborales, protección del medio ambiente y gobernabilidad, por lo cual tendrán preferencias adicionales, destinadas a fomentar el crecimiento económico y de éste modo responder positivamente a la necesidad de desarrollo sostenible, por tanto se suspenden los derechos ad valorem y los derechos específicos (excepto los combinados con un derecho ad valorem) para los países beneficiarios. El régimen especial de estímulo del desarrollo y la gobernabilidad debe aplicarse a la entrada en vigor del Reglamento (CE) No.980 de 2005 en su totalidad para ajustarse a la normativa de la OIT relativa al régimen especial de apoyo a la lucha contra la producción y el tráfico de drogas. Se mantiene la suspensión de los derechos arancelarios para los productos no sensibles y se aplica una reducción de los mismos para los productos sensibles. Se mantiene igualmente el mecanismo de graduación, así

---

<sup>59</sup> [en línea ] Disponible en: <http://www.tramites.go.cr/manual/espanol/5/5-2.htm>

<sup>60</sup> GUÍA PARA EXPORTAR A COSTA RICA. [en línea ] Disponible en: [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

como, la retirada temporal de las preferencias. Las normas de origen, relacionadas con la definición del concepto de producto originario establecidos en el Reglamento (CEE) No. 2454/93, deben aplicarse a las preferencias establecidas en el Reglamento (CE) No.980/2005, para garantizar que el régimen beneficie sólo a quienes está destinado. El régimen especial de estímulo deroga desde su entrada en vigor, el régimen especial de apoyo a la lucha contra la producción y el tráfico de droga establecido mediante Reglamento (CE) No.2501/2001. El Sistema de Preferencias Arancelarias Generalizadas se aplicará en el período 2006 – 2015. El Reglamento (CE) No.980/2005 de 27 de junio de 2005, establece su aplicación hasta el 31 de diciembre de 2008. Mediante Reglamento (CE) 732 del Consejo del 22 de julio de 2008, por el cual se establece la aplicación del SGP Plus entre el 1 de enero de 2009 y el 31 de diciembre de 2011. Según el Diario Oficial de la Unión Europea L 337/50 del 22/12/2005, se publica la Decisión de la Comisión relativa a la lista de los países beneficiarios acogidos al régimen especial de estímulo del desarrollo sostenible y la gobernabilidad establecido en el artículo 26, letra e, del Reglamento (CE) No. 980/2005 del Consejo: Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, entre otros países.

**3.3.16.3 Documentación<sup>61</sup>.** La importación de artículos manufacturados en cuero requiere los siguientes documentos:

- ✓ Factura Comercial firmada y sellada por el vendedor con sus copias, con los datos del vendedor y comprador al igual que la fecha y lugar del envío, estación de salida y destino, país de origen, fecha de envío, cantidad y descripción detallada por cada artículo, peso detallado y total, precio unitario y total y especificaciones del transportista. Si la mercancía se ampara en una sola copia de factura deberá consignarse al reverso la leyenda “ En aplicación del artículo 318 del RLGA el tránsito se realiza con una sola copia de factura”.
- ✓ Manifiesto de Carga o Declaración de Tránsito Internacional
- ✓ Documento Único Aduanero
- ✓ Declaración de salida de mercancías del país exportador
- ✓ Certificado de Origen
- ✓ Declaración aduanera de ingreso al régimen para las mercancías procedentes de los regímenes de Perfeccionamiento Activo y Zonas Francas, cuando hubiere lugar a ello.

---

<sup>61</sup> [en línea ] Disponible en: <http://www.actualidadaduanera.com>



**3.3.16.4 Etiquetado**<sup>62</sup>. En Costa Rica, la Secretaría Técnica del Órgano de Reglamentación Técnica, que depende del Ministerio de Agricultura, Industria y Comercio es la entidad encargada de todo lo relacionado con el etiquetado de los productos alimenticios y no alimenticios, entre ellos las manufacturas en cuero. En la actualidad no se cuenta dentro de la legislación nacional con un reglamento técnico que regule etiquetado del sector no alimentario, en este caso para las manufacturas en cuero como tal.

La Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor No. 7472 del 20 de diciembre de 1994, establece como uno de los derechos del consumidor: “El acceso a una información, veraz y oportuna, sobre los deferentes bienes y servicios, con especificación correcta de cantidad, características, composición, calidad y precio”.

Asimismo, establece en su artículo 3º, como función del Poder Ejecutivo, velar por que los productos y servicios que se presta, cumplan con las normas de salud, seguridad, medio ambiente y estándares de calidad.

Dentro de las obligaciones del comerciante, debe “Informar suficientemente al consumidor, en español, de manera clara y veraz, acerca de los elementos que incidan en forma directa sobre su decisión de consumo. Debe informar de la naturaleza, la composición, el contenido, el peso, cuando corresponda...” y cumplir con lo dispuesto en las normas de calidad y las reglamentaciones técnicas de acatamiento obligatorio.

**3.3.17 Canales de Distribución y Comercialización**<sup>63</sup>. El mercado costarricense está abierto a productos de otros países, un sector importador altamente dinámico se ha desarrollado ofreciendo a los consumidores una amplia diversidad de productos que son muy competitivos en calidad y precio. La distribución la puede realizar cualquier persona residente en el territorio nacional y los supermercados desempeñan un papel muy importante en la distribución de los bienes y servicios.

Los Centros Comerciales más importantes y visitados son el Mall San Pedro, Hipermas y Multiplaza. El primero atrae el 32 % de los consumidores valorados en el estudio realizado por la empresa Urban & Associates, de los cuales el 21 % son visitas no frecuentes. Los otros dos centros comerciales reciben el 29.4 % (19 % no frecuente) y 21 % (14 % no frecuente y 7 % frecuente) respectivamente. También se destacan el Centro Comercial de los Desamparados y Metrocentro.

---

<sup>62</sup> CÓMO EXPORTAR A COSTA RICA [en línea ] Disponible en: [www.hondurassiexporta.hn/administrador/aa\\_archivos/documentos/como\\_exportar\\_a\\_costa\\_rica.pdf](http://www.hondurassiexporta.hn/administrador/aa_archivos/documentos/como_exportar_a_costa_rica.pdf)

<sup>63</sup> *Ibid.*

Las tiendas de departamento con mayor cantidad de visitantes son la Universal, Hipermas, Cemaco, Carrión, El Amigo Invisible, Ekono, entre otros. Más del 20 % del mercado total de consumidores ha visitado a cada una de estas tiendas de departamentos. Los supermercados mas visitados son Pali, Mas x Menos, Hipermas, Megasuper, Price Smart. Además existen una cantidad importante de mini supermercados, pulperías o abastecedoras.

**3.3.17.1 Agentes Distribuidores y Socios.** Todas las compañías extranjeras pueden libremente hacer negocios en Costa Rica a través de distribuidores, concesionarios, mediante apoderado o agente y a través de representante de compañías extranjeras, con excepción de agencias y sucursales de compañías extranjeras cuyos productos son manufacturados por Costa Rica, las cuales pueden distribuir y representar directa y libremente sus líneas de productos. El representante puede ser cualquier persona residente en el país sin importar su nacionalidad.

**3.3.17.2 Técnicas de Distribución.** Los negocios se basan usualmente en las relaciones personales y las decisiones de comprar se basa generalmente en la comparación de precios, calidad, especificaciones técnicas, conveniencia y la disponibilidad de soporte local al producto y servicio post-venta. Las ventas por catálogo y folletos deberán ser traducidos al español, los productos deben tener precios competitivos.

Los términos de pago varían de empresa en empresa y pueden llegar a ser hasta de 90 días, sin embargo, es recomendable que al iniciar la relación comercial con cualquier empresa en Costa Rica se tomen las medidas para garantizar el pago. Lo anterior debido a que hoy en día, es difícil que se acepte la Carta de Crédito como forma de pago por los costos que esto implica.

## 4. FASE TERCERA: PLAN DE ACCIÓN

### 4.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE ACCIÓN

**4.1.1 Objetivo General.** Definir mecanismos de mejoramiento productivo y comercializador de la empresa MANUFACTURAS BELER en pro de lograr penetrar efectivamente en el mercado ecuatoriano con los productos denominados manufacturas en cuero, contenidos dentro de las partidas arancelarias 42.02.21.00.00 y 42.02.11.90.00 para el año 2011

#### 4.1.2 Objetivos específicos:

- ✓ Establecer los factores determinantes dentro de la capacidad interna productiva de la empresa MANUFACTURAS BELER para permitir su fortalecimiento.
- ✓ Definir estrategias con el propósito de lograr efectividad en los procesos productivos y de diversificación de mercados de MANUFACTURAS BELER
- ✓ Definir planes y acciones a ejecutar en cada fase del proceso exportador
- ✓ Determinar fuentes de financiación a los que puede acceder MANUFACTURAS BELER en cada fase del proceso exportador

### 4.2 DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN

**4.2.1 Determinación de Productos a exportar.** Productos seleccionados: Descritas bajo las siguientes partidas arancelarias: 42.02.21.00.00 y 42.02.11.90.00

#### Cuadro 47. Determinación del Mercado

TIPO DE MERCADO	PAIS	CIUDAD
Objetivo	Ecuador	Quito
Alternativo	Perú	Lima
Contingente	Costa Rica	San José

Fuente. Este estudio

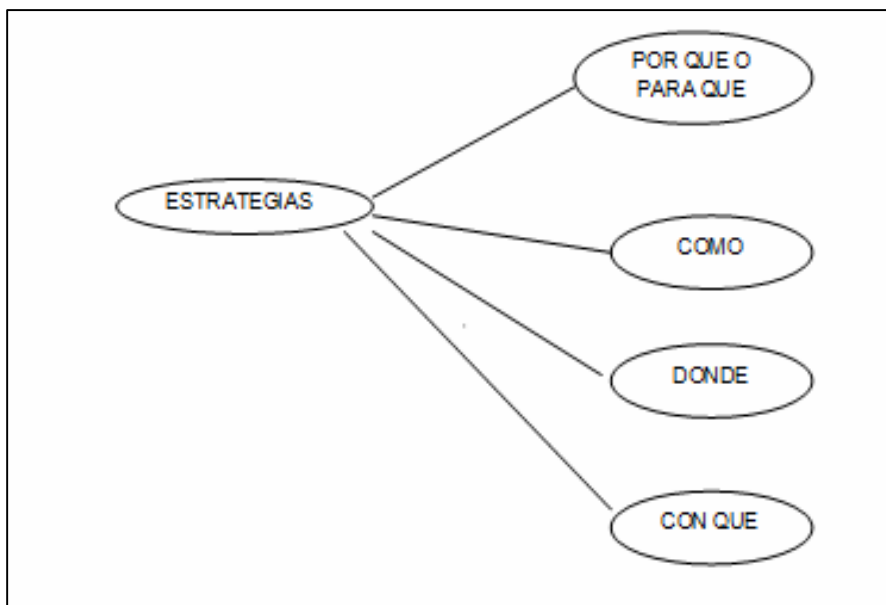
**Cuadro 48. Determinación del Canal de Distribución**

<b>TIPO DE MERCADO</b>	<b>CIUDAD</b>	<b>CANAL DE DISTRIBUCION</b>
Objetivo	Quito	Mayorista
Alternativo	Lima	Comercializador
Contingente	San José	Comercializador

Fuente. Este estudio

### **4.3 ESTRATEGIAS**

**4.3.1 Dirigidas a la Empresa.** Para definir las estrategias encaminadas a ejecutar el Plan Estratégico Exportador, la empresa MANUFACTURAS BELER deberá responder las siguientes preguntas:



**Cuadro 49. Plan estratégico Exportador**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>EJECUTOR</b>	<b>TACTICAS</b>	<b>LUGAR</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Implementar sistemas de producción que permitan fundamentar con precisión costos unitarios en pro de hacer el producto mayormente competitivo a nivel internacional	Departamento de Producción	Adquisición de sistemas operativos especializados en manejo de materias primas y control de inventarios en la planta de producción	CURTIEMBRES BELER	\$10.000.000
Mejoramiento de la relación producto-cliente	Departamento de Ventas	Creación de un división dentro del departamento de ventas, que se encargue del manejo del servicio post-venta y realice el seguimiento del producto en el mercado  Realización de evaluaciones que permitan conocer el grado de satisfacción del producto, además de estar abiertos a sugerencias, en pro de mejorar el producto.	MANUFACTURAS BELER	\$ 10.000.000

Mejoramiento tecnológico	Gerencia	Adquisición de nuevas maquinarias en la planta de producción de las materias primas al igual que en los talleres con el fin de obtener productos competitivos	CURTIEMBRES Y MANUFACTURAS BELER	\$ 100.000.000
Fomento de programas de capacitación en todas las áreas productivas	Todas las áreas productivas y de comercialización de la empresa	Inscripción del talento humano en cursos de innovación de diseño. Inscripción del personal de ventas en capacitaciones sobre el manejo del cliente Inscripción del personal contable sobre actualizaciones tributarias y financieras	MANUFACTURAS BELER	\$ 10.000.000

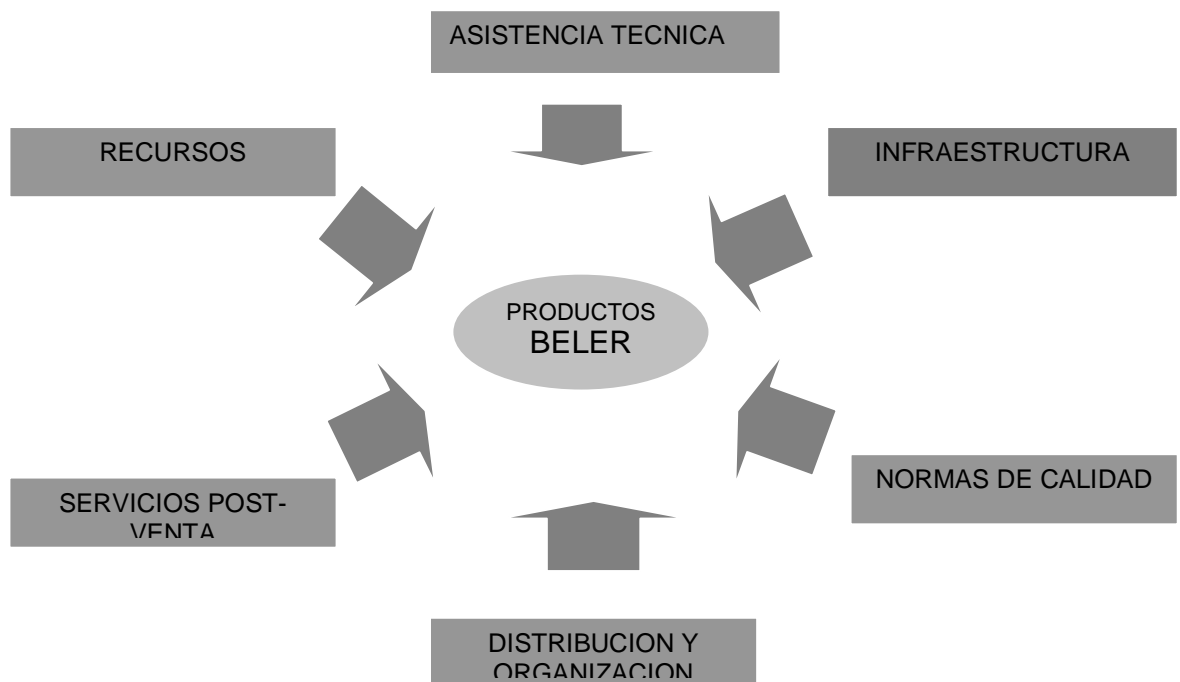
Fuente. Este estudio

**4.3.2 Dirigidas al Producto.** El principal objeto de éxito de MANUFACTURAS BELER sin lugar a dudas debe dirigirse a la creación de un producto que este de acuerdo con las exigencias de los mercados a los cuales se intente penetrar, esta será su arma y constituirá el éxito de todas sus negociaciones a futuro. El mayor esfuerzo debe centrarse en la obtención de un producto que cumpla con todos los estándares de calidad, diseño, diferenciación y precio.

Para la obtención de un producto que cumpla con estos lineamientos es necesario que la empresa, ejecute una política de mejoramiento de sus productos encaminada a lograr artículos competitivos y que sea rotativa en el tiempo.

El producto debe ser el resultado de una inyección de tecnología, conocimientos, recursos tangibles e intangibles y compromisos del conjunto de áreas de la empresa, tal como lo demuestra el siguiente grafico:

**Figura 13.**



Fuente. Este estudio

**Cuadro 50.**

ESTRATEGIA	EJECUTOR	TACTICAS	LUGAR	PRESUPUESTO
Implementación de Mecanismos completos de asistencia técnica, con el propósito de ser mayormente competitivos en precios y producción	Departamento de Producción	<p>En cooperación con el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, asistencia a cursos de control de calidad y calidad en la producción.</p> <p>En cooperación con Cámara de Comercio de Pasto, asistencia a programas sobre implementación de normas de calidad ISO.</p> <p>Inscripción al programa de normas de calidad ISO</p> <p>Obtención de certificación BMP para las manufacturas en cuero</p>	MANUFACTURAS BELER	\$60.000.000
Diversificación del portafolio de productos	Departamento de Producción	<p>Creación de nuevos productos de acuerdo a las tendencias del mercado objetivo, el cual se ha segmentado hacia las carteras con usos más de oficina que simplemente de exhibición. En otras palabras artículos multifuncionales.</p> <p>Contratación de personal calificado en Diseño de</p>	MANUFACTURAS BELER	\$ 20.000.000



		Nuevos productos y creación de un departamento de diseño inscrito y supervisado por el departamento de Producción para que se encargue de la investigación y diseño de los productos a lanzar tanto en el mercado local como en los mercados a diversificar para que sean producidos y así contar con un mejor portafolio de productos.		
Implementación de Beler como Marca Registrada	Gerencia	Inscripción ante la Superintendencia de Industria y Comercio del Registro de BELER como marca registrada	CURTIEMBRES Y MANUFACTURAS BELER	\$ 700.000

Ejecución de políticas de diferenciación de productos	Todas las áreas productivas y de comercialización de la empresa	<p>Capacitación en atención al cliente de tal manera que se logre una mayor satisfacción del consumidor de productos BELER y originen compras repetitivas</p> <p>Evolución de los precios de los artículos de tal manera que se pueda competir con los artículos de menor calidad y menor precio, pero sin desestimar la calidad del producto.</p> <p>Tener una constante comunicación con los distribuidores de los productos de tal manera que se genere una estrecha relación y se conozca en tiempo real la reacción del consumidor con el producto.</p>	MANUFACTURAS BELER	\$ 20.000.000
Implementación de la página Web y catálogos virtuales	Gerencia	Ingenieros de Sistemas especialistas en diseño de páginas Web y su mantenimiento	MANUFACTURAS BELER	\$ 1.000.000

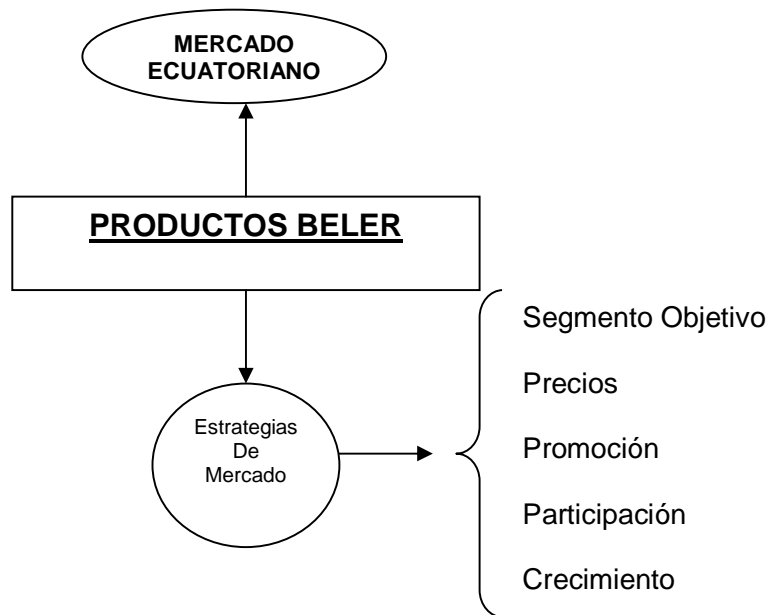
Fuente. Este estudio

**4.3.3 Dirigidas al Mercado.** El mercado ecuatoriano es presente varias falencias en el abastecimiento de artículos en cuero, su industria es demasiado incipiente que no abarca la mayoría del mercado y que además el producto manufacturado ecuatoriano no genera satisfacción al cliente en cuanto a diseño y calidad.

Manufacturas BELER pretende lograr posicionarse en el mercado ecuatoriano teniendo en cuenta las debilidades de los productos ecuatorianos y usando estas falencias como ventajas. Cabe aclarar que de por si, el producto colombiano tiene una imagen muy positiva frente a sus competidores ecuatorianos, lo que genera una favorabilidad intangible de incidencia en las manufacturas en cuero colombianas, que debe ser aprovechada para que el consumidor ecuatoriano recuerde la marca BELER como una de las mejores marcas extranjeras de artículos en cuero.

Se decide participar en mercados de fácil acceso y menos competidos con el fin de ganar experiencias en la exportación directa de artículos en cuero, y posteriormente acceder a mercados más sofisticados y de altos ingresos.

**Figura 14.**



**Cuadro 51.**

<b>ASPECTOS MARKETING MIX</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>EJECUTOR</b>	<b>TACTICA</b>	<b>LUGAR</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>PRECIO</b>	Implementación de precios de buen valor en el mercado ecuatoriano	Gerencia	Mediante la creación de productos de buena calidad a un precio accesible	<b>Manufacturas Beler</b>	\$ 5.000.000
	Implementación de una política de precios teniendo en cuenta el costo-beneficio		Mediante la creación de productos competitivos y la generación de conciencia en el consumidor ecuatoriano de calidad independiente del sacrificio en el valor		\$ 10.000.000
	Implementación de formas para ajustar los precios	Departamento de Producción	Mediante descuentos funcionales, por cantidad y por temporadas, de mayor comercialización como es el caso de los feriados y los días de mercado		\$ 10.000.000
	Implementación de un departamento de mercadeo internacional que se encargue de investigar los cambios en las tendencias y el impacto de la ejecución de las colecciones previamente lanzadas en el mercado local y su compatibilidad en el mercado ecuatoriano		Contratación de personal especialista en mercadeo internacional para que determine las directrices sobre las cuales deberá trabajar la nueva dependencia de la empresa		\$ 20.000.000

<b>PROMOCION</b>	Ejecución de la página Web con dominio de la empresa, además de la realización de las debidas actualizaciones y el buzón del consumidor en donde se puedan recepcionar las sugerencias y peticiones de los clientes y darles el debido tratamiento	<b>Gerencia</b>	Puesta en marcha de la página Web y la contratación del personal especialista que se encargue de realizar el mantenimiento de la misma	<b>Colombia</b>	\$ 20.000.000
	Estructuración con apoyo de PROEXPORT de un calendario para la participación en ferias, ruedas de negocios y misiones comerciales con el ánimo de captar, reafirmar y mantener las relaciones comerciales con otros países. Además de buscar no solo la venta de los productos si no también la importación de insumos y maquinarias		Mediante la comunicación permanente con el área encargada de la realización de las macro ruedas y misiones comerciales a otros países por parte de PROEXPORT, para lograr una mayor participación y apoyo de los entes del gobierno encargados de promoción a las exportaciones		\$ 20.000.000
<b>DISTRIBUCION</b>	Establecer alianzas estratégicas con los compradores ecuatorianos que permitan facilitar la penetración de los productos BELER en el mercado objetivo	<b>Gerencia</b>	Mediante la comunicación constante y el manejo paciente y discreto con el importador ecuatoriano.	<b>Ecuador</b>	\$10.000.000

Fuente. Este estudio

#### 4.4 METAS DE EXPORTACIÓN AL MERCADO OBJETIVO

Con el ánimo de lograr el desarrollo de los objetivos propuestos y teniendo en cuenta que la fijación de las metas es importante para dirigir las acciones de la empresa sin tener que distraerse, además de permitir medir el éxito y redireccionar actividades, las metas son los lineamientos a seguir para evaluar paso a paso durante cada año consecutivo los resultados alcanzados y dejados de alcanzar y de esta manera emprender nuevos caminos para lograr el 100 % de efectividad en los procesos.

Manufacturas BELER pretende durante el primer año de rodamiento de su plan de exportación introducir el 40 % de la producción de bolsos en cuero dirigido ante todo al mercado institucional.

Para el segundo año ya teniendo mejores perspectivas en el mercado ampliará sus metas en un 10 % del valor inicial, el cual no es irreal ni demasiado ambicioso teniendo en cuenta que las restricciones político económicas sean más favorables.

En el tercer año de ejecución de su plan de exportación y logrando mayor experiencia en la internacionalización de sus productos logrará introducir al mercado ecuatoriano el 60 % de sus producción.

Con este adiestramiento MANUFACTURAS BELER lograr madurar en procesos de exportación y podrá lanzarse a conocer mercados mucho más grandes y que requerirán mayor compromiso productivo, financiero e investigativo por parte de la empresa.

MERCADO	AÑOS	% PARA EXPORTACION
	1	40 %
ECUADOR	2	50 %
	3	60 %

**Cuadro 52. Actividades o acciones a ejecutar**

ESTRATEGIAS (QUE)	ACTIVIDADES (COMO)	RUBROS			TOTAL ACTIVIDAD
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
Implementación de políticas de producción eficiente	Sistematización de todos sus procesos	\$ 10.000.000	\$ 5.000.000	\$ 8.000.000	\$ 23.000.000
Mejoramiento servicio post-venta	Creación de área de servicio al cliente Investigación de Mercado	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000	\$ 30.000.000
Mejoramiento tecnológico	Adquisición de nuevas maquinarias	\$ 100.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 100.000.000
Fomento de programas de capacitación	Inscripción en programas de capacitación al personal de ventas y producción	\$ 10.000.000	\$ 15.000.000	\$ 20.000.000	\$ 45.000.000
Implementación de programas de asistencia técnica	Cursos de Calidad y mejoramiento productivo Normas ISO Certificado BMP	\$ 60.000.000	\$ 30.000.000	\$ 15.000.000	\$ 105.000.000
Diversificación de portafolio de productos	Contratación de diseñadores de amplia experiencia	\$ 20.000.000	\$ 25.000.000	\$ 30.000.000	\$ 75.000.000
Implementación de marca registrada BELER	Certificado de marca registrada emitido por la SIC	\$ 600.000	\$ 0	\$ 0	\$ 600.000
<b>TOTALES COSTO DE ESTRATEGIAS</b>					<b>\$ 378.600.000</b>

Fuente. Este estudio

## 5. CONCLUSIONES

Como resultado del presente plan exportador MANUFACTURAS BELER esta en capacidad de exportar en un mediano y largo plazo toda vez que se implemente el plan de acción descrito en este documento.

MANUFACTURAS BELER de acuerdo al estudio realizado tendría la capacidad de realizar exportaciones esporádicas hasta de 1500 unidades por mes para de esta manera no desabastecer el mercado local, caso contrario su producción debería dirigirse única y exclusivamente al mercado internacional determinado.

Las condiciones de distribución de la factoría y del punto de venta, de su organización y de su seguridad industrial, demanda actividades importantes de mejoramiento para alcanzar niveles mínimos, que garanticen un funcionamiento seguro, propicien un ambiente laboral agradable y coadyuven al aumento de la productividad y a la reducción de los costos en el proceso.

Es notoria la ausencia de procedimientos y controles precisos sobre cantidades y calidad de materiales y productos terminados. No es posible un control real de consumos.

La falta de programas formativos en la empresa ha llevado a la subutilización de la mano de obra y por ende no se ha logrado mayor perfeccionamiento en la producción lo que puede afectar al proceso exportador.

El sistema de pago a destajo es una práctica común en la empresa, sin embargo genera inestabilidad que conlleva a limitar la ejecución de planes de mejoramiento al personal de producción.

Los defectos de apariencia del producto, indican una deficiente formación técnica de la empresa en el control de materias primas e insumos y de los procesos en la terminación del producto, traducidos en el debido análisis de los defectos y en formulación de planes de mejoramiento.

La timidez excesiva del empresario por incursionar en tecnologías más eficientes de fabricación es notoria, la consecuencia de no introducir estos cambios tecnológicos es de gran impacto en la calidad y productividad. Es posible que este atraso en la adquisición de cambios tecnológicos se origine igualmente en el desconocimiento y la falta de formación técnica que hace ver la complejidad de los nuevos procesos antes que sus beneficios.



La participación de Manufacturas Beler en Misiones Comerciales, Ruedas de Negocios Internacionales y Ferias del mismo tipo, afianzará sus conocimientos en el tema de las negociaciones internacionales y el desempeño en mercados internacionales.

Una buena preparación sirve para hacer más efectivo el proceso de negociación. Más información le dará al empresario más facilidad y seguridad para negociar.

Las posibles negociaciones que Manufacturas Beler serán pequeñas y aún no se conoce si serán constantes.

El mercado ecuatoriano es inestable y demasiado volátil por su tasa de cambio, que de una u otra manera limita el ingreso rápido de las mercancías provenientes de Colombia, pero es clave aclarar que existe en este mercado gran dependencia de los productos colombianos y específicamente de las manufacturas en cuero, las cuales son muy apetecidas por los consumidores del este país.

Manufacturas BELER pretende aportar en cierta medida ejemplo y experiencia a la gran mayoría de empresarios del sector, de tal manera que se eliminen prácticas ilegales de introducción de los productos colombianos a Ecuador y se haga ver que los procesos de exportación únicamente necesitan compromiso y responsabilidad para logra ser exitosos

## **6. RECOMENDACIONES**

Determinar un plan de comercialización más agresivo, tratando de explotar las fortalezas con las que cuenta, con un enfoque más ambicioso primero en el mercado nacional y posteriormente en el mercado internacional.

Desarrollar políticas para afianzar su posicionamiento actual, evitando la dependencia en pocos clientes.

Desarrollar actividades tendientes a incrementar sus ventas, su posicionamiento a nivel nacional y disminución de la dependencia del proveedor actual de cuero, exigiéndole mejores niveles de calidad.

Implementación de un adecuado y eficaz sistema de información tanto contable como de producción.

Definir otras contraprestaciones para los empleados y personal vinculado, en la medida de que la empresa se desarrolle y crezca en ingresos, rentabilidad y estabilidad. Si estos objetivos se dan, la empresa debe considerar implantar esquemas más definidos para todo el proceso de enganche y establecer estímulos que garanticen el compromiso y motivación del personal, tales como seguridad social, ayudas en capacitación entre otros.

Examinar toda la cadena productiva de la empresa y dirigirla hacia una obtención más limpia encaminada a las políticas ambientales en pro de la conservación del medio ambiente.

Considerar la constitución de un sistema de calidad, que garantice la estandarización de la misma y el cumplimiento de los procedimientos y controles por parte de los 15 talleres satélites que maneja actualmente.

## BIBLIOGRAFÍA

CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Convenio seguimiento Plan estratégico exportador de Nariño. 1999-2010. 12 p.

\_\_\_\_\_. Estudio sobre comportamiento del Comercio Binacional colombo – ecuatoriano. San Juan de Pasto, año 2000, 480 p.

\_\_\_\_\_. Huella Regional de Nariño- Año 2000-2002

DIAZ ORDÓÑEZ, Janeth Patricia. Informe de Actividades de la Cámara de Comercio de Pasto, para el periodo agosto 2002 a febrero 2003, 720 p.

INFORME DE COYUNTURA ECONÓMICA Y REGIONAL DE DEPARTAMENTO DE NARIÑO. Primer Semestre 2005.

KURT SALMON ASSOCIATES. - Un programa de Reconvención y desarrollo sectorial para la Industria Colombiana de Curtiembre, el Calzado y la Manufactura del Cuero – Informe final. Washington: El Banco Mundial.

MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO.

ONUDI, COLCIENCIAS – Perfil de la Industria del Cuero Calzado y Manufactura. Santa fe de Bogotá. 1993

PBEST ASESORES/CEPLAN. Diagnostico de competitiva para el Departamento de Nariño. Informe de Avance. Santa fe de Bogotá. D.C. y San Juan de Pasto, Colombia, febrero de 1998. 171p.

PLAN DE DESARROLLO DE NARIÑO. Año 2004-2007.

PORTER, Michael – La Ventaja Competitiva de las Naciones

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA Y OTROS. VI Encuentro para la Productividad y la Competitividad. Santa Marta, marzo 2002. 225p.

\_\_\_\_\_. III Encuentro para la Productividad y la Competitividad. Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. Agosto 2000. 150p.

PROEXPORT COLOMBIA. Negociación Internacional. Capacitación avanzada. Versión 1998, 318p.

SALLENAVE, Jean Paúl. Gerencia de Planeación Estratégica. Bogotá: Norma, 2002. 120 p.

VILLAMIL, Jesús Alberto – Situación de la Industria Colombiana del Cuero y del Calzado – San Fe de Bogotá: DNP, 2008. 500 p.

## NETGRAFÍA

### Disponible en:

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

[www.aduanet.gob.pe/aduanas](http://www.aduanet.gob.pe/aduanas)

[www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/mercado/materia/guiacostarica.pdf](http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/mercado/materia/guiacostarica.pdf)

[www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/mercado/material/guiaperu.pdf](http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/mercado/material/guiaperu.pdf)

[www.bce.fin.ec/](http://www.bce.fin.ec/)

[www.bcrp.gob.pe/docs/estadisticas/indicadorestrimestrales.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/estadisticas/indicadorestrimestrales.pdf)

[www.ccq.org.ec](http://www.ccq.org.ec)

[www.comex.go.cr/estadistica](http://www.comex.go.cr/estadistica)

[www.corpei.org](http://www.corpei.org)

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

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

[www.dane.gov.co/](http://www.dane.gov.co/)

[www.ecamcham.com/infocenter/cultura\\_ec.htm](http://www.ecamcham.com/infocenter/cultura_ec.htm)

[www.eclac.org/publicaciones/xml/7/36557/L912.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/36557/L912.pdf)

[www.embajada-consulado.com/consulado-de-colombia\\_en\\_ecuador.htm](http://www.embajada-consulado.com/consulado-de-colombia_en_ecuador.htm)

[www.enjoycostarica.net/costa-rica/informacion-util-via-acceso-costa-rica.pdf](http://www.enjoycostarica.net/costa-rica/informacion-util-via-acceso-costa-rica.pdf)

[www.es.wikipedia.org/wiki/Col%C3%B3n\\_costarricense](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Col%C3%B3n_costarricense)

[www.eurosur.org/ACSUR.QuitADo/Costa\\_Rica.gif](http://www.eurosur.org/ACSUR.QuitADo/Costa_Rica.gif)

[www.hondurassiexporta.hn/administrador/aa-](http://www.hondurassiexporta.hn/administrador/aa-)

[archivos/documentos/como\\_exportar\\_a\\_costa\\_rica.pdf](http://archivos/documentos/como_exportar_a_costa_rica.pdf)

[www.inec.gov.ec/](http://www.inec.gov.ec/)

[www.inei.gob.pe/web/perucifrashome.asp](http://www.inei.gob.pe/web/perucifrashome.asp)

[www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe)

[www.mincetur.gob.pe](http://www.mincetur.gob.pe)

[www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/estudioeconomicos/exp.julio2008](http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/estudioeconomicos/exp.julio2008)

[www.mtop.gov.ec](http://www.mtop.gov.ec)

[www.nova-piel.com](http://www.nova-piel.com)

[www.pad.edu/comunidad/noticias\\_detalle.asp?](http://www.pad.edu/comunidad/noticias_detalle.asp?)

[www.presidencia.gov.pe](http://www.presidencia.gov.pe)

[www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

[www.radiolaprimerisima.com/noticias/resumen/52443](http://www.radiolaprimerisima.com/noticias/resumen/52443)

[www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/definitivos/importac/proc.Especif/inta-pe-01-01.htm](http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/definitivos/importac/proc.Especif/inta-pe-01-01.htm)

[www.tramites.go.cr/manual/espanol/5/5-2.htm](http://www.tramites.go.cr/manual/espanol/5/5-2.htm)

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

## **ANEXOS**

**Anexo A. Formato de encuesta realizada en la Ciudad de Quito (Ecuador)  
dirigida a los potenciales clientes mayoristas de los productos de  
Manufacturas Beler.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO - NARIÑO- COLOMBIA  
AÑO 2009**

**Objetivo:** Identificar el grado de aceptabilidad de los productos elaborados por Manufacturas Beler, en potenciales clientes Mayoristas de la Ciudad de Quito, Ecuador.

**Cordial saludo:** Por medio de la presente se realiza un estudio sobre el consumo de los productos en cuero elaborados por MANUFACTURAS BELER, empresa Colombiana ubicada en Pasto, Departamento de Nariño, en la Ciudad Quito, para lo cual se requiere de su valiosa y amable colaboración.

1. Datos Generales:

- Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_
- Dirección: \_\_\_\_\_
- Representante legal: \_\_\_\_\_
- Número de sucursales: \_\_\_\_\_

2. ¿Comercializa productos en cuero?

- Si: \_\_\_\_\_
- No: \_\_\_\_\_

3. ¿Qué opinión le merecen, los productos elaborados en cuero de procedencia Colombiana, sin incluir calzado?

- Durables: \_\_\_\_\_
- Económicos: \_\_\_\_\_
- Estéticos y elegantes: \_\_\_\_\_
- Costosos: \_\_\_\_\_
- Prácticos: \_\_\_\_\_

4. ¿Qué opinión le merecen, los productos elaborados en cuero de procedencia Nariñense, sin incluir calzado?

- Durables: \_\_\_\_\_
- Económicos: \_\_\_\_\_
- Estéticos y elegantes: \_\_\_\_\_
- Costosos: \_\_\_\_\_
- Prácticos: \_\_\_\_\_



5. ¿De que procedencia son los productos en cuero que comercializa?

---

---

6. ¿Elabora los productos en cuero que comercializa?

(Si la respuesta es afirmativa se cierra la encuesta de lo contrario se continua con el cuestionario)

- Si: \_\_\_\_\_
- No: \_\_\_\_\_

7. ¿Qué tipo de producto elaborado en cuero ha comprado en el último año?

- Billeteras \_\_\_\_\_
- Maletas viajeras \_\_\_\_\_
- Carteras para dama \_\_\_\_\_
- Maletines ejecutivos \_\_\_\_\_
- Correas \_\_\_\_\_
- Chaquetas \_\_\_\_\_
- Otro \_\_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_

8. Los productos que usted adquirió, han sido

- Marcas extranjeras \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- Marcas nacionales \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- Marcas locales \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

9. ¿Con qué frecuencia compra artículos en cuero? (diferente a calzado)

- 8 días \_\_\_\_\_
- 15 días \_\_\_\_\_
- 30 días \_\_\_\_\_
- 60 días \_\_\_\_\_
- 1 año \_\_\_\_\_

10. ¿En el último año ha comprado alguna clase de artículos elaborados en cuero diferente al calzado de procedencia Nariñense?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

11. ¿A que empresa en Nariño, específicamente en Pasto le compra productos elaborados en cuero, diferentes a calzado?

---

---

12. Si ha adquirido productos en cuero elaborados en Pasto ha tenido inconvenientes? (diferente a calzado)

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

13. ¿Qué tipo de inconveniente?

- Fallas en el cuero \_\_\_\_\_
- Fallas en la confección \_\_\_\_\_
- Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

14. ¿Conoce o ha escuchado mencionar la marca Beler?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

15. ¿Ha comprado alguna vez productos de cuero elaborados por Manufacturas Beler?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

16. ¿Con qué frecuencia compra artículos en cuero elaborados por Manufacturas Beler?

- 8 días \_\_\_\_\_
- 15 días \_\_\_\_\_
- 30 días \_\_\_\_\_
- 60 días \_\_\_\_\_
- 1 año \_\_\_\_\_
- + de un año \_\_\_\_\_

17. ¿Qué tipo de productos ha adquirido en Manufacturas Beler?

- Bolsos para dama \_\_\_\_\_
- Chaquetas \_\_\_\_\_
- Maletines ejecutivos \_\_\_\_\_
- Accesorios \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

18. ¿Cómo califica los artículos que ofrece Manufacturas Beler?

- Excelentes \_\_\_\_\_
- Buenos \_\_\_\_\_
- Regulares \_\_\_\_\_
- Malos \_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración**

Encuesta realizada por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**Anexo B. Formato de encuesta aplicada al Señor BERNARDO LEDESMA  
REALPE Gerente General de Manufacturas Beler.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
AÑO 2009**

**Objetivo:** Identificar la situación actual de la empresa de forma integral, teniendo en cuenta todas las áreas funcionales de la misma con el ánimo de establecer tácticas y estrategias acordes con las necesidades y requerimientos en pro de la introducción a un mercado externo diferente.

1. Perfil de la Empresa

1.1 Datos Generales de la Empresa.

- Nombre o Razón Social \_\_\_\_\_
- Nit: \_\_\_\_\_
- Representante Legal: \_\_\_\_\_
- Gerencia General: \_\_\_\_\_

1.2 Ubicación

- Dirección: \_\_\_\_\_
- Teléfono: \_\_\_\_\_
- Fax: \_\_\_\_\_
- Página Web: \_\_\_\_\_
- E-mail: \_\_\_\_\_

Tipo de instalaciones:

1. Propias: \_\_\_\_\_
2. Arrendadas: \_\_\_\_\_

Área total de la empresa:

1. Menos de 100 mt<sup>2</sup>: \_\_\_\_\_
2. De 100 mt<sup>2</sup> a 200 mt<sup>2</sup>: \_\_\_\_\_
3. Más de 200 mt<sup>2</sup>: \_\_\_\_\_

Tipo de Zona:

3. Residencial: \_\_\_\_\_
4. Comercial: \_\_\_\_\_
5. Industrial: \_\_\_\_\_
6. Mixta : \_\_\_\_\_

### 1.3 Constitución

- Unipersonal: \_\_\_\_\_
- Sociedad: \_\_\_\_\_
- Otros: \_\_\_\_\_
- Tiempo de constituida legalmente: \_\_\_\_\_
- Código CIIU: \_\_\_\_\_
- Activos vinculados: \_\_\_\_\_

### 1.4 Estructura Interna

- ¿La Empresa cuenta con organigrama y manual de funciones? : \_\_\_\_\_
- Enuncie la composición del organigrama de la Empresa:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- ¿Cómo son las relaciones entre cada una de las áreas de la empresa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- ¿Cuántas personas laboran en su empresa directa e indirectamente?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- Discrimine el número de empleados por área funcional:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- Discrimine el número de empleados por modalidad de contrato:

Contrato a término fijo: \_\_\_\_\_

Contrato a término indefinido: \_\_\_\_\_

Contrato por obra determinada: \_\_\_\_\_

Contrato a destajo: \_\_\_\_\_

Contrato por temporadas: \_\_\_\_\_

- ¿Sus empleados tienen seguridad social? \_\_\_\_\_

- ¿Sus empleados se encuentran afiliados a Cajas de Compensación familiar?

\_\_\_\_\_

- ¿Sus empleados están incluidos en programas de vivienda?: \_\_\_\_\_

- ¿Cuál es el salario promedio semanal de sus operarios a destajo?

---

---

## 2. Producto

- ¿Cuántas líneas de productos maneja la empresa?:

---

---

---

- ¿Cuál es la primera línea de producción?:

---

---

- Cuáles son las necesidades que satisface la primera línea de producción:

1. Necesidades Básicas: \_\_\_\_\_

2. Moda: \_\_\_\_\_

3. Otra: \_\_\_\_\_ ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

- ¿Conoce las razones por las cuales adquieren los productos que la empresa produce?:

---

---

---

---

- ¿Conoce las diferencias de sus productos con los de la competencia?:

---

---

---

### 2.1 Portafolio de Productos

- ¿La Empresa cuenta con un portafolio de productos debidamente organizado?: \_\_\_\_\_

- ¿Con qué frecuencia es renovado el portafolio de productos?:

---

---

---

- ¿La empresa cuenta con un portafolio virtual de sus productos?: \_\_\_\_\_

- ¿Identifica si el portafolio de productos que maneja la empresa es obeso, desnutrido o equilibrado?:

---

---

---

---

## 2.2 Precios

- ¿Qué método utiliza para fijar los precios?

- De los siguientes elementos, señale cuales utiliza para fijar precios y explique sus razones?

1. Costo del producto: \_\_\_\_\_

2. Competencia: \_\_\_\_\_

3. Clientes: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

- ¿Qué tácticas utiliza para fijar los precios?

---

---

- ¿Qué estrategias utiliza para fijar precios?

---

---

---

---

- ¿Ha realizado estudios encaminados a determinar los precios en base al comportamiento del mercado?, explique su respuesta

---

---

---

---

- ¿Ha recibido capacitación sobre los métodos efectivos para sacar precios?, explique su respuesta.

---

---

---

---

- ¿Su empresa maneja algún sistema de contabilidad para sacar precios?

---

---

---

- ¿Cómo califica sus precios en base a la competencia? Explique su respuesta.

1. Muy altos: \_\_\_\_\_
2. Altos: \_\_\_\_\_
3. A la par: \_\_\_\_\_
4. Bajos: \_\_\_\_\_
5. Muy Bajos: \_\_\_\_\_

---

---

---

### 2.3 Empaque

- ¿Qué tipo de empaque utiliza para sus productos?

---

---

---

- ¿Este empaque tiene alguna identificación o impresión de la empresa?

---

---

---

- ¿Cree que con el empaque que se utiliza, su mercancía esta bien protegida y llega en perfectas condiciones al consumidor final?

---

---

---

- ¿Ha recibido alguna capacitación sobre los métodos de empaque y embalaje?

---

---

---

- ¿Qué entidades le han brindado asesoría en este aspecto?

---

---

---

- ¿Ha sido efectiva dicha asesoría?

---

---

---

- ¿Cree que la forma de empaque que su empresa utiliza es la más apta para una exportación?

---

---

---

#### 2.4 Políticas de Diseño

- ¿Su empresa cuenta con un profesional en el diseño de sus productos?

---

---

---

- ¿Los diseños de sus productos son exclusivos para su marca?

---

---

---

- ¿Ha recibido alguna capacitación en esta materia?

---

---



- 
- 
- ¿Realiza algún tipo de estudio que permita identificar las tendencias en cuanto al diseño de sus productos?

- 
- 
- 
- 
- ¿Su empresa cuenta con un departamento o área encargada en el diseño de sus productos?

- 
- 
- 
- 
- ¿Recibe algún tipo de información escrito o magnética sobre esta materia?

- 
- 
- 
- 
- ¿Con qué frecuencia se renuevan los diseños de sus productos?

- 
- 
- 
- 
- ¿Recibe algún tipo de sugerencias por parte de sus clientes en cuanto al diseño de sus productos, y estas sugerencias se tienen en cuenta para la producción?

---

---

## 2.5 Volúmenes de Producción

- ¿Cuáles son los volúmenes de producción por mes de su empresa en los últimos dos años?

	AÑO 2007	AÑO 2008
1. Enero:	_____	_____
2. Febrero:	_____	_____
3. Marzo:	_____	_____

- 4. Abril: \_\_\_\_\_
- 5. Mayo: \_\_\_\_\_
- 6. Junio: \_\_\_\_\_
- 7. Julio: \_\_\_\_\_
- 8. Agosto: \_\_\_\_\_
- 9. Septiembre: \_\_\_\_\_
- 10. Octubre: \_\_\_\_\_
- 11. Noviembre: \_\_\_\_\_
- 12. Diciembre: \_\_\_\_\_

• ¿De los siguientes métodos de control de producción, cuál es utilizado por su empresa?

- 1. Método de rendimientos: \_\_\_\_\_
  - 2. Análisis de Costos: \_\_\_\_\_
  - 3. Priorización: \_\_\_\_\_
  - 4. Control de tiempos: \_\_\_\_\_
  - 5. Hoja de rutas: \_\_\_\_\_
  - 6. Análisis de consumos: \_\_\_\_\_
  - 7. Registros de Producción: \_\_\_\_\_
  - 8. Otro: \_\_\_\_\_
- Cuál?

---



---



---

9. Ninguno: \_\_\_\_\_

#### 4. Mercadeo

##### 4.1 Investigación de Mercados

• ¿Ha realizado investigaciones de mercados tanto a nivel nacional como a nivel internacional?

---



---



---

• ¿Qué pretende o pretendía con la realización de la Investigación de Mercados a nivel nacional?

---



---



---

- ¿Qué pretende o pretendía con la realización de la Investigación de Mercados a nivel internacional?

---

---

---

- ¿Con qué periodicidad realiza Investigación de Mercados?

---

---

---

- ¿Recibe algún tipo de colaboración de firmas especializadas, academia o entidades gubernamentales para la realización de investigación de mercados?

---

---

---

- ¿Cuáles son los beneficios que ha obtenido la empresa mediante la Investigación de Mercados realizada?

---

---

---

- ¿Cuáles son las principales dificultades que ha encontrado en la realización de la Investigación de Mercados?

---

---

---

#### 4.2 Herramientas publicitarias

- ¿Realiza campañas publicitarias?

---

---

---

- ¿Qué tipo de medios de comunicación tanto impresos y masivos utiliza para la realización de las campañas publicitarias?

---

---

---

- ¿Con qué frecuencia realiza campañas publicitarias?

---

---

---

- ¿Recibe algún tipo de asesoramiento para la realización de las campañas publicitarias de su empresa?

---

---

---

- ¿De qué entidades tanto públicas como privadas ha recibido apoyo?

---

---

---

- ¿Qué tipo de apoyo ha recibido?

---

---

---

- ¿A quien dirige las campañas publicitarias? (consumidor final, distribuidor, minorista, detallista, etc.)

---

---

---

#### 4.3 Merchandising

- ¿Dentro de las metodologías del merchandising, ha utilizado Muestras comerciales?

---

---

---

- ¿Con qué frecuencia utiliza esta herramienta?

---

---

---

- ¿Dentro de las metodologías del merchandising, ha utilizado Premios, cupones, concursos u obsequios?

---

---

---

- ¿Con qué frecuencia utiliza estas herramientas?

---

---

---

- ¿Maneja descuentos por volumen y cuál es el porcentaje utilizado?

---

---

---

- ¿Maneja descuentos por pronto pago y cuál es el porcentaje utilizado?

---

---

---

- ¿Maneja descuentos por frecuencia de compra y cuál es el porcentaje utilizado?

---

---

---

- ¿Realiza algún tipo de Relaciones Publicas? Describa.

---

---

---

- ¿Con qué frecuencia realiza estas actividades?

---

---

---

- ¿La empresa cuenta con catálogos, método de envíos por correo, página Web, etc.?

---

---

---

#### 4.4 Ferias Internaciones

- ¿Ha participado en ferias comerciales en los últimos dos años?

---

- ¿Con qué frecuencia lo realiza?

---

- ¿En qué calidad ha participado? \_\_\_\_\_

- ¿Ha obtenido buenos resultados después de su participación en dichos eventos? \_\_\_\_\_

- ¿Cuáles son los principales inconvenientes que Usted ha tenido en el desarrollo de estos eventos?

---

---

---

- ¿Ha recibido apoyo?

---

---

---

- ¿Qué tipo de apoyo?

---

---

---

- ¿Qué ente le ha brindado dicho apoyo?

---

---

---

- ¿Qué entidad, organización o empresa tanto pública como privada le ha brindado asesoría para que su participación en ferias sea efectiva?

---

---

---

- ¿Qué tipo de mecanismo para recopilación de información ha utilizado en estos eventos, tanto como visitante o como expositor?

---

---

---

- ¿Su empresa cuenta con una base de datos que permita consolidar la información obtenida o recopilada en las Ferias Comerciales?

---

---

---

- ¿Cree que la participación en ferias comerciales es importante para su empresa?

---

---

---

#### 4.5 Ruedas de negocios

- ¿Ha participado en ruedas de negocios en los últimos dos años?

---

---

---

- ¿Con qué frecuencia lo ha realizado?

---

---

---

- ¿Cuáles han sido los objetivos perseguidos a través de la participación en ruedas de negocios?

---

---

---

- ¿Ha recibido apoyo de los entes públicos o privados relacionados con las ruedas de negocios?

---

---

---

- ¿Qué tipo de apoyo ha recibido?

---

---

---

- ¿En que lugares tanto nacionales como internacionales ha participado?

---

---

---

- ¿Cómo califica los resultados obtenidos mediante la participación en las ruedas de negocios?

---

---

---



- ¿Ha programado participar en alguna rueda de negocios en este año?

---

---

---

#### 4.6 Misiones Comerciales

- ¿Ha participado en misiones comerciales en los últimos dos años?

---

---

---

- ¿Con qué frecuencia lo ha realizado?

---

---

---

- ¿Cuáles han sido los objetivos perseguidos a través de la participación en misiones comerciales?

---

---

---

- ¿Ha recibido apoyo de los entes públicos o privados relacionados con las misiones comerciales?

---

---

---

- ¿Qué tipo de apoyo ha recibido?

---

---

---

- ¿En que lugares tanto nacionales como internacionales ha participado?

---

---

---

- ¿Cómo califica los resultados obtenidos mediante la participación en las misiones comerciales?

---

---

---

- ¿Ha programado participar en alguna misión comercial en este año?

---

---

---

#### 5. Canales de Distribución.

- ¿Cuáles son los canales de distribución que su empresa utiliza?

---

---

---

- ¿En que etapa se encuentran los canales de distribución que su empresa utiliza?

---

---

---

#### 6. Ventas

- ¿Cuál es el volumen de ventas en los últimos dos años?

1. Año 2005: \_\_\_\_\_

2. Año 2006: \_\_\_\_\_

- ¿Cuál es el volumen mensual de ventas (Unidades) por productos?:

---

---

---

---

---

- ¿Cuál es la rentabilidad anual que maneja la empresa?: \_\_\_\_\_

- ¿La empresa elabora un presupuesto de ventas?: \_\_\_\_\_

- ¿Con qué frecuencia lo hace?:

---

---

- ¿Cuál es el principal segmento objetivo que maneja la empresa?:

---

---

- ¿Identifica claramente cuáles de sus productos están en introducción, Crecimiento, madurez, estancamiento y madurez?

---

---

---

- ¿Qué estrategia de ventas utiliza para cada uno de los productos ubicados en cada una de las anteriores etapas?

---

---

---

---

---

### 6.1 Comportamiento de las ventas

- ¿Cómo cree Usted que fue el comportamiento de las ventas del sector en los dos últimos años?

---

---

---

---

- ¿Cuál fue el comportamiento de las ventas en su empresa en los dos últimos años?

---

---

---

---

- ¿Cuál cree Usted que sea el factor determinante en el mejoramiento o caída de las ventas en los últimos dos años en su empresa?

---

---

---

---

### 6.3 Competidores

- ¿Cuáles son sus competidores internacionales?

---

---

---

---

- ¿Cuáles son sus competidores nacionales?

---

---

---

- ¿Cuáles son sus competidores regionales?

---

---

---

- ¿Conoce las estrategias utilizadas por cada uno de sus competidores tanto internacionales, nacionales y regionales?

---

---

---

- ¿Cuál o cuales de los siguientes factores son determinantes en sus productos frente a los de la competencia?

1. Calidad: \_\_\_\_\_
2. Precio: \_\_\_\_\_
3. Producto: \_\_\_\_\_
4. Marca: \_\_\_\_\_
5. Diseño: \_\_\_\_\_
6. Servicio: \_\_\_\_\_
7. Imagen: \_\_\_\_\_
8. Promoción y Distribución: \_\_\_\_\_

- ¿Cuál o cuales de los siguientes factores son determinantes en los productos de la competencia frente a los de su empresa?

1. Calidad: \_\_\_\_\_
2. Precio: \_\_\_\_\_
3. Producto: \_\_\_\_\_
4. Marca: \_\_\_\_\_
5. Diseño: \_\_\_\_\_
6. Servicio: \_\_\_\_\_
7. Imagen: \_\_\_\_\_
8. Promoción y Distribución: \_\_\_\_\_

## 6.2 Fuerza de Ventas

- ¿La empresa cuenta con un Departamento de Ventas?

---

---

- ¿Cómo se distribuyen las cuotas de ventas?

---

---

- ¿Cómo se selecciona el personal para integrar la fuerza de ventas?

---

---

- La fuerza de ventas está integrada por:

1. \_\_\_\_\_ Hombres

2. \_\_\_\_\_ Mujeres

- ¿Cuál es el rango de edad de los integrantes de la fuerza de ventas?

1. Menos de 18 años: \_\_\_\_\_

2. 18 a 25 años: \_\_\_\_\_

3. 26 a 35 años: \_\_\_\_\_

4. Más de 35 años: \_\_\_\_\_

- ¿Con qué frecuencia se realizan nuevas contrataciones en el departamento de ventas?

---

---

- ¿Con qué tipo de dotación cuenta la fuerza de ventas? (Muestras, catálogos, computador, etc.)

---

---

- ¿La remuneración de la fuerza de ventas es fija, variable, comisiones o participación de utilidades?

---

---

- ¿Cuál es el nivel de escolaridad de los integrantes de la fuerza de ventas?

---

---

- ¿Los integrantes de la fuerza de ventas han recibido o reciben capacitación en materia de ventas?

---

---

---

---

- ¿Quién brinda dicha capacitación?

---

---

---

---

## 7. Tecnología

- ¿Utiliza servicios tecnológicos? \_\_\_\_\_
- Describa que clase de servicios utiliza:

---

---

---

---

### 7.1 Maquinaria

- ¿Posee Maquinaria propia? \_\_\_\_\_
- ¿Qué clase de maquinaria posee?

---

---

- ¿La maquinaria se encuentra en las instalaciones de la empresa?

---

- ¿La maquinaria es obsoleta o moderna?

---

---

- ¿Alquila maquinaria? \_\_\_\_\_

- ¿Qué clase de maquinaria alquila?

---

---

---

- ¿En la actualidad está interesado en adquirir maquinaria? Describa

---

---

---

- ¿Conoce los últimos avances tecnológicos en cuanto a maquinaria?

- ¿Alguna vez ha importado maquinaria?: \_\_\_\_\_

- Si responde afirmativamente, describa el proceso:

---

---

---

- ¿Las personas que trabajan en la empresa poseen maquinaria propia?:

---

---

---

- ¿Realiza mantenimiento a la maquinaria y a las instalaciones?

---

---

---

- ¿Lleva algún tipo de registro sobre la vida de la maquinaria y equipos de la empresa (ficha u hoja de vida)?:

---

---

---

## 7.2 Información tecnológica

- ¿Cuáles son los medios o recursos que Utiliza la empresa para acceder a información e innovación tecnológica?

---

---

---

### 7.3 Capacitación

- ¿En el último año Usted a recibido alguna capacitación en diversas áreas?

---

---

- ¿Qué porcentaje de las utilidades de la empresa son destinados a Capacitación en diferentes áreas?

---

---

- ¿Qué porcentaje del personal que labora en su empresa se encuentra capacitado? \_\_\_\_\_

- El personal que labora en su empresa a sido capacitado por:

3. La propia Empresa: \_\_\_\_\_
4. SENA: \_\_\_\_\_
5. Universidades: \_\_\_\_\_
6. Gremios: \_\_\_\_\_
7. Otras instituciones: \_\_\_\_\_
8. Viene capacitado: \_\_\_\_\_

- ¿Actualmente existen programas de capacitación diversos en los que el personal que labora en su empresa se encuentre vinculado? Describa:

---

---

---

---

- ¿Tiene conocimiento sobre los programas de capacitación en diferentes áreas que ofrecen entidades de apoyo a la industria tales como, Cámara de Comercio, Alcaldía, Gremios entre otros?

---

---

---

### 8. Capacidad de endeudamiento

- ¿Conoce el punto de equilibrio en su empresa? \_\_\_\_\_

- ¿Que Cantidad de sus utilidades son invertidas directas o indirectamente en la empresa?

1. 0.00% a 10.00% \_\_\_\_\_



- 2. 10.01 % a 20.00% \_\_\_\_\_
- 3. 20.01% a 30.00% \_\_\_\_\_
- 4. 30.01% en adelante \_\_\_\_\_

### 8.1 Relaciones Financieras

- ¿Ha utilizado financiación? \_\_\_\_\_
  - ¿En la actualidad maneja alguna financiación para su empresa?: \_\_\_\_\_
  - ¿Con qué destinos utiliza la financiación?:
    1. Activos fijos \_\_\_\_\_
    2. Deudas \_\_\_\_\_
    3. Capital de trabajo \_\_\_\_\_
    4. Otros destinos \_\_\_\_\_ ¿Cuáles?
- 
- 
- 

- ¿Cuál es el medio financiero que más utiliza?:
  1. Bancos y Corporaciones oficiales \_\_\_\_\_
  2. Compañías de Financiamiento Comercial \_\_\_\_\_
  3. Compañías privadas de financiamiento \_\_\_\_\_
  4. Particulares \_\_\_\_\_
  5. Otros \_\_\_\_\_

- ¿Ha tenido inconvenientes en el último año con alguna entidad de financiamiento? \_\_\_\_\_

- Explique: \_\_\_\_\_
- 
- 
- 

### 9. Logística Interna

#### 9.1 Adquisición de Materias primas

- ¿En base a qué criterios realiza el abastecimiento de materias primas?
  1. Temporadas: \_\_\_\_\_
  2. Reposición de Inventarios: \_\_\_\_\_
  3. Cumplimiento de pedidos: \_\_\_\_\_
  4. Pronósticos de ventas: \_\_\_\_\_
  5. Capacidad de almacenamiento: \_\_\_\_\_
  6. Capacidad de producción: \_\_\_\_\_

- ¿Con qué frecuencia realiza el abastecimiento de materias primas?

---

---

---

- ¿Cuáles son los principales inconvenientes que ha tenido la empresa en relación al abastecimiento de materias primas?

---

---

---

- ¿Cuáles son las principales ciudades de las cuales provienen las materias primas que la empresa utiliza en sus procesos productivos?

---

---

---

- ¿Realiza importaciones de materias primas? Detalle el lugar.

---

---

---

- ¿Con qué frecuencia realiza dichas importaciones?

---

---

---

- ¿Qué tipo de método utiliza para la verificación de la calidad de las materias primas?

---

---

---

## 9.2 Adquisición de Insumos

- ¿En base a qué criterios realiza el abastecimiento de insumos?

1. Temporadas: \_\_\_\_\_
2. Reposición de Inventarios: \_\_\_\_\_
3. Cumplimiento de pedidos: \_\_\_\_\_
4. Pronósticos de ventas: \_\_\_\_\_
5. Capacidad de almacenamiento: \_\_\_\_\_
6. Capacidad de producción: \_\_\_\_\_

- ¿Con qué frecuencia realiza el abastecimiento de insumos?

---

---

---

- ¿Cuáles son los principales inconvenientes que ha tenido la empresa en relación al abastecimiento de insumos?

---

---

---

---

- ¿Cuáles son las principales ciudades de las cuales provienen los insumos que la empresa utiliza en sus procesos productivos?

---

---

---

---

- ¿Realiza importaciones de insumos? Detalle el lugar.

---

---

---

---

- ¿Con qué frecuencia realiza dichas importaciones?

---

---

---

---

- ¿Qué tipo de método utiliza para la verificación de la calidad de insumos?

---

---

---

---

### 9.3 Manejo y control de inventarios

- ¿La empresa cuenta con sistemas informáticos de control de inventarios de materias primas, insumos y productos terminados? Explique.

---

---

---

- ¿Cuál es el método de inventarios que la empresa utiliza en materias primas, insumos y productos terminados? (PEPS, UEPS, JAT, etc.). Describa.

---

---

---

- ¿Realiza controles de entrega en la adquisición de materias primas e insumos?

---

---

---

- ¿Realiza controles de entrega en productos terminados?

---

---

---

- ¿Qué tipo de control ejerce en la recepción de materias primas, insumos y productos terminados?

---

---

---

- ¿Cuenta con áreas físicas adecuadas para el almacenamiento de materias primas, insumos y productos terminados?

---

---

---

- Describa el manejo que se da a las materias primas, insumos y productos terminados en las respectivas áreas físicas:

---

---

---

- ¿Con base a que criterios clasifica las materia primas, insumos y productos terminados en las respectivas áreas físicas?

---

---

- ¿Cuál es el principal inconveniente que la empresa presenta en cuanto al almacenamiento de materias primas, insumos y productos terminados?

---

---

---

#### 9.4 Proveedores

- ¿Cómo califica la relación con sus proveedores?:

1. Excelente \_\_\_\_\_
2. Buena \_\_\_\_\_
3. Regular \_\_\_\_\_
4. Mala \_\_\_\_\_

- Explique sus razones:

---

---

---

---

---

- Qué cantidad de sus proveedores son:

1. Regionales \_\_\_\_\_
2. Nacionales \_\_\_\_\_
3. Internacionales \_\_\_\_\_

- ¿Con cuántos de sus proveedores tiene acceso a crédito y con cuantos no?

1. Tiene acceso a crédito \_\_\_\_\_
2. Compras al contado \_\_\_\_\_

## 10. Producción

### 10.1 Criterios de producción

- ¿Cuáles de los siguientes criterios son los más importantes para la ejecución de la producción?

1. Exigencias del cliente: \_\_\_\_\_
2. Tiempo: \_\_\_\_\_
3. Tipo de producto: \_\_\_\_\_
4. Antigüedad del pedido: \_\_\_\_\_
5. Capacidad instalada: \_\_\_\_\_
6. Otro: \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

### 10.2 Tiempo de producción

- ¿Con que método controla el avance de la producción? (Diagrama de Gantt, MRP2, PERT, etc.)

---

---

---

---

---

---

---

- ¿De acuerdo a qué criterio la empresa organiza el tiempo de producción de un determinado pedido? Explique su razón.

1. Tipo de cliente: \_\_\_\_\_
2. Pago: \_\_\_\_\_
3. Cantidad a elaborar: \_\_\_\_\_
4. Abastecimiento de materias primas e insumos: \_\_\_\_\_
5. Ubicación de la entrega: \_\_\_\_\_
6. Temporada: \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Anexo C. Formato de encuesta dirigida a proveedores de Manufacturas Beler.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
AÑO 2009**

**Objetivo:** Identificar el grado de cumplimiento y compromiso además de la capacidad de producción en un periodo determinado frente a determinados requerimientos de materiales e insumos de Manufacturas Beler.

**Cordial saludo:** Por medio de la presente se realiza un estudio con el fin de determinar la capacidad de abastecimiento en periodo determinado de materias primas e insumos de la empresa MANUFACTURAS BELER, ubicada en Pasto, Departamento de Nariño, para lo cual se requiere de su valiosa y amable colaboración

1. Datos Generales:

- Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_
- Dirección: \_\_\_\_\_
- Teléfonos: \_\_\_\_\_
- Fax: \_\_\_\_\_
- E-mail: \_\_\_\_\_
- Página Web: \_\_\_\_\_
- Representante legal: \_\_\_\_\_
- Número de sucursales: \_\_\_\_\_
- Tiempo de funcionamiento: \_\_\_\_\_
- Número de trabajadores directos: \_\_\_\_\_
- Número de trabajadores indirectos: \_\_\_\_\_

2. ¿Qué tipo de productos comercializa con Manufacturas Beler?

---

---

3. ¿Es fabricante o distribuidor de dichos productos?

---

---

4. Si es distribuidor, ¿Cuál es su fabricante?

---

---

5. ¿En que lugar se encuentra su fabricante?

---

---

6. ¿Hace cuanto tiempo es su fabricante?

---

---

7. ¿Cuál es su capacidad de producción diaria, de acuerdo al producto o productos que comercializa con Manufacturas Beler?

---

---

8. ¿Cuál es su capacidad de producción mensual, de acuerdo al producto o productos que comercializa con Manufacturas Beler?

---

---

9. ¿Cuál es su capacidad de producción anual, de acuerdo al producto o productos que comercializa con Manufacturas Beler?

---

---

10. ¿Cuál es el sistema de financiamiento que maneja?

---

---

11. ¿Es importador?

---

---

12. ¿Qué tipo de producto importa?

---

---

13. ¿Cuál cree es, el medio de transporte más adecuado, para que las mercancías lleguen en el tiempo estipulado? Explique sus razones:

---

---

14. ¿Hace uso de ese medio de transporte? Explique sus razones:

---

---



15. ¿Ha tenido inconvenientes en las negociaciones con Manufacturas Beler?

---

16. ¿Qué tipo de inconvenientes? Explique:

---

17. ¿Cómo se ha logrado solucionar dicho inconveniente?

---

19. ¿Cuál cree es, el mayor inconveniente que se puede presentar a futuro en una producción a gran escala? Explique sus razones:

---

20. Sugerencias y/o recomendaciones:

---

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

Nombre: \_\_\_\_\_

C.C. \_\_\_\_\_

Área o Departamento: \_\_\_\_\_

**Anexo D. Formato de encuesta aplicada a Satélites de Manufacturas Beler.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
AÑO 2009**

**Objetivo:** Determinar el grado de competitividad del personal en calidad de satélite que labora para Manufacturas Beler.

1. Datos Generales:

- Nombre: \_\_\_\_\_
- Dirección: \_\_\_\_\_
- Teléfonos: \_\_\_\_\_
- Edad: Menos de 15 años: \_\_\_\_\_  
16 años a 25 años: \_\_\_\_\_  
26 años a 35 años: \_\_\_\_\_  
36 años a 45 años: \_\_\_\_\_  
Más de 45 años: \_\_\_\_\_
- Sexo: Masculino: \_\_\_\_\_  
Femenino: \_\_\_\_\_
- Estado civil: Casado: \_\_\_\_\_  
Soltero: \_\_\_\_\_  
Unión Libre: \_\_\_\_\_
- Numero de hijos: \_\_\_\_\_
- Edades: \_\_\_\_\_
- Estudios: \_\_\_\_\_

- 
- 
- Personas a cargo: \_\_\_\_\_
  - Lugar de habitación: \_\_\_\_\_
  - Lugar de Nacimiento: \_\_\_\_\_
  - Profesión u oficio: \_\_\_\_\_

2. Escolaridad:

- Estudios realizados:
  - Primaria \_\_\_\_\_ Años
  - Secundaria: \_\_\_\_\_ Años

- Superior: \_\_\_\_\_
- Técnico o tecnológico: \_\_\_\_\_
- Otros: \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

### 3. Permanencia:

- Tiempo de vinculación con el sector en calidad de marroquintero:
  - Menos de 1 año: \_\_\_\_\_
  - 1 año a 3 años: \_\_\_\_\_
  - 3 años a 6 años: \_\_\_\_\_
  - 6 años a 10 años: \_\_\_\_\_
  - Más de 10 años: \_\_\_\_\_
- Tiempo de vinculación con la empresa en calidad de satélite:
  - Menos de 1 año: \_\_\_\_\_
  - 1 año a 3 años: \_\_\_\_\_
  - 3 años a 6 años: \_\_\_\_\_
  - 6 años a 10 años: \_\_\_\_\_
  - Más de 10 años: \_\_\_\_\_

### 4. Ingresos:

- Ingresos Mensuales:
  - Menos de 1 SMMLV: \_\_\_\_\_
  - 1 a 3 SMMLV: \_\_\_\_\_
  - 3 a 6 SMMLV: \_\_\_\_\_
  - Más de 6 SMMLV: \_\_\_\_\_
- Ingresos por su labor como marroquintero:
  - Menos de 1 SMMLV: \_\_\_\_\_
  - 1 a 3 SMMLV: \_\_\_\_\_
  - 3 a 6 SMMLV: \_\_\_\_\_
  - Más de 6 SMMLV: \_\_\_\_\_
- Ingresos por otras actividades:
  - Menos de 1 SMMLV: \_\_\_\_\_
  - 1 a 3 SMMLV: \_\_\_\_\_
  - 3 a 6 SMMLV: \_\_\_\_\_
  - Más de 6 SMMLV: \_\_\_\_\_

### 5. Vivienda y planta física:

- Vivienda propia
  - Si: \_\_\_\_\_
  - No: \_\_\_\_\_

- Vivienda arrendada:
    - Si: \_\_\_\_\_ Valor del arriendo: \_\_\_\_\_
    - No: \_\_\_\_\_
  - Taller propio
    - Si: \_\_\_\_\_
    - No: \_\_\_\_\_
  - Taller ubicado dentro de la vivienda:
    - Si: \_\_\_\_\_
    - No: \_\_\_\_\_
  - Número de personas que colaboran en su labor de marroquintero: \_\_\_\_\_
- 

6. Capacidad de producción:

- ¿Qué cantidad elabora en:
  - 8 días: \_\_\_\_\_
  - 15 días: \_\_\_\_\_
  - 1 Mes: \_\_\_\_\_
  - 3 Meses: \_\_\_\_\_

7. Capacitación:

- ¿Cómo adquirió sus conocimientos como marroquintero?
  - Empíricamente: \_\_\_\_\_
  - Experiencia: \_\_\_\_\_
  - Estudios: \_\_\_\_\_
- ¿Ha realizado alguna capacitación en la materia?
  - Si: \_\_\_\_\_
  - No: \_\_\_\_\_
- ¿Hace cuanto tiempo?

- 
- ¿Quién le brindó dicha capacitación?
    - SENA: \_\_\_\_\_
    - Universidades: \_\_\_\_\_
    - Academias privadas: \_\_\_\_\_
    - Otros: \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_
  - ¿Actualmente recibe alguna capacitación? Explique:
- 
- 
-

- ¿El personal que labora con Usted es capacitado?
- Si: \_\_\_\_\_
- No: \_\_\_\_\_

8. Maquinaria:

- ¿Que tipo de maquinaria posee?
- Máquina de poste: \_\_\_\_\_
- Máquina de Coser plana: \_\_\_\_\_
- Máquina triple transporte: \_\_\_\_\_
- Máquina devastadora: \_\_\_\_\_
- Máquina de Codo: \_\_\_\_\_
- Otros: \_\_\_\_\_ ¿Cuál?

- 
- ¿En los dos últimos años, ha adquirido algún tipo de maquinaria?
  - Si: \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_
  - No: \_\_\_\_\_
  - ¿Conoce los últimos avances tecnológicos en cuanto a maquinaria?
  - Si: \_\_\_\_\_
  - No: \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

FIRMA: \_\_\_\_\_