

**PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA
INTERNACIONAL DE CALZADO DE LAS PYMES DEL MUNICIPIO DE LA
UNIÓN (N)**

JAIME MONCAYO GRIJALVA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2015**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA
INTERNACIONAL DE CALZADO DE LAS PYMES DEL MUNICIPIO DE LA
UNIÓN (N)**

JAIME MONCAYO GRIJALVA

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

**Asesor:
Esp. HUGO DE LA PORTILLA R**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2015**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, marzo de 2015.

RESUMEN

Mediante el trabajo se logró estructurar estratégicamente un plan de negocios que permita la creación de una comercializadora internacional para el sector manufacturero de calzado en el municipio de La Unión (N), donde se presenta un diagnóstico competitivo interno y externo, un estudio de mercado que permita determinar alternativas de comercialización desarrolladas por las Mipymes de calzado de la Unión (N) a nivel nacional e internacional, elaboración de un estudio de operaciones que incluya la capacidad de producción, procesos y requerimientos para el montaje de la comercializadora internacional, el establecimiento de una estructura organizacional y administrativa de acuerdo a las características de la comercializadora internacional donde se presente organigrama y manual de funciones y finalmente un estudio financiero y de costos de exportación de acuerdo a las características de la Comercializadora Internacional teniendo en cuenta los requerimientos económicos e indicadores financieros.

ABSTRACT

Through the work was achieved strategically structuring a business plan that allows the creation of an international trading company for manufacturing of footwear in the town of La Union (N), where internal and external competitive diagnosis , a market study is presented that to determine marketing alternatives developed by MSMEs footwear Union N at national and international levels , a study of operations including production capacity , processes and requirements for mounting international marketer , establishing organizational and administrative structure according to the characteristics of international marketing where this chart and manual functions and finally a financial study and export costs according to the characteristics of the International Trading considering the economic requirements and financial indicators .

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	19
1. ASPECTOS GENERALES.....	20
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	24
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	24
1.4 OBJETIVOS.....	24
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	25
1.6 MARCO DE REFERENCIA.....	26
1.6.1 Antecedentes	26
1.6.2 Marco Teórico:	48
1.6.3 Marco Legal:	56
1.6.4 Marco Conceptual:	61
1.7 MARCO TEMPORAL.....	62
1.8 MARCO ESPACIAL	62
1.9 ASPECTOS METODOLOGICOS	62
1.9.1 Tipo de estudio	62
1.9.2 Método de investigación.	63
1.9.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información.....	63
1.9.4 Población y muestra.	66

2. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO SECTOR MANUFACTURERO CALZADO	67
2.1 ENTORNO REGIONAL	67
2.2 DIAGNOSTICO ACTUAL SECTOR CALZADO EN LA UNIÓN (N).	68
2.2.1 Diagnóstico gráfico de talleres y productos.....	75
2.2.2 Diagnóstico productivo y competitivo de los talleres.....	76
2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO	84
2.3.1 Análisis de variables externas.....	86
2.4 ANÁLISIS COMPETITIVO	90
2.4.1 Matriz del perfil competitivo:.....	93
3. ALTERNATIVAS DE COMERCIALIZACIÓN	95
3.1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	95
3.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	98
3.2.1 Inteligencia de mercados a nivel internacional:.....	98
3.2.2 Matriz preselección de mercados.	104
3.2.3 Generalidades del mercado	107
3.2.4 Mercado objetivo – segmentación.	112
3.2.5 Análisis de clientes potenciales y demanda.....	113
3.2.6 Análisis de la competencia internacional:	117
3.2.7 Plan de mercadeo	118
3.2.8 Plan de Mercadeo Internacional Objetivos.....	121
4. ESTUDIO DE OPERACIONES.....	127

4.1 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	127
4.2 TAMAÑO DE LA EMPRESA.....	128
4.3 INGENIERÍA BÁSICA	134
5. ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	141
5.1 CONSTITUCIÓN JURÍDICA DE LA EMPRESA	141
5.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL	147
5.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	149
6. ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO	155
6.1 PLAN DE INVERSIONES	155
6.2 CÁLCULO DE COSTOS.....	156
6.3 CÁLCULO DE INGRESOS	160
6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	161
6.5 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.....	164
6.6 FLUJO DE CAJA	168
6.7 INDICADORES FINANCIEROS Y DE RENTABILIDAD	171
CONCLUSIONES	174
RECOMENDACIONES.....	177
BIBLIOGRAFIA.....	179
ANEXOS.....	182

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Destino y comportamiento de las exportaciones de Nariño	36
Figura 2. Cadena de cuero, calzado y marroquinería	37
Figura 3. Estructura empresarial de la cadena	40
Figura 4. Periodos, etapas y fases en el desarrollo de un proyecto.....	50
Figura 5. Análisis de mercado.....	51
Figura 6. Canales de distribución.....	51
Figura 7. Estudio técnico	52
Figura 8. Estudio económico	54
Figura 9. Pasos para la elaboración del calzado	75
Figura 10. Oportunidades comerciales	103
Figura 11. Competencia internacional	117
Figura 12. Diseño de logotipo y slogan.....	118
Figura 13. Canal de Distribución.....	119
Figura 14 . Canal de Distribución.....	123
Figura 15. Estrategias de Promoción.....	124
Figura 16. Distribucion de planta	137
Figura 17. Comercialización internacional	137
Figura 18. Operación de la comercialización internacional.....	138
Figura 19. Proceso general logístico de la comercialización internacional	139
Figura 20. Proceso contable	140

Figura 21. Flujo grama inscripción sociedad de comercialización internacional ..	146
Figura 22. Organigrama de la empresa	151
Figura 23. Nivel de comunicación y mando	153

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Comportamiento de exportaciones	43
Cuadro 2. Técnicas de recolección de información según el objetivo.....	66
Cuadro 3. Capacidad productiva actual y mercado nacional	77
Cuadro 4. Estudio capacidad productiva y oferta exportable de la Comercializadora internacional.....	79
Cuadro 5. Cuadro resumen capacidad productiva y oferta exportable	83
Cuadro 6. Matriz del Perfil de Capacidad Interna (PCI)	84
Cuadro 7. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	86
Cuadro 8. Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM).....	87
Cuadro 9. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	90
Cuadro 10. Matriz del perfil competitivo	93
Cuadro 11. Líneas de producto.....	95
Cuadro 12. Evolución de las exportaciones de calzado.....	98
Cuadro 13. Evolución de la balanza comercial de calzado	101
Cuadro 14. Matriz de preselección de mercados.....	104
Cuadro 15. Evolución de las exportaciones	105
Cuadro 16. Balanza comercial	105
Cuadro 17. Población	109
Cuadro 18. Venta al por mayor de calzado en Estados Unidos.....	111
Cuadro 19. Ventas en Almacenes de calzado en Estados Unidos	112

Cuadro 20. Mercado objetivo segmentado estrato medio alto	112
Cuadro 21. Vestuario y Calzado	113
Cuadro 22. Variación del consumo	114
Cuadro 23. Proyección de demanda per cápita	114
Cuadro 24. Demanda proyectada	115
Cuadro 25. Matriz Análisis del cliente.	116
Cuadro 26. Matriz del perfil competitivo	118
Cuadro 28. Presupuesto de mezcla de mercadeo	121
Cuadro 29. Proyección de demanda per cápita y participación en el mercado ...	121
Cuadro 30. Precios del producto.....	124
Cuadro 31. Plan de mercadeo internacional	126
Cuadro 32. Alternativas de macro localización.	127
Cuadro 33 . Capacidad de producción.....	129
Cuadro 34. Capacidad de producción real para comercializar internacionalmente.....	131
Cuadro 35. Muebles y Enseres.....	134
Cuadro 36. Equipo de oficina.....	134
Cuadro 37. Perfil del Talento Humano	135
Cuadro 38. Gastos de administración y operación	136
Cuadro 39. Escala Salarial	136
Cuadro 40. Costos de constitución legal.....	141
Cuadro 41. Costos de funcionamiento.....	142
Cuadro 42. Costos totales de legalización.....	143

Cuadro 43. Participación accionaria	147
Cuadro 44. Listado de personal empresa	150
Cuadro 45. Vinculación laboral	150
Cuadro 46. Escala Salarial	154
Cuadro 47. Inversiones fijas y diferidas	155
Cuadro 48. Detalle de las inversiones fijas requeridas	156
Cuadro 49. Presupuesto de costos de insumos y operación	157
Cuadro 50. Costos indirectos de prestación de servicios	157
Cuadro 51. Gastos de Personal operativo	158
Cuadro 52. Gastos de personal administrativo y de ventas.....	158
Cuadro 53. Gastos de Puesta en Marcha.....	159
Cuadro 54. Gastos Anuales de Administración	159
Cuadro 55. Capital de Trabajo.....	160
Cuadro 56. Proyección de Ingresos por Ventas.....	161
Cuadro 57. Punto de equilibrio.....	162
Cuadro 58. Calculo punto de equilibrio	163
Cuadro 59 . Balance General.....	165
Cuadro 60. Estado de resultados.....	167
Cuadro 61. Flujo de caja.....	169
Cuadro 62. Indicadores financieros	171

LISTA DE FOTOS

	pág.
Foto 1 . Calzado femenino	96
Foto 2. Calzado masculino	97
Foto 3. Calzado infantil	97
Foto 4. Estrategia de producto.....	122

LISTA DE GRAFICAS

	pág.
Grafica 1. Principales destino de exportaciones de Nariño.....	35
Grafica 2. Principales productos de la cadena del cuero y calzado	38
Grafica 3. Exportaciones de Colombia de cuero, calzado y marroquinería, por destino, 2012, US\$ miles	39
Grafica 4. Empresas manufactureras por regiones.....	40
Grafica 5. Comportamiento de exportaciones de productos de cuero	43
Grafica 6. Balanza comercial de Nariño 2000 - 2011.....	46
Grafica 7. Está legalizada ante Cámara de Comercio	68
Grafica 8. Productos que ofrece	69
Grafica 9. Número de empleados	70
Grafica 10. Esta dispuesto a asociarse.....	70
Grafica 11. Calidad de los productos (diseño y acabados).....	71
Grafica 12. Mercado actual.....	71
Grafica 13. Está interesado en exportar	72
Grafica 14. Considera importante la creación de una entidad que apoye al sector marroquinería a través de en el proceso de exportación y comercialización de los productos de su empresa.....	72
Grafica 15. Estaría dispuesto a vender su mercancía a una Comercializadora Internacional	73
Grafica 16. Compra productos importados utilizados en el proceso de producción como por ejemplo herrajes, botones, adornos y/o accesorios.....	74

Grafica 17. Estaría usted interesado en comprar productos intermedios empleados en el proceso productivo de los artículos en cuero, como son los herrajes.....	74
Grafica 18. Cuadro resumen capacidad productiva y oferta exportable	83
Grafica 19. Oferta exportable por línea de producto	96
Grafica 20. Evolución de las exportaciones de calzado	98
Grafica 21. Evolución de la balanza comercial de calzado	99
Grafica 22. Balanza comercial	103
Grafica 23. Participación de exportaciones por subsectores	105
Grafica 24. Balanza comercial	106
Grafica 25. Distribución por tipo de producto en Estados Unidos	110
Grafica 26. Ventas en Almacenes de calzado en Estados Unidos	111
Grafica 27. Punto de equilibrio	163

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. ASPECTOS DE CADENA DE CUERO - ESTRUCTURA DE LA CADENA.....	182
ANEXO B. ENCUESTA	183
ANEXO C. REGLAMENTACION LEGAL.....	186
ANEXO D. CONTEXTO GRÁFICO TALLERES LA UNIÓN (N).....	196
ANEXO E. ENTORNO INTERNO Y EXTERNO	200

INTRODUCCIÓN

Mediante el trabajo se logró estructurar estratégicamente un plan de negocios que permita la creación de una comercializadora internacional para el sector manufacturero de calzado en el municipio de La Unión (N), donde se presenta un diagnóstico competitivo interno y externo, un estudio de mercado que permita determinar alternativas de comercialización desarrolladas por las Mi pymes de calzado de la Unión (N) a nivel nacional e internacional, elaboración de un estudio de operaciones que incluya la capacidad de producción, procesos y requerimientos para el montaje de la comercializadora internacional, el establecimiento de una estructura organizacional y administrativa de acuerdo a las características de la comercializadora internacional donde se presente organigrama y manual de funciones y finalmente un estudio financiero y de costos de exportación de acuerdo a las características de la Comercializadora Internacional teniendo en cuenta los requerimientos económicos e indicadores financieros.

En este sentido, la investigación denominada PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL DE CALZADO DE LAS PYMES DEL MUNICIPIO DE LA UNIÓN (N) respondió a las siguientes interrogantes: cuál es el perfil de capacidades internas y el ambiente externo del sector calzado en la Unión (N)?, ¿Cuál es el mercado objetivo y cómo se debe ejecutar estratégicamente el concepto de negocio para lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo?, ¿Cuál es la localización, tamaño y operaciones?, ¿Cuál es la estructura organizacional y administrativa del plan de negocios? y ¿Cómo se utilizarán los recursos y retornos que se generarán con la implementación del nuevo plan de negocios?

Es evidente el impacto de esta investigación por cuanto proporciona un instrumento de operación para 22 empresas productoras de calzado en la Unión (N) para poder llegar a mercados internacionales. La producción del calzado en las 110 pequeñas y medianas empresas según investigación realizada la Cámara de comercio de Pasto, sede La Unión y el trabajo de campo es una oportunidad para establecer una comercializadora internacional en el municipio de la Unión (N) ya que la capacidad de producción está dada básicamente por la cantidad de personal que se cuenta y la maquinaria.

Las operaciones están divididas en tareas muy simples efectuadas de manera separada, una operación por cada trabajador. En este sentido se observa la necesidad de realizar un plan de negocios que permita detectar la capacidad de producción real, determinar el mercado internacional, realizar el estudio técnico y financiero enfocado al montaje de la Comercializadora internacional de calzado. El calzado que se produce se comercializa tanto en la misma ciudad como en los departamentos de Nariño, Valle, Cauca y Putumayo.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La cadena de cuero, calzado y marroquinería cuenta con importantes oportunidades de aumentar la cantidad y el valor agregado de sus exportaciones, especialmente al mercado de Estados Unidos. “El sector ya cuenta con una experiencia valiosa de exportación: en 2011 exportó 255 millones de dólares, a 94 países, y con una oferta de productos relativamente diversificada. Es además una cadena amplia con vínculos en múltiples actividades económicas: la cadena comprende: los frigoríficos, las curtiembres, las marroquinerías, el calzado, y algunos jabones, juguetes caninos, gelatinas, cápsulas farmacéuticas, entre otros”¹. En el año 2014 la industria manufacturera exportó 912 millones de dólares en términos FOB:

La cadena de cuero, calzado y marroquinería exportó en 2011 un valor cercano a 255 millones de dólares. De este valor, 157 millones correspondieron a exportaciones de pieles y cuero -los primeros eslabones de la cadena- y 98 millones en productos de calzado y marroquinería. Por su parte, en este mismo año, Colombia importó 629 millones de dólares en productos de este sector. El grueso de este valor -97%- correspondió a calzado y marroquinería. El restante 3% a pieles y cuero².

“La estructura de la cadena productiva del sector marroquinería de Colombia, está integrada en un 70% por micro y pequeñas empresas, de las cuales sólo el 4.3% corresponde a exportadores de artículos en cuero. Los mayores productores de éste sector en Colombia se concentran en tres zonas principales entre ellas: Nariño (Pasto y Belén), Bogotá y Bucaramanga”³.

La dinámica del sector externo en Nariño en lo relacionado con las exportaciones no tradicionales indica que el balance fue ascendente y contrario a las cifras presentadas en 2010. “En 2011, las ventas totales reportadas por el departamento llegaron a US\$11,6 millones frente a los US\$7,2 millones de 2010, lo que representó un incremento de 62,0%. Las exportaciones del departamento, por productos, indican que los principales pertenecen a los tres subsectores

¹ OFICINA PARA EL APROVECHAMIENTO DEL TLC CON EEUU. Cuero, Calzado y Marroquinería. [en línea] [citado 2014-03-23] Disponible en internet: www.aprovechamientotlc.com/media/.../tlc_sectorial_cuero_calzado.pdf p. 12.

² *Ibíd.*, p. 12.

³ REPUBLICA DE COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Política nacional de competitividad. [en línea] [citado 2015-01-23] Disponible en internet: www.mincit.gov.co/

económicos de mayor participación”⁴. “En lo relacionado con la industria alimenticia, los dos principales productos exportados fueron aceites y pescado con un aporte conjunto de 55,8%; en la industria de químicos fueron los jabones, detergentes y perfumes con 6,8% y los plaguicidas con 3,2% y finalmente en la industria de cueros fueron artículos de viajes, bolso de mano en cuero con 6,6%. Respecto a 2010, estos cinco importantes productos presentaron crecimientos, en particular los plaguicidas que llegaron a 624,0%.”⁵

“El departamento de Nariño que en 2012 tuvo un PIB de US\$5.606 millones, el 1,5% del PIB nacional, y que registró dentro de las principales fuentes productivas la construcción, que aportó el 13% del PIB, los servicios financieros, de seguros, las actividades inmobiliarias y servicios a las empresas con el 11%, el comercio con 10%, el cultivo de productos agrícolas distintos al café con 8%, y hoteles y restaurantes con 6%. Y es el mismo Nariño que le está dando una mirada refrescante a su manera tradicional de hacer negocios para enriquecerla y encaminarla hacia el aprovechamiento de los TLC que Colombia tiene vigentes”⁶. Analizando lo sucedido con las exportaciones, US\$51 millones exportó Nariño en 2013. De esa cantidad, el 39,4% correspondió a exportaciones no mineras, de lo cual 114.6 miles de dólares corresponden a manufacturas en cuero.

En Nariño el sector manufacturero está integrado particularmente por pequeñas empresas, que determinan el nivel de participación en la industria del cuero en la ciudad de Pasto. Se le considera como un sector favorecido y competitivo por sus atributos en calidad y diseños. Según funcionarios del DANE: “la industria de cuero, calzado y sus manufacturas se ha convertido en uno de los renglones de mayor dinamismo comercial tanto en mercados nacionales como internacionales.

Por otro lado, el micro clúster de cuero, representa gran importancia, debido a que por ser un sector que no necesita de mucho capital de trabajo es uno de los sectores que más genera empleo, ya sea de manera directa o indirecta.

En cuanto al suministro de materia prima lo conforman 20 curtiembres ubicadas en la ciudad de San Juan de Pasto y aproximadamente 40 en el Departamento de Nariño, dando lugar afirmar que la fácil disponibilidad de éste elemento necesario para la obtención del producto final genera una ventaja comparativa sobre el sector.

⁴ BANCO DE LA REPÚBLICA. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Informe de coyuntura Económica Regional. Bogotá: ICE, 2011.

⁵ Ibíd.

⁶ PROEXPORT COLOMBIA. _Oportunidades de negocio para la región en inversión, exportaciones y turismo. [en línea] [citado 2014-01-23] Disponible en internet: www.ciudadguru.com.co/guru+empresas/proexport+colombia-pasto

Teniendo en cuenta esta situación planteada anteriormente es necesario realizar un plan de negocios para la creación de una comercializadora internacional de calzado de las pymes del municipio de la Unión (N) ya que de no implementarse estrategias que dinamicen la oferta comercial de las Mipymes productoras del calzado en la Unión (N), habrá un desaprovechamiento de los recursos existentes en el mercado, el sector empezará a debilitarse, perdiendo rentabilidad de la cadena productiva, generando bajo desarrollo empresarial logrado hasta el momento.

La alta competitividad y la presión de la situación de la industria del calzado en la Unión (N) conlleva a los empresarios a tomar decisiones administrativas donde se resalta la adopción de métodos de trabajo como la reingeniería, políticas de calidad, planeación, principalmente que han ayudado a algunas empresas a sobrevivir en el mercado, mientras que otras no avanzan a hacerlo.

El municipio de La Unión (N) siempre se ha caracterizado por ser pionera en muchas de las actividades empresariales que hacen parte hoy en día del desarrollo económico del departamento y del país. Su vocación industrial y comercial se manifiesta hoy en día en diversas actividades que constituyen la vida económica de la ciudad como son las industrias de calzado, marroquinería, confección, la industria del café y otras como la educación y la salud, que con el transcurrir de los últimos años se proyectan como actividades importantes para la ciudad y el departamento.

Si se analiza lo que sucede en la industria del calzado se pueden anotar los siguientes aspectos: La tecnología utilizada para la producción de calzado en la Unión (N) está compuesta por máquinas de coser con una vida útil relativamente considerable, lo que evita un proceso e innovación en la producción.

En el sector se presentan desde empresas con capacidad exportadora pero no con toda la tecnología adecuada, hasta pequeñas y medianas microempresas destinadas al mercado nacional en un 100% y donde se aplican procesos artesanales con pequeñas escalas de producción.

El sector está constituido en su gran mayoría por pequeñas empresas, que se caracterizan por sus capacidades de ajuste de acuerdo con las necesidades de los cambiantes mercados tanto locales, regionales, nacionales e internacionales.

El sector ofrece principalmente la fabricación y comercialización de calzado en cuero, con cualquier tipo de suela, fabricación de calzado para damas, caballeros, niños, calzado deportivo, formal e informal etc. Una manera muy conocida de la producción de calzado en La Unión(N) está dada por el informalismo en su proceso, donde se inicia esta labor siendo una persona del común, es decir, no es necesario tener altos grados de estudio para tener una pequeña fábrica de calzado o poder laborar en ella. Este factor afecta el sector de producción de

calzado siendo que por la falta de información se peca en el poder realizar muchas veces las cosas bien y poder surgir con ella.

En informalismo es muy dado en algunas empresas, más que todo en las pequeñas debido al temor de los propietarios en declarar ante el gobierno lo realmente ganado, pues se tiene la idea que declarar impuestos es perder ganancias.

Son varias las fábricas que son “clandestinas” que son pequeños talleres en donde al personal no le pagan las prestaciones de ley establecidas por el gobierno, esto hace que los empleados no estén conformes y exista una constante rotación de personal, ya que el trabajador busca es estabilidad laboral. Los propietarios de estos talleres al igual hacen el pago es por tarea o labor realizada como una especie de salario integral para no generar obligaciones contractuales con el personal que les labora.

La producción del calzado en más de 110 pequeñas y medianas empresas según investigación con la Cámara de comercio de La Unión (N) e investigación de campo es una oportunidad para establecer una comercializadora internacional en el municipio de la Unión (N) ya que la capacidad de producción está dada básicamente por la cantidad de personal que se cuenta y de la maquinaria, hay de 5 a 10 empresas que su producción es de 25 pares de zapato diario, que se venden en el mercado local y en los departamentos de Nariño, Valle, Cauca y Putumayo. Otras medianas empresas alcanzan a producir 10 pares de zapato por día en condiciones desfavorables en todos los aspectos de la producción tanto tecnológico de talento humano como de suministro de insumos y materia prima disponible. Las operaciones están divididas en tareas muy simples efectuadas de manera separada, una operación por cada trabajador. En este sentido se observa la necesidad de realizar un plan de negocios que permita detectar la capacidad de producción real, determinar el mercado internacional, realizar el estudio técnico y financiero enfocado al montaje de la Comercializadora internacional de calzado.

Por lo anterior, se detecta la necesidad de realizar un plan de negocios que ayude promocionar la cultura exportadora de la región, a través de una comercializadora internacional para las empresas manufactureras de zapato de la Unión, con el ánimo de promover el cumplimiento de los objetivos corporativos, ajustados a las posibilidades de su entorno tanto interno como externo , teniendo en cuenta la necesidad de incrementar la productividad empresarial y hacer competitividad la actividad comercial, por medio de procesos articulados y consecuentes.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo estructurar estratégicamente el plan de negocios para creación de una comercializadora internacional de calzado de las pymes del municipio de la Unión (N)?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es el perfil de capacidades internas y el ambiente externo del sector calzado en la Unión (N)?
- ¿Cuál es el mercado objetivo y cómo se debe ejecutar estratégicamente el concepto de negocio para lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo?
- ¿Cuál es la localización, tamaño y operaciones?
- ¿Cuál es la estructura organizacional y administrativa del plan de negocios?
- ¿Cómo se utilizarán los recursos y retornos que se generarán con la implementación del nuevo plan de negocios?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general. Estructurar estratégicamente un plan de negocios que permita la creación de una comercializadora internacional para sector manufacturero de calzado en el municipio de La Unión (N)

1.4.2 Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico interno y externo sobre el sector manufacturero de zapato de la ciudad de la Unión (N).
- Realizar un estudio de mercado que permita determinar alternativas de comercialización desarrolladas por las Mi pymes de calzado de la Unión (N) y las alternativas de exportación aplicadas actualmente.
- Elaborar un estudio de operaciones que incluya la capacidad de producción, procesos y requerimientos para el montaje de la comercializadora internacional.
- Establecer una estructura organizacional y administrativa de acuerdo a las características de la comercializadora internacional donde se presente organigrama y manual de funciones.

- Estructurar un estudio financiero y de costos de exportación de acuerdo a las características de la Comercializadora Internacional teniendo en cuenta los requerimientos económicos e indicadores financieros.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El propósito de esta investigación es determinar la viabilidad y factibilidad de crear una empresa comercializadora internacional de calzado en el municipio de la Unión - Nariño, a partir del análisis de diferentes variables de orden financiero, técnico y administrativo, desde el punto de vista de mercadeo de manera que se logre implementar dicha empresa, a través de estrategias innovadoras y que respondan a las necesidades verdaderas de los clientes. Es claro que en toda operación comercial, es importante realizar un análisis preliminar del mercado según el tipo de producto a promocionar, para lo cual se hace indispensable realizar un trabajo de campo de productos similares, sustitutos y elaborar un costeo que nos permita evaluar la toma de decisiones. De ahí la necesidad de tener en cuenta precios, formas de pago, medios de transporte, adecuación del lugar, impuestos, capacidad de producción, nivel de rotación de inventarios, promoción, publicidad y ante todo el talento humano disponible.

Por otro lado y teniendo en cuenta que el sector manufacturero de zapatos en la Unión (N), hace un gran aporte a la economía de la ciudad debido a su capacidad para generar empleo, especialmente en una población que presenta bajos niveles de capacitación y una industria que crece lentamente, pero con paso firme a pesar de los obstáculos económicos, sociales, políticos y culturales presentes en el entorno; este proyecto es un gran aporte para la región desde el punto de vista de la utilidad y beneficios para la región donde se podrá estimar el mercado y conocer que elementos técnicos y tecnológicos se requieren para abastecer la demanda internacional.

La importancia de generar nuevas estrategias y proponer soluciones a un problema identificado a través de la investigación y el conocimiento responde a la necesidad que muestra el entorno específicamente las empresas del sector, las cuales requieren de la debida orientación que permita su ingreso al mercado internacional de una manera más eficiente y efectiva.

Esta investigación pretende aportar a la solución de un problema regional ya que las exportaciones son incipientes, una balanza comercial que desde 1998 se muestra deficitaria y las políticas y acciones de gobierno planteadas para mejorar la productividad y competitividad⁷ de su aparato productivo aprovechando los resultados de los diferentes tratados de integración a través del fortalecimiento de

⁷ REPUBLICA DE COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Op. cit.

los sectores productivos para ser competitivos en un contexto nuevo comercial, hace necesario que se busque la forma de emplear éste tipo de oportunidades partiendo de las fortalezas que posee el sector de manufacturas en cuero para enfrentar los nuevos retos y procesos de globalización que experimenta las economías mundiales que amenazan con desplazar las pequeñas industrias que permanecen en un solo mercado.

Observando ésta coyuntura de factores económicos y políticos es conveniente generar estrategias (propuestas) que permitan dinamizar la economía del departamento de Nariño que beneficie directamente a las empresas que componen el sector en estudio y hacer un aporte que contribuya a minimizar ese nivel incipiente de exportación partiendo de las formas adecuadas de exportación, alternativas que optimicen la gestión comercial internacional de las Mi pymes que garanticen su éxito en el exterior a través de una comercializadora internacional

Básicamente, la importancia que tienen en este momento la comercializadora internacional se debe a la gestión que estas realizan en el campo de las exportaciones, puesto que brindan la oportunidad de agrupar a varios proveedores de un mismo sector y sirven de canal para investigar mercados, buscar nuevas oportunidades de negocios, asesorar en adecuación de productos y exportar como mayoristas en mercados o “nichos” exigentes y puntuales, impulsando de esta manera la cuota de producción nacional para exportación.

En La Unión (N) existen cerca de 22 pymes de potencial exportador en calzado que pueden asociarse para poder crear la comercializadora Internacional. Esta figura, además de obtener el Régimen como comercializadora internacional, también pueden importar mercancías y ser usuarias de otros Instrumentos de Promoción de Exportaciones. Adicionalmente, podrán acceder a los beneficios que por Normas de Origen y Producción Nacional se establezcan.

Con lo anterior, se puede argumentar, que la empresa permitirá ofrecer un servicio complementario como es la importación de insumos y materias primas empleadas en el proceso productivo de los artículos en cuero, como son los herrajes donde se puede identificar que los fabricantes necesitan emplear un alto nivel de calidad, que les permitan satisfacer de manera exitosa a su mercado objetivo y para hacerlo deben contar con los insumos requeridos.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 Antecedentes. “La industria del cuero y la marroquinería es de carácter migratorio que se traslada constantemente a zonas donde existen condiciones más favorables para su desarrollo, es decir en países que ofrecen ventajas notables en relación con el costo y la mano de obra. Amplios estudios sobre la

industria marroquinera realizados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), revelan que dicha industria es intensiva en mano de obra y poco a podido hacer la tecnología para automatizar el proceso productivo, lo cual implica que difícilmente se podrá eliminar o incluso disminuir el impacto en la mano de obra en el costo. Esta característica determina que el costo de la mano de obra sea un factor competitivo de mucha importancia en la fabricación de artículos en cuero (bolsos y accesorios específicamente)⁸.

La producción mundial de bolsos y accesorios en cuero se distribuye por regiones así: 44% Asia, 18% Europa Oriental, 12% Europa Occidental, 12% América Latina, 5% Norte América y el restante 4% en otros países. Esta producción asciende a más de 10 millones de unidades anuales y los principales fabricantes son China, de la CEI y Taiwán, seguidos de Brasil, Corea e Italia. En el último decenio la producción de artículos en cuero continúa trasladándose a Asia migrando desde los países europeos y estadounidenses⁹.

La estructura de la cadena productiva del sector marroquinero de Colombia está integrada verticalmente por falta de una red de proveedores fuertes, que permita descentralizar la cadena. El 70% de las empresas son micro y pequeñas empresas que fabrican la menor parte de la producción y de este porcentaje el 4.3% corresponde a exportadores de artículos en cuero. Los mayores productores de este sector en Colombia se concentran en tres zonas principalmente: Nariño (Pasto y Belén), Bogotá y Bucaramanga¹⁰.

- **Características del sector**

El sector está integrado particularmente por pequeñas empresas, que determinan el nivel de participación en la industria manufacturera del cuero en la ciudad de Pasto, un alto número de ellas dirigen sus esfuerzos a la subsistencia, son de reciente creación: igual o inferior a 10 años de funcionamiento, el resto tiene aproximadamente 20 a 30 años de estar constituidas, el nivel de activos está determinado en gran parte por la inversión en instalaciones y aprovechamiento de la materia prima, aunque la mayoría de empresas vinculadas al sector cuentan con instalaciones, estas no son adecuadas para el desarrollo de sus funciones.

Los niveles de conocimiento de los empresarios, son mínimos, muy pocos de ellos saben y pueden determinar su punto de equilibrio. La utilización de servicios tecnológicos es deficiente en casi su totalidad, al único servicio al que recurren es al alquiler de maquinarias, tal vez por desconocimiento o por falta de información.

⁸ Ibíd.

⁹ Ibíd.

¹⁰ Ibíd.

Con esto se confirma la carencia de maquinaria y se empieza a determinar los servicios a ofrecer por las entidades y empresas que quieran comprometerse a prestarlos. En este sentido en la Unión (N) se observa en gran medida esta problemática donde se ve necesario realizar un plan de negocios para determinar la viabilidad de una comercializadora internacional de calzado en el municipio de la Unión (N) ya que se dinamiza la parte comercial las microempresas se verán obligadas a crecer y adquirir nueva maquinaria para satisfacer un nuevo mercado internacional y responder a las altas exigencias.

“Los trabajadores del subsector no tienen seguridad de su futuro laboral, pues solo un mínimo porcentaje de las empresas tienen empleados fijos o empleados con contrato a término indefinido. La mayoría de las empresas manejan contratos a destajo o realizan su producción por medio de satélites (subcontratos)”¹¹.

Las empresas identificadas en el sector son:

“Pielés: Se traen principalmente de Colombia y de Ecuador. Hay que recalcar que la fuente de abastecimiento de pieles más importante no por su cantidad si no por su calidad después de Nariño, pues son pieles provenientes de clima fría, más sanas y menos maltratadas por picaduras de insectos, además son más costosas que provenientes de clima caliente.

- ✓ Huila: Neiva,
- ✓ Meta: Villavicencio,
- ✓ Nariño: Sandoná, La Unión, El Tambo, Ipiales y Túquerres,
- ✓ Ecuador: Ambato,
- ✓ Cauca: Popayán y El Bordo,
- ✓ Putumayo: La Hormiga y Puerto Asís”¹².

Agentes de Insumos y Materias Primas: Los distribuidores de insumos en la región son de tipo detallista, y existen alrededor de 20, en cuanto a materias primas se cuentan 20 curtiembres en la ciudad y alrededor de 40 en el departamento de Nariño.

Unidades Productivas: Las unidades productivas primarias funcionan con tecnologías obsoletas y en muchas ocasiones con instalaciones en condiciones precarias, su número oscila entre 200 y 300, las cuales funcionan en su mayoría en sus lugares de habitación.

¹¹ Ibíd.

¹² Ibíd.

- **Subprocesos utilizados por las empresas vinculadas al sector**

Los subprocesos son la costura o guarnición, el desbaste de las piezas del cuero y el proceso de pulir o darle acabados al artículo. Los procesos de costura se elaboran con máquinas como: poste, codo, desbastadoras entre otras, de las cuales constituyen una mínima parte del total de tecnología desarrollada y utilizada en el país.

Esto significa el uso de equipos cuya vida productiva es vigente pero que no involucra novedades en procesos que se traduzcan en mayores productividades o calidad de apariencia o innovación de producto, etc. La situación de las desbastadoras de cuero es relativamente mejor, especialmente porque el deterioro de este tipo de maquinaria conlleva a su reposición generalmente.

- **Instrumentos de la política de desarrollo empresarial en Nariño**

Desde hace varios años el gobierno viene adelantando labores orientadas a la preparación del aparato productivo para los escenarios de mayor integración a los mercados internacionales. La tarea del gobierno ha consistido en afinar diversos instrumentos, como el crédito y la inteligencia de mercados, y propiciar las condiciones para que el sector privado lidere los procesos de diagnóstico de problemas para competir en una economía más abierta, mejora de competitividad, adecuación tecnológica y determinación de su oferta exportadora. Para la mejora de la productividad se han implementado tres programas de carácter nacional como parte de la Política Nacional de Productividad y Competitividad: la Red Colombia Compite, las Cadenas productivas y el programa de Productividad¹³

En los convenios de competitividad, los empresarios de Nariño participan en los convenios de carácter nacional de las cadenas de Piscicultura, Café, Lácteos y sus derivados, Papa, entre otros. Adicionalmente, el departamento firmó un convenio regional en la cadena de Cuero y de manufacturas de cuero para los municipios de Pasto y Belén.

- **Política Comercial.**

El departamento de Nariño enmarca su estrategia de productividad y competitividad en el desarrollo de las cadenas productivas agroindustriales, en una mayor dinámica del trabajo artesanal, así como en el turismo religioso y de naturaleza, los cuales han sido apoyados por la oferta de servicios del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. “Según el Ministerio de Comercio USD 22,9

¹³ Ibíd.

millones sumaron, en los últimos tres años, las exportaciones de los sectores que en Nariño están asociadas al PTP”¹⁴.

Durante estos últimos tres años, entre los principales productos no minero energéticos exportados por el departamento se destacan: café, incluso tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café; aceite de palma y sus fracciones; pescado congelado; baúles, maletas (valijas), maletines, incluidos los de aseo y los porta documentos, portafolios (carteras de mano), cartapacios, fundas y estuches para gafas; insecticidas, raticidas y demás anti roedores; entre otros¹⁵.

Las empresas del departamento de Nariño que hacen parte del Programa de Transformación Productiva están asociadas a los sectores de acuicultura, lácteos, turismo de salud y turismo de Naturaleza.

Para sacar un mayor provecho de los Acuerdos Comerciales que Colombia tiene vigentes, Proexport publicó una cartilla de oportunidades de negocio para aumentar las exportaciones del departamento de Nariño, entre las que se destacan productos lácteos, papa, cafés especiales, fique, caña panelera, palma de aceite y producción pesquera.

En este periodo se consolidó la Reforma Estructural del Arancel con el fin de reducir el sesgo anti exportador. Se logró disminuir el arancel de más de 3.000 su partidas, correspondientes a materias primas y bienes de capital, lo que disminuyó los costos de la producción nacional por aproximadamente USD 500 millones anuales.

Entre agosto de 2010 y junio de 2013, las exportaciones del departamento ascendieron a USD 160,2 millones, los cuales, en su mayoría, corresponden a las ventas externas de productos no minero energéticos.

El menor ritmo del crecimiento mundial, como consecuencia de la crisis de la zona euro, el débil desempeño de la economía estadounidense y la desaceleración del producto en China tuvieron repercusiones en el desempeño del sector externo colombiano. Aunque las consecuencias no fueron tan negativas como para otros países de la región, cuyas exportaciones de recursos naturales se destinaron a China y a la Unión Europea, las ventas externas disminuyeron, situación que se agravó por los problemas del transporte de petróleo y carbón y por la menor producción de café. Igualmente, los términos de intercambio se mantuvieron estables.

¹⁴ Ibíd.

¹⁵ Ibíd.

En 2012, la cuenta corriente de la balanza de pagos de Colombia registró un saldo deficitario de US\$11.415 millones (m), mayor al arrojado en 2011 que fue de US\$9.525 m. El saldo fue el resultado de un superávit de US\$6.004 m en la cuenta comercial, un déficit de US\$22.019 m en la balanza de servicios (incluye renta de factores) e ingresos netos por transferencias de US\$4.599 m.

Respecto al comercio de bienes, las exportaciones totalizaron US\$59.962 m, con un crecimiento anual de 5,8%, las importaciones ascendieron a US\$53.773 m y avanzaron 6,4%. El mejor desempeño entre los principales productos de exportación se observó en el oro no monetario, al registrar una variación anual de 22,0%, sin embargo fue menor que la presentada en 2011 (32,5%). Las ventas de petróleo y sus derivados, que representaron 52,7% del total, redujeron significativamente su dinámica al crecer 11,0% frente a 72,2% en 2011 y 60,7% en 2010. Las exportaciones de ferróniquel se recuperaron, al aumentar 6,6% luego de caer 14,5% en el año anterior. Las contracciones corrieron por cuenta del café (-26,7%) y el carbón (-7,0%), en tanto que las ventas de banano y flores mantuvieron los niveles de 2011. Entre tanto, el resto de exportaciones señalaron un avance anual de 6,2%¹⁶.

Entre las ventas externas industriales, que crecieron a un menor ritmo anual (de 14,3% en 2011, a 3,3% en 2012), se desaceleraron las de productos químicos y las de artículos de cuero; evidenciaron contracción, alimentos procesados (-6,0%), y papel y manufacturas (-25,2%). Fue relevante el repunte de vehículos, que pasó de exportar US\$414 m en 2011 a US\$579 m en 2012.

De otro lado, coherente con la menor dinámica de la actividad económica, se registró un descenso en el ritmo de crecimiento de las importaciones; el valor total se acrecentó 6,4% y, según tipo de bien, los de consumo aumentaron 12,3%, intermedios, 11,1% y los de capital cayeron 0,2%. El déficit de la balanza de servicios ascendió a US\$5.337 m (sin incluir renta de factores), mayor en US\$690 m frente a 2011. Las cuentas que más jalonaron el desbalance fueron los pagos por servicios de transporte, seguros y financieros, y servicios empresariales y de construcción. La renta de factores, que fue el componente que más sustentó el déficit en cuenta corriente, registró un saldo negativo de US\$16.682 m, explicado fundamentalmente por los giros provenientes de utilidades y dividendos de empresas que realizan inversión extranjera y, en menor medida, por el pago de intereses de la deuda externa pública y privada. Los ingresos por remesas siguieron siendo importantes al contabilizar US\$4.074 m, cercano al promedio de los últimos cinco años (US\$4.334 m).

La cuenta de capital arrojó un superávit de US\$16.385 m, resultado de ingresos financieros por US\$20.424 m y salidas de US\$4,039 m. Los flujos provenientes de

¹⁶ *ibíd.*

inversión extranjera totalizaron US\$23.179 m, de los cuales el 68,3% correspondieron a inversión directa y el 31,7% a inversión de portafolio.

Como quiera que el valor de las amortizaciones de la deuda externa privada superaran los desembolsos, el saldo de los préstamos generó menores ingresos de capital.

La tasa de cambio presentó un comportamiento desigual en lo corrido del año; en los periodos comprendidos entre enero - abril y noviembre - diciembre la tendencia fue de apreciación, en tanto que entre mayo y octubre fue de depreciación. Los episodios de aumentos o disminuciones sostenidos de la tasa de cambio en 2012 fueron determinados por la mayor o menor percepción de riesgo internacional, cuya variabilidad dependía del desarrollo de la crisis de la zona euro, la información sobre la evolución de las economías clave (Estados Unidos, China y Japón) y sus políticas monetarias, y a nivel interno por la mejora en la perspectiva de la deuda¹⁷.

De hecho, los parámetros de medición de la percepción de riesgo para Colombia mejoraron en 2012. La prima por canje de riesgo de incumplimiento de crédito (Credit default) a cinco años pasó de 156 pb en 2011 a 103 pb en octubre de 2012, y el EMBI+ (indicador de bonos de mercados emergentes) de 122 pb a 195 pb, en igual periodo. Con todo, la apreciación nominal (diciembre 31 de 2012 vs enero 1 de 2012) fue de 9,0% y la real de 2,0% (índice de tasa de cambio real con base en el índice de precios del productor), y la apreciación promedio 2,7%, similar a la de 2011 (2,6%). La política cambiaria no tuvo mayores modificaciones, en razón a que la JDBR continuó interviniendo en el mercado cambiario mediante compras diarias de divisas para atenuar el impacto negativo de la profundización de la apreciación del peso, es así como en 2012 la acumulación de reservas totalizó US\$4.844 m.

- **Exportaciones no tradicionales (FOB).**

“Durante 2012, las exportaciones no tradicionales en Nariño presentaron un comportamiento ascendente al totalizar US\$15,3 millones FOB frente a los US\$11,6 millones FOB de 2011. Esto representó un incremento de 32,1%”¹⁸.

¹⁷ BANCO DE LA REPÚBLICA. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Op. cit., p. 38.

¹⁸ Ibíd., p. 38.

Tabla 1. Exportaciones no tradicionales por sector año 2011 – 2012

CIU	Descripción	Valor FOB (miles de dólares)			
		2011	2012	Variación	Participación
	Total	11.596	15.312	32,1	100,0
A	Sector agropecuario, caza y silvicultura	216	100	-53,7	0,7
01	Agricultura, ganadería y caza	216	100	-53,7	0,7
B	Sector minero	8	307	*	2,0
14	Explotación de minerales no metálicos	8	307	*	2,0
D	Sector industrial	11.368	14.885	30,9	97,2
15	Elaboración de productos alimenticios y de bebidas	6.514	9.914	52,2	64,7
17	Fabricación de productos textiles	245	410	66,9	2,7
18	Fabricación de prendas de vestir; preparado y teñido de pieles	47	8	-82,6	0,1
19	Curtido y preparado de cueros	867	524	-39,6	3,4
20	Transformación de la madera	135	107	-20,7	0,7
21	Fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón	9	0	-99,8	0,0
22	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones	140	211	50,7	1,4
24	Fabricación de sustancias y productos químicos	1.827	1.126	-38,3	7,4
25	Fabricación de productos de caucho y plástico	265	344	29,9	2,2
26	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	15	4	-76,4	0,0
27	Fabricación de productos metalúrgicos básicos	228	1.148	402,9	7,5
28	Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	108	57	-47,6	0,4
29	Fabricación de maquinaria y equipo ncp	341	445	30,7	2,9
31	Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos ncp	86	168	96,6	1,1
32	Fabricación de equipo y aparatos de radio, televisión y comunicaciones	55	0	-100,0	0,0
33	Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión y fabricación de relojes	255	179	-29,9	1,2

Fuente: este estudio

Tabla 2. Exportaciones no tradicionales Nariño según CIU

CIU	Descripción	Conclusión Valor FOB (miles de dólares)			
		2011	2012	Variación	Participación
51	Comercio al por mayor y menor	0	17	-	0,1
0	Partidas no correlacionadas	4	3	-19,1	0,0

* Variación muy alta.

- Indefinido.

ncp no clasificado previamente.

Fuente: este estudio

En el contexto nacional el total de exportaciones no tradicionales tuvo un incremento de 7,8% al compararlo con el año inmediatamente anterior, pues pasó de US\$16.662 millones FOB a US\$17.970 millones de FOB.

“Los departamentos que registraron mayor participación en el total exportado fueron: Antioquia (36,1%), Bogotá D.C. (16,9%) y Valle del Cauca (12,3%), que en conjunto explicaron 65,3% del valor exportado”¹⁹.

El sector con mayor participación en las exportaciones de Nariño en 2012 fue el industrial que llegó a 97,2%. Dentro de dicho sector, los mayores valores se ubicaron en los subsectores de productos: alimenticios, químicos y metalúrgicos básicos, entre los principales.

El sector económico más dinámico fue el minero generado por el crecimiento en explotaciones de minerales no metálicos. Continuó el sector industrial (30,9%) generado por el incremento en productos alimenticios y metalúrgicos, entre otros.

Tabla 1. Exportaciones no tradicionales según países de destino 2011 – 2012

Países de destino	Valor FOB (miles de dólares)		Variación porcentual	Participación	Participación
	2011	2012		porcentual 2011	porcentual 2012
Total	11.596	15.312	32,1	100,0	100,0
Ecuador	6.523	9.023	38,3	56,3	58,9
México	52	2.309	*	0,4	15,1
España	23	2.172	*	0,2	14,2
Reino Unido	1.129	964	-14,7	9,7	6,3
Estados Unidos	753	581	-22,9	6,5	3,8
Puerto Rico	0	64	-	0,0	0,4
Brasil	36	61	71,5	0,3	0,4
Venezuela	8	40	431,1	0,1	0,3
Canadá	4	18	407,8	0,0	0,1
República Dominicana	2.857	18	-99,4	24,6	0,1
Resto de países	211	63	-70,3	1,8	0,4

* Variación muy alta.

- Indefinido.

Fuente: este estudio

Por destinos, las exportaciones del departamento dejaron como principal socio comercial a Ecuador, seguido de México. Estos países compraron el 74,0% de la producción local vendida en el exterior. Comparando con las cifras de 2011, el

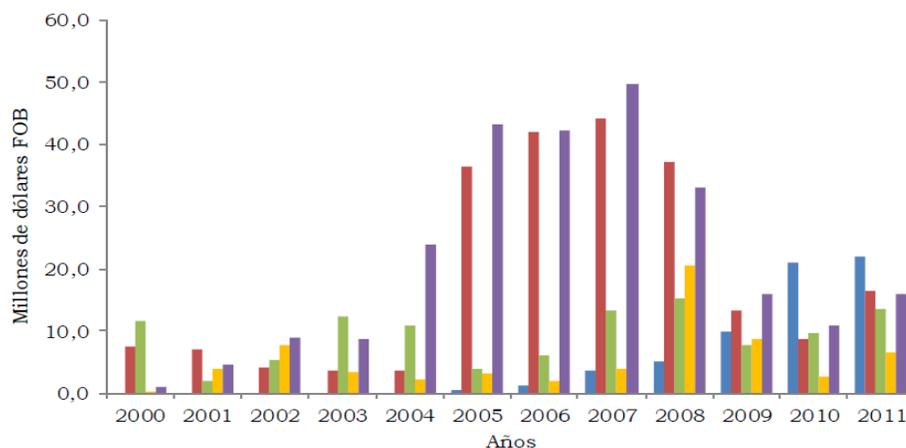
¹⁹ *Ibíd.*, p. 38.

valor más significativo de productos vendidos hacia el exterior lo registraron México y España.

La participación de los dos principales socios comerciales de Nariño indicó que entre 2011 y 2012 el aporte de Ecuador aumentó 2,7 pp al pasar de 56,3% a 58,9%.

Tradicionalmente, Estados Unidos, Reino Unido y Ecuador han sido, en su orden, los principales destinos de las exportaciones del departamento. Sin embargo, durante el periodo 2000 -2011, las ventas externas también empezaron a destinarse hacia otros países especialmente a España, Bélgica, Japón, Alemania, República Dominicana y Países Bajos. En efecto, en los últimos años, Bélgica ha venido registrando compras significativas al departamento, a tal punto de convertirse desde el 2010 en el principal socio en exportaciones, desplazando al tradicional socio comercial, Estados Unidos. Es así que para el último año en estudio, las ventas a Bélgica representaron 29,6% de las exportaciones de Nariño, seguido de Estados Unidos (22%), Reino Unido (18,1%), Ecuador (8,8%), España (6,3%), República Dominicana (3,8%), entre otros. Entre los destinos tradicionales, es importante recalcar que durante 2000 a 2011 las exportaciones a Bélgica y Estados Unidos estuvieron concentradas en café. Mientras tanto, el mercado del Reino Unido demandó principalmente aceite de palma, a pesar que desde 2009 estas compras se trasladaron en su mayoría a café. Por último, al Ecuador se despachó primordialmente pescado y en menor medida: aceite, insecticidas y manufacturas de plástico; situación que convierte a este mercado en un comprador neto de bienes diversificados distintos al café. De ahí la importancia del comercio fronterizo entre ese país y Nariño.

Grafica 1. Principales destino de exportaciones de Nariño



Fuente: este estudio

A continuación se presentan las cifras de los principales destino de las exportaciones no mineras del departamento de Nariño.

Figura 1. Destino y comportamiento de las exportaciones de Nariño



Fuente: este estudio

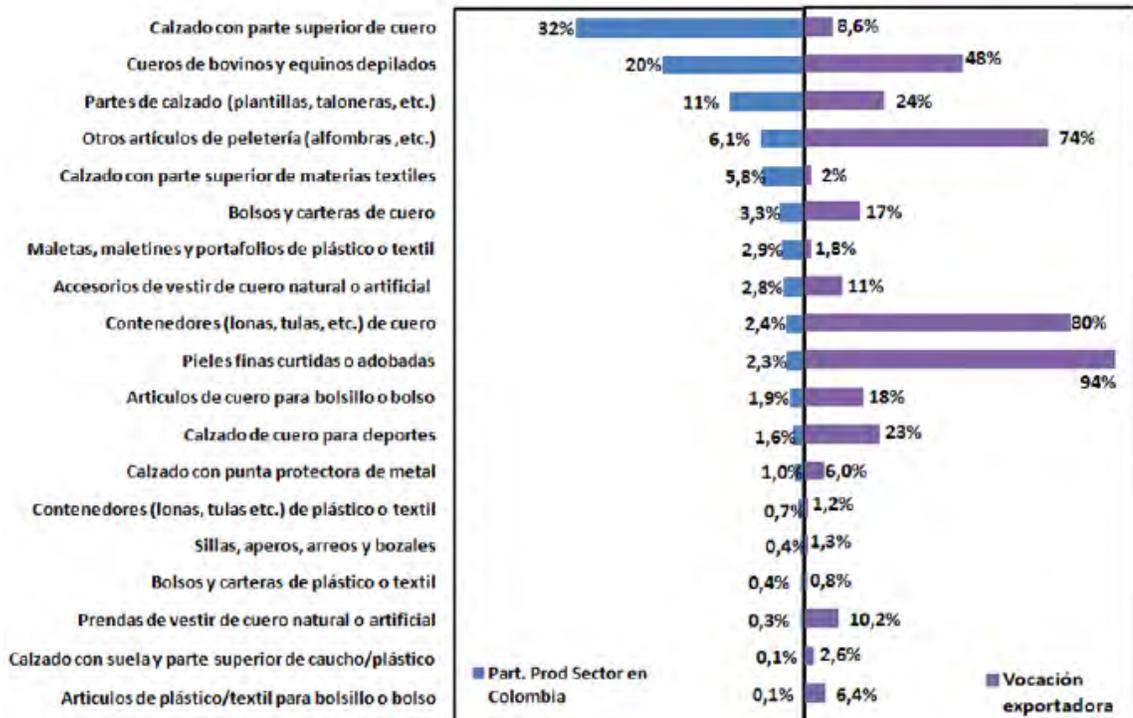
Figura 2. Cadena de cuero, calzado y marroquinería



Fuente: este estudio

El primer paso para empezar a caracterizar esta cadena productiva en el país, es ver qué producimos y evaluar la vocación exportadora de nuestra canasta. El gráfico muestra la participación de cada sub partida dentro del total de la cadena de cuero, calzado y marroquinería así como el porcentaje de las ventas totales de que se hacen en el exterior (vocación exportadora). Dentro de los principales productos se encuentra el calzado de cuero, con un gran margen de crecimiento exportador en la medida en que solo el 9% de las ventas son en el extranjero, el cuero depilado de bovino y equino (con una vocación exportadora del 20%) y en tercer lugar, las partes de calzado como plantillas y taloneras ((con una vocación exportadora del 20%).

Grafica 2. Principales productos de la cadena del cuero y calzado



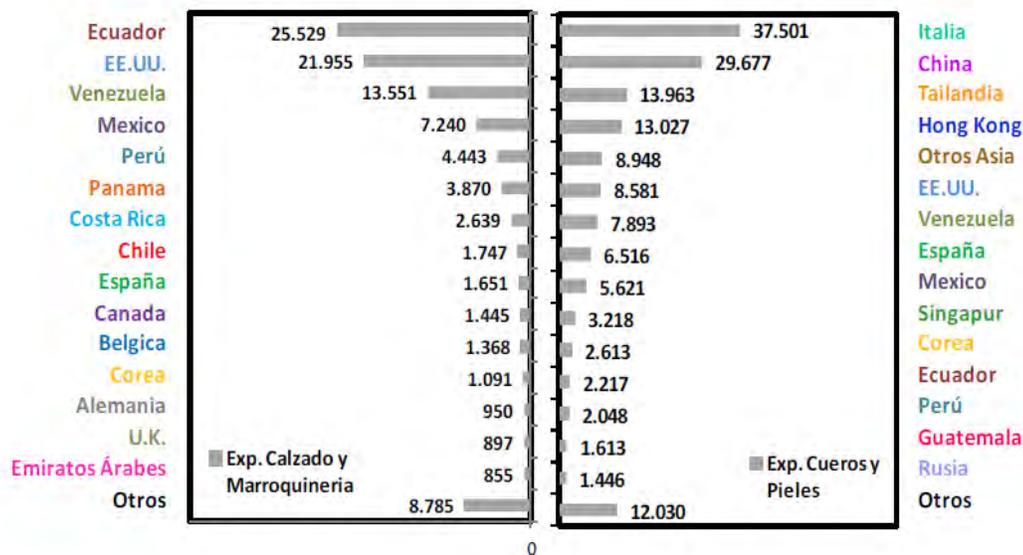
Fuente: este estudio

Por su parte, en la demanda se destacó el mayor incremento proveniente de las importaciones reales (21,5%) mientras que las exportaciones a precios constantes solo se ampliaron en 11,4%. La formación bruta de capital aumentó 17,2%; mientras que el consumo final aumentó en 5,8% jalonado principalmente por el gasto de los hogares (6,6%), en gran medida en bienes durables (23,9%) y semidura les (15,1%). Esta situación se dio en un contexto de alta disponibilidad de crédito, tasas de interés reales relativamente bajas e incremento en la tasa de ocupación.

Como el objetivo de mejorar la productividad y la competitividad no compete solamente a las empresas exportadoras, se cuenta con un instrumental de promoción empresarial, que tiene especial énfasis en la Mi pyme. “Se busca mejorar la tecnología de las empresas (Fomipyme), mejorar la competitividad de las mini cadenas productivas impulsando la asociatividad, la ampliación del

mercado de las pyme mediante la subcontratación por parte de empresas grandes, (plan padrinos), etc²⁰.

Grafica 3. Exportaciones de Colombia de cuero, calzado y marroquinería, por destino, 2012, US\$ miles



Fuente: este estudio

El Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería agrupa alrededor de 13.000 empresas en el eslabón de transformación e insumos en Colombia y 15.000 en el de comercialización, que se distribuyen en 28 de los 32 departamentos del país.. En este sentido este proyecto es de gran importancia por cuanto permitirá dinamizar las exportaciones del departamento de Nariño mediante la creación de una comercializadora internacional de calzado del municipio de la Unión (N) realizando un gran aporte al sector.

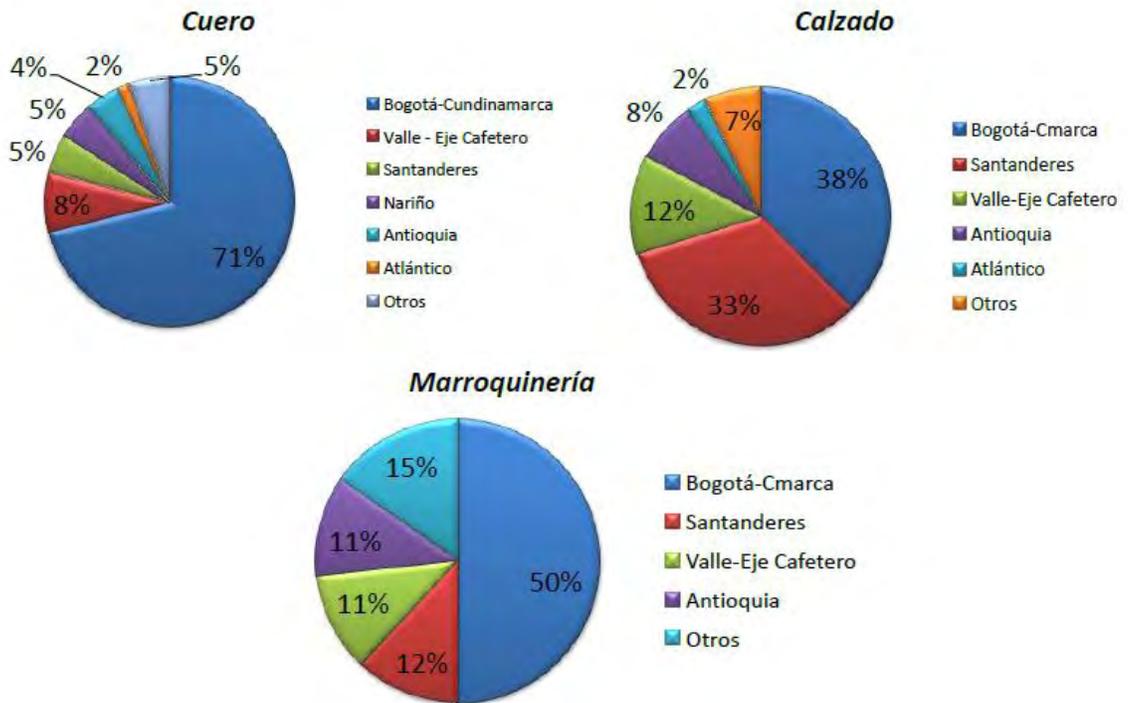
²⁰ REPUBLICA DE COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Op. cit., p. 1.

Figura 3. Estructura empresarial de la cadena



Fuente: este estudio

Grafica 4. Empresas manufactureras por regiones



Fuente: este estudio

El 98% de las empresas formales del sector están en la categoría de micro y pequeña empresa.

Según el Ministerio se proyecta que en el 2018, el Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería en Colombia contará con un tejido empresarial que completará cinco años de transformación productiva, condición que le permitirá fortalecer su participación en el mercado interno, consolidar un crecimiento estable de la producción anual del 8%, crear su “marca país”, profundizar su penetración con

productos manufacturados en mercados vecinos como Perú, Ecuador, Chile, Costa Rica y aprovechar nichos de oportunidad en el mercado Estados Unidos.

- **Entorno Local y Nacional**

La internacionalización de la producción de las empresas es una obligación de sus dueños, si estos no quieren ser absorbidos por la competencia; pero el avance durante las últimas décadas ha sido particularmente rápido. Su fuerza reciente es el resultado conjunto de procesos tecnológicos como la revolución de la tecnología de la información y las telecomunicaciones, y de la liberalización económica que se ha venido experimentando a nivel mundial, que ha reducido sustancialmente las barreras que imponían los Estados a la acción de los mercados²¹.

Las manifestaciones más notorias de la búsqueda del intercambio comercial internacional son el rápido crecimiento de mercados mundiales de manufacturas y servicios, la explosión de los mercados internacionales de capitales y los procesos de concentración económica a nivel mundial liderados por las empresas transnacionales.

En la última década el comercio mundial de bienes se expandió a un ritmo anual del 7%, dos y media veces más que el crecimiento de la producción. El crecimiento del comercio de algunos servicios, sobre todo financieros y de comunicaciones, ha sido aún más dinámico. La capacidad de las grandes empresas para planificar crecientemente sus actividades a nivel mundial, ha dado lugar, a su vez, a una bonanza de inversión extranjera directa sin precedentes.

Por otra parte, el crecimiento del comercio tiene fuertes componentes regionales. Los mayores crecimientos de los flujos de comercio se han dado, en efecto, al interior de Europa, del continente Americano y de Asia del Este y, en nuestro continente, al interior de los tres mayores procesos de integración en curso: el Área de Libre Comercio de América del Norte, MERCOSUR y la Comunidad Andina. El “regionalismo abierto”, como lo ha denominado la CEPAL.

América Latina se ha visto beneficiada por estas tendencias. En materia de inversión extranjera directa, las regiones han recibido en los últimos años en torno a 60.000 millones de dólares por año, unas cinco veces lo que recibía a comienzos de la década de los noventa. El crecimiento exportador, del 9% real en promedio durante los años noventa, es el mayor de la historia de América Latina y supera al ritmo de expansión del comercio mundial. Sin embargo, las oportunidades que ofrece el comercio internacional no han sido aprovechadas uniformemente.

²¹ *Ibíd.*, p. 1.

Al mismo tiempo, nuestra sociedad y nuestra economía tienen, sin duda, reservas importantes para enfrentar los inmensos desafíos actuales. Nuestra diversidad, que hoy aparece como un obstáculo para la convivencia, es, al mismo tiempo, la fuente de nuestra riqueza, que se expresa en la fuerte tradición y en la capacidad para abrir nuevos canales de comercialización.

Para enfrentar el contexto expuesto, Colombia ha definido una Política Nacional de Competitividad y Productividad, implementada a través de programas específicos para atacar la improductividad de la plataforma o entorno productivo empresarial, a través de la construcción de la Red Colombia Compite.

La política, cuyo fin es preparar al sector empresarial colombiano para insertarse en el mercado internacional, incide en los tres factores de la competitividad: la productividad macro, la productividad micro y la estrategia empresarial, entendida ésta como la capacidad de una organización para combinar sus fortalezas, con el ánimo de diferenciarse de los otros y competir con ellos. De esta manera se espera incidir en la productividad nacional y en la capacidad de las empresas para vincularse de forma sostenida a los mercados internacionales por medio de exportaciones permanentes. Así mismo, la política plantea unos beneficios esperados para los trabajadores, tales como: mejoras en la calidad de vida en el trabajo, mayor capacitación y entrenamiento, posibilidad de acumular activos (capital humano por educación y entrenamiento) que ofrecen retornos esperados más altos que la fuerza de trabajo simple, mejores salarios que incrementen la productividad y la acumulación de capital humano y estabilidad laboral.

Adicionalmente, el país cuenta con el Plan Estratégico Exportador y con programas puntuales orientados hacia zonas rurales o hacia el desarrollo de sectores específicos. El primero busca preparar a las organizaciones para generar productos y buscar mercados externos mejorando las variables relacionadas con la capacidad exportadora: logística e infraestructura, mecanismos de financiación, adecuación de la oferta exportable, rigidez del estado (trámites), política macroeconómica (tasa de cambio), entorno político (seguridad), cultura exportadora, inversión extranjera, desarrollo e innovación tecnológica y ubicación del aparato productivo, entre otras. Con ello se espera lograr un crecimiento económico sostenido en el largo plazo y una mejor participación en los mercados internacionales.

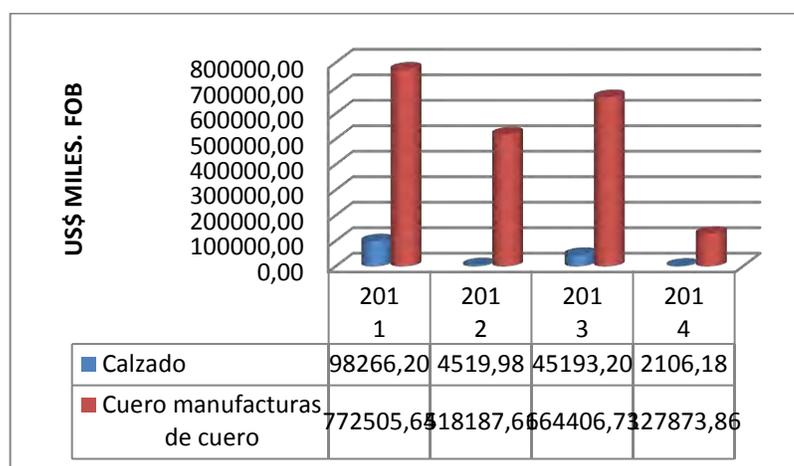
A continuación se observa el comportamiento de las exportaciones de calzado y artículos en cuero en términos FOB.

Cuadro 1. Comportamiento de exportaciones

Año	2011	2012	2013	2014	Total
Sector					
Calzado	98266,20	4519,98	45193,20	2106,18	150085,56
Cuero manufacturas de cuero	772505,64	518187,61	664406,73	127873,86	2082973,84

Fuente: este estudio

Grafica 5. Comportamiento de exportaciones de productos de cuero



Fuente: este estudio

Para el caso de Nariño presenta una economía tradicional, basada en el sector primario. Los cultivos de mayor importancia son la papa, maíz tradicional, trigo, café, frijol, cacao, plátano, caña panelera, palma; en menor proporción se cultiva zanahoria, arveja y haba. El departamento cuenta con ganadería de vacunos, porcinos, equinos, mulares, asnales, caprinos y ovinos.

La pesca marítima y continental es igualmente importante; en los sectores altos de los ríos y lagunas se pesca principalmente la trucha, y en el área costera se encuentran criaderos de camarón blanco; las principales especies marítimas son: barrilete, cherna, pargo rojo, camarón banco y camarón tití.

Sobresale la pequeña industria, principalmente la manufactura en cuero y talla de madera. La agroindustria está representada por la extracción de aceite crudo de palma africana y la industria harinera.

La actividad minera es importante en el departamento y son un potencial en el área, los recursos de petróleo, gas, roca fosfórica, cobre, molibdeno, plomo, zinc, manganeso, arcillas, arenas, piedra, gravas y gravillas.

Existe una actividad comercial importante en el departamento debido al intercambio con el vecino país del Ecuador, sin embargo, el contexto bajo el cual se desarrolla el comercio exterior no es el mejor, ya que por años Nariño ha sido un departamento de paso para las mercancías del interior Colombiano hacia el sur del continente o de este hacia el interior del país, sin ser participe y protagonista de ese movimiento comercial y menos del proceso productivo.

Muestra de ello son las exportaciones no tradicionales para el departamento de Nariño que para el segundo semestre de 2005 llegaron a US \$22.625 miles de dólares, valor FOB, con una desaceleración de 0.70% respecto al resultado registrado en idéntico semestre de 2004. Las mayores disminuciones en las compras del exterior se efectuaron en: el agropecuario (74.33%), minero (38.26%) e industrial (0.98%).

No obstante, gracias al ímpetu del sector empresarial y al acompañamiento de los entes estatales se está tratando de revertir esta constante y para ello se quiere generar un cierto grado de compromiso por parte de los actores principales del sector productivo, el sector privado, el sector público, las universidades y los centros de investigación para que en conjunto se busque darle un giro de ciento ochenta grados a la economía exterior del departamento.

Con base en esta iniciativa, se han identificado y estructurado los sectores más representativos para el comercio externo en cadenas competitivas que permitan trabajar políticas y estrategias acción en el comercio exterior en un plan exportador. Hoy el departamento de Nariño cuenta con más de 12 cadenas productivas identificadas, siendo las más importantes en la región andina la papa, lácteos, fibras naturales, caña panelera y para la región pacífica la pesca, palma africana, turismo, el cacao y para nuestra fuente de estudio la marroquinera.

Por otra parte, el Departamento tiene importantes productos pertenecientes a otras manufacturas como son las artesanías entre los que sobresalen la iraca o palma toquilla, de donde se elaboran accesorios apetecidos por los visitantes de los municipios de Sandoná y Linares. De igual manera, la Mopa o Barniz reviste gran importancia cultural y económica en algunas regiones de Nariño y Putumayo al generar una cadena de actividades productivas entre los recolectores de resina, comerciantes, procesadores y consumidores del producto final.

Gracias a ello, Nariño cuenta con uno de los tres Centros de Desarrollo Artesanal para la producción de artesanías que hay en el país, el cual se encuentra ubicado en la ciudad de Pasto. Este Centro ha contado con el apoyo de las instituciones

locales, así como de la Nación y la cooperación internacional para el fomento de todas actividades de comercialización.

“Para el caso de la industria manufacturera cuya participación dentro del PIB departamental es el 4.06%”, se identificaron dos subsectores:

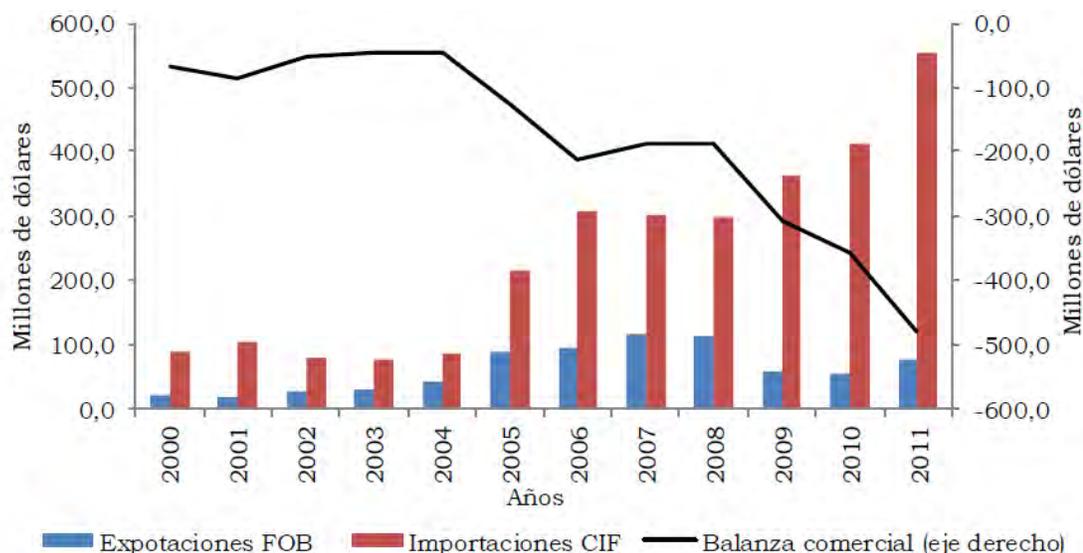
- La pequeña industria caracterizada por bienes de consumo personal, con una participación de mano de obra familiar y una relación capital de trabajo muy baja.
- La mediana industria está conformada por quince actividades económicas dentro de las cuales se destacan: la industria de bebidas, la fabricación de productos alimenticios, en especial de productos lácteos. Esta se caracteriza por la transformación mecánica o química de sustancias orgánicas e inorgánicas en productos nuevos.

Dentro del subsector de pequeña industria se destacan la fabricación de productos alimenticios, de prendas de vestir, la industria de la madera, el corcho y la fabricación de objetos de barro, loza y porcelana.

En este orden de ideas, la administración departamental con el apoyo del gobierno central están desarrollando e implementando una serie de planes estratégicos que permitan el aprovechamiento de todas las potencialidades que posee el departamento en la búsqueda de la competitividad y la inserción su aparato productivo en la economía global: los cuales a la fecha deberían llevar el acompañamiento de comercializadoras internacionales para complementar el proceso exportador con éxito, siendo esto una amenaza grave en el entorno que debilita al empresario, entre tanto las grandes ciudades aprovechan.

“El departamento de Nariño, en la actualidad y a través de su evolución en el intercambio comercial internacional desde el año 1998 hasta la fecha, presenta un crecimiento constante deficitario de su balanza comercial, la cual a 31 de Diciembre de 2006 es equivalente a US \$-187.289.963, debido al bajo volumen de sus exportaciones registradas (US \$93.123.628), siendo este valor considerablemente superado por el valor de las importaciones que registra el departamento (US \$280.413.591), hasta la misma fecha”.

Grafica 6. Balanza comercial de Nariño 2000 - 2011



Fuente: este estudio

En efecto, el sector externo de Nariño presentó durante los años considerados en este estudio un déficit en su balanza comercial, debido al mayor dinamismo de las importaciones, especialmente desde 2005, frente al regular comportamiento de las exportaciones en los primeros y últimos años de la primera década del siglo XXI. Este comportamiento se debió básicamente al crecimiento significativo en las importaciones de café y conservas de pescado; ya la disminución progresiva en las ventas del segundo y tercer producto más exportado por el departamento: aceite de palma y pescado congelado.

El desbalance comercial más alto se presentó entre 2009 y 2011, por el crecimiento significativo que experimentó las importaciones de café y vehículos de transporte de mercancías, productos que representaron, en 2011, 42,4% de las compras externas de Nariño. Igualmente, otro factor que acrecentó este desbalance comercial fue el bajo crecimiento de las exportaciones de café y la caída considerable de las ventas externas de aceite de palma y de pescado congelado. La importancia de estos tres productos radica en participar con el 92,9% de las ventas externas del Departamento en 2011²².

El sector empresarial en el Departamento de Nariño, representa un tejido socioeconómico muy importante para la economía regional, tanto por el aporte al

²² BANCO DE LA REPÚBLICA. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Op. cit.

desarrollo económico, como por la absorción de mano de obra, contribuyendo de esta manera a atenuar la grave situación laboral.

En la actualidad son más de 1.350 talleres unifamiliares de los sectores de manufacturas, agroindustria, y confecciones dedicados a producción de artículos como: bolsos de dama, maletines ejecutivos, papeleras, líneas casuales, maletines de viaje, artesanías, calzado, entre otros; los cuales han adquirido prestigio en los mercados nacionales e internacionales, tanto por la materia prima utilizada como por los precios competitivos que presenta en los diferentes mercados.

Sin embargo el empresario se muestra desconfiado y temeroso de realizar este tipo de negociaciones por el desconocimiento que tiene sobre el mundo del comercio internacional, lo cual lo lleva a cometer errores que representan capital mal invertido, pérdida de tiempo y el no volver a pensar en la realización de negociaciones internacionales, desperdiciando oportunidades de negocio atractivas.

- **Competitividad regional nariñense**

Se adoptó un Plan Estratégico Exportador orientado al impulso del crecimiento económico a través del aumento de las exportaciones, y se diseñó una Política Nacional de Productividad y Competitividad dirigida a modernizar el aparato productivo colombiano y generar un ambiente propicio para el desarrollo empresarial. Se reconoció la necesidad de articulación público-privada, incluida a la academia. En este sentido, Nariño tiene una gran posibilidad de desarrollo con el impulso de las cadenas productivas, el aprovechamiento de ese gran potencial que significa la posición fronteriza; la zonas económicas especiales de exportación y zonas francas. Sin olvidar que en el contexto globalizador las pequeñas localidades difícilmente podrán salir adelante de manera individual, se requiere la realización de alianzas estratégicas y la conformación de una región con potencialidades de desarrollo como la Pacífica y Sur de Colombia

Según el Consejo Privado de Competitividad, en su informe nacional 2008- 2009, expone que la competitividad de un país tiene necesariamente una dimensión regional y que las empresas que operan dentro de cada región, dependen en una medida importante de las características del entorno. Un entorno favorable exige de las regiones: talento humano calificado, infraestructura física y tecnológica adecuada y la disponibilidad de recursos naturales, entre otros factores, y como se indicó anteriormente, el departamento de Nariño, presenta niveles bajos de competitividad en esos aspectos; pero, a pesar de ello, el Consejo Privado de Competitividad contempla al Departamento de Nariño como un “Polo para el Desarrollo Local” en él entendido que es una región con una estructura productiva que atiende principalmente los mercados locales, fundamentado en un sector primario explotado de manera tradicional, basado en una estructura de tenencia

de la tierra minifundista, por tener exportaciones reducidas concentradas en pocos productos de bajo valor agregado, como es la palma de aceite.

El factor de la competitividad de los departamentos capta la capacidad (activos y procesos) y el grado de ajuste (desempeño) del valor agregado de la economía departamental, frente a las presiones macroeconómicas y las provenientes de la transformación estructural del desarrollo. La diferenciación territorial en cada uno de los aspectos examinados, sirve como indicador de las fortalezas y debilidades competitivas del territorio de acuerdo a las nuevas políticas de gobierno se han estipulado cinco su factores que componen la evaluación regional de orden macroeconómico y estructural, los cuales deben ser mejorados y reforzados si se busca ser competitivos:

- Valor agregado, que incluye el nivel del valor agregado per. cápita, la tasa de crecimiento en los últimos cinco (5) años, el tamaño de la economía medido por la participación en el valor agregado nacional.
- Formación empresarial que aproxima el grado de disposición empresarial en los habitantes, y la potencialidad de organización de la inversión privada, así como la percepción empresarial sobre la informalidad.
- Cambio estructural, que incluye el nivel de urbanización, el grado de especialización en la actividad manufacturera y la opinión empresarial sobre el ajuste del departamento a la competitividad de largo plazo.
- Calidad de vida, a través de la reducción de la pobreza y la distribución del ingreso.
- Expectativas empresariales, sobre crecimiento del producto y desempleo.

1.6.2 Marco Teórico:

- **Factores de Oferta**

Es el conjunto de factores internos de la empresa que le permiten producir bienes y servicios, así como competir en el mercado. Consiste en conocer el estado de factores como son:

- ✓ Producción: nivel, calidad, capacidad, crecimiento, certificación de procesos,
- ✓ Administración: eficiente, adecuada, procesos certificados,
- ✓ Recursos Humanos: nivel educativo, capacitados, desarrollo de destrezas, trabajo en equipo, etc,

- ✓ Tecnología: actualizada, existe investigación y desarrollo, nuevos procesos, productos y servicios.

- **Factores de Demanda**

En este conjunto interesa conocer al mercado en aspectos como:

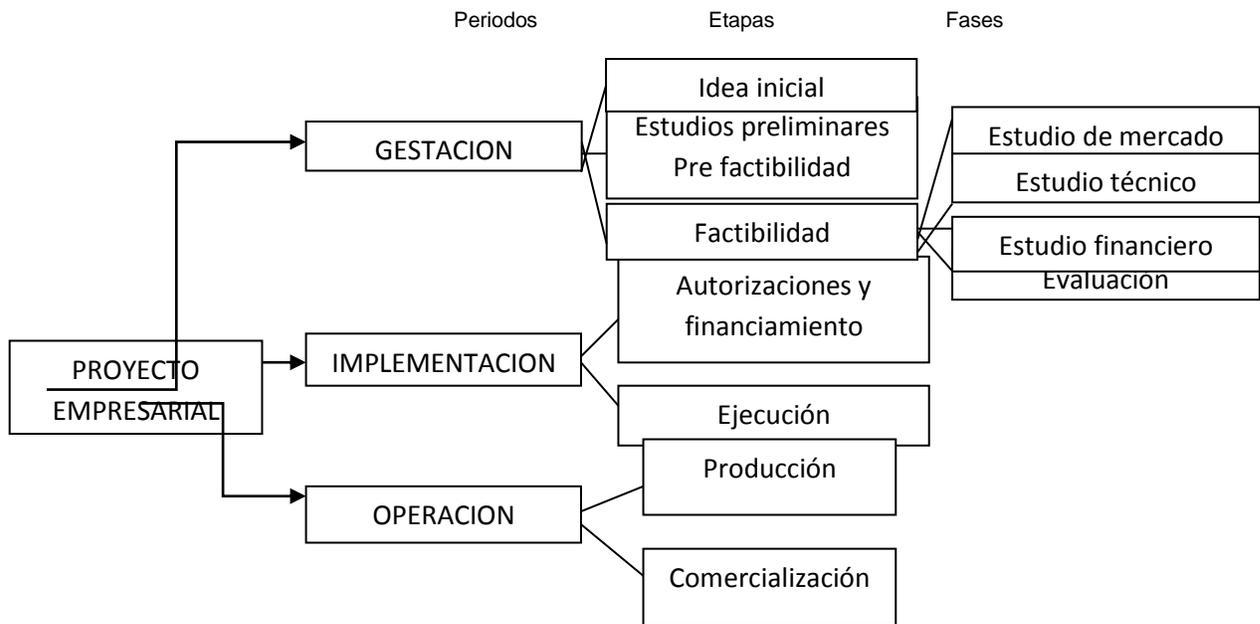
- ✓ Perfil del consumidor: gustos, preferencias, edad, frecuencia de consumo, status social y cultural, así como posibles cambios,
- ✓ Competencia: empresas rivales, sus precios y productos, así como innovaciones que realicen los primeros o la llegada de nuevos competidores,
- ✓ Participación en el mercado: qué porcentaje del mercado es ocupado por la empresa y cuál por la competencia,
- ✓ Distribución: la cobertura de los puntos de venta,
- ✓ Promoción y publicidad: las actividades para lograr elevar las ventas y/o ganar la preferencia de los clientes,
- ✓ Tendencias: cambio en las preferencias, gustos, exigencias, entre otras.

- **Generalidades plan de negocios**

“El estudio de factibilidad es un proceso mediante el cual se puede medir, analizar y sacar conclusiones acerca de la viabilidad y factibilidad de un proyecto de inversión, estos son herramientas útiles para disminuir a cierto nivel el grado de incertidumbre y riesgo que existe en cada proyecto”²³.

²³ BACCA URBINA, Gabriel. Evaluación de Proyectos. México: Mc Graw Hill, 2001. p. 55.

Figura 4. Periodos, etapas y fases en el desarrollo de un proyecto.



Fuente: este estudio

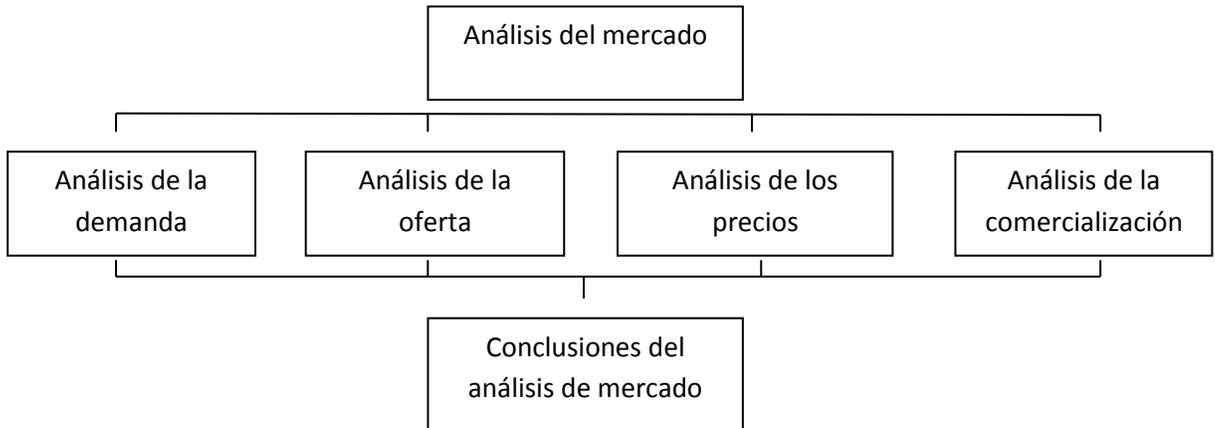
Como es claramente visible, en la figura anterior se encuentran los periodos, etapas y fases de un proyecto, a continuación se explica el periodo de gestación con sus correspondientes etapas y fases, no se explica la totalidad de los periodos, pues el presente proyecto solo abarca puntualmente el estudio de factibilidad.

- **Fases Estudio de Factibilidad**

Estudio de mercado: “La realización del estudio de mercado para un producto o servicio, tiene enorme importancia en la formulación del proyecto, ya que se constituye en la base a partir de la cual se pueden llevar a cabo los siguientes estudios, sin la información obtenida en el estudio de mercado sería imposible desarrollar el estudio técnico y el estudio financiero”²⁴. El estudio de mercado ayuda a determinar y probar la existencia de un número suficiente de consumidores o usuarios que cumplen ciertos requisitos para constituir una demanda que justifique la prestación de un servicio, en un tiempo y espacio determinados.

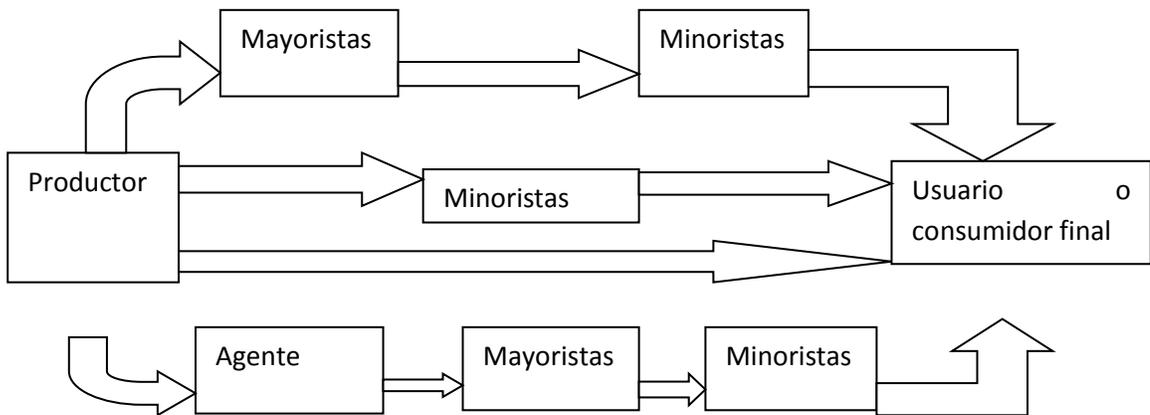
²⁴ *Ibíd.*, p. 55.

Figura 5. Análisis de mercado



Fuente: este estudio

Figura 6. Canales de distribución



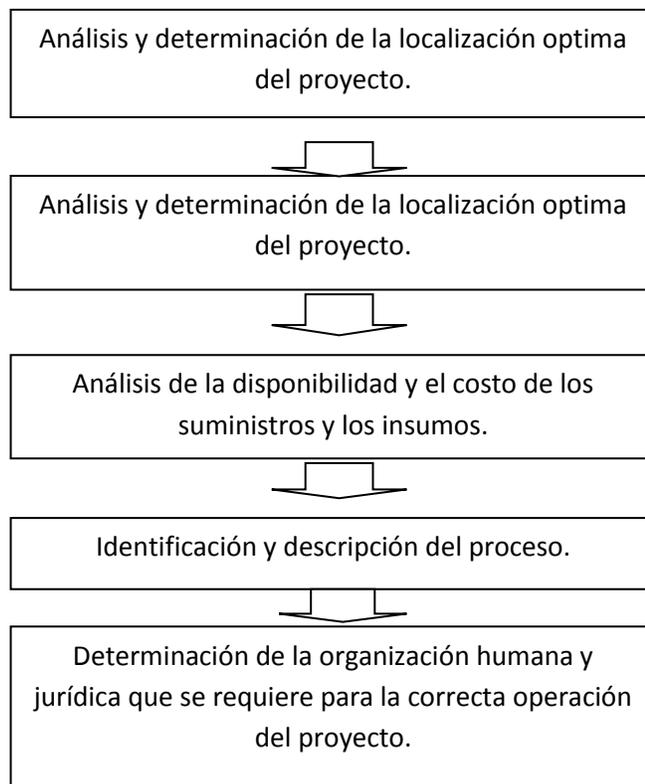
Fuente: este estudio

Indudablemente la vía más corta para la distribución de un producto es la que no utiliza intermediarios, el producto se vende directamente a los consumidores y en ocasiones a un precio inferior al del mercado. Pero no todos los productores están en la capacidad de utilizar este canal. Cada oferente debe escoger las alternativas de distribución que más favorezcan su actividad pero la más ajustada a las posibilidades reales del proyecto.

Estudio técnico: “El estudio técnico es una fase apoyada en la información obtenida en el estudio del mercado, en este se desarrolla el núcleo del proyecto, ya que las demás partes constitutivas giran en torno suyo. Es imprescindible saber si el proyecto es técnicamente factible y en qué forma se pondrá en funcionamiento”²⁵.

Este estudio involucra la definición de aspectos como tamaño, localización, procesos de producción, infraestructura física y distribución de planta. Además incluye la valoración económica de las anteriores variables tanto para la inversión física como para la operación del proyecto.

Figura 7. Estudio técnico



Fuente: este estudio

El esquema anterior es necesario para verificar la posibilidad técnica de la fabricación del producto que se pretende, además, analizar y determinar el tamaño

²⁵ *Ibíd.*, p. 55.

óptimo, la localización optima, los equipos, las instalaciones y la organización requerida para realizar la producción.

Estudio administrativo: “Dentro de las partes del estudio de factibilidad se encuentra el estudio administrativo, el cual hace referencia al análisis del marco jurídico en el cual va a operar la unidad empresarial, como paso previo a la definición del tipo de empresa que se va a constituir”²⁶.

Estudio Económico: Concluida la investigación de los estudios anteriores, se pone en claro las posibilidades de realización del proyecto, ya que se encuentra de la existencia de un mercado potencial y que técnicamente no existe impedimento para llevar a cabo el proyecto.

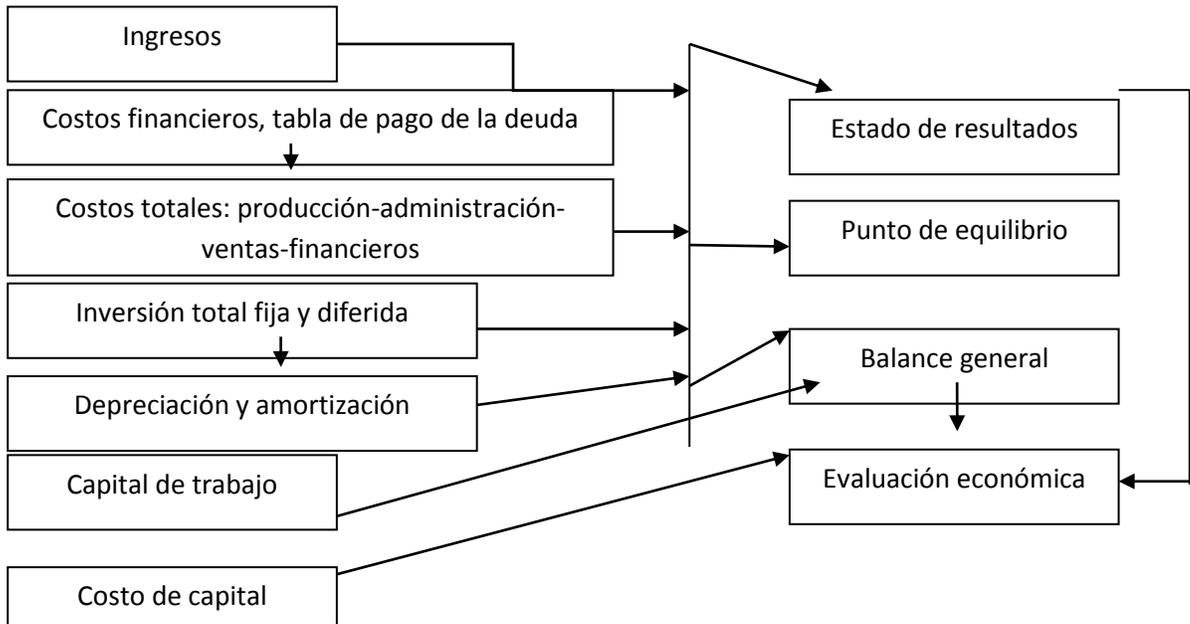
La parte de de análisis económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto.

“Del mismo modo, el estudio mencionado involucra aspectos como el costo total de la operación de la planta en caso de que se trate con una empresa de producción de bienes, en el caso contrario, cuando es de servicios se tiene en cuenta las funciones de administración y prestación del servicio”²⁷.

²⁶ *Ibíd.*, p. 55.

²⁷ *Ibíd.*, p. 55.

Figura 8. Estudio económico



Fuente: este estudio

Estudio financiero: El estudio financiero basado en la demanda determinada en el estudio de mercado, tiene como objetivo principal revelar cuál sería el nivel de rentabilidad que puede alcanzar este proyecto si se realiza.

Por esta razón, es necesario hacerlo bien, con el fin de obtener datos reales y objetivos que permitan la toma de decisiones efectivas y contundentes a la hora de poner en marcha el proyecto, a su vez es importante tener en cuenta los datos revelados por este estudio para formular estrategias que permitan el correcto montaje de este proyecto.

- **Matriz De Inteligencia De Mercados O Riesgo / País**

El objetivo es determinar el país o países que se consideran más atractivos para la exportación del producto seleccionado.

El proceso que se sigue para obtener dicho resultado inicia con la preselección de los países más que ofrezcan mayores ventajas para el calzado. En esta etapa se consulta la base de datos (Intelexport). De aquí, se conforma una bolsa de países que luego serán analizados bajo cuatro criterios básicos: tamaño, dinámica, competencia y aranceles del mercado.

El resultado de este proceso son cinco países potenciales a los cuales se les hace un análisis más profundo en la matriz de inteligencia de mercados o matriz riesgo país.

Después de esta fase continua la identificación del país con mayor potencial, que se realiza a través de la MATRIZ RIESGO PAIS, la cual pretende determinar o identificar el mercado objetivo más propicio y más factible para el producto, a través del análisis de variables económicas, políticas, demográficas, acceso al mercado, logística, barreras, comerciales, aranceles, competencia, balanza comercial, entre otros; de los países preseleccionados.

Una vez consultados y analizados los datos de los países preseleccionados se realiza la calificación y ponderación de cada factor teniendo en cuenta criterios empresariales para la realización de un negocio internacional. De esta calificación y ponderación resulta un país con la mayor calificación y ponderación, para el cual se aplica una serie de investigaciones del denominado mercado objetivo para el calzado.

Dicha investigación se realiza a través de fuentes de información como es el INTERNET, en páginas web de PROEXPORT, CORPORACIÓN COLOMBIA INTERNACIONAL, AGROCADENAS, PROEXPORT, INTELEXPORT, entre otras. La investigación consiste en realizar un análisis del producto en el mercado objetivo, el cual se consigna en el siguiente capítulo y consta de los siguientes temas:

- Mercado objetivo,
- Análisis del consumidor ,
- Tendencias de consumo y producción,
- Análisis de la competencia local e internacional,
- Situación del producto en el mercado,
- Canales de distribución,
- Promoción,
- Factores de influencia en el precio.

Selección De Países: El principal criterio de selección de países a tener en cuenta para la realización de la matriz fueron los registros de exportaciones de Colombia a estos lugares y su potencialidad como mercados objetivo, según la información proporcionada por organismos como PROEXPORT, CORPORACIÓN COLOMBIA INTERNACIONAL y AGROCADENAS

1.6.3 Marco Legal:

Decreto número 2766 de 2012: Por el cual se modifica el Decreto 2685 de 1999 y se dictan otras disposiciones.

Que el artículo 40-5 del Decreto 2685 de 1999 adicionado por el artículo 2° del Decreto 380 de 2012, establece entre las obligaciones que tienen las Sociedades de Comercialización Internacional, el no transferir a ningún título mercancías objeto de exportación a otras Sociedades de Comercialización Internacional, o a un tercero y que su incumplimiento da lugar a una de las infracciones previstas en el artículo 501-2 del Decreto 2685 adicionado por el artículo 2° del Decreto 380 de 2012.

Que la diversidad de los mercados internacionales, conlleva a que estas sociedades efectúen operaciones de tipo comercial entre ellas, con el fin de suplir demandas de los productos requeridos, por lo que se hace necesario levantar la prohibición para transferir mercancías objeto de exportación entre estas sociedades.

Que el artículo 40-3 del Decreto 2685 de 1999 adicionado por el artículo 2° del Decreto 380 de 2012, establece que el monto de la garantía será determinado teniendo en cuenta el valor FOB de las importaciones y exportaciones.

Que el monto de la constitución de las garantías de las Sociedades de Comercialización Internacional, no debe estimarse sobre la base del valor de las importaciones, teniendo en cuenta que no todas las Sociedades de Comercialización Internacional efectúan importaciones.

Que de conformidad con lo señalado en el inciso 1° del artículo 15 del Decreto 380 de 2012, modificado por el artículo 2° del Decreto 1727 del 16 de agosto de 2012, las Sociedades de Comercialización Internacional que a la fecha de entrada en vigencia del presente decreto, ya se encuentren inscritas ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, deberán adelantar el trámite de homologación cumpliendo los requisitos previstos en este decreto, dentro de los nueve (9) meses siguientes a su vigencia.

Decreto 0380 De 2012: Por el cual se adiciona y modifica el *Decreto número 2685 de 1999 y se dictan otras disposiciones.

OFICIO ADUANERO 411 DE 10 DE JULIO DE 2012. DIAN. Sociedades de Comercialización Internacional – Infracciones.

Que se hace necesario actualizar el marco normativo que regula las Sociedades de Comercialización Internacional, estableciendo las condiciones generales y especiales para su autorización, los beneficios aplicables, así como las

obligaciones y el procedimiento que se surte para las infracciones generadas por incumplimiento de las mismas. En este mismo orden se actualiza el régimen sancionatorio de los puertos y muelles de servicio público o privado, de los intermediarios de la modalidad de tráfico postal y envíos urgentes y el de los titulares de los programas autorizados bajo la modalidad importación temporal para perfeccionamiento activo en desarrollo de los sistemas especiales de importación-exportación de bienes y servicios.

Que es importante fortalecer las herramientas de control aduanero que permitan neutralizar de manera inmediata conductas irregulares ejercidas por los usuarios de las operaciones de comercio exterior, así como las conductas que constituyen infracciones en las que pueden incurrir los usuarios de comercio.

Que conforme con los principios de facilitación de comercio resulta procedente promover la creación de áreas comunes de inspección en los puertos o muelles de servicio permitiendo la agilidad de las operaciones logísticas y garantizando el control y la seguridad de estas operaciones.

Que de acuerdo con las necesidades de asistencia técnica se requiere ampliar el concepto de importación temporal de medios de transporte de personas que ingresen a trabajar al territorio nacional, siempre que los mismos correspondan a la su partida 8705.90.90.00.

"Certificado al proveedor – CP: Es el documento en el que consta que las Sociedades de Comercialización Internacional, autorizadas ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, reciben de sus proveedores productos colombianos adquiridos a cualquier título en el mercado interno o fabricados por productores socios de las mismas, y se obligan a exportarlos en su mismo estado o una vez transformados, dentro de los términos establecidos en el numeral 6 del artículo 40-5 del presente Decreto y de conformidad con lo dispuesto en el literal b) del artículo 481 del Estatuto Tributario. Este Documento no es transferible a ningún título.

Cuando el proveedor pertenezca al régimen simplificado, en el Certificado al Proveedor se anotará la siguiente leyenda: "Proveedor perteneciente al Régimen Simplificado. Este documento no es válido para solicitar devolución del Impuesto sobre las Ventas IVA". Los certificados al proveedor serán expedidos a través de los servicios informáticos electrónicos de la DIAN, en la forma, contenido y términos establecidos por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Los certificados al proveedor son documentos soporte de la declaración de exportación cuando el exportador sea una Sociedad de Comercialización Internacional.

Sociedades de comercialización internacional: Artículo 40-1. Sociedades de Comercialización internacional. Son aquellas personas jurídicas que tienen por objeto social principal la comercialización y venta de productos colombianos al exterior, adquiridos en el mercado interno o fabricados por productores socios de las mismas. En todo caso las demás actividades que desarrolle la empresa deberán estar siempre relacionadas con la ejecución del objeto social principal y la sostenibilidad económica y financiera de la empresa.

Estas sociedades, podrán contemplar entre sus actividades la importación de bienes o insumos para abastecer el mercado interno o para la fabricación de productos exportables y deberán utilizar en su razón social la expresión "Sociedad de Comercialización Internacional" o la sigla "C.I", una vez hayan sido autorizadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y hayan obtenido la correspondiente aprobación y certificación de la garantía ante la mencionada entidad

- **Resolución 00009 del 28 de enero de 2013**

Requisitos para obtener la autorización de las Sociedades de Comercialización Internacional: Las personas jurídicas domiciliadas o representadas legalmente en Colombia, que pretendan ser autorizadas como Sociedades de Comercialización Internacional, deberán cumplir y presentar ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales además de lo señalado en el Artículo 76 del Decreto 2685 de 1999, los siguientes requisitos:

[1]. Consignar en el Certificado de Existencia y Representación Legal de la Cámara de Comercio, el objeto social principal de que trata el Artículo 40-1 del Decreto 2685 de 1999, además de indicar los sectores económicos respecto de los cuales va a desarrollar su actividad como Sociedad de Comercialización Internacional., sin perjuicio de la actualización en el Registro Único Tributario.

[2]. Acreditar que al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior a la solicitud, que poseen un patrimonio líquido cuyo valor sea igual o superior a cuatro mil quinientas unidades de valor tributario (4.500 UVT). Este valor se acreditará mediante certificación suscrita por Contador Público o Revisor Fiscal según el caso.

Lo anterior, sin perjuicio de la facultad de revisión que tiene la Administración tributaria de verificar esta información con la registrada en las declaraciones.

Estados Financieros Básicos de la persona jurídica solicitante de los dos (2) años anteriores a la radicación de la solicitud, con corte 31 de diciembre y sus notas explicativas debidamente certificados por el Representante Legal y Contador, dictaminados por el Revisor Fiscal, de ser el caso, adjuntando los soportes

contables de los activos corrientes y de los activos de mayor valor, certificaciones bancarias de los saldos en cuentas y de los activos líquidos financieros (CDT, bonos, acciones, fiducias, y demás títulos relacionados).

Las sociedades creadas en el mismo año de la solicitud, deberán presentar el Balance Inicial, adjuntando los soportes contables de los activos que respaldan el patrimonio neto contable.

[3]. El estudio de mercado que incorpore el plan exportador de la sociedad, el cual deberá contener como mínimo la siguiente información:

a. Antecedentes: Presentación de la empresa, relación de las actividades desarrolladas desde su constitución hasta la fecha de la solicitud de autorización como Sociedad de Comercialización Internacional, sucursales, infraestructura (relación de oficinas, plantas, cultivos, señalando la dirección y el tipo de titularidad de cada uno).

b. Plan Estratégico: Misión, visión, objetivos y matriz DOFA.

c. Productos a exportar: Descripción de los productos, su partidas arancelarias, trayectoria en el manejo de los mismos (know how), capacidad de producción de los bienes a exportar (si es productora), capacidad logística para la comercialización de los bienes, estrategias y canales para su comercialización.

d. Mercados objeto de exportación: Relación de los países a los que se efectuarán las exportaciones, indicando para cada uno de ellos: Justificación de la oportunidad del negocio, nombre de los clientes, ubicación de los clientes (teléfono, ciudad y país), análisis del nicho de mercado. La sociedad solicitante deberá anexar comunicación escrita del comprador en el exterior en la que se evidencie que tiene la intención de adquirir los productos objeto de exportación e informar el tipo de filiación societaria con el comprador en el exterior, en caso de que exista.

e. Proyección de las exportaciones: Relacionar por el término de tres (3) años indicando para cada uno de ellos la proyección de exportaciones en valor FOB USD, cantidad y tipo de producto a exportar

f. Proveedores: Relación de los proveedores en Colombia que suministran los productos y/o insumos relacionados con las actividades de exportación, indicando Para cada proveedor el tipo de productos y/o servicios; especificando si se trata de Materia prima, insumos, producto terminado o servicio, acompañada de una certificación comercial original de cada uno de ellos donde se indique: Nombres y Apellidos completos o razón social del proveedor, NIT, profesión, oficio o actividad Económica, dirección, teléfono, tiempo que llevan de relación comercial,

Infraestructura y capacidad de producción de los bienes a proveer. En caso de importar insumos requeridos para la producción de los bienes objeto de exportación, deberá relacionarse los nombres de los proveedores en el exterior, indicando para cada uno de ellos la ubicación (ciudad, país y teléfono) e informar el tipo de filiación con el comprador en el exterior en caso de que exista.

g. Informe de factibilidad financiera y económica de las actividades a desarrollar por la sociedad solicitante, flujo de caja, estado de fuentes y usos proyectados a tres (3) años.

[4]. Certificación expedida por el Representante Legal de la Sociedad en la que se Compromete a constituir y entregar garantía global de compañía de seguros vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia, en los términos y montos establecidos en el artículo 38-32 de la presente Resolución

[5]. Anexar manuales, instructivos, imágenes de pantallas, o documentos que describan el funcionamiento del sistema informático con módulos especializados en el control de inventarios, que le permita efectuar a la sociedad y a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales efectuar las verificaciones y controles sobre los productos y/o materias primas comprados y exportados, bajo los beneficios de las Sociedades de Comercialización Internacional. El sistema informático deberá permitir como mínimo:

a. Clasificar los productos y/o materias primas adquiridas bajo el beneficio de Sociedades de Comercialización Internacional, señalando para cada una de ellos la fecha de compra, cantidad, valor en pesos, nombre e identificación del proveedor, el número y fecha de la factura y del Certificado al Proveedor.

b. Clasificar los productos y/o materias primas adquiridas sin el beneficio de Sociedades de Comercialización Internacional, señalando para cada una de ellos la fecha de compra, cantidad, valor en pesos, nombre del proveedor y el número y fecha de la factura.

c. Generar señales de alerta que permitan observar y controlar los términos para la exportación de los productos y/o materias primas adquiridos bajo el beneficio de Sociedades de Comercialización Internacional.

d. Registrar los números y fechas de las Declaraciones de Exportación correspondientes a los productos y/o materias primas adquiridas bajo el beneficio de Sociedades de Comercialización Internacional.

e. En los casos en que se efectúen devoluciones de productos y/o materias primas a los proveedores adquiridos por parte de la Sociedad de Comercialización Internacional, se deberá permitir registrar: Fecha en la que se efectúa la devolución, valor en pesos, tipo y cantidad de los productos y/o materias primas

objeto de devolución, número y fecha del certificado al proveedor y de las facturas correspondientes y la causal que dio lugar a la devolución.

f. Generar reportes que permitan verificar el cumplimiento total, parcial o incumplimiento de las obligaciones de exportación, cuando corresponda.

1.6.4 Marco Conceptual:

Inflación: de acuerdo a éste elemento se determinará los factores que han hecho incrementar el alza de los precios de las materias primas y por ende los costos se elevan acrecentando el precio al consumidor final del producto.

Balanza comercial: de acuerdo al registro de los valores de importación y exportación que corresponden a los períodos 2002- 2008, se podrá observar el dinamismo comercial especialmente de Nariño con el resto de países en el sector de manufacturas de cuero.

Tasa de Cambio: permite realizar estimaciones en cuanto a precios y costos del producto en el mercado final y poder analizar así los fenómenos de devaluación y revaluación.

Comercio Exterior: permite determinar la capacidad de intercambio que tiene Nariño con sus principales socios comerciales y al mismo tiempo identificar los posibles compradores de los productos marroquinos.

Crecimiento del PIB: el incremento del producto interno bruto permite identificar el comportamiento de los sectores económicos del país; a nivel regional, su contribución al crecimiento o decrecimiento de la economía nacional.

Crecimiento de la industria: el avance tecnológico permite el crecimiento de la industria y por ende el de la producción con excelente calidad, ofreciendo productos con altos índices de competitividad al consumidor internacional.

Estabilidad financiera del sector: De acuerdo a este ítem, se puede analizar el nivel de apoyo con el cual cuenta el sector al momento de crecer como industria manufacturera y así ofrecer mejores condiciones de desarrollo a los empresarios.

Exigencias de la población demandante: De acuerdo a las exigencias de la población demandante, se puede medir el nivel de adaptación al cambio de la empresa, a través del grado de satisfacción del cliente.

Incremento de la demanda: El análisis de este elemento permite establecer la dinámica positiva del sector y sus expectativas de crecimiento empresarial y

regional. Lo que indica mayores volúmenes de venta, hacia un mercado con grandes oportunidades.

1.7 MARCO TEMPORAL

Para realizar este plan de negocios se requiere analizar un período el cual está comprendido entre enero de 2013 a diciembre de 2014.

1.8 MARCO ESPACIAL

El estudio se desarrollará en el Municipio de la Unión (N) con empresarios productores de calzado. Es importante decir que se realizó un estudio con las pymes en el Municipio de la Unión (N) se verificó que existe interés de exportación, igualmente la capacidad de producción está directamente relacionado a la adquisición de nueva maquinaria y de personal; por tanto se considera viable el montaje de una comercializadora internacional en el Municipio de la Unión (N).

1.9 ASPECTOS METODOLOGICOS

1.9.1 Tipo de estudio. Para llevar a cabo este estudio, se implementó el tipo de estudio Exploratorio y descriptivo, ya que esta consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Puesto que los investigadores no son solo tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Etapas:

- Examinar las características del problema escogido,
- Definir y formular sus hipótesis, en caso de que estas existan,
- Enunciar los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados,
- Elegir los temas y las fuentes apropiados,
- Seleccionar o elaborar técnicas para la recolección de datos,

- Establecer a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.,
- Verificar la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
- Realizar observaciones objetivas y exactas,
- Describir, analizar e interpretar los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

1.9.2 Método de investigación. Para la correcta identificación de la información, se aplicó el método: inductivo, analítico y de síntesis.

Inductivo: Proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada.

Analítico: Proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad. De esta manera se establece relación causa – efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación.

Síntesis: Proceso de conocimiento que procede de lo simple a lo complejo, de la causa a los efectos, de la parte al todo, de los principios a las consecuencias. La síntesis es la reconstrucción de todo lo descompuesto por el análisis.

1.9.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información. “Las fuentes de recolección de información son todos aquellos organismos, instituciones o personas, que tienen la investigación requerida, sea esta en forma oral, escrita o grabada. Así la fuente de información es el lugar donde se encentraron los datos requeridos, que posteriormente se convirtieron en información útil para los investigadores. A su vez, los datos son todos aquellos fundamentos o antecedentes que se requirieron para llegar al conocimiento exacto de una cosa. Estos datos que se recopilaron de las fuentes, fueron los suficientes para poder sustentar y defender una tesis. Existen dos categorías distintas de fuentes de datos.”²⁸

Para una precisa y adecuada recolección de la información se recurrió a las siguientes fuentes de información:

²⁸ DE LA MORA, Maurice. Eyssautier, Metodología de la investigación. México: Thomson, 2002. p. 108.

- **Fuentes primarias:** es necesario recoger información directa del entorno, por lo tanto se plantea utilizar técnicas y procedimientos que suministren información precisa, como son las encuestas, las entrevistas y los sondeos.
- **Fuentes secundarias:** se tendrá en cuenta la información existente en revistas, periódicos, documentos generales, boletines, entre otros.
- **Fuentes terciarias:** se empleara Internet como una fuente de información actualizada y completa, con fácil acceso.

En toda investigación es indispensable acudir a este tipo de fuentes, que aportan todo tipo de información, la cual se encuentra en los libros, periódicos, trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, entre otros.

“Cuando se habla de fuentes secundarias, el proyecto debe diferenciar, definir y señalar el tipo de fuente y el grado de dificultad que el investigador posee para hacer uso de esta, en este punto es necesario que exista claridad sobre el tipo de información requerida y su utilización”²⁹.

Es probable que el correcto desarrollo de la investigación dependa de la información que el investigador deba recoger en forma directa, cuando esto sucede, se habla de la fuente primaria e implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada, existen diferentes técnicas, algunas de ellas utilizadas con frecuencia en las ciencias económicas, administrativas y contables³⁰.

- **Observación**

Es una técnica de recolección de datos que permite conocer la realidad y permite definir previamente los datos más importantes que deben recogerse por tener relación directa con el problema de investigación.

- **Encuestas**

La recolección de información mediante la encuesta se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. “La encuesta permite el conocimiento de las

²⁹ MÉNDEZ, Carlos. Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá: Mc Graw-Hill, 2002. p. 153.

³⁰ *Ibíd.*, p. 154.

motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación”³¹.

El medio de recolección seleccionado para desarrollar el presente estudio es la encuesta el ánimo de conocer la opinión y la información que suministren los empresarios.

Formato de preguntas: Se utilizaran dos tipos de preguntas

a) Preguntas cerradas: las cuales constan de varias opciones y el encuestado se guía por una única respuesta.

b) Preguntas abiertas: se incluyen preguntas abiertas con el objetivo de obtener opiniones, puntos de vista y aportes.

Procesamiento de datos:

Se traslada los datos del medio de recolección (encuesta) a un medio seguro y apto que permite depurarlos (software), logrando materializar la información en tablas y cuadros que posteriormente guiaran el análisis y la interpretación de la información.

Se tabularan las encuestas en Excel, se procederá a poner opciones de respuesta y se calificará mediante número y posteriormente se realizarán gráfica de barras o pastel para mostrar los resultados obtenidos.

³¹ *Ibíd.*, p. 155.

Cuadro 2. Técnicas de recolección de información según el objetivo

OBJETIVO	FUENTES DE INFORMACIÓN	TECNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico competitivo sobre el sector manufacturero de zapato de la ciudad de la Unión. 	Primarias: Encuesta	Se realizará una investigación primaria a través de un cuestionario a las mypes del sector manufacturero de calzado en la Unión
<ul style="list-style-type: none"> Realizar un estudio de mercado que permita determinar alternativas de comercialización desarrolladas por las Mipymes de calzado de la Unión y las alternativas de exportación aplicadas actualmente. 	Secundarias: Estudios de mercado e inteligencia de mercados, Proexport, Bancoldex, Cámara de Comercio, CIA, Centro de Inteligencia de Mercado.	Matriz Riesgo País para identificar países potenciales, análisis y revisión de documentos e inteligencia de mercados. Consulta en base de datos de Entidades de apoyo al sector de exportación.
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un estudio de operaciones que incluya la capacidad de producción, procesos y requerimientos para el montaje de la comercializadora internacional. 	Primarias y secundarias	Análisis e información de documentos, cotizaciones.
<ul style="list-style-type: none"> Establecer una estructura organizacional y administrativa de acuerdo a las características de la comercializadora internacional donde se presente organigrama y manual de funciones. 	Primarias y secundarias	Análisis e información de documentos, Revisión de estructura organizacional de comercializadoras Internacionales. Estudio de tesis.
<ul style="list-style-type: none"> Estructurar un estudio financiero y de costos de exportación de acuerdo a las características de la Comercializadora Internacional teniendo en cuenta los requerimientos económicos e indicadores financieros. 	Primarias y secundarias.	Matriz de costos de exportación para identificar costos, análisis y revisión de documentos e inteligencia de mercados. Consulta en base de datos de Entidades de apoyo al sector de exportación.

Fuente: este estudio

1.9.4 Población y muestra. Se tomará el 100% de las empresas productoras de Calzado en el Municipio de la Unión Nariño y Mercaderes Cauca, las cuales según información de Cámara de Comercio asciende a 110 empresas. De esta forma se realizaron 110 encuestas, realizando al censo total de la población.

2. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO SECTOR MANUFACTURERO CALZADO

Se presenta a continuación la realización del diagnóstico competitivo sobre el sector manufacturero de zapato del municipio de La Unión (N).

2.1 ENTORNO REGIONAL

El Municipio de La Unión (N) se encuentra ubicado así: 1° 36' 06" de latitud Norte. En consecuencia de esto el Municipio se encuentra en la zona de latitudes bajas y tendrá un clima cálido, pero gracias a la presencia de la Cordillera de Los Andes, posee una variedad de climas que van desde el frío en su parte alta, templado en su mayor parte y cálido en la zona baja.

El cultivo del café es el renglón básico de la economía del Municipio, se cultiva en 40 veredas de las 42 que corresponden al total del Municipio (9 corregimientos); según el Comité de Cafeteros en su informe Distribución de la Caficultora en el municipio de La Unión. De las 4.438 Fincas Cafeteras, corresponden 3.607,93 hectáreas sembradas en café.

Economía: Es el centro de la economía del norte del departamento de Nariño y del sur del departamento del Cauca, la producción de café. El comercio y los servicios son sus principales fuentes de economía, brindándole los bienes y servicios a un área de influencia de más de 200 mil habitantes; el comercio oscila alrededor de los 250 mil millones de pesos al año. Luego del comercio, el segundo renglón lo ocupa el cultivo del café, siendo el primer productor nacional de café de tipo especial, con 10 millones de kilos anuales. Otros cultivos son los frutales y el plátano principalmente, tiene cerca de 200 pequeñas industrias de la confección, 110 de calzado, ebanistería y metalmecánica.

Educación: El municipio de la Unión (N) cuenta con un gran número de centros de educación en básica primaria, secundaria, media vocacional, técnica y profesional:

36 escuelas: las cuales se encargan de la educación primaria tanto en el sector rural y urbano, aunque en algunos lugares del sector rural la educación es muy precaria.

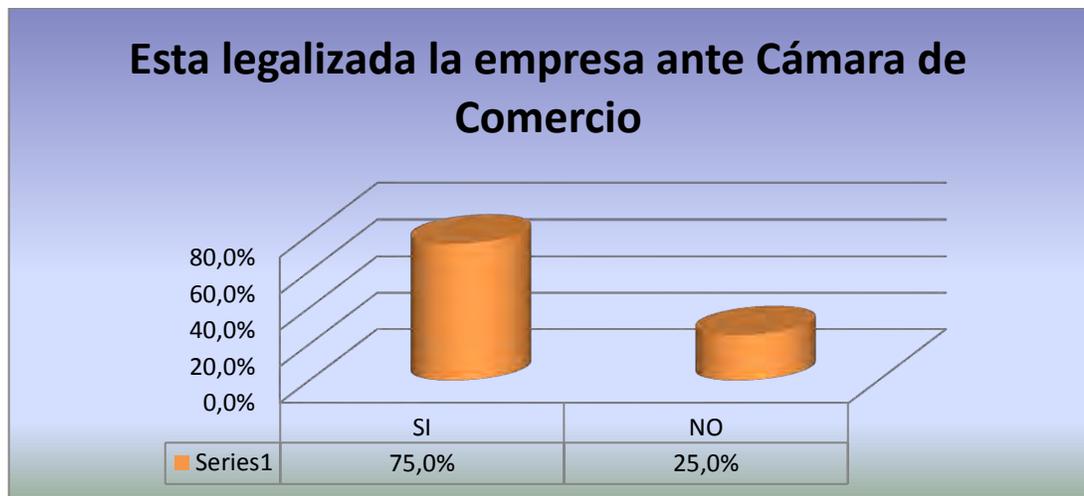
Transporte: Cuenta con 25 rutas diarias de transporte terrestre hacia las ciudades de Pasto, al norte Popayán y Cali. Actualmente se está terminando la pavimentación de la antigua carretera Panamericana desde la Unión - San Pedro de Cartago - Buesaco - Pasto, hacia el sur de La Unión.

Sector calzado en la Unión (N): La producción del calzado en 110 pequeñas y medianas empresas según investigación realizada la Cámara de comercio de Pasto, sede La Unión (N). La capacidad de producción está dada básicamente por la cantidad de personal que se cuenta y de la maquinaria, Las condiciones son desfavorables en todos los aspectos de la producción tanto tecnológico, talento humano como de suministro de insumos y materia prima disponible. Las operaciones están divididas en tareas muy simples efectuadas de manera separada, una operación por cada trabajador. Con este estudio se profundizarán las variables como línea de productos actuales y potenciales para el estudio, capacidad de producción diaria, oferta exportable, precio de ventas en el mercado nacional, % destinado al mercado Nacional actual, % destinado para exportar y capacidad financiera mensual; que se presentarán posteriormente.

2.2 DIAGNOSTICO ACTUAL SECTOR CALZADO EN LA UNIÓN (N).

A continuación se presentan los resultados de las encuestas aplicadas a los productores de calzado en el municipio de la Unión (N); las cuales se implementaron al total de la población (censo).

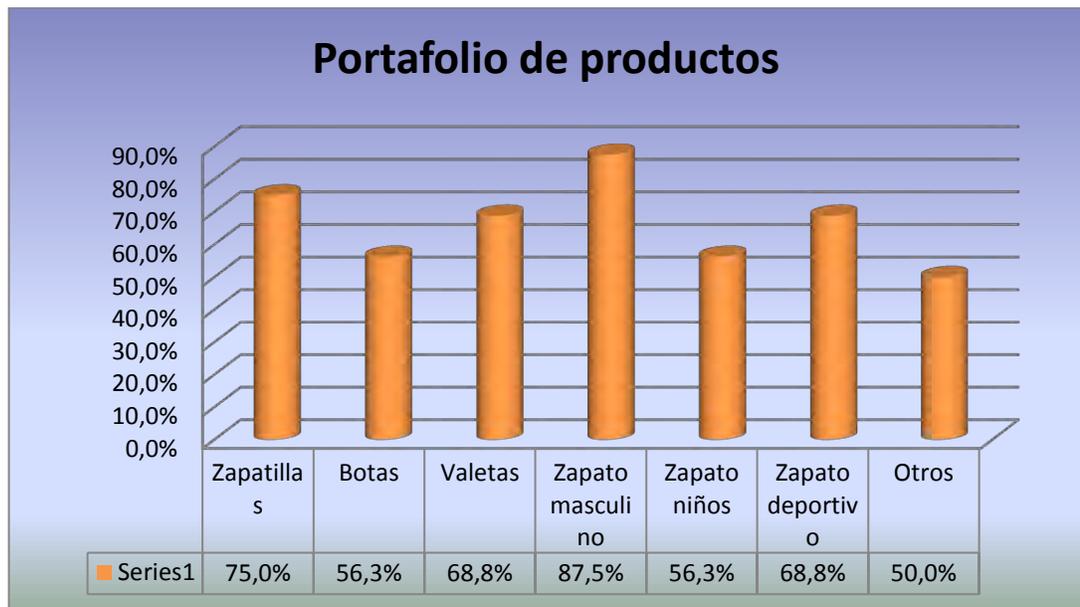
Grafica 7. Está legalizada ante Cámara de Comercio



Fuente: este estudio

Del total de empresas productoras de calzado en la Unión (N) se evidencia que el 75% se encuentran legalizadas y el 25% no cuentan con registro mercantil.

Grafica 8. Productos que ofrece



Fuente: este estudio

Con respecto al portafolio de productos se observa que el 75% producen zapatillas, 87.5% zapato masculino, 68.8% valetas y zapato deportivo, zapato infantil en un 56.3% y botas y 50% otros. Con lo anterior se puede evidenciar y seleccionar productos de mayor producción con potencial exportador.

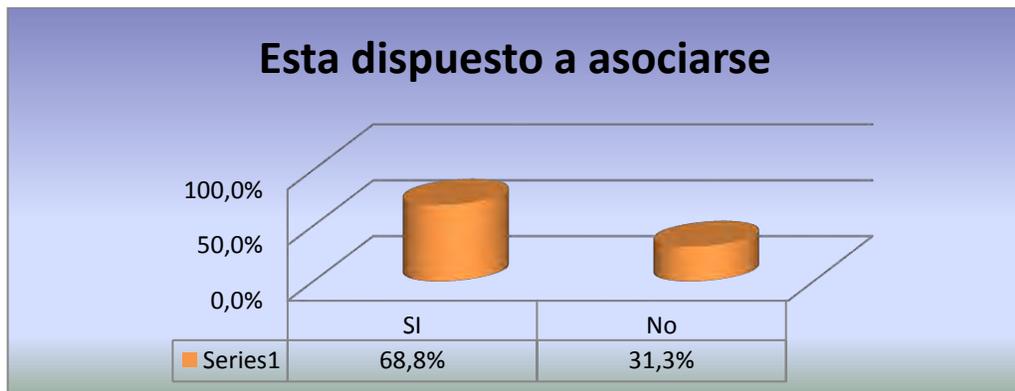
Grafica 9. Número de empleados



Fuente: este estudio

Con respecto al número de empleados es de 11 a 20 en un 37.5% correspondiente a 41 empresas, de 5 a 10 en un 25%, de 3 a 4 25% y de 1 a 2 el 12.5%.

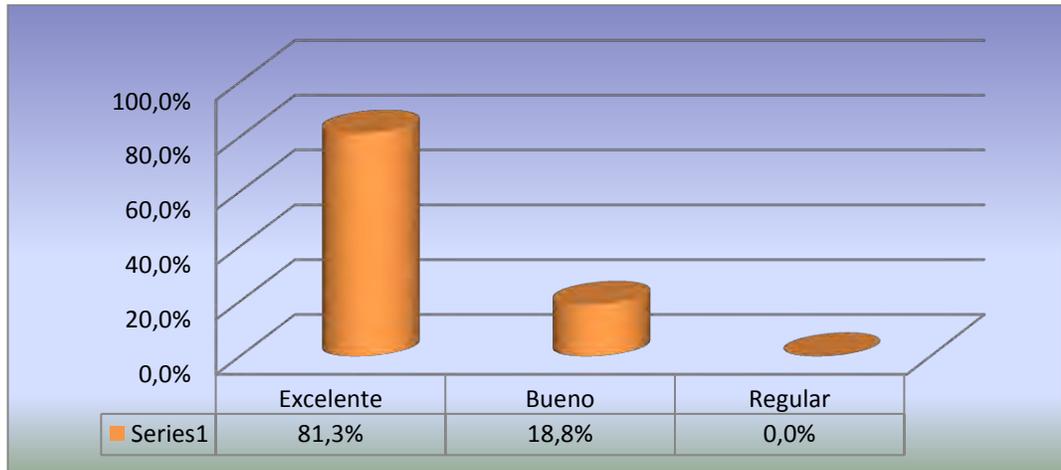
Grafica 10. Esta dispuesto a asociarse



Fuente: este estudio

El 68.8% se encuentra dispuesto a asociarse para lograr objetivos de exportación mientras que un 31.3% no está dispuesto a asociarse.

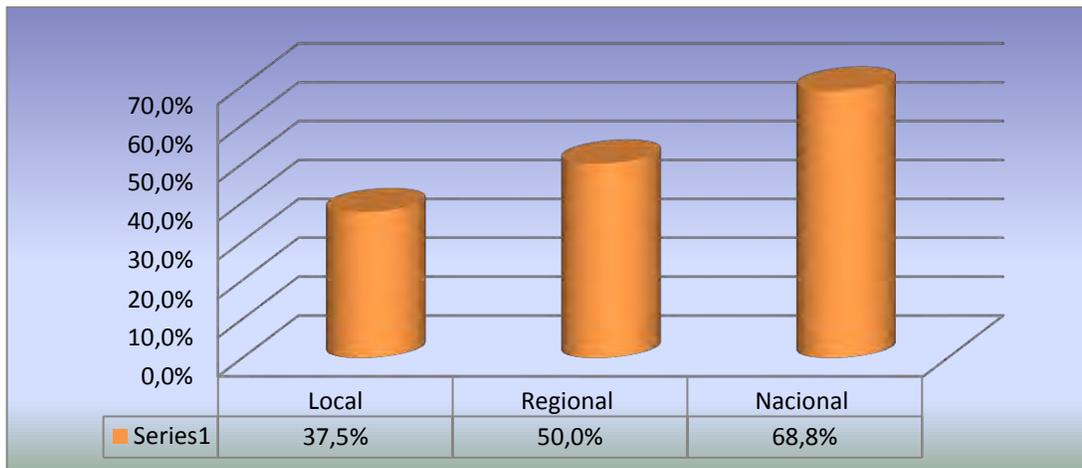
Grafica 11. Calidad de los productos (diseño y acabados)



Fuente: este estudio

Con respecto a la calidad de los productos es excelente, buen diseño y acabado en un 81.3% lo cual se pudo apreciar mediante observación y bueno en un 18.8%. Los parámetros de medición son el diseño y acabados; lo cual se observó durante la realización de la encuesta.

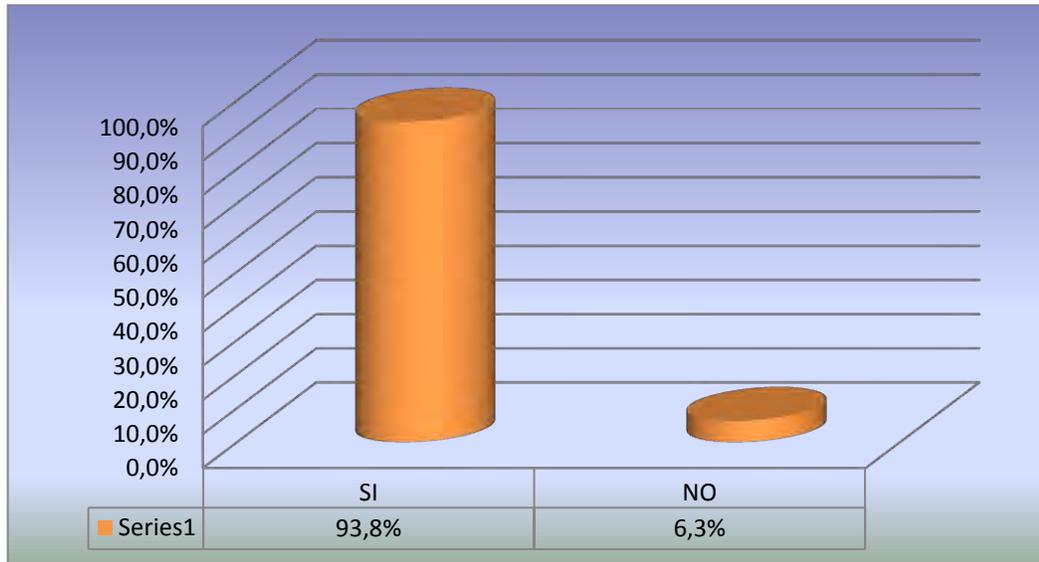
Grafica 12. Mercado actual



Fuente: este estudio

Con respecto al mercado actual del calzado es local en un 37.5%, regional 50% y nacional en un 68.8%. Hay varias empresas que tienen presencia en los 3 mercados.

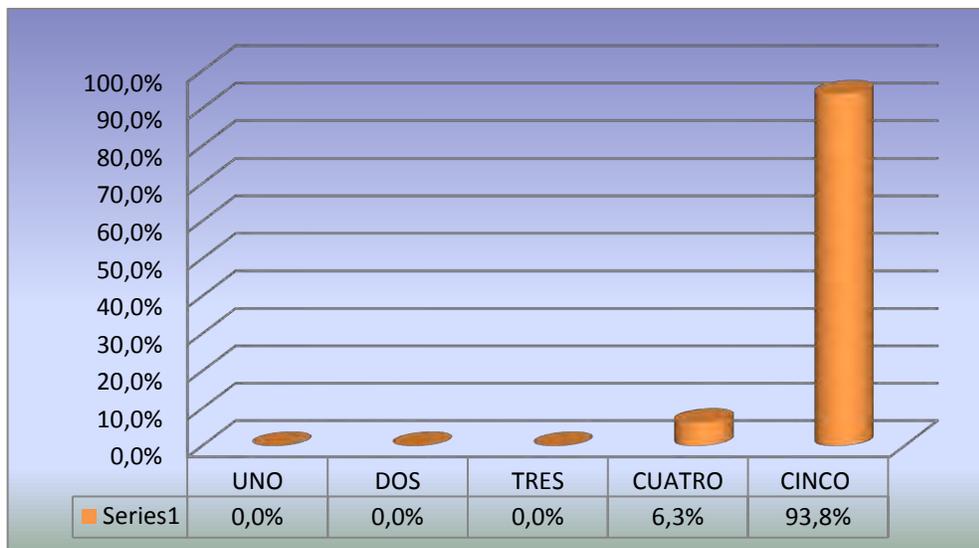
Grafica 13. Está interesado en exportar



Fuente: este estudio

Con respecto al interés en exportar se encuentra en un 93.8% mientras que un 6.3% no muestra interés en el tema.

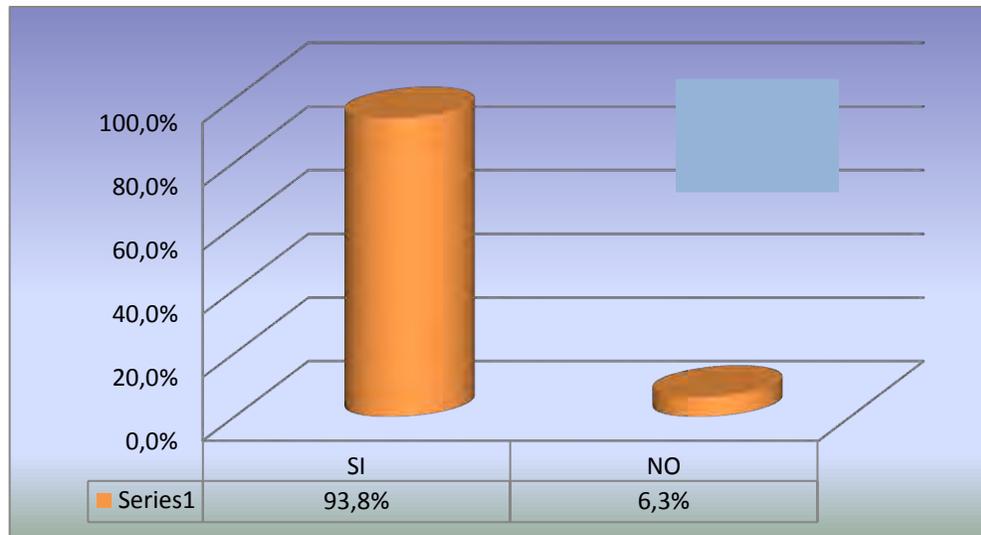
Grafica 14. Considera importante la creación de una entidad que apoye al sector marroquinero a través de en el proceso de exportación y comercialización de los productos de su empresa



Fuente: este estudio

Con respecto a la importancia de la oportunidad que en la Unión se genere una entidad que apoye al sector marroquino a través de en el proceso de exportación y comercialización de los productos de su empresa lo califican con un cinco.

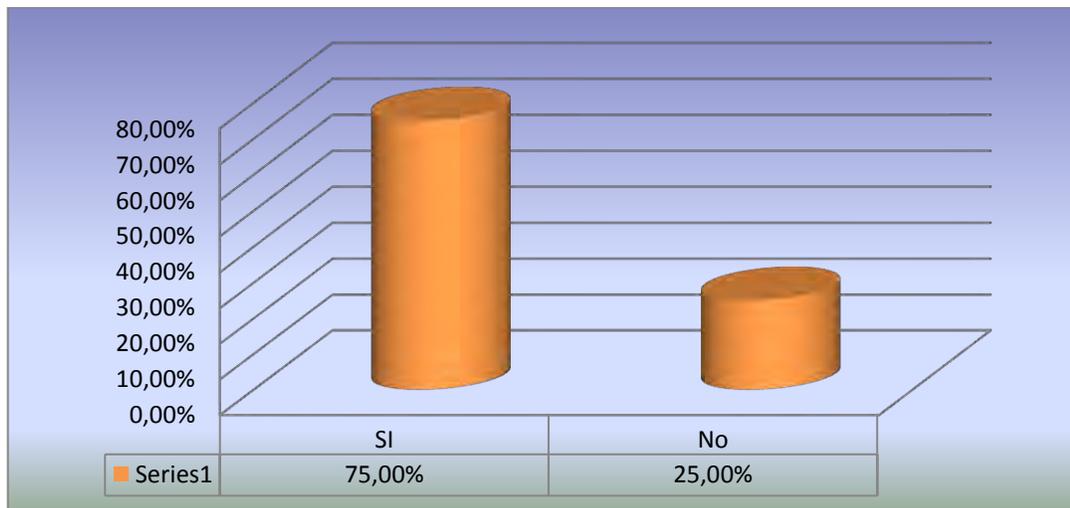
Grafica 15. Estaría dispuesto a vender su mercancía a una Comercializadora Internacional



Fuente: este estudio

El 93.8% estaría dispuesto a vender su mercancía a una Comercializadora Internacional y el 6.3% no muestra interés en el tema.

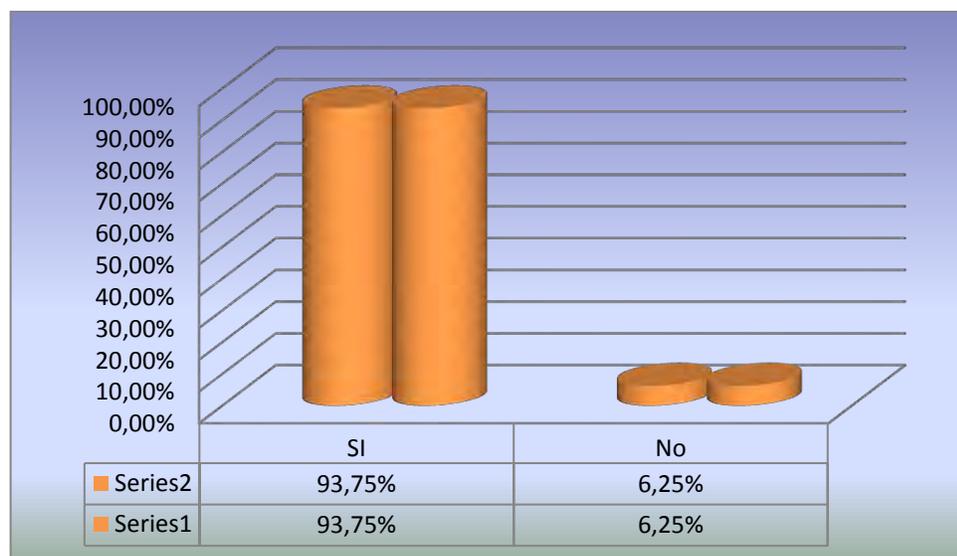
Grafica 16. Compra productos importados utilizados en el proceso de producción como por ejemplo herrajes, botones, adornos y/o accesorios



Fuente: este estudio

El 75% de los encuestados compra productos importados utilizados en el proceso de producción como por ejemplo herrajes, botones, adornos y/o accesorios mientras que un 25% utiliza productos nacionales.

Grafica 17. Estaría usted interesado en comprar productos intermedios empleados en el proceso productivo de los artículos en cuero, como son los herrajes



Fuente: este estudio

El 93.75% está interesado en comprar productos intermedios empleados en el proceso productivo de los artículos en cuero, como son los herrajes a excelentes precios y diseños y el 6.25% no muestra interés en esta acción.

2.2.1 Diagnóstico gráfico de talleres y productos. Se presenta a continuación el proceso de producción de calzado bajo algunas imágenes para una mejor comprensión. Igualmente se muestra detalles de los talleres más representativos en la Unión (N).

Figura 9. Pasos para la elaboración del calzado

ACTIVIDAD	IMAGEN
Selección de material	
Diseño y Cortado de todas las piezas de un par de zapatos	
Aquinado o En guarnecida de todas las piezas de un par de zapatos - Ensamble de todas las piezas del zapato	
Montado en las hormas	

Figura 9. (Continuación).

En sueleado	
Maquinada final del zapato Maquiladora	
Acabado	

Fuente: este estudio

Se exhibe en el mercado directo al cliente ya sea en:

- Mercado,
- Tiendas de comerciales,
- Venta por mayoreo y menudeo.

2.2.2 Diagnóstico productivo y competitivo de los talleres. De las 110 empresas visitadas y encuestadas se estableció 22 talleres potenciales para la conformación de la Comercializadora debido a factores como el interés en el proyecto, calidad del producto, capacidad de producción y capacidad de asociación.

Cuadro 3. Capacidad productiva actual y mercado nacional

Empresa	Línea de productos actuales	Capacidad de producción diaria máxima	Precio de ventas en el mercado nacional	% destinado al mercado local, regional y Nacional actual	Capacidad financiera mensual
					(Efectivo mensual)
1)Luis Angel Paez	Zapatilla	36/u x 12h	\$ 20.000	100%	\$4'800
	Clásico	36/u x 12h	\$ 25.000	100%	\$6'
2)Edimer Fernado Lucero	Zapatilla	480/u x 12h	\$ 20.000	100%	\$95'
3)Lanrroman	Clásico	24/u x 12h	\$ 25.000	100%	\$2'800
4)Rosero sport	Zapatilla	480/u x 12h	\$ 20.000	100%	\$95'
5) Licet	Zapatilla	24/u x 12h	\$ 20.000	100%	\$2'800
6)Original de Juan David	Zapatilla clásico	24/u x 12h	\$ 20.000	100%	\$2'800
		24/u x 12h	\$ 25.000	100%	\$3'500
7) Calzado David	Zapatilla	480/u x 12h	\$ 20.000	100%	\$95'
8)Calzado Ortiz	Zapatilla	36/ux 12h	\$ 20.000	100%	\$4'800
	Clásico	36/uxh	\$ 25.000	100%	\$6'
9)Creaciones Arcas	Zapatilla	480/u x 12h	\$ 20.000	100%	\$95'
10) OM SPORT	Zapatilla	36/u x 12h	\$ 20.000	100%	\$4'800
11) EMUZ	Clásico	36/u x 12h	\$ 25.000	100%	\$6'
12)CREACIONES DORADO	Zapatilla	36/u x 12h	\$ 20.000	100%	\$4'80
13. CALZADO AIR	Zapatilla	36/u x 12h	\$ 20.000	100%	\$4'800
14) TUMAY LO CALZA	Zapatilla	480/u x 12h	\$ 20.000	100%	\$95'
15) ANGEL SPORT	Clásico	36/u x 12h	\$ 25.000	100%	\$6'
	Zapatilla	36/u x 12h			\$4'800
			\$ 20.000		
16) Calzado Juan Camilo	Clásico	36/u x 12h	\$ 25.000	100%	\$6'
17) Don Didier	Zapatilla Clásico	720/u x 12h	\$ 20.000	100%	\$120'
35 obreros					
18)Orlando Muñoz	Zapatilla	480/u x 12h	\$ 20.000	100%	\$95'

Cuadro 3. (Continuación).

	Clásico				
19) Calzado nn	Zapatilla	24/u x 12h	\$ 20.000	100%	\$3'800
20) jauseb	Zapatilla	480/u x 12h	\$ 20.000	100%	\$95'
21) Jhonn jaby	Zapatilla	480/u x 12h	\$ 20.000	100%	\$95'
	Clásico				
22) Dani Gustavo	Zapatilla	96/ux12h	\$ 20.000	100%	\$9'
	Clásico	96/ux12h	\$ 25.000	100%	\$10'

Fuente: este estudio

A continuación se presenta el cuadro que determina la capacidad de producción real por cada línea de producto, demanda del mercado local, nacional e internacional y la oferta exportable potencial para este proyecto.

Cuadro 4. Estudio capacidad productiva y oferta exportable de la Comercializadora internacional

Empresa	Línea de productos potenciales	Capacidad de producción diaria por línea	Capacidad de producción mensual por línea	Capacidad de producción anual por línea	Capacidad financiera mensual	Capacidad financiera anual	Producción destinada al mercado local, regional y nacional (70%)	Oferta exportable (30%)
1)Luis Angel Paez	Calzado dama	12	240	2.880	\$ 4.800.000	\$ 57.600.000	6.048	2592
	Calzado caballero	12	240	2.880				
	Calzado infantil	12	240	2.880				
2)Edimer Fernando Lucero	Calzado dama	120	2.400	28.800	\$ 95.000.000	\$ 1.140.000.000	40.320	17280
	Calzado caballero	120	2.400	28.800				
	Calzado infantil		0	0				
3)Lanrroman	Calzado dama	24	480	5.760	\$ 2.800.000	\$ 33.600.000	4.032	1728
	Calzado caballero		0	0				
	Calzado infantil		0	0				
4)Rosero sport	Calzado dama	160	3.200	38.400	\$ 95.000.000	\$ 1.140.000.000	80.640	34560
	Calzado caballero	160	3.200	38.400				
	Calzado infantil	160	3.200	38.400				
5) Licet	Calzado dama	24	480	5.760	\$ 2.800.000	\$ 33.600.000	4.032	1.728
6)Original de Juan David	Calzado dama	16	320	3.840	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000	8.064	3456

Cuadro 4. (Continuación).

	Calzado caballero	16	320	3.840				
	Calzado infantil	16	320	3.840				
7) Calzado David	Calzado dama	160	3.200	38.400	\$ 95.000.000	\$ 1.140.000.000	80.640	34560
	Calzado caballero	160	3.200	38.400				
	Calzado infantil	160	3.200	38.400				
8) Calzado Ortiz	Calzado dama	48	960	11.520	\$ 5.800.000	\$ 69.600.000	24.192	10368
	Calzado caballero	48	960	11.520				
	Calzado infantil	48	960	11.520				
9) Creaciones Arcas	Calzado dama	160	3.200	38.400	\$ 95.000.000	\$ 1.140.000.000	80.640	34560
	Calzado caballero	160	3.200	38.400				
	Calzado infantil	160	3.200	38.400				
10) OM SPORT	Calzado dama	12	240	2.880	\$ 4.800.000	\$ 57.600.000	6.048	2592
	Calzado caballero	12	240	2.880				
	Calzado infantil	12	240	2.880				
11) EMUZ	Calzado dama	12	240	2.880	\$ 6.000.000	\$ 72.000.000	6.048	2592
	Calzado caballero	12	240	2.880				
	Calzado infantil	12	240	2.880				
12) CREACIONES DORADO	Calzado dama	12	240	2.880	\$ 4.800.000	\$ 57.600.000	6.048	2592
	Calzado caballero	12	240	2.880				
	Calzado infantil	12	240	2.880				

Cuadro 4. (Continuación).

13. CALZADO AIR	Calzado dama	12	240	2.880	\$ 4.800.000	\$ 57.600.000	6.048	2592
	Calzado caballero	12	240	2.880				
	Calzado infantil	12	240	2.880				
14) TUMAY LO CALZA	Calzado dama	160	3.200	38.400	\$ 95.000.000	\$ 1.140.000.000	80.640	34560
	Calzado caballero	160	3.200	38.400				
	Calzado infantil	160	3.200	38.400				
15) ANGEL SPORT	Calzado dama	24	480	5.760	\$ 10.800.000	\$ 129.600.000	12.096	5184
	Calzado caballero	24	480	5.760				
	Calzado infantil	24	480	5.760				
16) Calzado Juan Camilo	Calzado dama	12	240	2.880	\$ 6.000.000	\$ 72.000.000	6.048	2592
	Calzado caballero	12	240	2.880				
	Calzado infantil	12	240	2.880				
17) Don Didier	Calzado dama	240	4.800	57.600	\$ 120.000.000	\$ 1.440.000.000	120.960	51840
	Calzado caballero	240	4.800	57.600				
	Calzado infantil	240	4.800	57.600				
18)Orlando Muñoz	Calzado dama	160	3.200	38.400	\$ 95.000.000	\$ 1.140.000.000	80.640	34560
	Calzado caballero	160	3.200	38.400				
	Calzado infantil	160	3.200	38.400				
	Calzado dama	12	240	2.880				
19)Calzado nn	Calzado caballero	12	240	2.880	\$ 3.800.000	\$ 45.600.000	4.032	1728
	Calzado infantil	0	0	0				

Cuadro 4. (Continuación).

20) jauseb	Calzado dama	160	3.200	38.400	\$ 95.000.000	\$ 1.140.000.000	97.440	41760
	Calzado caballero	260	5.200	62.400				
	Calzado infantil	160	3.200	38.400				
21) Jhonn jaby	Calzado dama	160	3.200	38.400	\$ 95.000.000	\$ 1.140.000.000	80.640	34560
	Calzado caballero	160	3.200	38.400				
	Calzado infantil	160	3.200	38.400				
22) Dani Gustavo	Calzado dama	31	620	7.440	\$ 19.000.000	\$ 228.000.000	15.624	6696
	Calzado caballero	31	620	7.440				
	Calzado infantil	31	620	7.440				
TOTAL		5.065	101.300	1.215.600	960.200.000	11.522.400.000	850.920	364.680

Fuente: este estudio

En el siguiente cuadro se presenta la capacidad de producción y oferta exportable resumen de las 22 empresas de calzado de la Unión (N).

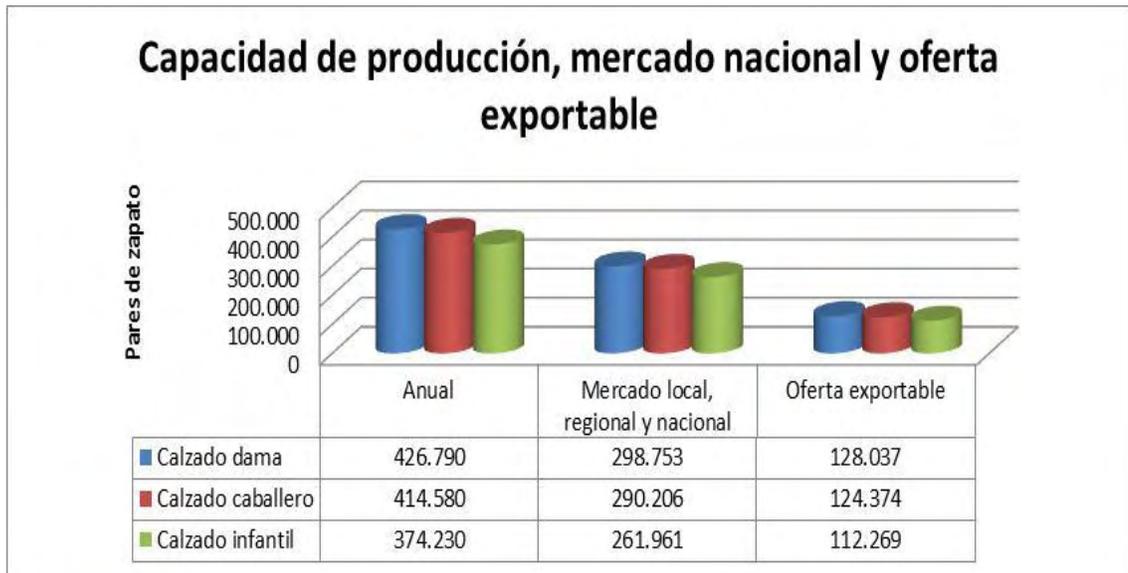
Cuadro 5. Cuadro resumen capacidad productiva y oferta exportable

Capacidad de producción	Anual	Mercado local, regional y nacional	Oferta exportable anual
Calzado dama	426.790	298.753	128.037
Calzado caballero	414.580	290.206	124.374
Calzado infantil	374.230	261.961	112.269
Total	1.215.600	850.920	364.680

Fuente: este estudio

En la tabla se observa que existe una capacidad de producción anual de 1.215.600 unidades de pares de zapatos, de los cuales el 70% se destinaría al mercado nacional; es decir 850.920 pares de zapato y 364.680 se cuenta como oferta exportable anual.

Grafica 18. Cuadro resumen capacidad productiva y oferta exportable



Fuente: este estudio

2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Consiste en evaluar el comportamiento histórico del sector manufacturero de calzado en la Unión (N) en un período determinado, para establecer el crecimiento, la eficiencia, la productividad y efectividad.

Cuadro 6. Matriz del Perfil de Capacidad Interna (PCI)

CAPACIDAD DIRECTIVA	DIAGNOSTICO INTERNO PCI								
	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	alta	med	baja	alta	Med	baja	alto	med	baja
1. Uso de planes estratégicos.					X		X		
2. Evaluación y pronóstico del medio					X			X	
3. Velocidad de respuesta a entornos Cambiantes					X		X		
4. Comunicación y control gerencial		X						X	
5. Capacitación para Manejar la tecnología			X					X	
6. Agresividad para enfrentar a la competen.			X				X		
7. Sistemas de Control					X			X	
8. Sistema de Coordinación					X				X
9. Evaluación de Gestión				X				X	
CAPACIDAD COMPETITIVA									
1. Fuerza de servicio, calidad, exclusividad	X						X		
2. Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		
3. Participación del mercado nacional					X		X		
4. Fortaleza proveedores	X						X		
5. Portafolio de productos de calidad	X						X		

Cuadro 6. (Continuación).

CAPACIDAD DIRECTIVA	alta	med	baja	alta	Med	baja	alto	med	baja
6. Precios competitivos	X						X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
1. Acceso a capital cuando se requiere			X					X	
2. Grado de uso de su capacidad de endeudamiento			X						X
3. Mercado creciente			X						X
4. Rentabilidad, retorno de la inversión		X						X	
5. Disponibilidad de fondos internos		X						X	
6. Comunicación y control gerencial			X					X	
7. Habilidad para competir con precios	X						X		
8. Estabilidad de costos					X			X	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
1. Nivel académico del talento humano				x			X		
2. Experiencia Técnica		X						X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
1. Capacidad de innovación			X					X	
2. Nivel de tecnología utilizado					X			X	
4. Nivel tecnológico					X			X	

Fuente: este estudio

En el perfil de capacidad interna se analizan variables internas que afectan a las microempresas de calzado del municipio de la Unión (N) teniendo en cuenta la capacidad directiva, competitiva, talento humano y tecnológico. Se destacan debilidades como el nivel de tecnología utilizado y como fortaleza la experiencia técnica.

Conociendo los factores internos, se procede a seleccionar los elementos más importantes y de mayor relevancia para la empresa en la parte administrativa, talento humano y mercadeo. Se priorizaron teniendo en cuenta los de mayor relevancia para el éxito comercial de la Comercializadora Internacional de calzado de la Unión (N).

Los siguientes ítems se les asignan una ponderación de acuerdo a la importancia para la empresa y su competitividad.

- Trabajo artesanal de calidad
- Estrategias comerciales
- Precio
- Calidad
- Cultura empresarial

Cuadro 7. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Variables internas	Ponderación	Clasificación	Ponderación por clasificación
• Trabajo artesanal de calidad	0,2	4	0,8
• Estrategias comerciales	0,2	3	0,6
• Precio	0,2	4	0,8
• Calidad	0,2	4	0,8
• Cultura empresarial	0,2	1	0,2
TOTAL	1		3.2

Fuente: este estudio

El resultado ponderado muestra una puntuación de 3.2, lo que indica, que la empresa tiene una situación interna favorable donde predominan fortalezas, tales como: Trabajo artesanal de calidad, Estrategias comerciales, Precio y Calidad. Deben mejorarse aspectos concernientes a la cultura empresarial. .

2.3.1 Análisis de variables externas

a) Perfil de oportunidades y amenazas del medio

Para el análisis externo se utilizó la matriz del perfil de oportunidades y amenazas **MATRIZ POAM** en su aplicación se tuvo en cuenta cinco factores, económicos, políticos, sociales, tecnológicos y geográficos, al igual que en la PCI estos se

subdividen y se califican como oportunidad, amenaza, su impacto y el nivel de cada uno de ellos, alto, medio, bajo.

Para el caso de la comercializadora se utilizaron los factores mencionados en el factor externo como son el entorno económico en el cual se destacan como oportunidades la disponibilidad de crédito por el amplio portafolio de servicios de los bancos e instituciones financieras, el nivel de ingresos, el mejoramiento del mercado; en el entorno social se destaca la confianza en el gobierno, la ubicación geográfica, la destinación del ingreso; tratados de libre comercio, dentro del entorno cultural se encuentran los hábitos de compra, actitud con respecto a la calidad, al servicio al cliente y el turismo.

Es de resaltar el crecimiento poblacional y la infraestructura vial como oportunidad relevante.

Dentro de las amenazas importantes se encuentran, los grupos de presión y los problemas de orden público.

A todos los factores externos anteriores se los califica como oportunidad y amenaza y se mide el impacto de estos sobre la empresa.

Cuadro 8. Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

Variables externas	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			
	OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ENTORNO ECONOMICO										
Disponibilidad de Crédito – Bancos			X							X
Nivel de ingresos		X					X			
Tratados de libre comercio			X				X			
ENTORNO SOCIAL										
Confianza en el Gobierno		X						X		
Ubicación Geográfica	X						X			
Infraestructura deficiente Nariño				X			X			
La Destinación de ingreso		X						X		
Empleo y responsabilidad social		X						X		
ENTORNO CULTURAL										
Hábitos de Compra		X						X		
Actitud con respecto a la Calidad	X						X			

Cuadro 8. (Continuación).

Apoyo y fomento a las exportaciones	X						X		
ENTORNO DEMOGRAFICO									
Crecimiento poblacional			X						X
Infraestructura vial – deterioro de las vías:				X			X		
ENTORNO TECNOLÓGICO									
Proveedores (Equipos) de tecnología y modelos actuales.			X						X
Tendencias de Seguridad y Comunicación			X						X
Sistematización de la información			X						X
AMENAZAS									
ENTORNO ECONOMICO									
Inflación						X			X
Debilitamiento económico y posterior cierre de pequeñas y medianas empresas (PYMES):						X			X
ENTORNO SOCIAL, DEMOGRAFICO Y CULTURAL									
Factores climáticos				X			X		
Problemas de orden público				X			X		
Actitud hacia a la Inversión						X			X
Patrones y cambios de Consumo					X			X	
ENTORNO JURIDICO – GUBERNAMENTAL									
Grupos de presión (paros)						X		X	
Reformas, Leyes y Decretos						X			X

Fuente: este estudio

Dentro del cuadro anterior se muestra como las oportunidades y amenazas del medio externo son una oportunidad o amenaza para la Comercializadora internacional teniendo un alto, medio o bajo impacto. Sobresale como oportunidades muy favorables con alto impacto los tratados de libre comercio, la actitud con respecto a la calidad y el servicio. En cuanto a las amenazas se

encuentran como una amenaza alta con alto impacto, problemas de orden público y la infraestructura deficiente del departamento de Nariño. Con base en esto se puede diseñar planes de contingencia para contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Se identifican las variables clave ubicadas en la zona de conflicto, las cuales son:

- Políticas de fomento
- Demanda
- Acuerdos comerciales

MEFE. Evaluación de factores externos. Posteriormente y teniendo claro los factores externos se procedió a realizar la **matriz de evaluación de factores externos MEFE**. Para la realización de esta matriz se tuvo en cuenta los factores externos evaluados en el diagnóstico del entorno, para lo cual se realizó el siguiente procedimiento:

Se realizó una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría externa. Se usó entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto oportunidades como amenazas. Primero se anotó las oportunidades y después las amenazas. Posteriormente se asignó un peso entre 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. Los pesos adecuados se determinaron 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. Después se asignó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basaron en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

Se multiplicó el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

Se sumó las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la

organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Cuadro 9. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Variables externas	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
OPORTUNIDADES			
• Políticas de fomento	0.25	3	0.75
• Demanda	0,25	4	1
• Acuerdos comerciales	0.25	4	1
• Productividad y competitividad	0.25	1	0,25
TOTAL	1		3.00

Fuente: este estudio

Un resultado con tendencia a 4.0 indica que una empresa compite en un sector atractivo y que dispone de muchas oportunidades, mientras que un resultado 1.0 indica que una empresa se encuentra ubicada en un sector o industria poco atractiva. El resultado de la clasificación ponderada para la empresa tiene una puntuación de 3.00, lo que indica que externamente las oportunidades son mas fuertes que las amenazas.

El resultado en la aplicación MEFE es de 3.00 lo que indica que tiene muchas oportunidades para insertarse en el mercado tanto local, nacional e internacional. Gracias a su respuesta puede hacer frente a las adversidades que se presenten como por ejemplo factores climáticos, orden público y grupos de presión.

2.4 ANÁLISIS COMPETITIVO

Calidad de los productos: La tradición de calzado en cuero de Nariño, especialmente de la Unión (N), ha sido reconocida a nivel nacional, destacándose por ofrecer productos que han tenido acogida en la mayor parte del territorio colombiano, situación que representa un aspecto favorable en la medida en que se ha adquirido una experiencia competitiva fuera de la región, destacándose como el tercer productos en volumen del país, después de Bogotá y Bucaramanga.

La primera línea de producción del sector es el calzado; los fabricantes del sector marroquino tienen como política comercial satisfacer primordialmente las necesidades básicas de sus clientes, siguiendo tendencias de la moda lo que los ha llevado a considerar que la calidad junto con el precio, son los factores que los diferencian de sus competidores.

Precio. Los productos del sector marroquino, específicamente de la Unión (N), se producen a unos relativos precios bajos por contar con una amplia oferta de materia prima regional (cuero), lo que evita el sobrecosto en su desplazamiento y transporte. El precio de la mano de obra no tiene una alta incidencia en el precio final del producto, por contar con una mano de obra barata y abundante durante el proceso de producción.

El precio del calzado, según análisis realizado en conjunto con algunos productores de la ciudad, se ha estimado un precio competitivo que oscila entre los US\$ 30 y US\$ 35. Estos precios han sido calculados teniendo en cuenta puntos de entrega en las ciudades de Bogotá ó Cali, término CFR. Los precios US\$ 20 y US\$ 25 lleva implícito todos los costos fijos y variables que el producto involucra hasta la entrega del punto acordado con el comprador internacional.

Mano de obra abundante: Hay la posibilidad de acceder a mano de obra sin mayores restricciones, ya que hasta hace algunos años el sector marroquino estaba empleando mayor número de trabajadores, pero a causa de la recesión que ha golpeado fuertemente a este sector en los últimos años, ha liberado mano de obra significativa que en cualquier momento puede ser vinculada a la producción.

Mano de obra hábil: Los trabajadores pertenecientes a las microempresas de calzado de cuero de la Unión (N) están en capacidad de elaborar diferentes productos, al mismo tiempo que logran adaptarlos a los cambios que experimentan los mercados metas, de acuerdo a las exigencias, gusto, necesidades y tendencias en los hábitos de consumo de los clientes, que por lo general están influenciados por la moda.

Alta experiencia en fabricación: Las empresas del sector marroquino de la Unión (N) continuamente han estado produciendo calzado en variados diseños y tamaños, aspecto que ha llevado a los productores a adquirir gran experiencia en la elaboración de este tipo de productos. La constante demanda de calzado han permitido que la experiencia sea fortalecida y que los fabricantes logren desarrollar su creatividad, talento humano y habilidad para realizar los diseños que agradan a los clientes.

Incentivos a los productos potencialmente exportables: Los productores marroquinos de calzado gozan de unos incentivos atractivos que les ayudan a colocar sus productos con mayor facilidad en el mercado internacional. Bancóldex

ofrece varios incentivos para exportar, como el acceso a créditos blandos para el financiamiento de capital de trabajo. Así mismo PROEXPORT, entidad perteneciente al Ministerio de Comercio Exterior, ofrece una serie de servicios para impulsar las exportaciones nacionales, como las Misiones Comerciales que ayudan a promocionar los productos marroquinos en diferentes países.

Planeación: la sociedad de comercialización internacional será conformada bajo un sistema de planeación acorde a las necesidades internas y flexibles a los cambios externos, de tal manera que permita gerencia las actividades relacionadas con la preparación para el futuro, tanto en lo concerniente a predicción, fijación de objetivos, diseño de estrategias, desarrollo de políticas y fijación de metas.

Además al interior de la comercializadora, para obtener un mejor sistema de planeación que sea participativo y democrático, se tratará de divulgar una visión clara para lograr compromiso activo de toda la organización, así como un conjunto se desarrollará una estrategia general donde se fijan metas y objetivos claramente establecidos. Se creará una cultura corporativa abierta y accesible a todos los miembros de la organización mediante un sistema de comunicación fluido de tal manera que se informe y concientice a todo el personal sobre la misión, visión, valores y principios corporativos que regirán el desempeño de la compañía.

Con lo anterior se podrá crear un sistema de planeación que desarrolle una estrategia comercial para competir en la industria, mediante la predicción y el análisis de los cambios que se presenten en el mercado y en el ambiente externo, de tal forma que exista una organización proactiva, capaz de desarrollar ventajas competitivas e identificar oportunidades de negocios internacionales.

Talento humano: Se contará con personal profesional en las diferentes áreas de la comercializadora internacional, como profesionales en comercio internacional y mercadeo, contador público, administradores de empresas, jefe de almacén y bodega, secretaria, aseo y mantenimiento.

Adicionalmente, se subcontratará un psicólogo o sociólogo que brinde seminarios y cursos que concentren esfuerzos dirigidos a moldear el comportamiento humano en temas como: cultura empresarial, mercadeo y ventas, negociación, clima organizacional y sistema de contratación.

De esta manera se logrará obtener una fortaleza al interior de la empresa, mantendrá un recurso humano calificado y competente que será considerado como el recurso más importante, ofreciéndole las condiciones más adecuadas para su desarrollo personal y profesional, con el fin de tener en la organización un factor indispensable que contribuirá con el progreso y el éxito de esta empresa en el mercado internacional.

Apalancamiento: La comercializadora para su financiamiento normal requiere de la participación de acreedores externos en un 85%, ya que el proyecto contará con el 15% de recursos propios que deben ser asumidos por los socios de la organización.

Entre las principales entidades se encuentra Bancóldex que a través de la banca de primer piso se puede acceder a créditos especiales y blandos así como también líneas con tasa especiales para exportadores.

2.4.1 Matriz del perfil competitivo:

C I STAR GROUP LTDA: Comercializadora Internacional de productos de Cuero y Marroquinería fabricados en Colombia principalmente en la ciudad de Cali donde está ubicada la mayor concentración de fábricas de Colombia.

El interés de esta empresa es importar y exportar productos desde Colombia y hacia los países que ingresemos como México, Puerto Rico, Panamá, Ecuador y Perú en todo lo relacionado con cuero y calzado.

Cuadro 10. Matriz del perfil competitivo

Variable	COMERCIALIZADOR A INTERNACIONAL DE CALZADO LA UNION			C I STAR GROUP LTDA		CI ABOUT LEATHER LTDA	
	Peso	Cali f	Peso Ponderado	Cali f	Peso Ponderado	Cali f	Peso Ponderado
Calidad de los productos	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8
Precio	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.6
Mano de obra abundante	0.1	4	0.4	2	0.2	4	0.4
Mano de obra hábil	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Alta experiencia en fabricación	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Incentivos a los productos potencialmente exportables.	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Planeación	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4
Talento humano	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4
Apalancamiento	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4
Total	1		3.2		3.5		3.9

Fuente: este estudio

La empresa tiene un puntaje de 3.2, perdiendo competitividad frente a su competencia por 0.3 y 0.7 respectivamente con lo cual se puede deducir que la organización presenta muchas amenazas ya que las fortalezas de la competencia son mayores.

3. ALTERNATIVAS DE COMERCIALIZACIÓN

Se presenta a continuación la realización del estudio de mercado que permita determinar alternativas de comercialización desarrolladas por las Mi pymes de calzado de la Unión (N) y las alternativas de exportación aplicadas actualmente.

3.1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Partida arancelaria:

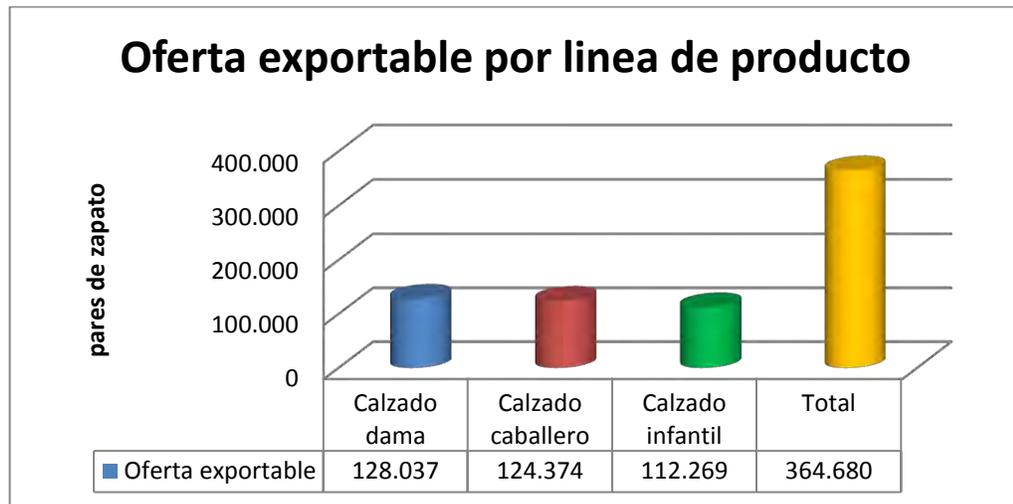
64.03.20.00	CALZADO CON SUELA DE CUERO NATURAL Y PARTE SUPERIOR DE TIRAS DE CUERO NATURAL QUE PASAN POR EL EMPEINE Y RODEAN EL DEDO PULGAR
64.03.51.99	SUPERIOR O IGUAL A 24 CM, PARA MUJERES
64.03.59.35	SUPERIOR O IGUAL A 24 CM, PARA HOMBRES
64.03.51.91	LOS DEMÁS, CON PLANTILLA DE LONGITUD, INFERIOR A 24 CM

Cuadro 11. Líneas de producto

Línea	Tipo
Calzado caballero	Formal
Calzado infantil	Formal
Calzado dama	Formal

Fuente: este estudio

Grafica 19. Oferta exportable por línea de producto



Fuente: este estudio

Foto 1. Calzado femenino



Fuente: este estudio

Foto 2. Calzado masculino



Fuente: este estudio

Foto 3. Calzado infantil

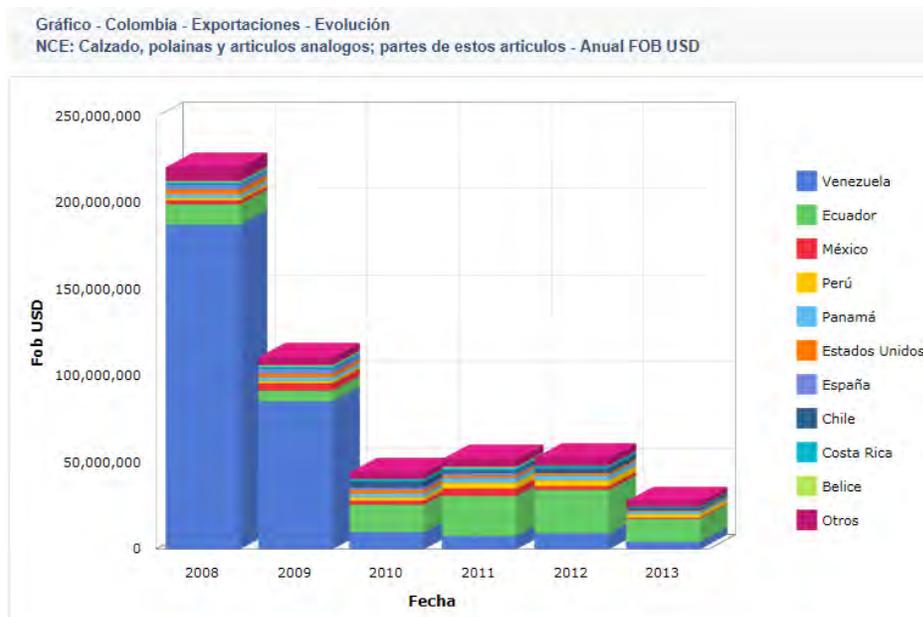


Fuente: este estudio

3.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

3.2.1 Inteligencia de mercados a nivel internacional:

Gráfica 20. Evolución de las exportaciones de calzado



Fuente: este estudio

Cuadro 12. Evolución de las exportaciones de calzado

NCE: Calzado, polainas y artículos análogos; partes de estos artículos - Anual FOB USD

Fecha Pais Importador	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Otros	7,921,336	4,691,612	3,499,132	3,973,416	3,953,497	2,136,925
Total	220,685,701	110,993,287	44,407,166	51,705,671	52,604,470	26,985,519
Venezuela	187,779,278	85,319,647	9,672,466	7,590,946	9,362,125	4,412,448
Ecuador	11,550,040	6,709,993	16,384,047	23,259,688	25,208,857	12,982,759
México	2,667,212	3,794,548	2,133,710	4,396,039	2,144,375	971,710
Perú	1,391,107	1,594,675	2,118,464	3,166,241	3,447,158	1,766,252
Panamá	1,845,084	1,732,214	1,764,311	2,652,005	2,549,573	1,284,254

Cuadro 12. (Continuación).

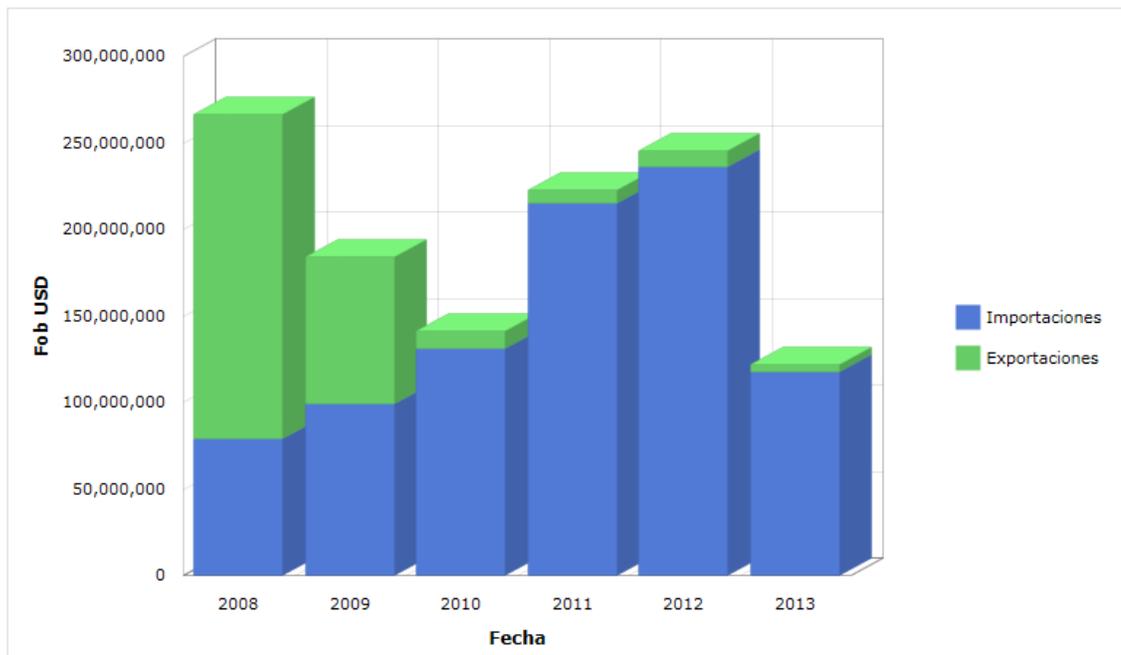
Fecha País Importador	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Estados Unidos	2,986,011	2,252,038	1,916,071	1,540,362	1,493,088	1,003,546
España	2,444,452	2,634,503	2,037,660	1,287,060	197,442	6,528
Chile	29,665	613,910	2,973,700	1,297,323	2,246,348	1,388,453
Costa Rica	1,245,446	1,053,327	1,379,981	1,566,193	1,689,028	872,088
Belice	826,071	596,820	527,624	976,398	312,979	160,558

Fuente: este estudio

En la figura anterior se muestra la evolución de las exportaciones de calzado desde el año 2008 al año 2013 donde se muestra el comportamiento de países como Venezuela, Ecuador, México, Perú, Panamá, Estados Unidos, España, Chile, Costa Rica y Belice.

Grafica 21. Evolución de la balanza comercial de calzado

Gráfico - Colombia - Importaciones - Evolución / Exportaciones - Evolución
NCE: Calzado, polainas y artículos análogos; partes de estos artículos - Anual FOB USD



Fuente: este estudio

En la figura y cuadro se analiza el comportamiento de las exportaciones e importaciones de calzado en Colombia donde se muestra los países analizados y el total anual FOB en millones de dólares. Se observa que la balanza comercial ha decrecido debido al incremento de importaciones de China donde se ha incrementado la competencia por precio a baja calidad. En este sentido se observa una oportunidad ya que el calzado de la Unión (N) presenta una alta calidad y así es reconocido a nivel internacional.

Cuadro 13. Evolución de la balanza comercial de calzado

Fecha País Exportador	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Importaciones						
Otros	11,180,786	6,943,256	8,358,903	16,108,111	18,588,017	9,796,174
Total	230,063,931	234,558,979	310,286,227	470,633,652	526,467,207	251,628,655
Panamá	78,965,436	99,031,387	131,457,925	215,022,972	235,982,858	117,313,854
China	66,533,385	56,472,555	85,764,895	122,413,979	159,529,117	60,524,723
Ecuador	26,459,427	27,459,259	28,506,734	32,618,258	21,646,886	13,579,908
Brasil	16,681,443	15,911,708	20,340,353	30,198,001	32,220,414	20,597,761
Hong Kong	4,330,403	7,526,601	8,391,402	12,727,759	15,149,274	8,570,359
España	3,972,515	6,358,598	10,066,053	12,717,123	14,012,965	7,752,112
Estados Unidos	6,402,551	5,133,888	6,458,982	14,516,680	14,669,430	5,235,707
Vietnam	7,888,234	2,417,595	2,739,900	5,006,652	6,364,629	3,346,492
Perú	5,728,509	5,497,214	5,007,389	5,076,261	3,554,275	2,028,566
Italia	1,921,242	1,806,919	3,193,692	4,227,856	4,749,342	2,883,000
Exportaciones						
Otros	7,921,336	4,691,612	3,499,132	3,973,416	3,953,497	2,136,925
Total	220,685,701	110,993,287	44,407,166	51,705,671	52,604,470	26,985,519
Venezuela	187,779,278	85,319,647	9,672,466	7,590,946	9,362,125	4,412,448
Ecuador	11,550,040	6,709,993	16,384,047	23,259,688	25,208,857	12,982,759
México	2,667,212	3,794,548	2,133,710	4,396,039	2,144,375	971,710
Perú	1,391,107	1,594,675	2,118,464	3,166,241	3,447,158	1,766,252
Panamá	1,845,084	1,732,214	1,764,311	2,652,005	2,549,573	1,284,254

Cuadro 13. (Continuación).

Fecha País Exportador	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Importaciones						
Estados Unidos	2,986,011	2,252,038	1,916,071	1,540,362	1,493,088	1,003,546
España	2,444,452	2,634,503	2,037,660	1,287,060	197,442	6,528
Chile	29,665	613,910	2,973,700	1,297,323	2,246,348	1,388,453
Costa Rica	1,245,446	1,053,327	1,379,981	1,566,193	1,689,028	872,088
Belice	826,071	596,820	527,624	976,398	312,979	160,558

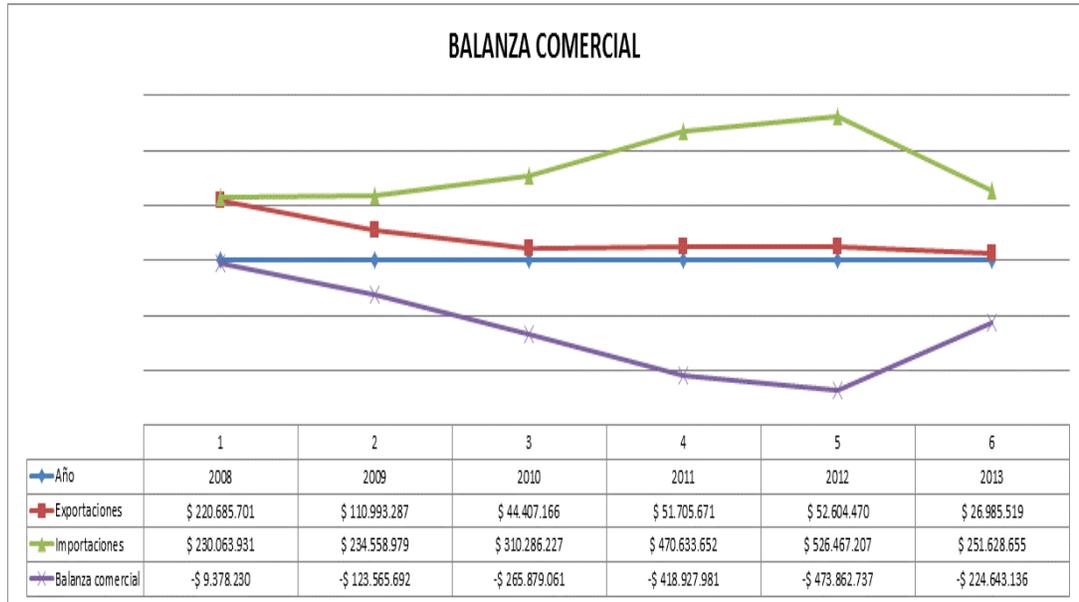
Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Exportaciones	\$ 220.685.701	\$ 110.993.287	\$ 44.407.166	\$ 51.705.671	\$ 52.604.470	\$ 26.985.519
Importaciones	\$ 230.063.931	\$ 234.558.979	\$ 310.286.227	\$ 470.633.652	\$ 526.467.207	\$ 251.628.655
Balanza comercial	-\$ 9.378.230	-\$ 123.565.692	-\$ 265.879.061	-\$ 418.927.981	-\$ 473.862.737	-\$ 224.643.136

Fuente: este estudio

En los cuadros anteriores se presentó las cifras de exportación e importación en términos FOB de los años 2008 a 2013. A pesar de decrecer las exportaciones, se observa un potencial comercial por cuanto el calzado colombiano es reconocido por la calidad a nivel internacional.

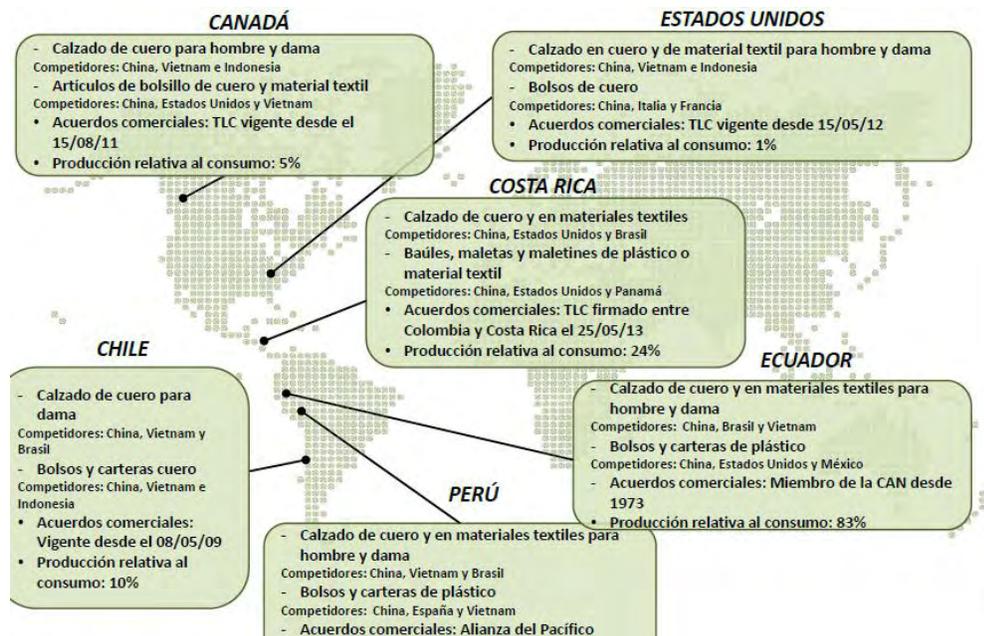
En el cuadro de balanza comercial se observa el comportamiento tanto de exportaciones como importaciones. En este sentido analizando lo sucedido con las exportaciones se observa que han presentado un decrecimiento considerable durante el año 2013, debido al alto ingreso de producto extranjero a nuestro país. Se obtuvo el resumen de la balanza comercial de marroquinería, cuero y calzado donde se observa el total de exportaciones, importaciones y la balanza comercial de cada año. El último año analizado se observa una desfavorabilidad de 224 millones de dólares. En la siguiente figura se muestra el comportamiento de la balanza comercial en los años analizados.

Grafica 22. Balanza comercial



Fuente: este estudio

Figura 10. Oportunidades comerciales



Fuente: este estudio

3.2.2 Matriz preselección de mercados. Se presenta a continuación la matriz de preselección de mercados donde se tiene en cuenta los 3 principales mercados identificados en las oportunidades comerciales.

Cuadro 14. Matriz de preselección de mercados

VARIABLE	EE.UU	P	C	R	ECUADOR	P	C	R	CANADA	P	C	R
Importaciones miles de USD	\$ 69.678	10%	5	0,50	\$ 641	10%	4	0,40	\$ 9.788	10%	5	0,50
Crecimiento de las importaciones %	11%	8%	3	0,24	48%	8%	3	0,24	2%	8%	4	0,32
Concentración de las importaciones (ppal proveedor) %	China 56,3%	8%	3	0,24	China 57,4%	8%	3	0,24	China 45,3%	8%	3	0,24
Exportaciones Colombianas miles de USD	\$ 2.656	18%	3	0,54	\$ 7	18%	4	0,72	\$ 227	18%	4	0,72
Crecimiento de las exportaciones colombianas %	-18%	15%	5	0,75	-15%	15%	2	0,30	-13%	15%	2	0,30
Concentración de las exportaciones colombianas %	58%	5%	4	0,20	-15%	5%	3	0,15	5,0%	5%	4	0,20
Arancel preferencial	0,0%	14%	4	0,56	n/a	14%	5	0,70	n/a	14%	4	0,56
Impuestos adicionales	aplica	5%	4	0,21	aplica	5%	4	0,21	aplica	5%	3	0,16
Medio de transporte	Aéreo, marítimo	5%	3	0,16	Aéreo, marítimo, terrestre	5%	3	0,16	Aéreo, marítimo	5%	3	0,16
PIB (US\$ millones)	\$15.609.697 USD	2%	3	0,06	\$134.805USD	2%	3	0,06	\$1.443.108USD	2%	3	0,06
PIB per capita (US\$)	\$ 49.601	2%	3	0,06	\$ 8.854	2%	3	0,06	\$ 41.335	2%	3	0,06
Inflación	1,4%	3%	3	0,09	5,41 %	3%	4	0,12	1,60%	3%	3	0,09
Riesgo país	AA+	4%	3	0,12	B	4%	3	0,12	A1	4%	4	0,16
TOTAL		100%		3,73		100%		3,48		100%		3,53

Fuente: este estudio

En la matriz de preselección de mercados Estados Unidos obtuvo un puntaje de 3.73 donde se analizaron las siguientes variables: Importaciones miles de USD, Crecimiento de las importaciones %, Concentración de las importaciones (ppal proveedor) %, Exportaciones Colombianas miles de USD, Crecimiento de las exportaciones colombianas %, Concentración de las exportaciones colombianas %, Arancel preferencial, Impuestos adicionales, Medio de transporte, PIB (US\$ millones), PIB per capita (US\$), Inflación y Riesgo país.

Cuadro 15. Evolución de las exportaciones

EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES AL MUNDO DE CUERO, CALZADO Y MARROQUINERIA EN US\$FOB

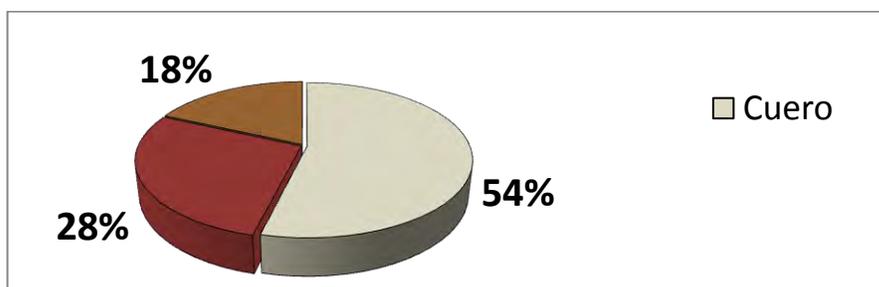
CAPITULO	2007	2008	2009	2010	2011	Var 11-10	Participación 2011
Cuero	235.018.425	378.109.413	123.614.575	123.146.652	153.203.902	24%	54%
Marroquinería	96.509.898	91.044.552	63.100.077	76.999.530	79.590.501	3%	28%
Calzado y sus partes	161.301.833	220.685.979	111.659.576	44.407.166	51.705.671	16%	18%
Total Cadena	492.830.156	689.839.944	298.374.228	244.553.348	284.500.074	16%	100%

Fuente: DANE Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales-ACICAM

Fuente: este estudio

En el cuadro se muestra la evolución de exportaciones de cuero, marroquinería y calzado a Estados Unidos en términos FOB.

Gráfica 23. Participación de exportaciones por subsectores



Fuente: este estudio

En la figura se observa la participación de las exportaciones por subsectores donde el sector calzado representa el 18%, 54% cuero y 28% marroquinería

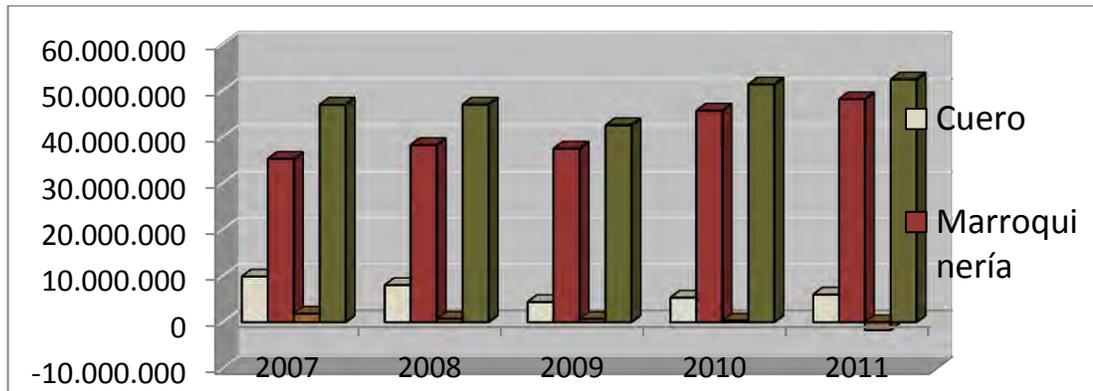
Cuadro 16. Balanza comercial

CAPITULO	2007	2008	2009	2010	2011
Cuero	9.849.762	8.009.669	4.336.167	5.300.141	5.962.570
Marroquinería	35.266.569	38.251.310	37.473.841	45.663.871	48.126.248
Calzado y sus partes	1.833.957	733.802	705.893	356.833	-1.690.171
Total Cadena	46.950.287	46.994.781	42.515.902	51.320.845	52.398.648

Fuente: DANE Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales-ACICAM

En el cuadro se muestra el comportamiento de la balanza comercial de Colombia – Estados Unidos y Puerto Rico en terminos fob en cuero, marroquinería y calzado.

Grafica 24. Balanza comercial



Fuente: este estudio

Justificación elección Estados Unidos: Estados Unidos importo del mundo en el 2010, US\$ 20.906 millones en calzado que corresponde a 2.36 billones de pares. Esto representa más del 98% de su consumo. El 76% de importación de calzado proviene de China.

En marroquinería Estados Unidos importo del mundo en el 2010, US\$9.933 millones, en donde china provee más del 60%. El tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos que tiene arancel 0. En el año 1992 Colombia exportó calzado por USD 42 millones y marroquinería por USD 80 millones.

Al mercado norteamericano concurren los principales competidores del mundo en productos de marroquinería y calzado: Italia, España, Brasil, China, India, Vietnam, Indonesia, entre otros. Hay que prepararse para asumir este reto: (PTP) Se requiere mejorar los niveles de productividad y competitividad, así como la incorporación del proceso de diseño en la manufactura de los bienes. (Diferenciación de producto). Es necesario trabajar en la segmentación del mercado de los EEUU. Estados Unidos importó del mundo en el año 2010 cerca de US\$30.000 millones en artículos de marroquinería y calzado³².

³² BANCO DE LA REPÚBLICA. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Op. cit., p. 20.

3.2.3 Generalidades del mercado:

Generalidades Geográficas: Ubicación Geográfica: Estados Unidos está ubicado en la parte norte del continente americano. Formado por 48 estados, situado en el territorio de América del Norte y además Alaska y Hawái. Otras áreas corresponden a los territorios de Puerto Rico, Samoa, Guam y las Islas Vírgenes. Limita con Canadá al norte y con México al sur. Tiene una superficie total de 9.826.675 km², con un % de agua de 2,198%, y de frontera 9.826.675 km².

Clima. Al ser el territorio estadounidense tan extenso geográficamente, el clima varía de región en región, predominando las temperaturas templadas, tropicales en Hawái y Florida, ártico en Alaska, semiárido en el área de las grandes planicies y el Oeste del río Misisipi, árido en las grandes cuencas del Suroeste, e inviernos moderados en la zona Noroeste. Muchos de los estados presentan las cuatro estaciones. Las temperaturas oscilan de templado a tropical, dependiendo de la cercanía de la costa, la altura y la época del año.

Primavera: Es una época de lluvia. Generalmente de temperatura cálida durante el día y fresca en la noche.

Verano: La temperatura es muy caliente por encima de los 20 grados Centígrados y en ocasiones llegando a superar los 30 grados.

Otoño: Aunque el término en inglés es "Autumn", se le conoce coloquialmente como "Fall". Sucede durante septiembre y octubre con vientos helados. Las hojas cambian de color y los árboles pierden su follaje. También puede llover mucho hasta el comienzo de la nieve.

Invierno: El invierno puede ser la estación más larga en muchos estados, con una duración de hasta cuatro meses: diciembre, enero, febrero y marzo. En los lugares más fríos, la temperatura se mantiene debajo de los 0 grados centígrados, día y noche. Para tolerar el viento helado, es necesario estar debidamente vestido y el hogar debe contar con la debida protección y calefacción.

Distancia aproximada desde el país exportador al país importador. Distancia aproximada entre Pasto (Colombia) con Latitud 1° 12' norte, Longitud 77° 17' oeste, y Washington DC (Estados Unidos) con Latitud 38° 53' norte, longitud 77° 02' oeste, es de 4 190 Km

Mercado Potencial: Población (número de habitantes), según las cifras oficiales del último censo realizado en Estados Unidos, en abril de 2014, la población total de ese país suma 342, 623,286 habitantes. Se trata de una población mestiza, multicultural y multilingüe, debido al gran mestizaje que existe en Estados Unidos, a los múltiples orígenes de los estadounidenses y al constante arribo de nuevos inmigrantes. Resulta difícil diferenciar a los habitantes como nacionales o extranjeros, salvo por el lugar de su nacimiento o el nacimiento de sus padres y abuelos.

Ciudad capital, principales ciudades y número de habitantes Washington D. C: Oficialmente denominado Distrito de Columbia. Se localiza a orillas del río Potomac y está rodeado por los estados de Virginia, al oeste y Maryland al norte, este y sur. 9 En Washington, los últimos 10 años el estado creció un 14.1%. Con 830,419 nuevas caras ahora Washington tiene un total de 6, 724,540 residentes.

Chicago: A orillas del Lago Michigan, uno de los cinco grandes lagos interiores. Ciudad moderna donde destacan edificios míticos como el Hotel Palmer House ó la Torre Sears con sus 112 pisos y más de 440 metros de altura.

Boston (Massachusetts): Conocida por la Universidad de Harvard y lugar de nacimiento del Presidente Kennedy. Fundada en 1.630, es una de las ciudades más antiguas de Estados Unidos.

Nueva York: se asienta sobre los terrenos que rodean el estuario del río Hudson: las islas de Manhattan y Staten Island, el Oeste de Long Island y una pequeña porción continental.

Miami (Florida): Ubicada en el extremo sur de la Península de la Florida, en la desembocadura del río Miami en la bahía Biscayne. Punto de encuentro entre Europa y América Latina. Formada por 27 municipios.

Nueva Orleans (Luisiana): A orillas del río Missisipi, a 110 Km. Del Golfo de México, fundada en 1718 por Jean Baptiste Le Moyne de Bienville para residencia del gobernador y del arzobispo de Louisiana. Cedita a España en 1762. En 1803, Francia que volvió a ostentar el dominio de Louisiana, la vendió a Estados Unidos.

Las Vegas (Nevada): Situada en la parte meridional del Estado, en un extenso valle desértico, rodeada por estériles montañas, con sus opulentos hoteles y casinos, es la deslumbrante capital de la diversión y el juego.

Los Ángeles (California): Fundada por los franciscanos, tras el reconocimiento de la zona por Gaspar de Portolá en 1769, con el nombre de Nuestra Señora Reina de Los Ángeles de Porciúncula desde 1839 fue la capital de California hasta que, en 1846, fue conquistada por Estados Unidos.

Cuadro 17. Población

CIUDAD	ESTADO	POBLACION
NUEVA YORK	NUEVA YORK	8175133
LOS ANGELES	CALIFORNIA	3792621
CHICAGO	ILLINOIS	2695598
HOUSTON	TEXAS	2099451
PHOENIX	ARIZONA	1445632
FILADELFIA	PENSILVANIA	1526000
SAN ANTONIO	TEXAS	1327407
SAN DIEGO	CALIFORNIA	1307402
DALLAS	TEXAS	1197816
SAN JOSE	CALIFORNIA	945942
JACKSONVILLE	FLORIDA	821794
INDIANAPOLIS	INDIANA	820445
SAN FRANCISCO	CALIFORNIA	805235
AUSTIN	TEXAS	790390
COLUMBOS	OHIO	787033
FORTH WORTH	TEXAS	741205
CHARLOTTE	CAROLINA DEL NORTE	731424
DETROIT	MICHIGAN	713777
EL PASO	TEXAS	649121

Fuente: este estudio

Generalidades Económicas: PBI (US\$): La economía de Estados Unidos registró en 2013 un incremento del Producto Interior Bruto (PIB) del 1,7%, en comparación con el 3% que creció en el año 2010, según los datos de la primera estimación publicada por el Departamento de Comercio.

“Este incremento se produce después de que el PIB aumentara en el cuarto trimestre del año un 2,8% anualizado, por encima del 1,8% que creció en el tercer trimestre y del 1,3% registrado en el periodo comprendido entre abril y junio”³³.

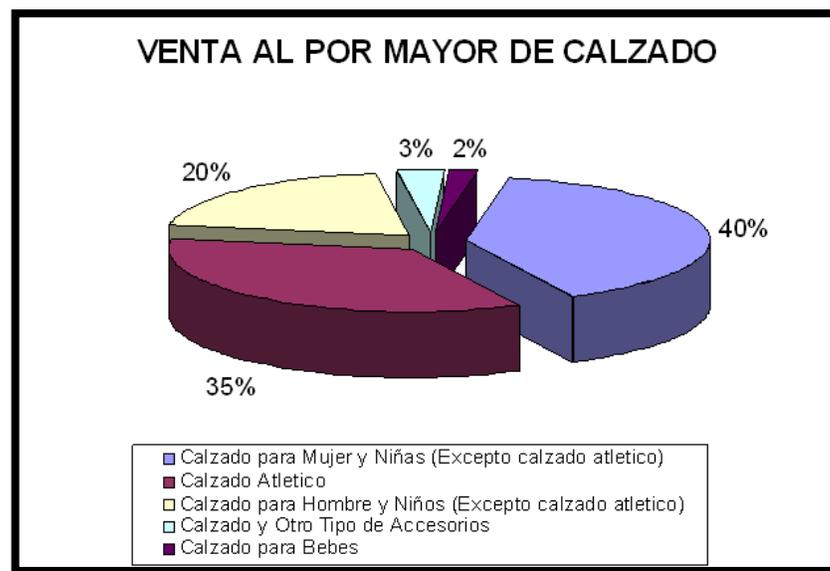
El Puerto De New Orleans: “Cuenta con 38 puertos de atraque; una profundidad hasta 40’; almacenamiento cubierto de 557.000 m² y 24.000 km de hidrobias. Se caracteriza, por poseer 7 ferrocarriles y 249.000 Km de vías férreas, que facilitan

³³ ECONOMÍA MACRO. [en línea] [citado 2014-06-23] Disponible en internet: <http://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-economia-macro-pib-eeuu-aumenta-17-2011-crecer-28-cuarto-trimestre-20120127145038.html>.

su conexión con el este, oeste de Estados Unidos y Canadá. Cuenta con servicios de 16 líneas de barcas para cabotaje como para el transporte por el río Mississippi, y 75 líneas de camión que sirven al puerto. Posee 38 sitios de atraque y se especializa en el manejo de cargas como acero, caucho, maderas y café”³⁴.

Situación de distribución en el mercado objetivo: En los cuadros y gráficos siguientes se evidencian las características de la distribución del producto en el mercado de los Estados Unidos.

Grafica 25. Distribución por tipo de producto en Estados Unidos



Fuente: este estudio

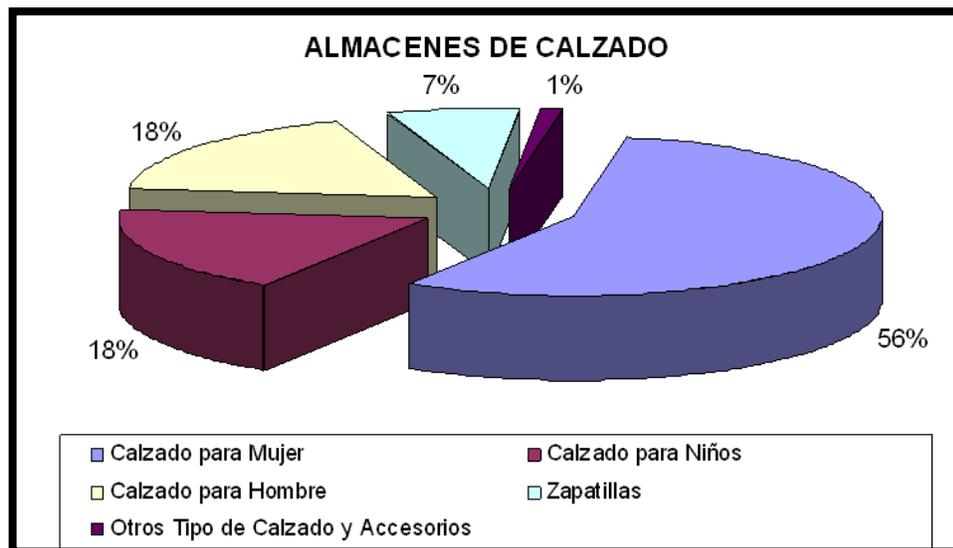
³⁴ Ibíd.

Cuadro 18. Venta al por mayor de calzado en Estados Unidos

VENTA AL POR MAYOR DE CALZADO		
<i>Año 2008</i>		
Categoría de producto	Millones de US\$	% Part.
Calzado para Mujer y Niñas (Excepto calzado atletico)	\$12,198.2	40%
Calzado Atletico	\$10,673.5	35%
Calzado para Hombre y Niños (Excepto calzado atletico)	\$6,099.1	20%
Calzado y Otro Tipo de Accesorios	\$914.9	3%
Calzado para Bebes	\$609.9	2%
Total	\$30,495.6	100%

Fuente: este estudio

Grafica 26. Ventas en Almacenes de calzado en Estados Unidos



Fuente: este estudio

Cuadro 19. Ventas en Almacenes de calzado en Estados Unidos

ALMACENES DE CALZADO		
<i>Año 2008</i>		
Categoría de producto	Millones de US\$	% Part.
Calzado para Mujer	\$16,520.0	56%
Calzado para Niños	\$5,310.0	18%
Calzado para Hombre	\$5,310.0	18%
Zapatillas	\$2,065.0	7%
Otros Tipo de Calzado y Accesorios	\$295.0	1%
	\$29,500.0	100%

Fuente: este estudio

3.2.4 Mercado objetivo – segmentación. Nueva Orleans³ (en francés: La Nouvelle-Orléans; en inglés: New Orleans) es la ciudad más grande del estado de Luisiana, en los Estados Unidos, así como el principal puerto del río Misisipi. En 2010 su población era de 343.829 habitantes.

Cuadro 20. Mercado objetivo segmentado estrato medio alto

Mercado objetivo	%	Número
Mujeres de edades entre los 25 a 45 años	18	61.889
Hombres entre 25 a 45 años	16	55.012
Niños entre 8 a 14 años	9	30.944
Total		147.845

Fuente: este estudio

Las variables utilizadas para la segmentación de mercados obedecieron a criterios geográficos y demográficos encontrándose 147.845 personas. A continuación se realiza una descripción más detallada sobre la demanda de calzado y las expectativas y necesidades de los clientes potenciales; a los cuales se llegará mediante un importador directo.

3.2.5 Análisis de clientes potenciales y demanda:

Cuadro 21. Vestuario y Calzado

Pocket share Vestuario y calzado			
Ingreso	2012	2013	Var. %
Medio bajo y Bajo	5,08%	4,97%	- 2,09%
Medio Alto	5,32%	4,97%	- 6,58%
Alto	5,60%	5,45%	- 2,75%
Estados Unidos	3,80%	3,65%	- 4,02%

Fuente: este estudio

El consumo per cápita del estadounidense promedio destinado al gasto a *Vestuario y calzado* en 2013 alcanzó US\$1.057,94; en 2005 equivalió a US\$1.058,06 anuales: esto significó una variación de 0,01%.

El consumo real per cápita en Dólares (USD) nos puede ilustrar mejor sobre la evolución del consumo de este ítem, ya que aísla la variación en el tipo de cambio capturada cuando se mide el consumo en dólares, y además se eliminan las variaciones en los precios del país. La variación real pasó de USD 464,46 en 2012 a USD 468,57 en 2013.

El cambio significó una variación en términos reales (descontando tasa de cambio e inflación) equivalente a 0,89%. El consumo corriente en moneda local presentó una variación entre los dos años de 0,01%, lo cual indica la diferencia entre el crecimiento del consumo descontando la variación en los precios –inflación.

Cuadro 22. Variación del consumo

Consumo Vestuario y calzado			
Ingreso	2012	2013	Var. %
Per Cápita Dólares	1.057,94	1.058,06	0,01%
Per Cápita -Dólares-	506,72	522,13	3,04%
Real Per Cápita Dólares	464,46	468,57	0,89%

Fuente: este estudio

El pocket share de *Vestuario y calzado* promedio de los países de ingresos medio bajo y bajo pasó de 5,08% en 2012 a 4,97% en 2013; se traduce en una variación anual de -2,09%. La participación de *Vestuario y calzado* para los países de ingreso medio alto pasó de 5,32% en 2012 a 4,97% en 2013; la variación porcentual fue de -6,58%. En 2012 el estadounidense promedio destinó el 3,80% de su consumo a *Vestuario y calzado*, mientras en 2013 lo hicieron en 3,65%.

Su pocket share varió en -4,02% entre 2004 y 2005. En promedio, los países de ingreso alto le asignaron al consumo de *Vestuario y calzado* el 5,60% en 2012 y el 5,45%, en 2013; la variación entre los dos años fue de -2,75%. De acuerdo a lo anterior se encuentra lo siguiente:

Cuadro 23. Proyección de demanda per cápita

Mercado objetivo	%	Número	Gasto per cápita calzado y vestuario	Calzado	Unidades (pares de zapato)
Mujeres de edades entre los 25 a 45 años	18	61.889	468	187,2	2,34
Hombres entre 25 a 45 años	16	55.012	468	187,2	2,34
Niños entre 8 a 14 años	9	30.944	468	187,2	2,34
Total		147.845			

Fuente: este estudio

Con estas cifras podemos proyectar la demanda potencial del mercado en el país objetivo, en News Orleans con mujeres y hombres de edades entre los 25 a 45 años de edad y niños de 8 a 14 años de estratos medio alto.

Cuadro 24. Demanda proyectada

Mercado objetivo	%	Número	Unidades (pares de zapato)	Unidades anuales
Mujeres de edades entre los 25 a 45 años	18	61.889	2,34	144.820
Hombres entre 25 a 45 años	16	55.012	2,34	128.728
Niños entre 8 a 14 años	9	30.944	2,34	72.409
Total		147.845		345.957

Fuente: este estudio

Se observa que existe una demanda en News Orleans en el segmento de mercado definido de 345.957 pares de zapatos anual. La comercializadora espera cubrir una demanda de 15.570 pares de zapatos es decir un 4.5% de participación en el mercado.

Cuadro 25. Matriz Análisis del cliente

Matriz Análisis del Cliente			
	USA	COMPRA	DECIDE
¿Quién?	Hombres y mujeres entre 25 a 45 años de edad de estrato medio alto. Niños de 8 a 14 años de edad de estratos medio alto News Orleans. EEUU	Hombres y mujeres entre 25 a 45 años de edad de estrato medio alto. News Orleans. EEUU	Hombres y mujeres entre 25 a 45 años de edad de estrato medio alto. Niños de 8 a 14 años de edad de estratos medio alto News Orleans. EEUU
¿Qué?	Zapato elegante, cómodo, diseños y colores variados. Alta calidad	Estilo, presencia, elegancia, comodidad.	Calidad y diseño.
¿Cómo?	Acercándose a los puntos de venta de importadores directos o intermediarios en Centros comerciales.	En efectivo y crédito	Con información publicitaria.
¿Cuándo?	Generalmente a mediados y fines de año	Compra 2.34 veces en el año	Generalmente a mediados y fines de año
¿Por qué?	Comodidad y calidad	Calidad	Costo / Beneficio
¿Para qué?	Para andar con un calzado cómodo elegante y buen diseño.	Para andar con un calzado cómodo elegante y buen diseño	Para andar con un calzado cómodo elegante y buen diseño

Fuente: este estudio

Perfil del Cliente

Género: hombres y mujeres. Niños

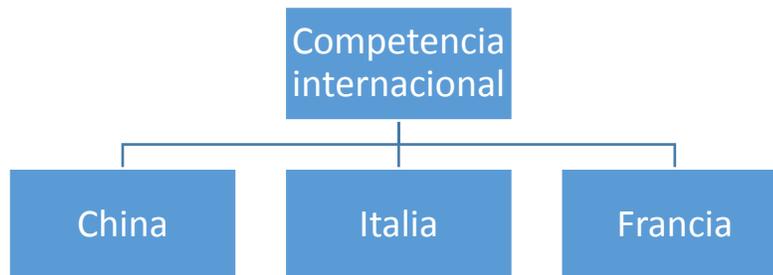
Edad: de 25 a 35 años. De 8 a 14 años

Ingresos: medios altos.

Ocupación: estudiantes y trabajadores independientes, empresarios, entre otros.

3.2.6 Análisis de la competencia internacional:

Figura 11. Competencia internacional



Fuente: este estudio

China. China es el productor mundial más grande de calzado. En la actualidad producen 20.000 empresas el 85% de la producción la calidad oscila entre baja y media.

Italia: Al igual que para las mujeres, los zapatos italianos para hombre están entre los más codiciados en el mercado, por su diseño la oferta es muy grande, las marcas como Prada, Gucci, Ferragamo guardan en sus estanterías una variedad muy grande en cuanto a calzado se refiere. El precio no será un tema que le guste mucho a los hombres pero no se puede negar que los italianos son uno de los zapatos con mejor estilo en el mercado.

Francia: A pesar de la crisis, el sector del calzado en Francia sigue creciendo y se prevé que aumente un 2,5% en 2011 y un 3% en 2012. En 2010, el peso del sector alcanzó los 9.000 millones de euros. El consumo medio de las francesas es actualmente de 5,7 pares de zapatos al año, por un coste medio unitario cercano a los 26 euros. Este sector ha avanzado de manera notable impulsado por la rotación de las colecciones y el desarrollo del comercio electrónico. De hecho, desde 2008, las búsquedas de información sobre calzado en la web han aumentado un 150%. Si bien es cierto que esto ha favorecido principalmente a los portales de venta web, las previsiones para los comercios tradicionales aún son positivas siempre que sepan adaptarse a las nuevas tendencias, aportando flexibilidad para variar su oferta comercial. Es un sector de bastante potencial exportador a Estados Unidos.

Cuadro 26. Matriz del perfil competitivo

Variable	CHINA			COLOMBIA		ITALIA	
	Peso	Calif	Peso Ponderado	Calif	Peso Ponderado	Calif	Peso Ponderado
Calidad de los productos	0,3	1	0,3	4	1,2	4	1,2
Precio	0,1	4	0,4	4	0,4	1	0,1
Alta experiencia en fabricación	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Diseños	0,3	2	0,6	4	1,2	4	1,2
Comodidad - confort	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4
marca	0,1	1	0,1	1	0,1	4	0,4
Total	1		1,9		3,6		3,7

Fuente: este estudio

Colombia tiene un puntaje de 3.6 perdiendo competitividad frente a su competencia (Italia) por 0.1 y 0.7 respectivamente con lo cual se puede deducir que se cuenta con ventajas como la calidad, el diseño y el confort. China es líder por el precio pero baja calidad.

3.2.7 Plan de mercadeo:

Figura 12. Diseño de logotipo y slogan



Calzado - La Unión (Nariño - Colombia)
Un calzado de calidad y distinción

Fuente: este estudio

Estrategias de mercadeo:

- Lograr ventas efectivas de calzado en los Estados Unidos, iniciando con la colección Otoño – Invierno 2014 a través de un importador directo al cual se le enviaran el catalogo y muestras del producto
- Segmentar el mercado (producto – geografía)
- Desarrollar estrategia de nicho
- Ajustes físicos y técnicos de producto
- Visitar y participar en ferias
- Montaje de página web
- Es fundamental el trabajo conjunto entre el sector público y el sector privado para construir un sector de clase mundial (PTP).

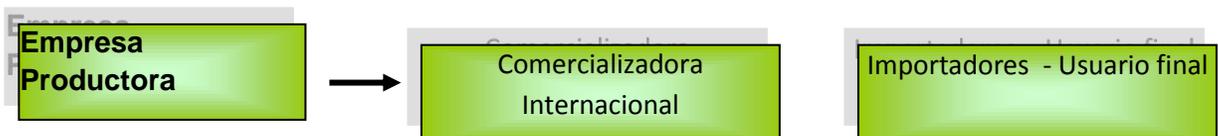
Tácticas de mercadeo:

Estrategias de distribución. “La propiedad de un producto debe transferirse de alguna manera del individuo u organización que lo elaboró al consumidor que lo necesita.

- **Sistemas de distribución:** El sistema de distribución utilizado para hacer llegar el servicio hasta el consumidor final, es indirecto.
- **Canales de distribución:**
Se debe tener en cuenta que los canales de distribución para los productos de consumo, se divide en cuatro tipos de canales:

“**Canal 2: Del productor a comercializadora – importador - consumidores;** este tipo de canal tiene 2 nivel de intermediarios, por tanto, la comercializadora desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos.

Figura 13. Canal de Distribución



Fuente: este estudio

Cuadro 27. Frecuencias y tiempo de tránsito desde los puertos colombianos

DESTINO	ORIGEN	TIEMPO DE TRÁNSITO (días) DIRECTO	TIEMPO DE TRÁNSITO (días) CONEXIÓN	FRECUENCIA
BALTIMORE	Barranquilla	14	16	Semanal
	Buenaventura	16	13-16	Semanal
	Cartagena	7-14	18	Semanal
CHARLESTON	Barranquilla	15	12-17	Semanal
	Buenaventura	15	15-19	Semanal
	Cartagena	8-15	11-19	Semanal
ELIZABETH	Santa Marta		16-18	Semanal
	Barranquilla		16	Semanal
	Buenaventura		11-14	Semanal
FILADELFIA	Cartagena	7	16	Semanal
	Barranquilla		12	Semanal
	Buenaventura		14-15	Semanal
HOUSTON	Cartagena	5	14-17	Semanal
	Santa Marta		13	Semanal
	Barranquilla	17	13-16	Semanal
JACKSONVILLE	Buenaventura		11-21	Semanal
	Cartagena	6-19	11-13	Semanal
	Santa Marta		10-16	Semanal
MIAMI	Barranquilla	7	12	Semanal
	Buenaventura		19	Semanal
	Cartagena	8	11	Semanal
NEW ORLEANS	Santa Marta		13	Semanal
	Barranquilla	5	11	Semanal
	Buenaventura		8	Semanal
NEW YORK	Cartagena	4	10	Semanal
	Santa Marta		10	Semanal
	Barranquilla	14	15	Semanal
NEW YORK	Buenaventura		8-19	Semanal
	Cartagena	8	15-16	Semanal
	Santa Marta	7	13	Semanal
NEW YORK	Barranquilla	10-14	13	Semanal

Fuente: este estudio

De acuerdo con PROEXPORT el mercado norteamericano se mueve bajo 3 canales de comercialización, se utilizará el de categoría media: Almacenes de cadena como Sears, JC, Penny, Tom Mc Kinney, Factory Outlets, Movil shoe Van y almacenes de calzado.

Estrategias de Precio: Para fijar el precio se tiene en cuenta un precio competitivo en el mercado internacional, el calzado en la Unión (N) oscilan en un precio entre \$30.000 y \$70.000; en el mercado internacional se puede vender perfectamente a un precio de 50 US\$ a 100US\$.

Estrategias de Promoción:

- **Contactos comerciales:** La empresa realiza contactos comerciales con importadores en los mercados seleccionados a través de la participación en ferias y montaje de página web con todos los productos.

- **Promoción de ventas:** La empresa atraerá más clientela a través de incentivos entregados a sus clientes realizando programas y actividades que tienen como objetivo conservar su clientela y buscar una mayor aceptación del producto en el mercado.
- **Utilizar las asociaciones de calzado y participar en ferias del sector calzado.**

Cuadro 28. Presupuesto de mezcla de mercadeo

Descripción	Valor
Sueldos a empleados área comercial	17.520.000
Gastos de distribución	3.114.050
Publicidad (página web, catálogos, tarjetas de presentación)	3.600.000
Gastos de viaje a EEUU y participación en ferias – muestras gratis	38.400.000

Fuente: este estudio

3.2.8 Plan de Mercadeo Internacional Objetivos

- Lograr una venta de 15.170 pares de zapatos anual correspondiente a \$1.089.917.500 durante el primer año de funcionamiento de la Comercializadora internacional con un crecimiento anual del 5%,
- Alcanzar un 4% de la capacidad exportable anual,
- Alcanzar una participación en el mercado seleccionado (Nueva Orleans) del 4.8% con la venta de 15.170 pares de zapatos anual mediante la distribución del producto en 5 cadenas comerciales.

Cuadro 29. Proyección de demanda per cápita y participación en el mercado

Mercado objetivo	%	Número	Gasto per cápita calzado y vestuario	Calzado	Unidades (pares de zapato)
Mujeres de edades entre los 25 a 45 años	18	61.889	468	187,2	2,34
Hombres entre 25 a 45 años	16	55.012	468	187,2	2,34
Niños entre 8 a 14 años	9	30.944	468	187,2	2,34
Total		147.845 15.170 (4,38% de participación en el mercado)			

Fuente: este estudio

Estrategias Marketing MIX:

Foto 4. Estrategia de producto

Producto	Estrategia
<p data-bbox="300 415 573 451">Calzado femenino</p> 	<ul data-bbox="894 422 1463 716" style="list-style-type: none">• Diseños innovadores de acuerdo a las estaciones• Presentación de nuevas colecciones y diseños• Variedad de colores y diseños• Seguir tendencias de moda• Calidad del producto• Garantías
<p data-bbox="300 877 456 940">Calzado masculino</p> 	<ul data-bbox="894 884 1463 1178" style="list-style-type: none">• Diseños innovadores de acuerdo a las estaciones• Presentación de nuevas colecciones y diseños• Variedad de colores y diseños• Seguir tendencias de moda• Calidad del producto• Garantías
<p data-bbox="300 1220 537 1255">Calzado infantil</p> 	<ul data-bbox="894 1226 1463 1520" style="list-style-type: none">• Diseños innovadores de acuerdo a las estaciones• Presentación de nuevas colecciones y diseños• Variedad de colores y diseños• Seguir tendencias de moda• Calidad del producto• Garantías

Fuente: este estudio

Estrategias de mercadeo:

- ✓ Lograr ventas efectivas de calzado en los Estados Unidos, iniciando con la colección Otoño – Invierno 2014 a través de un importador directo al cual se le enviarán el catálogo y muestras del producto,
- ✓ Segmentar el mercado (producto – geografía),
- ✓ Desarrollar estrategia de nicho,
- ✓ Ajustes físicos y técnicos de producto,
- ✓ Visitar y participar en ferias,
- ✓ Montaje de página web ,
- ✓ Es fundamental el trabajo conjunto entre el sector público y el sector privado para construir un sector de clase mundial (PTP).

Estrategias de distribución. “La propiedad de un producto debe transferirse de alguna manera del individuo u organización que lo elaboró al consumidor que lo necesita.

Sistemas de distribución: El sistema de distribución utilizado para hacer llegar el servicio hasta el consumidor final, es indirecto.

Canales de distribución: Se debe tener en cuenta que los canales de distribución para los productos de consumo, se divide en cuatro tipos de canales:

“Canal 3: Del productor a comercializadora – importador – almacenes de cadena - consumidores; este tipo de canal tiene 2 nivel de intermediarios, por tanto, la comercializadora desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos.

Figura 14. Canal de Distribución



Fuente: este estudio

De acuerdo con PROEXPORT el mercado norteamericano se mueve bajo 3 canales de comercialización, se utilizará el de categoría media: Almacenes de

cadena como Sears, JC, Penny, Tom Mc Kinney, Factory Outlets, Movil shoe Van y almacenes de calzado.

Estrategias de Precio: Para fijar el precio se tiene en cuenta un precio competitivo en el mercado internacional, el calzado en la Unión (N) oscilan en un precio entre \$30.000 y \$70.000; en el mercado internacional se puede vender perfectamente a un precio de 50 US\$ a 100US\$.

Cuadro 30. Precios del producto

2. Precio por producto (1)					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Calzado dama	76.000	78.473	80.837	83.276	85.790
Calzado masculino	76.000	78.473	80.837	83.276	85.790
Calzado infantil	56.000	57.823	59.564	61.362	63.214
		0	0	0	0
		0	0	0	0
Total	208.000	214.769	221.237	227.915	234.793

(1). Indique el precio de venta de cada uno de los productos para el primer año de operaciones del proyecto.

Fuente: este estudio

Figura 15. Estrategias de Promoción



Fuente: este estudio

- ✓ **Contactos comerciales:** La empresa realiza contactos comerciales con importadores en los mercados seleccionados a través de la participación en ferias y montaje de página web con todos los productos.
- ✓ **Promoción de ventas:** La empresa atraerá más clientela a través de incentivos entregados a sus clientes realizando programas y actividades que tienen como objetivo conservar su clientela y buscar una mayor aceptación del producto en el mercado.
- ✓ **Utilizar las asociaciones de calzado y participar en ferias del sector calzado.**

Cuadro 31. Plan de mercadeo internacional

PLAN DE MERCADEO INTERNACIONAL								
MARKETING MIX	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	INDICADOR
PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> Lograr una venta de 15.170 pares de zapatos anual correspondiente a \$1.089.917.500 durante el primer año de funcionamiento de la Comercializadora internacional con un crecimiento anual del 5%. 	Ofertar productos de calidad con diseños a la vanguardia y de acuerdo a las tendencias del mercado	Consultar tendencias, diseño de productos innovadores en los talleres, control de calidad, ofertar producto	15.170 pares de zapato comercializados con una venta \$1.089 millones de pesos	Materias primas, mano de obra, costos indirectos de fabricación para la comercialización de 15.170 pares de zapatos	\$ 884.593.500	Coordinador de Calidad y Bodega	No. Pares de zapatos comercializados, No. Nuevos diseños de producto, No. Pares de zapatos con control de
PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> Alcanzar un 4% de la capacidad exportable anual. 	Ingresar al mercado con un precio accesible con la oferta de un producto con buenos diseños y calidad	Negociar precios con los importadores	Lograr la venta de 15.170 pares de zapatos a un precio de US\$ 38 y US\$ 26 dolares	primas, mano de obra, costos indirectos de fabricación para la comercialización de 15.170 pares de zapatos	0	Coordinador de mercado internacional	No. Pares de zapatos comercializados al precio establecido
PROMOCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Alcanzar una participación en el mercado seleccionado (Nueva Orleans) del 4.8% con la venta de 15.170 pares de zapatos anual mediante la distribución del producto en 5 cadenas comerciales 	Participar en ferias internacionales en Nw Orleans y establecer contacto directo con 3 importadores	Logística internacional para la participación en ferias, llevar muestras del producto, activar redes sociales y página web	Lograr la exportación con al menos 1 importador que establezca el producto en 5 cadenas comerciales	Viajes, página web, participación en ferias, viáticos, muestras del producto	Publicidad (página web, catálogos, tarjetas de presentación) \$3.600.000, Gastos de viaje a EEUU y participación en ferias – muestras gratis 38.400.000	Coordinador de mercado internacional	No. Importadores. Contrato establecido de acuerdo a las cantidades pactadas
DISTRIBUCIÓN		Lograr la venta del producto en 5 cadenas comerciales mínimo	Establecimiento de acuerdos	Venta del producto en 5 cadenas comerciales: Almacenes de cadena como Sears, JC, Penny, Tom Mc Kinney, Factory Outlets, Movil shoe Van y almacenes de calzado.	Talento humano	17.520.000	Coordinador de mercado internacional	No. Cadenas comerciales donde se vende el producto de la comercializadora
TOTAL						\$ 59.520.000		

Fuente: este estudio

4. ESTUDIO DE OPERACIONES

4.1 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Macro localización. La empresa se localiza en el municipio de la Unión en la región centro oriental de los Andes en el Departamento de Nariño. Para el análisis de la localización del proyecto se empleó el método cualitativo por puntos analizando las siguientes variables de importancia:

Cuadro 32. Alternativas de macro localización.

FACTORES RELEVANTES	IMPORTANCIA RELATIVA	PESO	Centro		Oriente		Occidente	
			Calific. Escala 0-100	Calific. Ponderado	Calific. Escala 0-100	Calific. Ponderada	Calific. Escala 0-100	Calific. Ponderada
El plan de ordenamiento territorial	9	0.21	100	21	90	18.9	90	18.9
Preferencias del mercado	9	0.21	100	21	80	16.8	60	12.6
Vías de acceso	7	0.18	90	16.2	90	16.2	100	18
Costo arrendamiento o del lote	6	0.14	100	14	90	12.6	40	5.6
Estrato (valor de servicios)	4	0.04	90	3.6	100	4	40	1.6
Iluminación	4	0.04	95	3.8	80	3.2	100	4
accesibilidad (distancia, zonas de parqueo)	5	0.1	70	7	70	7	100	10
Congestión vehicular		0.04	90	3.6	90	3.6	70	2.8
Amplitud del local		0.04	60	4	100	4	20	0.8
TOTALES		1,00		94.2		86.3		73.9

Fuente: este estudio

Justificación de la localización: Se considera que las instalaciones en donde funcionará la comercializadora Internacional cuenta con una infraestructura adecuada y cumple con las expectativas que se requieren; teniendo en cuenta los factores evaluados como el plan de ordenamiento territorial, Preferencias del mercado, Vías de acceso, Costo arrendamiento, estrato (valor de servicios),

accesibilidad (distancia, estado de vías de comunicación), congestión vehicular y amplitud del local.

El lugar que obtuvo mayor calificación fue el Centro con un puntaje de 94.2, seguido de oriente con el 86.3 y occidente con el 73.5%.

El Centro de la ciudad es el sitio de macro localización más adecuado para la implementación de la empresa por cuanto se ciñe al POT, cuenta con la preferencia del mercado en su gran mayoría, tiene buenas vías de acceso, cuenta con buena iluminación, el costo del arrendamiento es moderado, el estrato socioeconómico es 3 por tanto el costo de los servicios es relativamente bajo, es accesible ya que cuenta con varias rutas de bus, no tiene restricciones de parqueo, además se encuentran los puntos de venta de las empresas de calzado.

4.2 TAMAÑO DE LA EMPRESA

El tamaño del proyecto se define en función de su capacidad de producción de bienes o prestación de servicios, durante un periodo de tiempo considerado normal para sus características; aplicando este concepto a la Comercializadora , bajo los siguientes criterios:

Cuadro 33. Capacidad de producción

Empresa	Línea de productos potenciales	Capacidad de producción diaria por línea	Capacidad de producción mensual por línea	Capacidad de producción anual por línea
1)Luis Angel Paez	Calzado dama	12	240	2.880
	Calzado caballero	12	240	2.880
	Calzado infantil	12	240	2.880
2)Edimer Fernando Lucero	Calzado dama	120	2.400	28.800
	Calzado caballero	120	2.400	28.800
	Calzado infantil		0	0
3)Lanrroman	Calzado dama	24	480	5.760
	Calzado caballero		0	0
	Calzado infantil		0	0
4)Rosero sport	Calzado dama	160	3.200	38.400
	Calzado caballero	160	3.200	38.400
	Calzado infantil	160	3.200	38.400
5) Licet	Calzado dama	24	480	5.760
6)Original de Juan David	Calzado dama	16	320	3.840
	Calzado caballero	16	320	3.840
	Calzado infantil	16	320	3.840
7) Calzado David	Calzado dama	160	3.200	38.400
	Calzado caballero	160	3.200	38.400
	Calzado infantil	160	3.200	38.400
8)Calzado Ortiz	Calzado dama	48	960	11.520
	Calzado caballero	48	960	11.520
	Calzado infantil	48	960	11.520
9)Creaciones Arcas	Calzado dama	160	3.200	38.400
	Calzado caballero	160	3.200	38.400
	Calzado infantil	160	3.200	38.400
10) OM SPORT	Calzado dama	12	240	2.880
	Calzado caballero	12	240	2.880

Cuadro 33. (Continuación).

	Calzado infantil	12	240	2.880
11) EMUZ	Calzado dama	12	240	2.880
	Calzado caballero	12	240	2.880
	Calzado infantil	12	240	2.880
12)CREACIONES DORADO	Calzado dama	12	240	2.880
	Calzado caballero	12	240	2.880
	Calzado infantil	12	240	2.880
13. CALZADO AIR	Calzado dama	12	240	2.880
	Calzado caballero	12	240	2.880
	Calzado infantil	12	240	2.880
14) TUMAY LO CALZA	Calzado dama	160	3.200	38.400
	Calzado caballero	160	3.200	38.400
	Calzado infantil	160	3.200	38.400
15) ANGEL SPORT	Calzado dama	24	480	5.760
	Calzado caballero	24	480	5.760
	Calzado infantil	24	480	5.760
16) Calzado Juan Camilo	Calzado dama	12	240	2.880
	Calzado caballero	12	240	2.880
	Calzado infantil	12	240	2.880
17) Don Didier	Calzado dama	240	4.800	57.600
	Calzado caballero	240	4.800	57.600
	Calzado infantil	240	4.800	57.600
18)Orlando Muñoz	Calzado dama	160	3.200	38.400
	Calzado caballero	160	3.200	38.400
	Calzado infantil	160	3.200	38.400
	Calzado dama	12	240	2.880
19)Calzado nn	Calzado caballero	12	240	2.880
	Calzado infantil	0	0	0
20) jauseb	Calzado dama	160	3.200	38.400
	Calzado caballero	260	5.200	62.400

Cuadro 33. (Continuación).

	Calzado infantil	160	3.200	38.400
21) Jhonn jaby	Calzado dama	160	3.200	38.400
	Calzado caballero	160	3.200	38.400
	Calzado infantil	160	3.200	38.400
	Calzado dama	31	620	7.440
22) Dani Gustavo	Calzado caballero	31	620	7.440
	Calzado infantil	31	620	7.440
	TOTAL	5.065	101.300	1.215.600

Fuente: este estudio

Capacidad máxima. La capacidad máxima del proyecto esta dada por el el total de empresas de calzado de cuero, son 22 empresas más grandes y mayor potencial vendiendo en promedio 101.300 unidades mensuales.

Capacidad real. Se define la capacidad real teniendo en cuenta que el 70% de la producción se realizará en el mercado y el 30% será la oferta exportable. Se utilizará el 4.26% de la capacidad de producción para la fase inicial de comercialización en News Orleans.

Cuadro 34. Capacidad de producción real para comercializar internacionalmente

Empresa	Línea de productos potenciales	Capacidad de producción diaria por línea	Capacidad de producción mensual por línea	Oferta exportable (pares de zapato)
1)Luis Angel Paez	Calzado dama	12	240	2592
	Calzado caballero	12	240	
	Calzado infantil	12	240	
2)Edimer Fernando Lucero	Calzado dama	120	2.400	17280
	Calzado caballero	120	2.400	
	Calzado infantil		0	
3)Lanrroman	Calzado dama	24	480	1728
	Calzado caballero		0	
	Calzado infantil		0	

Cuadro 34. (Continuación).

4)Rosero sport	Calzado dama	160	3.200	34560
	Calzado caballero	160	3.200	
	Calzado infantil	160	3.200	
5) Licet	Calzado dama	24	480	1.728
6)Original de Juan David	Calzado dama	16	320	3456
	Calzado caballero	16	320	
	Calzado infantil	16	320	
7) Calzado David	Calzado dama	160	3.200	34560
	Calzado caballero	160	3.200	
	Calzado infantil	160	3.200	
8)Calzado Ortiz	Calzado dama	48	960	10368
	Calzado caballero	48	960	
	Calzado infantil	48	960	
9)Creaciones Arcas	Calzado dama	160	3.200	34560
	Calzado caballero	160	3.200	
	Calzado infantil	160	3.200	
10) OM SPORT	Calzado dama	12	240	2592
	Calzado caballero	12	240	
	Calzado infantil	12	240	
11) EMUZ	Calzado dama	12	240	2592
	Calzado caballero	12	240	
	Calzado infantil	12	240	
12)CREACIONES DORADO	Calzado dama	12	240	2592
	Calzado caballero	12	240	
	Calzado infantil	12	240	
13. CALZADO AIR	Calzado dama	12	240	2592
	Calzado caballero	12	240	
	Calzado infantil	12	240	
14) TUMAY LO CALZA	Calzado dama	160	3.200	34560
	Calzado caballero	160	3.200	
	Calzado infantil	160	3.200	

Cuadro 34. (Continuación).

15) ANGEL SPORT	Calzado dama	24	480	5184
	Calzado caballero	24	480	
	Calzado infantil	24	480	
16) Calzado Juan Camilo	Calzado dama	12	240	2592
	Calzado caballero	12	240	
	Calzado infantil	12	240	
17) Don Didier	Calzado dama	240	4.800	51840
	Calzado caballero	240	4.800	
	Calzado infantil	240	4.800	
18)Orlando Muñoz	Calzado dama	160	3.200	34560
	Calzado caballero	160	3.200	
	Calzado infantil	160	3.200	
	Calzado dama	12	240	
19)Calzado nn	Calzado caballero	12	240	1728
	Calzado infantil	0	0	
20) jauseb	Calzado dama	160	3.200	41760
	Calzado caballero	260	5.200	
	Calzado infantil	160	3.200	
21) Jhonn jaby	Calzado dama	160	3.200	34560
	Calzado caballero	160	3.200	
	Calzado infantil	160	3.200	
22) Dani Gustavo	Calzado dama	31	620	6696
	Calzado caballero	31	620	
	Calzado infantil	31	620	
TOTAL		5.065	101.300	364.680

Fuente: este estudio

4.3 INGENIERÍA BÁSICA

Cuadro 35. Muebles y Enseres

Muebles y enseres				
Archivador	Unidades	1	\$ 250.000	250.000
Escritorio	Unidades	3	\$ 150.000	450.000
Sillas	Unidades	7	\$ 50.000	350.000
Estantería	Unidades	6	\$ 914.000	5.848.000
Total Inversión Muebles y Enseres				6.534.000

Fuente: este estudio

En el siguiente cuadro se presenta los requerimientos de equipos de oficina requeridos para el funcionamiento del área administrativa.

Cuadro 36. Equipo de oficina

Equipo de Oficina				
Computadores de escritorio	Unidades	3	1.200.000	3.600.000
Impresora recibos	Unidades	1	800.000	800.000
Impresora multifuncional laser	Unidades	1	220.000	220.000
Máquina registradora	Unidades	1	400.000	400.000
Calculadora electrónica	Unidades	1	80.000	80.000
Teléfono	Unidades	1	20.000	20.000
Fax	Unidades	1	150.000	150.000
Total Inversión Equipo de Oficina				5.270.000

Fuente: este estudio

Identificación de necesidades de mano de obra: A continuación se muestran cada uno de los factores que inciden directamente en el proceso de producción:

Talento humano. Para el proceso productivo es necesario que se tenga en cuenta todo el talento humano que se necesita para la prestación del servicio que se lanzará al mercado, por tanto es importante analizar las habilidades, destrezas, conocimientos y capacidades requeridas para desarrollar este proceso. En la actualidad es importante contar con un excelente personal operativo, porque tanto la tecnología como el talento humano son fundamentales para lograr ser competitivo en un mercado globalizado.

Además de las necesidades del talento humano interno para prestar el servicio es necesario tener en cuenta el personal externo que se requiere; de modo que

identifique y solucione cada uno de los problemas y dificultades que se puedan presentar.

Perfil del talento humano. Se identificaron las siguientes necesidades de recurso humano para poner en marcha el proceso de prestación del servicio:

Cuadro 37. Perfil del Talento Humano

Cargo	Capacitación	Experiencia	Título de capacitación	Habilidades y destrezas
Coordinador de Calidad	Diseñador Industrial	1 año en el área	Diseñador Industrial	Actitudes de servicio, compromiso y alta responsabilidad.
Gerente	Administrador de Empresas o Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo	1 año en cargos afines a la exportación e importación	Administrador de Empresas o Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo	Destrezas y conocimientos en manejo de programas informáticos, con actitudes de servicio, compromiso y alta responsabilidad
Contador	Contador Público Titulado	1 año en cargos	Contador Público Titulado	Actitudes de servicio, compromiso y alta responsabilidad
Auxiliar de Bodega	Cursos de Mantenimiento	1 año en cargos de Mantenimiento	Técnico	Actitudes de servicio, compromiso y alta responsabilidad
Coordinador de mercado internacional	Administrador de empresas de mercadeo y ventas	1 año en cargo de asesor o promotor comercial	Profesional en mercadeo y ventas	Actitudes de servicio, compromiso y alta responsabilidad

Fuente: este estudio

Cuadro 38. Gastos de administración y operación

DESCRIPCION	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Internet y telefonía	100.000	\$1.200.000
Arrendamiento	\$700.000	\$8.400.000
Servicios públicos	\$200.000	\$2.400.000
Papelería	\$100.000	\$1.200.000
Viáticos y transportes internacionales	\$3.200.000	\$38.400.000
TOTAL	\$4.400.000	\$52.800.000

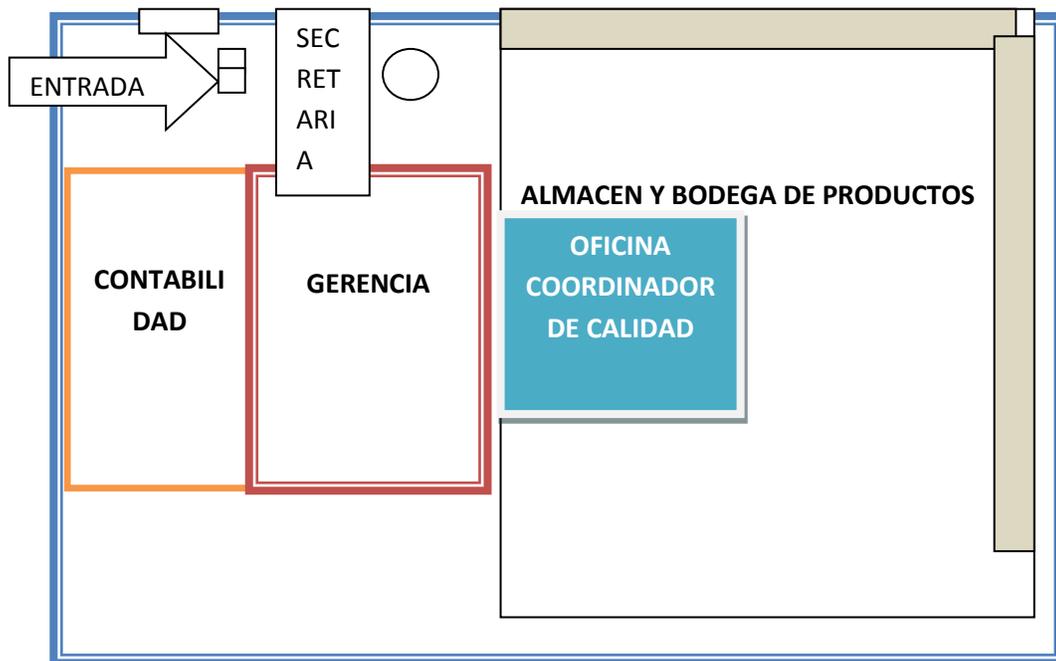
Fuente: este estudio

Cuadro 39. Escala Salarial

Cargo (2)	Salario Mensual unitario	Salario Anual	Prestaciones	Total Año 1
Coordinador de calidad	1.500.000	18.000.000	8.280.000	26.280.000
Auxiliar de bodega	1.000.000	12.000.000	5.520.000	17.520.000
Total		30.000.000	13.800.000	43.800.000
Cargo (1)	Salario Mensual (3)	Salario Anual	Prestaciones	Total Año 1
1. Administración				
Gerente administrador	2.000.000	24.000.000	11.040.000	35.040.000
Coordinador de Mercadeo internacional	589.500	7.074.000	3.254.040	10.328.040
Subtotal				45.368.040

Fuente: este estudio

Figura 16. Distribución De Planta



Fuente: este estudio

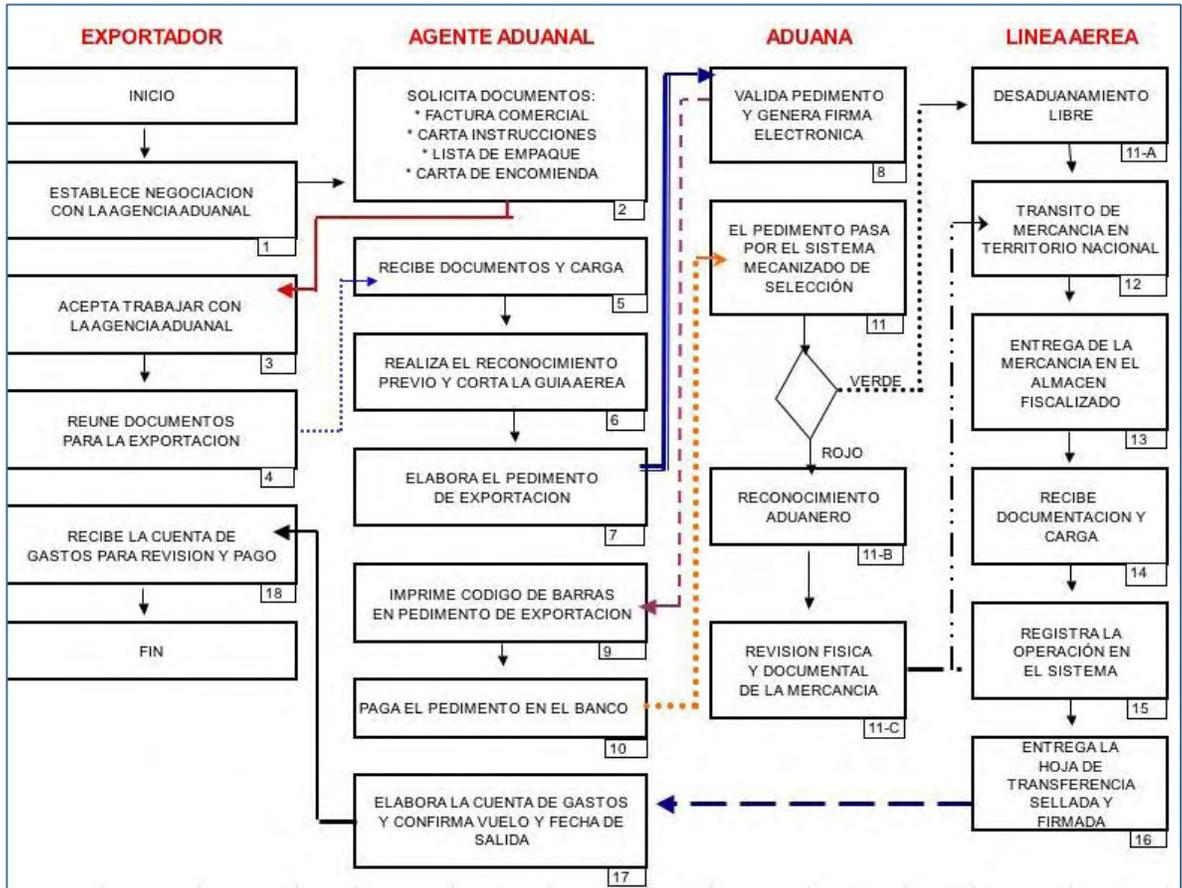
Este estudio permite definir las características necesarias para el personal del negocio, las estructuras y estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y la participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados.

Figura 17. Comercialización internacional



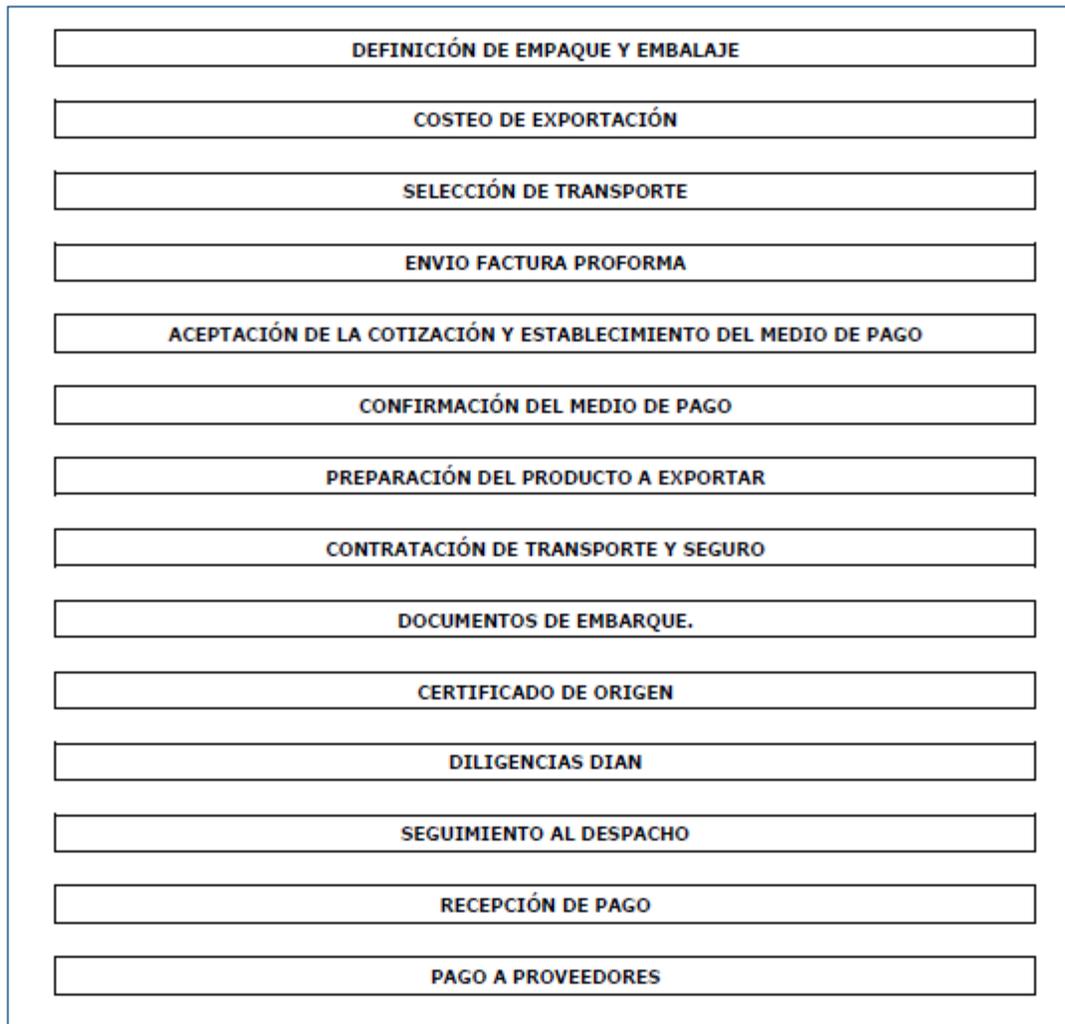
Fuente: este estudio

Figura 18. Operación de la comercialización internacional



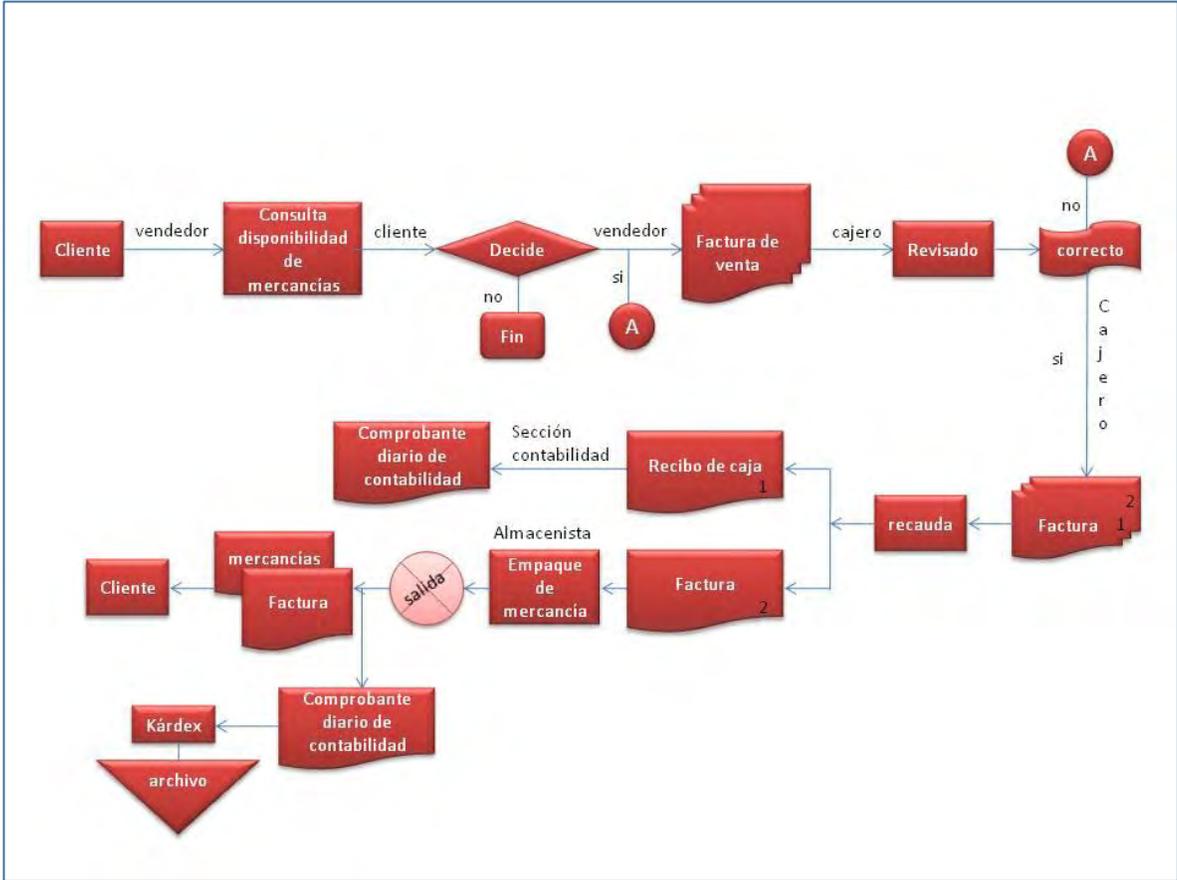
Fuente: este estudio

Figura 19. Proceso general logístico de la comercialización internacional



Fuente: este estudio

Figura 20. Proceso contable



Fuente: este estudio

5. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

5.1 CONSTITUCIÓN JURÍDICA DE LA EMPRESA

Tipo de sociedad. El tipo de sociedad de la empresa será SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA SAS, la cual es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se registrará por las reglas aplicables a la sociedad anónima.

Además, la sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas. Otra ventaja de esta sociedad es que le otorga libertad contractual en la regulación de la administración social y de las relaciones derivadas del contrato, entre los socios.

Pasos a seguir en la organización y formalización de la empresa:

Comerciales. Entre estos se enumeran los siguientes, a continuación se presentan los costos de constitución legal de la empresa costos que deben ser pagados en Cámara de Comercio y Gobernación de Nariño.

Cuadro 40. Costos de constitución legal

DESCRIPCION	CANT.	VR. UNIT	VALOR TOTAL
Impuesto de Registro Gobernación de Nariño	1	\$21.400	\$21.400
Autenticación de firmas	2	\$1.400	\$2.800
Compra de formularios de Inscripción mercantil	2	\$4.100	\$4.100
Derechos de matrícula mercantil	1	\$141.000	\$141.000
Registrar los libros de contabilidad de la Cámara de Comercio así: diario, mayor, inventarios y balances, actas	4	\$9.000	\$27.000
Resmas de papel	4	\$8000	\$36.000
TOTAL			\$235.400

Fuente: este estudio

Tributarios. Entre los requisitos tributarios se destacan:

Estos trámites no generan ningún costo.

A continuación se enuncian los trámites que deben realizarse ante la DIAN, los cuales no generan ningún costo ya que son gratuitos.

Funcionamiento. Principalmente se deben realizar los siguientes trámites: En el siguiente cuadro se presentan los costos de funcionamiento que deben cancelarse en la Alcaldía Municipal, Bomberos y Sayco y Acimpro.

Cuadro 41. Costos de funcionamiento

DESCRIPCION	CANT.	VR. UNIT	VALOR TOTAL
Solicitar el concepto del uso del suelo	1	\$57.000	\$21.400
Tramitar el concepto de bomberos (anual) y compra de extintor	1	\$80.000	\$80.000
Trámite ante SAYCO Y ACIMPRO	1	\$24.000	\$24.000
TOTAL			\$125.400

Fuente: este estudio

Seguridad laboral. Los trámites deben realizarse en las entidades promotoras de salud y cajas de compensación familiar:

Normatividad aplicable. La empresa debe regirse y cumplir las normas consignadas en el código de comercio, el código sustantivo del trabajo, el código civil, la constitución, y las recientes reformas tributaria, laboral, entre otras.

Cuadro 42. Costos totales de legalización

COSTOS	VALOR
Costos de constitución legal	\$235.400
Costos ante la DIAN	\$0
Costos de funcionamiento	\$125.400
Costos de inscripción en seguridad laboral	\$0
TOTAL COSTOS LEGALIZACION	\$360.800

Fuente: este estudio

ART. 1°DEC. 093/2003, Mod ART 1°1740 de 1994 Requisitos para la inscripción:

a) Que se trate de una persona jurídica constituida en alguna de las formas establecidas en el Código de Comercio, b) Que tengan por objeto principal la comercialización y venta de productos colombianos en el exterior, adquiridos en el mercado interno o fabricados por productores socios de las mismas

c) Presentación de estudios de mercado que incorporen su plan exportador, de acuerdo con la metodología que establezca el Min comercio. d) Manifestación del representante legal de la persona jurídica en el sentido de que ni ella ni sus representantes han sido sancionados por infracciones tributarias, aduaneras, cambiarias o de comercio exterior, durante los cinco (5) años anteriores a la presentación de la solicitud.

Documentos que se deben anexar:

- Original del formulario de solicitud de inscripción debidamente diligenciado y firmado por el Representante legal, según formato suministrado por la DIAN.
- Estar domiciliados o representados legalmente en el país.
- No tener deudas exigibles con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, salvo aquellas sobre las cuales existan acuerdos de pagos vigentes.
- Que se trate de una persona jurídica que tenga el carácter de Sociedad Nacional o Mixta.

- Que su objeto principal sea la comercialización y venta de productos colombianos en el exterior, adquiridos en el mercado interno o fabricados por productores socios de las mismas.
- La Sociedad debe utilizar en su razón social la expresión “Sociedad de Comercialización Internacional” o la sigla “ C.I.”

Art. 2ºParágrafo 2ºdel DEC. 093/2003, Para los efectos previstos en los arts. 479 y 481 del ET y en el art. 1ºdel Dec653/1990, el Certificado al Proveedor, CP, será documento suficiente para demostrar la exención del impuesto sobre las ventas y de la retención en la fuente, respectivamente.

Responsabilidades y obligaciones:

- Expedir el certificado al proveedor CP en la forma establecida por la DIAN.
- Exportar dentro del término legal, Las mercancías sobre las cuales se expidan certificados al proveedor.(6meses o 1 año).
- Presentar los informes de compras y exportaciones dentro del término y la forma que establezca la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (anual, dentro de los tres (3) primeros meses del año calendario siguiente.
- Presentar a la DIAN la relación de los certificados al proveedor dentro del término y la forma que establezca la Dirección de Impuestos Nacionales (cuatrimestral).
- Responder por la veracidad y exactitud de los datos consignados en los Certificados al Proveedor.
- Utilizar el código de registro asignado a la sociedad para adelantar los trámites y refrendar documentos ante la DIAN.
- Asistir a la práctica de las diligencias previamente ordenadas y comunicadas por la DIAN, permitir, facilitar y colaborar con la práctica de las mismas.
- Contar con los equipos de cómputo y de comunicaciones que le permitan su conexión con el sistema informático aduanero; así como facilitar la instalación o disposición de los equipos que requiera la DIAN.

Resolución 16140 2007, establece las características técnicas de la información que debe ser presentada a la DIAN por las SCI y fija los plazos para la entrega electrónica de los informes cuatrimestral de los Certificados al Proveedor, establecido como obligación en el art. 2ºparágrafo 2ºdel Decreto 093 de 2003.

Art. 2°Dec093 de 2003, inc2°Para todos los efectos previstos en este decreto y demás normas que lo adicionen o modifiquen, se presume que el proveedor efectúa la exportación, desde:

a) El momento en que la SCI recibe las mercancías y expide el Certificado al proveedor, CP, o

b) Cuando de común acuerdo con el proveedor ... expedidos a más tardar el día quince (15) del mes siguiente al correspondiente bimestre calendario de compra.

Art 1°Dec653/1990 Las compras efectuadas por sociedades de CI no están sujetas a retención en la fuente de que tratan los artículos 5o inciso primero del Decreto reglamentario 1512 de 1985 y 2o del Decreto reglamentario 3715 de 1986, los pagos o abonos en cuenta que efectúen las sociedades de

Comercialización internacional, por concepto de compras con destino a la exportación, siempre y cuando dichas sociedades expidan al vendedor, el certificado de compra a que se refiere el artículo 14 del Decreto 509 de 1988 en el cual se obligan a exportar el producto o productos adquiridos.

La certificación deberá conservarse por parte del vendedor como soporte de su contabilidad

Art. ARTICULO 3°D 1740/94-Las mercancías por las cuales las Sociedades de Comercialización Internacional expidan Certificados al Proveedor deberán ser exportadas dentro de los seis meses siguientes a la expedición del Certificado correspondiente. No obstante, cuando se trate de materias primas, insumos, partes y piezas, que vayan a formar parte de un bien final, éste deberá ser exportado dentro del año siguiente contado a partir de la fecha de expedición de Certificado al Proveedor. PARAGRAFO.-En casos debidamente justificados el Ministerio de Comercio Exterior podrá prorrogar estos plazos hasta por seis meses más, por una sola vez.

Decreto 0380 de 2012. Por el cual se adiciona y modifica el Decreto 2685 de 1999 y se dictan otras disposiciones.

Artículo 40-2. Requisitos especiales. La persona jurídica que pretenda ser autorizada como Sociedad de Comercialización Internacional deberá cumplir además de los señalados en el artículo 76 del presente decreto, con los siguientes requisitos:

- Acreditar que al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior a la solicitud de autorización, posee un patrimonio neto cuyo valor sea igual o superior a nueve mil,(9.000) Unidades de Valor Tributario -UVT, de conformidad con el artículo 868 del ,Estatuto Tributario. En el caso de la Sociedad de

Comercialización Internacional que sea constituida en el mismo año en que presenten la solicitud de autorización, bastará con que acrediten que su patrimonio neto contable es igual o superior al indicado en el presente numeral.

- Presentar los estudios de mercado que incorporen su plan exportador en la forma y condiciones previstas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
- No haber sido sancionado por infracciones tributarias, aduaneras gravísimas, o cambiarias de las contempladas en los numerales 2, 3, 4, 5, 7, 8 Y 9 del artículo 3 del Decreto 2245 de 2011 durante los cinco (5) años anteriores a la presentación de 'la solicitud.
- Contar con un sistema de control de inventarios que permita efectuar las verificaciones y controles sobre las mercancías nacionales, importadas y exportadas por las Sociedades de Comercialización Internacional.
- Parágrafo. Al finalizar el tercer año de autorizada la Sociedad de Comercialización Internacional, se deberá garantizar que el monto del patrimonio al que se refiere el numeral 1) del presente artículo, sea equivalente a diez mil (10.000) unidades de valor tributario -UVT.

Figura 21. Flujo grama inscripción sociedad de comercialización internacional



Fuente: este estudio

Participación accionaria: A continuación se menciona la participación accionaria de las empresas participantes en el desarrollo de la comercializadora internacional.

Cuadro 43. Participación accionaria

Empresa	Inversión	Participación accionaria %
1)Luis Angel Paez	\$ 5.545.455	4,5%
2)Edimer Fernando Lucero	\$ 5.545.455	4,5%
3)Lanrroman	\$ 5.545.455	4,5%
4)Rosero sport	\$ 5.545.455	4,5%
5) Licet	\$ 5.545.455	4,5%
6)Original de Juan David	\$ 5.545.455	4,5%
7) Calzado David	\$ 5.545.455	4,5%
8)Calzado Ortiz	\$ 5.545.455	4,5%
9)Creaciones Arcas	\$ 5.545.455	4,5%
10) OM SPORT	\$ 5.545.455	4,5%
11) EMUZ	\$ 5.545.455	4,5%
12)CREACIONES DORADO	\$ 5.545.455	4,5%
13. CALZADO AIR	\$ 5.545.455	4,5%
14) TUMAY LO CALZA	\$ 5.545.455	4,5%
15) ANGEL SPORT	\$ 5.545.455	4,5%
16) Calzado Juan Camilo	\$ 5.545.455	4,5%
17) Don Didier	\$ 5.545.455	4,5%
18)Orlando Muñoz	\$ 5.545.455	4,5%
19)Calzado nn	\$ 5.545.455	4,5%
20) jauseb	\$ 5.545.455	4,5%
21) Jhonn jaby	\$ 5.545.455	4,5%
22) Dani Gustavo	\$ 5.545.455	4,5%
Total	\$ 122.000.000	100,0%

Fuente: este estudio

5.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL

Principios y Valores Corporativos: Son principios establecidos para bien de la operabilidad en el propósito de ofrecer los productos:

Ética. El personal se ajustará a los principios metodológicos del sector y a una elevada moral universal para salvaguardar los intereses de los usuarios, soportado en la “transparencia que satisfacen todos los requisitos”.

- **Atención y servicio.** En los procesos de prestación de servicios la más avanzada infraestructura y personal calificado en cada una de sus áreas. Personas dispuestas a prestar una rápida atención y la mejor orientación respecto al producto.
- **Profesionalismo.** Caracterizado por “hacer bien lo que hay que hacer bien y con entusiasmo”.
- **Mística.** Comprende el sentido de pertenencia, el respeto, la lealtad. El real compromiso y la devoción al trabajo.
- **Cooperación.** A todo nivel y función, asegurando un eficaz trabajo en equipo.
- **Retro-alimentación.** Como presencia del mejoramiento continuo.
- **Amabilidad y cortesía.** En todas las actividades cotidianas.
- **Disposición al cambio.** Buscando siempre tener la mejor adaptabilidad a los cambios, para lo cual se requiere estar prestos a visualizar anticipadamente los cambios que genere el proceso de prestación de servicios, el mercado y las necesidades de los clientes.

Políticas de la Empresa:

- Creer en la capacidad innata de los integrantes para realizarse, considerando que su papel es fijar una meta de excelencia.
- La administración debe proporcionar a sus integrantes todas las herramientas necesarias para el éxito y promover una conducta de liderazgo en toda la organización.
- Tener una base de confianza entre las personas que trabajan para la empresa teniendo como prioridad la comunicación con ellos.
- Eliminar los obstáculos que impiden mejorar, comunicando la misión y la visión de la empresa.
- Enseñar a sus colaboradores a trabajar con ahínco y sentido de pertenencia por la empresa, esto se logra a través del entusiasmo y el compromiso personal que proyecte.

- Mantener un clima organizacional sano recordando a los colaboradores las declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigrama, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección y socialización.
- Diseñar un sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.
- Trabajo en equipo, capacidad de hacer la tarea con otros, agregando valor al resultado requerido por la empresa. Respeto entre compañeros
- Conseguir una posición competitiva y reconocida en el mercado de la Unión (N).
- Obtener un nivel de ventas satisfactorio para el primer año y posteriormente incrementar el volumen de ventas al momento de lograr abarcar un mayor nicho de mercado que el inicialmente alcanzado.
- Coordinar la consolidación de estados financieros, presentar oportunamente la documentación a la administración de impuestos y adunas nacionales, cámara de comercio y los respectivos órganos de control.
- La política de la empresa está orientada a la protección seguridad y bienestar de sus empleados proporcionando un ambiente agradable de trabajo, donde el personal se sienta satisfecho y seguro desempeñando sus tareas. La empresa adoptará las medidas de protección y seguridad necesarias que sean necesarias para dar cumplimiento a esta política.

5.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la empresa, es una estructura simple, cuyo tipo de sociedad será SAS por el tamaño, procesos y actividades, es la que más se adapta a la empresa, dicha estructura contará con un total de cinco (5) empleados, para el primer año de operaciones. La autoridad máxima descansa en la asamblea de socios, la cual nombrará al gerente; a él se reportarán contador y el personal operativo.

Personal requerido: el personal requerido para el óptimo funcionamiento de la empresa se presenta así:

Cuadro 44. Listado de personal empresa

Denominación del Cargo	Número de personas en el cargo
Gerente	1
Contador	1
Coordinador de Calidad	1
Coordinador de mercadeo internacional	1
Auxiliar de bodega	1

Fuente: este estudio

Cuadro 45. Vinculación laboral

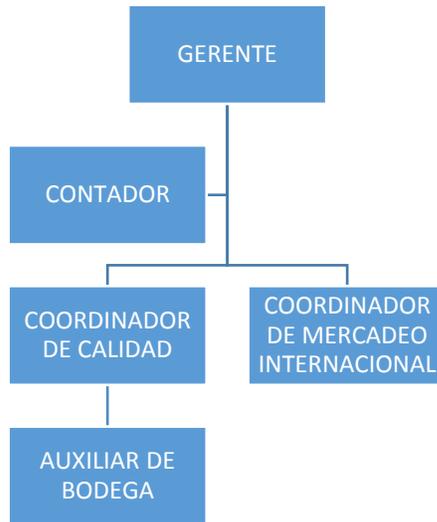
Denominación del Cargo	Tipo de contrato
Gerente	Término fijo
Contador	Prestación de servicios
Coordinador de Calidad	Término fijo
Coordinador de mercadeo internacional	Término fijo
Auxiliar de Bodega	Término fijo

Fuente: este estudio

La empresa para el primer año de funcionamiento no contara con personal para servicios generales, puesto que cada departamento se responsabilizara por el aseo y mantenimiento de sus áreas de trabajo

Organigrama: A continuación se presenta la estructura organizacional de la empresa Comercializadora Internacional

Figura 22. Organigrama de la empresa



Fuente: este estudio

Definición de relaciones internas: Las relaciones que se dan al interior de la Comercializadora son de diversa índole como se menciona a continuación:

- **Relaciones de mando y subordinación.** Los títulos de los cargos operativos de la Comercializadora le reportan información y responsabilidad ante el Gerente. Sin embargo la cajera debe mantener comunicación permanente con la Contadora, ya que le entrega la planilla de ingresos.
- **Relaciones entre centros de decisión:** Las decisiones están centralizadas en el Gerente, sin embargo se mantiene un estilo de liderazgo participativo y se tiene en cuenta las opiniones del personal operativo para lo cual se realizan reuniones semanales para el mejoramiento del servicio y de los procesos.
- **Relaciones de asesoría y apoyo técnico.** El único cargo a nivel staff es el del contador, el que mantiene comunicación directa tanto con la Cajera como con el Gerente para entregar la información contable de la empresa. Los informes se entregan al contador de manera magnética y otros en forma escrita.
- **Relaciones de control:** El Gerente mantiene control directo sobre los empleados, se realizan encuestas de satisfacción a los clientes donde se mide el desempeño de los empleados.

Diseño del sistema de información y comunicación: Todas las funciones gerenciales; Planificación, Organización, Dirección y Control son necesarias para un buen desempeño organizacional. Los Sistemas de Información Gerencial en la Comercializadora son necesarios para apoyar estas funciones, en especial la Planificación y el Control. El valor de la información proporcionada por el sistema, debe cumplir con los siguientes cuatro supuestos básicos:

Calidad: Para el gerente es imprescindible que los hechos comunicados sean un fiel reflejo de la realidad planteada.

Oportunidad: Para lograr un control eficaz, las medidas correctivas en caso de ser necesarias, deben aplicarse a tiempo, antes de que se presente una gran desviación respecto de los objetivos planificados con anterioridad.

Cantidad: el Gerente debe disponer de información suficiente.

Relevancia: La información que le es proporcionada a un gerente debe estar relacionada con sus tareas y responsabilidades

Centro de Decisiones y relaciones de control. La empresa determina la ejecución de los siguientes comités:

Comité de mercadeo: reunión que se efectúa dos veces en semana, en los días lunes y sábado donde se establecen y evalúan metas establecidas respectivamente, se diseñan estrategias, tácticas de mercadeo y de atención al cliente. Esta liderado por el Gerente.

Comité administrativo y financiero: junta encargada de las decisiones de tipo administrativo y financiero para una adecuada toma de decisiones. Está conformada por el Gerente y el contador.

Figura 23. Nivel de comunicación y mando



Fuente: Esta investigación.

Fuente: este estudio

Funcionamiento de la organización:

Manual de Funciones: Como parte de la definición de la estructura organizacional de la empresa es importante adjuntar el manual de funciones para cada uno de los cargos de la organización, con el fin de clarificar y delimitar las actividades de cada miembro y enfocar los esfuerzos de una manera organizada.

La elaboración de un manual de funciones implica una organización interna tal que afecta los procedimientos de las operaciones diarias, incrementa la productividad asignando responsabilidades, mejorar un eventual proceso de selección y facilita el establecimiento de políticas salariales al ser básico para desarrollar un análisis ocupacional.

Reglamento Interno de Trabajo: Se debe establecer las normas internas que regulan las relaciones entre colaboradores y directivos de la empresa todo el personal que presta sus servicios en ella debe ajustarse a las disposiciones contenidas en el código del trabajo.

Escala Salarial Mensual Y Anual (Estudio Financiero): A continuación se muestra la escala salarial de los empleados planeados en la Comercializadora Internacional donde se detalla el salario básico, auxilio de transporte, pago de seguridad social y las prestaciones sociales; donde se muestran los respectivos porcentajes. Se muestra en la penúltima columna el total de la nómina mensual y en la última columna la nómina anual.

Cuadro 46. Escala Salarial

Cargo (2)	Salario Mensual unitario	Salario Anual	Prestaciones	Total Año 1
Coordinador de calidad	1.500.000	18.000.000	8.280.000	26.280.000
Auxiliar de bodega	1.000.000	12.000.000	5.520.000	17.520.000
Total		30.000.000	13.800.000	43.800.000
Cargo (1)	Salario Mensual (3)	Salario Anual	Prestaciones	Total Año 1
1. Administración				
Gerente administrador	2.000.000	24.000.000	11.040.000	35.040.000
Secretaria	589.500	7.074.000	3.254.040	10.328.040
Coordinador de mercadeo internacional	1.000.000	12.000.000	5.520.000	17.520.000
Subtotal				45.368.040

Fuente: este estudio

6. ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO

6.1 PLAN DE INVERSIONES

El plan de inversiones que se requiere para la puesta en marcha de la empresa se detalla en el cuadro siguiente donde se presentan las inversiones en capital de trabajo, activos fijos y diferidos. Las inversiones del proyecto alcanzan \$ 227.942.150, de los cuales \$ 206.971.350 corresponden a capital de trabajo, \$ 17.804.000 a activos fijos y \$3.166.800 a gastos diferidos. Con recursos de Fondo Emprender se espera financiar \$ 105.942.150 y con recursos propios \$ 122.000.000 restante.

Cuadro 47. Inversiones fijas y diferidas

Rubro	Fondo Emprender	Emprendedor	Valor
1. Capital de trabajo			
1.1 Efectivo	42.261.483		42.261.483
1.2 Cartera	18.826.458	72.000.000	90.826.458
1.3 Inventario de materia prima	0	0	0
1.4 Inventario de producto en proceso	0		0
1.5 Inventario de producto terminado	23.883.408	50.000.000	73.883.408
Subtotal	84.971.350	122.000.000	206.971.350
2. Activos fijos			
2.1 Terrenos	0		0
2.2 Adecuaciones	6.000.000		6.000.000
2.3 Maquinaria y equipo	0		0
2.4 Muebles y enseres	6.534.000		6.534.000
2.5 Equipos de transporte	0		0
2.6 Equipos de oficina	5.270.000		5.270.000
2.7 Semovientes pie de cria	0		0
2.8 Cultivos permanentes	0		0
Subtotal	17.804.000	0	17.804.000
3. Diferidos (gastos de puesta en marcha)	3.166.800	0	3.166.800
Total	105.942.150	122.000.000	227.942.150

Fuente: este estudio

Cuadro 48. Detalle de las inversiones fijas requeridas

16. Inversiones fijas (1)				
Rubro	Unidad	Cantidad	Precio	Total
1. TERRENOS Y CONSTRUCCIONES				
1.1 Terrenos				0
1.2 Adecuaciones	global	1	6.000.000	6.000.000
Subtotal				6.000.000
2. MAQUINARIA Y EQUIPOS				
3. MUEBLES Y ENSERES				
Archivador	Unidad	1	250.000	250.000
Escritorio	Unidad	3	150.000	450.000
Sillas	Unidad	7	50.000	350.000
Estantería		6	914.000	5.484.000
Subtotal				6.534.000
4. EQUIPOS DE OFICINA				
Computadores de escritorio	Unidad	3	1.200.000	3.600.000
Impresora recibos	Unidad	1	800.000	800.000
Impresora multifuncional laser	Unidad	1	220.000	220.000
Máquina registradora	Unidad	1	400.000	400.000
Calculadora electrónica	Unidad	1	80.000	80.000
Teléfono	Unidad	1	20.000	20.000
Fax	Unidad	1	150.000	150.000
Subtotal				5.270.000
Subtotal				0
Total				17.804.000

Fuente: este estudio

6.2 CÁLCULO DE COSTOS

Se presenta a continuación los costos y gastos asociados a la puesta en marcha de la empresa donde se presentan los costos operacionales, gastos de personal, gastos de puesta en marcha y gastos anuales de administración.

Cuadro 49. Presupuesto de costos de insumos y operación

Costos Unitarios Materia Prima	2014	2015	2016	2017	2018
Costo Materia Prima Calzado dama	60.000	61.953	63.818	65.745	67.729
Costo Materia Prima Calzado masculino	60.000	61.953	63.818	65.745	67.729
Costo Materia Prima Calzado infantil	40.000	41.302	42.546	43.830	45.153
Costos Unitarios Mano de Obra	2014	2015	2016	2017	2018
Costo Mano de Obra Calzado dama	2.813	2.766	2.714	2.663	2.613
Costo Mano de Obra Calzado masculino	2.813	2.766	2.714	2.663	2.613
Costo Mano de Obra Calzado infantil	2.813	2.766	2.714	2.663	2.613
Costos Variables Unitarios	2014	2015	2016	2017	2018
Materia Prima (Costo Promedio)	54.000,0	55.757,0	57.436,4	59.169,2	60.955,0
Mano de Obra (Costo Promedio)	2.813,1	2.766,3	2.713,9	2.662,8	2.612,7
Materia Prima y M.O.	56.813,1	58.523,3	60.150,3	61.831,9	63.567,7
Otros Costos de Fabricación	2014	2015	2016	2017	2018
Otros Costos de Fabricación	12.200.000	12.597.045	12.976.423	13.368.066	13.771.529

Fuente: este estudio

Cuadro 50. Costos indirectos de prestación de servicios

8. Presupuesto de otros costos de fabricación (1)						
Rubro	Vr. Mensual	Total Año1	Total Año2	Total Año3	Total Año4	Total Año5
- Arrendamiento	700.000	8.400.000	8.673.375	8.934.587	9.204.242	9.482.036
- Servicios públicos	100.000	1.200.000	1.239.054	1.276.370	1.314.892	1.354.577
- Seguros		1.000.000	1.032.545	1.063.641	1.095.743	1.128.814
- Mantenimiento y reparaciones		1.000.000	1.032.545	1.063.641	1.095.743	1.128.814
- Dotaciones		600.000	619.527	638.185	657.446	677.288
Total		12.200.000	12.597.045,06	12.976.423,34	13.368.065,89	13.771.528,64

Fuente: este estudio

Cuadro 51. Gastos de Personal operativo

6. Presupuesto de mano de obra directa (1)									
Factor prestacional	46,00%								
Cargo (2)	Año de Vinculación	Salario Mensual unitario	Salario Anual	Prestaciones	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
Coordinador de calidad	1	1.500.000	18.000.000	8.280.000	26.280.000	27.135.274	27.952.492	28.796.129	29.665.227
Auxiliar de bodega	1	1.000.000	12.000.000	5.520.000	17.520.000	18.090.183	18.634.995	19.197.419	19.776.818
			0	0	0	0	0	0	0
Total			30.000.000	13.800.000	43.800.000	45.225.457	46.587.487	47.993.548	49.442.045

Fuente: este estudio

Cuadro 52. Gastos de personal administrativo y de ventas

Factor prestacional 46,00%									
Cargo (1)	Año de Vinculación	Salario Mensual (3)	Salario Anual	Prestaciones	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
1. Administración									
Gerente administrador	1	2.000.000	24.000.000	11.040.000	35.040.000	36.180.365	37.269.990	38.394.838	39.553.636
Secretaria	1	589.500	7.074.000	3.254.040	10.328.040	10.664.163	10.985.329	11.316.879	11.658.434
Coordinador de mercaeo internacional		1.000.000	12.000.000	5.520.000	17.520.000	18.090.183	18.634.995	19.197.419	19.776.818
			0	0	0	0	0	0	0
			0	0	0	0	0	0	0
Subtotal	2				45.368.040	46.844.528	48.255.319	49.711.717	51.212.071

Fuente: este estudio

Cuadro 53. Gastos de Puesta en Marcha

13. Inversiones diferidas (Gastos Anticipados) (1).	
Descripción	Valor
Código de barras	
Elaboración prototipos	
Escrituras y Gastos Notariales	
Permisos y Licencias	
Registro Mercantil	360.800
Registros, Marcas y Patentes	800.000
Registro Sanitario	
Permiso planeación mpal	
Sayco y acimpro	6.000
Bomberos	
Uso del suelo	0
Evento de lanzamiento	2.000.000
Total	3.166.800

Fuente: este estudio

Los gastos anuales de administración incluyen sueldos y prestaciones sociales del personal tanto administrativo como de ventas, igualmente se incluyen gastos de tipo administrativo como arrendamientos, honorarios de contador, servicios bancarios, teléfono, internet y correo, suministros de oficina, servicios públicos, entre otros. Entre tanto los gastos de venta incluyen inversiones en publicidad.

Cuadro 54. Gastos Anuales de Administración

11. Presupuesto de Gastos de Administración (1)						
Rubro	Vr. Mensual	Total Año1	Total Año2	Total Año3	Total Año4	Total Año5
Sueldos a empleados		45.368.040	46.844.528	48.255.319	49.711.717	51.212.071
Honorarios Contador	300.000	3.600.000	3.717.161	3.829.109	3.944.675	4.063.730
Arrendamientos	100.000	1.200.000	1.239.054	1.276.370	1.314.892	1.354.577
Otros impuestos		720.000	743.432	765.822	788.935	812.746
Servicios Bancarios	30.000	360.000	371.716	382.911	394.468	406.373
Seguros		0	0	0	0	0
Servicios Públicos	100.000	1.200.000	1.239.054	1.276.370	1.314.892	1.354.577
Suscripciones y afiliaciones		0	0	0	0	0
Teléfono, internet, correo	100.000	1.200.000	1.239.054	1.276.370	1.314.892	1.354.577
Suministros de oficina	100.000	1.200.000	1.239.054	1.276.370	1.314.892	1.354.577
Total		54.848.040	56.633.052	58.338.638	60.099.362	61.913.226

Fuente: este estudio

El capital de trabajo se considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos activo corriente. (Efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios).

Cuadro 55. Capital de Trabajo

15. Cuantificación de las Inversiones en capital de trabajo (1).		
Descripción	Rotación (Días)	Inversión
Efectivo	15	42.261.483
Cartera	30	90.826.458
Inventario de Materia Prima	0	0
Inventario de Productos en Proceso	0	0
Inventario de Producto Terminado	30	73.883.408
Total		206.971.350

Fuente: este estudio

6.3 CÁLCULO DE INGRESOS

Se presenta a continuación el detalle de los ingresos por venta donde se determinan las unidades de venta, el precio y el total de ventas en pesos para 5 años de proyección de la empresa.

En el cuadro siguiente se proyecta las unidades de tarifas mensuales por servicio de aseo y recolección de basuras donde se establece el precio y la proyección de crecimiento a 5 años de acuerdo a la información del DANE de expectativas inflacionarias, igualmente se proyectan unidades de hogares con un crecimiento anual del 2.4% y finalmente la multiplicación de las unidades por el precio nos proporciona el presupuesto total de ventas.

6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

Cuadro 56. Proyección de Ingresos por Ventas

2. Precio por producto (1)					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Calzado dama	76.000	78.473	80.837	83.276	85.790
Calzado masculino	76.000	78.473	80.837	83.276	85.790
Calzado infantil	56.000	57.823	59.564	61.362	63.214
		0	0	0	0
		0	0	0	0
Total	208.000	214.769	221.237	227.915	234.793
(1). Indique el precio de venta de cada uno de los productos para el primer año de operaciones del proyecto.					
3. Unidades vendidas por producto (1)					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Calzado dama	5.450	5.722	6.008	6.308	6.623
Calzado masculino	5.450	5.722	6.008	6.308	6.623
Calzado infantil	4.671	4.905	5.150	5.408	5.678
	0				
	0				
Total	15.570	16.349	17.166	18.024	18.924
(1). Indique para cada uno de los años de proyección las metas de ventas en cantidades de producto por unidad de producción.					
4. Presupuesto de ventas (1)					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Calzado dama	414.168.650	449.024.769	485.667.107	525.308.011	568.186.180
Calzado masculino	414.168.650	449.024.769	485.667.107	525.308.011	568.186.180
Calzado infantil	261.580.200	283.619.372	306.754.139	331.843.608	358.926.674
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
Total	1.089.917.500	1.181.668.909	1.278.088.353	1.382.459.630	1.495.299.034

Fuente: este estudio

Se presenta a continuación la determinación del punto de equilibrio, el cual es el valor que se debe vender en pesos y unidades para no obtener ni pérdidas ni ganancias. Es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto ($IT = CT$). Un punto de equilibrio es usado comúnmente en las empresas u organizaciones para determinar la posible rentabilidad de vender un determinado producto. Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costos; de otra manera es sumamente difícil determinar la ubicación de este punto.

Cuadro 57. Punto de equilibrio

Rubro	Valor año 1	Clasificación de los costos y gastos (1)	Costo Variable	Costo Fijo
1.1. Clasificación de los costos				
1.1.1 Costo de materias prima e insumos utilizados	840.793.500	CV	840.793.500	
1.1.2 Costo de mano de obra directa	43.800.000	CF	0	43.800.000
1.1.3 Costo de mano de obra directa jornales	0		0	0
1.1.4 Costos indirectos de fabricación				
- Arrendamiento	8.400.000			8.400.000
- Servicios públicos	1.200.000	CF	0	1.200.000
- Seguros	1.000.000		0	1.000.000
- Mantenimiento y reparaciones	1.000.000	CF	0	1.000.000
- Dotaciones	600.000	CF	0	600.000
- Otros	0		0	0
1.2 Clasificación de los gastos				
1.2.1 Gastos de administración				
Sueldos a empleados	45.368.040	CF		45.368.040
Honorarios Contador	3.600.000	CF		3.600.000
Arrendamientos	1.200.000	CF		1.200.000
Otros impuestos	720.000	CV	720.000	
Servicios Bancarios	360.000	CF	0	360.000
Seguros	0		0	0
Servicios Públicos	1.200.000	CF	0	1.200.000
Suscripciones y afiliaciones	0		0	0
Teléfono, internet, correo	1.200.000	CF	0	1.200.000
Suministros de oficina	1.200.000	CF	0	1.200.000
0	0		0	0
Otros	0		0	0
1.2.2 Gastos de ventas				
Sueldos a empleados	17.520.000	CV	17.520.000	0
Gastos de distribución	3.114.050	CV	3.114.050	
Publicidad	3.600.000	CF	0	3.600.000
Gastos de representación	0		0	0
Gastos de viaje	38.400.000	CF	0	38.400.000
0	0		0	0
0	0		0	0
0	0		0	0
Otros Gastos en ventas	0		0	0
Total costos variables y fijos			862.147.550	152.128.040

Fuente: este estudio

Punto de Equilibrio en Ingresos

$$\text{Punto de equilibrio (\$)} = \frac{\text{Costos Fijos totales}}{1 - (\text{Costos variables} / \text{Ingresos por ventas})}$$

$$\text{Punto de equilibrio (\$)} = \frac{152.128.040}{1 - (862147550 / 1089917500)}$$

$$\text{Punto de equilibrio (\$)} = 727.958.245$$

Cuadro 58. Calculo punto de equilibrio

Punto de equilibrio en Unidades			
Producto	Cantidad	Precio	Ingresos
Calzado dama	3.640	76.000	276.624.133
Calzado masculino	3.640	76.000	276.624.133
Calzado infantil	3.120	56.000	174.709.979
Total	10.399		727.958.245

Fuente: este estudio

Grafica 27. Punto de equilibrio



Fuente: este estudio

Se deben comercializar 10.399 pares de zapatos para alcanzar el equilibrio y en pesos 727 millones aproximadamente, es decir sin pérdidas ni ganancias.

6.5 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Se presenta a continuación los estados financieros proyectado de la implementación de la empresa Comercializadora de Calzado en la Unión (N) donde se determina la viabilidad del plan de negocios desde el punto de vista financiero.

Cuadro 59. Balance General

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	42.894.843	118.536.753	149.109.208	183.789.219	224.522.015	271.905.999
Cuentas X Cobrar	90.826.458	90.826.458	98.472.409	106.507.363	115.204.969	124.608.253
Provisión Cuentas por Cobrar		-2.724.794	-2.954.172	-3.195.221	-3.456.149	-3.738.248
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	73.883.408	73.883.408	79.900.383	86.212.316	93.038.817	100.413.476
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	2.533.440	1.900.080	1.266.720	633.360	0	0
Total Activo Corriente:	210.138.150	282.421.906	325.794.549	373.947.037	429.309.652	493.189.480
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	6.000.000	5.700.000	5.400.000	5.100.000	4.800.000	4.500.000
Maquinaria y Equipo de Operación	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	6.534.000	5.880.600	5.227.200	4.573.800	3.920.400	3.267.000
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	5.270.000	4.216.000	3.162.000	2.108.000	1.054.000	0
Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	17.804.000	15.796.600	13.789.200	11.781.800	9.774.400	7.767.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	227.942.150	298.218.506	339.583.749	385.728.837	439.084.052	500.956.480

Cuadro 59. (Continuación).

Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	23.191.198	29.072.676	34.561.209	40.590.425	47.410.534
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	105.942.150	105.942.150	105.942.150	105.942.150	105.942.150	105.942.150
PASIVO	105.942.150	129.133.347	135.014.826	140.503.359	146.532.574	153.352.684
Patrimonio						
Capital Social	122.000.000	122.000.000	122.000.000	122.000.000	122.000.000	122.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	4.708.516	10.611.150	17.628.123	25.869.209
Utilidades Retenidas	0	0	18.834.063	42.444.601	70.512.492	103.476.837
Utilidades del Ejercicio	0	47.085.159	59.026.343	70.169.727	82.410.863	96.257.751
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	122.000.000	169.085.159	204.568.923	245.225.478	292.551.477	347.603.797
PASIVO + PATRIMONIO	227.942.150	298.218.506	339.583.749	385.728.837	439.084.052	500.956.480

Fuente: este estudio

El balance general es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece a su propietario, a una fecha determinada. El balance general esta conformado por activos, pasivos y patrimonio. Se denomina balance general a un informe detallado de activos y pasivos con los que cuenta la empresa.

Estado de pérdidas y ganancias P&G: En contabilidad el Estado de resultados, Estado de rendimiento económico o Estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de como se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado. El estado financiero es dinámico, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Por lo tanto debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones.

Cuadro 60. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	1.089.917.500	1.181.668.909	1.278.088.353	1.382.459.630	1.495.299.034
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	884.593.500	956.797.199	1.032.540.387	1.114.458.398	1.202.954.315
Depreciación	2.007.400	2.007.400	2.007.400	2.007.400	2.007.400
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	12.200.000	12.597.045	12.976.423	13.368.066	13.771.529
Utilidad Bruta	191.116.600	210.267.265	230.564.143	252.625.766	276.565.791
Gasto de Ventas	62.634.050	64.672.455	66.620.160	68.630.828	70.702.181
Gastos de Administración	54.848.040	56.633.052	58.338.638	60.099.362	61.913.226
Provisiones	2.724.794	229.379	241.049	260.928	282.099
Amortización Gastos	633.360	633.360	633.360	633.360	0
Utilidad Operativa	70.276.356	88.099.020	104.730.936	123.001.288	143.668.285
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	70.276.356	88.099.020	104.730.936	123.001.288	143.668.285
Impuestos (35%)	23.191.198	29.072.676	34.561.209	40.590.425	47.410.534
Utilidad Neta Final	47.085.159	59.026.343	70.169.727	82.410.863	96.257.751

Fuente: este estudio

6.6 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.

Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno.

Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

Se presenta el flujo de caja operativo de la empresa donde se evidencia el flujo de caja operativo, de inversión, financiación durante 5 años de evaluación del plan de negocios

Cuadro 61. Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		70.276.356	88.099.020	104.730.936	123.001.288	143.668.285
Depreciaciones		2.007.400	2.007.400	2.007.400	2.007.400	2.007.400
Amortización Gastos		633.360	633.360	633.360	633.360	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		2.724.794	229.379	241.049	260.928	282.099
Impuestos		0	-23.191.198	-29.072.676	-34.561.209	-40.590.425
Neto Flujo de Caja Operativo		75.641.910	67.777.961	78.540.068	91.341.767	105.367.358
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	-7.645.951	-8.034.954	-8.697.606	-9.403.284
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	-6.016.975	-6.311.932	-6.826.501	-7.374.660
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	-13.662.926	-14.346.886	-15.524.107	-16.777.943
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	-6.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-6.534.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-5.270.000	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0

Cuadro 61. (Continuación).

Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-17.804.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-17.804.000	0	-13.662.926	-14.346.886	-15.524.107	-16.777.943
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	105.942.150					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	-23.542.579	-29.513.172	-35.084.864	-41.205.431
Capital	122.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	227.942.150	0	-23.542.579	-29.513.172	-35.084.864	-41.205.431
Neto Periodo	210.138.150	75.641.910	30.572.456	34.680.011	40.732.796	47.383.984
Saldo anterior		42.894.843	118.536.753	149.109.208	183.789.219	224.522.015
Saldo siguiente	210.138.150	118.536.753	149.109.208	183.789.219	224.522.015	271.905.999

Fuente: este estudio

6.7 INDICADORES FINANCIEROS Y DE RENTABILIDAD

Finalmente se presentan los indicadores financieros y de rentabilidad del plan de negocios donde se establece la viabilidad financiera estableciendo una TIR y un valor presente neto positivo.

Cuadro 62. Indicadores financieros

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Supuestos Macroeconómicos						
Variación Anual IPC		4,00%	3,25%	3,01%	3,02%	3,02%
Devaluación		8,00%	2,28%	4,55%	-2,74%	0,87%
Variación PIB		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
DTF ATA		8,63%	7,94%	7,08%	6,33%	5,59%
Supuestos Operativos						
Variación precios		N.A.	3,3%	3,0%	3,0%	3,0%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Variación costos de producción		N.A.	8,1%	7,9%	7,9%	7,9%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	3,3%	3,0%	3,0%	3,0%
Rotación Cartera (días)		30	30	30	30	30
Rotación Proveedores (días)		0	0	0	0	0
Rotación inventarios (días)		30	30	30	30	30
Indicadores Financieros Proyectados						
Liquidez - Razón Corriente		12,18	11,21	10,82	10,58	10,40
Prueba Acida		9	8	8	8	8
Rotacion cartera (días),		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Rotación Inventarios (días)		24,4	24,3	24,3	24,2	24,2
Rotacion Proveedores (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total		83,9%	75,4%	67,8%	60,9%	54,8%
Concentración Corto Plazo		0	0	0	0	0
Ebitda / Gastos Financieros		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional		6,4%	7,5%	8,2%	8,9%	9,6%

Cuadro 62. (Continuación).

Rentabilidad Neta		4,3%	5,0%	5,5%	6,0%	6,4%
Rentabilidad Patrimonio		97,9%	70,6%	56,5%	48,0%	42,5%
Rentabilidad del Activo		15,8%	17,4%	18,2%	18,8%	19,2%
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		75.641.910	67.777.961	78.540.068	91.341.767	105.367.358
Flujo de Inversión	-137.115.691	0	-13.662.926	-14.346.886	-15.524.107	-16.777.943
Flujo de Financiación	227.942.150	0	-23.542.579	-29.513.172	-35.084.864	-41.205.431
Flujo de caja para evaluación	-137.115.691	75.641.910	54.115.035	64.193.182	75.817.659	88.589.415
Flujo de caja descontado	-137.115.691	65.775.574	40.918.741	42.208.059	43.348.993	44.044.596
Criterios de Decisión						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	15%					
TIR (Tasa Interna de Retorno)	41,74%					
VAN (Valor actual neto)	99.180.272					
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,91					
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	3 mes					
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	46,48%					

Fuente: este estudio

Las proyecciones financieras efectuadas a través del modelo financiero teniendo como base los presupuestos de inversiones, ingresos, costos y gastos con base en las metas de producción y ventas esperadas. Permiten realizar las siguientes apreciaciones:

- El cumplimiento de las metas en ventas proyectadas, permitirá asumir los costos y gastos asociados a la operación del proyecto para cada uno de los cinco años proyectados. Al primer año se alcanza una utilidad neta de \$ 47.085.159
- Al primer año se obtiene un nivel de efectivo de \$47.085.159, como reflejo del alcance de las metas de ventas propuestas, lo cual permitirá disponer de recursos en caja suficientes para garantizar el movimiento operacional del proyecto bajo condiciones adecuada de liquidez.
- El punto de equilibrio como indicador de los niveles mínimos de operación requeridos para cubrir los costos y gastos operacionales, sin obtener utilidades, permite concluir que al primer año se requiere alcanzar un valor en las ventas de \$ 727.958.245.
- La aplicación de los criterios de evaluación financiera, considerando un horizonte de cinco años, a una tasa mínima aceptable de retorno del 15 % anual, arroja una TIR del 41,74% y un Valor Presente Neto de \$ 99.180.272. Estos resultados permiten conceptuar que La Tasa Interna de Retorno supera una rentabilidad aceptable.

Se observa que el montaje de la Comercializadora Internacional generará empleo en el sector, ya que se tendrá una compra diaria de 267 zapatos, lo que al mes se traduce en 5356 pares de zapatos por cada empresa que decida vender la producción con calidad. Además se dinamizará el sector exportador de Nariño, contribuyendo a elevar el PIB.

CONCLUSIONES

Se realizó un diagnóstico competitivo sobre el sector manufacturero de Calzado de la Unión (N); donde se determinó la situación actual del sector a través de la presentación de variables internas y externas. Además se obtuvo los datos de capacidad de producción y oferta exportable. Del total de empresas productoras de calzado en la Unión (N) se evidencia que el 75% se encuentran legalizadas y el 25% no cuentan con registro mercantil. Con respecto al portafolio de productos se observa que el 75% producen zapatillas, 87.5% zapato masculino, 68.8% veletas y zapato deportivo, zapato infantil en un 56.3% y botas y 50% otros. Con lo anterior se puede evidenciar y seleccionar productos de mayor producción con potencial exportador. De las 110 empresas visitadas y encuestadas se estableció 22 talleres potenciales para la conformación de la Comercializadora debido a factores como el interés en el proyecto, calidad del producto, capacidad de producción y capacidad de asociación.

En el estudio de oferta exportable fue posible estimar la capacidad de producción anual de 1.215.600 unidades de pares de zapatos, de los cuales el 70% se destinaría al mercado nacional; es decir 850.920 pares de zapato y 364.680 se cuenta como oferta exportable anual.

Se realizó un estudio de mercado que permitió determinar alternativas de comercialización para desarrollar por las Mi pymes del sector y las alternativas de exportación aplicadas actualmente; para lo cual se presenta una inteligencia de mercados a nivel internacional. Se diseñó los cursos estratégicos alternativos del Plan de Negocios con el fin de Ingresar a mercados internacionales con 15.570 pares de zapatos anuales, búsqueda de contactos a nivel internacional y la promoción de asociatividad entre los productores y la realización de procesos de control de calidad a la producción obtenida.

Se identificaron 3 principales mercados identificados en las oportunidades comerciales: Estados Unidos, Ecuador y Canadá. En la matriz de preselección de mercados Estados Unidos obtuvo un puntaje de 3.73 donde se analizaron las siguientes variables: Importaciones miles de USD, Crecimiento de las importaciones %, Concentración de las importaciones (ppal proveedor) %, Exportaciones Colombianas miles de USD, Crecimiento de las exportaciones colombianas %, Concentración de las exportaciones colombianas %, Arancel preferencial, Impuestos adicionales, Medio de transporte, PIB (US\$ millones), PIB per cápita (US\$), Inflación y Riesgo país.

Se investigó que Estados Unidos importó del mundo en el 2010, US\$ 20.906 millones en calzado que corresponde a 2.36 billones de pares. Esto representa más del 98% de su consumo. El 76% de importación de calzado proviene de China. En marroquinería Estados Unidos importó del mundo en el 2010, US\$9.933 millones, en donde china provee más del 60%. El tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos que tiene arancel 0. En el año 1992 Colombia exportó calzado por USD 42 millones y marroquinería por USD 80 millones.

Al mercado norteamericano concurren los principales competidores del mundo en productos de marroquinería y calzado: Italia, España, Brasil, China, India, Vietnam, Indonesia, entre otros. Hay que prepararse para asumir este reto: (PTP) Se requiere mejorar los niveles de productividad y competitividad, así como la incorporación del proceso de diseño en la manufactura de los bienes. (Diferenciación de producto). Es necesario trabajar en la segmentación del mercado de los EEUU. Estados Unidos importó del mundo en el año 2010 cerca de US\$30.000 millones en artículos de marroquinería y calzado.

Se observa que existe una demanda en News Orleans en el segmento de mercado definido de 345.957 pares de zapatos anual. La comercializadora espera cubrir una demanda de 15.570 pares de zapatos es decir un 4.5% de participación en el mercado.

Se elaboró un estudio de operaciones donde se presenta el tamaño del proyecto, localización, distribución de planta, diagrama de procesos y requerimientos físicos del proyecto. Se observa que el montaje de la Comercializadora Internacional generará empleo en el sector, ya que se tendrá una compra diaria de 267 zapatos, lo que al mes se traduce en 5356 pares de zapatos por cada empresa que decida vender la producción con calidad. Además se dinamizará el sector exportador de Nariño, contribuyendo a elevar el PIB. El tamaño del proyecto se define en función de su capacidad de producción de bienes o prestación de servicios, durante un periodo de tiempo considerado normal para sus características; aplicando este concepto a la Comercializadora. Se define la capacidad real teniendo en cuenta que el 70% de la producción se realizará en el mercado y el 30% será la oferta exportable. Se utilizará el 4.26% de la capacidad de producción para la fase inicial de comercialización en News Orleans.

Igualmente se estableció una estructura organizacional y administrativa de acuerdo a las características de la comercializadora internacional.

El tipo de sociedad de la empresa será SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA SAS, la cual es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a la sociedad anónima. Además se identificó los requisitos para solicitar la inscripción de una empresa en el registro como

sociedad de comercialización internacional "C.I." y acceder al régimen C.I. La estructura organizacional de la empresa, es una estructura simple, cuyo tipo de sociedad será SAS por el tamaño, procesos y actividades, es la que más se adapta a la empresa, dicha estructura contará con un total de cinco (5) empleados, para el primer año de operaciones. La autoridad máxima descansa en la asamblea de socios, la cual nombrará al gerente; a él se reportarán contador y el personal operativo (coordinador de calidad , auxiliar de bodega y Coordinador de mercadeo internacional)

Finalmente se estructuró un estudio financiero de acuerdo a las características de la Comercializadora Internacional; donde se obtuvo una TIR del 41% donde se observa la viabilidad financiera del montaje de la Comercializadora internacional. Las proyecciones financieras efectuadas a través del modelo financiero teniendo como base los presupuestos de inversiones, ingresos, costos y gastos con base en las metas de producción y ventas esperadas. Permiten realizar las siguientes apreciaciones:

El cumplimiento de las metas en ventas proyectadas, permitirá asumir los costos y gastos asociados a la operación del proyecto para cada uno de los cinco años proyectados. Al primer año se alcanza una utilidad neta de \$ 47.085.159

Al primer año se obtiene un nivel de efectivo de \$47.085.159, como reflejo del alcance de las metas de ventas propuestas, lo cual permitirá disponer de recursos en caja suficientes para garantizar el movimiento operacional del proyecto bajo condiciones adecuada de liquidez.

El punto de equilibrio como indicador de los niveles mínimos de operación requeridos para cubrir los costos y gastos operacionales, sin obtener utilidades, permite concluir que al primer año se requiere alcanzar un valor en las ventas de \$ 727.958.245.

La aplicación de los criterios de evaluación financiera, considerando un horizonte de cinco años, a una tasa mínima aceptable de retorno del 15 % anual, arroja una TIR del 41,74% y un Valor Presente Neto de \$ 99.180.272. Estos resultados permiten conceptuar que La Tasa Interna de Retorno supera una rentabilidad aceptable.

RECOMENDACIONES

Se recomienda revisar el diagnóstico competitivo e implementar estrategias que permitan fortalecer las empresas de calzado de la Unión (N).

Se recomienda crear la comercializadora internacional y realizar procesos de exportación a Estados Unidos. Implementar los cursos estratégicos alternativos del Plan de Negocios con el fin de Ingresar a mercados internacionales con 15.570 pares de zapatos anuales, búsqueda de contactos a nivel internacional y la promoción de asociatividad entre los productores y la realización de procesos de control de calidad a la producción obtenida.

Se recomienda capacitar al personal de las empresas para lograr ingresar al mercado de los Estados Unidos con un producto de buena calidad.

De acuerdo con PROEXPORT el mercado norteamericano se mueve bajo 3 canales de comercialización, se utilizará el de categoría media: Almacenes de cadena como Sears, JC, Penny, Tom Mc Kinney, Factory Outlets, Movil shoe Van y almacenes de calzado; por lo tanto se sugiere tener en cuenta estos canales.

Para fijar el precio se tiene en cuenta un precio competitivo en el mercado internacional, el calzado en la Unión (N) oscilan en un precio entre \$30.000 y \$70.000; en el mercado internacional se puede vender perfectamente a un precio de 50 US\$ a 100US\$.

Se sugiere tener en cuenta los contactos comerciales: La empresa realiza contactos comerciales con importadores en los mercados seleccionados a través de la participación en ferias y montaje de página web con todos los productos.

Promoción de ventas: La empresa atraerá más clientela a través de incentivos entregados a sus clientes realizando programas y actividades que tienen como objetivo conservar su clientela y buscar una mayor aceptación del producto en el mercado.

Utilizar las asociaciones de calzado y participar en ferias del sector calzado.

Seguir los lineamientos del estudio de operaciones donde se presenta el tamaño del proyecto, localización, distribución de planta y requerimientos físicos del proyecto.

Implementar la estructura organizacional y administrativa propuesta en este estudio de acuerdo a las características de la comercializadora internacional.

Desde el punto de vista financiero se recomienda implementar la comercializadora teniendo en cuenta el punto de equilibrio que debe lograrse y así obtener una TIR del 41%.

BIBLIOGRAFIA

BACCA URBINA, Gabriel. Evaluación de Proyectos. México: Mc Graw Hill, 2001. 450 p.

COLOMBIA. CONGRESOS DE LA REPUBLICA. Ley 7ª (16, enero, 1991). De las normas generales del comercio exterior. Diario Oficial No. 39.632. Bogotá: El Ministerio, 1991.

DE LA MORA, Maurice. Eyssautier, Metodología de la investigación. México: Thomson, 2002. 800 p.

KOTLER, Philip. Marketing Management. New York: Prentice Hall, 2000. 320 p.

KRUGMAN, P y OBSTFELD, M. Economía Internacional Teoría y Política. Boston: Pearson International, 2006. 450 p.

MÉNDEZ, Carlos. Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá: Mc Graw-Hill, 2002. 353 p.

NETGRAFIA

BANCO DE LA REPÚBLICA. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Informe de coyuntura Económica Regional. Bogotá: ICE, 2011.

ECONOMÍA MACRO. [en línea] [citado 2014-06-23] Disponible en internet: <http://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-economia-macro-pib-eeuu-aumenta-17-2011-crecer-28-cuarto-trimestre-20120127145038.html>.

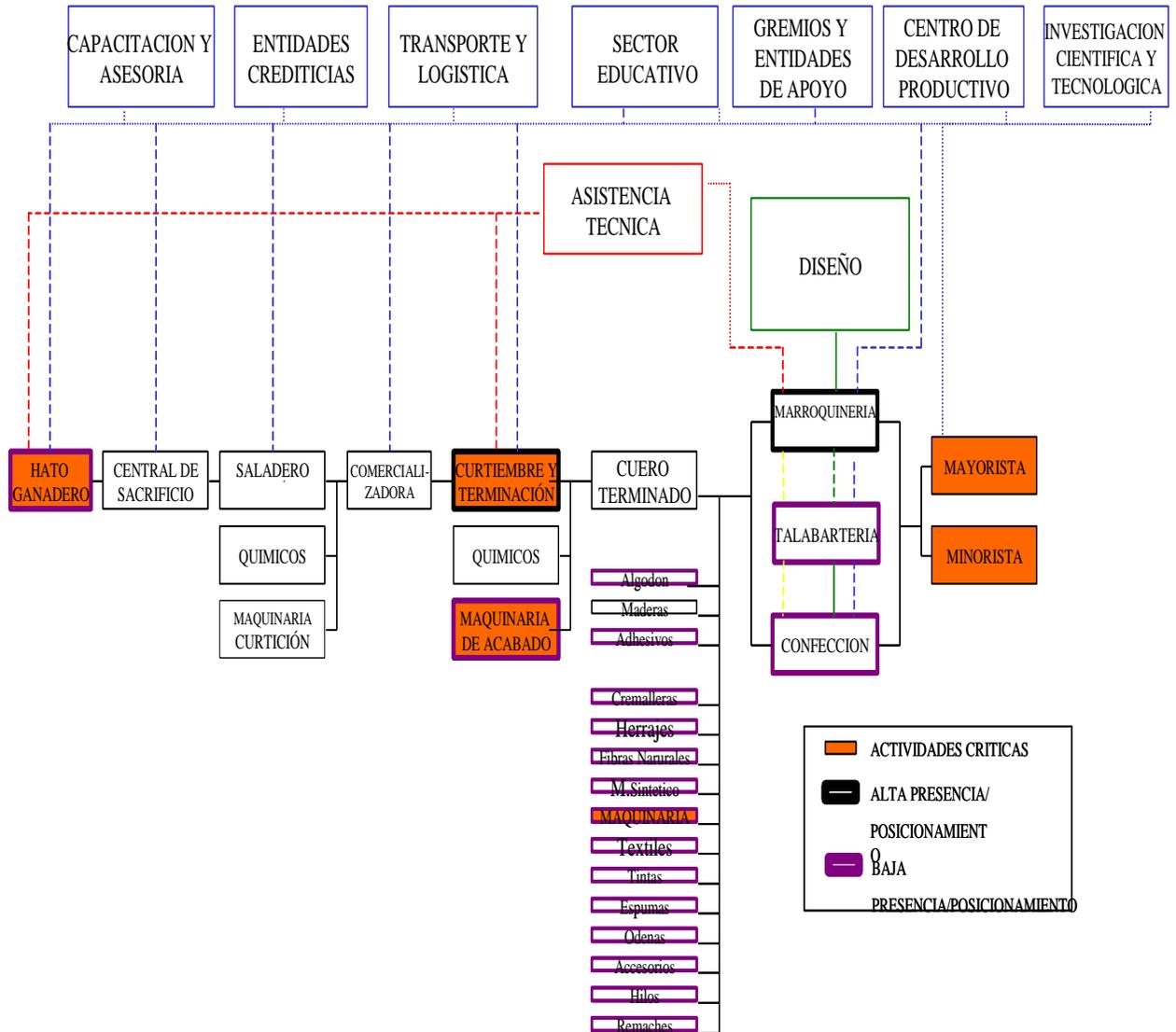
OFICINA PARA EL APROVECHAMIENTO DEL TLC CON EEUU. Cuero, Calzado y Marroquinería. [en línea] [citado 2014-03-23] Disponible en internet: www.aprovechamientotlc.com/media/.../tlc_sectorial_cuero_calzado.pdf

PROEXPORT COLOMBIA. _Oportunidades de negocio para la región en inversión, exportaciones y turismo. [en línea] [citado 2014-01-23] Disponible en internet: www.ciudadguru.com.co/guru+empresas/proexport+colombia-pasto

REPUBLICA DE COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Política nacional de competitividad. [en línea] [citado 2015-01-23] Disponible en internet: www.mincit.gov.co/

ANEXOS

ANEXO A. ASPECTOS DE CADENA DE CUERO - ESTRUCTURA DE LA CADENA



ANEXO B. ENCUESTA



UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

El presente cuestionario tiene como objetivo identificar los actuales canales de comercialización que emplean las empresas de calzado de la Unión (N) con el fin de establecer una nueva opción que permita dinamizar la economía local a través de la creación de una comercializadora internacional CI.

Objetivo: obtener información de primera fuente con los empresarios pertenecientes al sector marroquino que justifique la necesidad del montaje de un centro de acopio de los productos ofrecidos que permita su ingreso al mercado internacional de una manera más eficiente y efectiva generando rentabilidad a la cadena productiva, fomentando el desarrollo empresarial.

CUESTIONARIO

El estudio tiene fines netamente académicos favor responder con toda sinceridad. El cuestionario consta de preguntas de selección múltiple con única respuesta y preguntas abiertas que permiten expresar su punto de vista.

Nombre de la empresa: _____

Dirección: _____

Representante legal: _____

Está legalizada la empresa ante cámara de comercio: SI ____ NO ____

Productos que ofrece:

Zapatilla ____ Botas ____ Valeta ____ Zapato masculino ____ Zapato Niños ____

Número de empleados: _____

Esta dispuesto a asociarse: SI ____ NO ____

Calidad de los productos: Excelente ____ Bueno ____ Regular ____

Mercado actual: _____

Maquinaria con la que cuenta en la actualidad:

Maquina	Descripción	Cantidad	Capacidad de producción

Capacidad de producción por operario

Capacidad por hora	
Capacidad diaria	
Capacidad mensual	
Capacidad anual	

Está interesado en exportar: SI ____ NO ____

DATOS DE EXPORTACION

1. ¿Su empresa exporta actualmente?

a). Si _____

b). No _____

Si su respuesta fue afirmativa mencione los países a los cuales exporta. De lo contrario remítase a la pregunta 6.

Países:

3. ¿Qué productos exporta, siendo estos los más comerciales en el mercado exterior?

- a). Bolsos para dama _____
- b). Portafolios y maletines _____
- d). Llaveros en cuero _____
- e). Equipaje _____
- f). Correas dama- caballero e infantiles _____
- g). Prendas y Chaquetas en cuero _____

h) Calzado:

- Para dama _____
- Caballero _____
- Niños _____

4. ¿Con qué frecuencia exporta?

- a). Semanal _____
- b). Quincenal _____
- c). Mensual _____
- d). Bimensual _____
- e). Semestral _____
- f). Anual _____

5. ¿Qué cantidades exporta? (unidades promedio al año):

6. ¿Considera importante la oportunidad que en la Unión (N) se genere una entidad que apoye al sector marroquinero a través de en el proceso de exportación y comercialización de los productos de su empresa?

Puntúe su calificación del 1 al 5, siendo 1 "Poco Importante " y 5 "Muy Importante"

1 2 3 4 5
○ ○ ○ ○ ○

7. ¿Estaría dispuesto a vender su mercancía a una Comercializadora Internacional libres del impuesto a las ventas IVA y/o de la Retención en la Fuente?

- a). Si _____
- b). No _____

8. ¿Cuál es la capacidad instalada de su empresa, la cantidad máxima de bienes o servicios que pueden obtenerse de las plantas y equipos de una empresa por unidad de tiempo de acuerdo a la infraestructura disponible?

9. ¿Compra productos importados utilizados en el proceso de producción como por ejemplo herrajes, botones, adornos y/o accesorios?

- a). Si _____
b). No _____

10. ¿Estaría usted interesado en comprar productos intermedios empleados en el proceso productivo de los artículos en cuero, como son los herrajes a excelentes precios y diseños?

- a). Si _____
b). No _____

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO C. REGLAMENTACION LEGAL

RESOLUCIÓN 00009 DE 2013 (Enero 28)

DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES

Por la cual se adiciona la Resolución 4240 de 2000 y se dictan otras disposiciones.

EL DIRECTOR GENERAL DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES,
en ejercicio de las facultades legales conferidas en los numerales 5, 7 y 12 del artículo 6 del Decreto 4048 de 2008, y

CONSIDERANDO:

Que el Gobierno Nacional expidió el Decreto 380 del 16 de febrero de 2012, por el cual se adiciona y modifica el *Decreto 2685 de 1999, y se dictan otras disposiciones;

Que el Gobierno expidió el Decreto 1727 del 16 de agosto de 2012 por el cual se modifica el *Decreto 2685 de 1999 y se dictan otras disposiciones;

Que el Gobierno Nacional expidió el Decreto 2766 del 28 de diciembre de 2012, por el cual se modifica el *Decreto 2685 de 1999 y se dictan otras disposiciones;

Que para efectos de la aplicación de los anteriores decretos se hace necesario desarrollar y determinar los procedimientos, trámites y requisitos establecidos;

En mérito de lo expuesto, el Director General de Impuestos y Aduanas Nacionales, *Nota de Interpretación: Para mayor información y mejor comprensión de la remisión hecha al Decreto 2685 de 1999, le sugerimos remitirse a la publicación de nuestro Grupo Editorial Nueva Legislación “Estatuto Aduanero Colombiano”.

RESUELVE:

ARTÍCULO 1. Adicionase el siguiente capítulo al Título II de la Resolución 4240 de 2000, el cual quedará así: (...)

ARTÍCULO 2. DISPOSICIONES TRANSITORIAS SOBRE EL USO DE LOS SERVICIOS INFORMÁTICOS ELECTRÓNICOS. Mientras entre en operación el servicio informático electrónico, respecto a las solicitudes para obtener la autorización, modificación o terminación voluntaria como Sociedad de Comercialización Internacional, la expedición, modificación y anulación de Certificados al Proveedor, y la presentación de informes de compras,

importaciones y exportaciones; las Sociedades de Comercialización Internacional, deberán cumplir con los siguientes lineamientos:

1. Radicar ante la Subdirección de Gestión de Registro Aduanero o la dependencia que haga sus veces, la solicitud escrita para la autorización como Sociedad de Comercialización Internacional, acreditando el cumplimiento de los requisitos previstos en el artículo 40-2 del *Decreto 2685 de 1999 y en el artículo 38-30 de la presente resolución junto con el formulario dispuesto para ello en página Web: www.dian.gov.co en la ruta: Trámites, Trámites y Servicios Aduaneros, Autorización de Sociedades de Comercialización Internacional.
2. Radicar ante la Subdirección de Gestión de Registro Aduanero o la dependencia que haga sus veces, la solicitud escrita para modificar o terminar de manera voluntaria la autorización como Sociedad de Comercialización Internacional.
3. La expedición de los certificados al proveedor deberá efectuarse de acuerdo a las condiciones establecidas en la Resolución 701 de 2008 y demás disposiciones que regulan la materia.
4. Anular y/o Modificar el Certificado al Proveedor, -CP- en forma física conservando los soportes que dieron lugar a dicha modificación o anulación, junto con los Certificados al Proveedor inicial y de modificación o la Anulación para efectos de control posterior.
5. Presentar la información relacionada con los Certificados al Proveedor expedidos y modificados, ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, utilizando el Servicio Informático Electrónico disponible en la actualidad en la página Web, en el formato 1262 –Versión 7- “Información del Certificado al Proveedor”, dentro de los 15 días siguientes al cuatrimestre que se está informando, cumpliendo en forma previa el siguiente procedimiento:
 - a) Inscribir o actualizar, de ser necesario, el Registro Único Tributario del informante incluyendo la responsabilidad como Usuario Aduanero Sociedad de Comercialización Internacional, y su correo electrónico. Las personas jurídicas o demás entidades deben actualizar el Registro Único Tributario incluyendo al Representante Legal.
 - b) El Representante Legal deberá inscribir o actualizar, de ser necesario, su Registro Único Tributario, conforme al artículo 2 de la Resolución 1767 de 2006 de la Dirección Impuestos y Aduanas Nacionales o la norma que la modifique, adicione o sustituya, informando su correo electrónico e incluyendo la responsabilidad 22, obligados a cumplir deberes formales a nombre de terceros.
 - c) Adelantar el trámite de emisión y activación del mecanismo de firma digital respaldado con certificado digital de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, mínimo con tres días hábiles de antelación al vencimiento del término para informar y siguiendo el procedimiento señalado en la Resolución 12717 de 2005 de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.Cuando por inconvenientes técnicos no haya disponibilidad de los servicios informáticos electrónicos y en consecuencia, el obligado no pueda cumplir con la presentación de la información a que se refiere el presente Artículo, deberá

acercarse a la Dirección Seccional o puntos habilitados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales llevando la información en unidades extraíbles USB y el archivo de firma digital para su respectiva presentación. Si en todo caso no es posible la presentación virtual por el obligado, se seguirá el procedimiento establecido por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para la presentación presencial.

PARÁGRAFO 1. El obligado a informar deberá prever con suficiente anticipación el adecuado funcionamiento de los medios requeridos para asegurar el cumplimiento de sus obligaciones. En ningún caso constituirán causales de justificación de la extemporaneidad en la presentación de la información, los eventuales daños en su sistema y/o equipos informáticos, falta de conexión, el no agotar los procedimientos previos a la presentación de la información, como el trámite de Inscripción o actualización en el Registro Único Tributario y/o de la activación del mecanismo de firma digital, la pérdida de la clave secreta de quienes deben cumplir con la obligación de informar en forma virtual, o la omisión en la solicitud de cambio o asignación con una antelación no inferior a tres días hábiles al vencimiento.

PARÁGRAFO 2. La información relacionada con los Certificados al Proveedor expedidos del 16 de febrero de 2012 a la entrada en vigencia de la presente Resolución, que no haya sido presentada en el formato 1262 –Versión 7- “Información del Certificado al Proveedor”, deberá presentarse en dicho formato por cuatrimestres dentro del mes siguiente a la fecha de expedición de la presente resolución.

6. El Informe de Compras, Importaciones y Exportaciones realizadas durante el año, deberá presentarse ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales mediante radicado suscrito por el Representante Legal, Revisor Fiscal y/o Contador Público dentro de los tres (3) primeros meses del año calendario siguiente, adjuntando en medio magnético el formato “Informe anual sobre expedición de CP y exportaciones realizadas (C.P-E.X)” disponible en la Página Web www.dian.gov.co, en la ruta: Trámites, Trámites y Servicios de Comercio Exterior, Formularios Comercializadoras Internacionales. En este informe además se deberá incluir la relación de los Certificados al Proveedor anulados.

*Nota de Interpretación: Para mayor información y mejor comprensión de la remisión hecha al Decreto 2685 de 1999, le sugerimos remitirse a la publicación de nuestro Grupo Editorial Nueva Legislación “Estatuto Aduanero Colombiano”.

DOCTRINA:

- OFICIO 13546 DE 6 DE MARZO DE 2013. DIAN. Sociedades de Comercialización Internacional.

ARTÍCULO 3. VIGENCIA. La presente resolución rige a partir de la fecha de su publicación y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

**DECRETO 380 DE 2012
(Febrero 16)**

MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

Por el cual se adiciona y modifica el *Decreto número 2685 de 1999 y se dictan otras disposiciones.

DOCTRINA:

- OFICIO ADUANERO 411 DE 10 DE JULIO DE 2012. DIAN. Sociedades de Comercialización Internacional – Infracciones.

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA,

en uso de sus facultades constitucionales y legales, en especial las que le confieren el numeral 25 del artículo 189 de la Constitución Política, la Ley 6ª de 1971, la Ley 67 de 1979, la Ley 7ª de 1991 y oído el Comité de Asuntos Aduaneros, Arancelarios y de Comercio Exterior,

CONSIDERANDO:

Que se hace necesario actualizar el marco normativo que regula las Sociedades de Comercialización Internacional, estableciendo las condiciones generales y especiales para su autorización, los beneficios aplicables, así como las obligaciones y el procedimiento que se surte para las infracciones generadas por incumplimiento de las mismas. En este mismo orden se actualiza el régimen sancionatorio de los puertos y muelles de servicio público o privado, de los intermediarios de la modalidad de tráfico postal y envíos urgentes y el de los titulares de los programas autorizados bajo la modalidad importación temporal para perfeccionamiento activo en desarrollo de los sistemas especiales de importación-exportación de bienes y servicios;

Que es importante fortalecer las herramientas de control aduanero que permitan neutralizar de manera inmediata conductas irregulares ejercidas por los usuarios de las operaciones de comercio exterior, así como las conductas que constituyen infracciones en las que pueden incurrir los usuarios de comercio;

Que conforme con los principios de facilitación de comercio resulta procedente promover la creación de áreas comunes de inspección en los puertos o muelles de servicio permitiendo la agilidad de las operaciones logísticas y garantizando el control y la seguridad de estas operaciones;

Que de acuerdo con las necesidades de asistencia técnica se requiere ampliar el concepto de importación temporal de medios de transporte de personas que

ingresen a trabajar al territorio nacional, siempre que los mismos correspondan a la subpartida 8705.90.90.00,

DECRETA:

ARTÍCULO 1. Adicionase el artículo 1 del *Decreto número 2685 de 1999, con las siguientes definiciones: (...)

*Nota de Interpretación: Para mayor información y mejor comprensión de la remisión hecha al Decreto 2685 de 1999, le sugerimos remitirse a la publicación de nuestro Grupo Editorial Nueva Legislación “Estatuto Aduanero Colombiano”.

ARTÍCULO 2. Adicionase el siguiente Capítulo y artículos al Título II del *Decreto número 2685 de 1999, así: (...)

*Nota de Interpretación: Para mayor información y mejor comprensión de la remisión hecha al Decreto 2685 de 1999, le sugerimos remitirse a la publicación de nuestro Grupo Editorial Nueva Legislación “Estatuto Aduanero Colombiano”.

ARTÍCULO 3. adicionase con el siguiente parágrafo el artículo 49 del *Decreto número 2685 de 1999, así: (...)

*Nota de Interpretación: Para mayor información y mejor comprensión de la remisión hecha al Decreto 2685 de 1999, le sugerimos remitirse a la publicación de nuestro Grupo Editorial Nueva Legislación “Estatuto Aduanero Colombiano”.

ARTÍCULO 4. adicionase con el siguiente literal el artículo 77 del *Decreto número 2685 de 1999, así: (...)

*Nota de Interpretación: Para mayor información y mejor comprensión de la remisión hecha al Decreto 2685 de 1999, le sugerimos remitirse a la publicación de nuestro Grupo Editorial Nueva Legislación “Estatuto Aduanero Colombiano”.

ARTÍCULO 5. adicionase el siguiente artículo al *Decreto número 2685 de 1999, el cual quedará así: (...)

*Nota de Interpretación: Para mayor información y mejor comprensión de la remisión hecha al Decreto 2685 de 1999, le sugerimos remitirse a la publicación de nuestro Grupo Editorial Nueva Legislación “Estatuto Aduanero Colombiano”.

ARTÍCULO 6. adicionase un artículo al *Decreto número 2685 de 1999, el cual quedará así: (...)

*Nota de Interpretación: Para mayor información y mejor comprensión de la remisión hecha al Decreto 2685 de 1999, le sugerimos remitirse a la publicación de nuestro Grupo Editorial Nueva Legislación “Estatuto Aduanero Colombiano”.

ARTÍCULO 7. adicionase un artículo al *Decreto número 2685 de 1999, el cual quedará así: (...)

*Nota de Interpretación: Para mayor información y mejor comprensión de la remisión hecha al Decreto 2685 de 1999, le sugerimos remitirse a la publicación de nuestro Grupo Editorial Nueva Legislación “Estatuto Aduanero Colombiano”.

ARTÍCULO 8. Modificase el numeral 1 del artículo 494 del *Decreto número 2685 de 1999, el cual quedará así: (...)

*Nota de Interpretación: Para mayor información y mejor comprensión de la remisión hecha al Decreto 2685 de 1999, le sugerimos remitirse a la publicación de nuestro Grupo Editorial Nueva Legislación “Estatuto Aduanero Colombiano”.

ARTÍCULO 9. Modificase el numeral 1 del artículo 496 del *Decreto número 2685 de 1999, el cual quedará así: (...)

*Nota de Interpretación: Para mayor información y mejor comprensión de la remisión hecha al Decreto 2685 de 1999, le sugerimos remitirse a la publicación de nuestro Grupo Editorial Nueva Legislación “Estatuto Aduanero Colombiano”.

ARTÍCULO 10. Modificase el numeral 3 del artículo 497 del *Decreto número 2685 de 1999, el cual quedará así: (...)

*Nota de Interpretación: Para mayor información y mejor comprensión de la remisión hecha al Decreto 2685 de 1999, le sugerimos remitirse a la publicación de nuestro Grupo Editorial Nueva Legislación “Estatuto Aduanero Colombiano”.

ARTÍCULO 11. Modificase el artículo 501-1 del *Decreto número 2685 de 1999, el cual quedará así: (...)

*Nota de Interpretación: Para mayor información y mejor comprensión de la remisión hecha al Decreto 2685 de 1999, le sugerimos remitirse a la publicación de nuestro Grupo Editorial Nueva Legislación “Estatuto Aduanero Colombiano”.

ARTÍCULO 12. adicionase un artículo al *Decreto número 2685 de 1999, el cual quedará así: (...)

*Nota de Interpretación: Para mayor información y mejor comprensión de la remisión hecha al Decreto 2685 de 1999, le sugerimos remitirse a la publicación de nuestro Grupo Editorial Nueva Legislación “Estatuto Aduanero Colombiano”.

ARTÍCULO 13. adicionase un artículo al *Decreto número 2685 de 1999, el cual quedará así: (...)

*Nota de Interpretación: Para mayor información y mejor comprensión de la remisión hecha al Decreto 2685 de 1999, le sugerimos remitirse a la publicación de nuestro Grupo Editorial Nueva Legislación “Estatuto Aduanero Colombiano”.

ARTÍCULO 14. Modificase la actividad 4530 a la que se refiere el numeral 1.3 Servicios de construcción y servicios de ingeniería conexos, del artículo 5 del Decreto número 2331 de 2001, modificado y adicionado por los Decretos números 2099 y 2100 de 2008, la cual quedará así: (...)

ARTÍCULO 15. HOMOLOGACIÓN. (Artículo derogado por el artículo del Decreto 2766 de 2012).

DOCTRINA:

- CONCEPTO 035575 DE 12 DE JUNIO DE 2013. DIAN. Vigencia del artículo 15 del Decreto 380 de 2012.

ARTÍCULO 16. DISPOSICIÓN MÁS FAVORABLE PARA LAS SOCIEDADES DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL. En los procesos administrativos adelantados por la comisión de las infracciones administrativas previstas en el Decreto número 1740 de 1994 y sus modificaciones, que se encuentren en curso al momento de entrada en vigencia del presente decreto, procederá, de oficio o a solicitud de parte, la aplicación de la disposición que resulte más favorable.

ARTÍCULO 17. DEROGATORIAS. El presente decreto deroga el Decreto número 1740 de 1994 y sus modificaciones, así como los artículos 30-1, 30-2, 30-3, 30-4 y el numeral 2.4 del artículo 494 del *Decreto número 2685 de 1999.

*Nota de Interpretación: Para mayor información y mejor comprensión de la remisión hecha al Decreto 2685 de 1999, le sugerimos remitirse a la publicación de nuestro Grupo Editorial Nueva Legislación “Estatuto Aduanero Colombiano”.

ARTÍCULO 18. VIGENCIA. El presente decreto rige a partir de la fecha de su publicación.

DECRETO NUMERO 2766 DE 2012
(Diciembre 28)

Por el cual se modifica el Decreto 2685 de 1999 y se dictan otras disposiciones. El Presidente de la República de Colombia, en uso de sus facultades constitucionales y legales, en especial las que le confiere el numeral 25 del artículo 189 de la Constitución Política, la Ley 6ª de 1971, la Ley 67 de 1979, la

Ley 7ª de 1991, oído el Comité de Asuntos Aduaneros, Arancelarios y de Comercio Exterior, y

CONSIDERANDO:

Que el artículo 40-5 del Decreto 2685 de 1999 adicionado por el artículo 2° del Decreto 380 de 2012, establece entre las obligaciones que tienen las Sociedades de Comercialización Internacional, el no transferir a ningún título mercancías objeto de exportación a otras Sociedades de Comercialización Internacional, o a un tercero y que su incumplimiento da lugar a una de las infracciones previstas en el artículo 501-2 del Decreto 2685 adicionado por el artículo 2° del Decreto 380 de 2012.

Que la diversidad de los mercados internacionales, conlleva a que estas sociedades efectúen operaciones de tipo comercial entre ellas, con el fin de suplir demandas de los productos requeridos, por lo que se hace necesario levantar la prohibición para transferir mercancías objeto de exportación entre estas sociedades.

Que el artículo 40-3 del Decreto 2685 de 1999 adicionado por el artículo 2° del Decreto 380 de 2012, establece que el monto de la garantía será determinado teniendo en cuenta el valor FOB de las importaciones y exportaciones.

Que el monto de la constitución de las garantías de las Sociedades de Comercialización Internacional, no debe estimarse sobre la base del valor de las importaciones, teniendo en cuenta que no todas las Sociedades de Comercialización Internacional efectúan importaciones.

Que de conformidad con lo señalado en el inciso 1° del artículo 15 del Decreto 380 de 2012, modificado por el artículo 2° del Decreto 1727 del 16 de agosto de 2012, las Sociedades de Comercialización Internacional que a la fecha de entrada en vigencia del presente decreto, ya se encuentren inscritas ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, deberán adelantar el trámite de homologación cumpliendo los requisitos previstos en este decreto, dentro de los nueve (9) meses siguientes a su vigencia.

Que de acuerdo a lo señalado en el artículo 84 del Decreto 2685 de 1999, la renovación de las inscripciones, autorizaciones o habilitaciones que otorgue la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales deberá solicitarse tres (3) meses antes de la expiración de su vigencia, cumpliendo para el efecto los requisitos exigidos para la renovación de la inscripción, autorización o habilitación.

Que tomando en consideración que próximamente se expedirá una nueva regulación aduanera que cubre a todos los usuarios aduaneros de comercio exterior, incluidas las Sociedades de Comercialización Internacional, donde se establecen nuevos requisitos, es necesario evitar una doble homologación y renovación.

Que el Comité de Asuntos Aduaneros, Arancelarios y de Comercio Exterior en sesiones 248 y 250, realizadas los días 30 de octubre y del 4 al 7 de diciembre de 2012, respectivamente, recomendó adoptar las medidas indicadas en los considerandos anteriores.

Que de conformidad con el numeral 8 del artículo 8° de la Ley 1437 de 2011 se efectuaron las publicaciones respectivas, con el objeto de recibir opiniones, sugerencias o propuestas alternativas.

RESUELVE:

Artículo 1°. Derógase el numeral 10 del artículo 40-5 del Decreto 2685 de 1999, adicionado por el artículo 2° del Decreto 380 de 2012 y el numeral 1.6 del artículo 501-2 del Decreto 2685 de 1999, adicionado por el artículo 12 del Decreto 380 de 2012.

Vigencias Normativas Realizadas

Artículo 2°. Modifícase el inciso 2° del artículo 40-3 del Decreto 2685 de 1999, adicionado por el artículo 2° del Decreto 380 de 2012, el cual quedará así:

“Artículo 40-3. Garantías. “El monto de la garantía será determinado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y no podrá ser superior al dos por ciento (2%) del valor FOB de las exportaciones realizadas durante los doce (12) meses inmediatamente anteriores a la presentación de la solicitud de autorización o, cuando no se hubiere realizado operaciones de exportación, su monto será del dos por ciento (2%) de la proyección de exportaciones según el estudio de mercado, sin que en ningún caso sea inferior a nueve mil (9.000) Unidades de Valor Tributario - UVT”.

Vigencias Normativas Realizadas

Artículo 3°. Derógase el artículo 15 del Decreto 380 del 16 de febrero de 2012, modificado por el artículo 2° del Decreto 1727 de 2012. En consecuencia, las Sociedades de Comercialización Internacional que se encontraban autorizadas con antelación a la entrada en vigencia del Decreto 380 de 2012, continuarán vigentes sin necesidad de homologación.

Parágrafo. Las solicitudes de homologación que a la fecha de entrada en vigencia del presente decreto se encuentren en trámite, serán archivadas.

Vigencias Normativas Realizadas

Artículo 4°. Todas las Sociedades de Comercialización Internacional que se encuentren autorizadas a la fecha de entrada en vigencia del presente decreto, deberán constituir y entregar a la autoridad aduanera una garantía global de compañía de seguros, vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia, dentro del mes siguiente a la fecha de entrada en vigencia del presente decreto, de acuerdo a lo señalado en el artículo 2° del presente decreto.

Parágrafo. Los trámites referidos a la constitución, aprobación, renovación y efectividad de la garantía, se regirán por lo dispuesto en los artículos 9° y 85 del Decreto 2685 de 1999 y en los artículos 495 al 504 de la Resolución 4240 de 2000 expedida por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y demás normas que los modifiquen o adicionen.

Vigencias Normativas Recibidas [Mostrar]

Artículo 5°. Transitorio. Todas las inscripciones, autorizaciones o habilitaciones otorgadas en virtud del Decreto 2685 de 1999, que se encuentren vigentes a la

fecha de entrada en vigencia del presente decreto, no requerirán adelantar el trámite de renovación hasta tanto se expida una nueva regulación al respecto; sin perjuicio del cumplimiento de constituir y renovar las garantías a que se refiere el Decreto 2685 de 1999.

Lo anterior también aplica para las inscripciones, autorizaciones o habilitaciones, sobre las cuales se haya radicado ante la DIAN la solicitud de renovación en el término establecido en el artículo 84 del Decreto 2685 de 1999.

Parágrafo. Los trámites referidos a la constitución, aprobación, renovación y efectividad de la garantía, se regirán por lo dispuesto en los artículos 9° y 85 del Decreto 2685 de 1999 y en los artículos 495 al 504 de la Resolución 4240 de 2000, expedida por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y demás normas que los modifiquen o adicionen.

JUAN MANUEL SANTOS CALDERÓN

El Ministro de Hacienda y Crédito Público,

Mauricio Cárdenas Santa María.

El Ministro de Comercio, Industria y Turismo,

Sergio Díaz-Granados Guida.

ANEXO D. CONTEXTO GRÁFICO TALLERES LA UNIÓN (N)

Se muestra una relación de los talleres más representativos en la Unión Nariño

Empresa: Creaciones Dorado

Representante Legal, Javier Dorado

Taller creaciones Dorado



Este taller cuenta con 4 maquinas de guarneser , una desbastadora, una pulidora, juego de ormas, hornos caseros y planchas de estampar.

- Empresa: Calzado air

Representante Legal, Segundo Antonio Meneses

Taller calzado Air



Esta empresa cuenta con 4 maquinas de guarneser, una desbastadora, remachadora, motor de pulir, juego de ormas y hornos caseros.

- Empresa tumay localza

Representante, legal Orlando Meneses

Taller tumay localza



Este taller cuenta con una makey, 4 maquinas de guarneser, una pulidora, juego de ormas y hornos caseros.

- Empresa, Angel Sport

Representante Legal: Socios Luis Angel Paes Y Fernando Riascos

Taller Angel Sport



El Taller Cuenta Con 1, Maquina De Guarneser 1 Pulidora, Juego De Ormas, Hornos Caseros.

- **Nombre De La Empresa Om Sport**

Taller Om Sport



- **Nombre De La Empresa Hemuz**

Representante Legal Rigo Hernan Muñoz

Taller Hemuz



ANEXO E. ENTORNO INTERNO Y EXTERNO

DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
1	TRABAJO ARTESANAL DE CALIDAD	WK ART CAL	La Unión Nariño cuenta con un trabajo manual de calidad en la fabricación de calzado.	VARIABLE INTERNA
2	EXISTENCIA DE CENTRO DE DESARROLLO ARTESANAL	CDARTESANA	Nariño cuenta con uno de los tres Centros de Desarrollo Artesanal para la producción de artesanías que hay en el país, el cual se encuentra ubicado en la ciudad de Pasto. Este Centro ha contado con el apoyo de las instituciones locales, así como de la Nación y la cooperación internacional para el fomento de todas actividades de comercialización. A pesar de no contar con su apoyo hasta la actualidad se puede gestionar su acompañamiento para implementar el proceso de creación y fortalecimiento de la comercializadora.	VARIABLE INTERNA
3	TEJIDO SOCIOECONOMICO IMPORTANTE EN LA REGION	TEJIDO	El sector empresarial en el Departamento de Nariño, representa un tejido socioeconómico muy importante para la economía regional, tanto por el aporte al desarrollo económico, como por la absorción de mano de obra, contribuyendo de esta manera a atenuar la grave situación laboral. Es importante destacar que el sector calzado en la Unión (N) presenta una dinámica que contribuye al PIB y genera impacto socioeconómico en ingresos y generación de empleo.	VARIABLE INTERNA
4	BAJA CULTURA Y EDUCACION DE LOS MICROEMPRESARIOS	CULTURA EM	el empresario se muestra desconfiado y temeroso de realizar este tipo de negociaciones por el	VARIABLE INTERNA

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
			desconocimiento que tiene sobre el mundo del comercio internacional.	
5	CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	CALIDAD	La tradición manufacturera de calzado de Nariño, especialmente de la Unión, ha sido reconocida a nivel nacional, destacándose por ofrecer productos que han tenido acogida en la mayor parte del territorio colombiano, situación que representa un aspecto favorable en la medida en que se ha adquirido una experiencia competitiva fuera de la región, destacándose como el tercer productos en volumen del país, después de Bogotá y Bucaramanga.	VARIABLE INTERNA
6	DISEÑOS Y ACABADOS	DISEÑOS	La primer línea de producción del sector es el calzado, los fabricantes del sector tienen como política comercial satisfacer primordialmente las necesidades básicas de sus clientes, siguiendo tendencias de las moda lo que los ha llevado a considerar que la calidad junto con el precio, son los factores que los diferencian de sus competidores.	VARIABLE INTERNA
7	PRECIO	PRECIO	Los productos del sector calzado marroquino, específicamente de la Unión, se producen a unos relativos precios bajos por contar con una amplia oferta de materia prima regional (cuero), lo que evita el sobre costo en su desplazamiento y transporte.	VARIABLE INTERNA
8	MANO DE OBRA ABUNDANTE	MO ABUNDAN	Hay la posibilidad de acceder a mano de obra sin mayores restricciones, ya que hasta hace algunos años el sector estaba empleando mayor número de trabajadores, pero a causa de la recesión que ha golpeado fuertemente a este sector en los últimos años, ha	VARIABLE INTERNA

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
			liberado mano de obra significativa que en cualquier momento puede ser vinculada a la producción.	
9	MANO DE OBRA HÁBIL	MO HABIL	Los trabajadores pertenecientes a las microempresas de calzado de la Unión (N) están en capacidad de elaborar diferentes productos, al mismo tiempo que logran adaptarlos a los cambios que experimentan los mercados metas, de acuerdo a las exigencias, gusto, necesidades y tendencias en los hábitos de consumo de los clientes, que por lo general están influenciados por la moda.	VARIABLE INTERNA
10	ALTA EXPERIENCIA EN FABRICACIÓN	EXPERIENCIA	Las empresas del sector calzado de la Unión continuamente han estado produciendo calzado en variados diseños y tamaños, aspecto que ha llevado a los productores a adquirir gran experiencia en la elaboración de este tipo de productos. La constante demanda de calzado han permitido que la experiencia sea fortalecida y que los fabricantes logren desarrollar su creatividad, talento humano y habilidad para realizar los diseños que agradan a los clientes.	VARIABLE INTERNA
11	INCENTIVOS A LOS PRODUCTOS POTENCIALMENTE EXPORTABLES.	INCENTIVOS	Los productores de calzado gozan de unos incentivos atractivos que les ayudan a colocar sus productos con mayor facilidad en el mercado internacional. Bancóldex ofrece varios incentivos para exportar, como el acceso a créditos blandos para el financiamiento de capital de trabajo. Así mismo PROEXPORT, entidad perteneciente al Ministerio de Comercio Exterior, ofrece una	VARIABLE INTERNA

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
			serie de servicios para impulsar las exportaciones nacionales, como las Misiones Comerciales que ayudan a promocionar los productos	
12	PLANEACIÓN	PLANEACION	La sociedad de comercialización internacional está conformada bajo un sistema de planeación acorde a las necesidades internas y flexibles a los cambios externos, de tal manera que permita gerenciar las actividades relacionadas con la preparación para el futuro, tanto en lo concerniente a predicción, fijación de objetivos, diseño de estrategias, desarrollo de políticas y fijación de metas.	VARIABLE INTERNA
13	ESTRATEGIA COMERCIAL	EST COMERC	Con lo anterior se podrá crear un sistema de planeación que desarrolle una estrategia comercial para competir en la industria, mediante la predicción y el análisis de los cambios que se presenten en el mercado y en el ambiente externo, de tal forma que exista una organización proactiva, capaz de desarrollar ventajas competitivas e identificar oportunidades de negocios internacionales.	VARIABLE INTERNA
14	TALENTO HUMANO	T. HUMANO	Se contará con personal profesional en las diferentes áreas de la comercializadora internacional, como profesionales en comercio internacional y mercadeo, contador público, administradores de empresas, jefe de almacén y bodega, secretaria, aseo y mantenimiento.	VARIABLE INTERNA
15	APALANCAMIENTO.	APALANCAMI	La comercializadora para su financiamiento normal requiere de la participación de acreedores externos y recursos	VARIABLE INTERNA

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
			propios	
16	DEFICIENTE INFRAESTRUCTURA DE LOS TALLERES EXISTENTES:	DEFICIEN I	Los talleres son pequeños, escasos de tecnología y no se aplican procesos de fabricación en serie, ya que los trabajos se realizan de manera manual; lo cual dificulta y reduce la oferta.	VARIABLE INTERNA
17	DEBIL INFRAESTRUCTURA VIAL, AEROPORTUARIO Y PORTUARIA	DEBIL INFR	Nariño no cuenta con una infraestructura vial, aeroportuaria y portuaria que facilite el comercio exterior. Falta inversión en estos aspectos por parte del Gobierno nacional.	VARIABLE INTERNA
18	ASOCIATIVIDAD	ASOCIATIVI	Nariño es y ha sido una región donde predominan la cultura individualista y por tanto es difícil producir a gran escala para abastecer pedidos y la alta demanda internacional.	VARIABLE INTERNA
19	MECANISMOS DE PROMOCION Y PUBLICIDAD DE LA COMERCIALIZADORA	PROMOCION	al Crear una estrategia de comercialización conjunta que permita promocionar el producto con identidad de región, aprovechando sus características se utilizaran mecanismos como la pagina web.	VARIABLE INTERNA

DESCRIPCIÓN DE VARIABLES EXTERNAS

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
1	ACUERDOS COMERCIALES	ACUERDOS	El crecimiento del comercio tiene fuertes componentes regionales. Los mayores crecimientos de los flujos de comercio se han dado, en efecto, al interior de Europa, del continente Americano y de Asia del Este y, en nuestro continente, al interior de los tres mayores procesos de integración en curso: el Área de Libre Comercio de América del Norte, MERCOSUR y la Comunidad Andina. El "regionalismo abierto", como lo ha denominado la CEPAL. América Latina se ha visto beneficiada por estas tendencias.	VARIABLE EXTERNA
2	POLÍTICA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD	PROD Y COM	Para enfrentar el contexto expuesto, Colombia ha definido una Política Nacional de Competitividad y Productividad, implementada a través de programas específicos para atacar la improductividad de la plataforma o entorno productivo empresarial. La política, cuyo fin es preparar al sector empresarial colombiano para insertarse en el mercado internacional, incide en los tres factores de la competitividad: la productividad macro,micro y la estrategia. Igualmente existen planes regionales de competitividad donde se encuentra el sector priorizado en el departamento de Nariño.	VARIABLE EXTERNA
3	PLAN ESTRATÉGICO EXPORTADOR	PE EXPORTA	El país cuenta con el Plan Estratégico Exportador y con programas puntuales orientados hacia zonas rurales o hacia el desarrollo de sectores específicos. El primero busca preparar a las organizaciones para generar productos y buscar mercados externos mejorando las variables relacionadas con la capacidad exportadora: logística e infraestructura, mecanismos de financiación, adecuación de la	VARIABLE EXTERNA

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
			oferta exportable, rigidez del estado (trámites), política macroeconómica (tasa de cambio), entorno político (seguridad)	
4	DESARROLLO ECONÓMICO EN NARIÑO	DLL ECONO	Para el caso de Nariño presenta una economía tradicional, basada en el sector primario. Sobresale la pequeña industria, principalmente la manufactura en cuero y talla de madera. La agroindustria está representada por la extracción de aceite crudo de palma africana y la industria harinera. Fuente: Cámara de Comercio de Pasto.	VARIABLE EXTERNA
5	ZONA DE FRONTERA:	FRONTERA	Existe una actividad comercial importante en el departamento debido al intercambio con el vecino país del Ecuador, sin embargo, el contexto bajo el cual se desarrolla el comercio exterior no es el mejor, ya que por años Nariño ha sido un departamento de paso para las mercancías del interior Colombiano hacia el sur del continente o de este hacia el interior del país, sin ser participe y protagonista de ese movimiento comercial y menos del proceso productivo.	VARIABLE EXTERNA
6	COMPORTAMIENTO DE BALANZA COMERCIAL	B. COMERCI	El departamento muestra una vocación exportadora de productos con procesamientos industriales con una participación en el total de un 95.35%. Lo anterior indica que la dinámica externa depende en una medida considerable del grado de desarrollo técnico que presente el aparato productivo local. Fuente: Cámara de Comercio de Pasto	VARIABLE EXTERNA
7	POLITICAS DE FOMENTO	FOMENTO	Gracias al ímpetu del sector empresarial y al acompañamiento de los entes estatales se está tratando de revertir esta constante y para ello se quiere generar un	VARIABLE EXTERNA

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
			cierto grado de compromiso por parte de los actores principales del sector productivo, el sector privado, el sector público, las universidades y los centros de investigación para que en conjunto se busque darle un giro a la economía exterior del departamento.	
8	COMPORTAMIENTO DEL PIB	PIB	"Para el caso de la industria manufacturera cuya participación dentro del PIB departamental es el 4.06%", se identificaron dos subsectores: La pequeña industria caracterizada por bienes de consumo personal, con una participación de mano de obra familiar y una relación capital de trabajo muy baja y la mediana industria está conformada por quince actividades económicas dentro de las cuales se destacan: la industria de bebidas, la fabricación de productos alimenticios, en especial de productos lácteos. Fuente: DANE – Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	VARIABLE EXTERNA
9	POLITICAS GUBERNAMENTALES	P GUBERNAM	La administración departamental con el apoyo del gobierno central están desarrollando e implementando una serie de planes estratégicos que permitan el aprovechamiento de todas las potencialidades que posee el departamento en la búsqueda de la competitividad y la inserción su aparato productivo en la economía global: los cuales a la fecha deberían llevar el acompañamiento de comercializadoras internacionales para complementar el proceso exportador con éxito, siendo esto una amenaza grave en el entorno.	VARIABLE EXTERNA
10	COMERCIO EXTERIOR DINAMICO	COMERC EXT	"Según cifras suministradas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo cuya fuente es el Departamento Nacional de Estadísticas- DANE, la	VARIABLE EXTERNA

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
			participación de las exportaciones de Nariño se mantiene como una de las más bajas del país; para el año 2013 se presenta un crecimiento del 32%. La principal causa de este comportamiento se debe al incremento de las exportaciones de cueros, café, aceite de palma.	
11	ESTANCAMIENTO ECONOMICO	EST ECONOM	"Otros factores que han incidido negativamente en el estancamiento económico son: el débil apoyo Estatal, sustentado por la crisis fiscal de la nación, la existencia de políticas congruentes a las necesidades reales de las regiones, una inequitativa Reforma Agraria reflejada en los conflictos por el interés de uso y tenencia de tierras, la existencia de una infraestructura física deficiente y la falta de reglamentación a beneficios legales efectivos, especialmente para la zona de frontera.	VARIABLE EXTERNA
12	INVESTIGACION Y DESARROLLO	I&D	Los factores negativos identificados son: bajas inversiones en ciencia, tecnología e innovación, la falta de centros de investigación y creación de nuevos productos, calidad del capital humano a nivel educativo y formativo, desmejoras en las metas de analfabetismo, sistema de producción con una débil generación de valor agregado, baja capacidad empresarial, limitada inserción internacional, casi nula industrialización, balanza comercial deficitaria.	VARIABLE EXTERNA
13	PUERTOS Y AEROPUERTOS	P Y AEROPU	El departamento de Nariño no cuenta con la Infraestructura necesaria para lograr competitividad, igualmente a pesar de contar con el Puerto de Tumaco, este no tiene una buena capacidad de embarque. Existe baja inversión en los sectores. Fuente: Gobernación de Nariño	VARIABLE EXTERNA

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
14	COMPETENCIA	COMPET	A nivel internacional y artículos procedentes de china, en materiales sintéticos a menores costos	VARIABLE EXTERNA
15	TRATADOS COMERCIALES DE COLOMBIA	TRAT COMER	<p>A finales de la década de los sesenta, el Gobierno de Colombia, con el fin de garantizar el crecimiento económico del país, el bienestar de sus habitantes y preparar la economía nacional para su desarrollo en un mundo globalizado, inició una serie de reuniones y acercamientos con sus vecinos geográficos y sus socios comerciales más importantes, buscando llegar a acuerdos que permitieran disminuir o eliminar las restricciones al comercio existentes entre los demás países y Colombia.</p> <p>El Acuerdo de Promociones Comerciales entre Estados Unidos y Colombia, también llamado TLC (en inglés: Colombia Trade Promotion Agreement (TPA)), es un Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Colombia y Estados Unidos. Aprobado el 10 de octubre del 2011 por el congreso de los Estados Unidos y en vigencia desde el 15 de mayo de 2012. Éste tiene diferentes fines que en cierta forma favorecen a los dos países.</p>	VARIABLE EXTERNA
16	COMPETITIVIDAD REGIONAL	COMPE REG	El desarrollar el estudio de los diferentes indicadores económicos regionales y sobre todo los factores de competitividad , se identifica como preocupante la posición del departamento de Nariño en el contexto nacional, en este sentido el sector publico, privado y la academia, pretendió diseñar una estrategia de articulación que permita a Nariño viabilizar una nueva realidad en movimiento hacia la competitividad, para ello es básico aprovechar las ventajas y	VARIABLE EXTERNA

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
			<p>comparativamente consolidar nuestra posición.</p> <p>La situación de competitividad del Departamento de Nariño según el estudio publicado en marzo de 2009 por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Serie "Estudios y Perspectivas - Escalafón de la Competitividad de los Departamentos de Colombia 2006", indicaba que Nariño aunque recuperó posiciones frente a los años 2000 y 2004, aún continua clasificado en el grupo de baja competitividad, conjuntamente con los departamentos de Cesar, Sucre, La Guajira y Cauca, siendo los más rezagados Magdalena, Córdoba y Chocó La publicación realizada en el mes de octubre de 2010, nos indica que "Nariño logra reubicarse en el grupo medio bajo luego de un periodo en bajo". Nariño se encuentra en la posición 17. No se encuentran más datos actualizados en esta materia.</p> <p>Plan regional de Competitividad 2012.</p>	
17	DESEMPLEO	DESEMPLEO	<p>La situación laboral en el área urbana es crítica, toda vez que la economía no ofrece mayores posibilidades para los trabajadores con mano de obra calificada que salen cada año de las universidades, evidenciando claramente que la demanda de empleo se orienta hacia ocupaciones de bajo perfil de preparación, como: vendedores estacionarios, obreros de la construcción, empleados en servicios personales y trabajadores informales;.</p> <p>En 2013, Nariño presentó una tasa global de participación de 67,6%, una tasa de ocupación de 60,1% y una tasa de desempleo de 11,0%.</p> <p>Fuente: DANE</p>	VARIABLE EXTERNA
18	INGRESO PERCAPITA	ING PERCAP	Para el año 2012, el ingreso per	VARIABLE

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
	EN NARIÑO		cápita promedio en el departamento de Nariño fue de \$266.031, con un crecimiento de 2,3% con respecto al 2011. Esto indica que una familia promedio en Nariño compuesta por cuatro personas, tiene un ingreso de \$1.064.124.. Fuente: Dane	EXTERNA
19	APERTURA ECONOMICA	AP. ECONOM	"La conducta del sector externo del departamento de Nariño, se explica por las exportaciones del sector industrial que concentra en promedio más del 95% de ellas, especialmente de los subsectores aceites y grasas, elaboración de pescado, lácteos y cueros, que progresivamente han demostrado pérdida de competitividad y participación en los mercados internacionales. Fuente: Ministerio de Comercio. 2013.	VARIABLE EXTERNA
20	CAPACIDAD INNOVATIVA Y DESARROLLO TECNOLÓGICO	INNOV Y DT	La baja capacidad innovativa y de desarrollo tecnológico de las Pymes industriales del departamento de Nariño reflejada en la falta de innovación de productos orientados hacia mercados internacionales, los bajos niveles de productividad, los exiguos esfuerzos en la certificación y acreditación de productos y la falta de innovación e implementación de sistemas de gestión avanzados, entre otros, las ha llevado a perder competitividad en la composición de las exportaciones	VARIABLE EXTERNA
21	DISPONIBILIDAD DE CREDITO	CREDITO	Las entidades financieras actualmente brindan un portafolio de servicios (Competitivo en el Sector) que refleja tasas de interés competitivas, beneficio para un tipo de empresa como la comercializadora internacional que necesita un capital de trabajo alto de forma continua. La disponibilidad de crédito se debe a una necesidad continua del	VARIABLE EXTERNA

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
			gobierno y las entidades por reactivar la economía y propiciar fuentes de financiamiento para las empresas.	
22	NIVEL DE INGRESOS	INGRESOS	En cuanto al nivel de ingresos, actualmente dada la crisis de la economía y los grupos de inversión donde se pagan alto interés se ha reducido el nivel de ingresos. Fuente: Dane	VARIABLE EXTERNA
23	DEMANDA CALZADO A NIVEL INTERNACIONAL, NACIONAL Y REGIONAL	DEMANDA	La demanda local e internacional le ha proporcionado a las empresas del sector corporativo un dinamismo comercial reflejado en el fortalecimiento de las entidades como en la producción, incremento en las ventas, márgenes de rentabilidad, capacidad instalada, inversiones, evolución de la construcción, entre otras. Al mismo tiempo, algunas compañías han diversificado sus productos buscando ofrecer bienes de mayor calidad que les permita exportar y competir con el mercado nacional e internacional	VARIABLE EXTERNA
24	EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO DE LA ECONOMIA	EXPECTATIV	"Las expectativas de crecimiento de la economía colombiana arrojan un promedio de 5.5% para el 2012 y de 5.2% para el 2013 impulsado principalmente por: Ø El dinamismo de la industria, comercio y construcción Ø El grado de confianza de los empresarios y consumidores Ø El aumento de la demanda interna Ø La valorización de los activos locales	VARIABLE EXTERNA
25	PATRONES Y CAMBIOS DE CONSUMO	CONSUMO	Las tendencias del mercado cambian sustancialmente, por tanto cambian los materiales y materias primas de moda.	VARIABLE EXTERNA
26	TASAS DE INTERÉS - TASAS POR SERVICIOS FINANCIEROS:	SS. FINANC	Las entidades financieras en pro de fidelizar a sus clientes, generan mayores valores agregados y descuentos como lo son el Manejo	VARIABLE EXTERNA

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
			por Pagina Virtual, Por cobro de remesas, Consignaciones, Pago de Proveedores, Pago de Nóminas y Cooperativas de Trabajo Asociado.	
27	INFLACIÓN	INFLACION	Según el Departamento Nacional de Estadística (Dane, estatal) la inflación en Colombia en los tres primeros meses del año llegó a 1,84%, contra 3,41% de igual período de 2013.	VARIABLE EXTERNA
29	HABITOS DE COMPRA	HABITOS	los hábitos de compra de la sociedad requieren de bienes de cuero como una necesidad para llegar al trabajo, sitio de estudio, familia, entre otros; además el vestido es una necesidad primaria de las personas, es por esto que se desarrollan las actividades de comercialización de manufacturas y se convierten en una oportunidad.	VARIABLE EXTERNA
30	CRECIMIENTO POBLACIONAL	CREC POBL	El crecimiento poblacional se considera una excelente oportunidad por cuanto permite una mayor afluencia de clientes locales a la comercializadora. El Crecimiento poblacional, según estadísticas del DANE la proyección de crecimiento poblacional es un indicador que favorece a las empresas. Fuente. Dane	VARIABLE EXTERNA
31	ENTORNO JURÍDICO - GUBERNAMENTAL.	JUR GUBER	En la presente situación del país, a pesar de las restricciones dadas por los bajos índices de crecimiento económico, el aumento en la exclusión social, el entorno político, los problemas de gobernabilidad, la migración de capital humano al exterior, la falta de una política adecuada de medio ambiente, existen múltiples oportunidades relevantes para la empresa en todas las dimensiones de la vida política.	VARIABLE EXTERNA