

**PLAN ESTRATÉGICO EXPORTADOR DE ARTESANÍAS EN BARNIZ DE  
PASTO – BOMBONERAS Y COFRES- PARA LA EMPRESA CASA DEL  
BARNIZ DE PASTO HACIA SAN FRANCISCO CALIFORNIA ESTADOS  
UNIDOS**

**JOSÉ FERNANDO PATIÑO PASAJE  
LUIS ALFONSO VALLEJO TOBAR**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2009**

**PLAN ESTRATÉGICO EXPORTADOR DE ARTESANÍAS EN BARNIZ DE  
PASTO – BOMBONERAS Y COFRES- PARA LA EMPRESA CASA DEL  
BARNIZ DE PASTO HACIA SAN FRANCISCO CALIFORNIA ESTADOS  
UNIDOS**

**JOSÉ FERNANDO PATIÑO PASAJE  
LUIS ALFONSO VALLEJO TOBAR**

**Trabajo de Grado para optar por el Título de Profesional en Comercio  
Internacional y Mercadeo Asesor**

**Asesor:  
Esp. Víctor Manuel Bucheli**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2009**

## **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**

## AGRADECIMIENTOS

*Los autores expresan sus agradecimientos a:*

*A Dios por ser la guía espiritual en todos estos años de formación profesional.*

*A nuestra alma mater la Universidad de Nariño por brindarnos la oportunidad de cursar la profesión de Comercio Internacional y Mercadeo.*

*A quienes fueron nuestros docentes en los cinco años y medio de formación, quienes se constituyeron en una fuente constante de conocimiento para ser excelentes profesionales, dignos de portar el título conferido por la Universidad de Nariño y por hacer de nosotros dos profesionales seguros de sí mismos dispuestos a asumir los retos que el mundo nos imponga.*

*A nuestros Asesores, por su contribución académica y su amistad sincera durante nuestro proceso de formación profesional.*

*A nuestros Jurados Víctor Manuel Bucheli y Yhancy Eliana Coral por sus valiosas recomendaciones y colaboración en búsqueda de nuestra excelencia como profesionales.*

*A la empresa Casa del Barniz de Pasto, sus miembros y de manera especial a su propietaria la Señora Miriam Narváz por su incondicional espíritu altruista y colaborador para la elaboración de este proyecto.*

## DEDICATORIA

*Hoy que culmino con el primer peldaño de formación de los muchos que espero cumplir en mi formación integral de Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo, es preciso agradecer a quienes han contribuido en esta fase de formación.*

*En primer lugar a a Dios y a la Santísima Virgen de las Lajas por ser una fuente espiritual valiosa sin cuyo apoyo mi espíritu se habría quebrantado en estos años.*

*A ti madre querida, a tu amor y protección, porque sin tus sacrificios este sueño no habría arrojado estos frutos.*

*A ti querido padres porque sin tus consejos y tu insistencia no habría culminado este sueño de ser un profesional apto para cumplir cualquier reto y meta de la vida.*

*Dedico este proyecto a mi familia quienes me ayudaron con su apoyo incondicional en estos años.*

*A mis compañeras y compañeros que siempre estuvieron a mí lado brindándome su apoyo desde los primeros semestres de formación.*

***José Fernando Patiño Pasaje***

## DEDICATORIA

*De manera muy especial dedico este trabajo a todas aquellas personas que me apoyaron y siempre han confiado en mí.*

*A mis padres por brindarme su apoyo incondicional, por su amor, sus consejos, su confianza, por creer en mí.*

*A mi familia por su confianza y por esperar de mí ser un gran profesional*

*A mis amigos y amigas, por haber estado conmigo en este ciclo académico, por sus consejos, por su amistad sincera y por todo lo que han hecho por mí.*

*Luis Fernando Vallejo Tobar*

## RESUMEN

La elaboración de planes exportadores en la actualidad se ha convertido en una herramienta útil de carácter estratégico que contiene una evaluación detallada de las oportunidades de exportación de las empresas.

El sector artesanal y en especial el del Barniz de Pasto, se ha convertido en uno de los renglones de mayor dinamismo comercial en el Departamento de Nariño tanto en mercados nacionales como en el mercado internacional, por sus atributos de calidad y diseño. Casa del Barniz de Pasto, es una de las empresas que lideran el sector artesanal nariñense por ofrecer artículos artesanales que se caracterizan por diseños exclusivos, combinaciones innovadoras de materiales exclusivos como la resina del barniz de pasto, que al mezclarse con las piezas de madera dan como resultado artículos atractivos, para ser vendidos en mercados internacionales.

Con la realización del Plan Exportador para la empresa Casa del Barniz de Pasto, se pretende su incursión en nuevos mercados a partir de contar con una guía segura que oriente su proceso de exportación a Estados Unidos. El proceso de selección del mercado objetivo se realizó con la información aportada por Proexport en la determinación de países potenciales y respecto a los países alternativo y contingente el punto de referencia para su determinación fue el criterio investigador de quienes elaboraron este documento en alianza con la empresa Casa del Barniz de Pasto.

Con la puesta en marcha de este Plan Exportador la empresa estará en condiciones de afrontar los retos que impone el mundo actual una vez organice y solidifique su situación interna incluyendo dos departamentos de mucha utilidad como el Departamento de Exportaciones y el de Ventas, que le permitirá ofrecer un producto con altos estándares de calidad y que fácilmente se comercializara a través del Departamento de Exportación apoyado por las estrategias innovadoras que implemente el Departamento de Ventas en la participación activa en ferias a nivel nacional e internacional señaladas dentro del plan de acción.

La empresa Casa del Barniz de Pasto también aprovechará el actual escenario de integración económica en el que Colombia participa como lo es el TLC Colombia – Estados Unidos que una vez entre en vigencia incrementara las exportaciones de Colombia y con ello la participación del Departamento de Nariño lo que a la postre le permitirá a Casa del Barniz de Pasto incrementar sus ganancias y consolidar la posición importante de la que goza dentro de la industria artesanal de la región.

## **ABSTRACT**

Making Exportation programmes plans has currently been a very useful strategic tool containing a well detailed assessment of the exportation opportunities in enterprises.

Handicrafts factory is one of the most recognized commercial lines in the Department of Nariño; these products have been sold in home markets as well as international markets due to its quality and design.

Casa del Barniz de Pasto is a leading enterprise in handicrafts sector; it offers exclusive designed crafts, new and modern mixes of materials such as resin of varnish of Pasto, which when mixed with the piece of wood gives as a result attractive products, these products are going to be sold in international markets.

This plan for exporting crafts products by Casa del Barniz de Pasto Company wants to open new markets as well as have an Export Guide to export the products such as The United States. The process of selection to this country was made taking into account the information given by Proexport and a survey carried out by those who made this document.

In the execution of this plan the enterprise will be able to face the challenges of the modern world. The company will organized some departments such as Exportation Department and the Sales department, in order to offer a very high quality products .The Sales Department will increase an active participation open national and international fairs displaying the products offered.

The enterprise Casa del Barniz de Pasto will take advantage of the Free Trade Agreement signed by Colombia and The United States, in order to increase the exportation to the United States for getting more income and consolidating the important position that this factory has in Nariño.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	22
1. TÍTULO.....	24
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	24
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	26
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	26
1.4 OBJETIVOS.....	27
1.4.1 Objetivo General.....	27
1.4.2 Objetivos específicos:.....	27
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	27
1.6 MARCO DE REFERENCIA.....	28
1.6.1 Marco Contextual:.....	28
1.6.1.1 La Casa del Barniz de Pasto.....	28
1.6.1.2 Sector Artesanal.....	31
1.6.1.3 La Artesanía en Colombia.....	32
1.6.1.4 Situación y Problemática del Sector Artesanal en Colombia.....	33
1.6.1.5 Nivel Tecnológico Empleado en la Producción Artesanal.....	35
1.6.1.6 La Artesanía en el Departamento de Nariño.....	35
1.6.1.7 El Barniz de Pasto una Tradición Cultural.....	36
1.6.1.8 Sello de calidad hecho a mano otorgado a la producción artesanal.....	37
1.6.2 Marco Económico.....	38
1.6.2.1 Exportaciones Colombianas de Artesanías.....	38

1.6.2.2 Exportaciones Colombianas de estatuillas y demás objetos de adorno de madera (44.20.10.00.00) 2001 – 2008.....	40
1.6.3 Marco Teórico .....	42
1.6.3.1 Plan Estratégico Exportador para la Casa del Barniz de Pasto .....	42
1.6.4 Marco Legal: .....	46
1.6.4.1 Régimen de Importación en los Estados Unidos para las Bomboneras y Cofres .....	46
1.6.4.2 Régimen de Exportación en Colombia para Artesanías .....	47
1.6.5 Marco Conceptual.....	47
1.7 COBERTURA DEL ESTUDIO.....	50
1.7.1 Temporal.....	50
1.7.2 Espacial .....	50
1.7.3 Variables .....	50
1.8 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO .....	53
1.8.1 Tipo de Estudio .....	53
1.8.2 Método de Investigación .....	53
1.8.3 Fuentes de Información .....	54
1.8.3.1 Fuentes Primarias.....	54
1.8.3.2 Fuentes Secundarias .....	54
1.8.4 Instrumentos para la Recolección de la Información .....	54
1.8.5 Procesamiento de la Información.....	54
1.9 CONTENIDO APROXIMADO DEL INFORME FINAL.....	54
2. FASE PRIMERA: AUTO DIAGNÓSTICO DE POSICIÓN COMPETITIVA Y POTENCIAL EXPORTADOR.....	56
2.1 PERFÍL DE LA EMPRESA CASA DEL BARNIZ DE PASTO.....	56

2.1.1 Generalidades:.....	56
2.1.2 Misión, Visión y Objetivos de la Empresa: .....	59
2.2 SITUACIÓN DE LA EMPRESA CASA DEL BARNIZ DE PASTO.....	60
2.2.1 Análisis Organizacional:.....	60
2.2.1.1 Matriz de evaluación de factores externos:.....	62
2.2.1.2 Matriz de evaluación del factor externo en estados unidos.....	63
2.2.1.3 Matriz de perfil de impacto de estados unidos: .....	65
2.2.1.4 Matriz de perfil de impacto de Colombia: .....	66
2.2.1.5 Matriz de evaluación del factor interno: .....	67
2.2.1.6 Matriz de evaluación integrada del entorno: .....	73
2.2.2 Análisis de la Producción.....	74
2.2.2.1 Tecnología y estado del equipo: .....	76
2.2.3 Estados Financieros: .....	77
2.2.3.1 Balance General: .....	77
2.2.3.2 Estado de Pérdidas y Ganancias:.....	79
2.2.3.3 Sistematización y Método Contable.....	80
2.2.3.4 Financiación:.....	80
2.2.3.5 Política de Costos .....	81
2.2.3.6 Política de Compras.....	83
2.2.3.7 Política de Ventas: .....	83
2.2.3.8 Proyecciones de incremento a las ventas año a año:.....	84
2.2.3.9 Condiciones de venta.....	84
2.3 PRODUCTO .....	84
2.3.1 Descripción Detallada Portafolio de Productos:.....	84

2.3.2 Características y Atributos .....	87
2.3.3 Diseño.....	88
2.3.4 Empaque y Embalaje .....	88
2.3.5 Volumen de Producción:.....	88
2.3.6 Precio de Venta: .....	90
2.4 MERCADEO .....	90
2.4.1 Comportamiento de las ventas en los últimos años.....	90
2.4.2 Canales de Distribución .....	91
2.4.3 Principales Clientes .....	91
2.4.4 Estrategias de Promoción .....	92
2.4.5 DOFA Casa del Barniz de Pasto:.....	93
2.5 COMPETITIVIDAD .....	95
2.5.1 Posición de la Empresa frente a Empresas similares del Sector:.....	95
2.5.1.1 Matriz de perfil competitivo: .....	95
2.5.2 Ventajas Competitivas de Casa del Barniz de Pasto .....	97
2.5.3 Flexibilidad ante el Cambio .....	97
3. DISEÑO DEL PROCESO EXPORTADOR E INTELIGENCIA DE MERCADOS PARA ESTADOS UNIDOS. ....	98
3.1 MERCADO ESTADOS UNIDOS.....	98
3.1.1 Información General: .....	99
3.1.1.1 Reseña General.....	100
3.1.2 Situación Económica: .....	101
3.1.2.1 Evolución de las Principales Variables .....	101
3.1.2.2 Indicadores Macroeconómicos: .....	102

3.1.2.3 Balanza de Pagos. Resumen de las Principales Sub- Balanzas .....	106
3.1.3 Situación Comercial del Mercado Estadounidense.....	107
3.1.3.1 Apertura Comercial .....	107
3.1.3.2 Principales Socios Comerciales.....	107
3.1.3.3 Principales sectores de bienes (Importación y Exportación .....	108
3.1.3.4 Balanza Comercial Bilateral Colombia Estados Unidos.....	109
3.1.4 Análisis del Consumidor Estadounidense.....	110
3.1.4.1 Perfil del consumidor actual de Artesanías .....	110
3.1.4.2 Elementos que inciden en la decisión de compra .....	110
3.1.4.3 Tendencias de Consumo .....	110
3.1.4.4 Localización del consumidor .....	111
3.1.4.5 Segmentación. ....	111
3.1.5 Análisis de la Competencia Local e Internacional:.....	118
3.1.5.1 Principales empresas y/o marcas: .....	118
3.1.5.2 Esquemas de comercialización.....	120
3.1.5.3 Productos de la competencia.....	121
3.1.5.4 Precios .....	124
3.1.5.5 Mercadeo y Publicidad.....	124
3.1.6 Situación del Producto en los Estados Unidos:.....	125
3.1.6.1 Nivel de calidad exigido en el mercado (normas técnicas). ....	125
3.1.6.2 Condiciones de empaque y embalaje .....	126
3.1.6.3 Condiciones de Distribución.....	126
3.1.6.4 Exigencias de Entrada .....	128
3.1.6.5 Acuerdos comerciales signados por Colombia con Estados Unidos. ....	128

3.1.6.6 Aranceles preferenciales:.....	129
3.1.6.7 Aranceles de competencia.....	130
3.1.6.8 Normas de Origen.....	130
3.1.6.9 Barreras no arancelarias (licencias, cupos, vistos buenos). ....	131
3.1.7 Promoción.....	131
3.1.7.1 Selección de medios de comunicación .....	131
3.1.7.2 Métodos de promoción.....	131
3.1.7.3 Eventos y ferias sectoriales .....	132
3.1.8 Precio:.....	132
3.1.8.1 Rango de Fluctuación de Precios del Producto.....	132
3.1.8.2 Condiciones de pago (carta crédito, giro directo, plazos etc.).....	133
3.1.8.3 Impuestos. ....	134
3.1.8.4 Riesgo de No Pago .....	134
3.1.9 Distribución Física Internacional .....	134
3.1.9.1 Identificación del producto .....	135
3.1.9.2 Características de la carga: .....	135
3.1.9.3 Logística:.....	137
3.1.9.4 Condiciones de Venta:.....	151
3.1.9.5 Lugares de Paso:.....	153
3.1.9.6. Costo de Transporte de la Exportación.....	153
<b>4. FASE TERCERA: PUESTA EN MARCHA DEL PLAN ESTRATÉGICO EXPORTADOR.....</b>	<b>155</b>
<b>4.1 OBJETIVOS PLAN DE ACCIÓN.....</b>	<b>155</b>
4.1.1 Objetivo General .....	155

4.1.2 Objetivos Específicos:.....	155
4.2 DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN. ....	155
4.2.1 Determinación de Productos a Exportar: .....	155
4.2.2 Tiempo de Desarrollo del Plan.....	156
4.2.3 Determinación de Mercados .....	156
4.2.4 Importador en Estados Unidos.....	156
4.3 ESTRATEGIAS.....	156
4.3.1 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA): .....	156
4.3.2 Estrategias Dirigidas a la Empresa Casa del Barniz de Pasto.....	160
4.3.3 Dirigidas al Producto .....	163
4.3.4 Dirigidas al Mercado. ....	164
4.3.5 Dirigidas al Precio .....	166
4.3.6 Dirigidas a la Promoción .....	166
4.3.7 Dirigidas a la Distribución.....	169
4.4 METAS DE EXPORTACIÓN AL MERCADO OBJETIVO .....	169
4.5 PARTICIPACIÓN EN FERIAS .....	171
4.6 PRINCIPALES FERIAS DE ARTESANÍAS.....	172
4.7 ACTIVIDADES O ACCIONES A EJECUTAR .....	174
4.8 FINANCIACIÓN Y REQUERIMIENTOS DE CRÉDITO. ....	174
5. CONCLUSIONES .....	175
6. RECOMENDACIONES.....	177
BIBLIOGRAFÍA.....	178
NETGRAFÍA .....	179
ANEXOS.....	180

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Formación del Personal de la Cooperativa Artesanal Casa del Barniz de Pasto.....	61
Cuadro 2. Matriz de evaluación del Factor Externo en Estados Unidos. ....	63
Cuadro 3. Matriz de Perfil de Impacto de Estados Unidos.....	65
Cuadro 4. Matriz de Perfil de Impacto de Colombia.....	66
Cuadro 5. Matriz De Evaluación del Factor Interno de Casa del Barniz de Pasto con destino a la Exportación de Bolsos en Cuero a San Francisco California.....	68
Cuadro 6. Matriz de Evaluación Integrada del Entorno.....	73
Cuadro 7. Balance general al 31 de Diciembre de 2007 - 2008. ....	77
Cuadro 8. Estado de Resultados. ....	79
Cuadro 9. Análisis de las Rentabilidades.....	79
Cuadro 10. Costos de Producción para Bomboneras.....	82
Cuadro 11. Costos de Producción para Cofres .....	82
Cuadro 12. Proveedores de Materias Primas e Insumos.....	83
Cuadro 13. Producción Mensual Bomboneras. ....	83
Cuadro 14. Producción Mensual Cofres. ....	84
Cuadro 15. Ventas proyectadas.....	84
Cuadro 16. Posición arancelaria.....	84
Cuadro 17. Producción Mensual Bomboneras .....	88
Cuadro 18. Producción Mensual Cofres .....	89
Cuadro 19. Periodos de producción, sistemas de almacenamiento o conservación del producto. ....	89

Cuadro 20. Precio de Venta Bomboneras .....	90
Cuadro 21. Precio de Venta Cofres. ....	90
Cuadro 22. Clientes a Nivel Nacional e Internacional. ....	91
Cuadro 23. Matriz DOFA Casa del Barniz de Pasto .....	93
Cuadro 24. Análisis de la Competencia. ....	95
Cuadro 25. Matriz de Perfil Competitivo. ....	96
Cuadro 26. Información General.....	99
Cuadro 27. Principales Productos Exportados .....	108
Cuadro 28. Principales Productos Importados Por Estados Unidos (2007).....	109
Cuadro 29. Balanza Comercial Bilateral Colombia – Estados Unidos .....	109
Cuadro 30. Costos Anuales en Millones de Dólares.....	113
Cuadro 31. Comparaciones Pareadas.....	114
Cuadro 32. Comparaciones Pareadas Edad – Educación – Cultura. ....	114
Cuadro 33. Puntaje Relativo .....	115
Cuadro 34. Competencia Nacional .....	119
Cuadro 35. Competencia Internacional.....	120
Cuadro 36. Aranceles Preferenciales .....	129
Cuadro 37. Calendario de Eventos Sector Artesanal.....	132
Cuadro 38. Peso y unidades de la Carga Bomboneras .....	135
Cuadro 39. Peso y unidades de la Carga Cofres.....	136
Cuadro 40. Valor Producción Mensual por Partida arancelaria. ....	151
Cuadro 41. Valor unitario Ex - Works Bomboneras .....	152
Cuadro 42. Valor unitario Ex - Works Cofres .....	152
Cuadro 43. Lugares de Paso de la Mercancía a Transportar. ....	153

Cuadro 44. Costo de Transporte de la Exportación Pasto – Cali.....	153
Cuadro 45. Tarifas de transporte de Cali - Estados Unidos San Francisco CA. .	154
Cuadro 46. Posición Arancelaria.....	156
Cuadro 47. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción. (PEYEA)....	158
Cuadro 48. Estrategias Dirigidas a la Empresa Casa del Barniz de Pasto .....	161
Cuadro 49. Estrategias Dirigidas al Producto. ....	163
Cuadro 50. Matriz del consumidor y el marketing Mix .....	164
Cuadro 51. Estrategias dirigidas al Precio. ....	166
Cuadro 52. Estrategias Dirigidas a la Promoción.....	167
Cuadro 53. Estrategias Dirigidas a la Distribución. ....	169
Cuadro 54. Metas de Exportación al Mercado Estadounidense. ....	170
Cuadro 55. Ferias a Nivel Nacional. ....	172
Cuadro 56. Principales Ferias de Artesanías en Estados Unidos.....	172
Cuadro 57. Actividades o acciones a ejecutar .....	174

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Sello de Calidad Hecho a Mano .....	38
Figura 2. Organigrama .....	60
Figura 3. Proceso Productivo del Barniz de Pasto.....	75
Figura 4. Logo Casa del Barniz de Pasto .....	85
Figura 5. Bomboneras .....	86
Figura 6. Cofre .....	87
Figura 7. Mapa de Estados Unidos.....	98
Figura 8. Competencia Local .....	118
Figura 9. Trade and Distribution Channels for Gifts and Decorative Articles .....	121
Figura 10. Productos de la Competencia a Nivel Internacional .....	122
Figura 11. Esquema de Comercialización para Artesanías existente en Estados Unidos.....	127
Figura 12. Rango de Precios .....	133
Figura 13. Cubicaje y factor de estiba total para Bomboneras y Cofres. ....	136
Figura 14. Dimensiones de la caja.....	137
Figura 15. Marcas Informativas.....	140
Figura 16. Marcas de manipuleo.....	141
Figura 17. Matriz PEYEA .....	159

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Localización geográfica de la población Artesanal.....	181
Anexo A – 1. Nivel tecnológico empleado en el Sector Artesanal Nariñense .....	181
Anexo B. Exportaciones de Artesanías Colombianas.....	182
Anexo C. Valor de Exportaciones de Artesanías por País de Destino.....	184
Anexo D. Exportaciones Colombianas de Estatuillas y demás objetos de adorno/ de madera (44.20.10.00.00) Periodo 2001 – 2008 .....	185
Anexo E. Destino de las Exportaciones Colombianas 44.20.10.00.00 correspondiente a Estatuillas y demás objetos de Adorno de Madera .....	186
Anexo F. Origen de las Exportaciones Colombianas de la partida 44.20.10.00.00 .....	187
Anexo G. Principales Indicadores Económicos.....	188
Anexo H. PIB .....	189
Anexo I. El déficit publico en Estados Unidos.....	190
Anexo J. Matriz de Costos de Exportación para Bomboneras.....	191
Anexo K. Matriz de Costos de Exportación para Cofres .....	192

## INTRODUCCIÓN

El comercio internacional es una avenida que reviste cada vez más importancia para el crecimiento económico de todos los países. Siendo en la actualidad, no sólo dominado por grandes empresas multinacionales, en efecto, las pequeñas y medianas empresas han descubierto que el mercado mundial les ofrece oportunidades significativas y las empresas nariñenses no son la excepción a esta creciente tendencia. Frente a esto, cobra importancia la planeación estratégica exportadora, que debe existir en las empresas nariñenses, y en especial en la Casa del Barniz de Pasto, como mecanismo que le permita incursionar y mantenerse vigente en un mercado cada vez más competitivo y exigente, dominado en la actualidad por las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación.

De otro lado, la información que manejara en este documento se obtendrá de fuentes más recientes disponibles a la fecha de elaboración del estudio. La información primaria se obtendrá directamente de la empresa Casa del Barniz de Pasto, y la secundaria del país objetivo Estados Unidos se recolectará de fuentes diversas, destacando la Agencia Central de Inteligencia (CIA), el Census Bureau de Estados Unidos, la Casa Blanca, el Departamento de Comercio de los Estados Unidos, American Craft, Concejo Americano de Artesanías, Asociación Nacional de Artesanías, El Centro de Artesanías, ICEX, NortStatistics entre otros.

El plan estratégico exportador de bomboneras y cofres a desarrollar para la empresa Casa del Barniz de Pasto con destino a Estados Unidos constará de tres fases adaptadas de la metodología desarrollada por el Instituto Español de Comercio Exterior ICEX en combinación con la planteada por Proexport.

Fase I Diagnostico Estratégico Exportador: Este etapa le permitirá a la empresa Casa de Barniz de Pasto, realizar un análisis estratégico de su situación actual, así como de la posición competitiva en el mercado, determinando con ello las potencialidades con las que cuenta esta empresa, para acceder a mercados externos y generar ganancias en el mediano y largo plazo.

Fase II. Diseño del Proceso de Exportación e Inteligencia de Mercados. En ella se obtiene la información para identificar y definir el cómo, donde, cuanto y a quien le podrá vender las Bomboneras y Cofres en el mercado estadounidense la empresa y con ello establecer estrategias tendientes a alcanzar las exigencias que demanda este mercado. Es importante, señalar que también se efectuará un análisis exhaustivo que permita determinar los mercados alternativo y contingente de este plan exportador.

Fase III. Plan de Acción y Puesta en marcha del Plan de Exportación. En esta fase se determinarán las exigencias y requisitos de competitividad que demandará el mercado estadounidense y se confrontará con el que la empresa Casa del Barniz de Pasto y su producto Bomboneras y Cofres pueden ofrecer, de esa manera se definirán y priorizarán las acciones y estrategias a seguir, así como las inversiones necesarias para llevar a cabo una adecuada ejecución, evaluación y seguimiento al proceso de exportación de la empresa.

Una vez se termine la elaboración del Plan Exportador la empresa en mención, podrá utilizar este documento como punto de partida para estructurar su estrategia de penetración y diversificación en el mercado estadounidense y en los mercados alternativo y contingente, no obstante debido a la rapidez con que se mueven los mercados internacionales será de vital importancia que las estadísticas e información de los mercados que aquí se exponga sean validadas periódicamente.

## **1. TÍTULO**

**ANTEPROYECTO PLAN ESTRATÉGICO EXPORTADOR DE ARTESANÍAS EN BARNIZ DE PASTO – BOMBONERAS Y COFRES- PARA LA EMPRESA CASA DEL BARNIZ DE PASTO HACIA SAN FRANCISCO CALIFORNIA ESTADOS UNIDOS**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Como bien se sabe, las empresas constituyen el móvil de la actividad económica nacional. Colombia, al igual que muchos otros países de Latinoamérica se ha caracterizado, por la importancia que les da a la micro, pequeña y mediana empresa en su economía, como fuente generadora de trabajo, ingresos y divisas para la nación, por esta razón es muy importante dotar de herramientas y conocimientos necesarios a las empresas para que continúen su desarrollo y crecimiento, no solo a nivel nacional sino internacional’.

Nariño se ha caracterizado por ser un departamento que agrupa el 14.35 % de la población perteneciente al sector artesanal en Colombia, porcentaje representado por la micro, pequeña y mediana empresa dedicadas a este oficio, en las ciudades de San Juan Pasto y Sandona, siendo destacable la técnica del decorado en barniz como elemento representativo de la capital del departamento desde el siglo XVII.

La Casa del Barniz de Pasto, es una microempresa que ha logrado permanecer vigente en el mercado, a pesar de las dificultades y cambios que ha tenido que atravesar desde su constitución como Precoperativa en el año de 1982, año en el que comenzaron a conformar una asociación de decoradores del barniz de pasto con la finalidad de perpetuar la identidad cultural de esta técnica. Sin embargo, como todo intento de asociatividad en sus inicios fue fallido por la falta de organización, sentido de pertinencia y rivalidad existente entre los artesanos que la conformaban.

En el periodo comprendido entre 1990 – 2000 la empresa asume el reto de volverse a reestructurar y sacar adelante el sueño por el cual se constituyo además de convertirse ya, en una cooperativa dedicada a la producción y comercialización de artesanías elaboradas en madera con aplique en barniz. En esta fase los artesanos comienzan a tomar conciencia del deber que les asiste como promotores de la identidad cultural de la ciudad de Pasto y de la región, dejando atrás los viejos temores y eliminando la rivalidad que existía entre los diferentes artesanos.

Gracias a la nueva estructuración, a partir del año 2000 hasta la actualidad, los artesanos adscritos a la Casa del Barniz comienzan a tomar capacitaciones en las técnicas que manejan, respaldados por el Laboratorio Colombiano de Diseño, Artesanías de Colombia, Proexport. Entidades que como representantes del gobierno nacional buscan que las tradiciones culturales de los artesanos de la región nariñense, no se pierdan ni desvirtúen con el tiempo, sino que se constituyan en una fuente de tradición oral con gran proyección en el mercado mundial, que permita generar ingresos constantes para las familias dedicadas a esta actividad.

Ahora bien, es importante señalar que la Casa del Barniz de Pasto, a pesar de manejar una proyección de mejoramiento continuo y de trabajar con altos estándares de calidad (lo que le valió el otorgamiento de sello de calidad ICONTEC hecho a mano), talento humano capacitado, un conjunto de proveedores seleccionados y de participar activamente en eventos locales y nacionales, continua realizando exportaciones esporádicas (generalmente por intermediarios), este hecho hace que la empresa durante el año tenga periodos de baja rotación del producto y que sus utilidades sean inferiores a las que normalmente se generan. Es importante añadir, que los cofres, bomboneras entre otros productos de esta organización arriban en el mercado internacional no con su marca, sino con la marca de las empresas o intermediarios que adquieren el producto y lo venden en Estados Unidos y algunos países de Centro América.

Miriam Narváez, gerente de la Casa del Barniz de Pasto, ve en la exportación de las Bomboneras y Cofres, una forma viable de aumentar la competitividad y desarrollo para la empresa, reflejado en un mayor número de empleos para las familias artesanas, así como de utilidades significativas para la empresa. Sin embargo, la gerente es consciente que para desarrollar todas estas actividades, se precisa efectuar una planeación, la cual hasta el momento no la ha desarrollado en su totalidad, por falta de conocimiento y formación académica, reflejada en el desconocimiento de la operatividad existente en el mercado mundial, así como de la falta de información respecto a condiciones de acceso, preferencias arancelarias otorgadas a Colombia gracias a los Tratados Comerciales signados por esta, de igual manera se puede apreciar que la empresaria ignora la existencia de términos de negociación internacional y por lo tanto desconoce el sistema de Distribución Física Internacional que debe acompañar a todo el proceso de exportación de los bienes que esta empresa produce, lo que a la postre afecta el precio del bien final en el mercado externo.

De persistir esta situación la Casa del Barniz de Pasto a pesar de tener un producto con potencial y capacidad exportadora, continuará desaprovechando las oportunidades otorgadas a Colombia para la partida arancelaria de sus productos en los mercados con los cuales el país ha suscrito tratados comerciales. De otro lado, su participación en ferias, misiones comerciales nacionales e internacionales, no beneficiará a la empresa si esta, no es capaz de fijar un precio objetivo que

represente utilidades significativas ante un eventual proceso de exportación. Lo ya citado impedirá que se desarrolle una estrategia agresiva que garantice el éxito futuro del ente económico. Ahora bien, si se realiza una minuciosa planeación como resultado de un diagnóstico previo de las áreas de la empresa, se podrán llegar a corregir las debilidades que esta presenta en la actualidad y que impiden lograr una negociación exitosa con un homólogo extranjero. Es por lo antes planteado, que se recomienda la realización de un Plan Estratégico Exportador para la Empresa Casa del Barniz de Pasto, que genere un mejor direccionamiento de su capacidad productiva, el establecimiento de vínculos comerciales perdurables, el conocimiento previo de las características particulares del consumidor en el mercado estadounidense, para que pueda efectuar exportaciones constantes y comercializar de forma acertada los productos. Alcanzando con ello que la Casa del Barniz de Pasto sea una empresa estable y reconocida a nivel nacional e internacional, cumpliendo la finalidad para la cual fue creada de promover la tradición cultural de esta región del Departamento de Nariño.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Se intenta demostrar que las microempresas nariñenses – en especial La Casa del Barniz de Pasto – quien exhibe una vasta trayectoria artesanal, posee condiciones óptimas en términos de sus capacidades y recursos, grado de compromiso, motivación y preparación en el oficio artesanal de sus miembros, y cuenta con poca demanda de sus productos a nivel local y con pedidos esporádicos de intermediarios, por lo tanto, precisa incursionar en mercados externos que valoren y aprecien los productos con contenido artesanal ancestral, como generadores de empleo, rentabilidad y utilidad en términos monetarios para las comunidades que los fabrican. La consecución de lo citado, presupone identificar: ¿Qué características debe tener el Plan Estratégico Exportador para la empresa Casa del Barniz de Pasto, con sus productos líderes Bomboneras y Cofres, para incursionar con éxito en los Estados Unidos y afrontar los retos que le deparan a nivel de competencia y de exigencias técnicas que impone un mercado tan exigente como el estadounidense?

## **1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ✓ ¿Qué factores del entorno empresarial, se deberán tener en cuenta en el diagnóstico estratégico exportador de la empresa?
- ✓ ¿Cuáles serán los ítems sobre los cuales se realizará el diseño del proceso exportador y la inteligencia de mercados de los Estados Unidos?
- ✓ ¿Cómo se debe formular el plan de acción para ejecutar el plan exportador?

## **1.4 OBJETIVOS**

**1.4.1 Objetivo General.** Diseñar un plan estratégico exportador hacia Estados Unidos de artesanías para la empresa Casa del Barniz de Pasto, para incursionar en el mercado estadounidense con sus productos líderes – Bomboneras y Cofres – que permita generar y mantener su posicionamiento estratégico, así como el de penetrar en nuevos mercados.

### **1.4.2 Objetivos específicos:**

- ✓ Identificar los factores del entorno empresarial, sobre los cuales se debe realizar el diagnóstico estratégico exportador de la empresa.
- ✓ Determinar los ítems sobre los cuales se realizará el diseño del proceso exportador y la inteligencia de mercados de los Estados Unidos.
- ✓ Formular el plan de acción que sirva de guía en la determinación de actividades, toma de decisiones, fijación de estrategias y presupuesto para ejecutar el plan exportador.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

La investigación propuesta pretende encontrar un eje direccional que permita explicar los problemas o debilidades internas presentes en la Casa del Barniz de Pasto, tales como: falta de planeación estratégica con visión exportadora, así como a situaciones inherentes al entorno, por ejemplo: desconocimiento de condiciones de acceso a mercados externos, competencia, precios, sistema de distribución física internacional, entre otros; desde la perspectiva del componente teórico aunado a la conceptualización inherente del comercio internacional, clima organizacional, mercadeo, entre otros componentes. Lo anterior permitirá confrontar los conceptos teóricos adquiridos en la académica en un escenario real como el presentado en la empresa objeto de estudio.

Por otro lado, es importante señalar que la realización del Plan Estratégico Exportador para la Casa del Barniz de Pasto con destino a los Estados Unidos, tiene gran importancia porque a la industria a la pertenece, se incrusta como uno de los sectores claves en la Agenda Interna Nacional, al tiempo que se complementa con una de las políticas del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, quien en el desarrollo del PEE Nacional 1999 – 2009, definió a Estados Unidos como uno de los mercados prioritarios para las exportaciones tradicionales y no tradicionales de Colombia, las cuales ingresan en su gran mayoría sin ningún tipo de arancel de importación, gracias al tratado comercial firmado por estos países - ATPDEA y con posterioridad el TLC Colombia – Estados Unidos - . Por lo que aprovechar y utilizar estas ventajas, abre un panorama interesante para la exportación de las bomboneras y cofres de la empresa a este mercado.

Ahora bien, partiendo de los objetivos propuestos en esta investigación, su resultado permitirá proporcionar a la empresa información útil (en términos de fortalezas, debilidades, necesidades y expectativas del consumidor), que le permitirá a la gerente la toma de decisiones objetivas, no fruto del capricho de la alta gerencia sino como resultado lógico de una inteligencia de mercados y de un análisis interno como externo de las potencialidades de la empresa. Con ello se garantizará una nueva fuente de ingresos, provenientes de la realización de exportaciones continuas y la rotación mayor de sus productos, que finalmente se reflejaran en el incremento de las utilidades de la Casa del Barniz de Pasto.

Desde esta óptica, el presente estudio, que contempla tres fases en su desarrollo, aportará elementos fundamentales de información a la empresa objeto de estudio y a los empresarios del sector artesanal nariñense, que busquen penetrar o incursionar en dicho mercado, sirviendo como herramienta para la toma de decisiones. Con lo cual, como egresados del campo Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo, se contribuiría con el enfoque social de la Universidad de Nariño al propender por el bienestar socioeconómico de la región.

## **1.6 MARCO DE REFERENCIA**

### **1.6.1 Marco Contextual:**

**1.6.1.1 La Casa del Barniz de Pasto.** Los inicios de la Cooperativa “CASA DEL BARNIZ DE PASTO”, datan de la labor realizada por el Museo de Artes y Tradiciones Populares de Bogotá, que en compañía de cinco profesionales, entre ellos un Antropólogo, un Educador de Adultos y tres Señoritas con formación en el área de Promoción Social, logran encausar el rumbo de esta artesanía; ayudando a gestar una Asociación de Decoradores del Barniz de Pasto, cuya finalidad sería la de perpetuar la Identidad Cultural, ayudar a la organización de los Barnizadores y por ende lograr su bienestar socioeconómico.

Esta asociación creada y dirigida por el Museo de Artes y Tradiciones Populares de Bogotá y con la participación del Profesional José del Carmen Moreno, se constituiría en el año de 1982 en Precoperativa mediante Acta de Constitución con Personería Jurídica 1-31 del 30 de junio de 1982. Esta Precoperativa tenía como logros significativos el poseer una casa en arrendamiento para comercializar los productos de esta artesanía precolombina, que llega y se transmite desde tiempos ancestrales por tradición oral, cuyo asentamiento es la ciudad de San Juan de Pasto.

Posteriormente la Casa del Barniz de Pasto se convierte en Cooperativa con lo cual adquiere un mayor compromiso ante la sociedad, así como una mejor estructura jerárquica administrativa que le permitiría optimizar todos sus procesos.

Sin embargo, la Casa del Barniz de Pasto, no está ajena a factores internos como externos que inciden en su estructura y funcionamiento. Es por ello que se ha considerado pertinente mencionar algunas de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que esta empresa posee de forma sucinta y sin esquematizarlas directamente en una matriz DOFA.

**a. Debilidades:**

- ✓ Carece de un plan estratégico que permita a la alta gerencia, tomar decisiones de forma eficaz para direccionar de manera óptima los recursos y capacidades que esta empresa posee.
- ✓ Desconocimiento del mercado externo, así como de los requerimientos que este mercado demanda para el ingreso de sus productos.
- ✓ Desconocimiento del acceso preferencial que tienen los productos artesanales colombianos en el mercado estadounidense como europeo.

**b. Fortalezas:**

- ✓ Gestión financiera eficaz por lo que no ha tenido que recurrir a tramitar créditos con entidades bancarias, hasta el momento el cierre financiero de la empresa en el año 2007 fue positivo alcanzando un buen punto de equilibrio. Por lo que en el momento de requerir crédito, por ejemplo en la ejecución del plan estratégico exportador dado al buen manejo financiero no le será difícil su consecución.
- ✓ La empresa posee régimen común, un requisito indispensable para todas aquellas empresas que deseen comenzar actividad exportadora.
- ✓ 10 talleres artesanales fijos en la ciudad de Pasto, a los cuales la empresa encomienda la producción que le sea contratada, en casos de emergencias y cuando la cantidad a fabricar es alta posee contactos con 10 talleres artesanales más ubicados en ciudades o municipios aledaños a la ciudad capital.
- ✓ Portafolio de productos amplios en los cuales, se destacan los cofres y bomboneras como bienes con potencial de exportación dado a que su diseño permite diversidad de usos.
- ✓ Personal con experiencia en el ramo artesanal, en la medida en que conoce los artículos y la esencia a transmitir en cada obra.
- ✓ Planifican la compra de materiales de producción, respecto a los cuales tienen un proveedor de confianza de piezas de madera, quien está vinculado con la

empresa desde hace algunos años, este proveedor radica en la ciudad de Túquerres.

- ✓ Sin embargo, es importante señalar que no es el único proveedor, porque en caso de emergencia de ser necesario tiene otros talleres a los cuales recurrir en la ciudad de Pasto y sus alrededores.
- ✓ Posee un sello de Calidad Icontec otorgado en Alianza con Artesanías de Colombia, lo cual le da mayor peso e importancia a los productos elaborados en esta empresa, así como también es un sello de respaldo frente a eventuales procesos de exportación.
- ✓ La combinación del artículo de madera, decorado finamente por la fibra vegetal (Barniz de Pasto), convierte a las piezas artesanales de esta empresa, en un producto muy apreciado en el mercado internacional.
- ✓ La empresa está en capacidad de producir 250 bomboneras y 250 cofres para exportación, con la salvedad de que mensualmente podrá incrementar de 10% a 15% el monto exportado en el mes inmediatamente anterior. Ahora bien, respecto al monto exportado por Estados Unidos del mercado Colombiano en 2007 que fue de USD \$387.888, la Casa del Barniz de Pasto podría entrar en un inicio a contribuir con el 1.47 % del monto exportado por Colombia.

### **c. Oportunidades:**

- ✓ Con la ampliación del ATPDEA y posteriormente la puesta en marcha del TLC Colombia – Estados Unidos, los productos artesanales gozan de grandes preferencias arancelarias en el ingreso al mercado estadounidense.
- ✓ Política de apoyo gubernamental para la pequeña y mediana empresa, como estímulo a los procesos de exportación, así como a la promoción de la identidad cultural colombiana.
- ✓ El mercado estadounidense ha sido seleccionado por el gobierno nacional como uno de los mercados claves para las exportaciones colombianas, dentro de las cuales se contemplan las artesanías y la subpartida objeto de estudio, además cabe señalar que este país lidera las exportaciones de este bien.
- ✓ El comercio justo existente en la actualidad para productos (artesanías, café) provenientes de regiones o naciones en vías de desarrollo, y en las cuales existan proyectos productivos que benefician a las comunidades y familias productoras de este tipo de bienes.

#### d. Amenazas:

- ✓ Por la escasez de tecnología involucrada en el proceso artesanal, la competencia tanto nacional como internacional ingresa al mercado productos económicos.
- ✓ Importación de productos sustitutos procedentes en su gran mayoría de China, Japón y Taiwán, en materiales de baja calidad y con diseño en ocasiones rustico y poco estético.
- ✓ Escasa demanda en mercado local por este tipo de productos, dado a que la cultura de la región prefiere los productos importados, en su gran mayoría de procedencia China, Japonés y Taiwanés que ingresa al mercado, con bajos costos y calidad, en donde la producción de este tipo de bienes se realiza en serie o a escala.

**1.6.1.2 Sector Artesanal<sup>1</sup>:** De acuerdo con la Cámara de Comercio Internacional, una artesanía puede definirse como un producto elaborado totalmente a mano, o con la ayuda de herramientas o medios mecánicos, siempre y cuando la participación del trabajo manual siga siendo el principal componente del producto. Las artesanías se producen con materias procedentes de recursos naturales sostenibles, su naturaleza depende de su uso, su estética, su significado o su creatividad. Por otro lado, es importante señalar que las artesanías se clasifican en tres grupos:

- ✓ **Artesanía Indígena:** producción de bienes útiles, rituales y estéticos como medio de expresión artística de comunidades pequeñas o cerradas que buscan la satisfacción de necesidades materiales y espirituales en objetos generalmente decorativos.
- ✓ **Artesanía Tradicional Popular:** producción de objetos útiles y, al mismo tiempo, estéticos, que surge como resultado de la fusión cultural de diferentes comunidades, ejemplo de ello son las artesanías realizadas por comunidades mestizas y negras, cuyas tradiciones están constituidas con el aporte de poblaciones americanas y africanas, influidas o caracterizadas en diferentes grados por rasgos culturales de la visión del mundo de los originarios inmigrantes europeos.
- ✓ **Artesanía Contemporánea o Neo artesanía:** Producción de objetos útiles y estéticos desde el marco de los oficios encontrados generalmente en centros urbanos, y por lo general son aquellas que obedecen a factores comerciales que han facilitado su adaptación a las condiciones actuales de vida, en donde la moderna tecnología y la aplicación de principios estéticos y académicos se

---

<sup>1</sup> Disponible en: [www.artesantiasdecolombia.com.co](http://www.artesantiasdecolombia.com.co)

mezclan con elementos originarios de diversos contextos culturales para su elaboración.

**1.6.1.3 La Artesanía en Colombia.** Joyas, textiles, cestas, sombreros, figuras y utensilios de madera, barro y cuero, venidos del sur, del centro, del litoral y de las selvas, componen el exquisito panorama de la artesanía colombiana, en la que se ocupan las destrezas de aproximadamente más de 350 mil personas. Los productos, hechos domésticamente o en pequeñas empresas, abastecen los detalles del mercado nacional y se exportan a países desarrollados, donde se aprecia el sello personal y genuino que hay detrás de cada artesano.

En las estadísticas económicas nacionales, la orfebrería, al igual que las restantes actividades artesanales, no aparece discriminada en cuanto a aportes a la economía del país y mano de obra vinculada, siendo analizada bajo la denominación de producción manufacturera. Sin embargo, para 1.996 se estableció que el trabajo artesanal de metales constituyó uno de los tres subsectores más destacados en el sector manufacturero, con el **1,6 %** de los empleos. En Colombia, lugares como Mompo (Bolívar), Barbacoas (Nariño) y Quibdó (Chocó) son señalados como complejos tecnológicos de artesanía orfebre. Específicamente en Mompo la producción artesanal es de gran importancia, no sólo por la alta participación de mano de obra, sino también por la variedad de oficios.

*Artesanías de Colombia, con el concurso de las regiones, adelantaron el Censo Económico Nacional del Sector Artesanal, registrando 58.821 personas que en promedio destinan más del **70%** de su actividad a la producción de artesanías. Esta labor se desarrolló por el sistema de barrido y cubrió los municipios identificados como núcleos artesanales y en ellos la población reconocida como artesana por producir y comercializar<sup>2</sup>.*

*La Distribución de la producción artesanal cubre varios rincones del país y está dada principalmente, como se presenta a continuación: al sur, el departamento de Nariño como núcleo principal, con un **14%** de participación en el número de artesanos del país. El centro de Boyacá y Tolima representan respectivamente el **8%** y **5%** del total nacional. El resto se lo llevan cuatro de los departamentos de la costa atlántica, Sucre con el **10%**, Córdoba con el **9%**, Cesar con el **7%** y Atlántico con el **6%**; y otras zonas urbanas y rurales con el **41%**<sup>3</sup>(Ver Anexo A).*

---

<sup>2</sup> Ibíd.

<sup>3</sup> Ibíd.

De otro lado, cabe señalar que las zonas indígenas son importantes productoras de artesanías, pero dada la baja densidad de su población, su dispersión por el territorio nacional y las dificultades de comunicación con selvas, sierras y sabanas, no alcanzan a marcar importantes porcentajes en los indicadores y encuestas.

**1.6.1.4 Situación y Problemática del Sector Artesanal en Colombia<sup>4</sup>.** Pese a la vasta trayectoria del sector artesanal y a sus grandes ventajas competitivas, las artesanías han venido cediendo paso a los productos fabricados en serie gracias al perfeccionamiento de los procedimientos mecánicos de fabricación.

Además de la consecuente reducción en su mercado, existen numerosos problemas que se constituyen en fuente notable de dificultades para su desarrollo.

Una de ellas es que no existe una estructura organizacional que permita manejar de mejor manera una interacción real de contactos y clientes, de tal forma que llegue a crearse una negociación sólida y duradera en el tiempo. Estas limitaciones tecno-administrativas están generalmente asociadas con bajos niveles de escolaridad en la población artesana y con la ausencia de definición del orden jerárquico de trabajo frente a las tres funciones de la labor artesanal: producción, gestión y comercio.

La comercialización de los productos se constituye en otro problema puesto que los artesanos cuentan con estrechos e inadecuados sistemas y canales de ventas que no constituyen un sistema organizado en función de las exigencias que plantea la estructura productiva de los talleres, ni de las condiciones del mercado moderno, con una notoria falta de eficiencia y proyección.

Así mismo, otros factores como la gran distancia entre productor y consumidor, que suponen un alto costo de movilización y que ha venido fomentando la difusión de nuevas modalidades de comercialización, incrementan riesgos para el artesano como:

Interferencia de agentes comercializadores carentes de profesionalidad y ética, que lo mantienen alejado de la posibilidad de observación de las tendencias y cambios del mercado, ventas por consignación que le permiten al intermediario disponer de grandes existencias sin inversión ni financiación, trasladando dicho peso económico al artesano, sistemas de economía con tendencia a la subsistencia, con ciclos prácticamente diarios de producción – ingreso, participación en ferias en forma desordenada, sin volúmenes ni calidades adecuadas, conduciendo al abandono de la labor productiva por largos periodos.

Los esfuerzos de las organizaciones gremiales para la promoción del sector artesanal y sus productos han tenido un alcance parcial y sus iniciativas no han

---

<sup>4</sup> Ibíd.

sido suficiente factor de coordinación de la producción de los talleres, quedándose sus estrategias en la organización de ferias, almacenes y alguna que otra comercializadora de exigua duración.

Así mismo se ha promovido la organización de ferias como Expoartesanías, a través de las cuales muchos logran establecer contactos. Sin embargo, de cada diez artesanos que consiguen contactos comerciales para el exterior, sólo dos logran realizar una exportación.

Según lo afirma la Guía para Exportar Artesanías<sup>5</sup>, la aspiración de exportar se desvanece cuando el artesano se enfrenta con diversas dificultades, especialmente con aquellas que están más directamente relacionadas con el proceso mismo de las exportaciones. Cuando éstos tienen que asumir todos los trámites, generalmente desfallecen frente a las exigencias que constituye ser exportador y ante el proceso de Registro de Certificación de origen.

También en los últimos años se han venido creando varios portales de artesanías colombianas, que aunque comercializan gran variedad de productos con diversas técnicas, materiales, tamaños y diseños, no alcanzan a cubrir la necesidad de promoción de los artículos artesanales colombianos tan apetecidos a nivel internacional, ni aportan al artesano todas las herramientas necesarias para abrir mercados fácilmente sin tener que invertir un solo centavo.

Como se explica anteriormente, ya sea artesanos en forma individual, organizaciones gremiales, gubernamentales y no gubernamentales, han venido realizando esfuerzos por mejorar el estado del sector. Sin embargo, la mayoría de estos intentos no alcanzan a cubrir todas sus necesidades, abriendo la posibilidad a otras oportunidades comerciales.

En Colombia la producción artesanal está sostenida sobre un eje integrado principalmente por tres importantes oficios, con presencia abundante y significativa en las 5 regiones y asiento en las demandas internas y externas del mercado.

- a. Tejeduría de fibras naturales e industriales.
- b. Alfarería y cerámica.
- c. Trabajo en maderas.

---

<sup>5</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE COMERCIO EXTERIOR – INCOMEX. Artesanías de Colombia S.A.; Empresa Nacional Minera – MINERCOL. Guía para exportar artesanías: identificación del oficio artesanal para la determinación de origen en Colombia. Bogotá, D.C.

**1.6.1.5 Nivel Tecnológico Empleado en la Producción Artesanal<sup>6</sup>.** Los elementos de producción utilizados por el sector artesanal provienen en la mayoría de las veces de los excedentes tecnológicos de la pequeña industria, y en otros casos son implementos fabricados por los mismos artesanos a partir de la necesidad de realizar un trabajo con mejores acabados y de mejor calidad, como también por las escasas posibilidades de adquirir tecnología moderna y apropiada.

En el trabajo artesanal de nuestra región se aprecia la carencia de una tecnología apropiada en los talleres, realizándose las labores principalmente a mano y con herramientas simples. Es así como el **65.5%** de los artesanos elabora las artesanías tanto mano como con herramientas, el **20.7%** solamente a mano, el **9.3%** lo hace con herramientas y maquinaria, el **4.5%** lo hacen especialmente a máquina. (Ver Anexo A-1)

El bajo desarrollo tecnológico se debe a dos razones fundamentales: la ausencia de capital y la dificultad para adquirir créditos.

**1.6.1.6 La Artesanía en el Departamento de Nariño.** La producción de artesanías en el Sur occidente se ha caracterizado por abastecer el mercado local, debido a que su producción es de manera manual con lo que se evidencia que su rezago se debe a una falta de tecnología e investigación, no obstante las artesanías juegan un papel trascendental como fiel demostración de la habilidad y creatividad del nariñense; los sombreros de PAJA TOQUILLA, artículos en cuero, elementos en barniz de Pasto y Tamo, tejidos en lana, esculturas en madera y otros son solicitados en los mercados nacionales y extranjeros por su excelente calidad, colorido y forma.

Desde tiempos inmemoriales, los artesanos trabajan técnicas como:

- a. El BARNIZ DE PASTO que tiene su origen en los frutos del MOPA-MOPA, árbol que crece en la selva amazónica. Con curioso tratamiento forman una tela de colores, que adhieren a los más variados objetos de madera.
- b. Esta técnica de tiempos precolombinos, se enriqueció con la influencia de la cultura hispánica en los materiales y en los objetos a los que se aplica. Hoy en día, nuevos diseños geométricos y figurativos, así como nuevos colores, se combinan para crear verdaderas obras de arte ornamental y utilitario como bandejas, platos, copas, cajas y muebles.
- c. Con infinita paciencia, los artesanos de Nariño, toman el fino y delicado tallo seco del trigo: "TAMO", e incrustándolo en la madera le dan a ésta tonalidad de oro. Naturaleza pura que se torna artesanía.

---

<sup>6</sup> DUQUE, Cecilia. Oficios: Las artesanías Colombianas. Bogotá: I/M Editores, 2005. p 60.

- d. El fique es una penca de largas hojas, de la que se extraen fibras o hilos con los que se pueden tejer variados objetos.
- e. El cuero se emplea en una amplia gama de productos y de sistemas de procesado producen cueros suaves como telas o duros como suelas de zapato.
- f. LA PAJA TOQUILLA es un material extraído de la palma de iraca que al secarse se convierte en delicada fibra, apta para tejer diversos objetos como sombreros muy estimados por su calidad y frescura.

*Por otro lado, de los 49 tipos de oficios artesanales<sup>7</sup>, en Nariño sobresale el Barniz de Pasto, la talla en madera, la decoración en cuero, enchapado en tamo, la tejeduría, los bordados, la sombrería, la cerámica y la porcelana. “En Nariño existen alrededor de 8500 artesanos de los cuales el 73% son mujeres”<sup>8</sup>.*

*”En los pequeños municipios el trabajo artesanal es una de las grandes fuentes de empleo; como ejemplo se tiene en Linares el 25,8%, Sandona 21,58% y La Cruz 13,25%”<sup>9</sup>.*

En Nariño aproximadamente 6.000 familias se dedican al cultivo de fique de los cuales 14% son artesanías destacándose Tambo, Chachagui, Guaitarilla y La Florida.

**1.6.1.7 El Barniz de Pasto una Tradición Cultural<sup>10</sup>.** La utilización del Barniz de Pasto data de la precolombianidad y prueba de ello son los diferentes testimonios de Rufino Gutiérrez quien afirma que en el siglo XVI, año 1543, época de la Fundación de San Juan de Pasto, que fue Hernán Pérez de Quesada en su viaje desde lo que hoy se denomina Sibundoy, hacia lo que actualmente es la ciudad de Pasto, en su desastrosa expedición en busca del Dorado, dice que al pasar por el Valle de Mocoa, los conquistadores admiraron las varias pinturas de laca artísticamente dibujadas por los indios, es decir la misma industria que se llevo a Pasto.

Juan Friede en su libro “*Los Andaki*”, trae una cita de Fray Pedro Simón, quien hablando de Timaná dice: “En estas tierras ciertos arboles echan una pelotilla en forma de resina a modo de goma, que si no la cogen antes, en pocos días se abre

---

<sup>7</sup> Ibíd.

<sup>8</sup> Ibíd.

<sup>9</sup> Ibíd.

<sup>10</sup> MEJÍA POSADA, Jorge. Caracterización Sector Artesanal Cadena Productiva del Mopa-Mopa: Departamento de Nariño. Bogotá: I/M Editores, 2004. p 80.

la pelotilla y se convierte en la hoja, los indios recogen esas pelotillas, hacen una resina de varios colores y embetunan con ella los bordones, las tabaqueras, varas de tallos y otras cosas de madera”.

Esta artesanía tiene su asiento principal en Pasto y es el único lugar del mundo en el que actualmente se trabaja, es por esto y por el notorio florecimiento en esta ciudad que se le conoce como el **“BARNIZ DE PASTO”** o *Aleagia pastoensis Mora en honor al célebre investigador nariñense Mora Osejo quien logra clasificarla* científicamente. Aunque cabe destacar, que se la trabajo en épocas muy lejanas en el Ecuador y Perú, pero el hecho es que a mediados del siglo XVII el barniz se considera un trabajo exclusivo de los habitantes de Pasto. Fray Juan de Santa Geltrudis en sus viajes en 1756 y 1767 registrado en su libro *“Maravillas de la Naturaleza”*, dice: “y los indios de Pasto lo componen y con ello barnizan la loza de madera con tal primor que imitan al vivo la loza china”.

#### **1.6.1.8 Sello de calidad hecho a mano otorgado a la producción artesanal<sup>11</sup>.**

El Programa para el Otorgamiento del Sello de Calidad Hecho a Mano, se creó conjuntamente por Artesanías de Colombia e ICONTEC y aprobado por Fomipyme; busca incrementar la competitividad de las comunidades artesanas a través de la implementación de un esquema de certificación en el cual se contempla la capacitación y la generación de dinámicas de mejoramiento de calidad, tanto en los procesos productivos como en los productos finales. El Sello de calidad ICONTEC Hecho a Mano contribuye por tanto, a la gestión, desarrollo y competitividad de los artesanos, generando confianza en sus productos, con beneficios para el mismo artesano y los consumidores.

Esta certificación le permitirá al comprador nacional o internacional adquirir un producto “Hecho a Mano” con los mejores estándares de calidad y tradición, y al artesano, obtener una herramienta que certifica la calidad de su producto favoreciendo su circulación en el mercado nacional e internacional. Además, el Proyecto busca mejorar las condiciones de comercialización de productos artesanales y ampliar las condiciones para acceder con mayor facilidad a mercados internacionales con la calidad que caracteriza lo hecho a mano y que hace diferente la artesanía de los productos industrializados.

Los productos de la Casa del Barniz de Pasto fueron merecedores de esta certificación otorgada por ICONTEC en el año 2006.

---

<sup>11</sup> FONDO COLOMBIANO DE MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO PARA LAS MICROS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS – FOMIPYME. Programa para el otorgamiento del sello de calidad hecho a mano a artesanos vinculados al Programa Nacional de Cadenas Productivas: Artesanías de Colombia S.A. Instituto Colombiano de Normas Técnicas - ICONTEC; Bogotá, D.C. (Colombia) : Artesanías de Colombia S.A. 2005.

Figura 1. Sello de Calidad Hecho a Mano



Fuente. [www.icontec.org.co](http://www.icontec.org.co)

## 1.6.2 Marco Económico

**1.6.2.1 Exportaciones Colombianas de Artesanías.** La producción artesanal se caracteriza por utilizar principalmente recursos naturales como insumo básico en la elaboración de objetos. En cuanto a la comercialización el **85.16%** de la producción se vende en el municipio de origen, únicamente el **8.18%** en otros municipios y solamente el **3.45%** en otros departamentos, el **0.30%** se vende en plazas de mercado, el **2 %** como resultado de la participación de ferias artesanales y el **0.01%** en forma ambulante.

La participación por subsectores en las ventas de artesanías al exterior no corresponde a la distribución porcentual por oficios exhibida en esta actividad económica. Según el Censo Económico Nacional del Sector Artesanal, adelantado por Artesanías de Colombia en 1.998 con base en cerca de 60 mil encuestas, la mayor cantidad de artesanos, el 57.52%, se concentra en labores de tejeduría, le siguen los que trabajan la madera con el **13.48%**, los ceramistas con el **7.37%**, en cuero el **3.45%** y finalmente con el **2.41%** los artesanos dedicados a la alfarería. Como se observa, si bien los tejedores son mayoritarios en el panorama de la actividad artesanal, quienes más venden a otros países son los ceramistas, que apenas componen una minoría<sup>12</sup>.

En lo referente a la comercialización Internacional, teniendo en cuenta las 34 posiciones arancelarias distinguidas como artesanías, y de acuerdo a información del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE para 1998 los cinco principales compradores de artesanías colombianas fueron Estados Unidos, México, Venezuela, Chile, Bélgica y Canadá, que en conjunto exportaron USD \$ 19.626.417, equivalente a 65.24% de las exportaciones registradas para este año cuyo monto total ascendió a USD\$ 30'083.411(Ver Anexo B). En orden de importancia le siguieron Ecuador, República Dominicana, Perú y Francia. Además, cabe señalar, que las artesanías colombianas gozan de preferencias arancelarias para el ingreso a los mercados de los E.E.U.U., la Unión Europea, Venezuela y Ecuador, con 0 % arancel.

En los mercados internacionales, la artesanía colombiana presenta niveles de competitividad, dada la gran variedad de artículos, diseño, materiales y técnicas, gracias a la diversidad cultural del país, que permite una mezcla de elementos precolombinos, españoles, nativos y afroamericanos, siendo considerado como un producto exótico en mercados de Estados Unidos, Europa y Japón. Sin embargo, las exportaciones colombianas del sector han presentado un comportamiento fluctuante, según el DANE desde 1993 se registro un crecimiento de las exportaciones (según registros de valor F.O.B. -entrega en puerto- liquidados en dólares), hasta 1996 año en el cual decrecieron en 48% y en 1997 en 23%, situación que mejoro en el año 1998 en el cual las exportaciones para este rubro se incrementaron en un 22% respecto al año 1997.

Ahora bien, las exportaciones artesanales de Colombia para el año 2001, fueron de USD \$ 21.332.412, siendo representativo el subsector cerámicos con **43,85%** equivalente a USD \$ 9.354.262 a pesar de que sufrió una disminución en el monto exportado respecto al año anterior aproximadamente en un 50.65%, el segundo renglón lo ocupó la bisutería con 4.976.515 millones de dólares (**23,23%**). (Ver Anexo B)

---

<sup>12</sup> DUQUE, Op.cit., p 58.

Como se pudo observar en el Anexo C las exportaciones de artesanías Colombianas han presentado una tendencia creciente en los años 1999 a Enero Marzo del 2004. Además cabe señalar que como clientes principales para Colombia en la exportación de artesanías se tiene a Estados Unidos, Venezuela, México, Chile, Canadá, Reino Unido, Ecuador, Panamá, países que han mostrado un crecimiento positivo en este periodo.

Estrategias como las misiones comerciales y EXPOARTESANÍAS han dando como resultado que los artesanos del país logren insertar sus productos en mercados internacionales, principalmente en Estados Unidos y Europa, mercados en los cuales los productos artesanales colombianos gozan de preferencias arancelarias y se han logrado posicionarse gracias a la exquisitez de sus diseños y acabados, así como por la utilización de materias primas naturales<sup>13</sup>.

**1.6.2.2 Exportaciones Colombianas de estatuillas y demás objetos de adorno de madera (44.20.10.00.00) 2001 – 2008<sup>14</sup>.** Las exportaciones colombianas de la partida 44.20.10.00.00 en la cual se incluyen las bomboneras y cofres, han registrado un movimiento positivo en los últimos años. En los años 2001 y 2002 Colombia exporto Estatuillas y demás objetos de madera por valor de USD 501.666 y USD 508.495. Para el año 2003 el monto exportado de este producto disminuyo en USD 133.405 en comparación al año 2002. El año 2005 se constituye en el periodo que registró un aumento considerable en las exportaciones de esta subpartida por Valor FOB de USD 613.074 con aproximadamente 299 registros de exportación.

Finalmente el año 2007 las exportaciones de la subpartida 44.20.10.00.00 registraron un crecimiento positivo por Valor FOB de USD 55.981 respecto al año 2006.

En lo corrido del año 2008, según datos proporcionados por Legiscomex se puede observar que en el periodo enero – abril, las exportaciones colombianas de esta subpartida han sido por valor de USD 115.591 llevando hasta el momento 41 registros de exportación.

En el lapso de tiempo comprendido entre 2006 - 2007, las exportaciones colombianas de la subpartida 44.20.10.00.00, tuvieron en Aruba y Estados Unidos los principales clientes registrando exportaciones con destino a Aruba por valor USD 99.227,83 en el 2006 y en el 2007 de USD 171.016.33; para Estados Unidos se registraron exportaciones de valor USD 90.348,66 en el 2006 y de USD 102.537,24 en el 2007. En orden de importancia le siguen a Estados Unidos:

---

<sup>13</sup> INTELIGENCIA DE MERCADOS, EXPORTACIONES COLOMBIANAS E IMPORTACIONES MUNDIALES. Disponible en: [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

<sup>14</sup> Disponible en: [www.legiscomex.com](http://www.legiscomex.com)

Puerto Rico y Venezuela que registraron una disminución en la importación de este producto como puede observarse en el Anexo E.

Países como Francia y España registraron movimientos positivos en la importación de este producto colombiano al pasar de importar Francia USD 811,15 en el 2006 a USD 26.965,11 en el 2007. España en el 2006 importo de esta subpartida USD 17.570,86 y en el 2007 USD 21.190,10.

Ahora bien, en el periodo Enero Marzo (2007 – 2008), los países que se convirtieron en principales clientes para Colombia de esta subpartida fueron: Venezuela, Estados Unidos, Puerto Rico, Francia y España, países con los cuales nos unen fuertes vínculos comerciales como la CAN – G3, ATPDEA, SGP ANDINO CON LA UNIÓN EUROPEA, gracias a los cuales este producto como otros ingresa con un 0 % arancel.

**a. Origen de las Exportaciones Colombianas de la Subpartida 44.20.10.00.00 en los años 2005 y 2007:** Se puede observar en el Anexo F que las exportaciones colombianas de la partida 44.20.10.00.00 para el año 2005 tuvieron por origen mayoritario la ciudad de Santa Fe de Bogotá con la existencia de 29 empresas cuyo volumen de exportación fue aproximadamente de **USD \$ 124,624**, seguida del Departamento de Nariño con **USD \$ 110.079 USD** que para la fecha solo contaba con dos empresas exportadoras de este producto y que estaban domiciliadas en la ciudad de Pasto representadas por las artesanas Ana María López Dorado y Gladys Elisa Obando Matabajoy, cuyo mercado objetivo es Aruba.

De otro lado, las exportaciones realizadas por Colombia en el año 2007 fueron de USD 488.678 y tuvieron por origen a los siguientes Departamentos Bogotá con 52.88%, Valle del Cauca 33.18%, Antioquia con 4.96%, Atlántico con 3.16%, Norte de Santander con 2.38%, Cundinamarca con 1.51%. Nariño se encuentra en el puesto número siete en las exportaciones de esta subpartida registrando para el 2007 un valor FOB USD de 5952.44 que corresponden al 1.22% del consolidado nacional exportado. (Ver Anexo F)

**CONCLUSIÓN:** frente a lo expuesto en este marco económico las exportaciones de artesanías en Colombia tienen un rubro importante el cual en ocasiones no ha sido lo suficientemente explotado por la problemática presente en el sector artesanal del país. Ahora bien, las exportaciones de la subpartida en la cual se insertan los cofres y bomboneras objetos de este plan, son un rubro relevante dentro del consolidado de las exportaciones de este sector, sin embargo la participación del Departamento de Nariño, disminuyo considerablemente del año 2005 al 2007 aproximadamente en USD \$ 104.126,56, dado que las exportaciones realizadas por el departamento se concentraron únicamente en el mercado de Aruba, motivo por el cual es necesario la realización de este plan, no solo para la

Casa del Barniz de Pasto, sino para la comunidad artesanal nariñense, que busque nuevos mercados en los cuales pueda incursionar con sus productos.

**1.6.3 Marco Teórico.** En sus comienzos, el comercio internacional se basaba en el trueque de mercancía entre países por la necesidad de obtener productos escasos en ciertas regiones y abundantes en otras. Si bien no existía un modelo o forma estructurada de hacerlos, fue siglos más tarde que surgieron teorías como el Mercantilismo, comenzándose así a discutir sobre el consumo de bienes entre naciones y sus efectos.

Quien introduce un planteamiento más a fondo en el tema del comercio entre naciones es el economista inglés David Ricardo con su *teoría de la ventaja comparativa (The Principles of Political Economy and Taxation, 1817)*. Ricardo expone las razones por las cuales el comercio entre naciones puede ser benéfico para ambas partes, incluso en el caso de que una de las naciones sea mejor productora que la otra, cimentándose así las bases del pensamiento actual sobre la teoría de la exportación.

Hoy en día, la idea común entre la mayoría de los países es la del libre comercio, la cual se basa en eliminar todo tipo de tarifas arancelarias y barreras que se opongan al comercio de bienes y servicios entre ellos. En general la exportación, es una parte vital de la economía de un país, ya que si en su balanza comercial (diferencia entre las exportaciones e importaciones), se exporta más de lo que importa, tendrá como resultado un superávit, teniendo así mayores recursos que podrá reutilizar para obtener una economía fuerte y para el bienestar de la población. Siendo precisamente la finalidad de este plan, que la Casa del Barniz de Pasto, obtenga mayor cantidad de recursos en términos monetarios provenientes de las divisas por concepto de la exportación de las bomboneras y cofres, que le permitan posicionarse como una empresa sólida, lo que a la postre repercute en el beneficio común (empleo) para las familias artesanas que forma parte de ella.

**1.6.3.1 Plan Estratégico Exportador para la Casa del Barniz de Pasto.** Proexport bajo la metodología Expopyme, dice que el Plan Exportador proporcionar una herramienta que podrá equilibrar los requerimientos que se relacionan con las oportunidades de los mercados internacionales con las características del producto o servicio ofertado, sin omitir las adecuaciones administrativas y apoyos financieros para garantizar un proyecto que sea viable. (Proexport, 2005).

Para todo proyecto es indispensable tener una buena planeación con el fin de correr menos riesgos y que este sea efectivo. Al tomar como opción el incursionar en un nuevo mercado, sin importar el tamaño de la empresa o el mercado al que se quiera atacar, existe un factor constante que podrá guiarnos e inclusive

determinar si se tendrá éxito o fracaso, este es el contar con un buen plan de exportación ajustable a los requerimientos de la Casa del Barniz de Pasto.

*Plan Estratégico Exportador a Aplicar en la Casa del Barniz de Pasto<sup>15</sup>.*

#### **a. Diagnostico Estratégico Exportador de la Casa del Barniz de Pasto.**

##### ✓ **Perfil de la Casa del Barniz de Pasto.**

- NIT
- Objeto Social
- Sector Económico.
- Antecedentes (Historia de la Casa del Barniz de Pasto): fecha de creación, cual ha sido el desarrollo de la empresa hasta hoy.
- Misión, Visión y Objetivos de la Casa del Barniz de Pasto.

##### ✓ **Situación de la Casa del Barniz de Pasto.**

- **Análisis Organizacional:** este análisis le permite definir la situación actual de la Casa del Barniz de Pasto, con respecto a funciones, responsabilidades y recurso humano con que cuenta, para identificar los ajustes que se deban realizar para iniciar el proceso exportador.
- **Análisis de Producción:** para conocer el nivel de productividad actual, respecto de los cofres y bomboneras, así como los procesos de control de calidad efectuados en la producción con miras a mejorarlo.
- **Estados Financieros:** con miras a determinar la estratégica de financiación de las actividades y el manejo del presupuesto para efectuar el plan de acción y plan exportador de la empresa.
- **Análisis de las Bomboneras y Cofres:** este análisis permitirá conocer la calidad de este producto, precio, como parte indispensable del plan exportador, para poder confrontarlo con los requerimientos del mercado estadounidense y determinar así los ajustes o adecuaciones que deban realizarse para ingresar con éxito al mismo.
- **Mercadeo:** La empresa Casa del Barniz de Pasto, deberá estudiar las actividades de mercadeo, distribución y venta de sus productos, para responder de manera efectiva a las necesidades y expectativas del cliente en los mercados nacional y el internacional (Estados Unidos).

---

<sup>15</sup> Plan elaborado con base en la metodología de Proexport y complementado por la metodología del Instituto de Comercio Exterior de España (ICEX).

- **Competitividad:** Le permitirá a la Casa del Barniz de Pasto, conocer las amenazas y oportunidades frente al entorno que le rodea.

## **b. Diseño del Proceso Exportador e Inteligencia de Mercados para Estados Unidos.**

### ✓ **Mercado Estados Unidos.**

#### **Factores Macroeconómicos**

- Reseña General
- Indicadores Macroeconómicos
- Balanza Comercial

#### **Tamaño del Mercado Estadounidense**

- Producción Nacional
- Importaciones
- Exportaciones

#### **Análisis del Consumidor Estadounidense.**

- Perfil del consumidor actual de Artesanías
- Localización del consumidor
- Elementos que inciden en la decisión de compra
- Segmentación

#### **Tendencias de Consumo**

- Características de la Demanda (gustos, hábitos, temporadas de compra)

#### **Análisis de la Competencia Local e Internacional**

- Principales empresas y/o marcas
- Productos de la competencia
- Esquemas de comercialización
- Precios
- Mercadeo y publicidad

#### **Situación del Producto en los Estados Unidos**

- Nivel de calidad exigido en el mercado (normas técnicas)
- Condiciones de empaque y embalaje
- Condiciones de distribución
- Exigencias de entrada
- Acuerdos comerciales signados por Colombia con Estados Unidos
- Aranceles preferenciales
- Aranceles de competencia
- Barreras no arancelarias (licencias, cupos, vistos buenos)

### **Canales de Distribución existentes en los Estados Unidos**

- Tipo de canales de distribución existentes en este mercado.
- Alternativas de canales para la distribución del producto

### **Promoción**

- Imagen de la marca
- Selección de medios de comunicación
- Métodos de promoción
- Eventos y ferias sectoriales

### **Precio**

- Rango de fluctuación de precios del producto en el mercado
- Condiciones de pago (carta crédito, giro directo, plazos etc.).
- Seguros e impuestos
- Riesgo cambiario (fluctuación de la moneda).

### **c. Plan de Acción y Puesta en Marcha del Plan de Exportación con destino a Estados Unidos.**

- ✓ **Objetivo:** teniendo en cuenta las características actuales de la Casa del Barniz de Pasto y sus productos líderes Bomboneras y Cofres., así como sus posibilidades de mejoramiento, establecer:
  - **Producto a Exportar:** Bomboneras y Cofres.
  - **A que Mercado:** Estados Unidos.
  - **Tiempo**

### ✓ **Estrategias**

#### **Dirigidas a la Casa del Barniz de Pasto**

- **De costo** (proveedores, proceso de producción)
- **De servicio** ( técnico o de postventa)
- **De capital** ( adquisición de maquinaria y otros activos fijos, financiación)
- **Talento humano** ( capacitación)

#### **Dirigidas a las Bomboneras y Cofres**

- **Calidad**
- **Diseño**
- **Empaque**
- **Diferenciación**

#### **Dirigidas al Mercado Estadounidense**

- **Segmento objetivo** (a quien se dirigen las acciones de mercado)
- **Precios** (igual que la competencia, descuentos)
- **Promoción** (como dar a conocer las bomboneras, cofres y la Casa del Barniz de Pasto en los Estados Unidos).

- **Participación** ( que porcentaje del mercado desea alcanzar)
- **Distribución** ( como va a colocar las bomboneras y cofres en el mercado estadounidense)
- ✓ **Metas de Exportación de la Casa del Barniz de Pasto:** establecer las metas de exportación para el periodo que la gerente conforme a los recursos y capacidades que posee pueda cubrir, se recomienda a la gerente a largo plazo para que sea susceptible de cambios.
- ✓ **Actividades o Acciones a Ejecutar y Cronograma:** descripción de las actividades que darán cumplimiento a las estrategias de la empresa.
- ✓ **Fuentes de Financiamiento:** para ejecutar el plan la empresa requerirá recursos propios o tiene acceso a crédito.

#### **1.6.4 Marco Legal:**

**1.6.4.1 Régimen de Importación en los Estados Unidos para las Bomboneras y Cofres.** La importación de productos artesanales, decoración y regalos, que ingresen legalmente a los Estados Unidos, primero deben llegar al puerto de entrada (lo que excluye la autorización de las importaciones del envío). Para agilizar los trámites de Aduana se puede presentar la documentación necesaria antes de que llegue la mercadería.

Los trámites para la entrada de productos artesanales en los Estados Unidos se realizan en el primer puerto de llegada, a menos que se hayan realizado acuerdos anteriores de expedición bajo fianza a otro puerto o a un depósito bajo control aduanero.

**a. Productos que necesitan Permiso para Importación en Estados Unidos.** El consumo de artesanías en los Estados Unidos, ha sido uno de los sectores que ha mostrado un importante dinamismo en los últimos tiempos, como consecuencia del incremento en el comercio exterior. Es así, como una gran cantidad de consumidores de este país cuentan hoy en día con una amplia variedad de decoraciones provenientes de varios países alrededor del mundo.

Dado a que muchos de estos productos son elaborados o contienen materiales naturales, el gobierno estadounidense ha establecido una serie de regulaciones para prevenir el ingreso de pestes y enfermedades animales y vegetales que puedan afectar la producción agropecuaria interna.

El Departamento de Agricultura (USDA) a través del Servicio de Inspección Animal y vegetal (APHIS), regula la importación de productos agrícolas incluyendo aquellos que son utilizados en artículos de decoración. En el caso de la madera en

la cual están elaborados los productos de la Casa del Barniz de Pasto la siguiente es la regulación que aplica:

**b. Regulación para la importación de productos de madera.**<sup>16</sup> Dado que una gran parte de los productos artesanales que actualmente se exportan a Estados Unidos son productos de madera, como troncos con o sin corteza o en tablas, deben cumplir con el requisito preliminar de ser fumigada antes de su entrada.

La madera en troncos con o sin corteza o en tablas provenientes de las regiones de Asia que se encuentran al Norte del Trópico de Cáncer y a 60 grados Longitud Oeste, tienen prohibido su ingreso a los Estados Unidos.

Los productos elaborados con alguna de las especies de madera reguladas en la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (CITES), debe cumplir una serie de regulaciones entre las que se destacan la presentación de un permiso del CITES o de un certificado de origen otorgados por la entidad representante del CITES en el país de origen del producto.

**1.6.4.2 Régimen de Exportación en Colombia para Artesanías**<sup>17</sup>. En Colombia no existen regulaciones al respecto para la exportación de este tipo de bienes. Además cabe señalar que los productos elaborados por los artesanos colombianos en esta materia prima no se encuentran contemplados en la regulación estadounidense por lo cual, las artesanías ingresan en forma libre, salvo que para acceder a los beneficios comerciales proporcionados en el ATPDEA se debe adjuntar el certificado de origen de los mismos.

**1.6.5 Marco Conceptual.** Se considera a la Planeación Estratégica de la Exportación como una herramienta de la Gerencia, que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, la identificación y selección acertada de un mercado en este caso Estados Unidos como receptor potencial de las bomboneras y cofres, susceptible del establecimiento de mecanismos de acción tendientes a la formulación y puesta en marcha de estrategias para su incursión en este mercado que le permitirán a la Casa del Barniz de Pasto crear o preservar sus ventajas competitivas, claro esta estos componentes deberán girar entorno a la misión, objetivos, mercados internacionales y finalmente los recursos o presupuesto disponible con los que cuenta esta empresa.

---

<sup>16</sup> GUÍA DE EXPORTACIÓN DE ARTESANÍAS A ESTADOS UNIDOS. Disponible en: [www.exporta.gob.sv](http://www.exporta.gob.sv)

<sup>17</sup> Disponible en: [www.artesantiasdecolombia.com](http://www.artesantiasdecolombia.com) y Condiciones de Acceso al mercado Estadounidense en [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co).

Sallenave (1991), afirma que "La Planeación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".<sup>18</sup>

La planeación estratégica exportadora no es sólo una herramienta clave para el directivo de la empresa ya que implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba - abajo y de abajo - arriba en la organización.

Un plan estratégico exportador deberá ser cuantitativo, manifiesto y temporal. Cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía, es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos y finalmente es temporal porque establece unos intervalos de tiempo concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

Como estrategia se entiende la forma de alcanzar los objetivos. Charles O. Rossoti dice que estrategia es *"El motor que incrementa la flexibilidad de la organización para adaptarse al cambio y la capacidad para alcanzar las nuevas y creativas opiniones"*.<sup>19</sup>

*"La estrategia es una labor creativa que involucra a la empresa y a las cuatro Ps (Producto – Precio – Plaza – Promoción)"*<sup>20</sup>

- a. A la Empresa: Quien deberá mejorar sus procesos organizativos, productivos si lo precisa para comenzar el proceso de exportación de sus productos.
- b. Políticas de Producto: ¿Qué producto se desea comercializar?, características del producto, diseño del envase, marcas, etiquetas, target o mercado objetivo, calidades y presentaciones.
- c. Políticas de Precios: Tarifas, condiciones de venta, políticas de descuento.
- d. Políticas de Distribución: Distribución física de la mercancía, Canales de distribución a emplear, Organización de la red de ventas.
- e. Políticas de Publicidad y Promoción: Promociones, plan de medios, desarrollo de la campaña publicitaria, análisis de la eficacia de los anuncios.

---

<sup>18</sup> Disponible en: [www.alfa-redi.org](http://www.alfa-redi.org)

<sup>19</sup> Disponible en: [www.alfa-redi.org](http://www.alfa-redi.org)

<sup>20</sup> Disponible en: [www.geocities.com](http://www.geocities.com)

- f. La mezcla de mercadeo es el proceso por medio del cual se esquematiza el plan estratégico exportador, para así poder alcanzar los objetivos planteados. La mezcla de mercadeo no es más que las tácticas aplicadas para alcanzar los planes propuestos, que a su vez serían los objetivos de la estrategia comercial.

Por otra parte el plan estratégico exportador tiene como finalidad orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella en su incursión a mercados internacionales, las cuales deberán ajustarse a su estructura y al tiempo tendrán que ofrecerle un potencial de crecimiento y rentabilidad en el corto, mediano y largo plazo a la empresa. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado o mercados atractivos, en los cuales la empresa pueda satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor con un producto o servicio específico.

Fundamentalmente la planeación estratégica para la exportación se divide en tres áreas: determinar la capacidad exportadora de la empresa, selección del mercado escogido como meta de la organización y la formulación de un plan de acción encaminado a satisfacer las necesidades y expectativas del mercado entendidas éstas como las necesidades latentes en los consumidores del producto o servicio.

Un Plan Estratégico Exportador tiene como objetivo diagnosticar a la empresa y en especial determinar el potencial exportador con que esta cuenta, seleccionar un mercado o mercados potenciales para su producto- , selección que se efectuara partiendo del conocimiento de las ventajas arancelarias ofrecidas en estos países otorgadas en los tratados comerciales celebrados por Colombia con estos, el comportamiento del consumidor en el o los mercados seleccionados.

Finalmente elaborar un plan de acción en el cual se tracen los objetivos a alcanzar con la exportación, se desarrollen las estrategias y planes que permitan alcanzar los objetivos planteados y se establezcan metas de exportación a ejecutar con el plan para que las cosas sucedan según lo programado.

El diagnostico estratégico de la Casa del Barniz de Pasto precisará conocer y analizar las fortalezas y limitaciones de la empresa el cual se realizará por medio de las matrices DOFA (Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), MEFE (Matriz de Evaluación del Factor Externo), MEFI (Matriz de Evaluación del Factor Interno), MPC (Matriz de Perfil Competitivo), PEYEA (Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción), las cuales arrojan diferentes alternativas estratégicas que se pueden usar en beneficio de esta empresa.

La selección de mercados se efectuara con base en dos componentes el criterio del investigador y del empresario, así como en las opciones aportadas en el portal de Proexport.

El mercado seleccionado en este caso partió de los resultado arrojados por la matriz conocida como Matriz de Preselección de Mercados que se elaborará con

base en datos cuantitativos – estadísticas de exportación, balanza comercial, gravámenes arancelarios, entre otros - y cualitativos – acuerdos comerciales, afinidad cultural, normatividad, empaque, embalaje entre otros - .

Para culminar, se formulará un plan de acción en el cual se contemplarán las estrategias dirigidas a la empresa, producto, promoción, precio y distribución, así como también se establecerán las metas de exportación para el país objetivo correspondientes a los 3 primeros años de ejecución del plan.

En este último apartado mediante la matriz de costos de Distribución Física Internacional se establecerá el costo del producto en el mercado objetivo de exportación

## **1.7 COBERTURA DEL ESTUDIO**

**1.7.1 Temporal.** El plan estratégico exportador para la Casa del Barniz de Pasto a desarrollar se lo ha enmarcado en el periodo 2009 – 2010. Teniendo como punto de partida para su elaboración el año 2008.

**1.7.2 Espacial.** El proyecto se radicara dentro del sector del Comercio Internacional en la ciudad de San Juan de Pasto, donde funciona la Empresa Casa del Barniz de Pasto.

**1.7.3 Variables.** Para el proyecto se tendrán en cuenta las variables que hagan parte del potencial exportador, la inteligencia de mercados y el plan de acción.

POTENCIAL EXPORTADOR: Análisis interno y externo de la empresa.

- Estructura organizacional
- Capacidad productiva
  - Proveedores de materias primas y accesorios.
  - Descripción del portafolio de productos
  - Características y atributos del producto y procesos de producción
  - Diseños
  - Normas técnicas de calidad utilizadas para la fabricación
  - Empaque
  - Volumen de producción
  - Capacidad instalada – utilizada
  - Costo de producción
  - Precio de venta
- Capacidad financiera
  - Evolución financiera

- Métodos contables
- Financiación
- Política de costos
- Actividades de mercadeo distribución y venta de productos
  - Política de compras
  - Política de ventas
  - Descripción comportamiento de las ventas en los últimos años
  - Canales de distribución
  - Principales clientes
  - Expectativas de los clientes
  - Estrategias de promoción utilizadas
  - Debilidades y fortalezas frente a la competencia
- Competitividad
  - Composición de la industria manufactura ó artesanal Colombiana
  - Posición de la empresa frente a la competencia
  - Ventajas competitivas respecto a: costos, precio, calidad y diferenciación de producto y oportunidad en el mercado internacional.
  - Flexibilidad ante el cambio.

## INTELIGENCIA DE MERCADO

- Mercado Objetivo.
  - Información General
  - Análisis Económico
  - Análisis Político
  - Análisis Cultural
  - Análisis Legal
  - Análisis Competitivo
- Análisis del consumidor
  - Perfil del consumidor actual
  - Localización del consumidor
  - Elementos que inciden en la decisión de compra.
  - Segmentación
  - Tamaño del segmento objetivo
  - Destino del producto

- Tendencias de consumo y producción
  - Tasas de crecimiento
  - Ambiente (estímulos económicos, políticos, tecnológicos, acuerdos, y políticas ambientales)
  - Características de la demanda (gustos, hábitos, temporadas de compra)
- Análisis de la competencia local e internacional
  - Principales empresas y /o marcas
  - Productos de la competencia
  - Participación en el mercado
  - Esquema de comercialización
  - Precios
  - Mercadeo y publicidad
- Situación del producto en el mercado
  - Políticas de fijación de precios
  - Nivel de calidad exigida en el mercado objetivo (normas técnicas, barreras arancelarias y para arancelarias)
  - Condiciones de empaque y embalaje
  - Condiciones de distribución
  - Exigencias de entrada.
- Canales de distribución
  - Tipos de canales de distribución existentes en el mercado
  - Alternativas de canales para la distribución del producto
  - Margen de intermediación dentro del canal
  - Cobertura del canal
- Promoción
  - Imagen de la marca
  - Selección de medios de comunicación
  - Costos de producción y publicidad
  - Eventos y ferias sectoriales
- Precio
  - Rango de fluctuación de precios del producto en el mercado
  - Condiciones de pago
  - Seguros necesarios y demás impuestos
  - Riesgo cambiario

## PLAN DE ACCIÓN

- Objetivo
  - Producto a exportar
  - Mercado
  - Canal de distribución
  - Metas de exportación
  - Mecanismos a utilizar
  - Tiempo
  
- Estrategias
  - Dirigidas a la empresa
  - Dirigidas al producto
  - Dirigidas al mercado
  
- Metas de exportación
  - Exportaciones dentro de los siguientes años
  
- Actividades a ejecutar, cronograma y presupuesto
- Fuentes de financiamiento
  - Recursos propios
  - Posibilidades de acceso a crédito
- Plan de contingencia

## 1.8 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

**1.8.1 Tipo de Estudio.** Con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados en el presente proyecto se acudirá al uso de técnicas y procedimientos encaminados a demostrar las alternativas de solución al problema objeto de la investigación, mediante un diseño metodológico exploratorio, analítico -descriptivo que comprenda la identificación de elementos y características del problema de estudio; el proceso investigativo inicia con la recopilación de la información necesaria la que posteriormente será sometida a un procedimiento analítico que comprende interpretación del escenario actual del mercado como del producto y finalmente de forma coherente y lógica describir los resultados de la investigación que den respuesta a los interrogantes y objetivos planteados en este proyecto.

**1.8.2 Método de Investigación.** Teniendo en cuenta la naturaleza del estudio se hará uso de los métodos inductivo en el cual se abordara características particulares del mercado local de la empresa Casa del Barniz de Pasto para cubrir el ámbito general a través de la internacionalización, de igual manera se hará uso del método deductivo enmarcado dentro de una investigación descriptiva, para

obtener conclusiones de los diferentes puntos de vista a partir de situaciones generales llegar analizar, sintetizar y concluir explicaciones particulares, presentando una realidad pertinente a la inteligencia de mercados de artesanías que permita determinar los mercados experimentales hacia los cuales se dirigirá el producto objeto de exportación.

**1.8.3 Fuentes de Información.** La información se reunirá a partir de un instrumento básico que ha demostrado ser de gran utilidad y de fácil accesibilidad para obtener antecedentes tanto cualitativos como cuantitativos, dichos instrumentos consisten en fuentes primarias y secundarias.

**1.8.3.1 Fuentes Primarias.** Las fuentes de información primarias permiten tener contacto directo con los sujetos involucrados en el problema, se tendrá comunicación directa e interacción con la empresa Casa del Barniz de Pasto.

**1.8.3.2 Fuentes Secundarias.** La investigación implica acudir a este tipo de fuente que suministran información esencial que se encuentran consignada en bibliotecas y a su vez contenida en libros, periódicos y otros materiales, documentales como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, sitios electrónicos, se recurrirá también a entidades como: PROEXPORT, INTELEXPORT, ZEIKY, DANE, DIAN, CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Estas fuentes brindaran la información necesaria para determinar la oferta y demanda de productos artesanales, así como también permitirá conocer los pasos, términos y herramientas utilizadas para la puesta en marcha en este estudio.

**1.8.4 Instrumentos para la Recolección de la Información.** Se utilizará como instrumentos de recolección de la información entrevistas a los miembros de la empresa Casa del Barniz de Pasto.

**1.8.5 Procesamiento de la Información.** El tratamiento que se le dará a la información obtenida de las fuentes primarias y secundarias se dará a través de una presentación escrita y la elaboración de cuadros, tablas y/o gráficos para llevar a cabo un buen análisis de la información.

## **1.9 CONTENIDO APROXIMADO DEL INFORME FINAL**

La estructura del informe final costará de:

**Introducción:** En ella se esboza de forma general la presentación del plan exportador para productos artesanales de la empresa Casa del Barniz de Pasto, dando para esto una explicación de la forma en la que se desarrollara el plan y los alcances que tendrá la implementación del proyecto para la empresa.

## CAPÍTULOS

**I. Anteproyecto Plan Estratégico Exportador de productos artesanales para la Empresa Casa del Barniz de Pasto hacia Estados Unidos** En este capítulo se esquematizará las formalidades correspondientes al proyecto como el problema de investigación, marco teórico, identificación, diagnóstico y formulación del problema, objetivos tanto generales como específicos, hipótesis, justificación, cobertura del estudio y procedimiento metodológico.

**II. Diagnóstico Estratégico Exportador.** En este capítulo se realiza un análisis tanto interno como externo de la empresa que permita determinar las ventajas competitivas e iniciar el proceso exportador.

**III. Diseño del Proceso de Exportación e Inteligencia de mercados.** En este capítulo se obtiene la información para identificar y definir el cómo, donde, cuánto y a quien se puede vender sus productos en el mercado externo que le permita establecer estrategias tendientes a alcanzar las exigencias que demanda el mercado seleccionado y de esta manera poder abastecerlo con lo que la empresa y su producto pueden ofrecer. Cabe resaltar que también se efectuará un análisis exhaustivo de los productos artesanales en los mercados priorizados como el objetivo, alternativo y contingente.

**IV. Plan de Acción y Puesta en marcha del Plan de Exportación.** En esta capítulo se determinarán las exigencias y requisitos de competitividad que demanda el mercado seleccionado y confrontarlo con el que la empresa Casa del Barniz de Pasto y su producto pueden ofrecer, de esa manera se podrá definir y priorizar las acciones, estrategias a seguir y proyectar las inversiones necesarias para llevar a cabo una adecuada ejecución, evaluación y seguimiento a su proceso de internacionalización.

- ✓ **Conclusiones y Recomendaciones.** En este apartado se realizarán aportes de solución a diferentes aspectos frente a la realidad encontrada dentro del desarrollo del plan exportador.
- ✓ **Bibliografía y Netgrafía.** En esta parte se citarán las fuentes consultadas para el desarrollo del proyecto, tanto físicas como virtuales.
- ✓ **Anexos:** Este vínculo incluirá adjuntos de importancia encontrados a lo largo de la realización de la investigación que complementan el plan exportador para la empresa Casa del Barniz de Pasto.

## 2. FASE PRIMERA: AUTO DIAGNÓSTICO DE POSICIÓN COMPETITIVA Y POTENCIAL EXPORTADOR

### 2.1 PERFÍL DE LA EMPRESA CASA DEL BARNIZ DE PASTO.

#### 2.1.1 Generalidades:

<b>NIT</b>	891201992-7
<b>Nombre de la Empresa</b>	COOPERATIVA ARTESANAL CASA DEL BARNIZ DE PASTO
<b>Representante Legal</b>	MIRIAM ESTELLA NARVÁEZ ZAMBRANO
<b>Dirección</b>	carrera 28 No 14 – 16. Local 103 Pasto Nariño
<b>Dirección electrónica</b>	<a href="mailto:casabarniz@hotmail.com">casabarniz@hotmail.com</a>
<b>Objeto social</b>	Producción y comercialización de artesanías decoradas en madera. Garantizando un punto de venta seguro para los artículos de los artesanos.
<b>Sector económico</b>	Artesanal
<b>Fecha de constitución</b>	30 de junio 1982

**a. Antecedentes de la Empresa.**<sup>21</sup> La Cooperativa Artesanal Casa del Barniz de Pasto (CBP), es una empresa nariñense constituida desde el año de 1982 con proyección de desarrollo y mejoramiento continuo en pro del sector artesanal nariñense, en especial de los artesanos que laboran bajo la técnica a la cual la cooperativa debe su nombre; trabaja con altos estándares de calidad, lo cual le ha valido la certificación de calidad hecho a mano, gracias a que cuenta con personal artesanal capacitado orientado para el desempeño de sus funciones y el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos, así como con un conjunto de proveedores seleccionados por la calidad de sus insumos.

Como toda empresa la CBP ha atravesado por periodos críticos en sus 26 años de constitución, la actual gerente de la empresa considera el periodo 2002 - 2003, como la fase más crítica para quienes pertenecen a la empresa, por esta fecha vivieron un periodo de iliquidez debido a los malos manejos hechos por el gerente de ese entonces el contador público Alvaro Unigarro, quien haciendo mal uso del poder que los miembros de la cooperativa le entregaron a él, gesto un desfalco en los 6 meses que duro en el cargo, desfalco que conllevó a la pérdida de dos inmuebles pertenecientes a la Cooperativa, uno de los inmuebles por expropiación realizada por este gerente y el otro que tuvo que venderse para pagar las deudas que en su mandato dejó este señor, las cuales aproximadamente ascendían a más de \$ 20.000.000.

---

<sup>21</sup> CASA DEL BARNIZ DE PASTO.

Frente a esta situación, los miembros de la cooperativa en aras de no discontinuar el objeto social para el cual fue creada, decidieron nombrar un nuevo gerente que estaría a prueba para recuperar el bienestar económico y social de la empresa, nombrando para tal fin a la señora MIRIAM ESTELLA NARVÁEZ ZAMBRANO en el año 2003, hija de uno de los artesanos con mayor trayectoria en la Casa del Barniz de Pasto, aunque si bien en los estatutos se dictaminaba que ningún familiar de los miembros de la cooperativa podía acceder a dicho cargo, a partir de ese entonces se reformaron los estatutos no solo para el ingreso de la gerente, sino también para el ingreso de la contadora Cristina Granja hija de otro de los artesanos de la empresa.

A partir del año 2003, la cooperativa comenzaría a cambiar de rumbo, al respecto los artesanos de la CBP, le atribuyen a los buenos manejos realizados por la gerente, los siguientes aspectos.

- ✓ Generar mayores canales de comercialización en especial con mayoristas cuando le entregaron la gerencia, no existía ni un solo cliente fijo que adquiriera los productos en la empresa.
- ✓ Mayor estabilidad financiera, después del desfalco, gracias a lo cual tiene gran solvencia financiera.
- ✓ Consecución de un local para comercializar los productos de los afiliados de la empresa.
- ✓ Centralizar la atención y participación de los artesanos, por lo menos en dos ferias al año, en la actualidad la CBP participa en dos ferias Monofacto y Expo artesanías

Cabe resaltar que la participación en Monofacto y Expoartesanias se ha convertido para la Casa del Barniz de Pasto y sus miembros en uno de los medios más eficaces para dar a conocer sus productos a nivel nacional e internacional y como resultado de estos esfuerzos ha logrado consolidar negocios importantes en países como Venezuela.

De igual manera los miembros de la CBP se preparan continuamente para superar y lograr cumplir con la misión que consiste en la satisfacción de todos los eslabones que conforman la cadena productiva artesanal y de forma especial de la técnica en barniz de pasto, resaltando la importancia de sus “clientes”, razón por la cual los productos originados por los artesanos adscritos a la empresa fueron merecedores en el año 2006 el sello de calidad ICONTEC hecho a Mano, certificación que se otorga en alianza con Artesanías de Colombia.

Actividades realizadas Dentro de las actividades realizadas por los artesanos de la empresa en pro del mejoramiento competitivo de la empresa se encuentran:

- ✓ Expositora II. SALÓN INTERNACIONAL ARTESANAL. Quito (Ecuador).
- ✓ Feria de Viña del Mar y Santiago de Chile Octubre 1997 y Febrero 1998, respectivamente.
- ✓ Participante en EXPO ARTESANÍAS CONFERÍAS 2003, 2004, 2005, 2006, 2007 Santa Fe de Bogotá.
- ✓ Participación en MONOFACTO 2004 – 2007.
- ✓ Participante en la Feria de las Colonias 2006 – 2007.
- ✓ Feria de Armenia 2006.
- ✓ Feria en Bucaramanga 2000
- ✓ Feria en Neiva 2004 – 2008.
- ✓ Eventos y Ruedas de Negocio organizadas por la Cámara de Comercio de Pasto, Comité Asesor Regional de Comercio Exterior CARCE – Nariño 2006 – 2007.
- ✓ Participación en el WORKSHOP DE CUERO Y MADERA. Laboratorio Colombiano de diseño para la artesanía y la pequeña empresa. San Juan de Pasto 1996.

**b. Reconocimientos:**

- ✓ Premio mejor técnica artesanal otorgada en México en el año 2000.
- ✓ Premio en la Feria de Armenia otorgada a la mejor artesanía de Colombia fuera de concurso por su destreza artesanal.
- ✓ Sello de calidad ICONTEC Hecho a mano en el año 2006.
- ✓ Feria Viña del Mar y la de Santiago de Chile en los años 1997 – 1998 le otorgaron en dos ocasiones el premio de mejor artesanía del mundo.
- ✓ Artesanías de Colombia. Le otorgo en los años 1994 y 1995, el reconocimiento Tesoros Vivientes. Reconocimiento que se merecen solo aquellas artesanías con amplio bagaje y tradición cultural.
- ✓ Museo de artes y tradiciones populares de Bogotá. Le otorgo la condecoración Modelo Latinoamericano de Organización en el año 1985.

### **2.1.2 Misión, Visión y Objetivos de la Empresa:**

**Misión.**<sup>22</sup> Desarrollar una gestión óptima en cada una de las áreas de la organización de forma eficiente que permita incursionar y posicionar los productos de la Cooperativa Artesanal Casa del Barniz de Pasto Ltda., en mercados nacionales e internacionales, cumpliendo con las expectativas y necesidades de los clientes actuales y potenciales, ofreciendo productos de excelente calidad acorde con las tendencias de la moda, y las exigencias del mercado, desempeñándose bajo un marco de mejoramiento continuo y ética gerencial. Con miras a mejorar la situación económica y social de sus afiliados.

**Visión.**<sup>23</sup> La Cooperativa Artesanal Casa del Barniz de Pasto será reconocida en el 2012 como una empresa competitiva en el campo exportador, con una excelente imagen de servicio, solidez humana, financiera y técnica, efectiva en el cumplimiento y entrega de pedidos, abierta al aprendizaje, formación, así como a la eficaz integración y bienestar de sus miembros,

#### **Objetivos corporativos.**<sup>24</sup>

- ✓ Aumentar y diversificar la oferta exportable de los artículos artesanales en función de la demanda mundial.
- ✓ Desarrollar una agresiva inteligencia comercial en función de la demanda mundial y la oferta interna.
- ✓ Alcanzar el crecimiento sostenido de las exportaciones a través del cumplimiento de estándares internacionales de precio, oportunidad, calidad, productividad y competitividad.
- ✓ Continuar ofreciendo un producto de excelente calidad con el objetivo de posicionarse cautivando un nicho de mercado con líneas innovadoras tanto en el mercado interno como en el externo.
- ✓ Capacitar a los miembros de los talleres artesanales en las tendencias actuales de la moda que permitan ofrecer productos de excelente calidad y acordes al gusto del consumidor final.

---

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> Ibid.

## 2.2 SITUACIÓN DE LA EMPRESA CASA DEL BARNIZ DE PASTO

### 2.2.1 Análisis Organizacional:

Figura 2. Organigrama<sup>25</sup>



Fuente: Casa del Barniz de Pasto.

#### a. Cargos

- ✓ Administradora → Miriam Narváez.
- ✓ Auxiliar Contable y Vendedor → Geovany Nasmutan.
- ✓ Contadora → Cristina Granja.
- ✓ Consejo de Administración → Lester Narvaez.
- ✓ Harold Granja
- ✓ Carlos Lasso.

<sup>25</sup> Ibid.

✓ Junta de Vigilancia

—————> Mario Zambrano  
Douglas Lasso.

**Cuadro 1. Formación del Personal de la Cooperativa Artesanal Casa del Barniz de Pasto**

Cargo	Nombre Encargado	Del	Formación Académica	Experiencia Laboral
ADMINISTRADORA	MIRIAM NARVÁEZ		TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. CESMAG  FORMACIÓN A EXPORTADORES PROEXPORT	SECRETARIA DE LA CASA DEL BARNIZ DE PASTO (2002).  ADMINISTRADORA DE LA COOPERATIVA 2003 HASTA LA FECHA  MIEMBRO DE UNO DE LOS TALLERES ARTESANALES
CONTADORA	CRISTINA GRANJA		CONTADORA PUBLICA UNIVERSIDAD MARIANA	LLEVA LA CONTABILIDAD DESDE EL AÑO 2003.
AUXILIAR CONTABLE	GEOVANI NASMUTAN		LICENCIATURA EN INFORMÁTICA	VENTAS Y AUXILIAR DE CONTABILIDAD DESDE EL AÑO 2003
CARLOS LASSO			PRIMARIA	50 AÑOS DESDE LOS 8 AÑOS Y FUE MAESTRO DE DON HAROLD GRANJA Y LESTER NARVÁEZ
TALLER LESTER NARVÁEZ	LESTER NARVÁEZ		TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	40 AÑOS DEDICADO A LA LABOR ARTESANAL DESDE LOS 20 AÑOS
HAROLD GRANJA			PRIMARIA	
PEDRO NARVÁEZ			PRIMARIA	30 AÑOS EN EL OFICIO
JOSÉ MA. CASTRILLON			PRIMARIA	30 AÑOS EN EL OFICIO
TALLER MARIO NARVÁEZ			BACHILLER	15 AÑOS EN LA LABOR ARTESANAL.
DUGLAS LASSO			BACHILLER	HIJO DE DON CARLOS LASSO 5 AÑOS
VIVIANA GRANJA			CONTADORA	5 AÑOS HIJA DE DON HAROLD GRANJA
DAVID NARVAEZ			BACHILLER	5 AÑOS HIJO DE LESTER

Fuente. Casa del Barniz de Pasto.

**b. Cultura organizacional:** Valores corporativos: Equidad, responsabilidad conjunta, igualdad social, beneficio social, cumplimiento, seriedad, compromiso, lealtad, ayuda mutua, empatía , solidaridad<sup>26</sup>.

**c. Política de Personal:** La contratación del personal es realizada por el Consejo de Administración de la cooperativa. De otro lado, como parte de las políticas de contratación la empresa, sigue la normativa legal colombiana, es decir tiene afiliados a los miembros que trabajan en cada taller artesanal a Riesgos Profesionales, Salud, Pensiones.

**Control** Se realiza en varias etapas del proceso, primero en la selección de proveedores de materia prima e insumos que cumplan con los estándares exigidos respecto a calidad y cumplimiento, posteriormente se controla la calidad del producto prototipo y de los productos que se producen posteriormente y por último se realizan los acabado de tal manera que el producto cumpla con las exigencias que requiere el cliente<sup>27</sup>.

*Capacitación* Se trabaja con la asesoría de los Maestros Propietarios de cada taller artesanal, quienes al igual que sus subordinados participan de manera constante participa en eventos y seminarios ofrecidos por entidades como ARTESANÍAS DE COLOMBIA, LABORATORIO COLOMBIANO DE DISEÑO – CONTACTAR entre otras. Cabe resaltar que tanto la gerente como el auxiliar de contabilidad se capacitan continuamente para desempeñar de forma óptima sus actividades. Respecto a los propietarios de cada taller y sus subordinados reciben capacitación a nivel de seguridad por parte del Instituto de Seguridad Social<sup>28</sup>.

### **2.2.1.1 Matriz de evaluación de factores externos:**

**Metodología:** La MEFÉ es una matriz que evalúa factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría externa que listan tanto oportunidades y amenazas.

Para su evaluación se asignan pesos de importancias que van desde 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.

---

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> Ibid.

Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

La calificación de los factores se efectúa en una escala de 1 y 4 distribuidas en el siguiente rango:

Convenciones

- 1 AMENAZA IMPORTANTE
- 2 AMENAZA MENOR
- 3 OPORTUNIDAD MENOR
- 4 OPORTUNIDAD IMPORTANTE

Posteriormente se multiplica la columna de ponderación por la de clasificación determinando así una calificación ponderada para cada variable, y para finalizar se realiza una sumatoria de las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la matriz.

**2.2.1.2 Matriz de evaluación del factor externo en estados unidos.**

**Cuadro 2. Matriz de evaluación del Factor Externo en Estados Unidos.**

FACTORES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	TOTAL CLASIFICACIÓN
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>			
Alto Ingreso Per Cápita y buena disponibilidad de Ingreso	0,09	4	0,36
Favorable manejo del tipo y tasa de cambio	0,08	4	0,32
Bajas Tasas de Inflación	0,02	3	0,06
Regiones con ingresos altos y buena propensión a consumir	0,09	4	0,36
Bajas Tasas de Desempleo	0,09	3	0,27
Adecuada propensión a consumir, y buenas tendencias	0,09	4	0,36
<b>DIMENSIÓN SOCIO CULTURAL Y DEMOGRÁFICA</b>			0,00
Índice de esperanza de vida alto	0,02	3	0,06
Diversidad de climas en diversas épocas del año	0,02	4	0,08
Buena actitud del mercado con respecto a la calidad de la producción.	0,08	4	0,32
<b>DIMENSIÓN TECNOLÓGICA</b>			
Apoyo para crear cadenas productivas en Nariño o Colombia	0,04	4	0,16
Posibilidad de acceder a tecnología o procesos innovadores	0,01	4	0,04

FACTORES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	TOTAL CLASIFICACIÓN
<b>DIMENSIÓN POLÍTICA Y LEGAL</b>			
Cambios de Gobierno	0,02	3	0,06
Bajo índice de protestas contra el estado	0,02	3	0,06
Tratados internacionales y acuerdos comerciales vigentes	0,1	4	0,40
Aranceles e impuestos a las importaciones bajos	0,09	4	0,36
ATPDEA - TLC COLOMBIA ESTADOS UNIDOS	0,1	4	0,40
<b>DIMENSIÓN AMBIENTAL</b>			
Aprovechamiento de las regulaciones ambientales	0,02	3	0,06
Protección ambiental y apoyo a proyectos que la promuevan	0,02	3	0,06
<b>TOTAL</b>	1,00		3,79

Fuente: Esta Investigación

Los factores analizados en la dimensión económica se constituyen en su mayoría en oportunidades importantes y se encuentran direccionados fundamentalmente a indicar que Estados Unidos es un país que maneja uno de los ingresos per cápita más alto a nivel mundial lo que conlleva a una favorable propensión a consumir.

En lo que concierne a la dimensión socio cultural y demográfica la población estadounidense determina por lo general sus gustos conforme a las tendencias de moda que se focalizan en las estaciones del año, por lo cual la actitud del mercado hacia los productos es favorable.

Los factores evaluados dentro de la dimensión tecnológica, política – legal y ambiental se encuentran ubicados entre oportunidades importantes y oportunidades menores, siendo de gran incidencia para este estudio la dimensión político – legal frente a la cual Colombia y por ende la CBP goza de un amplio margen de preferencias para el ingreso a este mercado.

Lo que permite inferir como resultado final que la MEF para este proyecto se encuentra por encima del promedio ubicándose entre oportunidades menores y oportunidades importantes mostrando un comportamiento favorable del entorno estadounidense para la ejecución del plan estratégico exportador con destino a SAN FRANCISCO CA. CALIFORNIA California - Estados Unidos.

### 2.2.1.3 Matriz de perfil de impacto de estados unidos:

**Metodología:** La calificación de esta matriz se efectúa con base a 3 ítems determinados como factores de impacto (fuerte, mediano y débil), que dependiendo de la calificación se clasifican en:

**SI LA CALIFICACIÓN ESTA ENTRE 0 Y 2            IMPACTO ES MENOR**  
**SI LA CALIFICACIÓN ESTA ENTRE 2.01 Y 3        IMPACTO ES MEDIANO**  
**SI LA CALIFICACIÓN ESTA ENTRE 3.01 Y 4        IMPACTO ES FUERTE**

**Cuadro 3. Matriz de Perfil de Impacto de Estados Unidos**

FACTORES	IMPACTO			IMPACTO TOTAL
	FUERTE	MEDIANO	DÉBIL	
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>				
Alto Ingreso Per Cápita y buena disponibilidad de Ingreso	X			3,95
Favorable manejo del tipo y tasa de cambio	X			3,95
Bajas Tasas de Inflación	X			3,95
Regiones con ingresos altos y buena propensión a consumir			X	3,80
Bajas Tasas de Desempleo	X			3,60
Adecuada propensión a consumir, y buenas tendencias		X		3,90
<b>DIMENSIÓN SOCIO CULTURAL Y DEMOGRÁFICA</b>				
Índice de esperanza de vida alto	X			3,90
Diversidad de climas en diversas épocas del año		X		2,00
Buena actitud del mercado con respecto a la calidad de la producción.	X			3,95
<b>DIMENSIÓN TECNOLÓGICA</b>				
Apoyo para crear cadenas productivas en Nariño o Colombia	X			3,80
Posibilidad de acceder a tecnología o procesos innovadores	X			3,80
<b>DIMENSIÓN POLÍTICA Y LEGAL</b>				
Cambios de Gobierno	X			3,95
Bajo índice de protestas contra el estado			X	2,00
Tratados internacionales y acuerdos comerciales vigentes		X		3,90
Aranceles e impuestos a las importaciones bajos	X			4,00
ATPDEA - TLC COLOMBIA ESTADOS UNIDOS	X			4,00
<b>DIMENSIÓN AMBIENTAL</b>				
Aprovechamiento de las regulaciones ambientales		X		3,00
Protección ambiental y apoyo a proyectos que la promuevan		X		3,00
			<b>Promedio</b>	<b>3,58</b>

Fuente: Esta Investigación.

El impacto generado en el mercado norteamericano frente a la importación de la partida 44.20.10.00.00 en la cual se contemplan las bomboneras y cofres, elaborados por la Casa del Barniz de Pasto, provenientes de Colombia es fuerte en la medida en que se aprovechan los tratados preferenciales otorgados por este país. De igual manera las bomboneras y cofres en comparación a otros artículos nunca pasa de moda y continuamente el/la consumidor(a) norteamericana renueva los artículos de decoración por temporadas y se ve atraída por productos innovadores en especial, los provenientes de países en desarrollo y en los cuales prime un alto componente social, lo que enmarca así una favorable propensión al consumo de estos bienes.

#### 2.2.1.4 Matriz de perfil de impacto de Colombia:

**Cuadro 4. Matriz de Perfil de Impacto de Colombia.**

FACTORES	IMPACTO			IMPACTO TOTAL
	FUERTE	MEDIANO	DÉBIL	
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>				
Disponibilidad de Créditos	X			4
Revaluación del peso con respecto al dólar	X			4
Bajo Nivel de Ingresos per. cápita		X		3,3
Bajas Tasas de Inflación		X		3
Altos índices de Desempleo		X		3
Balanza Comercial	X			4
Tasas de Impuestos en Aumento	X			3,8
<b>DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL-DEMOGRÁFICA</b>				
Migraciones a las ciudades por desplazados		X		3
Actitud Negativa Respecto del Ahorro y la inversión	X			3,8
<b>DIMENSIÓN TECNOLÓGICA</b>				
Utilización de tecnología obsoleta en la industria	X			3,9
<b>DIMENSIÓN POLÍTICO LEGAL</b>				
Agravada situación de guerra y violencia en el país	X			4
Favorecimiento de convenios de cooperación internacional	X			4
ATPDEA - TLC COLOMBIA ESTADOS UNIDOS	X			4
<b>DIMENSIÓN AMBIENTAL</b>				
No hay apoyo a compañías que protejan el ambiente		X		3
Regulación sobre protección ambiental acorde		X		3
			<b>PROMEDIO</b>	<b>3,59</b>

Fuente: Esta Investigación.

## CONVENCIONES

SI LA CALIFICACIÓN ESTA ENTRE 0 Y 2	EL IMPACTO ES MENOR
SI LA CALIFICACIÓN ESTA ENTRE 2.01 Y 3	EL IMPACTO ES MEDIANO
SI LA CALIFICACIÓN ESTA ENTRE 3.01 Y 4	EL IMPACTO ES FUERTE

El impacto para Colombia de la exportación de las bomboneras y cofres es fuerte debido al gran flujo comercial que se origina producto de negociaciones realizadas en el país a través de ferias como Expo artesanías y Monofacto, ferias que convocan un considerable número de negociadores internacionales. Así como también del buen aprovechamiento de los tratados comerciales suscritos por Colombia como el ATPDEA y a futuro el tan esperado TLC Colombia Estados Unidos, que permitirá una mayor incursión para los industriales, para las pequeñas y medianas empresas de Colombia en este mercado.

### **2.2.1.5 Matriz de evaluación del factor interno de la casa del barniz de pasto con destino a la exportación de bomboneras y cofres a san francisco ca. California:**

**Metodología:** La MEFI es una matriz que evalúa factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría externa que listan tanto debilidades y fortalezas.

Para su evaluación se asignan pesos de importancias que van desde 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0. La calificación de los factores se efectúa en una escala de 1 y 4 distribuidas en el siguiente rango:

## CONVENCIONES

1. DEBILIDAD IMPORTANTE
2. DEBILIDAD MENOR
3. FORTALEZA MENOR
4. FORTALEZA IMPORTANTE

Posteriormente se multiplica la columna de ponderación por la de clasificación determinando así una calificación ponderada para cada variable, y para finalizar se realiza una sumatoria de las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la matriz.

**Cuadro 5. Matriz De Evaluación del Factor Interno de Casa del Barniz de Pasto con destino a la Exportación de artesanías en barniz de Pasto.**

<b>FACTOR INTERNO CLAVE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL CLASIFICACIÓN</b>
<b>SISTEMA GERENCIAL</b>			
* Inteligencia Comercial para responder a los cambios del entorno	<b>0,04</b>	<b>2</b>	<b>0,08</b>
* Planes y programas de contingencia para enfrentar las situaciones difíciles	<b>0,05</b>	<b>4</b>	<b>0,2</b>
* Experiencia en producción y comercialización de artículos artesanales.	<b>0,06</b>	<b>4</b>	<b>0,24</b>
* Establecimiento de contactos que faciliten procesos de exportación y trámites.	<b>0,03</b>	<b>3</b>	<b>0,09</b>
<b>SISTEMA DE PRODUCCIÓN</b>			
* La Casa del Barniz de Pasto, es una de las empresas líderes en la fabricación de artículos artesanales bajo las técnicas de enchapado en tamo pero sobre todo en barniz de pasto en el Departamento de Nariño.	<b>0,05</b>	<b>4</b>	<b>0,2</b>
* Se cuenta con la asistencia de Artesanías de Colombia, Laboratorio Colombiano de Diseño, Zeiky, Bancoldex, Contactar.	<b>0,05</b>	<b>4</b>	<b>0,2</b>
* Los tratados y convenios internacionales permiten la competitividad del producto en el mercado internacional	<b>0,07</b>	<b>4</b>	<b>0,28</b>

<b>FACTOR INTERNO CLAVE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL CLASIFICACIÓN</b>
* Los artículos artesanales, son considerados productos esenciales en la decoración de todo hogar.	<b>0,05</b>	<b>4</b>	<b>0,2</b>
* Se presenta un bajo nivel de tecnología involucrado en la producción.	<b>0,02</b>	<b>3</b>	<b>0,06</b>
<b>SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN</b>			
* Se conoce ampliamente los factores de la distribución y logística internacional	<b>0,02</b>	<b>1</b>	<b>0,02</b>
* Por la situación del país, el transporte interno dificulta y entorpece otros procesos.	<b>0,02</b>	<b>2</b>	<b>0,04</b>
* El empaque del producto estará acorde con las exigencias de los mercados.	<b>0,03</b>	<b>3</b>	<b>0,09</b>
* El embalaje del producto protegerá sus condiciones y características.	<b>0,03</b>	<b>4</b>	<b>0,12</b>
* El transporte aéreo implica un costo más alto del producto, sin embargo, ofrece ventajas como rapidez permitiendo operar bajo just time hacia cliente final.	<b>0,03</b>	<b>4</b>	<b>0,12</b>
<b>SISTEMA DE FINANZAS</b>			
* Es posible acceder a diferentes medios de financiación del proyecto en el ámbito nacional e internacional.	<b>0,04</b>	<b>4</b>	<b>0,16</b>

<b>FACTOR INTERNO CLAVE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL CLASIFICACIÓN</b>
<b>SISTEMA COMERCIAL, DE PRECIOS Y DE PROMOCIÓN</b>			
* En la promoción se puede aprovechar las cualidades del producto.	<b>0,04</b>	<b>4</b>	<b>0,16</b>
* Los procesos de innovación del producto serán rigurosos y lo harán competitivo en los mercados internacionales.	<b>0,04</b>	<b>4</b>	<b>0,16</b>
* El precio promedio que le corresponde al productor es relativamente atractivo.	<b>0,03</b>	<b>4</b>	<b>0,12</b>
* El empaque implica un aumento en el porcentaje de precios considerable.	<b>0,03</b>	<b>3</b>	<b>0,09</b>
* Los trámites y el proceso de exportación favorecen y facilitan la labor del exportador colombiano.	<b>0,03</b>	<b>4</b>	<b>0,12</b>
* Los sistemas de investigación de mercados de Colombia, se convierten en una herramienta útil en la toma de decisiones para el exportador.	<b>0,05</b>	<b>4</b>	<b>0,2</b>
<b>SISTEMA DE TALENTO HUMANO</b>			
* Las áreas de producción, control de calidad, empaque y almacenamiento no requieren personal con niveles altos de educación.	<b>0,04</b>	<b>3</b>	<b>0,12</b>
* Los profesionales que requieren la gestión de diferentes áreas deben ser muy competitivos y en ocasiones con experiencia.	<b>0,05</b>	<b>4</b>	<b>0,2</b>

<b>FACTOR INTERNO CLAVE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL CLASIFICACIÓN</b>
* La inteligencia y creatividad, son indispensables para el buen funcionamiento de la empresa.	<b>0,05</b>	<b>4</b>	<b>0,2</b>
* La capacitación que se dará al talento humano se hará en función a la optimización y calidad de la producción.	<b>0,05</b>	<b>4</b>	<b>0,2</b>
<b>T O T A L E S</b>	<b>1</b>		<b>3,67</b>

Fuente: Esta Investigación.

Se puede afirmar que en lo concerniente al Sistema gerencial la empresa Casa del Barniz de Pasto precisa manejar inteligencia comercial para responder a los cambios del entorno. Sin embargo, se destaca que después del desfalco la empresa tiene elaborado un plan de contingencia para enfrentar las situaciones difíciles. De otro lado, la empresa posee amplia experiencia en producción de artículos artesanales lo que le ha permitido el establecimiento de contactos que faciliten procesos de exportación y trámites.

En lo que respecta al sistema de producción la empresa Casa del Barniz de Pasto se ha constituido en una de las empresas líderes en la fabricación de artesanía en el Departamento de Nariño, gracias al apoyo recibido de entidades como Artesanías de Colombia, el Laboratorio Colombiano de Diseño, Zeiky, Bancoldex, y Contactar.

La empresa Casa del Barniz de Pasto en su sistema de distribución presenta como debilidades el desconocimiento de los factores de la distribución y logística internacional. De otro lado como fortalezas se tienen el empaque y el embalaje del producto que se encuentran acordes con las exigencias de los mercados.

En el ámbito financiero Casa del Barniz de Pasto tiene la gran posibilidad de acceder a diferentes medios para financiar el proyecto, por la solidez mostrada tras su fase de recuperación a partir del año 2003.

Casa del Barniz de Pasto en su sistema comercial presenta fortalezas significativas como los procesos de innovación del producto que le permiten ofrecer un artículo de excelente calidad acorde con las exigencias del consumidor final.

En lo que concierne al Talento Humano Casa del Barniz de Pasto cuenta con personal capacitado orientado para el desempeño de sus funciones y el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.

De manera general la MEFI de Casa del Barniz de Pasto presenta un promedio favorable de 3.67 ubicándose entre Fortalezas menores y Fortalezas importantes reflejando una empresa con una posición considerable a nivel interno que le permite enfrentar los retos en mercados externos. Sin embargo, precisa de una reestructuración administrativa tendiente a la implementación de otras dependencias como el departamento de exportaciones y el de ventas así como también precisa la realización de inversión de capital para que la empresa se consolide aún más y mantenga su ventaja competitiva frente a su competencia local.

### 2.2.1.6 Matriz de evaluación integrada del entorno:

**Cuadro 6. Matriz de Evaluación Integrada del Entorno**

VARIABLES CLAVES	ENTORNO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Tratados comerciales	Económico	Conglomeración y organización para la competencia librecambista Más rentabilidad y especialización.	Aprovechamiento de las ventajas arancelarias negociadas en los tratados como el TLC Colombia – Estados Unidos, CAN, que busca penetrar los mercados internacionales de una manera más fácil.
Leyes de apoyo y fomento	Político	El gobierno mediante las leyes quiere impulsar el incremento de la producción de las pequeñas y medianas empresas.	Conocer y aprovechar las ayudas ofrecidas por las entidades gubernamentales como ZEIKY, BANCOLDEX, con el objetivo de consolidar a la empresa.
Infraestructura vial Infraestructura física. Asociación con otras empresas productoras de la región.	Social	Se requiere de vías en óptimas condiciones que faciliten el desarrollo de la región. Promover programas que conlleven al mejoramiento de puertos, aeropuertos y terminales de carga terrestre internacional para la región. Incremento del potencial productor	Con vías en perfecto estado se facilita el comercio tanto a nivel local, nacional e internacional de forma ágil y oportuna.  Se precisa de puertos, aeropuertos y terminales de carga terrestre internacional con el objetivo de disminuir tiempos y costos, lo que permitiría tener productos más competitivos en el mercado externo. Contar con una mayor oferta exportable para poder cumplir y abastecer los pedidos del mercado externo.

Fuente: Esta Investigación

**2.2.2 Análisis de la Producción.** El proceso productivo para la obtención del barniz con el cual se decoran los objetos de madera, es un proceso sencillo, casero antes que industrial. A continuación de forma sucinta se dará a conocer este proceso.

La resina y las hojas del mopa – mopa forman una masa compacta y muy maleable si se la extrae en el periodo adecuado que son en las fechas de abril – mayo y noviembre – diciembre.

Por otro lado, si se la deja secar durante un tiempo prudencial no mayor de 4 meses (Conservado en Refrigerador), esta masa es muy dura por lo cual se necesita golpearla con una maceta para triturlarla y disponerla para la cocción.

- **Cocción.** La masa se deposita en una olla con agua hirviendo, en el segundo hervor de esta masa esta se torna ya maleable, la cual es macerada en varias ocasiones para quitarle las impurezas que trae la masa.

De nuevo la masa es introducida en agua caliente para ablandarla y darle la contextura necesaria.

Posteriormente, se hacen hilos con la masa de aproximadamente 1 cm de diámetro, los cuales se los muele en molino casero, con la finalidad de dejarlo libre de toda impureza.

Una vez más se introduce la masa en agua caliente en pequeñas porciones para teñir, adicionando anilinas y purpurinas vegetales de acuerdo al color deseado. Para una perfecta fijación del color se quema la masa del Barniz con el color impregnado en una resistencia o reverbero. (Antes se utilizaba laminilla de oro o plata para obtener la fijación del color).

Una vez teñida la resina se introduce nuevamente en agua caliente, la masa compacta se bate aproximadamente por 30 minutos. Después se retira y amasa para poderla templar.

- **Templado.** El templado debe ser realizado con la ayuda de dos a tres personas, con movimientos sincronizados. En esta fase cada persona estira para sus limbos ayudándose de manos y boca. De esta forma se obtiene una tela muy delgada, uniforme y dúctil. (Este proceso se lleva a cabo con todos los colores).

- **Decoración.** Una vez se obtiene la tela, esta es adherida al objeto que se va a decorar ya sea madera, vidrio, cerámica o cuero. Una vez se adhiere al objeto, el artesano realiza los cortes de las figuras y colores a utilizar sobre el objeto, los cuales son realizados diestramente con la ayuda de una cuchilla o bisturí, el resto de la tela o barniz sobrante es retirado del objeto. Una vez el diseño se termina se le da mayor adherencia con un mango transparente sea brillante o mate.

**Figura 3. Proceso Productivo del Barniz de Pasto.**



Fuente. Casa del Barniz de Pasto.

- **Terminado.** El objeto terminado es sometido a un riguroso control de calidad en cuanto a acabado, diseño y combinación de colores antes de exhibirlo para su venta.

Finalmente se adhiere al artículo información sobre la técnica utilizada, el artesano que lo realizó, fecha y el sello de calidad ICONTEC hecho a mano, para que el producto tenga referencia de ser catalogado como uno de los mejores, elaborado bajo la técnica decorado en barniz de pasto.

- **Empaque:** Se acondiciona el producto con material de relleno utilizando para ello periódico de primera calidad, posteriormente se coloca en bolsa plástica. Cuando se comience con la fase de exportación del producto se pretende que este vaya al mercado internacional en bolsa de cambre para protegerlo de la humedad y/o deterioro del mismo.

- **Embalaje:** Es realizado en cajas de cartón estándar cuyas medidas son 40 cm. \* 60 cm. \* 60 cm.

#### **2.2.2.1 Tecnología y estado del equipo:**

**Nivel de utilización de la Capacidad Instalada.**<sup>49</sup> La capacidad instalada de los talleres artesanales encargados de la producción de las bomboneras y cofres, por lo general funciona en un 70%. Sin embargo, cuando la empresa ha tenido que cubrir pedidos significativos se ha utilizado al 100%. Además cabe señalar, que la empresa cuenta con talleres satélites para emergencias, con el fin de cubrir pedidos

**Grado de Mantenimiento de la Maquinaria.**<sup>50</sup> La maquinaria con la que cuentan los talleres adscritos a la empresa Casa del Barniz de Pasto, es sometida a mantenimiento por parte de sus operarios cada vez que realizan el proceso de convertir la resina en tela.

De otro lado, los pebeteros se reemplazan aproximadamente cada 45 días, para evitar que su deterioro cause algún tipo de perjuicio en sus usuarios, durante los procesos de manipulación, según los consejos dictaminados en los procesos de capacitación del Instituto de Seguridad Social.

---

<sup>49</sup> Ibíd.

<sup>50</sup> Ibíd.

## 2.2.3 Estados Financieros:

### 2.2.3.1 Balance General:

**Cuadro 7. Balance general al 31 de Diciembre de 2007 - 2008.**

CUENTAS	2007	2008
<b>ACTIVOS</b>		
<b>* Corrientes</b>		
<b>Disponible</b>		
Fondos por depositar	3.500.000	3.675.000
Inversiones CDT	5.000.000	5.250.000
<b>Total Disponible</b>	8.500.000	8.925.000
<b>Deudores</b>		
Cuentas por Cobrar Clientes	22.726.780	23.863.119
Anticipo impuestos	3.843.774	4.035.963
Otras cuentas por cobrar	1.576.012	1.654.813
<b>Total Deudores</b>	28.146.566	29.553.894
<b>Inventarios</b>		
Inv.Final de Mciás.	34.000.000	35.700.000
<b>Total Inventarios</b>	34.000.000	35.700.000
<b>Total Activo Corriente</b>	70.646.566	74.178.894
<b>* No Corriente</b>		
<b>- Propiedad Planta y Equipo</b>		
Terrenos	20.000.000	21.000.000
Construcciones y Edificaciones	10.000.000	10.500.000
Maquinaria y Equipos	8.075.342	8.479.109
Equipo de Oficina	4.547.236	4.774.598
Equipo de Computacion y Comunicación	2.120.000	2.226.000
Flota y Equipo de Transporte	700.000	735.000
Depreciacion Acumulada	-759.560	-797.538
<b>Total Prop.Planta y Equipo</b>	44.683.018	46.917.169
<b>Otros Activos</b>		
Diferidos	999.100	1.049.055
Inversiones permanentes	27.546.000	28.923.300
Varios	0	0
Valorizaciones	1.055.412	1.108.183
<b>Total Otros Activos</b>	29.600.512	31.080.538
<b>* Total Activo No Corriente</b>	74.283.530	77.997.707
<b>** TOTAL ACTIVOS</b>	144.930.096	152.176.601

<b>CUENTAS</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>		
<b>PASIVOS</b>		
<b>* Corriente</b>		
<b>Obligaciones Financieras</b>		
Bancos Nacionales	37.916.727	39.812.563
<b>Total Oblig.Financieras</b>	37.916.727	39.812.563
<b>Acreeedores</b>		
Proveedores Nacionales	5.592.174	5.871.783
Cuentas por pagar	8.375.473	8.794.247
Obligaciones laborales	0	0
Anticipos y depósitos recibidos	0	0
Impuestos, gravámenes	0	0
<b>Total Acreeedores</b>	13.967.647	14.666.029
<b>Total Pasivo Corriente</b>	51.884.374	54.478.593
<b>* No Corriente</b>		
Obligaciones Financieras	450.000	472.500
Bonos por pagar	0	0
<b>** Total Pasivo No Corriente</b>	450.000	472.500
<b>** TOTAL PASIVOS</b>	52.334.374	54.951.093
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital social	20.000.000	21.000.000
Superávit de capital	553.214	580.875
Reservas	999.878	1.049.872
Revalorización del patrimonio	4.321.786	4.537.875
Utilidad del ejercicio	34.203.180	35.913.339
Utilidades Acumuladas	30.061.366	31.564.434
Superávit por valorizaciones	2.456.298	2.579.113
<b>* Total Patrimonio</b>	92.595.722	97.225.508
<b>** TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	144.930.096	152.176.601

Fuente. Casa del Barniz de Pasto.

### 2.2.3.2 Estado de Pérdidas y Ganancias:

**Cuadro 8. Estado de Resultados de 1 de Enero a 31 de Diciembre de 2007 - 2008.**

	2.007	2.008
<b>VENTAS BRUTAS</b>	54.321.567	57.037.645
Menos descuentos	0	0
<b>VENTAS NETAS</b>	54.321.567	57.037.645
<b>COSTO DE VENTAS</b>	2.485.914	2.610.210
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	51.835.653	54.427.435
<b>GASTOS DE ADM Y VENTAS</b>		
Sueldos	1.123.449	1.179.621
Honorarios	1.110.432	1.165.954
Impuestos	170.168	178.676
Arrendamientos	99.132	104.089
Seguros	24.842	26.085
Servicios públicos	320.987	337.036
Publicidad y promociones	100.000	105.000
Mantenimiento	57.090	59.945
Gastos de viaje	110.000	115.500
Depreciaciones	227.568	238.946
Comisiones	211.200	221.760
Transporte	234.173	245.882
Varios	218.878	229.822
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	47.827.734	50.219.120
Mas otros ingresos	4.876.543	5.120.370
Menos gastos financieros	84.000	88.200
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	52.620.277	55.251.290
Menos provisión para Impuesto de renta	18.417.097	19.337.952
<b>UTILIDAD NETA</b>	34.203.180	35.913.339

Fuente. Casa del Barniz de Pasto.

**Cuadro 9. Análisis de las Rentabilidades**

<b>PORCENTAJES DE RENTABILIDADES</b>		
	2.007	2.008
<b>VENTAS</b>	63,0%	63,0%
<b>CAPITAL</b>	171,0%	171,0%
<b>PATRIMONIO</b>	36,9%	36,9%
<b>INVERSIÓN</b>	23,8%	23,8%

Fuente. Casa del Barniz de Pasto.

Respecto a los estados financieros presentados, se puede afirmar que el activo de la empresa Casa del Barniz de Pasto, creció en un 4,76% frente al año 2007, al pasar de \$144.930.096 en el año 2007 a \$ 152.176.601 en el año 2008.

Es importante resaltar que el estado de resultados a 31 de Diciembre de 2008 arroja una utilidad de \$ 35.913.339 que también se encuentra reflejada en el balance general. Se puede inferir que la utilidad mensual es de aproximadamente \$ 2.992.778,25.

Respecto al crecimiento de la empresa en este periodo fue casi nulo, hecho que se debió al desplome del sistema financiero, así como a los movimientos fluctuantes del dólar. Ahora bien, a nivel nacional como es bien sabido por todos, el año de las pirámides, en el primer semestre del año dejaron buenas utilidades, situación que se revirtió en la parte final de este, periodo en el cual las ventas decayeron y el comercio disminuyó ostensiblemente. Esta situación afectó las ventas de la empresa en mención, motivo por el cual el crecimiento obtenido en los primeros meses, fue el único soporte al finalizar el año, de allí que los porcentajes de rentabilidades obtenidos en estos años se muestren iguales.

Sin embargo, se puede afirmar que toda situación es susceptible de mejoramiento, por ello la importancia de realizar este plan estratégico exportador para esta empresa, con miras a que Casa del Barniz de Pasto cubra no solo el mercado local y nacional, sino que tenga otra fuente de ingresos permanentes que le permitan compensar las crisis tanto internas como externas que afectan a la economía colombiana.

**2.2.3.3 Sistematización y Método Contable.**<sup>51</sup> Casa del Barniz de Pasto lleva la contabilidad conforme a las normas legales vigentes por medio del manejo de estados financieros, libros contables requeridos como el de mayor, balances, inventarios y libro diario de uso obligatorio por el régimen común al cual pertenece. De igual manera maneja el software FINANCI 2002 que le permite llevar el tratamiento contable de la empresa al día.

#### **2.2.3.4 Financiación:**

**Créditos existentes de la Casa del Barniz de Pasto:** En la actualidad la cooperativa no tiene créditos vigentes.<sup>52</sup>

**Acceso a Nuevos Créditos:** Casa del Barniz de Pasto debido al cumplimiento y movimiento financiero se ha constituido en una empresa capaz de responder con sus obligaciones financieras y asumir créditos a futuro. De hecho esta en vías de

---

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>52</sup> Ibid.

consecución de un crédito con Finamerica, para financiar el plan estratégico exportador, una vez concluya la formulación y se comience con la ejecución del mismo.

**2.2.3.5 Política de Costos.** El cálculo de los costos es realizado por la Administradora Miriam Estella Narvárez Zambrano, el Auxiliar Contable Geovany Nasmutan y se lo obtiene calculando los materiales e insumos empleados para cada referencia. La utilidad para venta en fábrica al público en general es de un 30% que se aplica al costo total sin incluir el empaque. El empaque tiene un costo de \$ 3000, la empresa tiene estipulado un costo fijo de \$ 9.000.

**Cuadro 10. Costos de Producción para Bomboneras.**

Producto	vol de pcc Mensual	COSTOS					Costo Total	Utilidad	Empaque	Precio Exw* UND \$	Precio Exw* UND USD
		Pto en Blanco	Barniz de Pasto	Mano de O	Prestaciones	Costo Fijo					
TO 002	35	1000	50	3950	3000	9000	17000	5100	3000	25100	11,26
TO 003	45	3000	200	12000	5800	9000	30000	9000	3000	42000	18,83
TO 004	55	4000	200	16000	5800	9000	35000	10500	3000	48500	21,75
TO 005	52	4500	1200	26000	9100	9000	49800	14940	3000	67740	30,38
TO 006	31	1500	100	8900	3500	9000	23000	6900	3000	32900	14,75
TO 007	45	4000	1000	25000	8000	9000	47000	14100	3000	64100	28,74
TO 008 BP	37	3500	800	13000	6700	9000	33000	9900	3000	45900	20,58
TOTALES											146,30

Fuente: Casa del Barniz de Pasto.

**Cuadro 11. Costos de Producción para Cofres**

Producto	vol de pcc Mensual	COSTOS					Costo Total	Utilidad	Empaque	Precio Exw* UND \$	Precio Exw* UND USD
		Pto en Blanco	Barniz de P	Mano de O	Prestaciones	Costo Fijo					
CA 016 G	37	1000	50	3950	3000	9000	17000	5100	3000	25100	11,26
CA 017 M	52	3000	200	12000	5800	9000	30000	9000	3000	42000	18,83
CA 018 P	36	4000	1000	25000	8000	9000	47000	14100	3000	64100	28,74
CA 019 SIN BIS	40	3500	800	13000	6700	9000	33000	9900	3000	45900	20,58
CA 020	35	4000	1000	25000	8000	9000	47000	14100	3000	64100	28,74
CA 021 CPL	55	4500	1200	26000	9100	9000	49800	14940	3000	67740	30,38
CA 022 CP	45	4000	200	16000	5800	9000	35000	10500	3000	48500	21,75
TOTALES											160,29

Fuente: Casa del Barniz de Pasto.

**2.2.3.6 Política de Compras.** La política de compras es ejercida por la gerente y administradora de la empresa la señora Miriam Estella Narváez, así como por quienes son miembros del Consejo de Administración, con la finalidad de abastecerse de todo lo necesario para la elaboración de sus productos. Para ello cuenta con los siguientes proveedores de materias primas e insumos:

**Cuadro 12. Proveedores de Materias Primas e Insumos.**

<b>MATERIAS PRIMAS E INSUMOS</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>CIUDAD</b>
Figura de Madera	Efrén Cuaces	Tuquerres
	Marcial Cuaces	Pasto
	Martha Cuaces	
	Arnulfo Buesaquillo	
	Javier Barrera	
	Luis Felipe Obando	
	Luis Eduardo Obando	
	Javier Pupiales	
Barniz	Artesanías de Colombia	Pasto
	San Antonio en (Putumayo)	Mocoa (Putumayo)

Fuente: Casa del Barniz de Pasto.

**2.2.3.7 Política de Ventas:**

**Cuadro 13. Producción Mensual Bomboneras.**

<b>Producto</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>M4</b>	<b>M5</b>	<b>M6</b>	<b>M7</b>	<b>M8</b>	<b>M9</b>	<b>M10</b>	<b>M11</b>	<b>M12</b>	<b>TOTAL</b>
TO 002	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	420
TO 003	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	540
TO 004	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	660
TO 005	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	624
TO 006	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	372
TO 007	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	540
TO 008 BP	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	444
<b>TOTALES</b>	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600

Fuente: Casa del Barniz de Pasto.

#### Cuadro 14. Producción Mensual Cofres.

Producto	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	TOTAL
CA 016 G	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	444
CA 017 M	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	624
CA 018 P	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	432
CA 019 SIN BIS	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
CA 020	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	420
CA 021 CPL	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	660
CA 022 CP	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	540
<b>TOTALES</b>	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600

Fuente: Casa del Barniz de Pasto.

#### 2.2.3.8 Proyecciones de incremento a las ventas año a año:

#### Cuadro 15. Ventas proyectadas

PRODUCTO	Del 1 Al 2 Año	Del 2 Al 3 Año	Del 3 Al 4 Año	Del 4 Al 5Año
Bomboneras y Cofres	10%	15%	20%	30%

Fuente. Casa del Barniz de Pasto.

**2.2.3.9 Condiciones de venta.** Casa del Barniz de Pasto maneja dentro de sus condiciones de ventas a nivel de almacén la venta por separado donde el cliente puede apartar la mercancía y pagarla dentro de 45 días; a nivel nacional e internacional las ventas se efectúan al contado sin ninguna clase de descuento concediendo 15 días para el pago.

### 2.3 PRODUCTO

#### 2.3.1 Descripción Detallada Portafolio de Productos:

##### a. Posición arancelaria

#### Cuadro 16. Posición arancelaria.

PRODUCTO	POSICIÓN ARANCELARIA
Bomboneras	44.20.10.00.00
Cofres	44.20.10.00.00

Fuente: Arancel Armonizado Colombiano

**b. Portafolio de productos.**

**Figura 4. Logo Casa del Barniz de Pasto**



Fuente. Casa del Barniz de Pasto

Figura 5. Bomboneras



Fuente. Casa del Barniz de Pasto

**Figura 6. Cofre**



Fuente. Casa del Barniz de Pasto

**2.3.2 Características y Atributos.** Mediante procesos manuales y sobre todo naturales se extrae la resina del mopa – mopa, comúnmente conocida como barniz de pasto, resina proveniente de los bosques ubicados en el monte del Departamento del Putumayo y más concretamente en el municipio de San Antonio en Mocoa. Cabe señalar, que esta resina no se extrae o cosecha los doce meses del año, sino únicamente en dos ocasiones Abril – Mayo y Noviembre – Diciembre. Respecto a los productos se clasifican dependiendo de quién los elabora, por ejemplo *las cajas dentro de las cuales se contemplan los cofres se clasifican en el área de Carpintería, por otro lado, los productos como las Bomboneras se contemplan como artículos de Torno.* La característica fundamental de esta colección radica en utilizar para sus decoraciones técnicas como: enchapado en tamo, decorado en barniz de pasto, siendo esta última, la técnica objeto de nuestro estudio.

**a. Materiales:** Mediante procesos manuales una vez se entrega la pieza en madera para decorar a los obreros o auxiliares, se sacan las diferentes telas del barniz dependiendo del color o colores que se vayan a utilizar en el artículo.

**b. Cofres y Bomboneras decoradas en Barniz de Pasto:** Artículos cuyo diseño busca resaltar la tradición oral, la cultura y el misticismo que existe detrás de cada pieza, original y única a la vez. Este producto proviene del ingenio e imaginación del artesano nariñense, quien orgulloso de su labor busca que el carácter

precolombino heredado de los ancestros no pierda su vigencia, aun en esta época donde la juventud dista mucho de aprender y valorar este tipo de arte.

**2.3.3 Diseño.** Aunque los maestros propietarios de los talleres jamás les han asistido ningún tipo de formación universitaria en el área del diseño, este elemento ha sido algo empírico en su vida. Los artesanos de la Casa del Barniz de Pasto, han buscado ofrecerle lo mejor a su selecta clientela, viven en pro de la innovación constante que se refleja en los diseños en donde cada pieza, se convierte en un artículo original para quien lo adquiere. Las bomboneras y cofres se caracterizan por implementar lo precolombino, clásico, elegante y formal a través de una perfecta amalgama de colores tradicionales, plasmados en suaves figuras andinas y exóticos paisajes.

**2.3.4 Empaque y Embalaje.** Cada producto tiene su empaque individual que consta de una bolsa plástica y/o etiqueta, código de barras; posteriormente las embalan en cajas de cartón estándar cuyas medidas son 40cm \* 60 cm. \* 60 cm.

### 2.3.5 Volumen de Producción:

**Cuadro 17. Producción Mensual Bomboneras**

Producto	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	TOTAL
TO 002 BC	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	420
TO 003	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	540
TO 004	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	660
TO 005	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	624
TO 006	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	372
TO 007	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	540
TO 008 BP	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	444
<b>TOTALES</b>	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600

Fuente. Casa del Barniz de Pasto.

**Cuadro 18. Producción Mensual Cofres**

Producto	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	TOTAL
CA 016 G	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	444
CA 017 M	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	624
CA 018 P	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	432
CA 019 SIN BIS	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
CA 020	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	420
CA 021 CPL	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	660
CA 022 CP	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	540
<b>TOTALES</b>	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600

Fuente: Casa del Barniz de Pasto.

**PERIODOS DE PRODUCCIÓN, SISTEMAS DE ALMACENAMIENTO O CONSERVACIÓN DEL PRODUCTO.**

**Cuadro 19. Periodos de producción, sistemas de almacenamiento o conservación del producto.**

Producto	Tamaño Pcción Anual	Periodos de Producción	Almacenamiento	Riesgos de Producción	Cuidados.
Bomboneras	3600	Todos los meses.	Estantería de la bodega, en lugar seco.	Ninguno	Almacenarlo en un lugar seco. Y protegerlo del polvo y la humedad.
Cofres	3600		En el taller de cada artesano, cubiertos de papel de alta calidad, bolsas plásticas y se pretende colocar bolsas de cambre para la exportación y finalmente en cajas de cartón		

Fuente: Casa del Barniz de Pasto.

### 2.3.6 Precio de Venta:

**Cuadro 20. Precio de Venta Bomboneras**

Producto	Vol de Pcc	Peso Grs	Peso KGrS	MEDIDA			Precio Unitario
				Diamt o La	Ancho	Alto	
TO 002 BC	35	182	0,182	12		8,2	25100
TO 003	45	575	0,575	20		12,1	42000
TO 004	55	95	0,095	10		6,8	48500
TO 005	52	95	0,095	12		6,8	67740
TO 006	31	182	0,182	15		8,2	32900
TO 007	45	30	0,03	6		6	64100
TO 008 BP	37	120	0,12	10		6,3	45900

Fuente: Casa del Barniz de Pasto.

**Cuadro 21. Precio de Venta Cofres.**

Producto	Vol de Pcc	Peso Grs	Peso KGrS	MEDIDA			Precio Unitario
				Diamt o La	Ancho	Alto	
CA 016 G	37	440	0,44	19	14,1	8,3	25100
CA 017 M	52	120	0,12	16	13	8,3	42000
CA 018 P	36	150	0,15	13,1	9,7	8,3	64100
CA 019 SIN BIS	40	132	0,132	9,8	8	6,9	45900
CA 020	35	97	0,097	13,1	12,8	5,5	64100
CA 021 CPL	55	90	0,09	6		3,9	67740
CA 022	45	133	0,133	16	13	8,3	48500

Fuente: Casa del Barniz de Pasto.

## 2.4 MERCADEO

**2.4.1 Comportamiento de las ventas en los últimos años.** Las ventas han crecido año a año según la gerente Miriam Estella Narváez Zambrano Montero, quien afirma que después de pasar de un crecimiento de 5% en los años 2003 a 2005, en la actualidad se goza de un crecimiento alrededor del 20%

*Destinos de las ventas. Casa del Barniz de Pasto vende a nivel local en su almacén ubicado en la ciudad de San Juan de Pasto, a nivel nacional las ventas se destinan a grandes ciudades como Bogotá, Medellín, Cali y Cartagena, y a nivel internacional a Venezuela, y se sabe que de forma indirecta sus productos llegan a países como España, Aruba, Italia y Estados Unidos. Cabe resaltar que las*

*ventas realizadas son esporádicas y en montos bajos y dependen del pedido que el cliente realiza<sup>53</sup>.*

**2.4.2 Canales de Distribución.** A nivel local el producto llega directamente al consumidor final en el punto de venta ubicado en la ciudad de San Juan de Pasto. A nivel nacional e internacional los clientes realizan pedidos a través de Expo Artesanías y Monofacto que se efectúan dos veces al año. Los pedidos a nivel nacional los envían por Servientrega y para pedidos que se han realizado a nivel internacional, se han realizado a través de DHL.

**2.4.3 Principales Clientes.** Los clientes de la Empresa a Nivel a nivel nacional son:

**Cuadro 22. Clientes a Nivel Nacional e Internacional.**

CLIENTES	CIUDAD	CONTACTOS
TENTACIONES	CARTAGENA	BERTHA ARRIETA
BÓVEDAS		
ARTESANÍAS DE COLOMBIA	BOGOTÁ	
BALAI	BOGOTÁ	CECILIA PINEDA
TUTUY	CALI	ELSY TENORIO
PACANDEL		GONZALO ZAFRA
ARTESANÍAS PARA VOZ	MEDELLÍN	JAVIER BETANCOURT
DR. RICARDO GOGORZA	ARUBA	DR. RICARDO GOGORZA
DR. ALBERTO LÓPEZ		DR. ALBERTO LÓPEZ.
JAVIER BERMÚDEZ	ESPAÑA	JAVIER BERMÚDEZ.

Fuente: Casa del Barniz de Pasto.

*“A nivel local las ventas se realizan en el punto de venta de la Empresa Casa del Barniz de Pasto, las cuales se hacen principalmente a turistas, gracias a la afluencia en temporadas de verano, fin de año y carnavales”<sup>54</sup>.*

**a. Expectativas de los clientes:** La clientela se orienta por un producto único, elaborado con técnicas ancestrales con un excelente terminado o acabado, color, textura duradera, innovador y original en el que la técnica es única en el mundo. Respecto al precio de los productos ofrecidos por Casa del Barniz de Pasto aunque es muy oneroso no se escatima en su pago porque de antemano se sabe que se adquiere un producto de calidad con perfectos acabados y sobre todo exclusivo en diseños. Casa del Barniz de Pasto maneja como servicio postventa el

<sup>53</sup> *Ibíd.*

<sup>54</sup> *Ibíd.*

ofrecer el servicio de reparación de los artículos adquiridos como retoques en la pieza, lacado, generando así una imagen de confianza y credibilidad en la empresa y sus productos, sin embargo, es importante señalar que la pieza de madera decorada bajo esta técnica es resistente, en comparación a la decorada en tamo. Es por ello que la Casa del Barniz de Pasto tendrá siempre un alto top of mind en la mente del cliente.

**2.4.4 Estrategias de Promoción<sup>55</sup>.** Casa del Barniz de Pasto es una empresa reconocida a nivel regional y nacional, como estrategia de promoción utiliza catálogos, fotografías, tarjetas de presentación. Además da a conocer los productos en eventos ferials y exposiciones.

---

<sup>55</sup> Ibid.

## 2.4.5 DOFA Casa del Barniz de Pasto:

**Cuadro 23. Matriz DOFA Casa del Barniz de Pasto**

<p style="text-align: center;">DOFA CASA DEL BARNIZ DE PASTO</p>	<p style="text-align: center;"><b>D</b></p> <p>Carece de un plan estratégico que permita a la alta gerencia, tomar decisiones de forma eficaz para direccionar de manera óptima los recursos y capacidades que esta empresa posee.</p> <p>Desconocimiento del mercado externo, así como de los requerimientos que este mercado demanda para el ingreso de sus productos.</p> <p>Desconocimiento del acceso preferencial que tienen los productos artesanales colombianos en el mercado estadounidense como europeo.</p>	<p style="text-align: center;"><b>F</b></p> <p>Gestión financiera eficaz.</p> <p>8 talleres artesanales fijos en la ciudad de Pasto.</p> <p>Portafolio de productos amplios en los cuales, se destacan los cofres y bomboneras.</p> <p>Personal con experiencia en el ramo artesanal, en la medida en que conoce los artículos y la esencia a transmitir en cada obra.</p> <p>Planifican la compra de materiales de producción, tienen un proveedor fijo.</p> <p>Posee un sello de Calidad ICONTEC otorgado en Alianza con Artesanías de Colombia.</p> <p>Artículos originales y exclusivos en donde la combinación del artículo de madera, decorado finamente por la resina vegetal (Barniz de Pasto), convierte a las piezas artesanales de esta empresa, en un producto muy apreciado en el mercado internacional.</p>
<p style="text-align: center;"><b>A</b></p> <p>Por la escasez de tecnología involucrada en el proceso artesanal, la competencia tanto nacional como internacional ingresa al mercado productos económicos.</p> <p>Importación de productos sustitutos procedentes en su gran mayoría de China, Japón y Taiwán, en materiales de baja calidad y con diseño en ocasiones rustico y poco estético.</p> <p>Escasa demanda en mercado local por este tipo de productos, dado a que la cultura de la región prefiere los productos importados, en su gran mayoría de procedencia China, Japonés y Taiwanés que ingresa al mercado, con bajos costos y calidad, en donde la producción de este tipo de bienes se realiza en serie o a escala.</p>	<p style="text-align: center;"><b>DA</b></p> <p><b>D2- D3 - A2 – A3</b> La organización, debe focalizar su atención en el mercado externo, claro está sin descuidar el mercado local, al cual debe atraer y orientar hacia el consumo de bienes con contenido ancestral para que la tradición del barniz de pasto, no se pierda con el pasar de los años.</p> <p><b>D1 - A1</b> Aunque la tecnología manejada por los talleres adscritos a la Casa del Barniz de Pasto, no es muy tecnificada, obstaculiza realizar una producción a escala a bajos costos. Aunque la inversión a realizar es considerable se verán los frutos de la misma en las utilidades a mediano plazo.</p> <p><b>D1 – D2 – D3 – A2 – A3.</b> La empresa debe elaborar estrategias que le permitan entender al cliente final que los productos elaborados bajo esta técnica aunque a precios más onerosos, su calidad los justifica, comparados con los productos chinos, japoneses y taiwanes.</p>	<p style="text-align: center;"><b>FA</b></p> <p><b>F3 - F7 - A2 – A3</b> El contar con un producto innovador en el que se conjugan la exclusividad de la resina vegetal del mopa mopa con la madera, dando como resultado un producto original, lo que permite restarle importancia a productos similares importados de otros países. El estar decorados con la resina exclusiva de la ciudad de Pasto hará de las bomboneras y cofres productos atractivos para el consumidor local e internacional.</p> <p><b>F1 – F2 - F4 – F5 – A1</b> Casa del Barniz de Pasto tiene personal con experiencia en el ramo artesanal, además es una empresa que planifica la compra de materias primas para la producción, esto le permite ofrecer productos de calidad a pesar de la escasa tecnología que posee.</p> <p><b>F6 – A2 - A3.</b> El sello de calidad ICONTEC es una garantía para el consumidor tanto local como internacional de que el producto fue elaborado cumpliendo los más altos estándares de calidad impuestos para esta técnica.</p>

O	DO	FO
<p>Con la ampliación del ATPDEA y posteriormente la puesta en marcha del TLC Colombia – Estados Unidos, los productos artesanales gozan de grandes preferencias arancelarias en el ingreso al mercado estadounidense.</p> <p>Política de apoyo gubernamental para la pequeña y mediana empresa, acceso a fuentes de financiamiento, estímulo a los procesos de exportación, así como a la promoción de la identidad cultural colombiana.</p> <p>El mercado estadounidense ha sido seleccionado por el gobierno nacional como uno de los mercados claves para las exportaciones colombianas, dentro de las cuales se contemplan las artesanías y la subpartida objeto de estudio, además cabe señalar que este país lidera las exportaciones de este bien.</p> <p>El comercio justo existente en la actualidad para productos (artesanías, café) provenientes de regiones o naciones en vías de desarrollo, y en las cuales existan proyectos productivos que beneficien a las comunidades y familias productoras de este tipo de bienes.</p>	<p><b>D1-01-03</b> Casa del Barniz de Pasto al mejorar su infraestructura le permitirá ofrecer al mercado local y externo un producto en óptimas condiciones de calidad. De igual manera contará con una mejor capacidad de respuesta para atender mercados externos y que junto a las preferencias otorgadas por los acuerdos comerciales le beneficiaran más a la empresa.</p> <p><b>D1-D2-02-03-04</b> Apoyo gubernamental a la pequeña y mediana empresa con la finalidad de reestructurarse administrativamente, realizar inteligencias comerciales y mejorar procesos productivos por medio de capacitaciones, incentivos y gran acceso a líneas de crédito.</p>	<p><b>F2-F5-F7-04</b> Las innovaciones tecnológicas permiten que el producto tenga alternativas promisorias de producción con la finalidad de consolidar a la empresa mejorando sustancialmente el producto.</p> <p><b>F3-F6-F7-01-02-03-04</b> Los artículos artesanales como las bomboneras y cofres gozan de gran acogida en el mercado internacional y las preferencias arancelarias otorgadas en los acuerdos comerciales garantizan el acceso a mercados internacionales alcanzando así un mayor posicionamiento y competitividad.</p> <p><b>F2-F4-01-03</b> Mediante entidades adscritas al gobierno se busca fomentar la capacitación a pequeños empresarios que tienen como objetivo enfrentar los retos de mercados externos en técnicas encaminadas a mejorar el proceso productivo y cultura exportadora.</p> <p><b>F1- 02.</b> Mediante el apoyo de entidades gubernamentales y con la eficaz gestión financiera de la empresa. Los miembros de la Casa del Barniz de Pasto pueden acceder fácilmente a fuentes de financiamiento que le permitan respaldar su incursión en mercados externos.</p>

Fuente: Casa del Barniz de Pasto.

## 2.5 COMPETITIVIDAD

### 2.5.1 Posición de la Empresa frente a Empresas similares del Sector:

#### Cuadro 24. Análisis de la Competencia.

Producto	Productos similares	Ventajas frente a la competencia	Desventajas frente a la competencia.
Artículos Artesanales (Bomboneras – Cofres) decorados en Barniz de Pasto.	Artículos Artesanales (Bomboneras – Cofres) decorados en tamo, fique, naranja.	Una vez el barniz se adhiere a la madera no se desprende. Producto duradero en el tiempo. Técnica única en su género. Producto con vigencia y tradición ancestral. Al igual que el vino entre mayor antigüedad tenga el artículo, su precio es mayor. Cada artículo tiene vida propia.	Precio El tamo al igual que el fique y la naranja son técnicas que se trabajan en cualquier parte del mundo. Es más fácil decorar en tamo que en barniz, El número de artesanos que se encargan de la técnica de barniz es menor que quienes se encargan de la decoración en tamo. El tamo alcanza a producirse en escala.

Fuente: Casa del Barniz de Pasto.

#### 2.5.1.1 Matriz de perfil competitivo:

**Metodología:** La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas. La elaboración de esta matriz tiene en cuenta valoraciones subjetivas hechas por el evaluador, para ello se seleccionan dos competidores, se enlistan factores críticos del éxito en los cuales se comparara a las empresas a los cuales se les asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante). El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= fortaleza mayor, 3= fortaleza menor, 2= debilidad

menor y 1= debilidad mayor. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

De los totales ponderados se determinara la posición en que se encuentra la empresa con respecto a sus competidores.

### Cuadro 25. Matriz de Perfil Competitivo.

FACTORES CLAVES	PONDERACIÓN	EXPORTADORES					
		CASA DEL BARNIZ DE PASTO		GLADIS OBANDO		CARLOS SÁNCHEZ.	
		CLAS	PONDERAD	CLAS	PONDERAD	CLAS	PONDERAD
1. Experiencia	0,10	3	0,3	4	0,4	4	0,4
2. Nivel Productivo y Tecnológico	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36
3. Calidad del Producto	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
4. Capacidad del Talento Humano	0,09	4	0,36	3,5	0,315	4	0,36
5. Capacidad y Estabilidad Financiera	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21
6. Cumplimiento en los pedidos	0,10	4	0,4	3,5	0,35	3,5	0,35
7. Precios Competitivos	0,11	4	0,44	3,5	0,385	4	0,44
8. Participación en el Mercado Estadounidense	0,10	4	0,4	3,5	0,35	3	0,3
9. Posicionamiento y Demanda	0,11	3,5	0,385	3,5	0,385	3,5	0,385
10. Cobertura y Distribución	0,11	4	0,44	4	0,44	3,5	0,385
<b>T O T A L</b>	<b>1,00</b>		<b>3,76</b>		<b>3,63</b>		<b>3,55</b>

Fuente: Casa del Barniz de Pasto.

Las empresas en el departamento de Nariño dedicadas al rubro de la producción y exportación de artesanías se encuentran en una fase importante, sin embargo requieren serias reestructuraciones a nivel administrativo enfocadas en la creación de un departamento de exportación a nivel interno que permita y facilite el manejo de las exportaciones realizadas, optimizando el manejo logístico a través de un plan estratégico exportador actualizado que dirija una ruta segura para penetrar de forma eficaz los mercados hacia los cuales se dirige.

**a. Posición de casa del barniz de pasto frente a la competencia:** En la ciudad de San Juan de Pasto existen en la actualidad aproximadamente 26 empresas dedicadas a la confección de artesanías. De quienes se conocen que Carlos Sanchez, Taller Artesanal Jaramillo, Diego de la Cruz, Gladis Obando y Casa del Barniz de Pasto, lideran el mercado, dirigiendo sus productos a diferentes mercados internacionales como Estados Unidos, Venezuela, Puerto Rico, Aruba, Ecuador, Costa Rica y las Antillas Holandesas, en orden de importancia.

**Carlos Sánchez**<sup>36</sup>: artesano pionero en la decoración de enchapado en tamo, se lo considera uno de los más pulidos en esta técnica. Lleva aproximadamente 40 años trabajando en esta técnica, este hecho le ha valido ser merecedor de reconocimientos no solo a nivel nacional sino internacional. Entre ellos se cita el recibido de entidades como Artesanías de Colombia como Tesoros Vivientes y del Museo de artes y tradiciones populares de Bogotá.

**Gladis Obando**<sup>37</sup>: artesana con amplio recorrido en la técnica del barniz de pasto, aproximadamente 30 años. La propietaria del Taller Obando, se le reconoce por su amplio recorrido en las exportaciones de productos artesanales en el departamento de Nariño. Sin embargo, cabe señalar que en la gran mayoría de ocasiones, esta empresa ha tenido que recurrir a la Casa del Barniz de Pasto, para solventar sus pedidos.

**2.5.2 Ventajas Competitivas de Casa del Barniz de Pasto.** El producto se diferencia por la calidad, diseño y terminado. Además esta legalmente constituida como empresa lo que constituye una gran ventaja puesto que cuenta con capital humano y productivo que permite tener la posibilidad de permanecer en el mercado de una manera constante, organizada y activa para los diferentes eventos, ferias, ventas locales, regionales, nacionales e internacionales, por lo que cuenta con la capacidad productiva necesaria para el cumplimiento de los pedidos de los clientes. Cabe resaltar que la empresa pertenece al régimen común que le permite efectuar fácilmente exportaciones.

**2.5.3 Flexibilidad ante el Cambio.** En la actualidad Casa del Barniz de Pasto es una de las empresas que se muestran extremadamente flexibles con el objetivo de hacer frente a crisis financieras, mercados que se cierran, necesidades que ya no existen y otras que aparecen, en realidad para la Casa del Barniz de Pasto la flexibilidad ha sido necesaria y oportuna en un mundo en constante cambio. Su gerente Miriam Estella Narváez Zambrano tiene en cuenta el negocio en el que se encuentra y aprovecha las oportunidades de forma ágil y enérgica. Casa del Barniz de Pasto es por ello una empresa que posee una visión de futuro que puede encontrar grandes oportunidades tanto en el mercado interno como externo.

---

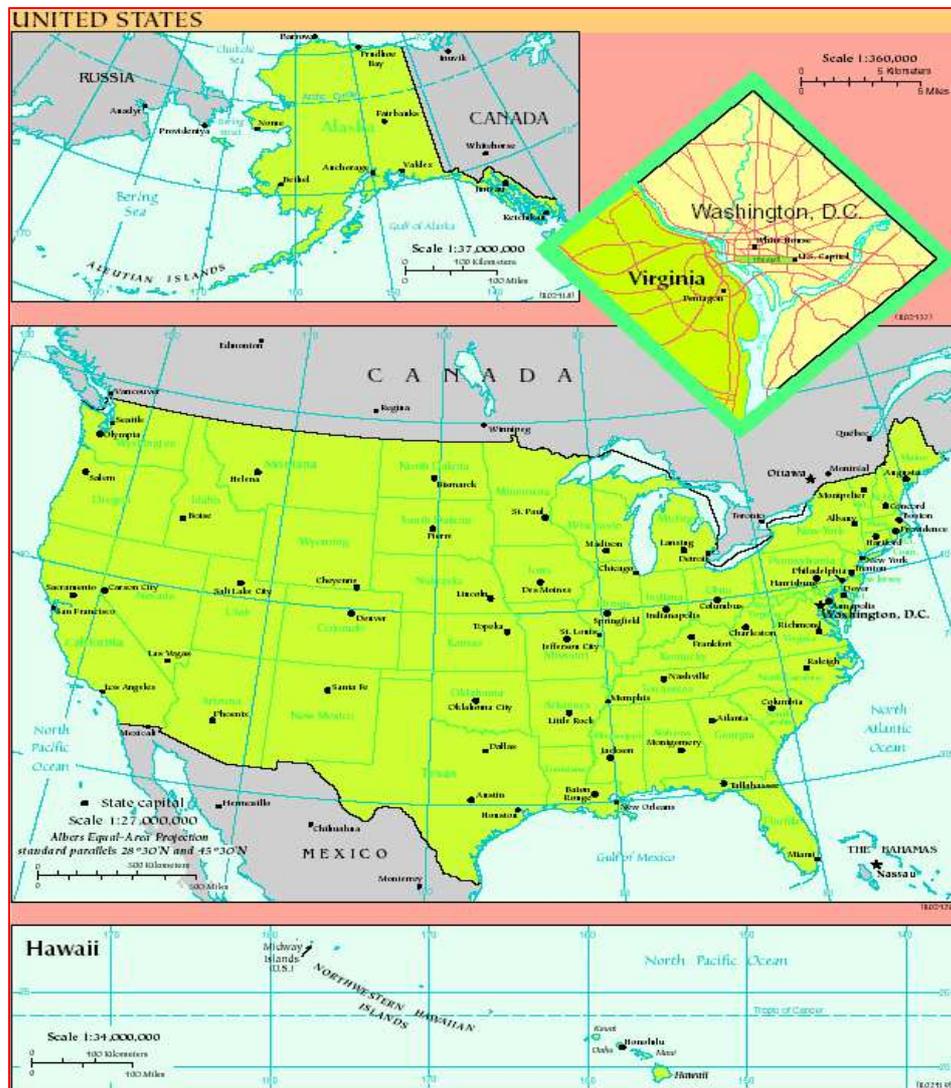
<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> Ibid.

### 3. DISEÑO DEL PROCESO EXPORTADOR E INTELIGENCIA DE MERCADOS PARA ESTADOS UNIDOS.

#### 3.1 MERCADO ESTADOS UNIDOS

Figura 7. Mapa de Estados Unidos



Fuente. Central de Inteligencia Americana. En [www.cia.gov](http://www.cia.gov)

### 3.1.1 Información General:

**Cuadro 26. Información General**

<b>Capital:</b>	Washington, DC (capital)
<b>Población:</b>	301,621,157.00 <sup>38</sup>
<b>Tasa Crecimiento Población:</b>	1%
<b>Densidad de población:</b>	32 hab/km <sup>2</sup> estimado
<b>Esperanza De Vida Total :</b>	77.85 años
<b>Femenina :</b>	80.82años
<b>Masculina :</b>	75.02 años
<b>Tasa De Mortalidad Infantil :</b>	6.43 fallecidos por cada 1.000 nacidos vivos
<b>alfabetización Total :</b>	99%
<b>Femenina :</b>	99%
<b>Masculina :</b>	99%
<b>Composición De Población:</b>	Blancos 81.7%, Negros 12.9%, Asiáticos 4.2%, Amerindios y nativos de Alaska 1%, Nativos de Hawai y otras islas del pacifico 0.2%
<b>Idioma:</b>	INGLES 82.1%. ESPAÑOL 10.7%. OTROS INDOEUROPEOS 3.8%. OTROS 3.4%
<b>Tipo de Gobierno:</b>	REPÚBLICA FEDERAL. PRESIDENTE: BARACK OBAMA (2008-2012) Derecho al voto Universal y obligatorio a los 18 años
<b>Religión:</b>	PROTESTANTES 52%, CATÓLICOS 24%,MORMONES 2%, JUDÍOS 1%, MUSULMANES 1% OTROS 10%, NINGUNA 10%
<b>Moneda:</b>	DÓLAR
<b>Superficie:</b>	9.826.630 km <sup>2</sup>
<b>Tasa de Devaluación %:</b>	0.00
<b>Cambio de la moneda X US\$:</b>	1.00
<b>Deuda Externa US\$ :</b>	0.00
<b>Tipo de Cambio Bilateral X Moneda del País :</b>	\$ 2.214
<b>Desempleo %:</b>	4.6 %
<b>Tasa de Interés :</b>	Tasa de Interés Activo %: 5.75 Tasa de Interés Pasivo %: 2.75
<b>Inflación %:</b>	3.45%
<b>PIB</b>	Valor US\$: 13.78 trillón (2007 est.) PIB per Cápita US\$: 46.000.00 Crecimiento de PIB %: 2%

Fuente. [www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/us.html](http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/us.html), [www.icex.es](http://www.icex.es), [www.portafolio.com.co](http://www.portafolio.com.co)

<sup>38</sup> Disponible en: <http://www.census.gov/main/www/popclock.html>

**3.1.1.1 Reseña General**<sup>39</sup>. Estados Unidos de América, república federal situada en Norteamérica y constituida por 48 estados contiguos más Alaska y Hawai. De Estados Unidos dependen, bajo formas variadas, el estado asociado de Puerto Rico, la dependencia de las islas Vírgenes y la bahía de Guantánamo en la isla de Cuba; en el océano Pacífico, las islas de Samoa Oriental, las Marianas, el archipiélago Midway, los Estados Federados de Micronesia, las islas Palau, el archipiélago de las islas Marshall y otras pequeñas islas e islotes que tienen importancia militar.

El conjunto de los 48 estados limita al norte con Canadá, al este con el océano Atlántico, al sur con el golfo de México y México, y al oeste con el océano Pacífico.

Los Grandes Lagos y el río San Lorenzo forman parte de la frontera norte; el Río Grande del Norte o Bravo, forma parte de la frontera sur. Nueva York es la ciudad más grande de Estados Unidos. La capital es la ciudad de Washington.

Los Estados Unidos de América es el país con mayor influencia el todo el mundo, tiene una extensión territorial de 9.826.630 de kilómetros cuadrados, que agrupan cincuenta estados y el Distrito de Columbia, las costas tienen una extensión de 19.924 kilómetros, el país se extiende a lo ancho de Norteamérica, desde la costa Atlántica hasta la Pacífica. Es el tercer país con mayor extensión en el mundo, después de Rusia y Canadá.

**Población:** El número de habitantes, según las estimaciones realizadas por el Census Bureau son de 301, 621,157<sup>40</sup> personas para en el 2008. La población estadounidense es muy diversa. En los últimos años, los hispanos y otras minorías étnicas (negros, asiáticos e indígenas) han mostrado un ritmo de crecimiento más dinámico que el de la población en general.

**Idioma y Religión:**<sup>41</sup> Con relación al idioma, el inglés es la lengua oficial siendo hablado por un 82.1%, le sigue el español con un 10.7% y otros con 7.2 %. Frente a la religión se estima que un 52% de la población son protestantes, un 24% católicos un 2 % mormones, y otras con un 22%.

**Análisis Político:** El sistema democrático constitucional de EE UU está basado en modelo bipartidista, el Republicano y el Demócrata. Los dos partidos, a través de sus organizaciones electorales, atraen a la mayoría de los votantes, voluntarios y contribuciones económicas, perpetuando su predominio con el reparto de influencias y de los escaños en los legislativos estatales y federales.

---

<sup>39</sup> Disponible en: <https://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/us.html>

<sup>40</sup> Disponible en: <http://www.census.gov/main/www/popclock.html>

<sup>41</sup> Disponible en: <https://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/us.html>

Barack Obama fue electo presidente mediante elección popular en el 2008, con el 52.4% frente al 46.3% del candidato republicano Jhon McCain. Obama tomo posesión de su cargo el 20 de enero de 2009, en una ceremonia sin precedente alguno, al ser el número 44 de los presidentes de Estados Unidos, además de ser el primer presidente negro de la historia.

### **3.1.2 Situación Económica:**

**3.1.2.1 Evolución de las Principales Variables.** La economía norteamericana registro un periodo de crecimiento de diez años (1990 – 2000), que constituyo el ciclo expansivo más largo de la historia de Estados Unidos. Sin embargo, el crecimiento del PIB se debilito sensiblemente a partir del tercer trimestre del año 2000, tendencia que se acentúo en 2001, cuando se registro una tasa de crecimiento interanual del 0,8%, por culpa de dos trimestres con tasas intertrimestrales anualizadas negativas. En 2002, la actividad económica continuó débil, aunque empezó a recuperarse y registro una tasa de crecimiento interanual del 1,6%. No fue hasta el año 2003 en que empezó la recuperación económica definitiva, con un crecimiento del PIB del 2,5%, que se asentó en el 2004 gracias a una tasa del 3,6%.

En 2005, la tasa de variación interanual del PIB se situó en el 3,1%. En 2006, la economía estadounidense mostro ciertas señales de ralentización que afectaron negativamente al ritmo de crecimiento del año 2007. Los datos finales sobre el 2006 mostraron una variación interanual del PIB del 2,9%. Dicho crecimiento se consiguió gracias al fuerte dinamismo registrado en el primer trimestre del año (4,8% en tasa anualizada), al que le siguieron tres trimestres de bajo crecimiento, alrededor del 2 por ciento.

El año 2007 destaco por la ralentización de la actividad económica que tuvo lugar a finales de año. El fuerte crecimiento registrado a mediados de año se consiguió gracias al impulso del consumo privado, que se mantuvo solido a pesar de la evolución del mercado de la vivienda, y, gracias, sobre todo, a un mercado laboral relativamente estable. Sin embargo, el último trimestre de 2007 se ha caracterizado por un enfriamiento de la actividad económica. La tasa de variación intertrimestral anualizada del PIB real en dicho trimestre fue del 0,6%, la misma que en el primero de 2007. Este enfriamiento viene provocado por una caída de la inversión privada, especialmente la residencial, la cual se ha retraído y está contribuyendo negativamente al crecimiento económico. Además, las exportaciones no han tenido un avance tan notable como en el periodo anterior, siendo el consumo privado el factor que está sosteniendo el crecimiento en EE.UU., aunque de forma desacelerada. (Ver Anexo G).

### 3.1.2.2 Indicadores Macroeconómicos:

**PIB:** El año 2007 empezó con un trimestre débil, con una tasa de crecimiento intertrimestral anualizada del 0,6%. El factor responsable de esta reducción de la actividad económica fue la inversión privada, que tuvo una evolución negativa y sustrajo puntos al crecimiento económico (como en los dos trimestres anteriores). Otro factor a tener en cuenta es la aportación de las exportaciones netas, que también fue negativa a causa de la debilidad observada en las exportaciones. De este modo, el único componente capaz de sostener la economía americana fue el consumo privado, dado que la contribución al crecimiento del consumo e inversión públicos también fue negativa en dicho trimestre.

No obstante, a este periodo le siguieron un segundo y tercer trimestres de recuperación, en el que se alcanzaron tasas de crecimiento intertrimestrales anualizadas del 3,8% y 4,9% respectivamente. En ambos periodos, destaco la solidez del consumo privado, que siguió avanzando con paso fuerte. Además, tanto la inversión privada como las exportaciones netas tuvieron contribuciones notablemente positivas, que respaldaron la evolución de la actividad económica.

Sin embargo, a mediados de agosto estallo la crisis subprime y la incertidumbre invadió los mercados financieros. Asimismo, se acentuó la corrección del mercado de la vivienda, con las subsiguientes repercusiones en el sector de la construcción, vía destrucción de empleo, y en la evolución de la inversión residencial, que llevaba cayendo durante ocho trimestres consecutivos.

Finalmente, las presiones del incremento de los precios de la energía y de los alimentos en los últimos meses de 2007, junto con la continua depreciación del dólar, llevaron a la economía a una tasa de variación intertrimestral anualizada del 0,6% en el último trimestre del año. La ralentización económica se hizo evidente a finales del año pasado, con una tasa de variación interanual del PIB del 2,2%, frente al 2,9% en 2006, y se espera que continúe en 2008, a través de una desaceleración del consumo privado y, probablemente, de la inversión empresarial.

Frente a este escenario, tanto la administración Bush como la Reserva Federal han tomado medidas para sostener el consumo y la inversión privada. La autoridad monetaria ha estado rebajando los tipos de interés de referencia desde septiembre de 2007, justo después del estallido de la crisis subprime. Por su parte, Bush y la Cámara de Representantes elaboraron un paquete con medidas fiscales para impulsar la economía e impedir caídas tanto del consumo privado como de la inversión privada, cuyos efectos se empezaran a notar a partir de la segunda mitad de 2008.

Si se analiza el producto interior bruto por sectores de origen, se observa la importancia del sector manufacturero en la economía estadounidense, que

representa alrededor de 20% del PIB. Dentro del ámbito privado, le siguen como sectores fundamentales el de propiedad de la vivienda (cerca al 10% del PIB), comercio (10% del PIB), finanzas (7% del PIB) y construcción (5% del PIB). El peso del sector público dentro del producto interior bruto ronda el 11% del PIB.

Por el lado del gasto, el consumo privado destaca como motor de la actividad económica de EE.UU., aportando el 70% al crecimiento de esta. La inversión empresarial y el sector público, tanto consumo como inversión, representan un 16% y 19% del PIB, respectivamente. (Ver Anexo H).

**PRECIOS:** El índice de precios al consumo (CPI) marco en 2006 una variación interanual del 3,3%.

La bajada del precio del petróleo en la segunda parte del año contribuyó a enfriar el índice de precios, tras aumentos interanuales de hasta el 4,3%. En 2006, los precios de la energía aumentaron en un 12,1%. Después de una primera parte del año en la que creció a un ritmo de hasta el 25% intermensual, los efectos de la bajada del precio del petróleo se hicieron notar a partir de septiembre, generando una contracción notable en la factura energética estadounidense.

El 2007 se cerró con un índice de precios al consumo (CPI) en diciembre al alza, tras el incremento registrado de +0,3% respecto a noviembre, lo que supuso una tasa de variación interanual del 4,1%, tras el 4,3% de noviembre y el 3,5% de octubre. El elevado incremento de la tasa de inflación observado en los últimos meses del año, junto con el aumento de los precios de la energía, podría hacer peligrar la evolución de la economía estadounidense. Sin embargo, la inflación subyacente mostró una tendencia relativamente estable, ya que llevaba girando entorno al 2% desde junio de ese año.

En cuanto a los precios de la energía, estos registraron en diciembre un aumento del +0,9% desestacionalizado con respecto al mes anterior. En términos interanuales, el precio de la energía se incrementó en un 17,5%.

En marzo de 2008, el último dato disponible, el índice de precios al consumo (CPI) aumentó un 0,3% con respecto al mes anterior, por lo que la tasa de variación interanual en marzo se ubicó en el 4,0%, frente al 4,1% de febrero. En cuanto a la tasa de inflación subyacente, esta registró una tasa de variación interanual en marzo del 2,4%, frente al 2,3% del mes anterior, lo que equivale a un aumento intermensual del 0,2%. Finalmente, los precios de la energía descendieron, al pasar de una tasa de variación interanual del 19,4% en febrero a un 17,0% en marzo de este año.

En la Bolsa Mercantil de Nueva York, el precio del barril de crudo ligero alcanzó la cifra récord de 119,37 dólares el 23 de abril de 2008, por la confluencia de varios factores desestabilizadores y dinámicas de mercado: la fuerte demanda de países

emergentes como China e India y la dificultad a la que se enfrentan las compañías petrolíferas occidentales a la hora de encontrar yacimientos de fácil extracción. La Administración de Información de la Energía espera que el barril de crudo ligero registre un precio medio de 101\$/barril en 2008, siendo la volatilidad un factor clave en la evolución de este.

**DESEMPLEO POBLACIÓN ACTIVA - POBLACIÓN OCUPADA POR SECTORES:** La evolución de la tasa de desempleo en los tres primeros meses de 2008 está yendo a la baja, al registrar tasas interanuales del 4,9%, 4,8% y 5,1% en enero, febrero y marzo respectivamente. Se teme por la estabilidad del mercado laboral, dado que los últimos datos de empleo, de marzo de 2008, revelan que se perdieron 232.000 puestos de trabajo desde enero de este año.

Respecto a 2007, la tasa de desempleo media anual fue del 4,6%, lo que equivale a poco más de 7 millones de parados y es la misma que se dio en 2006. No obstante, el 2007 se cerró con una tasa de desempleo en diciembre del 5%, medio punto más que a principios de año.

El crecimiento del empleo no ha sido uniforme en todos los sectores. En línea con la tendencia de la economía hacia un mayor peso relativo de los servicios, el mercado de trabajo ha tenido un comportamiento muy dinámico en sectores como el transporte y los servicios profesionales; mientras que en la industria y en la construcción la evolución del empleo ha sido negativa

**DISTRIBUCIÓN DE LA RENTA:** El coeficiente de Gini en Estados Unidos se ha situado por encima del 0,46 desde el no 2000, para llegar al 0,47 en 2006, según el US Census Bureau. Esta cifra contrasta fuertemente con el índice registrado en la Unión Europea, que se sitúa alrededor del 0,3 (estimación de 2003), por lo que se atribuye una mayor desigualdad en la distribución de la renta en Estados Unidos que en la Unión Europea.

**CUENTAS PÚBLICAS:** La llegada de Bush al poder supuso un cambio de tendencia en la evolución de las cuentas públicas, pasándose en un año de un superávit de 128 mil millones de dólares en 2001, equivalentes al 1,3% del PIB, a un déficit de 158 mil millones (1,5% del PIB).

Estas cifras se fueron incrementando, hasta que en 2004 se cerrara el año fiscal con un exceso de gasto de 413.000 millones (3,6% del PIB). En 2005, la cifra se situó en 319.000 millones de dólares (el 2,6% del PIB) y el ejercicio 2006 se cerró con una ulterior reducción del déficit.

La administración Bush parece haber controlado el gasto y la buena marcha de la economía ha reportado mayores ingresos de los esperados. Estados Unidos cerró el año fiscal 2007 con un déficit presupuestario de 163 millardos de dólares, 85 millardos menos que en 2006. Dicho déficit se desglosa en unos ingresos de 2.568

millardos de dólares y unos gastos de 2.731 millardos de dólares y equivale a un 1,2% del PIB, lo que supone el menor déficit registrado en los últimos 6 años.

En cuanto a marzo de 2008, se han recaudado 177 millardos de dólares, frente a unos gastos de 223 millardos de dólares, de tal manera que se ha generado un déficit de 47.000 millones de dólares, 50 millardos menos que en el mismo mes en 2007. No obstante, dicha diferencia es atribuible a cambios en el calendario, por el que han variado algunas fechas de cobro de impuestos. Respecto al año fiscal 2008, el déficit acumulado desde octubre de 2007 es de 310 millardos de dólares, 51 millardos de dólares más que en el mismo periodo del año fiscal anterior.

Con la reaparición de los déficit fiscales desde 2002, bajo la nueva administración Bush, la deuda pública ha ido en aumento, al registrar una tasa de crecimiento interanual media del 7,7% desde ese año. A 31 de diciembre de 2007, la deuda pública acumulada alcanza los 9,23 billones de dólares, el equivalente al 66,7% del PIB, y la deuda pública en manos del público ascendió a 5,13 billones de dólares, el 37,1% del PIB estadounidense. Los últimos datos disponibles, de marzo de 2008, indican un montante de deuda pública acumulada de 9,44 billones de dólares, mientras que la parte correspondiente en manos del público alcanza los 5,33 billones de dólares.

Este fuerte crecimiento de la deuda está alimentado por el endeudamiento del sector privado, que ha permitido financiar el rápido crecimiento en sectores de alta tecnología, y por el aumento de las adquisiciones de deuda pública estadounidense por parte de inversores extranjeros.

**PREVISIONES MACROECONÓMICAS:** En abril de 2008, en el último World Economic Outlook, el Fondo Monetario Internacional (FMI) revisó a la baja su previsión de crecimiento en 2008, al pasar de una tasa del 1,5% a una del 0,5%. En 2009, la tasa de crecimiento proyectada por el FMI es del 0,6%.

Las previsiones de marzo del Consenso de Mercado indican una tasa de crecimiento del PIB real del 1,4% en 2008. En cuanto a la tasa de variación interanual esperada en 2009, el Consenso de Mercado la ha establecido en un 2,3%. Ambos datos han sufrido revisiones a la baja, de 3 y 2 decimas respectivamente, respecto a las previsiones de febrero. Por otra parte, el Consenso de Mercado espera que la inflación se sitúe en 2008 en el 3,4% (5 decimas más que en la proyección anterior), con una tasa prevista en 2009 del 2,3%. Por último, la tasa de desempleo no ha sufrido ninguna revisión, por lo que la estimación en 2008 sigue siendo del 5,3%, mientras que en 2009 se espera una tasa del 5,5%.

Según las previsiones del Peterson Institute, antiguo Institute for International Economics, la economía estadounidense crecerá a una tasa del 1,2% en 2008, y al 2% en 2009. La justificación de estas tasas de crecimiento interanual se

encuentra en la ralentización del consumo privado derivada de una caída del valor real de la vivienda.

Con la reaparición de los déficit fiscales desde 2002, bajo la nueva administración Bush, la deuda pública ha ido en aumento, al registrar una tasa de crecimiento interanual media del 7,7% desde ese año. A 31 de diciembre de 2007, la deuda pública acumulada alcanzo los 9,23 billones de dólares, el equivalente al 66,7% del PIB, y la deuda pública en manos del público ascendió a 5,13 billones de dólares, el 37,1% del PIB estadounidense. Los últimos datos disponibles, de marzo de 2008, indican un montante de deuda pública acumulada de 9,44 billones de dólares, mientras que la parte correspondiente en manos del público alcanza los 5,33 billones de dólares.

Este fuerte crecimiento de la deuda está alimentado por el endeudamiento del sector privado, que ha permitido financiar el rápido crecimiento en sectores de alta tecnología, y por el aumento de las adquisiciones de deuda pública estadounidense por parte de inversores extranjeros. (Ver Anexo I)

**3.1.2.3 Balanza de Pagos. Resumen de las Principales Sub- Balanzas.** El déficit de la balanza por cuenta corriente alcanzo el montante de 811 millardos de dólares en el año 2006, el equivalente al 6,2% del PIB. Sin embargo, en 2007 se ha registrado un cambio importante, ya que el déficit se ha reducido respecto al año anterior en un 8,9%. De este modo, el déficit de la balanza por cuenta corriente en 2007 se ubico en los 738,6 millardos de dólares, es decir, el 5,3% del PIB. Esta disminución se debe, principalmente, a la debilidad del dólar estadounidense frente a las principales divisas, que está favoreciendo las exportaciones y encareciendo las importaciones americanas. En efecto, el billete verde se deprecio frente al euro en un 10,3%, de diciembre de 2006 a diciembre de 2007, cerrando el ejercicio 2007 en un tipo de cambio de 1,4559 USD/EUR.

El fuerte saldo negativo de la balanza comercial es el principal componente de este déficit. Dicho fenómeno es contrarrestado por un importante flujo de entradas de capital. No obstante, en los últimos años, se ha asistido a una disminución tanto de los flujos de Estados Unidos hacia el exterior, como de los de entrada en el país.

Respecto a los activos extranjeros en Estados Unidos, de 2004 a 2005 se ha producido un aumento de la inversión directa, y un aumento de la compra de bonos del tesoro y de otros bonos distintos a los del tesoro. Al mismo tiempo se ha producido un aumento de la compra de reservas en moneda extranjera. Por otra parte, se ha producido una caída en la inversión de otros pasivos, principalmente acciones, y caída de los activos oficiales en los Estados Unidos, sobre todo los bonos del tesoro en manos de gobiernos extranjeros.

Esta nueva orientación parece obedecer a un reajuste de cartera en el contexto de una situación de incertidumbre. Las principales entradas de capital (adquisiciones de bonos americanos) proceden de China.

En 2007, los activos estadounidenses en manos extranjeras se incrementaron en 14,3% con respecto al año anterior, mientras que los activos extranjeros en EE.UU. aumentaron tan solo un 0,2% con respecto a 2006.

**Reservas Internacionales:** Estados Unidos cerró el ejercicio 2007 con un montante de reservas totales de 70.565 millones de dólares, lo que supone un aumento del 8,3% con respecto al año anterior. Además, también se observaron cambios en la composición de las reservas de un año para otro. De este modo, aunque la cantidad de oro apenas ha variado en valor absoluto, ha pasado de representar un 16,8% del total de reservas en 2006 a un 15,6% en 2007.

Dicha disminución se ha visto compensada por un aumento de la cantidad de divisas, tanto en valor absoluto como relativo, ya que en 2006 estas representaban un 62,1% del total frente al 64,9% en 2007.

### **3.1.3 Situación Comercial del Mercado Estadounidense**

**3.1.3.1 Apertura Comercial.** EE.UU. es un país con un mercado abierto (28,6% índice de apertura) y un activo miembro de la OCDE. Esta apertura, sin embargo, oculta áreas donde las dificultades con la normativa técnica (a nivel federal y estatal), las barreras de tipo sanitario y fitosanitario y otras normas técnicas dificultan la importación.

**3.1.3.2 Principales Socios Comerciales.** En el ejercicio 2007, el principal socio comercial de Estados Unidos siguió siendo Canadá con una cuota del total de las exportaciones mundiales estadounidenses del 21,37%. Sin embargo, las importaciones estadounidenses procedentes de dicho país se conformaron con el 16,03% mientras que China paso a ser el primer origen con el 16,46%. México fue el segundo destino de las exportaciones con un 11,74%; como país proveedor ocupó el tercer lugar con una cuota del 10,79%. A continuación, China fue el tercer destino de las exportaciones norteamericanas, con un 5,61% de las mismas, desplazando a Japón hasta al cuarto lugar con un 5,39%. El país nipón también fue el cuarto origen de las importaciones con una cuota del 7,45%. Además de los principales socios comerciales anteriores, destacan Alemania, Reino Unido y Corea del Sur como países proveedores y clientes.

Observando la evolución de los últimos siete años el cambio más significativo desde el punto de vista de los proveedores de Estados Unidos lo protagoniza China que ha pasado de ser el cuarto país en importancia con una cuota del 8,22% en 2000 al primero con una cuota del 16,46% en 2007. De esta forma, Japón ha sido el gran perjudicado del aumento de importancia de China,

perdiendo casi siete puntos porcentuales de cuota en siete años hasta el 5,41% en 2007. Desde el punto de vista de los clientes se puede subrayar que la importancia de China como socio comercial de Estados Unidos es mucho menor.

Y lo anterior pese a que se haya producido un crecimiento destacable en sus compras. En siete años el país asiático ha pasado de representar un 2,08% del total de ventas de Estados Unidos al 5,61%; superando en 2007 a Japón.

**3.1.3.3 Principales sectores de bienes (Importación y Exportación).** En el año 2007, a grandes rasgos, la proporción fue la siguiente: suministros industriales (32,3%), bienes de consumo (24,31%), bienes de capital (22,77%), vehículos (13,26%) y productos alimenticios (4,18%).

De forma más desagregada, en 2007, las principales partidas exportadas e importadas fueron las siguientes:

**Cuadro 27. Principales Productos Exportados**

PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS (Datos en millones USD)	HTS	2004		2005		2006		2007	
					%		%		%
Aviones y demás aeronaves, de peso en vacío superior a 15 000 Kg.	880240	20.743	25.360	22,3	36.693	44,7	43.578	18,8	
Conjuntos industriales	988000	18.275	20.538	12,4	22.997	12,0	26.913	17,0	
Automóviles de cilindrada superior a 1 500 CM <sup>3</sup> pero inferior o igual a 3 000 CM <sup>3</sup>	870323	13.160	16.381	24,5	19.004	16,0	21.242	11,8	
Aceites de petróleo (los demás)	271019	6.392	9.709	51,9	16.094	65,8	19.926	23,8	
Las demás partes de aviones o helicópteros	880330	13.389	15.143	13,1	18.170	20,0	18.850	3,7	
Automóviles de turismo cilindrada ≥ 3 000 CM <sup>3</sup>	870324	9.767	12.120	24,1	13.282	9,6	16.308	22,8	
Procesadores o controladores	854231	0	0		0		15.658		
Partes de máquinas de la partida 8471	847330	17.849	19.253	7,9	19.868	3,2	14.322	-27,9	
Circuitos integrados	854239	0	0		0		13.823		
Medicamentos	300490	9.625	10.390	7,9	12.791	23,1	13.800	7,9	
All export commodities		816.548	904.380	10,8	1.037.143	14,7	1.162.708	12,1	

Fuente. Bureau of Economic Analysis en [www.bea.gov/international/di1fdibal.htm](http://www.bea.gov/international/di1fdibal.htm)

### Cuadro 28. Principales Productos Importados Por Estados Unidos (2007)

PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS (Datos en millones USD)	HTS	2004		2005		2006		2007	
					%		%		%
Aceites crudos de petróleo	270900	135.999	182.752	34,4	225.528	23,4	245.777	9,0	
Automóviles de turismo cilindrada $\geq$ 3 000 CM <sup>3</sup>	870324	72.512	73.504	1,4	75.045	2,1	74.311	-1,0	
Automóviles de cilindrada superior a 1 500 CM <sup>3</sup> pero inferior o igual a 3 000 CM <sup>3</sup>	870323	45.108	44.920	-0,4	52.820	17,6	52.657	-0,3	
Aceites de petróleo (los demás)	271019	19.237	30.211	57	32.612	7,9	38.104	16,8	
Aceites de petróleo livianos	271011	18.736	29.447	57,2	33.542	13,9	36.049	7,5	
Exportación de art. importados y retornados	980100	31.161	33.608	7,9	34.971	4,1	35.873	2,6	
Medicamentos	300490	20.529	23.117	12,6	28.736	24,3	32.702	13,8	
Máquinas para procesamiento y tratamiento de datos	847130	16.028	19.423	21,2	22.754	17,1	27.078	19	
Teléfonos redes celulares o inalámbricas	851712	0	0		0		25.571		
Gas natural	271121	19.482	26.913	38,1	24.242	-9,9	22.374	-7,7	
All import commodities		1.469.673	1.670.940	13,7	1.855.119	11	1.953.699	5,3	

Fuente. Bureau of Economic Analysis en [www.bea.gov/international/di1fdibal.htm](http://www.bea.gov/international/di1fdibal.htm)

**3.1.3.4 Balanza Comercial Bilateral Colombia Estados Unidos.** Las exportaciones colombianas totales a Estados Unidos pasaron de US\$ 9.650,3 millones en el año 2006 a US\$ 10.373,3 millones en el 2007, representando el 34,6% del total de las exportaciones de Colombia.

Las exportaciones no tradicionales tuvieron una leve disminución. Para el 2007 estas fueron de US\$ 2.992,3 millones frente a US\$ 3.140,6 millones en el 2006, se presentó un decrecimiento del 4,7%.

### Cuadro 29. Balanza Comercial Bilateral Colombia – Estados Unidos

Intercambio Bilateral	2004	2005	2006	2007
	(US\$)	(US\$)	(US\$)	(US\$)
Exportaciones totales FOB colombianas hacia Estados Unidos	6.597.547.775	8.479.57.338	9.650.251.814	10.373.300.380
Exportaciones Tradicionales	3.908.129.627	5.323.966,508	6.509.651.472	7.381.042.091
Exportaciones No Tradicionales	2.689.418.147	3.155.690.830	3.140.600.341	2.992.258.289
Importaciones FOB colombianas desde Estados Unidos	4.554.270.239	5.663.817.928	6.534.626.160	8.045.495.634
Balanza Bilateral	2.043.277.535	2.815.839.409	3.115.625.653	2,327.804.745

Fuente. Bureau of Economic Analysis en [www.bea.gov/international/di1fdibal.htm](http://www.bea.gov/international/di1fdibal.htm)

### **3.1.4 Análisis del Consumidor Estadounidense.**

**3.1.4.1 Perfil del consumidor actual de Artesanías.** El consumidor estadounidense de artesanías tiene el siguiente perfil:

- ✓ Tiene altos ingresos, lo cual le permite tener la libertad de comprar bienes no básicos.
- ✓ Posee un amplio espacio disponible para poder exhibir los objetos artesanales que adquiere.
- ✓ Presenta una elevada sensibilidad por los productos hechos a mano y provenientes de materias primas sostenibles.
- ✓ Un nivel cultural elevado, lo cual le genera interés por diversas culturas diferentes a la propia, y las considera valiosas como expresión cultural, religiosa o histórica.
- ✓ Considera que los productos artesanales le permiten desarrollar su propia personalidad y comunicar a los demás su conocimiento.

**3.1.4.2 Elementos que inciden en la decisión de compra.** Los consumidores de artículos artesanales toman una decisión en menos de tres segundos acerca de si van a detenerse o no frente a determinado producto para verlo más de cerca. Esta decisión se basa en los elementos visuales de los puestos en las ferias artesanales o de las vitrinas de los almacenes.

Para lograr aceptación en el mercado, los artesanos deben concentrarse mucho más en quienes pueden ser los consumidores potenciales de su mercancía, que en el producto en sí mismo. Otro aspecto que llama la atención de los consumidores es la historia que hay detrás de cada pieza artesanal. Los consumidores estadounidenses se sienten especialmente atraídos hacia piezas con alguna carga emocional, de tal manera que puedan ser apreciadas más que por su aspecto. Por eso es importante, a la hora de exponer la mercancía, mostrar de alguna manera su proceso de elaboración, ya sea a través de fotografías o videos.

Del mismo modo, ya sea una feria de distribuidores al por mayor, centros artesanales o almacenes de manualidades, los artesanos deben incluir artículos de diferentes precios, de tal manera que se puedan balancear sus ventas entre diversos grupos de consumidores.

**3.1.4.3 Tendencias de Consumo.** Sin importar la región o el producto, los consumidores tienen cierto presupuesto disponible para decorar sus hogares cada dos años. Los consumidores estadounidenses gastan más en regalos y artículos decorativos que lo que gastan en ropa. Los artículos que permiten establecer un lazo emocional con el consumidor, tales como artículos de colección, regalos exclusivos con licencia de propiedad, o artículos que incentiven los sentidos, como la vista, el olfato y el tacto en donde se plasme la identidad cultural, artística y/o

estética de quien los elaboro, gozan de una elevada demanda entre los consumidores que buscan hacer de su hogares unos espacios acogedores y confortables.

Es difícil hablar de tendencias en el sector de las artesanías. Muchos consideran que, como en otro tipo de artes, el artesano no debe pensar en si su producto se va a vender bien o no. Por ello, una buena idea es crear piezas que el artesano considere apetecibles para el público, pero que sigan siendo únicos y diferentes. Para esto puede utilizar materias primas diferenciales, que le permitan generar un valor agregado, como fibras vegetales. Se recomienda que los artesanos ubiquen un segmento específico del mercado que atraiga una buena cantidad de consumidores, principalmente con buena educación y que sepan apreciar su trabajo.

Ya que se espera que el mercado de las artesanías en Estados Unidos continúe creciendo, la empresa Casa del Barniz de Pasto así como los artesanos que quieran incursionar en este mercado, deberán estar atentos a las tendencias, como hábitos de consumo, épocas de venta (estaciones), entre otras, para así poder participar en las diferentes ferias de regalos y de distribución al por mayor que se realizan en este país así como en sus diferentes estados

Ahora bien, dentro del mercado de artesanías existen épocas preferenciales para efectuar compras por parte de los consumidores, estas se clasifican así:

- ✓ El periodo de vacaciones entre **octubre y diciembre**, este es el periodo más importante ya que se generan más del 40% de las ventas totales.
- ✓ Los meses de **julio a septiembre** es la segunda época más activa, con alrededor del 25% de las ventas totales, ya que es en esta época durante la cual se realizan las mayoría de los matrimonios.
- ✓ Jalonado por Valentine´s day, Pascua y el día de la Madre; el periodo de **abril a junio** cuenta con el 20% de las ventas totales.
- ✓ Finalmente tan solo el 15% del total de las ventas se realiza entre **enero y marzo**.

**3.1.4.4 Localización del consumidor.** Los principales estados donde se mueve el comercio de artesanías en Estados Unidos son California, por ser la entrada de los productos procedentes de Asia y México, y el área constituida por los estados de California, Nueva York, Nueva Jersey y Connecticut, ya que allí se concentra la mayor parte de los vendedores especializados en artesanías y regalos.

**3.1.4.5 Segmentación.** Dado lo amplio del territorio estadounidense, se hace necesario segmentar el mercado, para ello se ha tomado como referencia tres de

los estados (Nueva Jersey, California y Connecticut) en los cuales se concentra el mayor consumo de artesanías en este país.

Para determinar el estado al cual, la **Casa del Barniz de Pasto** dirigirá su plan estratégico exportador se ha utilizado el método de **Brown y Gibson**.

**Metodología:** En el método de Brown y Gibson se combinan factores posibles de cuantificar con factores subjetivos a los que asignan valores ponderados de peso relativo. El método consta de cuatro etapas:

- ✓ Asignar un valor relativo a cada factor objetivo  $FO_i$  para cada localización optativa viable.
- ✓ Estimar un valor relativo de cada factor subjetivo  $FS_i$  para cada localización optativa viable.
- ✓ Combinar los factores objetivos y subjetivos, asignándoles una ponderación relativa, para obtener una medida de preferencia de localización MPL.
- ✓ Seleccionar la ubicación que tenga la máxima medida de preferencia de Localización.

La aplicación del modelo, en cada una de sus etapas, lleva a desarrollar la siguiente secuencia de cálculo:

**a. Calculo del Valor Relativo de los  $FO_i$  :** Normalmente los factores objetivos son posibles de cuantificar en términos de costos, lo que permite calcular el costo total anual de cada localización  $C_i$ . Luego, el  $FO_i$  se determina al multiplicar  $C_i$  por la suma de los recíprocos de los costos de cada lugar (  $1 / C_i$  ) y tomar el recíproco de su resultado. Vale decir:

$$FO_i = \frac{1/C_i}{\sum_{i=1}^n 1/C_i}$$

Como ya se menciona, para segmentar el mercado estadounidense se han identificado tres Localizaciones que cumplen con todos los requisitos exigidos (Ser mercados medibles, accesibles y rentables). En todas ellas, los costos de Percapita, PIB e Impuestos son diferentes, y el resto de los costos son iguales. En el siguiente cuadro se tienen unos costos anuales supuestos y el cálculo del  $FO_i$ :

**Cuadro 30. Costos Anuales en Millones de Dólares.**

COSTOS ANUALES EN MILLONES DE DÓLARES						
Localización	Per capita	PIB	impuestos	Otros	Total	Reciproco
					Ci	1/Ci
Nueva Jersey	10	11	3	7,5	31,5	0,031746
California	9,1	10,7	3,6	7,5	30,9	0,0323625
Connecticut	8,9	11,8	4	7,5	32,2	0,0310559
					total	0,0951644

Fuente: Casa del Barniz de Pasto.

El Factor de Calificación Objetiva para cada estado (Nueva Jersey, California y Connecticut), se obtiene mediante la sustitución de los Valores determinados en la anterior ecuación (FO<sub>i</sub>).

De esta forma, los Factores obtenidos de Calificación son:

FO. NUEVA JERSEY 0,33359

FO. CALIFORNIA 0,34007

FO. CONNECTICUT 0,32634

Al ser siempre la suma de los FO<sub>i</sub> igual a 1, el valor que asume cada uno de ellos es siempre un término relativo entre las distintas alternativas de localización.

**b. Cálculo del valor relativo de los FS<sub>i</sub>:** El carácter subjetivo de los factores de orden cualitativo hace necesario asignar una medida de comparación, que determine el valor de los distintos factores en orden relativo, mediante tres subetapas:

- ✓ Determinar una calificación W<sub>j</sub> para cada factor subjetivo (j = 1,2,...,n ) mediante comparación pareada de dos factores. Según esto, se escoge un factor sobre otro, o bien ambos reciben igual Calificación.
- ✓ Dar a cada estado una ordenación jerárquica en función de cada factor subjetivo R<sub>ij</sub>
- ✓ Para cada estado, se combina la calificación del factor W<sub>j</sub>, con su ordenación jerárquica, R<sub>ij</sub> para determinar el factor subjetivo FS<sub>i</sub>, de la siguiente forma:

$$FS_i = \sum_{j=1}^n R_{ij} \cdot W_j$$

Los factores subjetivos relevantes que se tuvieron en cuenta en este plan exportador fueron edad, educación y cultura, y que el resultado de las combinaciones pareadas sean los del cuadro, donde se asigna en las columnas de comparaciones pareadas un valor 1 al factor más relevante y cero al menos importante mientras que cuando son equivalentes se asigna ambos un factor de 1.

**Cuadro 31. Comparaciones Pareadas.**

Factor Localización	comparaciones pareada			Sumas Preferencia	Índice de Importancia Relativa W <sub>j</sub>
	Nueva Jersey	California	Connecticut		
Edad	0	1		1	0,25
Educación		1	1	2	0,5
Cultura	0	1		1	0,25
TOTAL				4	1

Fuente: Casa del Barniz de Pasto.

El análisis que permitió la elaboración del índice de importancia relativa W<sub>j</sub> se utiliza para determinar, además, la ordenación jerárquica R<sub>ij</sub> de cada factor subjetivo, en la forma que se indica en el cuadro:

**Cuadro 32. Comparaciones Pareadas Edad – Educación – Cultura.**

Factor Localización	EDAD					EDUCACIÓN					CULTURA						
	COMPARACIONES PAREADAS			SUMA	Ri1	COMPARACIONES PAREADAS			SUMA	Ri1	COMPARACIONES PAREADAS			SUMA	Ri1		
	1	2	3			1	2	3			1	2	3				
Nueva Jersey	1	1		2	0,5	0	0		0	0	0	0		0	0		
California	1		1	2	0,5	1		1	2	0,5	1		0	1	0,33		
Connecticut		0	0	0	0		1	1	2	0,5		1	1	2	0,67		
TOTALES				4	1	TOTALES				4	1	TOTALES				3	1

Fuente: Casa del Barniz de Pasto.

Como resumen se tiene:

**Cuadro 33. Puntaje Relativo**

FACTOR (j)	PUNTAJE RELATIVO R <sub>ij</sub>			ÍNDICE W <sub>j</sub>
	Nueva Jersey	California	Connecticut	
Edad	0,5	0,5	0	0,25
Educación	0	0,5	0,5	0,5
Cultura	0	0,33	0,67	0,25

Fuente: Casa del Barniz de Pasto.

Remplazando en la ecuación para FS<sub>i</sub>, con los valores obtenidos, se puede determinar la medida de factor subjetivo FS<sub>i</sub> de cada estado. Separadamente para cada estado, se multiplica la calificación para un factor dado R<sub>ij</sub> por el índice de importancia relativa de W<sub>j</sub>, de ese factor y se suma todos los factores subjetivos.

De esta forma se tiene que:  $FS_i = R_{i1} W_1 + R_{i2} W_2 \dots + R_{in} W_n$

Al remplazar por los valores del último cuadro, se obtiene los siguientes factores de calificación subjetiva:

FS. NUEVA JERSEY	0,125
FS. CALIFORNIA	0,4575
FS. CONNECTICUT	0,4175
TOTAL	1

Como puede observarse la suma de los tres resultados es igual a 1.

**c. Cálculo de la medida de preferencia de localización MPL o segmento al cual se dirigirá el proyecto:** Una vez valorados en términos relativos los valores objetivos y subjetivos de localización, se procede a calcular la medida de preferencia de cada estado mediante la Aplicación de la siguiente fórmula:

$$MPL_i = K (FO_i) + (1 - K) (FS_i)$$

La importancia relativa diferente que existe, a su vez, entre los factores objetivos y subjetivos de localización hace necesario asignarle una ponderación K a uno de los factores y (1 - K) al otro, de tal manera que se exprese también entre ellos la importancia relativa.

Si se considera que los factores objetivos son tres veces más importantes que los Subjetivos, se tiene que  $K = 3 (1 - K)$ . O sea,  $K = 0.75$ .

Remplazando mediante los Valores obtenidos para los  $FO_i$  y los  $FS_i$  en la última fórmula se determinan las siguientes medidas de preferencia para seleccionar la el estado optimo al cual se dirigirá el plan.

MPL NUEVA JERSEY	0,2814436
MPL CALIFORNIA	0,3694267
MPL CONNETICUT	0,3491296

**d. Selección del Lugar ó Segmento:** De acuerdo con el Método de Brown y Gibson, el estado y segmento elegido es California, puesto que recibe el mayor valor de medida de ubicación si se hubiesen comparado exclusivamente los valores objetivos, esta opción habría sido la más atractiva; sin embargo, la superioridad con que fueron calificados sus Factores Subjetivos le conceden un mayor peso y por lo tanto, la hace ser la más atractiva. Es fácil apreciar, por otra parte, que un cambio en la ponderación entre factores objetivos y subjetivos podría llevar a un cambio en la decisión.

**e. Características del Estado de California:**

**Situación Económica:** Con una población y una extensión próximas a las de España, California es el 5º PIB del mundo, por encima de Francia o China. En 1997 ocupaba el octavo puesto. Es además el primer estado en población, inversión directa extranjera y producto estatal bruto.

En CA trabajan 20,7 millones de personas (2007), y tiene una tasa de desempleo del 3,9% (en 2005 fue de 5,8%), frente al 5,2% nacional.

La renta per cápita en CA en 2008 fue de \$40,988 (un 5,2% más que el año anterior), frente a una media nacional de \$31.632-

Los precios subieron en CA un 2,6% en 2004, frente a una media nacional de 2,7%.

El Producto Estatal Bruto de CA en 2007 fue de 1.941 billones de dólares, un 7,8% más que en 2006.

El presupuesto para el curso 2007-2008 fue de \$125,603 billones. La crisis energética de hace unos años ha disparado el déficit público. En Febrero de 2007, Moody's bajó el rating de sus bonos a A2. En Diciembre 2006 Standard & Poor's ya los había bajado a nivel A.

**Situación de la Población:** El eslogan del estado es Eureka, y proviene del descubrimiento de oro al norte del estado. El animal oficial es el oso pardo (exterminado durante la fiebre del oro). La llaman la Roma del Pacífico.

De sus 35,6 millones de habitantes, el 33% es hispano.

Las instituciones educativas de California se encuentran entre las primeras del mundo en cuanto a I+D y a recepción de estudiantes internacionales. De sus aulas, salen un cuarto de millón de licenciados cada año.

Es uno de los destinos preferidos por los turistas, gracias en parte a sus parques naturales y de entretenimiento (Disney, Lego, Universal).

Las cinco ciudades más pobladas son: Los Ángeles (incluyendo Long Beach y Santa Ana: 12,9 millones, San Diego: 2,9 millones, San José: 900 mil, San Francisco (incluyendo Oakland y Fremont): 4,1 millones. Datos de 2004.

En las elecciones de 2003 salió elegido el republicano Arnold Schwarzenegger, sustituyendo al anterior gobernador, el demócrata Gary Davis. Los dos senadores por California son demócratas. Para la cámara baja, este estado aporta 53 representantes.

California goza de una red de autopistas de una enorme extensión (15.000 millas), por la que circulan 18 millones de vehículos.

En California viven 3,3 millones de personas de más de 65 años, un 10% más que en Florida, quienes en promedio en el 2008 manejaron un per cápita de US \$ 43.283.

Finalmente California tiene una economía muy diversificada, lo que mitiga las fluctuaciones de la economía mundial. Sus consumidores poseen un altísimo poder adquisitivo, además de mucha capacidad de endeudamiento y gran avidez por las novedades.

### 3.1.5 Análisis de la Competencia Local e Internacional:

#### 3.1.5.1 Principales empresas y/o marcas:

Figura 8. Competencia Local

EMPRESA	DIRECCION	TELEFONO	CIUDAD
Gil Britto Martha Pobreza	Manzana I Casa 53 Santa Monica	7304327	Pasto
Reyes Pabon Andrea Del Carmen	Calle 18 No. 42-20	7317698	Pasto
Gomez Ordonez Omar	Barrio La Paz Colon(g)	7264615	Colon
Lopez Cruz Benito Melecio	Carrera 4 No 082		Sandona
Chaves Navarro Guillermo	Cll. 14 No.27-25 Centro	7239690	Pasto
Ordonez Ortega Dociteo	Belen Narino	7440079	Belén
Chaves Gutierrez Monica Lucia	Cra. 27 Cll.13-92 Esquina Centro	7231990	Pasto
Lasso Guerrero Julia Isabel	Calle 6 34-58 San Vicente	7236596	Pasto
Rodriguez Maya Alvaro Fernando	Manzana 24 Casa 29 Tamasagra I	3154129007	Pasto
Lopez Libardo Jorge	Calle 3 # 21-39 Los Balcones	7290321	Pasto
Bravo Ledezma Jose Laurencio	La Estancia	7267517	La Cruz
Lopez Diaz Julio Cesar	Calle 12c No. 3-35 Pilar	7207995	Pasto
Yama Jose Eduardo	Carrera 3a No.12D-02 La Rosa	7204119	Pasto
Gomez Cadena Teresa Del Carmen	Carrera 1e No.21A-09	7311565	Pasto
Jurado Diaz Rubby	Calle 19a No.31C-50	7311565	Pasto
Ortega Jaramillo Aura Alicia	La Esperanza Manz.4 Casa 2	7208552	Pasto
Montezuma Ana Patricia	Carrera 5 No.07-46	7287032	Pasto
Castrillon Jose Maria	Manzana 18 Casa 7 Bloq. 6 San Albano	7209092	Pasto
Molina Martinez Cornelia Marleny	Calle 12B No. 3-32 Pilar	7204487	Pasto
Castillo Cajigas Juana	Carrera 4a N 07-50 Obrero	7287923	
Sanchez Gaona Carlos Arturo	Carrera 3a N 21b-30 S Barbara	7304815	Pasto
Coronel Guerra Rita Casilda	Carrera 4a N 09-08	7288393	
Vargas Quinones Viviana Maria	Calle 20 No.2a-34 Las Mercedes	7325971	Pasto
Montezuma Arcos Luz America	Calle 8 No.04-61 Melendez	7284140	
Guzman Hugo Fernell	Carrera 22d No 3 Sur 54 Mijitayo Bajo	7239009	Pasto
Araujo Sotelo Segundo Ignado	Cra. 20 Bis No.9-33 V. Lucia	7290876	Pasto

Fuente. Cartilla de Oferta Exportable de Nariño. EX - CARCE.

Además de estas empresas o particulares ya citados que fabrican o elaboran artesanías correspondientes a la partida objeto de estudio. Según datos de Proexport en la ciudad de Pasto, se encuentran registradas las señoras Ana María López Dorado Y La Señora Gladys Elisa Obando Matabajoy, cuyo principal destino de exportación es Aruba.

**Competencia Nacional:** Según los datos suministrados por el portal de Legiscomex, las empresas que exportaron la partida 44.20.10.00.00 a nivel nacional fueron:

### Cuadro 34. Competencia Nacional

NIT	RAZÓN SOCIAL	VALOR FOB TOTAL
30717681		52.664
900108882		46.750
832003974	LIAT OVERSEAS CORP SUCURSAL COLOMBIA C I	34.342
79344887		23.453
900051824		20.286
900019669		18.500
900101239		17.224
830096590	PIEL ACIDA CASCARAS DE NARANJA E U	13.076
41385490		9.842
80066548		7.641
900026366		5.559
830070200	INTERGROUP LTDA	5.251
43539092		4.217
860502165	MOLINA Y STRECK LTDA	3.649
830145177		3.077
900116426		2.989
800077482	INDUSTRIAS DECORATIVAS DEL CARIBE INDECARIBE LTDA	1.469
800092601	ARTE DOS GRAFICO LTDA	1.450
900148203		1.093
830503399		1.058
800140809	COMERCIALIZADORA INTERAMERICANA SESA FRUIT LTDA	1.025
830082846	COD DISENOS E U	1.003
52217582		876
830136591		848
830097133	UNLIMITED MARKET LTDA	645
900204383		644
8283451		459
860007887	ARTESANIAS DE COLOMBIA S A	437
830097405	ARTESANIAS Y DISENOS GERICO LTDA	395
79600464		313
804014978	C.I. GAMA JOYA E.U.	304
318662314		280
860529068	C I COLDISENO MUEBLES LTDA	146
800173021	ARTEFACTOS EN MADERA ARTEFAMA LTDA	103
860000531	CUSEZARS A CUSEZAR	80

Fuente. Legiscomex en [www.legiscomex.com/intemerca/docexpo001Pruebas.asp?](http://www.legiscomex.com/intemerca/docexpo001Pruebas.asp?)

**Competencia Internacional:** La principal competencia internacional para los artículos artesanales colombianos, así como los fabricados por la Casa del Barniz de Pasto se encuentra en los países de:

**Cuadro 35. Competencia Internacional**

<u>PAÍS</u>	<u>USD 2005 CIF</u>	<u>USD 2006 CIF</u>	<u>USD 2007 CIF</u>	<u>CRECIMIENTO 2006 - 2007</u>
COREA (SUR). REP. DE	139,772	68,016	180,844	165.88 %
MALAYSIA	79,306	140,504	317,209	125.77 %
PERÚ	174,289	203,841	346,541	70.01 %
MÉXICO	3,497,297	4,286,387	7,277,651	69.79 %
GHANA	1,812,092	916,416	1,519,694	65.83 %
ITALIA	1,578,489	1,274,306	1,872,220	46.92 %
COLOMBIA	186,232	266,778	387,888	45.40 %
FILIPINAS	5,025,538	5,203,094	7,132,528	37.08 %
ALEMANIA	1,179,782	1,819,306	2,282,269	25.45 %
INDIA	5,363,929	7,758,268	9,393,417	21.08 %
ISRAEL	918,234	1,070,997	1,282,875	19.78 %
REPÚBLICA DE SUDÁFRICA	737,163	448,699	535,079	19.25 %
RUSIA	1,070,198	1,336,293	1,426,914	6.78 %
TAIWAN	683,436	465,168	436,518	-6.16 %

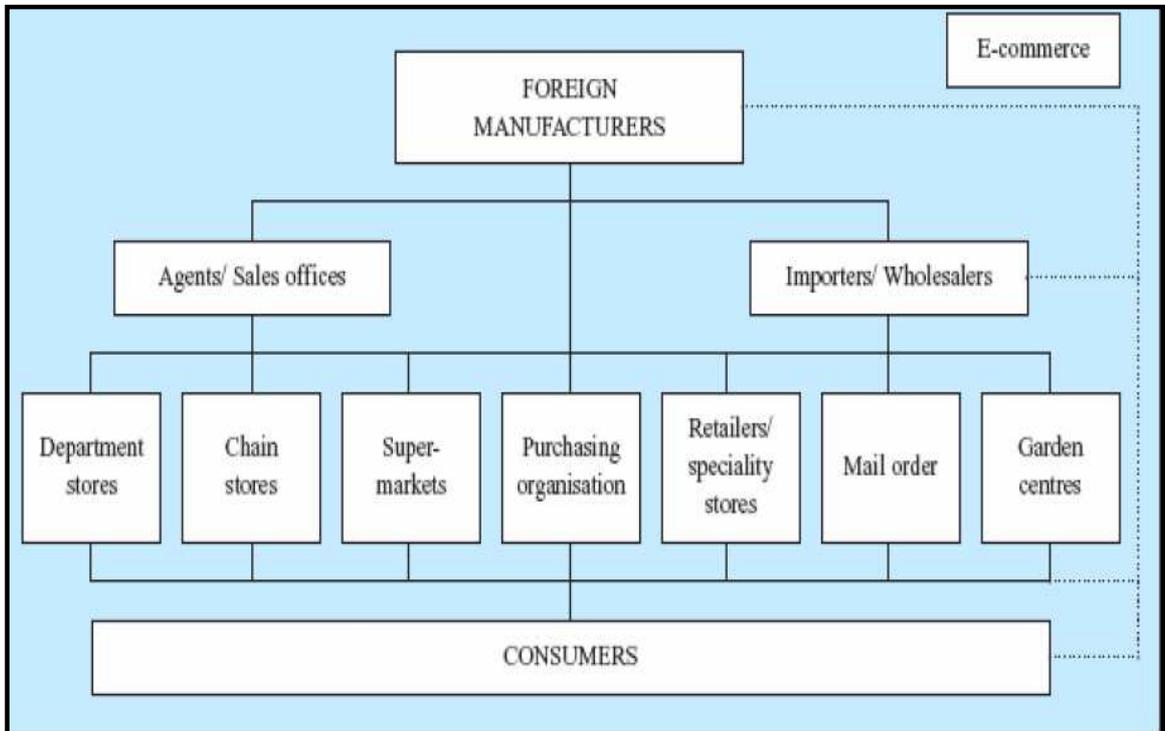
Fuente. Condiciones de Acceso a Mercados. En [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

La competencia en el mercado norteamericano se hace cada día más fuerte debido a los alcances de otros países por posicionar sus productos de una manera masiva, como lo es el caso de China, Taiwán, Vietnam, ofreciendo al mercado productos de origen artesanal a un precio inferior y con calidades aceptables para el exigencias del consumidor de artículos decorativos.

Sin embargo en el mercado artesanal existe un nicho donde el consumidor prefiere adquirir productos que generen valor agregado en cuanto presentación, calidad, diseño y nuevas texturas.

**3.1.5.2 Esquemas de comercialización.** El esquema de distribución empleado por la competencia internacional se resume en el siguiente esquema resaltando, la importancia que ha cobrado el E-commerce en la actualidad como la estructura perfecta para realizar negocios internacionales.

**Figura 9. Trade and Distribution Channels for Gifts and Decorative Articles**



Fuente. UNIVERSIDAD DE LA SALLE. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA TRANSFORMADORA Y COMERCIALIZADORA DE TOTUMO EN EL PATÍA - CAUCA.

**3.1.5.3 Productos de la competencia.** Los productos encontrados en esta inteligencia respecto a las bomboneras y cofres en Estados Unidos se denominan en la mayoría de almacenes y sitios de E- comercio como jewelry box (joyeros). Los productos hallados fueron:

**Figura 10. Productos de la Competencia a Nivel Internacional**

 <p><a href="#"><u>Soapstone jewelry box, 'Sunflower Tree'</u></a>            Precio. US \$47.95            Dimensiones. 6.1" W x 1.8" H x 4.1" D            Origen. India</p>	 <p><a href="#"><u>Teak jewelry box, 'Curious Toucan'</u></a>            Precio. US \$79.95            Dimensiones. 9.8" W x 7.9" H x 3.3" D            Origen. México.</p>
 <p><a href="#"><u>Walnut wood jewelry box, 'Proud Lion'</u></a>            Precio. US \$109.95            Dimensiones. 9.3" W x 3.9" H x 6.1" D            Origen. Italia</p>	 <p><a href="#"><u>Walnut wood jewelry box, 'Floral Mandalas'</u></a>            Precio. US \$59.95            Dimensiones. 7.9" W x 3.0" H x 5.1" D            Origen. Italia</p>
 <p><a href="#"><u>Brass jewelry box, 'Golden Treasures'</u></a>            Precio. US \$82.99            Dimensiones. 10.6" W x 10.6" H x 2.8" D            Origen. India.</p>	 <p><a href="#"><u>Copper box, 'Butterfly Egg'</u></a>            Precio. US \$64.99            Dimensión. 4.3" Diam. x 5.9" H            Origen. China.</p>



[Jewelry box, 'Golden Deer'](#)  
Precio. US \$32.99  
Dimensiones. 5.5" W x 2.0" H x 5.5" D  
Origen. Perú



[Marble inlay jewelry box, 'Floral Splendor'](#)  
Precio. USD \$329.95  
Dimensiones. 9.0" W x 2.5" H x 9.0" D  
Origen. Perú



[Gemstone jewelry box, 'Mughal Beauty' \(large\)](#)  
Precio. US \$39.95  
Dimensiones. 6.5" W x 2.2" H x 8.5" D  
Origen. México



[Lacquered wood box, 'Golden Day Out'](#)  
Precio. US \$34.99  
Dimensiones. 7.1" W x 2.4" H x 3.9" D  
Origen. India



[Wood batik jewelry box, 'Queen's Court'](#)  
Precio. US \$29.95  
Dimensiones. 8.3" W x 6.3" H x 2.6" D  
Origen. Perú.



[Wood jewelry box, 'Window to my Heart'](#)  
Precio. US \$74.95  
Dimensiones. 7.9" W x 3.5" H x 5.1" D  
Origen. Perú.



Wood jewelry box, 'Walnut Forest'

Precio. US \$89.95

Dimensiones.9.1" W x 3.2" H x 6.1" D

Origen. Mexicana.

Fuente. Revista American Craft y Revista Nichemag. En [www.americancraft.com](http://www.americancraft.com) y [www.nichemag.com](http://www.nichemag.com)

**3.1.5.4 Precios.**<sup>42</sup> Los rangos de precios de los artículos artesanales varían de acuerdo al tipo de productos y los materiales empleados, llegando a oscilar los precios entre USD 15 y 99. Sin embargo existen productos que pueden costar entre USD 100 y 500, según The Craft Report..

El precio final del producto se encarece en caso de que la empresa opere con representante más de 4,3 veces y si vende directamente al detallista se multiplica por 3,9. Ello considerando el precio en pesos, puesto que al hacer el cambio a dólares con el tipo de cambio actual (1 USD = \$2.300) la diferencia de precio respecto a piezas de fabricación estadounidense o asiática se incrementa. De ahí que entrar a competir por precio sea imposible, hay que dirigirse a ese nicho de mercado que busca calidad y que paga más por ella.

**3.1.5.5 Mercadeo y Publicidad.** Respecto a la forma de realizar este aspecto, cabe señalar que dado el producto y sector al que pertenecen, no se puede hacer uso de la mejor forma de realizar el mercadeo y publicidad se da a través de la participación activa en Show rooms, ferias, misiones comerciales y en la actualidad el medio que ha cobrado gran importancia el internet.

Finalmente cabe señalar respecto a los productos artesanales, los norteamericanos son consumidores que apoyan el comercio justo, en especial son seres altamente motivados por los productos elaborados en comunidades provenientes de países en vías de desarrollo y el mejor mercadeo que puede hacerse es a través de videos como evidencia de las condiciones en que se elaboran dichos bienes, así como de las comunidades o familias a quienes se beneficia con la adquisición de los artículos de origen artesanal.

Ahora bien, es importante señalar que es indispensable tener presente algunas de las indicaciones contempladas en la Guía para Exportar a Estados Unidos, elaborada por Proexport en su última versión (2008), en la cual se contempla:

---

<sup>42</sup> Disponible en: [www.americancraft.com](http://www.americancraft.com)

Los norteamericanos le conceden especial importancia a la entrega oportuna, así que "no prometa tiempos de entrega que no pueda cumplir".

Diferencie sus productos y servicios en términos de segmentos del mercado nacional, regiones, poblaciones, grupos demográficos, y "nichos" en cada grupo de población objetivo a cubrir.

Haga seguimiento permanente del cambio tanto en los hábitos de consumo como de la aparición de nuevos segmentos. No se debe desconocer que los mercados se están fragmentando, los grupos étnicos ya no son una minoría sino que van en aumento exponencial.

Cumpla las normas sobre calidad y seguridad de los productos dirigidos a los Estados Unidos teniendo en cuenta que deben satisfacer algunas de las regulaciones y normas más severas del mundo.

Los Estados Unidos son una sociedad litigante. Por esto las demandas realizadas por consumidores por causa de productos defectuosos son frecuentes.

Los extranjeros deben considerar el proverbio americano, que dice "La Honestidad es la mejor política," como la práctica comercial americana aceptada. El trato confidencial o la oferta de regalos, los sobornos, o las consideraciones especiales, arriesgarán su negocio y las relaciones con las entidades estatales.

La competencia entre los productos importados es severa; los consumidores americanos a menudo consideran de alto valor artículos importados de lujo por su exclusividad o su elegancia de acuerdo con la moda, por lo tanto estos serán menos sensibles al precio y más sensibles a la calidad.

Las leyes y las regulaciones federales no son las únicas leyes a tener en cuenta, los estados e incluso las ciudades regulan los negocios y establecen los impuestos que les son permitidos.

Los consumidores americanos esperan un excelente servicio posventa de los productos, especialmente los referentes a tecnología, de hecho, la ley impone garantías en que se exige que los productos funcionen de acuerdo con las condiciones que fueron ofrecidas al momento de la venta.

### **3.1.6 Situación del Producto en los Estados Unidos:**

**3.1.6.1 Nivel de calidad exigido en el mercado (normas técnicas).** El sistema de normas técnicas en Estados Unidos es manejado por el sector privado. Las normas técnicas son establecidas por la industria privada y son de voluntaria aplicación para ellos. Sin embargo, se tornan obligatorias cuando se piensa en exportar bienes a este país.

Ahora bien, según la información para Exportar Artesanías a Estados Unidos de Proexport no aplican las normas técnicas para la exportación de los productos objeto de estudio.

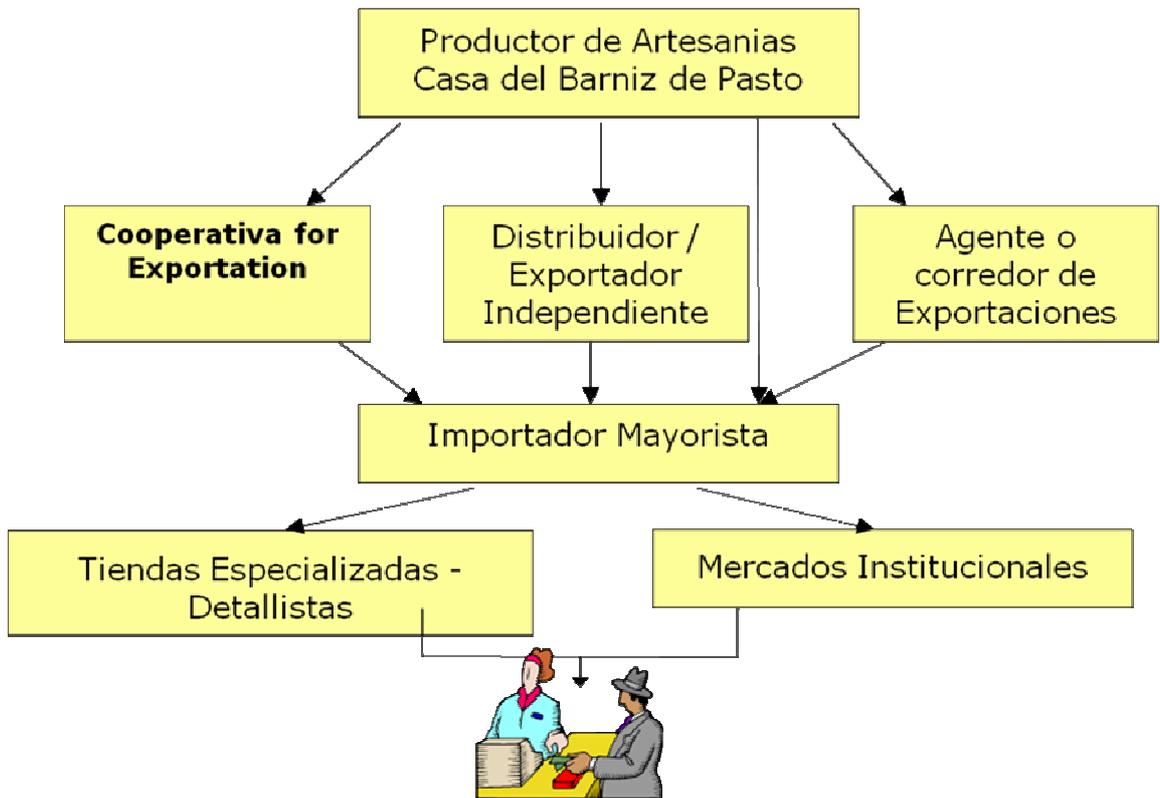
**3.1.6.2 Condiciones de empaque y embalaje.** Según las recomendaciones de la Cartilla de Empaques y Embalajes de Proexport señala:

- ✓ Deben estar liberados de polvo, suciedad y huellas dactilares.
- ✓ Los productos de superficie delicada, como metales pulidos, artículos de laca, maderas pulidas y cuero deben protegerse contra arañazos y rayones.
- ✓ Cuando un mismo embalaje contiene varios productos sin empaque primario, estos se deben separar unos de otros.
- ✓ Además respecto a los bienes que se va a exportar no se existe o aplica una reglamentación adicional para el comercio de las bomboneras y cofres con destino a California (EUA), destacando que las normas que rigen el comercio internacional en los Estados Unidos son impuestas en su gran mayoría por este estado.

**3.1.6.3 Condiciones de Distribución.** Los canales de distribución o comercialización para las artesanías son muy complejos debido a que están compuestos por actores muy diversos. Para incursionar en este mercado la Casa del Barniz de Pasto, debe tener un agente en el mercado de Estados Unidos que le sirva como promotor de sus productos y que además conozca el mercado y su dinámica.

El importador puede ser el mismo agente u otra persona, que será la encargada de traer el producto desde San Juan de Pasto (Nariño – Colombia), hasta el mercado estadounidense. Una vez el producto allí, se recurre a un distribuidor, por lo general el mercado de las artesanías hay dos categorías: aquellas que son de bajo precio y que se venden de manera masiva en almacenes por departamentos. La segunda categoría son las artesanías y artículos de decoración de alto valor agregado, tienen elevados precios y diseños exclusivos, este es el tipo de artículos que se elaboran en Colombia con miras al mercado internacional y son productos que se venden en tiendas especializadas, detallistas o por pedido a través de ferias y catálogos.

**Figura 11. Esquema de Comercialización para Artesanías existente en Estados Unidos**



Fuente. Oficina Proexport Miami.

**Análisis de los Canales de Distribución:** En el mercado de las artesanías en Estados Unidos los vendedores independientes concentran alrededor de dos tercios del mercado nacional de artesanías. Es importante mencionar que los productos artesanales requieren métodos diferentes de mercadeo que los productos de producción masiva.

Participar en eventos y ferias especializadas en artesanías y regalos es a menudo la mejor manera de dar a conocer los productos en la región donde se quiera comercializar. Las ferias especializadas en regalos en general se enfocan en aspectos tales como diseño, manualidades, joyería y accesorios personales, artículos para el comedor y la cocina, artículos para niños y similares. La mayoría de las ferias de regalos y artículos de decoración se llevan a cabo en enero y febrero, anticipando la temporada de compra de primavera y verano; y en julio y agosto, buscando anticiparse al último trimestre del año, donde está el periodo de las festividades (desde halloween hasta año nuevo).

Tanto la participación en ferias, como la asistencia por parte de los artesanos constituye una experiencia valiosa ya que les permite establecer una red de

contactos, así como observar la forma de exhibición de los productos, cuales son las tendencias, como son los catálogos.

Además de las ferias existen los “showrooms”, o salas de exhibición, donde los productos se muestran por periodos más largos, sin embargo, cabe resaltar que no todas las exhibiciones están abiertas a los productores, muchas son solamente para los representantes.

Otra opción interesante son las tiendas de los museos, ya que existen una gran cantidad de museos en Estados Unidos y todos ellos cuentan con tiendas de regalos. Partiendo de la experiencia de la Oficina Comercial de Proexport Miami se nos indicó que para que la Casa del Barniz de Pasto tenga éxito en penetrar el mercado norteamericano necesitará manejar una oferta variable y a la vez única que sea más atractiva a los ojos del importador en cuanto a precios y diseños.

**3.1.6.4 Exigencias de Entrada.** Debido a los incidentes presentados el 11 de septiembre de 2001 en Estados Unidos, las regulaciones para el ingreso de carga se han hecho más estrictas, por lo cual la mercancía es sometida a una inspección muy rigurosa, tanto en Colombia al momento de sacarla, como en Estados Unidos al momento de ingresarla, esto hace que un alto porcentaje de ella se rompa o deteriore.

Un mecanismo para obtener un mejor tratamiento a las mercancías en las aduanas es contratar una agencia BASC para el transporte, ya que gracias a este acuerdo, se garantiza que la carga va libre de sustancias ilícitas y por lo tanto la inspección en las aduanas es menos rigurosa. Pero para poder garantizar esto, los productores deben elaborar cartas de responsabilidad por los productos.

Un gasto adicional en que se incurre es que en las inspecciones de aduana, la carga se debe desempacar y reempacar, esto lo realiza un operador portuario, pero cobra por ello. Así, el principal problema se presente en las aduanas tanto de salida como de entrada. Ya que en cuanto a frecuencias de transporte hacia puertos en Estados Unidos, si existen y de diversas categorías.

**3.1.6.5 Acuerdos comerciales signados por Colombia con Estados Unidos.** La Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas (ATPDEA), renueva y amplía los beneficios unilateralmente otorgados por el gobierno de Estados Unidos a Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú mediante la Ley de Preferencias Comerciales Andinas (ATPA), que venció en diciembre 4 de 2001.

Esta nueva ley se aplicará retroactivamente para los productos que estaban cobijados por el antiguo ATPA, desde su fecha de vencimiento y estará vigente hasta febrero de 2008. En reunión celebrada en Bogotá en los tres primeros días de noviembre de 2007 con la representante comercial de los Estados Unidos, se concluyó que las preferencias ATPDEA serán probablemente prorrogadas por 10 meses más, es decir hasta finales de 2008.

De acuerdo con el Congreso de Estados Unidos, con esta ley se busca aumentar los flujos comerciales entre los países beneficiarios y los Estados Unidos y generar empleo e inversión. Esto con el fin de fortalecer las economías de los países beneficiarios y promover la estabilidad política, económica y social en el área, para así implementar alternativas de desarrollo que sean sostenibles en el largo plazo.

De la misma manera estas preferencias deberán contribuir a consolidar los valores, principios y prácticas democráticas en la región, así como continuar con la lucha concertada contra el narcotráfico y el terrorismo.

**Países Beneficiarios:** Los siguientes países han sido designados como beneficiarios para los propósitos del ATPDEA, son: · Bolivia, · Ecuador, · Colombia y Perú.

### 3.1.6.6 Aranceles preferenciales:

#### Cuadro 36. Aranceles Preferenciales

País	ESTADOS UNIDOS
Subpartida	442010
Descripción Subpartida	ESTATUILLAS Y DEMÁS OBJETOS DE ADORNO. DE MADERA
Posición Arancelaria	44201000
Descripción Posición	Estatuillas y demás objetos de adorno, de madera
Gravamen General	3.2%
Notas	
Fecha de actualización Arancel (dd/mm/aaaa)	06/01/2007

Fuente. Condiciones de Acceso a Mercados. En [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

En la actualidad los productos elaborados a Mano exportados a los Estados Unidos se ven beneficiados directamente por el Tratado del ATPDEA entre dicho país con Colombia. Bajo el cual la partida 44.22.10.00.00, correspondiente a los productos elaborados por la Casa del Barniz de Pasto ingresarán a Estados Unidos con un 0% de Arancel.

País Exportador	Gravamen preferencial	Acuerdos
COLOMBIA	0%	<a href="#">ATPDEA</a>

**3.1.6.7 Aranceles de competencia.** Los países andinos en especial Perú quien es un gran competidor para Colombia ingresa a este mercado con un 0% arancel. México ingresa también a este mercado con 0% arancel por ser parte del tratado de libre Comercio Estados Unidos – Canadá TLCAN. Ahora bien, en lo que concierne a los países asiáticos y africanos ingresan a este mercado pagando el gravamen general para esta subpartida correspondiente a 3.2%.

**3.1.6.8 Normas de Origen.** Para beneficiarse de las tarifas preferenciales establecidas por el ATPDEA los productos deberán cumplir los siguientes requisitos:

Haber sido producido en un país beneficiario. Este requisito se cumple cuando:

- a. Las mercancías son en su totalidad, cultivadas, producidas o elaboradas en un país beneficiario;
  - b. Las mercancías han sufrido una transformación significativa y se han convertido en un nuevo producto en el país beneficiario.
- ✓ La mercancía debe ser importada directamente de cualquiera de los países beneficiarios al territorio aduanero de los Estados Unidos.
  - ✓ Al menos el 35% del valor total del producto debe consistir en el costo de los materiales producidos en uno o más de los países beneficiarios del ATPA, o en los costos directos de las operaciones de elaboración realizadas, en uno o más de los países beneficiarios, o en la suma de estos dos factores. Puerto Rico y las Islas Vírgenes de los Estados Unidos se consideran países beneficiarios para los fines de este requisito; por consiguiente, también puede tomarse en cuenta el valor atribuido a Puerto Rico o a las Islas Vírgenes. Así mismo, el costo de los materiales producidos en el territorio aduanero de los Estados Unidos (que no sea Puerto Rico), puede tomarse en cuenta como parte del 35% del requisito de valor agregado, pero sin que exceda del 15% del valor aforado del artículo importado.
  - ✓ El costo o valor de los materiales importados en los países beneficiarios del ATPA, puede incluirse en el cálculo del 35% del requisito de valor agregado de un artículo, que reúna los requisitos si los materiales han sufrido una transformación significativa, convirtiéndose en artículos comerciales nuevos y diferentes que luego se han utilizado para elaborar el artículo que se beneficiará. La frase “costos directos de las operaciones de elaboración”, comprende los costos incurridos directamente o los atribuidos de manera razonable a la elaboración del artículo, tales como el costo real de la mano de obra, los troqueles, los moldes, las herramientas, la depreciación de la maquinaria, la investigación y el perfeccionamiento, la inspección y las pruebas. Los gastos fijos de explotación, los gastos administrativos y las

ganancias, así como los gastos comerciales generales, tales como el seguro contra daños y responsabilidad civil, la publicidad y los sueldos de los vendedores, no se consideran costos directos de las operaciones de elaboración.

El ATPDEA contempla la **importación, libre de tarifas arancelarias, restricciones cuantitativas o niveles de consulta**, de las **confecciones y artículos textiles andinos** producidos o ensamblados con insumos procedentes de los Estados Unidos o de los países beneficiarios, o con insumos cuya producción efectuada en Estados Unidos sea insuficiente para suplir su demanda.

**3.1.6.9 Barreras no arancelarias (licencias, cupos, vistos buenos).** En la actualidad no existen licencias previas para la importación de este tipo de bienes. Además el gobierno estadounidense no ha fijado un cupo o cantidad límite a importar de la partida 44.20.10.00.00 dentro de la cual se contemplan las Bomboneras y Cofres objeto de este plan exportador.

Ahora bien, dado al material en que se elaboran las artesanías de la Casa del Barniz de Pasto (madera como en la técnica barniz de pasto), no requieren de visto bueno para ingresar al mercado norteamericano.

**3.1.7 Promoción.** La publicidad puede canalizarse a través de diferentes medios. Los siguientes son los comunes a la hora de promocionar los artículos artesanales:

**3.1.7.1 Selección de medios de comunicación.** Las revistas especializadas son un medio muy adecuado de información para todos los profesionales del sector.

**AMERICAN CRAFT. [www.americancraft.com](http://www.americancraft.com):** Revista especializada en objetos artesanales. Tiene noticias de la industria, links a la revista NICHE, listado de artistas y de los 100 principales vendedores al detal en Estados Unidos.

**REVISTA NICHE. [www.nichemag.com](http://www.nichemag.com):** Pagina de esta revista con artículos interesantes de la industria artesanal y algunas fechas para tener en cuenta si se hace parte de dicha industria.

**3.1.7.2 Métodos de promoción.** La mayoría de los anunciantes dirigen la publicidad a través de las agencias a escala nacional, las cuales ofrecen el servicio y dominan el negocio. En este momento se está experimentando un auge en la aparición de agencias regionales y empresas de relaciones públicas que se han convertido en una verdadera competencia y se encuentra una variedad de agencias con métodos innovadores que compiten con los métodos tradicionales de revistas, radio, y televisión.

La televisión por cable y las revistas especializadas están incrementando la efectividad para localizar los grupos de consumidores a los que van dirigidos los productos. Internet, es el medio más utilizado en los últimos años y está mostrando gran efectividad. Es el nuevo ambiente para los negocios, los anuncios y los esfuerzos específicos de mercadeo y se desarrolla con gran rapidez en Estados Unidos debido a que es el país con las tasas de líneas de Internet por habitante más altas del mundo.

MARKETING DIRECTO: A través de mailings y envío de catálogos.

PROMOCIONES:

- ✓ Asistencia a eventos dentro del sector artesanal.
- ✓ Promoción en los grandes almacenes.
- ✓ Promociones en Showrooms.

**3.1.7.3 Eventos y ferias sectoriales.** Las principales ferias y eventos de este sector son los siguientes:

**Cuadro 37. Calendario de Eventos Sector Artesanal**

CALENDARIO DE EVENTOS SECTOR ARTESANAL	
FERIA	PERFIL DEL EVENTO
<b>NEW YORK INTERNATIONAL GIFT FAIR</b>	Feria más importante de Estados Unidos para el Mercado de artesanías, objetos de decoración y regalos. Asisten expositores de todo el mundo para mostrar las últimas tendencias.
<b>DALLAS INTERNATIONAL GIFT &amp; HOME ACCESORIES MARKET</b>	Feria que se especializa en regalos, artículos para el comedor y sala, accesorios personales, artículos para tiendas de museos, artesanías contemporáneas y artículos juveniles.
<b>THE GIFT FAIR IN ATLANTA</b>	Feria que se ocupa de siete secciones: Enfoque en Atlanta, American Country, Artículos de Hogar, Regalos en General, Hecho a mano, Estilo personal y Jardín.
<b>MIAMI INTERNATIONAL GIFT &amp; DECORATIVE ACCESORIES SHOW</b>	Primer evento de la región, por ser un importante Puerto de entrada, el evento fomenta el comercio de regalos, artículos para el hogar, joyería y accesorios.
<b>SAN FRANCISCO INTERNATIONAL GIFT FAIR</b>	Feria que se especializadas en regalos, artículos para el comedor, accesorios personales, artículos para tiendas de museos, artesanías contemporáneas y artículos juveniles.

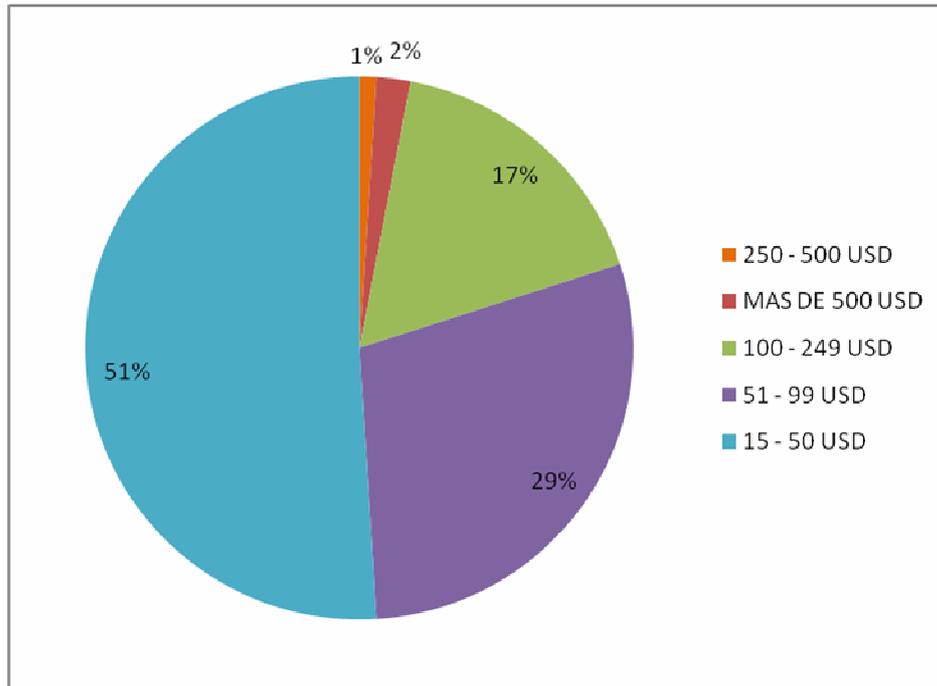
Fuente. [www.americancraft.com](http://www.americancraft.com)

**3.1.8 Precio:**

**3.1.8.1 Rango de Fluctuación de Precios del Producto en el Mercado.** Los productos bomboneras y cofres con los cuales se pretende ingresar a los Estados Unidos y en particular al Estado de California. Deben tener presente el siguiente grafico en el cual se consignan el rango de precios existente en el mercado, según

los datos aportados por The Crafts Report según al rango de precios de los artículos artesanales mejor vendidos en el 2007.

**Figura 12. Rango de Precios**



Fuente. The Crafts Report en [www.americancraft.com](http://www.americancraft.com)

**3.1.8.2 Condiciones de pago (carta crédito, giro directo, plazos etc.).** Los medios de pago más utilizados en EE.UU. son la carta de crédito y el crédito abierto. La carta de crédito suele emplearse cuando la operación es de un volumen considerable. Para pequeños pedidos, el importador es reacio a utilizar este medio, por el coste y los trámites que conlleva. El crédito abierto es el medio más utilizado con pagos que se efectúan a 30, 60 o 90 días.

Es conveniente estudiar la situación financiera de la contraparte o partner norteamericano antes de cerrar la operación, con el fin de asegurarse el pago de la mercancía. Para ello se puede acudir al banco del importador, donde los requisitos para la concesión de créditos son minuciosos, o a alguna empresa de análisis financiero.

Los importadores norteamericanos de gran tamaño suelen comprar los productos sobre una base FOB, asumiendo ellos el transporte, seguro y el pago de aranceles correspondientes. Los más pequeños prefieren comprar la mercancía en condiciones landed (depositado), es decir, asumiendo el exportador todos los

costes y riesgos hasta que la mercancía es entregada en los locales del comprador.

**3.1.8.3 Impuestos.** En los Estados Unidos, cuando usted compra un producto en una tienda, tendrá probablemente que pagar un impuesto a las ventas sobre un tope de la lista de precios del producto. Los impuestos a las ventas son regidos por el estado como es su derecho constitucional.

Respecto al Estado de California es importante señalar que el IVA manejado por este es de 6%<sup>43</sup>, además es importante añadir que aunque es alto en comparación con el resto de estados, este es el único impuesto que se cobra en sus ciudades, hecho que no sucede con el resto, en los cuales aparte del IVA fijo por estado se cobran otros impuestos, situación que en ocasiones incrementa el costo al bien final.

**3.1.8.4 Riesgo de No Pago.** Estados Unidos a pesar de su situación tiene una calificación de AAA<sup>44</sup> lo que permite afirmar que su calidad crediticia continua siendo la más alta.

**3.1.9 Distribución Física Internacional.** “Las distintas etapas del proceso de toma de decisión que involucra la DFI, comienzan con el estudio de la carga que se va a transportar. La primera etapa consiste en establecer el tipo (general o a granel) y la naturaleza (perecedera, frágil, peligrosa, de dimensión y pesos especiales) de la carga. La segunda consiste en determinar la preparación que la carga precisa en cuanto a embalaje, marcado y unitarización de los distintos artículos. *“El embalaje implica definir el embarque internacional, lo cual incluye las características de los bienes, el modo de transporte y el material de embalaje. El marcado incluye por su parte, las características y el tipo de marcas. Por último, se evalúan las dos principales modalidades de unitarización (palatización o contenedorización)”*<sup>45</sup>.

---

<sup>43</sup> Disponible en: <http://thestc.com/STRates.stm>

<sup>44</sup> INTELIGENCIA DE MERCADOS. Disponible en: [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

<sup>45</sup> RUIBAL HANDABAKA, Alberto. Gestión Logística de la Distribución Física Internacional. Bogotá: Norma, 1994. p.31.

### 3.1.9.1 Identificación del producto (Nombre del producto, exportación, código arancelario).

44.20.10.00.00. Estatuillas y demás objetos de adorno de madera. <sup>46</sup>

### 3.1.9.2 Características de la carga:

- ✓ Naturaleza de la Carga. Las Bomboneras y Cofres, permite bodegajes siempre y cuando se tenga cuidado con la humedad, la carga a transportar es frágil y de fácil manipuleo, también se debe tener precaución por cuanto son susceptibles de sufrir arañazos y rayones.
- ✓ Tipo de Carga. El tipo de carga a manejar es general y suelta convencional (unitarizada) para transporte aéreo.

### Peso y Unidades de la Carga.

**Cuadro 38. Peso y unidades de la Carga Bomboneras**

PRODUCTO	# PTOS Mes Base	Precio Exw* UND	Peso Bruto Unitario Kg	Peso Bruto Total Kg	Cajas / Mes	Cubicaje	Valor Mercancía \$
TO 002 BC	35	25.100,00	0,44	15,40	10	240	878.500
TO 003	45	42.000,00	0,575	25,88	17	404	1.890.000
TO 004	55	48.500,00	0,095	5,23	3	82	2.667.500
TO 005	52	67.740,00	0,095	4,94	3	77	3.522.480
TO 006	31	32.900,00	0,182	5,64	4	88	1.019.900
TO 007	45	64.100,00	0,03	1,35	1	21	2.884.500
TO 008 BP	37	45.900,00	0,12	4,44	3	69	1.698.300
totales	300	326.240,00	1,5	62,87	41	982	14.561.180

Fuente: Casa del Barniz de Pasto.

<sup>46</sup> Disponible en: [www.proexport.gov.co/condicionesdeacceso/TratamientoArancel\\_4.aspx](http://www.proexport.gov.co/condicionesdeacceso/TratamientoArancel_4.aspx) Posicion

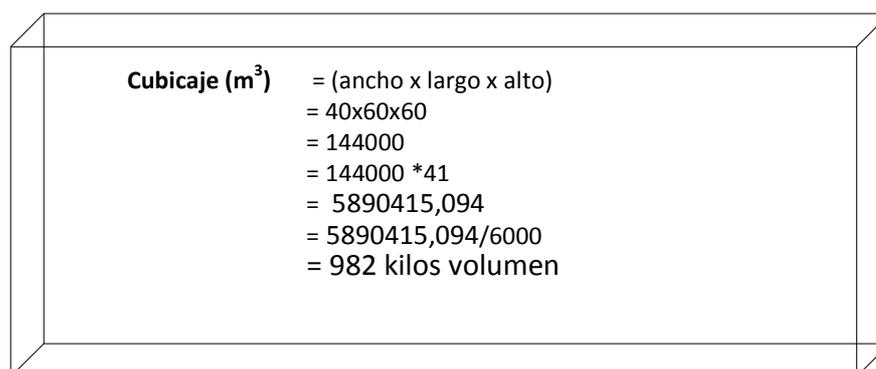
**Cuadro 39. Peso y unidades de la Carga Cofres.**

PRODUCTO	# PTOS Mes Base	Precio Exw* UND	Peso Bruto Unitario Kg	Peso Bruto Total Kg	Cajas / Mes	Cubicaje	Valor Mercancía \$
CA 016 G	37	25100	0,44	16,28	14	336	928.700
CA 017 M	52	42000	0,12	6,24	5	129	2.184.000
CA 018 P	36	64100	0,15	5,4	5	112	2.307.600
CA 019 SIN BIS	40	45900	0,132	5,28	5	109	1.836.000
CA 020	35	64100	0,097	3,395	3	70	2.243.500
CA 021 CPL	55	67740	0,09	4,95	4	102	3.725.700
CA 022 CP	45	48500	0,133	5,985	5	124	2.182.500
TOTALES	300	357440	1,162	47,53	41	982	15.408.000

Fuente: Casa del Barniz de Pasto.

**Cubicaje y factor de estiba.** Las tarifas de flete pueden también estar sujetas al factor de estiba, que es el número de metros cúbicos m<sup>3</sup> o pies cúbicos (pies<sup>3</sup>) que ocupa una tonelada métrica (TM) en las bodegas del medio de transporte. La mercancía en estudio será empacada en cajas con las siguientes dimensiones: 40 cm. X 60 cm. X 60 cm.

**Figura 13. Cubicaje y factor de estiba total para Bomboneras y Cofres.**



Fuente: Casa del Barniz de Pasto.

### 3.1.9.3 Logística:

#### a. País Exportador:

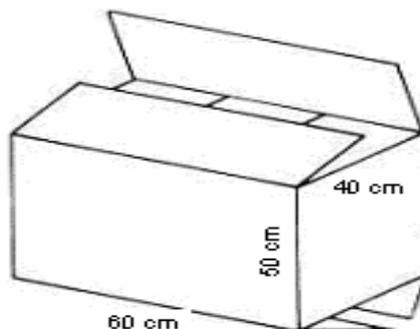
- **Empaque y Embalaje:** La logística es un aspecto fundamental en el transporte de diferentes mercancías como bolsos en cuero para lo cual se debe tener en cuenta las características de la mismos (consistencia, tamaño, forma, peso etc.) que requiere para ser transportada en optimas condiciones desde la ciudad de San Juan de Pasto Colombia hasta el destino final que es la ciudad de North Hollywood en el estado de California en Estados Unidos.

*Las bomboneras y cofres tienen que estar muy bien empacados, embalados y asegurados para el transporte. Este producto debe envolverse en papeles suaves o tela, se recomienda más el uso de bolsas de polietileno pues dañan menos el producto artesanal. También se pueden utilizar cajas con ventanas para permitir la visibilidad del producto<sup>47</sup>.*

- **Norma ISO 3394<sup>48</sup>**. Hace referencia a las dimensiones de las cajas master, de los pallets o plataformas y de las cargas paletizadas.

- **Las cajas.** Las dimensiones de las bases de las cajas deben corresponder a un módulo de 60 x 40 cm. de Medida Externa.

**Figura 14. Dimensiones de la caja.**



Fuente: Esta investigación

60 cm

<sup>47</sup> Cartilla de Empaques y Embalajes Disponible en: [www.proexport.gov.co](http://www.proexport.gov.co)

<sup>48</sup> *Ibíd.*

La altura debe acondicionarse a las dimensiones de los productos comercializados. Este módulo puede multiplicarse y/o subdividirse y por consiguiente obtener otras dimensiones (múltiplos) que se adapten a cualquier necesidad. Las medidas de las cajas individuales de los productos exportados deben acondicionarse internamente al módulo estipulado y siempre es posible encontrar la medida que permita este trabajo.

- **Los pallets.**<sup>49</sup> Los pallets necesarios para la unitarización de la carga según la Norma 3394 deben corresponder de acuerdo al modal de transporte seleccionado, así:

- ✓ Para vía aérea. 120 x 80 cm.
- ✓ Para vía marítima. 120 x 100 cm.

**b. Norma ISO 780 y 7000:** Instrucciones sobre Manejo y Advertencia:

- **Símbolos pictóricos.**<sup>50</sup> Reglamento de la Organización Internacional del Trabajo O.I.T: Por razones ergonómicas se ha estipulado que ninguna carga que requiera manipularse por fuerza humana en algún momento de su Distribución Física Internacional, podrá pesar en bruto más de 25 Kg. Reglamentación 87 (R 87) de la Organización Internacional de Metrología Legal O.I.M.L. Aplicable a los productos para venta para unidades, en lo relacionado con las unidades empleadas en la descripción del contenido en cada envase<sup>51</sup>.

- **Normas ambientales.**<sup>52</sup> La constante preocupación de las sociedades actuales por la conservación de los recursos naturales ha despertado una serie de legislaciones que conlleva a tomar conciencia sobre la importancia de racionalizar y optimizar el uso de los materiales en su Ciclo de Vida, asunto que incumbe de manera directa a los sistemas de empaque y embalaje. Actualmente algunos países han introducido normas y regulaciones de carácter ecológico, que tienen que ver con la aceptación y el uso de ciertos materiales, procesos y sistemas de empaque, que es conveniente analizar, según el país de destino.

Reglamento de la Organización de las Naciones Unidas, para la utilización de las maderas provenientes de los países en vía de desarrollo. Aplicable en cualquier país de destino, cuando se empleen, pallets, esquineros o cajas en madera.

---

<sup>49</sup> Ibíd.

<sup>50</sup> Ibíd.

<sup>51</sup> Ibíd.

<sup>52</sup> Ibíd.

- ✓ Solamente se permite el uso de maderas industriales o especies renovables, como pinos o eucaliptos. No se permite el empleo de especies nativas.
- ✓ La humedad debe ser inferior al 12 %.
- ✓ La densidad debe superar 450 Kg. por metro cúbico.
- ✓ Debe estar totalmente libre de todo tipo de micro-organismo, hongos o insectos.
- ✓ La dirección del corte con relación al sentido de la fibra no debe desviarse más de 10 grados.
- ✓ Debe estar exenta de cualquier clase de pigmentación o de olores que puedan contaminar al producto contenido o a cualquiera otro que se manipule, almacene o transporte simultáneamente.

- **Marcado del empaque**<sup>53</sup>. El proceso de marcado es la identificación que se hace sobre el sistema de empaque, mediante impresión directa o con rótulos adhesivos, etiquetas, stickers o caligrafiado manual, según Norma ISO 7000 y de rotulado específico buscando los siguientes objetivos:

- ✓ Identificación, posicionamiento y ubicación del producto durante su comercialización.
- ✓ Información sobre las características del producto y la responsabilidad integral.
- ✓ Facilidad para la administración del inventario.
- ✓ Promoción comercial del producto.
- ✓ Instrucciones sobre los sistemas de manejo que deben aplicarse a las cargas,
- ✓ Seguridad de las personas y equipos necesarios para la manipulación y control de las mercancías.

Dentro de las especificaciones para el marcado del embalaje (y cuando éste cumple funciones de empaque) se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ El material de las marcas debe ser indeleble, de gran resistencia a la abrasión y al manejo, acorde a la legislación Colombiana como estadounidense.

---

<sup>53</sup> Disponible en: [www.proexport.gov.co](http://www.proexport.gov.co)

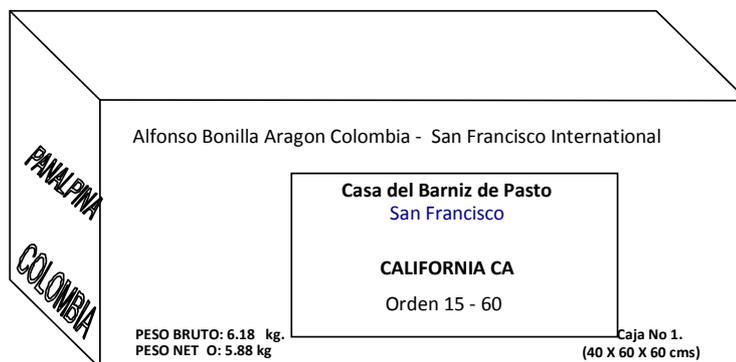
- ✓ El tamaño de las marcas debe ser por lo menos de 100 milímetros, a menos que las piezas a marcar sean más pequeñas. Por ejemplo para el transporte aéreo de mercancías peligrosas la IATA y la OACI, han normalizado los símbolos.

- **Marcas estándar**<sup>54</sup>: El sistema de embalaje debe llevar impreso o mediante rótulos adhesivos la siguiente información:

- ✓ La identidad y ubicación geográfica del productor y/o exportador y la del importador o comprador en el lugar de destino.
- ✓ La identificación comercial del producto (sí éste no es susceptible al robo), cantidad de unidades contenidas, números del paquete en relación con el total del despacho y los números de los documentos de exportación.
- ✓ Se deben colocar como mínimo en tres lados laterales.

- **Marcas Informativas.**

**Figura 15. Marcas Informativas.**



Fuente: Casa del Barniz de Pasto.

- **Marcas de manipuleo.** Existen algunos símbolos cuyo significado implica su colocación en otros lugares del embalaje, como por ejemplo el icono para indicar el lugar en que se deben colocar las cadenas de manipulación o la ubicación del "centro de gravedad" de la carga, éstas deben ubicarse en las cuatro caras laterales al lado izquierdo superior en colores oscuros con una altura superior a 10 cm.

<sup>54</sup> GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL

**Figura 16. Marcas de manipuleo**



Fuente: Casa del Barniz de Pasto.

### **c. Manipuleo:**

- **País Exportador:** La transferencia del producto desde la empresa Casa del Barniz de Pasto en San Juan de Pasto Colombia al importador en San Francisco CA. Estados Unidos supone un cierto número de operaciones de manipuleo.

En San Juan de Pasto Colombia, se presenta la primera operación de manipuleo cuando se ejecuta el cargue de la mercancía al vehículo en la empresa Casa del Barniz de Pasto que vende sus artesanías en esta ciudad, posteriormente el descargue de la misma del vehículo en el aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón, cargue en el avión con destino al aeropuerto San Francisco International en la ciudad de San Francisco CA..

- **País Importador:** En Estados Unidos país importador se presenta las siguientes operaciones de manipuleo: el descargue de la mercancía desde el aeropuerto al vehículo; cargue del vehículo al depósito, mientras se efectúan las formalidades aduaneras correspondientes para la nacionalización; posteriormente se genera el cargue al vehículo desde el depósito y el descargue en la bodega del importador en North Hollywood CA.

### **d. Documentación<sup>55</sup>: País Exportador**

- **Registro Como Exportador:** El Gobierno Nacional ha expedido el Decreto 2788 del 31 de agosto de 2004 de Ministerio de Hacienda, por el cual se reglamenta el Registro Único Tributario (**RUT**), el cual se constituye como el nuevo y único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones

<sup>55</sup> Disponible en: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/comercio/ComoExportar.pdf>

administradas y controladas por la Dirección de Impuestos Y Aduanas Nacionales, DIAN. Para adelantar actividades de exportación, se debe tramitar el registro especificando esta actividad. Teniendo en cuenta que el RUT sustituyó e incorporó, entre otros, el Registro Nacional de Exportadores de Bienes y Servicios, es importante que los interesados observen estrictamente las disposiciones establecidas para el efecto, tanto en el Decreto 2788 como en la resolución 8346 ambos de 2004.

Esto último se sustenta en la Circular Externa # 062 de Mincomercio, que deroga las Circulares Externas # 020 y # 031 del 19 y 25 de febrero de 2000, y la # 050 del 30 de Octubre de 2003 de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

#### **e. Procedimiento ante el ministerio de comercio, industria y turismo:**

- **Registro de Productores Nacionales, Oferta Exportable y Solicitud de determinación de Origen:** si el comprador en el exterior exige el certificado de origen para obtener una preferencia arancelaria, el exportador deberá bajar de la página del Ministerio de Comercio, la forma 02 ó 02<sup>a</sup> (para Artesanías), con su correspondiente instructivo. Este certificado tiene vigencia de dos (2) años a partir de su aprobación. Diligencíelo y preséntelo en original y una copia, junto con el Certificado de Cámara de Comercio y copia del nuevo RUT, en la ventanilla de correspondencia del MINCOMERCIO o en la Dirección Territorial más cercana.

- **Solicitud de Criterios de Origen:** Si se requiere Certificado de Origen se debe consignar \$10.000 en la cuenta empresarial No. 01099215-4 en BANCAFE a nombre del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Según el país al que vaya a exportar, una vez tenga la confirmación de pedido del exterior, elabore la factura comercial, diligencie el certificado de origen y preséntelo en la Dirección Territorial más cercana, acompañado de copia o fotocopia de la factura comercial.

- ✓ Código 250 SGP: Países de la Unión Europea, Europa Oriental, Japón y Canadá
- ✓ Código 257 PANAMÁ.
- ✓ Código 251 ATPDEA: Estados Unidos.
- ✓ Código 258 CHILE.
- ✓ Código 252 Certificado Origen para exportación de textiles Unión Europea.
- ✓ Código 259 CUBA.
- ✓ Código 260 Terceros Países.
- ✓ Código 255 COMUNIDAD ANDINA y ALADI (Países de Latinoamérica, excepto Argentina, Brasil, Uruguay).
- ✓ Código 271 CARICOM.
- ✓ Código 256 GRUPO DE LOS TRES: Únicamente México.
- ✓ Código 273 CAN – MERCOSUR (Argentina, Brasil, Uruguay).

- **Procedimientos de vistos buenos:** El producto no requiere de vistos buenos para su exportación.

- **Procedimientos Cambiarios (Reintegro De Divisas).** Toda exportación genera la obligación de reintegrar las divisas a través de los intermediarios cambiarios (bancos Comerciales y demás entidades financieras) por tanto los exportadores deben efectuar la venta de las divisas a estos intermediarios, para lo cual se debe reclamar y diligenciar ante dicha entidad el formulario Declaración de Cambio No2.

- **Procedimientos Aduaneros para Despacho ante la DIAN:** Una vez tenga lista la mercancía se debe verificar los términos de negociación (INCOTERMS) y si es el caso contratar un Agente de Carga (Vía Aérea) o Agente Marítimo para el transporte internacional. Comprar el formulario Declaración de Exportación- DEX (Cód. 62.003.2000), que cuesta COP\$6.000, diligencielo y tramítelo **directamente si su exportación tiene un valor inferior a USD\$1.000.**

Si la exportación es superior a USD \$1.000 se debe realizar este procedimiento a través de una **Sociedad de Intermediación Aduanera SIA**, que esté autorizada por la DIAN para hacerlo. La Declaración de Exportación debe presentarse ante la Administración de Aduanas por donde se va a despachar la mercancía, anexando los siguientes documentos:

- ✓ Factura Comercial.
- ✓ Lista de Empaque (si se requiere).
- ✓ Registros Sanitarios o Vistos Buenos (sí lo requiere el producto).
- ✓ Documento de Transporte.
- ✓ Otros documentos exigidos para el producto a exportar.

- **País Importador.**<sup>56</sup> Cuando un cargamento llega a los Estados Unidos, el consignatario debe presentar al director de distrito o de puerto, en el puerto de entrada, los documentos de ingreso de la mercancía. Las mercancías importadas no se consideran legalmente ingresadas en el país hasta que el cargamento esté dentro de los límites del puerto de entrada, que el servicio de aduanas haya autorizado la entrega de las mercancías y que los derechos calculados se hayan pagado. El importador se encarga de tramitar la inspección y la liberación de las mercancías.

Sólo el propietario, el comprador o un agente de aduanas autorizado pueden ingresar las mercancías. En la mayoría de los casos, el ingreso lo hace la persona natural o jurídica acreditada como propietaria de la mercancía. El documento correspondiente se llama certificado de transportista (*Carrier's Certificate*), aunque también puede valer un conocimiento o recibo de embarque.

---

<sup>56</sup> GUÍA DE NEGOCIOS EN CALIFORNIA. Disponible en: [www.icex.es](http://www.icex.es)

En un plazo de 5 días hábiles, contados a partir de la llegada del cargamento a un puerto de entrada, se deberán presentar los documentos de ingreso ("la declaración de aduana") en el lugar indicado por el director de distrito o de área. Estos documentos son los siguientes:

- ✓ El manifiesto de ingreso de las mercancías (formulario 7533) o la solicitud y permiso especial de entrega inmediata (formulario 3461) u otro formulario para la liberación de la mercancía que exija el director de distrito.
- ✓ La prueba del derecho a ingresar la mercancía.
- ✓ La factura comercial o la proforma, cuando la comercial no se pueda presentar.
- ✓ La lista de embalaje (*Packing List*), si procede.

La declaración de aduana ha de ir acompañada de una prueba de que se ha obtenido fianza para satisfacer los derechos, impuestos y sanciones que se exijan. Después de presentar la declaración de aduana, el cargamento se podrá someter a inspección o eximirse de ella. En un plazo de diez días hábiles contados a partir de la fecha de liberación de las mercancías, se presentarán los documentos del resumen de despacho y se depositarán en una aduana designada al efecto los derechos aduaneros.

Los documentos del resumen de despacho son los siguientes:

- ✓ Los documentos de ingreso que son devueltos al importador.
- ✓ El resumen de despacho (formulario 7501)
- ✓ Las facturas y documentos que sirven para aforar los derechos, recopilar datos estadísticos o establecer que se hayan satisfecho todos los requisitos de importación.

El permiso especial de entrega inmediata permite la liberación inmediata de las mercancías y solamente es aplicable para ciertos casos como:

- ✓ Las mercancías que llegan de Canadá o México, con la aprobación del director de distrito y si consta la fianza adecuada.
- ✓ Los cargamentos consignados a organismos y funcionarios del gobierno de los Estados
- ✓ Unidos o enviados a su cuenta.
- ✓ Los artículos para las ferias comerciales.

Las mercancías cuya liberación se desee aplazar podrán depositarse en un almacén de aduana, en donde podrán permanecer hasta un máximo de 5 años; en cualquier momento podrán volverse a exportar sin el pago de derechos; o retirarse para el consumo, previo pago del arancel. Si en los 5 días hábiles contados a partir de la llegada de la mercancía al puerto de entrada no se reclama, se destinarán a un almacén general por cuenta y riesgo del importador. Si transcurre más de un año, serán vendidas en subasta pública, aunque los artículos perecederos podrán venderse antes de ese plazo.

- **El derecho a ingresar las mercancías.**<sup>57</sup> Las mercancías que llegan a los Estados Unidos por medio de un transportista comercial tienen que ser ingresadas por el propietario, el comprador, su empleado autorizado para ese fin o el agente de aduanas registrado que represente al propietario. Cada ingreso debe estar respaldado por uno de los documentos de prueba del derecho a importar. Cuando el ingreso lo hace un agente de aduanas, éste debe tener un poder aduanero concedido por la persona o empresa a quién represente.

El ingreso de las mercancías lo puede hacer tanto una asociación o persona no residente, como una sociedad extranjera por medio de un agente o representante del exportador en los Estados Unidos, un socio o un director de la sociedad. En este caso es necesario que se les otorgue un poder notarial expedido por la sociedad extranjera y que tiene que validarse con los siguientes documentos:

- ✓ Un certificado del funcionario competente del país que demuestre la constitución jurídica de la sociedad.
- ✓ Una copia de la escritura de constitución.
- ✓ Una copia del documento o de la parte del mismo que faculte al poderdante.

- **El examen de las mercancías.**<sup>58</sup> Antes de la liberación de las mercancías, el director de distrito o de puerto determinará las cantidades representativas que registrará la aduana en condiciones que aseguren la debida protección de las mercancías. Ese examen (inspección o registro) es necesario para establecer:

- ✓ El valor de las mercancías en aduana y si están sujetas al pago de derechos.
- ✓ Si las mercancías deben llevar una marca que indique el país de origen o si requieren algún rotulado especial.
- ✓ Si las mercancías están debidamente facturadas.

---

<sup>57</sup> *Ibíd.*

<sup>58</sup> *Ibíd.*

- ✓ Si el número de las mercancías corresponde al indicado en la factura.
- ✓ Ciertos tipos de mercancías deben someterse a examen o inspección para determinar si cumplen con los requisitos especiales de la ley, como por ejemplo los alimentos, medicinas, etc.
- ✓ Si el envío contiene estupefacientes ilícitos.
- ✓ Si el cargamento contiene artículos prohibidos.

Las mercancías que por daño o deterioro no tengan ningún valor comercial cuando lleguen a los Estados Unidos, según el funcionario de aduana, serán consideradas como no importadas y estarán exentas del pago de derechos.

- **La factura comercial.**<sup>59</sup> La factura comercial, firmada por el vendedor o su agente, es aceptable para fines aduaneros si se prepara conforme a la Sección 141.86 del Reglamento de Aduana.

La ley arancelaria requiere que la factura lleve la información siguiente:

- a. El puerto de entrada al cual se destina la mercancía.
- b. La fecha, el lugar y los nombres del comprador y vendedor, si la mercancía es para la venta o si hay un contrato de compra-venta, la fecha y origen del cargamento, los nombres del expedidor y del destinatario y si la mercancía es para consignación.
- c. Una descripción detallada de las mercancías, incluidos el nombre por el que se conoce cada artículo, el grado o la calidad y las marcas o símbolos que utiliza el vendedor o el fabricante en la venta comercial en el país de exportación.
- d. Las cantidades en pesos y medidas.
- e. El precio de compra de cada artículo en la moneda de la venta.
- f. Si la mercancía se envía en consignación, el valor de cada artículo en la moneda que normalmente se emplea en las operaciones.
- g. La clase de moneda utilizada.

---

<sup>59</sup> *Ibíd.*

- h. Todos los cargos sobre las mercancías, detallados por nombre y cantidad, incluidos el flete, el seguro, la comisión, las cajas, los contenedores y las envolturas y el coste de empaque.
- i. Todo reintegro de los derechos de aduana, rebaja y subvención, detallados separadamente, que se concedan al exportarse las mercancías.
- j. El país de origen.
- k. Todos los bienes y servicios proporcionados para la producción de la mercancía cuyo valor no esté incluido en el precio de la factura.

La factura y todos sus documentos adjuntos deben estar en inglés o acompañados de una traducción fiel al inglés. Hay que tener en cuenta los siguientes requisitos sobre las facturas:

- ✓ Una factura por cada embarque.
- ✓ Embarques agrupados. Se pueden incluir en una misma factura las mercancías agrupadas que una compañía de transportes comercial envía al mismo consignatario.
- ✓ La factura debe indicar si en la producción de las mercancías ha habido costes por moldes, preparación de las máquinas, planchas de impresión, etc. que no estén incluidos en el precio de la factura.

Si la factura comercial requerida no se presenta cuando se ingresan las mercancías, el importador ha de presentar en ese momento una declaración en forma de factura proforma. Se deposita además una fianza para garantizar que la factura requerida se presentará en el plazo de 120 días a partir de la fecha de ingreso.

#### **f. Aduana:**

**País Exportador:** Una vez presentados los documentos e incorporados al sistema informático aduanero, este determina si se requiere inspección física o documental, la cual se hace en las bodegas del puerto de salida, la aerolínea o en el lugar habilitado por la DIAN. Terminada esta diligencia y si todo está bien la mercancía puede ser embarcada y despachada al exterior.

**País Importador:**<sup>60</sup> El Servicio de Aduanas de los Estados Unidos tiene, ante todo, la obligación de aplicar la Ley Arancelaria de 1930. Sus funciones principales consisten en imponer y recaudar todos los derechos, impuestos y gravámenes

---

<sup>60</sup> *Ibíd.*

sobre la mercancía importada, hacer cumplir las leyes de aduana y las leyes conexas y aplicar ciertos tratados y leyes relativas al transporte. El territorio aduanero del país comprende los 50 estados, el Distrito de Columbia y Puerto Rico. El Servicio de Aduanas, agencia federal dependiente del Departamento del Tesoro, tiene la sede en Washington, D.C. y lo encabeza el Director de Aduanas *Comissioner of Customs*. Territorialmente se divide en 7 regiones cada una de ellas dividida a su vez en distritos y cada distrito en puertos de entrada.

Todas las mercancías importadas en el país están sujetas a aranceles o están exentas de ellos, según el arancel de aduanas de los Estados Unidos que está basado en la Nomenclatura Internacional del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías.

Cuando las mercancías están sujetas a aranceles, se les pueden imponer derechos *ad valorem*, específicos o compuestos. Los derechos *ad valorem*, que son los más comunes, equivalen a un porcentaje del valor de la mercancía. Los derechos específicos se aplican por unidad de peso o de otra cantidad. Los derechos compuestos son la combinación de los derechos *ad valorem* y de los específicos. Los derechos arancelarios impuestos a las mercancías importadas varían también según el país de origen.

El servicio de aduanas dictamina sobre el régimen arancelario de las mercancías después de que se presenta la declaración de aduana. El exportador, importador u otro interesado que desee información de antemano sobre cualquier asunto relativo al régimen arancelario de las mercancías, podrá solicitarla por escrito al director del distrito donde ingresarán las mercancías o al:

- ✓ *Regional Comissioner of Customs, New York Region. N.Y. 10048. o U.S. Customs Service, Att. Office of Regulations and Rulings. Washington D.C. 20229.*
- ✓ Para conocer con exactitud cuál es la clasificación arancelaria que le corresponde a determinada mercancía se puede solicitar una resolución previa del Comisario de Aduanas. Dicha resolución garantiza un tratamiento uniforme, con independencia de la aduana de entrada de la mercancía.

Los puertos y distritos son una buena fuente de información, pero siempre es oficiosa. Para obtener una clasificación arancelaria vinculante debe solicitarse por escrito a:

- ✓ Director de Distrito Aduanero o al *Area Director of Customs, New York Seaport. 6 World Trade Center, New York, N.Y. 10048.*
- ✓ Estas decisiones serán vinculantes en todos los puertos de entrada. La responsabilidad del pago de los derechos se fija normalmente cuando se

presenta a la aduana una declaración de ingreso para el consumo o el almacenaje. La obligación del pago recae sobre la persona o la empresa en cuyo nombre se hace la declaración de ingreso.

**Las importaciones libres de derechos de aduanas.**<sup>61</sup> Cuando las mercancías no se importan para la venta ni para la venta a prueba, pueden ingresar en los Estados Unidos sin el pago de derechos, bajo fianza, para su exportación en el plazo de un año a partir de la fecha de importación.

El tipo de mercancías que se pueden someter a este régimen son las siguientes:

- ✓ Mercancía que ha de repararse, modificarse o elaborarse.
- ✓ Los modelos de prendas de vestir para damas importados por los fabricantes para uso exclusivo como modelos en sus propios establecimientos.
- ✓ Los artículos importados por ilustradores y fotógrafos para uso exclusivo como modelos en sus propios establecimientos con el fin de ilustrar catálogos, folletos o material de publicidad.
- ✓ Las muestras empleadas únicamente para recibir pedidos de mercancías.
- ✓ Los artículos importados únicamente con el fin de ser examinados y/o reproducidos.
- ✓ Los artículos destinados a fines experimentales.
- ✓ Automóviles, motocicletas, aviones.. que vayan a tomar parte en una competición.
- ✓ En general toda clase de mercancías o artículos que son introducidos en el país de forma temporal, sea para una exposición o concurso o para una representación artística.

**El Cuaderno ATA (Temporary Admission):**<sup>62</sup> Es un documento aduanero internacional empleado para la importación temporal, libre de derechos, de ciertas mercancías en un país. El cuaderno sirve de garantía del pago de los derechos por las mercancías importadas temporalmente, las cuales no se volverán a exportar posteriormente. Este cuaderno es válido por un año y los Estados Unidos permiten su uso para las muestras comerciales y los materiales publicitarios. Para más información, puede ver la web oficial <http://www.uscib.org>.

---

<sup>61</sup> *Ibíd.*

<sup>62</sup> *Ibíd.*

**Los derechos *antidumping* y los derechos compensatorios:**<sup>63</sup> Los derechos *antidumping* se imponen a la mercancía importada de una cierta clase o tipo que se vende en los Estados Unidos a un precio menor que el valor justo de mercado. Se entiende por valor justo de mercado de una mercancía el precio por el cual se suele vender en el mercado interno del fabricante.

Los derechos compensatorios se imponen para contrarrestar el efecto de las subvenciones que ofrezcan los gobiernos extranjeros a la mercancía que se exporta a los Estados Unidos. Esas subvenciones hacen que el precio de la mercancía en cuestión resulte artificialmente bajo, lo que perjudica económicamente a los fabricantes estadounidenses. El Departamento de Comercio se encarga de investigar las quejas correspondientes y de fijar, si es necesario, el arancel correspondiente. La Comisión de Comercio Internacional es la que dictamina si la industria se ve perjudicada por los bajos precios de un producto. El servicio de aduanas impone los derechos *antidumping* y compensatorios una vez que se fijan los aranceles y que la Comisión de Comercio Internacional ha pronunciado los dictámenes necesarios.

**Los derechos de trámite o *user fees*:**<sup>64</sup> La Ley General Única de Reconciliación Presupuestaria de 1985 estableció los derechos aduaneros de trámite *user fees*. Asimismo, en 1986, el congreso promulgó la Ley de Fomento de los Recursos Hidráulicos, que autoriza el servicio de aduana a cobrar un gravamen por conservación de puertos a cuenta del Cuerpo de Ingenieros del Ejército.

En el caso del trámite de mercancías, se fija una tarifa de derechos para los ingresos efectuados por medio de una declaración reglamentaria de aduana (que por lo general son aquellas cuyo valor excede los 1.250 dólares); esta tarifa comienza por un mínimo de 21 dólares por declaración y llega a un máximo de 400 dólares, con una tasa *ad valorem* del 0,19%. El derecho sobre los ingresos efectuados por medio de una declaración de aduana para importaciones menores (los aforados en menos de 1.250 dólares) es de 2 dólares para las declaraciones automatizadas, de 5 dólares para las declaraciones preparadas a mano y 8 dólares para las preparadas por la propia aduana.

El gravamen por conservación de puertos se cobra *ad valorem* sobre las importaciones de carga y los ingresos en las zonas francas. Este gravamen es del 0,125% y se paga trimestralmente, salvo en el caso de las importaciones en que se paga en el momento del ingreso. La aduana deposita las sumas recaudadas en el Fondo Fiduciario para la Conservación de Puertos.

---

<sup>63</sup> *Ibíd.*

<sup>64</sup> *Ibíd.*

**g. Transporte:**<sup>65</sup> El acceso físico de los productos colombianos al mercado estadounidense se caracteriza por contar con importantes posibilidades tanto aéreas como marítimas, a través de servicios directos a los principales puertos, aeropuertos y con extensión por diferentes sistemas de transporte a la mayoría del territorio norteamericano.

Para productos cuyos destinos estén fuera de las zonas donde existen servicios directos, los mismos transportadores en algunos casos, así como los diferentes agentes u operadores logísticos, facilitan operaciones para lograr la atención de los importadores cuando ello se requiera.

- **Transporte Aéreo:** Existen aproximadamente 226 aeropuertos en el territorio norteamericano; pero el tráfico aéreo se concentra básicamente en 14 de ellos, Hartsfield - Jackson Atlanta International, Memphis International, Chicago O'Hare International, Los Ángeles International, Dallas/Fort Worth International, San Francisco International, Miami International Airport, Denver International, McCarran International, Minneapolis-St Paul International, Intercontinental (Houston), John F. Kennedy International (Nueva York), Newark International y Detroit Metro. Hacia este país existe una gran variedad de servicios aéreos directos así como con conexión, tanto en equipos (aeronaves) de pasajeros como de carga. Es de resaltar, que los vuelos cargueros se concentran hacia el aeropuerto de Miami y hacia el aeropuerto San Francisco International en California, los cuales son los mayores receptores de mercaderías colombianas.

### 3.1.9.4 Condiciones de Venta:

**a. Números de despachos.** Se analizara la rentabilidad de despachos mensuales que corresponde al 100% de la capacidad de producción de la empresa discriminado de la siguiente manera:

**Cuadro 40. Valor Producción Mensual por Partida arancelaria.**

PRODUCTOS	PARTIDA	PCC MES	VALOR\$	IPC FEBRERO	TRM	VR USD \$
<b>BOMBONERAS</b>	44.20.10.00.00	300	14.561.180,00	15.420.289,62	2230	6.915
<b>COFRES</b>	44.20.10.00.00	300	15.408.000,00	16.317.072,00	2230	7.317
<b>TOTALES</b>		<b>600</b>	<b>29.969.180,00</b>	<b>31.737.361,62</b>		<b>14.232</b>

Fuente: Esta Investigación.

<sup>65</sup> Disponible en: [www.proexport.gov.co](http://www.proexport.gov.co)

**Cuadro 41. Valor unitario Ex - Works Bomboneras**

Producto	vol de pcc Mensual	COSTOS					Costo Total	Utilidad	Empaque	Precio Exw* UND \$	Precio Exw* UND USD
		Pto en Blanco	Barniz de P	Mano de O	Prestaciones	Costo Fijo					
TO 002 BC	35	1000	50	3950	3000	9000	<b>17000</b>	5100	3000	25100	11,26
TO 003	45	3000	200	12000	5800	9000	<b>30000</b>	9000	3000	42000	18,83
TO 004	55	4000	200	16000	5800	9000	<b>35000</b>	10500	3000	48500	21,75
TO 005	52	4500	1200	26000	9100	9000	<b>49800</b>	14940	3000	67740	30,38
TO 006	31	1500	100	8900	3500	9000	<b>23000</b>	6900	3000	32900	14,75
TO 007	45	4000	1000	25000	8000	9000	<b>47000</b>	14100	3000	64100	28,74
TO 008 BP	37	3500	800	13000	6700	9000	<b>33000</b>	9900	3000	45900	20,58
TOTALES											146,30

Fuente. Casa del Barniz de Pasto. Esta investigación. El tipo de cambio es el máximo tope al cual se ha llegado en los dos últimos años.

**Cuadro 42. Valor unitario Ex - Works Cofres**

Producto	vol de pcc Mensual	COSTOS					Costo Total	Utilidad	Empaque	Precio Exw* UND \$	Precio Exw* UND USD
		Pto en Blanco	Barniz de P	Mano de O	Prestaciones	Costo Fijo					
CA 016 G	37	1000	50	3950	3000	9000	<b>17000</b>	5100	3000	25100	11,26
CA 017 M	52	3000	200	12000	5800	9000	<b>30000</b>	9000	3000	42000	18,83
CA 018 P	36	4000	1000	25000	8000	9000	<b>47000</b>	14100	3000	64100	28,74
CA 019 SIN BIS	40	3500	800	13000	6700	9000	<b>33000</b>	9900	3000	45900	20,58
CA 020	35	4000	1000	25000	8000	9000	<b>47000</b>	14100	3000	64100	28,74
CA 021 CPL	55	4500	1200	26000	9100	9000	<b>49800</b>	14940	3000	67740	30,38
CA 022 CP	45	4000	200	16000	5800	9000	<b>35000</b>	10500	3000	48500	21,75
TOTALES											160,29

Fuente. Casa del Barniz de Pasto. Esta investigación. El tipo de cambio es el máximo tope al cual se ha llegado en los dos últimos años.

**Término de Venta.** Esta exportación se hará con base al Incoterm FOB.

**Condiciones de Pago.** Para la realización de esta exportación, se requiere que el comprador obtenga una carta de crédito que respalde el pago de la exportación.

**Tiempo de Entrega.** Se estima un tiempo de entrega aproximado de 1 día, teniendo en cuenta que el tránsito del avión es desde el Aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón (Cali), hasta el aeropuerto San Francisco International en San Francisco CA.

### 3.1.9.5 Lugares de Paso:

**Cuadro 43. Lugares de Paso de la Mercancía a Transportar.**

<b>País exportador</b>	Colombia
<b>Lugar de producción</b>	Pasto Nariño
<b>Lugar de embarque internacional</b>	Cali Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragon
<b>Lugar de desembarque internacional</b>	Aeropuerto San Francisco International San Francisco
<b>País Importador</b>	Estados Unidos San Francisco CA
<b>Ruta a seguir</b>	Casa del Barniz de Pasto, Vía Panamericana Calí Global International Cargo Ltda, Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón - Aeropuerto San Francisco International CA.

Fuente: Esta Investigación.

**3.1.9.6. Costo de Transporte de la Exportación.** La naturaleza y tipo de producto a exportar exige que el transporte se haga directamente vía terrestre hasta la ciudad de Cali.

**Cuadro 44. Costo de Transporte de la Exportación Pasto – Cali**

Trayecto Pasto Cali	USD \$ 0.20 * kilo
982 kilos volumen *0.20	USD \$ 196,4

Fuente: Global International Cargo Ltda. Contacto: Gerente GUSTAVO TRUJILLO SÁNCHEZ.

**a. Tarifas de transporte Aéreo**

**Cuadro 45. Tarifas de transporte de Cali - Estados Unidos – San Francisco CA.**

Tarifa Especial	USD \$ 1.30 * kilo
Fuel Surcharge (FS)	USD \$ 0.40 * kilo
Tarifa Plena	USD \$ 1.70
982 kilos volumen *1.70	1669,4 USD

Fuente: Global International Cargo Ltda.

## 4. FASE TERCERA: PUESTA EN MARCHA DEL PLAN ESTRATÉGICO EXPORTADOR

### 4.1 OBJETIVOS PLAN DE ACCIÓN

**4.1.1 Objetivo General.** Penetrar el mercado de Estados Unidos con el producto artesanías específicamente, Bomboneras y Cofres decorados en la técnica Barniz de Pasto, comprendido en la partida arancelaria 44.20.10.00.00; a partir del primer semestre del año 2010, focalizándose al segmento femenino y masculino cuya edad oscila entre los 25 a 50 años, cuyas preferencias se centran en la novedad, el precio, aunque este último no es un factor trascendental en su decisión de compra, están más interesados en adquirir productos exclusivos, exóticos y originales como este tipo de artesanías.

#### 4.1.2 Objetivos Específicos:

- ✓ Delinear actividades con el fin de que la empresa Casa del Barniz de Pasto se fortalezca y mejore su capacidad productiva.
- ✓ Establecer el presupuesto necesario con miras de ejecutar el Plan Estratégico Exportador Bomboneras y Cofres en Barniz de Pasto hacia Oakland CA Estados Unidos.
- ✓ Desarrollar estrategias que permitan a Casa del Barniz de Pasto incursionar y permanecer en los mercados externos.

### 4.2 DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN.

#### 4.2.1 Determinación de Productos a Exportar:

**Productos seleccionados:** BOMBONERAS Y COFRES EN BARNIZ DE PASTO

**Motivo de la selección:** Son productos que cuentan con alto valor agregado representado en la originalidad de esta técnica, exclusiva en el mundo, vivo reflejo de la identidad colombiana, que gozan de amplia aceptación en mercados externos por su calidad, diseño e innovación.

#### **Cuadro 46. Posición Arancelaria.**

<b>PRODUCTOS</b>	<b>POSICIÓN ARANCELARIA</b>
Bomboneras	44.20.10.00 00
Cofres	44.20.10.00.00

Fuente. Esta investigación

**4.2.2 Tiempo de Desarrollo del Plan.** El tiempo proyectado para la ejecución del Plan Estratégico Exportador para Casa del Barniz de Pasto, es aproximadamente dos (2) años, que comenzara a partir del primer semestre del 2010 con la finalidad de aprovechar las temporadas de compra de este tipo de artículos (verano, otoño, invierno y primavera).

**4.2.3 Determinación de Mercados.** Mercado Objetivo (Estados Unidos): Estados Unidos es por tamaño geográfico y económico una de las economías más avanzadas a nivel mundial, la renta de los norteamericanos, especialmente la de San Francisco California (CA), así como la importante propensión a importar que tiene esta economía haciendo de este mercado, un componente fundamental para cualquier empresa colombiana que quiera competir a largo plazo en este, uno de los mercados internacionales más importantes del mundo. Las posibilidades de este mercado son muy favorables y se encuentran enmarcadas en acuerdos comerciales signados con Colombia.

El consumidor americano está muy influenciado por las grandes tendencias de moda en el ramo artesanal, por lo cual frecuentan ferias, galerías y almacenes de decoración, razón por la cual estas empresas han incluido diversas líneas de artesanías y complementos que van desde las auténticas handicrafts hasta aquellas que solo tienen connotación de cerámicas de lujo en sus colecciones. Por otro lado la mayoría de los consumidores americanos son eminentemente prácticos, prefieren productos cómodos, funcionales y duraderos que satisfagan si es posible más de una necesidad al mismo tiempo.

**4.2.4 Importador en Estados Unidos.** El importador en Estados Unidos primordialmente en San Francisco California CA será la empresa Worldmarket a través de su contacto Selina King.

### **4.3 ESTRATEGIAS**

#### **4.3.1 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA):**

**Metodología:** La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), se compone de cuatro cuadrantes los cuales indican si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva le es más adecuada para una empresa.

Los ejes de esta matriz representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. La matriz PEYEA, se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos.

Para preparar la matriz PEYEA se debe seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI). Posteriormente se adjudica un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI y se le asigna un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA. Paso siguiente se calculan las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva y se escriben las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

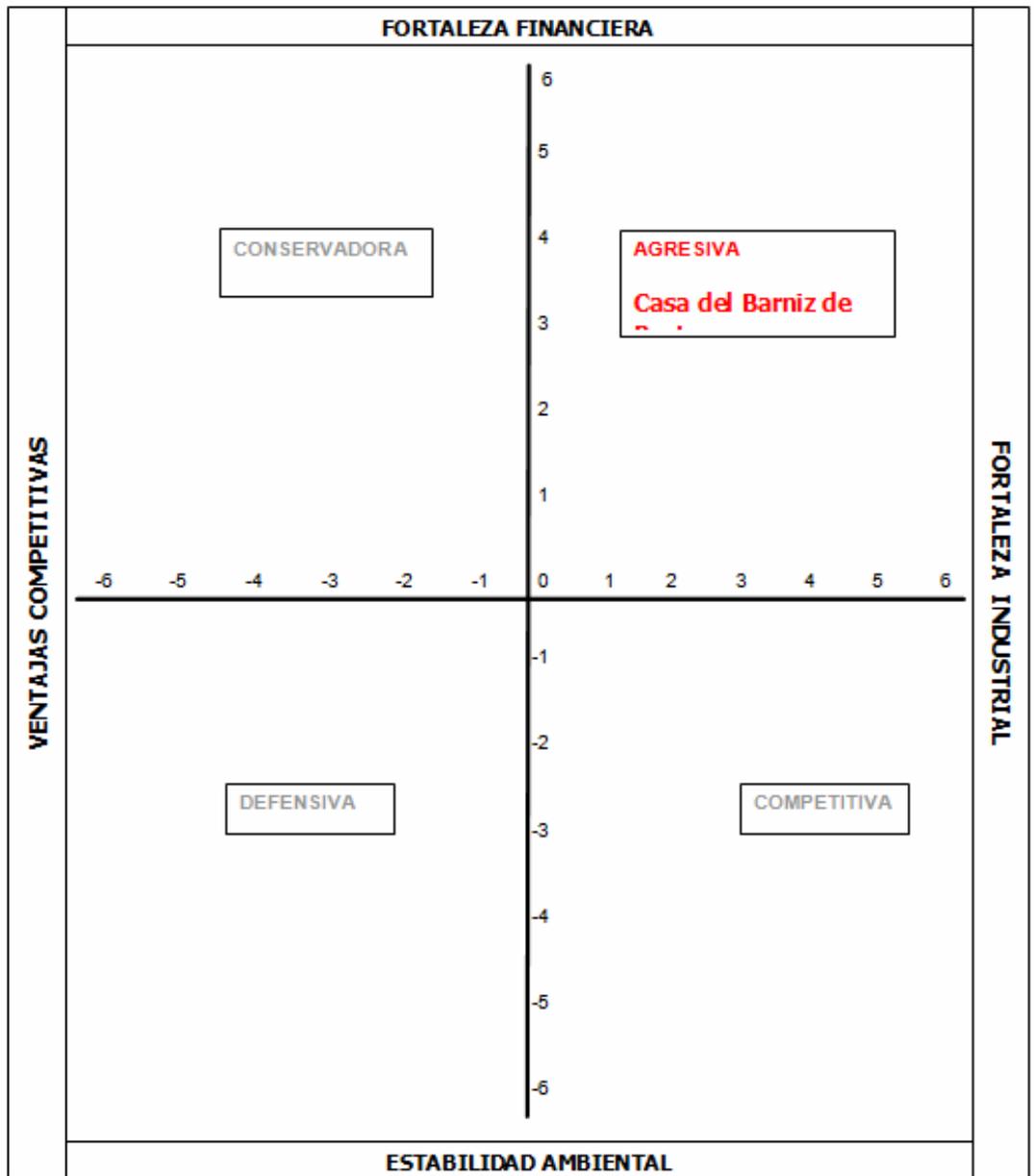
Como último paso se suman las dos calificaciones del eje x, se escribe el punto resultante en X, se suma las dos calificaciones del eje Y. Y se registra la intersección del nuevo punto xy. El vector resultante revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

**Cuadro 47. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción. (PEYEA)**

Factores PEYEA	Calificaciones
<b>Fuerza financiera</b>	
Rentabilidad	4
Liquidez	5
Endeudamiento	5
Nivel de inventarios	3
Cuentas por pagar	3
	20
<b>Fuerza de la industria</b>	
Tasa de crecimiento del sector	5
Barreras de entrada	5
Sustitución de productos	3,5
Índices de productividad	5
Know How	4
	22,5
<b>Ventaja competitiva</b>	
Participación en el mercado	-1
Marca	-1
Diseño	-1
Precio	-2
Servicio	-2
Canales de distribución	-1
Calidad	-1
control sobre proveedores y distribuidores	-1
	-10
<b>Estabilidad Ambiental</b>	
Entorno económico	-2
Seguridad a la inversión	-3
Estabilidad política	-2
Estabilidad jurídica	-2
Infraestructura de comercio exterior	-1
Sistema de comunicaciones	-2
Competitividad de los puertos	-3
Competitividad de los aeropuertos	-3
Seguridad en todos los niveles	-3
	-21
<b>Promedio EA</b>	-2,3
<b>Promedio FI</b>	4,5
<b>Promedio VC</b>	-1,7
<b>Promedio FF</b>	4
<b>Eje X = VC + FI</b>	2,8
<b>Eje Y = EA + FF</b>	1,7

Fuente: Esta Investigación.

Figura 17. Matriz PEYEA



Fuente: Esta investigación

La empresa Casa del Barniz de Pasto, se encuentra ubicada en el vector direccional del *cuadrante agresivo* de la matriz PEYEA por lo tanto la empresa está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de (1) aprovechar las oportunidades externas, (2) superar las debilidades internas y (3) evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa. Frente a esto la empresa está en condiciones de liquidez y posee una formidable ventaja competitiva que a la postre le permiten aumentar notoriamente sus exportaciones. Esto aunado al crecimiento de la industria y al desarrollo de un favorable escenario ambiental.

**4.3.2 Estrategias Dirigidas a la Empresa Casa del Barniz de Pasto.** La empresa Casa del Barniz de Pasto con miras a ejecutar su Plan Estratégico Exportador deberá implementar las siguientes estrategias:

**Cuadro 48. Estrategias Dirigidas a la Empresa Casa del Barniz de Pasto**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>QUIEN</b>	<b>TÁCTICAS</b>	<b>DONDE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
E1. Implementar los Departamentos de Ventas y el Departamento de Exportación.	<b>Gerencia</b>	Reestructurando la empresa para dotarla de una nueva imagen y posicionamiento estratégico.	Casa del Barniz de Pasto,	\$8.000.000
E2. Posicionar la imagen de la empresa Casa del Barniz de Pasto, ante sus clientes actuales y potenciales a nivel nacional e internacional, creando así fidelidad por los productos comercializados por esta empresa.	<b>Departamento de Ventas División Atención al Cliente</b>	Generando un sistema eficiente de respuesta a los correos dirigidos a Casa del Barniz de Pasto.  Realizando una auditoria de marketing con los clientes que consiste en llamarlos e indagar por el grado de satisfacción que han tenido con los productos de la empresa Casa del Barniz de Pasto.	Casa del Barniz de Pasto.	\$ 3.000.000
E3. Incrementar la capacidad productiva de los talleres adscritos a la empresa, gestionar créditos para invertir en maquinaria, capacitación de nuevo talento humanos, con la finalidad de atender suficiente y oportunamente los mercados internacionales que demanden este tipo de artículos.	<b>Gerencia</b>	Ampliando la planta física, con la inversión de capital, adquiriendo maquinaria y nuevo talento humano.  Iniciando una reestructuración del negocio considerando las nuevas corrientes administrativas.	Casa del Barniz de Pasto	\$ 9.000.000
E4. Alcanzar mayor eficiencia en manejo de inventario y stock.	<b>Talleres adscritos a la Casa del Barniz</b>	Implementando un sistema de codificación de inventario.  Capacitando a las personas encargadas de esta área.	Casa del Barniz de Pasto	\$1.500.000

		Controlando el Stock y unidades mínimas semanales.		
E5.Crear sentido de pertenencia de los oficiales y obreros hacia la empresa Casa del Barniz de Pasto que incremente la eficiencia productiva.	<b>Consejo de Administración</b>	Manteniendo motivado al personal para generar trabajo productivo, a través de la implementación de incentivos (premio para el operario del mes)	Casa del Barniz de Pasto	\$ 1.200.000
E6.Continuar con el sistema de Calidad e implementar el Seis Sigma, con miras a incrementar la ventaja competitiva de la empresa.	<b>Gerencia</b>	Cumpliendo con los requisitos establecidos por la entidad certificadora en auditorias posteriores.  Implementando el logotipo del Sello sobre el producto certificado, así como en el empaque.	Talleres adscritos a la Casa del Barniz de Pasto	20.000.000

Fuente: Esta Investigación.

**4.3.3 Dirigidas al Producto.** La estrategia de la empresa en cuanto al producto es continuar innovando tanto en el diseño como en la producción de nuevos modelos que brinde a los clientes mejores y variadas opciones de compra.

**Cuadro 49. Estrategias Dirigidas al Producto.**

ESTRATEGIA	QUIÉN	TÁCTICA	DONDE	PPTO
P1.Garantizar que el producto llegue en óptimas condiciones al lugar de destino, creando una imagen favorable de los productos elaborados por Casa del Barniz de Pasto.	Talleres adscritos a la CBP y entes especializados en diseño, técnicas de empaque.	Contando con la ayuda de diseñadores industriales capacitados en técnicas de empaque para productos artesanales, que capaciten al personal dedicado a esta actividad, así como al nuevo personal que se pueda vincular a la empresa.	Talleres adscritos a la CBP.	\$ 1000.000
P2.Diseñar una etiqueta que se ajuste a las exigencias del mercado.	Diseñadora y Gerente.	Brindando información de interés en dos idiomas español e ingles respecto al cuidado y mantenimiento del buen estado de las bomboneras y cofres, así como también realizando una breve reseña del material principal utilizado en la decoración de este tipo de artículos.	Casa del Barniz de Pasto.	\$ 2.520.000

Fuente: Esta Investigación.

#### 4.3.4 Dirigidas al Mercado.

**Cuadro 50. Matriz del consumidor y el marketing Mix**

DIMENSION CONSUMIDOR	PRECIO	PRODUCTO	PROMOCION	PLAZA
<b>DIMENSION ECONOMICA</b>	El consumidor norteamericano posee un Ingreso per cápita anual de USD \$ 42,127.00, por lo cual su CAPACIDAD DE COMPRA de artículos decorativos como las artesanías, es buena, debido a que las artesanías en Estados Unidos se cotizan a precios que van desde USD \$ 10 a USD \$ 1000. Por lo anterior, el precio de las artesanías en el mercado se hace asequible al consumidor norteamericano.	Las artesanías son un artículo esencial como elemento decorativo de hogares y hasta de empresas, por lo cual nunca pasara de moda, sino que por el contrario se encuentran en constante renovación en búsqueda de innovación que se ajuste a las tendencias actuales de las mujeres y hombres norteamericanos.	El producto será comercializado a través de ferias, galerías, show rooms realizados en almacenes exclusivos que por lo general efectúan 4 show rooms en el año para informar al público de las colecciones de temporada. Otra forma de dar a conocer el producto se da a través de agenciamiento para ferias existentes en el mercado norteamericano como ferias de handicrafts y accesorios.	Se ha observado que los consumidores estadounidenses suelen renovar sus complementos cada temporada y de manera creciente al final del año. Los principales periodos de compra se centran en las temporadas de verano, otoño, invierno y primavera.
<b>DIMENSION DEMOGRAFICA</b>	Para la MASIFICACION DEL CONSUMO, el precio se considera que es competitivo en el mercado estadounidense, por que el producto es de alta calidad y de gran preferencia por el consumidor.	Las bomboneras y cofres pueden ser adquiridos por todo tipo de consumidores que cuentan con ingresos altos y se orienten a la búsqueda de calidad en los productos, sin importar el precio que tengan que	Las bomboneras y cofres en barniz de pasto, serán comercializados inicialmente en la ciudad de Oakland CA, que por su población e importancia, podrán facilitar las operaciones de distribución y cobertura	Los consumidores realizan sus compras de temporada en: Grandes almacenes (department stores) Cadenas nacionales, Tiendas de descuento (discounters), Tiendas especializadas, Establecimientos del fabricante. Por ello se puede afirmar que las posibilidades de

	Así mismo, el producto tiene la posibilidad de ser adquirido por múltiples tipos de personas.	pagar.	promocional, llegando a más clientes.	COBERTURA del producto serán muy importantes.
<b>DIMENSIÓN ANTROPOLÓGICA</b>	<p>Previo a la compra el consumidor (a) estadounidense identifica las características del Producto, lo valora, compara información y origen. Sus preferencias se centran en la exclusividad, novedad.</p> <p>El precio, aunque es un factor importante no es el principal en su decisión de compra, están más interesados en la procedencia y lo que se esconde detrás de cada pieza artesanal.</p>	<p>Las bomboneras y cofres en barniz de pasto, van en EMPAQUES con medidas aceptadas en el mercado estadounidense, así: Caja de cartón con medidas de 40 cm. x 60 cm. x 60 cm.; bolsas plásticas, y se pretende incursionar con las bolsas de cambre.</p>	<p>La presentación del producto será INNOVADORA y ORIGINAL, lleva colores llamativos, es pulcra y acorde con las disposiciones ambientales. Se manejarán criterios que motiven e impulsen al consumidor a ejercer la acción de compra del producto.</p> <p>La disposición del producto en el punto de venta será muy llamativa y proporcionará información al cliente sobre los atributos del producto.</p>	<p>Las bomboneras y cofres serán distribuidos y comercializados en Grandes almacenes (department stores) Cadenas nacionales, Tiendas especializadas, galerías y ferias más importantes de la ciudad.</p> <p>Para el refuerzo de la actividad promocional en el PUNTO DE VENTA, se trabajará con la exhibición directa de las bomboneras y cofres en lo posible se pretende informar al consumidor acerca del producto, su origen, sus características y atributos más importantes mostrando para ello un video promocional, donde se indicara la forma de elaboración del producto desde la extracción de la resina de la mopa mopa, el proceso de transformación de la misma y finalmente su aplique en la pieza a adquirir.</p>
<b>DIMENSION CULTURAL</b>	La ACTITUD DE COMPRA del consumidor estadounidense demuestra ser poco reflexivo en los precios de los bienes que busca. Por lo general adquiere los	Los artículos artesanales como las bomboneras y cofres gozan de gran ACEPTACION SOCIAL por ser un producto que posee un alto valor agregado al	Las diferentes estrategias promocionales se harán principalmente con la colaboración y participación del comercializador en el país de	Las Estadounidenses son muy fieles y leales a sus proveedores, de cierta forma se dirigen a un comercializador por tradición y la atención y servicio que se les brinda, por eso siempre buscan al mejor y que tenga gran variedad de líneas de

	artículos de decoración y demás accesorios conforme a las temporadas o estaciones que atraviesa este país durante el año.	ser trabajado de forma manual, así como también por ser un artículo decorativo práctico para el hogar u oficina.	destino (Estados Unidos). Se busca llegar con un SISTEMA OPTIMO DE COMUNICACIÓN de las virtudes del producto y sus múltiples ventajas sobre artículos similares. Para esta actividad de posicionamiento e imagen de marca se trabajará con folletos, catálogos, exhibiciones y videos en el punto de venta.	productos para realizar de una vez todas sus compras.
--	---	--	---	---

Fuente: Esta Investigación.

**4.3.5 Dirigidas al Precio.** Casa del Barniz de Pasto focaliza la estrategia del precio consistente en ofrecer productos de excelente calidad, con valor agregado, a un precio alto teniendo como punto de referencia el segmento al cual va dirigido el producto.

**Cuadro 51. Estrategias dirigidas al Precio.**

ESTRATEGIA	QUIÉN	TÁCTICA	DONDE	PRESUPUESTO
PR1.Ofrecer al mercado estadounidense un producto a precios competitivos.	Área Financiera, Departamento de Exportación.	Realizando una inteligencia comercial respecto a precios ofrecidos por la competencia en ese mercado, con el objetivo de reestructurar la forma de calcular los costos de los productos con destino al mercado norteamericano.	Casa del Barniz de Pasto	\$ 1.000.000

Fuente: Esta Investigación.

**4.3.6 Dirigidas a la Promoción.** Implementar esquemas de promoción que permitan vislumbrar los productos de la empresa y sus atributos.

**Cuadro 52. Estrategias Dirigidas a la Promoción.**

ESTRATEGIA	QUIÉN	TÁCTICA	DONDE	PRESUPUESTO
PRO 1.Implementar un nuevo punto de venta para la CBP en un sitio turístico de gran acogida como lo es el Corregimiento de las Lajas	<b>Gerencia</b>	Dotando a la empresa de un punto importante de comercialización para sus productos en un sitio estratégico como lo es el corregimiento de las Lajas, lugar de gran afluencia para turistas y nuevos contactos comerciales.	Casa del Barniz de Pasto – corregimiento de las Lajas.	\$5.000.000
PRO2.Lograr un impacto positivo y una actitud favorable en el segmento objetivo.	<b>Departamento de Ventas División Promoción y Publicidad y Empresas especializadas en publicidad.</b>	Elaborando portafolios de productos actuales y elaborando la página Web de la empresa.  Seleccionando los medios de comunicación más apropiados para dar a conocer el producto al segmento hacia el cual se dirige.	Casa del Barniz de Pasto. Punto de Ventas de las Lajas.	\$ 5.000.000
PRO3.Identificar los clientes en el mercado de Estados Unidos.	<b>Departamento de exportación división Relaciones Públicas.</b>	Gestionando el contacto directo a través de mail, la web, teléfono, fax etc.  Realizando promociones en ferias del sector que permiten realizar contactos de profesionales del sector y detectar el interés por los productos colombianos.	Casa del Barniz de Pasto y el mercado estadounidense.	\$ 15.000.000

<p>PRO4.Participar en las ferias comerciales del sector a nivel nacional e internacional,</p>	<p><b>Gerencia.</b></p>	<p>Desplazándose a ferias, en busca de contactos con distribuidores, comercializadores y posibles clientes directos.</p> <p>Manteniendo relación directa con PROEXPORT y financiación bancaria.</p>	<p>Colombia Estados Unidos</p>	<p>\$ 5.000.000</p>
---	-------------------------	---	------------------------------------	---------------------

Fuente. Esta investigación

**4.3.7 Dirigidas a la Distribución.** Operar aplicando el principio del Just time, adaptándose a las exigencias de los clientes con el objetivo de satisfacer las expectativas del cliente permitiendo asegurar una recompra.

**Cuadro 53. Estrategias Dirigidas a la Distribución.**

ESTRATEGIA	QUIÉN	TÁCTICA	DONDE	PRESUPUESTO
D1.Establecer Alianzas estratégicas con un distribuidor, o agente comercial.	Gerencia	Creando comunicación directa con el importador en Oakland CA.	Estados Unidos.	\$ 7.000.000

Fuente: Esta Investigación.

#### **4.4 METAS DE EXPORTACIÓN AL MERCADO OBJETIVO**

Casa del Barniz de Pasto tiene como meta fundamental la realización de la exportación, partiendo de su capacidad productiva y con miras a cumplir con los pedidos que se obtengan. (Ver Anexo J y K Matriz de Costos de Exportación). La empresa negociara bajo el INCOTERM FCA.

**Cuadro 54. Metas de Exportación al Mercado Estadounidense.**

MERCADO	AÑOS	% PARA EXPORT	PRODUCTOS	CANT	VALOR UNIT USD \$	VALOR USD \$
ESTADOS UNIDOS	2010	60%	<b>BOMBONERAS</b>			
			TO 002	252	11,26	2836
			TO 003	324	18,83	6102
			TO 004	396	21,75	8613
			TO 005	374	30,38	11373
			TO 006	223	14,75	3293
			TO 007	324	28,74	9313
			TO 008 BP	266	20,58	5483
			<b>TOTAL</b>	<b>2160</b>	<b>146</b>	<b>47014</b>
			<b>COFRES</b>			
			CA 016 G	266	11,26	2998
			CA 017 M	374	18,83	7051
			CA 018 P	259	28,74	7451
			CA 019 SIN BIS	288	20,58	5928
			CA 020	252	28,74	7244
			CA 021 CPL	396	30,38	12029
			CA 022 CP	324	21,75	7047
			<b>TOTAL</b>	<b>2160</b>	<b>160</b>	<b>49748</b>
			<b>TOTAL</b>	<b>4320</b>	<b>307</b>	<b>96761</b>
	2011	70%	<b>BOMBONERAS</b>			
			TO 002	294	11,92	3504
			TO 003	378	19,95	7539
			TO 004	462	23,03	10641
			TO 005	437	32,17	14051
			TO 006	260	15,62	4068
			TO 007	378	30,44	11506
			TO 008 BP	311	21,80	6775
<b>TOTAL</b>			<b>2520</b>	<b>154,93</b>	<b>58085</b>	
<b>COFRES</b>						
CA 016 G	311	11,92	3705			

			CA 017 M	437	19,95	8712	
			CA 018 P	302	30,44	9205	
			CA 019 SIN BIS	336	21,80	7324	
			CA 020	294	30,44	8949	
			CA 021 CPL	462	32,17	14862	
			CA 022 CP	378	23,03	8706	
			<b>TOTAL</b>	<b>2520</b>	<b>169,74</b>	<b>61463</b>	
			<b>TOTAL</b>	<b>5040</b>	<b>324,67</b>	<b>119549</b>	
			<b>BOMBONERAS</b>				
			TO 002	336	12,62	4241	
			TO 003	432	21,12	9125	
			TO 004	528	24,39	12878	
			TO 005	499,2	34,07	17006	
			TO 006	297,6	16,55	4924	
			TO 007	432	32,24	13926	
			TO 008 BP	355	23,08	8199	
			<b>TOTAL</b>	<b>2880</b>	<b>164,07</b>	<b>70300</b>	
			<b>COFRES</b>				
			CA 016 G	355	12,62	4484	
			CA 017 M	499	21,12	10544	
			CA 018 P	346	32,24	11141	
			CA 019 SIN BIS	384	23,08	8864	
			CA 020	336	32,24	10831	
			CA 021 CPL	528	34,07	17987	
			CA 022 CP	432	24,39	10537	
			<b>TOTAL</b>	<b>2880</b>	<b>179,76</b>	<b>74388</b>	
	<b>2012</b>	<b>80%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>5760</b>	<b>343,83</b>	<b>144688</b>	

Fuente: Esta investigación.

#### 4.5 PARTICIPACIÓN EN FERIAS

Casa del Barniz de Pasto, tiene como política fundamental de promoción y venta la participación activa en ferias altamente especializadas con el fin de establecer contactos comerciales, dar a conocer el portafolio de productos manejado en la actualidad, determinar gustos y preferencias de potenciales compradores y efectuar benchmarking de los productos de la competencia.<sup>66</sup>

<sup>66</sup> Casa del Barniz de Pasto

**Cuadro 55. Ferias a Nivel Nacional.**

LUGAR	FERIA	SECTOR	FECHA
BOGOTÁ	EXPOARTESANIAS	ARTESANAL	DICIEMBRE 2009
BOGOTÁ	MONOFACTO	ARTESANAL	AGOSTO

Fuente. [www.expoartesanias.com.co](http://www.expoartesanias.com.co)

**4.6 PRINCIPALES FERIAS DE ARTESANÍAS.**

A continuación se ofrecen las ferias más importantes de artesanías a nivel mundial. Para concretar las fechas exactas de celebración, se ofrecen datos de las entidades organizadoras correspondientes a cada evento.

**Cuadro 56. Principales Ferias de Artesanías en Estados Unidos**

FERIA	LUGAR Y FECHA	PERFIL DEL EVENTO	INFORMACIÓN
New York International Gift Fair	New York City, NY. Agosto 10 - 15	Feria más importante de Estados Unidos para el Mercado de artesanías, objetos de decoración y regalos. Asisten expositores de todo el mundo para mostrar las últimas tendencias.	<a href="http://www.nyigf.com">www.nyigf.com</a> tel. 9144213272. Email: <a href="mailto:Jung_king@glmshows.com">Jung_king@glmshows.com</a>
Dallas International Gift & Home Accessories Market	Dallas TX. Junio 22-25 Septiembre 21-23	Feria que se especializa en regalos, artículos para el comedor, accesorios personales, artículos para tiendas y museos, artesanías contemporáneas y artículos juveniles.	<a href="http://www.glmshows.com/dallas/">www.glmshows.com/dallas/</a> Tel: 9414213216 <a href="mailto:Rita_malek@glmshows.com">Rita_malek@glmshows.com</a>

FERIA	LUGAR Y FECHA	PERFIL DEL EVENTO	INFORMACIÓN
The Gift Fair in Atlanta	Atlanta, GA. Julio 12-15	Feria que se ocupa de siete secciones: Enfoque en Atlanta, American Country, Artículos de Hogar, Regalos en general, Hecho a mano, Estilo Personal y Jardín.	<a href="http://www.thegiftfairinatlanta.com">www.thegiftfairinatlanta.com</a> Tel. 18003182238 Fax: 9149482867 Email. <a href="mailto:angela.jones@urban-expo.com">angela.jones@urban-expo.com</a>
Miami International Gift & Decorative Accesories Show	Miami FL Agosto 24-27	Primer evento de la región, por ser un importante Puerto de entrada, el evento fomenta el comercio de regalos, artículos para el hogar, joyería y accesorios.	<a href="http://www.amdurproductions.com/portclinton">www.amdurproductions.com/portclinton</a> Tel. 1800 318 2238 Ext. 254 Email. <a href="mailto:Donna.guess@urbanexpositions.com">Donna.guess@urbanexpositions.com</a>
San Francisco International Gift Fair	San Francisco CA. Agosto 3-7.	Feria que se especializa en regalos, artículos para el comedor, accesorios personales, artículos para tiendas de museos, artesanías contemporáneas y artículos juveniles.	<a href="http://www.sfigf.com">www.sfigf.com</a> Tel. 415 346 6666 Fax: 415 346 4965 Email: <a href="mailto:showinfo@weshows.com">showinfo@weshows.com</a>

Fuente. [www.craftscenter.com](http://www.craftscenter.com)

#### 4.7 ACTIVIDADES O ACCIONES A EJECUTAR

Cuadro 57. Actividades o acciones a ejecutar

DIRECCIONAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS	QUE HACER	CUANTO USD \$ TOTAL		
		2010	2011	2012
DIRIGIDAS A LA EMPRESA	E1	2017,9372	1121,076	448,4305
	E2	2017,9372	1121,076	1121,076
	E3	3587,4439	448,4305	
	E4	224,21525	224,2152	224,2152
	E5	179,3722	179,3722	179,3722
	E6	2017,9372	1121,076	1121,076
DIRIGIDAS AL PRODUCTO	P1	448,43049		
	P2	565,02242	565,0224	
DIRIGIDAS AL PRECIO	PR1	448,43049		
DIRIGIDAS A LA PROMOCIÓN	PRO1.	2242,1525		
	PRO2.	2242,1525		
	PRO3.	3139,0135	3139,013	448,4305
	PRO4.	3139,0135	3139,013	448,4305
DIRIGIDAS A LA DISTRIBUCIÓN	D1.	1793,722	1345,291	
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>24062,78</b>	<b>12403,59</b>	<b>3991,031</b>

Fuente. Casa del Barniz de Pasto

#### 4.8 FINANCIACIÓN Y REQUERIMIENTOS DE CRÉDITO<sup>67</sup>.

Para ejecutar las estrategias del plan de acción del primer año la empresa Casa del Barniz de Pasto necesita USD \$ 24.062,78, recursos que serán financiados en un 50% por la empresa Casa del Barniz de Pasto y 50% restante accediendo a créditos financiados así: con Expopyme de Bancoldex y la entidad financiera Finamerica.

<sup>67</sup> CASA DEL BARNIZ DE PASTO

## 5. CONCLUSIONES

Casa del Barniz de Pasto, es una empresa que tiene un gran potencial exportador, con la tecnología empleada es capaz de solventar la demanda interna y en ocasiones externa utilizando su capacidad instalada al 100%, situación que le permitirá ejecutar con éxito el Plan estratégico exportador con miras a incursionar en nuevos mercados.

La carestía de los Departamentos de Exportación y de Ventas ha conllevado a que la empresa no maneje de forma eficiente sus relaciones comerciales perdiendo en ocasiones contactos importantes y por ende clientes con gran potencial para su negocio.

Estados Unidos es un gran importador a nivel mundial, se constituye en el principal socio comercial y en los últimos años se ha convertido en el destino potencial de las exportaciones colombianas para la partida 44.20.10.00.00 correspondiente a ESTATUILLAS Y DEMÁS OBJETOS DE ADORNO. DE MADERA

Gracias a los acuerdos comerciales que ha suscrito Colombia con muchos países y organizaciones del mundo y a su ubicación estratégica, con acceso a dos océanos y situada en la mitad geográfica del continente Americano, el Departamento de Nariño cuenta con enormes facilidades para acceder a los diferentes mercados de la región y del mundo.

La prorroga del ATPDEA y la entrada en vigencia del TLC Estados Unidos - Colombia representa una ventana favorable para el ingreso de los productos de la empresa Casa del Barniz de Pasto que se encuentran negociados con 0% arancel consolidando así las preferencia arancelarias de las que ya tenía acceso Colombia con este país.

Una vez se penetre en el mercado objetivo, la empresa estará en condiciones de incursionar de forma segura en otros mercados aprovechando los escenarios de integración actual, en los cuales los productos colombianos pueden ingresar de forma competitiva.

Para la exportación de las bomboneras y cofres el término más conveniente a negociar es el INCOTERM FCA hasta Cali, que garantizará que se entregue la mercancía despachada en aduana para la exportación en el lugar o punto fijado y hasta allí sería la responsabilidad como exportadores del producto. El pago se hará mediante giro directo.

El plan de acción marca el derrotero que Casa del Barniz de Pasto en su proceso de diversificación de mercados utilizará partiendo de actividades puntuales algunas de las cuales se pueden implementar en el primer año de ejecución en tanto que el resto de actividades debe realizarse de forma gradual durante los tres primeros años.

Con el desarrollo puntual de las estrategias contempladas en el plan de acción propuesto en alianza con la empresa, Casa del Barniz de Pasto estará en la capacidad de definir y priorizar las acciones a seguir, proyectando las inversiones necesarias para su proceso de exportación con miras a conseguir la calidad total en sus procesos, fortalecer su escenario interno para proyectarlo a nivel externo; mediante la aplicación de una nueva perspectiva dentro de su enfoque empresarial que le permitirá mantenerse vigente y competitiva en el mercado artesanal en el ámbito local e incursionar con éxito en el mercado internacional.

## 6. RECOMENDACIONES

Conocer el mercado seleccionado y sus potenciales clientes, es importante para el éxito del proceso de exportación y el desarrollo de una estrategia adecuada de penetración y participación en ellos. Pretender que los mercados son iguales entre sí es un error, pueden tener singulares características y diferencias importantes que es fundamental conocer. Un buen momento para visitar los mercados seleccionados será coincidiendo con ferias comerciales especializadas en el sector.

La primera impresión es muy importante para la mayoría de los compradores extranjeros sobretodo los estadounidenses, por ello juegan un rol importante la información inicial que pueda aportar la empresa Casa del Barniz de Pasto sobre sus productos, a través de fotografías, catálogos y pagina web que deben venir en (inglés, francés y español). En Estados Unidos todo se programa con antelación, por eso las compras se efectúan meses antes y las tendencias se trabajan por temporadas que coinciden con las estaciones. Si Casa del Barniz de Pasto puede ofrecer productos diferentes en cada temporada en términos de diseño y color su negocio será exitoso en estos mercados.

Dado que la exportación no es más que el resultado de una estrategia de internacionalización, el departamento de exportación, es un instrumento que lleva a cabo todas las labores inherentes al marketing internacional. Por ello Casa del Barniz de Pasto, precisa la creación de un departamento de exportación que cuente con una estructura humana de fines muy concretos que le permitan llevar a cabo todas las tareas que generen las operaciones de su incursión en el exterior, garantizando así su presencia continuada en los distintos mercados internacionales. Se recomienda el montaje de un punto de venta en el corregimiento de las Lajas, sitio donde confluye un porcentaje importante de turistas extranjeros, con miras a que este punto se constituya en un sitio de referencia importante para generar clientes y contactos comerciales, tanto externos como internos.

La tendencia mundial hacia la globalización de los mercados y la estrategia nacional para duplicar exportaciones, hace indispensable que Casa del Barniz de Pasto, continúe con el sistema de calidad manejado que le valió el Sello de Calidad Icontec Hecho a Mano, en sus procesos productivos, para cumplir con las exigencias del mercado internacional.

La empresa debe llevar a cabo las estrategias planteadas haciendo uso del endomarketing motivando al cliente interno para participar activamente en sus actividades con miras a enfrentar su proceso de exportación en el mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

ARTESANÍAS DE COLOMBIA S.A. Instituto Colombiano de Comercio Exterior - INCOMEX; Empresa Nacional Minera – MINERCOL. Guía para exportar artesanías: identificación del oficio artesanal para la determinación de origen en Colombia. Bogotá, D.C. (Colombia). 2001.

\_\_\_\_\_. Instituto Colombiano de Normas Técnicas - ICONTEC; Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico para las Micros, Pequeñas y Medianas empresas – FOMIPYME. Programa para el otorgamiento del sello de calidad hecho a mano a artesanos vinculados al Programa Nacional de Cadenas Productivas: Bogotá: 2005.

DUQUE, Cecilia. Oficios: las artesanías colombianas. Bogotá: I/M Editores, 2005. 400 p.

MEJÍA POSADA, Jorge. Caracterización Sector Artesanal Cadena Productiva del Mopa-Mopa: Departamento de Nariño. Bogotá: Artesanías de Colombia S.A. 2004. 300 p.

RUIBAL HANDABAKA, Alberto. Gestión Logística de la Distribución Física Internacional. Bogotá: Norma, 1994, 180 p.

## NETGRAFÍA

### Disponible en:

[www.alfa-redi.org](http://www.alfa-redi.org)

[www.americancraft.com](http://www.americancraft.com)

[www.artesantiasdecolombia.com.co](http://www.artesantiasdecolombia.com.co)

[www.census.gov/main/www/popclock.html](http://www.census.gov/main/www/popclock.html)

[www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/us.html](http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/us.html)

[www.exporta.gob.sv](http://www.exporta.gob.sv)

[www.geocities.com](http://www.geocities.com)

[www.icex.es](http://www.icex.es)

[www.legiscomex.com](http://www.legiscomex.com)

[www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/comercio/ComoExportar.pdf](http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/comercio/ComoExportar.pdf)

[www.portafolio.com.co](http://www.portafolio.com.co)

[www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

## **ANEXOS**

### Anexo A. Localización geográfica de la población Artesanal

Departamento	Total	%	Departamento	Total	%
Amazonas	301	0.51	Guainía	394	0.67
Antioquia	1.325	2.25	Guaviare	269	0.46
Atlántico	3.838	6.52	Magdalena	929	1.58
Arauca	126	0.21	Meta	682	1.16
Bolívar	1.983	3.37	Nariño	8.438	14.35
Boyacá	4.960	8.43	Norte de Santander	436	0.74
Caldas	1.690	2.87	Quindío	1.219	2.07
Casanare	135	0.23	Risaralda	754	1.28
Cauca	909	1.55	Santa fe de Bogotá	2.741	4.66
Cesar	4.067	6.91	Santander	2.085	3.54
Córdoba	5.499	9.35	Sucre	5.919	10.06
Cundinamarca	1.288	2.19	Tolima	3.029	5.15
Choco	920	1.56	Valle	293	0.50
Huila	2.006	3.41	Vaupés	437	0.74
Guajira	1.844	3.13	Vichada	305	0.52
<b>Total nacional</b>	<b>58.821</b>			<b>100.00</b>	

**Fuente.** Censo Económico Nacional del Sector Artesanal, Artesanías de Colombia

### Anexo A – 1. Nivel tecnológico empleado en el Sector Artesanal Nariñense

NIVEL TECNOLÓGICO	%
Trabaja solamente a mano	20,7%
A mano y con herramientas	65,5%
Con herramientas y máquinas	9,3%
Especialmente a máquina	4,5%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Censo Económico Nacional del Sector Artesanal, Artesanías de Colombia. [www.artesantiasdecolombia.com.co](http://www.artesantiasdecolombia.com.co)

## Anexo B. Exportaciones de Artesanías Colombianas

### Exportación de Artesanías 1993-1998

<b>AÑO</b>	<b>KILO BRUTO</b>	<b>KILO NETO</b>	<b>VL.R. FOB (US)</b>
<b>1993</b>	<b>12.493.567</b>	<b>11.640.113</b>	<b>38.323.612</b>
<b>1994</b>	<b>12.814.238</b>	<b>11.879.750</b>	<b>42.523.285</b>
<b>1995</b>	<b>15.678.095</b>	<b>14.699.540</b>	<b>42.986.309</b>
<b>1996</b>	<b>7.295.746</b>	<b>6.893.523</b>	<b>28.795.420</b>
<b>1997</b>	<b>5.306.230</b>	<b>4.921.089</b>	<b>23.334.692</b>
<b>1998</b>	<b>10.672.720</b>	<b>9.742.878</b>	<b>30.089.411</b>
<b>TOTAL</b>	<b>64.260.596</b>	<b>59.776.893</b>	<b>206.052.729</b>

Fuente. DANE. [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

### Exportaciones de Artesanías 1999 – Enero Agosto 2002.

<b>Oficios</b>	<b>1.999</b>	<b>2.000</b>	<b>2.001</b>		<b>Enero -Agosto 2002</b>
	<b>FOB (US\$)</b>	<b>FOB (US\$)</b>	<b>FOB (US\$)</b>	<b>PARTICIP. (%)</b>	<b>FOB (US\$)</b>
<b>BISUTERIA.</b>	3,053,688	3,593,003	4,976,515	23.33	3,483,370
<b>CERÁMICA</b>	8,689,217	9,481,916	9,354,981	43.85	8,202,560
<b>CESTERÍA</b>	411,6	449,299	85	0.40	86,408
<b>DEMÁS MANUFACTURAS U OBJETOS DE ADORNO</b>	434,98	985,072	1,816,628	8.52	1,338,478

<b>NCAJES HECHOS A MANO</b>	0	0	29	0.00	197
<b>ESTATUILLAS</b>	464,459	560,915	719,993	3.38	416,289
<b>FLORES ARTIFICIALES</b>	1,470,104	706,475	939,835	4.41	6,760,013
<b>JOYERÍA</b>	20,411	155	5,23	0.02	316
<b>MANTAS</b>	12,708	26,779	1,463	0.01	144
<b>MANUFACTURA DE VIDRIO</b>	65,538	135,081	182,963	0.86	237,669
<b>METAL</b>	143,882	934,222	264,942	1.24	188,439
<b>PROD. ANIM., VEG. Y MINERALES</b>	500,57	887,35	1,951,829	9.15	1,625,823
<b>SOMBREROS</b>	84,52	116,913	139,876	0.66	112,641
<b>TAPICERÍA</b>	1,733	14,222	44,156	0.21	59,715
<b>TEXTILES</b>	600,201	787,545	790,634	3.71	572,357
<b>TRENZAS Y ARTÍCULOS SIMILARES</b>	4,228	40,338	58,338	0.27	3,226
<b>TOTAL</b>	15,957,839	18,719,285	21,332,412	100.00	23,087,645

Fuente. DANE – PROEXPORT [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

**Anexo C. Valor de Exportaciones de Artesanías por País de Destino  
1999 – 2004\***

<b>Nombre del país</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004*</b>
<b>Estados Unidos</b>	9.254.683	10.113.109	12.063.263	13.515.42	13.612.85	1.170.852
<b>Venezuela</b>	4.372.391	7.399.472	6.601.134	4.333.486	1.190.213	136.374
<b>Bélgica</b>	270.282	1.969.325	587.137	799.251	228.940	
<b>México</b>	129.600	3.134.391	3.864.721	4.374.420	5.445.689	328.421
<b>Guatemala</b>	633.569	372.862	451.514	696.238	715.246	11.141
<b>Canadá</b>	578.271	383.191	391.523	262.886	699.758	22.344
<b>Chile</b>	559.399	1.734.250	1.365.984	1.256.164	1.057.628	82.003
<b>Rep. Dominicana</b>	540.386	329.488	620.895	497.938	330.803	95.259
<b>Brasil</b>	214.383	524.076	685.883	586.238	541.486	40.822
<b>Reino Unido</b>	198.673	480.602	814.871	1.408.559	4.469.753	359.050
<b>Panamá</b>	360.584	475.549	491.258	416.527	602.660	40.201
<b>Perú</b>	358.352	432.314	317.805	327.616	408.383	15.488
<b>Costa Rica</b>	239.612	421.270	418.415	431.791	443.033	21.014
<b>Ecuador</b>	164.114	310.213	732.484	841.512	853.492	83.101

\* Enero a Marzo.

Fuente. Artesanías de Colombia [www.artesantiasdecolombia.com.co](http://www.artesantiasdecolombia.com.co)

**Anexo D. Exportaciones Colombianas de Estatuillas y demás objetos de adorno/ de madera (44.20.10.00.00) Periodo 2001 – 2008**

AÑO	VALOR FOB USD	TOTAL REGISTROS DE EXPORTACIÓN
2001	501.666	254
2002	508.495	230
2003	375.090	243
2004	436.546	240
2005	613.074	299
2006	432.697	244
2007	488.678	222
2008*	115.591	41

\* Información hasta abril 2008.

Fuente. [www.legiscomex.com.co](http://www.legiscomex.com.co)

**Anexo E. Destino de las Exportaciones Colombianas 44.20.10.00.00  
correspondiente a Estatuillas y demás objetos de Adorno de Madera**

País	USD 2006 FOB	USD 2007 FOB	USD Enero - Marzo 2007	USD Enero - Marzo 2008
ARUBA	99.227,83	171.016,33		
ESTADOS UNIDOS	90.348,66	102.537,24	23.015,86	20.205,57
PUERTO RICO	79.275,66	54.908,74	18.052,27	16.047,90
VENEZUELA	44.794,11	36.187,47	7.929,78	41.274,49
FRANCIA	811,15	26.965,11	25.684,11	
ESPAÑA	17.570,86	21.190,10	2.997,07	312,77
RUSIA	6.748,50	14.948,68		
ALEMANIA	721,5	8.417,52	866,94	5.353,01
MÉXICO	3.909,65	7.864,24	2.541,36	
ITALIA	12.862,19	6.438,30	1.806	2.457,82
PANAMÁ	10.691,53	6.178,41	2.840,83	246,88
REPÚBLICA DOMINICANA	34.015,64	5.099,18	1.375	956,68
SUIZA	2.475,77	4.088		644,65
ANTILLAS HOLANDESAS	899	3.550,48		
GRECIA	1.698,84	2.749,05	2.749,05	
CHILE		2.412,77		
PAÍSES BAJOS	420,54	2.285,25		
ECUADOR	9.124,66	1.497,55		
EL SALVADOR	2.765,37	1.481,75		
CANADÁ	6.175,84	1.134,06	328,06	
GUATEMALA	884,39	850,93	850,93	
COSTA RICA	596,92	827,5		847,4
AUSTRIA	1.439,80	773,67		
ARGENTINA		660		
NORUEGA		282,89		
ISRAEL		255,49	255,49	
REINO UNIDO	298,23	206,8		
ANTIGUA Y BARBUDA		196		
BÉLGICA	1.530,06	179,25		
CROACIA	116,5	76		
BRASIL	40	36	36	
PERÚ		3		
NICARAGUA	29			
LÍBANO	10,5			
BARBADOS	1.054,75			

Fuente. DANE-DIAN Cálculos: Proexport Colombia [www.proexport.gov.co](http://www.proexport.gov.co)

**Anexo F. Origen de las Exportaciones Colombianas de la partida  
44.20.10.00.00**

**Exportaciones año 2005.**

<b>CONCENTRACIÓN REGIONAL EXPORTACIONES – 2005</b>			
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>VALOR FOB (USD)</b>	<b>NUMERO EMPRESAS</b>	<b>PARTICIP. (%)</b>
DEPARTAMENTOS VARIOS	152,679	70	36.69
SANTA FE DE BOGOTÁ D.C.	124,624	29	29.95
NARIÑO	110,079	2	26.45
ANTIOQUIA	12,185	4	2.93
RISARALDA	7,140	1	1.72
VALLE DEL CAUCA	6,748	4	1.62
SANTANDER	1,294	2	0.31
Z.F. BUENAVENTURA	841	1	0.20
NORTE DE SANTANDER	400	1	0.10
ATLÁNTICO	123	1	0.03
CAUCA	1	1	0.00

Fuente. DANE-DIAN Cálculos: Proexport Colombia [www.proexport.gov.co](http://www.proexport.gov.co)

**Exportaciones Año 2007**

<b>Departamentos</b>	<b>USD 2007 FOB</b>	<b>Participación USD FOB</b>
COLOMBIA	488.678,10	100,00%
BOGOTÁ	258.426,27	52,88%
VALLE DEL CAUCA	162.164,19	33,18%
ANTIOQUIA	24.250,19	4,96%
ATLÁNTICO	15.451,40	3,16%
NORTE DE SANTANDER	11.617,43	2,38%
CUNDINAMARCA	7.376,02	1,51%
NARIÑO	5.952,44	1,22%
BOLÍVAR	1.332,47	0,27%
SANTANDER	1.039,71	0,21%
CALDAS	1.013,90	0,21%
RISARALDA	42,08	0,01%
CAUCA	12	0,00%

Fuente. DANE-DIAN Cálculos: Proexport Colombia [www.proexport.gov.co](http://www.proexport.gov.co)

## Anexo G. Principales Indicadores Económicos.

<b>PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>PIB</b>				
PIB (Millones USD a precios corrientes)	11.685.900	12.433.900	13.194.700	13.841.300
Tasa de variación real (%)	3,6	3,1	2,9	2,2
Tasa de variación nominal (%)	7,0	6,4	6,1	4,9
<b>INFLACION</b>				
Media anual (%)	2,4	3,4	3,3	2,9
Fin de período (%)	3,3	3,4	2,5	4,1
<b>TIPOS DE INTERÉS DE INTERVENCIÓN DEL BANCO CENTRAL</b>				
Media anual (%)	1,35	3,22	4,97	5,02
Fin de período (%)	1,97	4,09	5,17	3,06
<b>EMPLEO Y TASA DE PARO</b>				
Población (x 1.000 habitantes)	295.732	295.734,1	299.398,5	301.139,9
Población activa (x 1.000 habitantes)	147.433	149.415	151.533	153.144
% Desempleo sobre población activa	5,5	5,1	4,6	4,6
<b>DÉFICIT PÚBLICO</b>				
% de PIB	-3,5	-2,6	-1,9	-1,2
<b>DEUDA PÚBLICA</b>				
en Millones USD	7.596.143	8.170.424	8.680.224	9.229.173
en % de PIB	65,0	65,7	65,8	66,7
<b>EXPORTACIONES DE BIENES</b>				
en Millones USD	816.547	904.379	1.037.143	1.162.708
% variación respecto a período anterior	12,8	10,7	13,2	12,1
<b>IMPORTACIONES DE BIENES</b>				
en Millones USD	1.469.673	1.670.940	1.855.119	1.953.699
% variación respecto a período anterior	16,7	13,	11,3	5,3
<b>SALDO B. COMERCIAL</b>				
en Millones USD	-611.296	-716.730	-763.588	-790.991
en % de PIB	-5,22	-5,75	-5,76	-5,71
<b>SALDO B. CUENTA CORRIENTE</b>				
en Millones USD	-640.148	-754.848	-811.477	-738.638
en % de PIB	-5,5	-6,1	-6,2	-5,3
<b>DEUDA EXTERNA</b>				
en Millones USD	8.353.479	9.476.403	11.204.108	12.877.889
en % de PIB	71,5	76,2	84,9	93,0
<b>SERVICIO DE LA DEUDA EXTERNA</b>				
en Millones USD	1.157.359	1.173.272	1.430.255	1.682.098
en % de exportaciones de b. y s.	141,7	129,7	137,9	144,7
<b>RESERVAS INTERNACIONALES</b>				
en Millones USD	86.824	65.125	65.895	70.565
en meses de importación de b. y s.	0,7	0,5	0,4	0,4
<b>INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA</b>				
en Millones USD	135.826	101.025	175.394	199.298
<b>TIPO DE CAMBIO FRENTE AL DÓLAR</b>				
media anual	1,24	1,25	1,26	1,37
fin de período	1,35	1,18	1,32	1,45

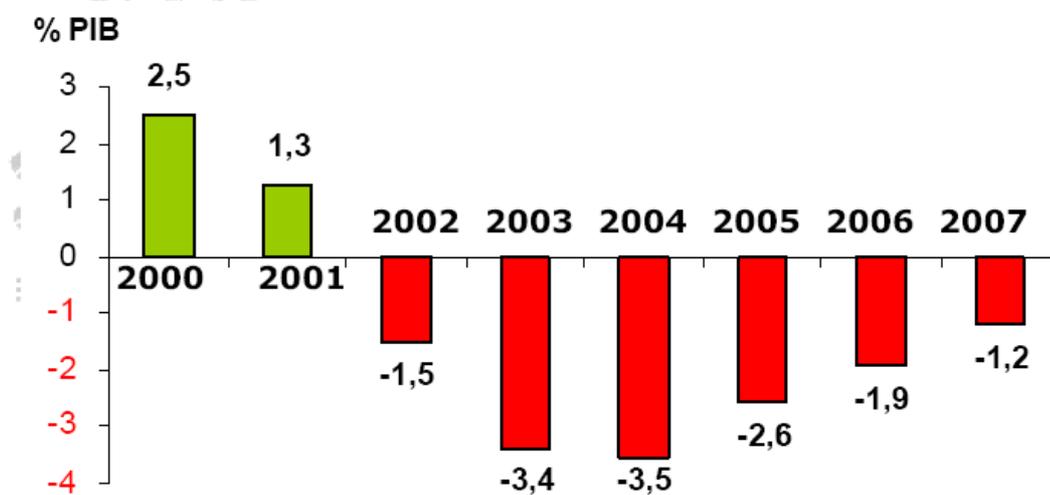
Fuentes: Bureau of Economic Analysis, Bureau of Labor Statistics, Federal Reserve, Treasury Bulletin

## Anexo H. PIB

PIB (por sectores de origen y componentes del gasto)	2003 %	2004 %	2005 %	2006 %
<b>POR SECTORES DE ORIGEN</b>				
AGROPECUARIO	1,42	1,50	1,37	1,29
Ganadería	1,15	1,22	1,10	1,03
Silvicultura y Pesca	0,26	0,27	0,27	0,26
MINERÍA	1,32	1,45	1,70	1,78
MANUFACTURAS	20,03	19,89	20,16	19,94
CONSTRUCCIÓN	4,84	5,00	5,10	5,09
COMERCIO	10,33	10,34	10,13	10,15
HOTELES, BARES Y RESTAURANTES	2,78	2,77	2,72	2,74
TRANSPORTE	3,03	3,06	3,06	3,06
COMUNICACIONES	5,22	5,17	5,16	5,15
ELECTRICIDAD Y AGUA	1,80	1,75	1,75	1,74
FINANZAS	7,25	7,37	7,50	7,73
PROPIEDAD DE VIVIENDA	9,87	9,93	9,99	10,08
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	11,64	11,44	11,21	11,13
OTROS SERVICIOS	20,47	20,34	20,15	20,11
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>POR COMPONENTES DEL GASTO</b>				
CONSUMO	70,13	70,03	69,91	70,33
FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL FIJO PRIVADO	16,16	16,71	16,74	15,36
EXPORTACIONES DE BIENES Y SERVICIOS	10,12	10,53	11,12	11,87
IMPORTACIONES DE BIENES Y SERVICIOS	15,38	16,28	16,90	16,99
CONSUMO E INVERSIÓN PÚBLICOS	18,97	19,01	19,12	19,43

Fuente: Bureau of Economic Analysis

### Anexo I. El déficit publico en Estados Unidos.



Fuente: Elaboración propia, datos de Oficina Presupuestaria del Congreso

### Anexo J. Matriz de Costos de Exportación para Bomboneras

CONCEPTO COSTOS EXPORTACIÓN			AÉREO	
			Costo USD	TIEMPO (DÍAS)
PAÍS EXPORTADOR	A	<u>VALOR EXW US\$</u>	6529,68	
		<i>Costos Directos</i>		
	1	<u>EMPAQUE</u>		
	2	<u>EMBALAJE</u>		
	3	<u>UNITARIZACIÓN</u>	32,37	1
	4	<u>MANIPULEO LOCAL EXPORTADOR</u>		
	5	<u>DOCUMENTACIÓN</u>		
	6	<u>TRANSPORTE (HASTA PUNTO DE EMBARQUE)</u>	273,60	2
	7	<u>ALMACENAMIENTO INTERMEDIO</u>		
	8	<u>MANIPULEO PREEMBARQUE</u>		
	9	<u>MANIPULEO EMBARQUE (*)</u>		
	10	<u>SEGURO</u>		
	11	<u>BANCARIO</u>	668,51	1
	12	<u>AGENTES</u>	125,90	1
		<i>Costos Indirectos</i>		
	13	<u>ADMINISTRATIVOS - Costo Indirecto</u>	194,53	
	14	<u>CAPITAL-INVENTARIO</u>	14,12	
	<u>COSTO DE LA DFI PAÍS EXPORTADOR</u>	7.838,70		
B	<u>VALOR : FCA.</u>	7.838,70		
C	<u>VALOR : DAF</u>			
D	<u>VALOR : FAS No Incluye (*)</u>			
E	<u>VALOR : FOB</u>			
TRÁNSITO INTERNACIONAL	1	<u>TRANSPORTE INTERNACIONAL</u>	2.325,60	1
		<u>COSTO DE LA DFI EN TRANSITO INTERNACIONAL</u>	10.164,30	
	F	<u>Valor CFR o CPT</u>		
	1	<u>SEGURO INTERNACIONAL</u>	39,19	
	G	<u>VALOR CIF o CIP</u>	10.203,50	
	1	<u>MANIPULEO DE DESEMBARQUE (*)</u>	32,37	1
		<i>Costos indirectos</i>		
	2	<u>CAPITAL-INVENTARIO</u>	4,48	
	<u>VALOR DEQ, Si la Venta es DES No Incluye(*)</u>	10.240,34		
H				
PAÍS IMPORTADOR	1	<u>TRANSPORTE LUGAR CONVENIDO COMPRADOR</u>		1
		<u>ALMACENAMIENTO</u>		1
	2			
	3	<u>SEGURO</u>		
	I	<u>VALOR DDU.</u>	10.240,34	
	1	<u>DOCUMENTACIÓN</u>		
	2	<u>ADUANEROS (IMPUESTOS)</u>	-	
	3	<u>AGENTES</u>	1398,5	1
	4	<u>BANCARIO</u>	391,94	
		<i>Costos indirectos</i>		
5	<u>CAPITAL-INVENTARIO</u>	6,73		
J	<u>VALOR DDP TOTAL</u>	12.037,51		

**Anexo K. Matriz de Costos de Exportación para Cofres**

CONCEPTO COSTOS EXPORTACIÓN		AÉREO		
		Costo USD	TIEMPO (DÍAS)	
<b>PAIS EXPORTADOR</b>	<b>A</b>	VALOR EXW US\$	<b>6909,42</b>	
		<b>Costos Directos</b>		
	1	EMPAQUE		
	2	EMBALAJE		
	3	UNITARIZACIÓN	32,37	1
	4	MANIPULEO LOCAL EXPORTADOR		
	5	DOCUMENTACIÓN		
	6	TRANSPORTE (HASTA PUNTO DE EMBARQUE)	273,60	2
	7	ALMACENAMIENTO INTERMEDIO		
	8	MANIPULEO PREEMBARQUE		
	9	MANIPULEO EMBARQUE (*)		
	10	SEGURO		
	11	BANCARIO	668,51	1
	12	AGENTES	125,90	1
		<b>Costos Indirectos</b>		
	13	ADMINISTRATIVOS - Costo Indirecto	194,53	
	14	CAPITAL-INVENTARIO	14,12	
	<b>COSTO DE LA DFI PAÍS EXPORTADOR</b>	<b>8.218,44</b>		
	<b>B</b>	VALOR : FCA.	<b>8.218,44</b>	
	<b>C</b>	VALOR :DAF		
	<b>D</b>	VALOR : FAS No Incluye (*)		
	<b>E</b>	VALOR : FOB		
<b>TRÁNSITO INTERNACIONAL</b>	1	TRANSPORTE INTERNACIONAL	2.325,60	1
		<b>COSTO DE LA DFI EN TRANSITO INTERNACIONAL</b>	<b>10.544,04</b>	
	<b>F</b>	Valor CFR o CPT		
	1	SEGURO INTERNACIONAL	41,09	
	<b>G</b>	VALOR CIF o CIP	<b>10.585,14</b>	
	1	MANIPULEO DE DESEMBARQUE (*)	32,37	1
		<b>Costos indirectos</b>		
	2	CAPITAL-INVENTARIO	4,62	
	<b>H</b>	VALOR DEQ, Si la Venta es DES No Incluye(*)	<b>10.622,12</b>	

<b>PAIS IMPORTADOR</b>	1	TRANSPORTE LUGAR CONVENIDO COMPRADOR		1
	2	ALMACENAMIENTO		1
	3	SEGURO		
	<b>I</b>	<b>VALOR DDU.</b>	<b>10.622,12</b>	
	1	DOCUMENTACIÓN		
	2	ADUANEROS (IMPUESTOS)	-	
	3	AGENTES	1398,5	1
	4	BANCARIO	410,92	
		<b>Costos indirectos</b>		
	5	CAPITAL-INVENTARIO	6,95	
	<b>J</b>	<b>VALOR DDP TOTAL</b>	<b>12.438,49</b>	