

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CONSTITUCION DE UNA  
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL DE BOLSOS DE CUERO PARA DAMA EN  
SAN JUAN DE PASTO**

**NESTOR MOLINA ORDÓÑEZ  
JAIRO EDUARDO RODRÍGUEZ**

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

**2.003**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CONSTITUCION DE UNA  
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL DE BOLSOS DE CUERO PARA DAMA EN  
SAN JUAN DE PASTO**

**NESTOR MOLINA ORDÓÑEZ**

**JAIRO EDUARDO RODRÍGUEZ**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE PROFESIONAL EN COMERCIO  
INTERNACIONAL Y MERCADEO**

**DIRECTOR TRABAJO:**

**JOSE ARMANDO PATIÑO MORA**

**ECONOMISTA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**

**SAN JUAN DE PASTO**

**2.003**

**NOTA DE ACEPTACION:**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

-----

**VICTOR MANUEL BUCHELI E.**

**Jurado Evaluador**

-----

**CARLOS MANUEL CORDOBA SEGOVIA**

**Jurado Evaluador**

**San Juan de Pasto, 20 de febrero de 2003**

## CONTENIDO

|   | pág. |
|---|------|
| 1. TEMA   | 4    |
| 1.1 SECTOR DEL CUERO, CURTIEMBRES Y MARROQUINERIA                     | 4    |
| 1.1.1 Características de la industria del cuero en el mundo           | 4    |
| 1.1.2 Características de la industria del cuero en Colombia           | 5    |
| 1.1.3 Características de la microindustria del cuero en Pasto y Belén | 6    |
| 1.2. IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS PARA EL SECTOR CUERO                  | 7    |
| 1.3 PERFIL DEL CONSUMIDOR DE ARTICULOS EN CUERO                       | 8    |
| 1.4 SOCIEDADES DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL                      | 8    |
| 1.4.1 Beneficios  | 9    |
| 1.4.2 Facultades  | 10   |
| 1.4.3 Compromisos y obligaciones                                      | 12   |
| 1.4.4 Causales de terminación del régimen                             | 14   |
| 1.4.5 Causales de suspensión  | 15   |
| 2. ESTUDIO DE MERCADOS  | 16   |
| 2.1 ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO DE VENEZUELA                         | 17   |
| 2.1.1 Entorno económico   | 17   |
| 2.1.2 Entorno político  | 32   |
| 2.1.3 Entorno socio-cultural  | 36   |
| 2.1.4 Tecnología e infraestructura                                    | 39   |
| 2.1.5 Entorno ambiental   | 43   |
| 2.1.6 Matriz de evaluación de factores externos EFE de Venezuela      | 44   |

|   |     |
|---|-----|
| 2.1.7 Escenarios posibles para la realización de la matriz EFE futura | 47  |
| 2.1.8 Matriz futura de evaluación de factores externos Venezuela      | 49  |
| 2.2 ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO DE ESTADOS UNIDOS                    | 51  |
| 2.2.1 Entorno económico   | 51  |
| 2.2.2 Entorno político  | 65  |
| 2.2.3 Entorno socio-cultural  | 72  |
| 2.2.4 Tecnología e infraestructura física                             | 78  |
| 2.2.5 Entorno ambiental   | 81  |
| 2.2.6 Matriz EFE de estados unidos                                    | 83  |
| 2.2.7 Escenarios posibles para la realización de la matriz EFE futura | 86  |
| 2.2.8 Matriz futura EFE de Estados Unidos                             | 88  |
| 2.2.9 Selección del mercado   | 90  |
| 2.2.10 Matriz de impacto Comercializadora Internacional               | 91  |
| 2.3 ANALISIS DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS                             | 92  |
| 2.3.1 Calidad de los productos  | 92  |
| 2.3.2 Precio  | 93  |
| 2.3.3 Mano de obra abundante  | 93  |
| 2.3.4 Mano de obra hábil  | 93  |
| 2.3.5 Alta experiencia en fabricación                                 | 94  |
| 2.3.6 Incentivos a los productos potencialmente exportables           | 94  |
| 2.3.7 Matriz del perfil competitivo comercializadora internacional    | 96  |
| 2.4 ANALISIS INTERNO  | 98  |
| 2.4.1 Auditoria gerencial   | 98  |
| 2.4.2 Auditoria financiera  | 103 |
| 2.4.3 Auditoria de mercadeo   | 106 |

|   |     |
|---|-----|
| 2.4.4 Matriz de evaluación de factores internos C.I.                      | 113 |
| 2.5 ANALISIS DEL PORTAFOLIO   | 115 |
| 2.5.1 Comportamiento de la demanda de bolsos de cuero colombianos en E.U. | 115 |
| 2.5.2 Comportamiento de la demanda mundial de bolsos de cuero en E.U.     | 116 |
| 2.5.3 Matriz BCG bolsos de cuero para dama mercado estados unidos         | 117 |
| 2.6 FORMULACION DE ESTRATEGIAS  | 118 |
| 2.6.1 Matriz interna-externa  | 118 |
| 2.6.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA)        | 120 |
| 2.6.3 Matriz de la gran estrategia  | 122 |
| 2.6.4 Estrategias seleccionadas   | 123 |
| 2.6.5 Matriz cuantitativa de planeación C.I.                              | 128 |
| 2.6.6 Opciones macroestrategicas  | 129 |
| 2.7 ANALLISIS DE LOS SUBMERCADOS  | 129 |
| 2.7.1 Mercado de proveedores  | 129 |
| 2.7.2 Mercado distribuidor en Estados Unidos                              | 134 |
| 2.7.3 Logística y distribución física internacional                       | 135 |
| 2.7.4 Mercado de la competencia   | 142 |
| 2.7.5 Mercado consumidor  | 145 |
| 2.7.6 Matriz de establecimiento de precio EXW, FOB, CIF Y DDP en dólares  | 153 |
| 2.7.7 Entidades de apoyo  | 155 |
| 3. ESTUDIO TECNICO  | 158 |
| 3.1 LOCALIZACION DE LA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL                     | 159 |
| 3.1.1 Macrolocalizacion   | 159 |
| 3.1.2 Microlocalizacion   | 159 |
| 3.1.3 Método para la determinación de la localización                     | 159 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.2 INGENIERIA DEL PROYECTO   | 163 |
| 3.2.1 Objetivos y política  | 163 |
| 3.2.2 Determinación de partes o piezas a fabricar o adquirir            | 164 |
| 3.2.3 Selección del proceso productivo de los proveedores               | 164 |
| 3.2.4 Flujograma de la producción y comercialización de bolsos en cuero | 167 |
| 3.2.5 Especificaciones de los equipos                                   | 168 |
| 3.2.6 Diseño de la planta y su distribución                             | 169 |
| 4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO                              | 176 |
| 4.1 ORGANIGRAMA DE LA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL                    | 176 |
| 4.2 MISION, VISION Y MANDATOS ORGANIZACIONALES DE LA C.I.               | 177 |
| 4.2.1 Misión  | 177 |
| 4.2.2 Visión  | 177 |
| 4.2.3 Mandatos formales   | 177 |
| 4.2.4 Mandatos informales   | 178 |
| 4.3 MANUAL DE FUNCIONES   | 180 |
| 4.3.1 Junta de socios   | 180 |
| 4.3.2 Nomina  | 181 |
| 4.4 RELACION EMPRESA MARROQUINERA – COMERCIALIZADORA                    | 206 |
| 4.4.1 Relación comercial empresa marroquinera – comercializadora        | 206 |
| 4.4.2 Relación contractual empresa marroquinera – comercializadora      | 207 |
| 4.5 PLAN OPERATIVO DE LA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL                 | 210 |
| 5. ESTUDIO FINANCIERO   | 212 |
| 5.1 INVERSIONES   | 212 |
| 5.1.1 Inversión fija  | 212 |
| 5.1.2 Inversión diferida  | 212 |

|   |     |
|---|-----|
| 5.1.3 Capital de trabajo                        | 213 |
| 5.2 DETALLE DE ACTIVOS                          | 214 |
| 5.2.1 Activos fijos                             | 214 |
| 5.2.2 Costo de nomina y prestación de servicios | 214 |
| 5.2.3 Inversión diferida                        | 215 |
| 5.2.4 Activos corrientes                        | 215 |
| 5.3 FUENTES DE FINANCIACION                     | 215 |
| 5.4 SERVICIO DE LA DEUDA                        | 215 |
| 5.4.1 Amortización de la deuda                  | 216 |
| 5.5 PRESUPUESTOS                                | 217 |
| 5.5.1 Presupuesto de ingresos                   | 217 |
| 5.5.2 Presupuesto de egresos                    | 217 |
| 5.5.3 Costos fijos y costos variables           | 219 |
| 5.6 PUNTO DE EQUILIBRIO                         | 220 |
| 5.7 FLUJO DE FONDOS                             | 221 |
| 6. CONCLUSIONES                                 | 222 |
| 7. RECOMENDACIONES                              | 224 |

## LISTA DE CUADROS

|  | pág. |
|--|------|
| Cuadro 1. Variación del índice de precios al consumidor                    | 23   |
| Cuadro 2. Indicadores macroeconómicos de E.U.                              | 52   |
| Cuadro 3. Población de Estados Unidos                                      | 73   |
| Cuadro 4. Población estadounidense por edades                              | 75   |
| Cuadro 5. Importaciones de bolsos de cuero colombianos en E.U.             | 115  |
| Cuadro 6. Importaciones Estados Unidos                                     | 116  |
| Cuadro 7. Tarifas de transporte aerea Estados Unidos                       | 138  |
| Cuadro 8. Especificaciones para contenedores (ISO 668)                     | 140  |
| Cuadro 9. Medidas estandarizadas para estibas                              | 141  |
| Cuadro 10. Segmento de mercado de bolsos de cuero para dama                | 146  |
| Cuadro 11. Comportamiento de la demanda de bolsos colombianos en E.U.      | 146  |
| Cuadro 12. Comportamiento de la demanda mundial de bolsos de cuero en E.U. | 147  |
| Cuadro 13. Calculo para la línea de regresión                              | 149  |
| Cuadro 14. Importaciones de Estados Unidos, desde Colombia                 | 151  |
| Cuadro 15. Proyección de la participación del proyecto                     | 152  |
| Cuadro 16. Cantidad anual por trabajador: 600 bolsos                       | 160  |
| Cuadro 17. Factores subjetivos Wi  | 161  |
| Cuadro 18. Violencia – Servicios   | 162  |
| Cuadro 19. Participación comunitaria – Nivel de preparación                | 162  |
| Cuadro 20. Combinación Ri Wi   | 163  |
| Cuadro 21. Nomina de la comercializadora internacional                     | 211  |

|   |     |
|---|-----|
| Cuadro 22. Equipos de oficina           | 214 |
| Cuadro 23. Costos de producción (anual) | 217 |
| Cuadro 24. Depreciación                 | 217 |
| Cuadro 25. Amortización de diferidos    | 218 |
| Cuadro 26. Costos financieros           | 218 |
| Cuadro 27. Costos de comercialización   | 218 |
| Cuadro 28. Costos administrativos       | 218 |
| Cuadro 29. Costos totales               | 219 |
| Cuadro 30. Costos fijos                 | 219 |
| Cuadro 31. Costos variables (año 1)     | 219 |
| Cuadro 32. Costos variables (año 2 – 5) | 220 |

## LISTA DE FIGURAS

|  | pág. |
|--|------|
| Figura 1. Fachada principal comercializadora internacional   | 72   |
| Figura 2. Fachada lateral comercializadora internacional     | 173  |
| Figura 3. Planta primer piso comercializadora internacional  | 174  |
| Figura 4. Planta segundo piso comercializadora internacional | 175  |

## LISTA DE GRAFICOS

|   | pág. |
|---|------|
| Grafico 1. Exportaciones no tradicionales enero 1993 – diciembre 2000         | 28   |
| Grafico 2. Importaciones enero 1993 – octubre de 2000                         | 29   |
| Grafico 3. Comercio bilateral Colombo-Venezolano                              | 33   |
| Grafico 4. Evolución del comercio internacional de Bienes y servicios de E.U. | 52   |
| Grafico 5. Balanza comercial de E.U   | 54   |
| Grafico 6. Principales productos importados año 2001                          | 55   |
| Grafico 7. Balanza comercial Colombia - Estados Unidos                        | 58   |
| Grafico 8. Proyección de la demanda de bolsos de cuero en Estados Unidos      | 154  |

## GLOSARIO

**AGENTE DE CARGA:** es la persona natural o jurídica especializada en la coordinación de operaciones de transporte, en representación del propietario de la carga y/o del transportador.

**AGENTE MARÍTIMO O NAVIERO:** es un representante de la empresa de transporte marítimo en tierra, ante autoridades, prestatarios de otros servicios y propietarios de carga.

**AVERÍA GRUESA:** daño ocasionado por el sacrificio voluntario de parte de la carga, para salvar el buque y los intereses en él involucrados y evitar males mayores como consecuencia de un riesgo conocido y real.

**CARGA A GRANEL:** son mercancías homogéneas (sólidas o líquidas) que se transportan sin el uso de empaque o envase.

**CARGA GENERAL:** se refiere a las mercancías que utilizan cualquier tipo de empaque para su transporte, formando unidades de diversa magnitud. Estas mercancías pueden ir sueltas o agrupadas en unidades de carga como el contenedor o el pallet.

**CARTA DE PORTE:** es el documento que ampara el traslado de una mercancía entre un origen y un destino determinados, utilizado en la modalidad de vía terrestre.

**CERTIFICADO DE REEMBOLSO TRIBUTARIO – CERT:** es un instrumento flexible de apoyo a las exportaciones, y sus niveles porcentuales son fijados por el gobierno nacional en cualquier momento, de acuerdo con los productos y las condiciones del mercado a donde se exporten.

**COMMODITY RATE:** tarifa preferencial de transporte para un producto o grupo de productos específicos.

**CONOCIMIENTO DE EMBARQUE:** documento que prueba el recibido de las mercancías por parte del naviero, para ser trasladadas a un destino determinado.

**CONSIGNATARIO:** persona autorizada para recibir la mercancía en destino, en representación propia o de un tercero.

**CONTENEDOR:** recipiente estandarizado, resistente, que permite su uso repetido, con volumen superior a un metro cúbico y que permite agrupar la carga para su manejo y transporte.

**COST, INSURANCE AND FREIGHT (CIF):** significa que el vendedor es responsable del seguro internacional, del flete y riesgo de pérdida o daño de la mercancía hasta el puerto de destino.

**DELIVERED DUTY PAID (DDP):** significa que el vendedor ha cumplido su obligación de entregar la mercancía cuando ha sido puesta a su disposición en el lugar convenido del país de importación. El vendedor debe asumir todos los gastos y

riesgos, incluidos derechos, impuestos y otras cargas por llevar la mercancía hasta aquel lugar una vez despachada en la aduana para la importación.

**DEPÓSITO ADUANERO:** local perteneciente a la aduana o autorizado por ésta, donde se pueden almacenar mercancías sin nacionalizar y sin el pago previo de derechos.

**EMBALAJE:** elemento diseñado con el propósito de proteger la mercancía de los riesgos inherentes al transporte, manejo y almacenamiento.

**EMBARCADOR:** persona que entrega las mercancías al transportador o a su representante para el transporte.

**EMPAQUE:** recipiente que contiene al producto, diseñado con fines comerciales de presentación e información para el consumidor.

**ESTIBA:** traslado de la mercancía desde el gancho del buque hasta la bodega o cubierta de éste, con el fin de organizarlas para su transporte.

**EX WORKS:** significa que el vendedor ha cumplido su obligación de entrega cuando ha puesto la mercancía en su establecimiento a disposición del comprador, no es responsable de cargar la mercancía en el vehículo proporcionado por el comprador ni del despacho en aduana para la exportación. El comprador soporta todos los riesgos de tomar la mercancía de domicilio del vendedor hasta el destino deseado.

**FACTOR DE ESTIBA:** volumen que ocupa un producto por cada unidad de peso (Mts 3/ton).

**FLETADOR:** persona que toma en alquiler un buque por un tiempo determinado o para la realización de uno o más viajes.

**FREE ON BOARD (FOB):** significa que el vendedor cumple con sus obligaciones de entrega cuando la mercancía ha sobre pasado la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El comprador ha de soportar todos los gastos y riesgo de pérdida o daño de la mercancía a partir de aquel punto. Este termino exige que el vendedor despache la mercancía de exportación.

**INCOTERMS:** establecen un conjunto de normas para la Interpretación de los términos de negociación internacional, entre un comprador y un vendedor de servicios.

**INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION (IATA):** asociación internacional de transporte aéreo.

**ITINERARIO:** lugares de origen, destino y de escala que comprende una ruta determinada.

**LISTA DE EMPAQUE:** relación detallada del contenido de cada una de las cajas, paquetes o embalajes que conforman cada despacho.

**MARCADO:** identificación de cada envío mediante datos básicos impresos en el embalaje y símbolos pictóricos que indican el manejo que se le debe dar a la carga.

**MARKETING:** sistema de actividades diseñado para planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos y servicios que satisfagan las necesidades, deseos, y demandas del mercado objetivo. Cumpliendo así con las metas organizacionales. La esencia del marketing es una transacción de intercambio.

**OMI:** organización marítima internacional.

**OPERADOR PORTUARIO:** persona natural o jurídica inscrita ante la Superintendencia General de Puertos, para prestar uno o varios de los servicios que requieren las naves y la carga en los puertos.

**OTM:** operador de transporte multimodal. Persona que en virtud de un contrato multimodal, se responsabiliza directamente de trasladar una mercancía desde el lugar en que la toma bajo su custodia hasta otro punto designado para su entrega.

**PALLET:** superficie realizada que permite agrupar mercancías y su manipuleo con montacargas y otros equipos mecánicos.

**PROCESO DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL:** la distribución física internacional es la herramienta que permite conocer las operaciones y costos en que incurre un producto, una vez terminado, hasta colocarlo en el sitio señalado por el comprador en condiciones óptimas de calidad, tiempo y precio.

## **RESUMEN**

Mediante el desarrollo del presente trabajo se busca demostrar la factibilidad de la constitución de una Comercializadora Internacional de bolsos de cuero para dama en San Juan de Pasto, con el cumplimiento de una serie de estudios como son: el estudio de mercado en el que se hace un análisis del entorno externo de Estados Unidos y Venezuela (países seleccionados por presentar altos índices de demanda y ventajas arancelarias para los productos marroquinos de origen colombiano), bajo estos parámetros se decidirá hacia que país se dirigirán los recursos y el esfuerzo de mercadeo. Una vez seleccionado el mercado objetivo se lleva a cabo un estudio de las ventajas competitivas del sector marroquino de la ciudad de Pasto y se realiza un análisis interno de la empresa, pasando a estudiar la formulación de estrategias mediante las cuales la organización basará su desarrollo empresarial. Culminado este análisis se identifica la ubicación estratégica de la comercializadora internacional mediante un estudio técnico, así mismo se efectúa un estudio organizacional con el fin de establecer la estructura administrativa sobre la cual la empresa basará su accionar. El estudio financiero busca cuantificar la inversión total del proyecto presentando un indicador de rentabilidad que demuestre la factibilidad financiera del mismo.

## **SUMMARY**

Through by development of this field work we pursuit to demonstrate the feasible of constitution of a ladies handbag international trading from San Juan de Pasto. It fulfils by a serially of study's as: a market research, in it we make an analysis the USA and Venezuela external performance (these countries has been chosen because they are trading nation and they have a high demand and favorite customs for the Colombian leather manufacture products), under these parameters it will decide to what country the marketing and the resources will be destined (assigned). Once the marketing is choused, we have to study the competitive advantages by the leather manufacture sector of the San Juan de Pasto city and we have to analyze the internal factor of the company, then we have to study the strategy formulation which the company based their managerial development. Ending the analysis we continue to identify the strategic location of the international trading through a technical study, consequently it's necessary to make an organizational study to establish the administrative structure of the company over witch it base their work. The financial study look for quantify the total inversion of the project it present an indicator of rentability to demonstrate the financing feasible.

## **INTRODUCCIÓN**

La realidad mundial requiere que los países, así como sus regiones, busquen alternativas para insertarse en una economía globalizada, que es cada vez más exigente en calidad, precio, tiempos de entrega, puntualidad, servicio postventa, distribución, diseño y valor agregado de los bienes que se comercializan en el mundo, características que a las grandes empresas internacionales les ha permitido ofrecer excelentes productos y servicios, y que desplazan a las compañías que no han entendido que para sobrevivir hoy en día se requiere tener un pensamiento global.

Colombia no puede estar ajena a esta realidad, que día tras día exige mayor productividad y competitividad por parte del sector empresarial. Así muchos países conocedores de esta realidad han implantado programas de exportación involucrando en este proceso a las medianas y pequeñas empresas que son las que generan la mayor parte de empleo.

Actualmente, en Colombia existe una política de apoyo a las pequeñas y medianas empresas que desean incursionar en mercados internacionales mediante el programa EXPOPYME. Nuestra región debe involucrarse en este proceso, y uno de los sectores potencialmente exportador es el marroquinería, el cual requiere de un estudio de mercado, que identifique su realidad y su perspectiva exportadora frente a las posibilidades comerciales existentes en los mercados internacionales.

Sin embargo, pese a que existen las herramientas para apoyar y promocionar el sector marroquino, el cual es fundamental para impulsar las exportaciones del Departamento de Nariño y, por consiguiente, del país, no se han podido desarrollar estrategias adecuadas para comercializar con éxito y en grandes volúmenes los productos elaborados por este sector.

Se ha intentado conformar asociaciones de microempresas marroquinas para producir y comercializar los productos elaborados en cuero a mercados donde existe demanda como Estados Unidos y Venezuela, pero estas asociaciones no han ofrecido los resultados esperados, debido a que no se han preocupado por desarrollar un programa de marketing internacional que les ayude a comercializar sus productos en mercados extranjeros, en razón a que no tienen la formación técnica o profesional o porque no tienen una visión empresarial amplia, lo cual en estos momentos es vital para su subsistencia cuando la competencia es global.

También se encuentran actitudes individualistas que les dificultan trabajar en asociaciones y persiste el miedo al fracaso, lo cual ha hecho que los empresarios piensen dos veces antes de realizar cualquier tipo de inversión.

La C.I. sería una empresa que viabilizaría las exportaciones del sector marroquino de San Juan de Pasto hacia mercados donde la demanda es alta. De esta manera se puede dinamizar este sector que ha sido fuertemente golpeado por la crisis económica del país, generando empleo y mejorando la actual situación económica de las microempresas de la

ciudad de Pasto, las cuales se han visto afectadas por la fuerte competencia internacional en este ramo.

Con una comercializadora se puede llegar a mercados extranjeros de importancia con estrategias de mercadeo bien formuladas, garantizando que los productos elaborados en cuero puedan posicionarse en cuanto a calidad, para lo cual se deberá gestionar la certificación de las normas ISO 9000, además se contara con un diseñador industrial para el diseño del empaque y del producto, mejorando de esta manera la capacidad competitiva de las microempresas pertenecientes a este sector mediante una inteligencia de mercados agresiva y efectiva.

El presente trabajo nos permitirá conocer cuáles son las posibilidades para conformar una comercializadora internacional en la ciudad de Pasto, para exportar de manera exitosa los productos del sector marroquino hacia mercados internacionales como Estados Unidos o Venezuela, que son importantes compradores de estos artículos, y así desarrollar un proyecto viable.

# **1. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CONSTITUCION DE UNA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL DE BOLSOS EN CUERO PARA DAMA EN SAN JUAN DE PASTO**

## **1.1 SECTOR DE CUERO, CURTIEMBRES Y MARROQUINERÍA**

El sector de cuero, curtiembres y marroquinería comprende toda la industria del cuero (excepto el calzado), la obtención de materia prima, la curtición de las pieles y el proceso de manufactura de los productos marroquineros. La obtención del cuero en Colombia se realiza a través de los mataderos que, por lo general, son pequeños y presentan grandes deficiencias tecnológicas. La materia prima se obtiene de ganado vacuno (reses, principalmente) aunque también se utiliza, en menor proporción, el ganado caprino y ganado ovino. Por su parte el proceso de curtición es la transformación de la piel del animal dándole características de durabilidad, resistencia, manejabilidad a través del uso de productos químicos (sales y cromos) y procesos técnicos complejos, esto con el fin de eliminar de la piel elementos incompatibles con el cuero. La marroquinería es la industria manufacturera de los productos de cuero, tales como: bolsos para mujer, artículos de talabartería, baúles, maletas, maletines, prendas y complejos para vestir entre otros.

**1.1.1 Características de la industria del cuero en el mundo.** Es una industria migratoria que se traslada constantemente a zonas donde existen las condiciones más favorables para su desarrollo, esto es, países que ofrecen ventajas notables en relación

con el costo de la mano de obra, como son China, Indonesia y Tailandia, entre otros. 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 ha podido hacer la tecnología para automatizar el proceso productivo, lo cual implica que difícilmente se podrá eliminar o incluso disminuir significativamente el impacto de 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) en todo el mundo.

La producción mundial de bolsos y accesorios en cuero se distribuye por regiones como sigue: 49% Asia, 18% Europa Oriental, 12% Europa Occidental, 12% América Latina, 5% Norteamérica y el restante 4% en otros países. Esta producción asciende a más de 10.000 millones de unidades anuales y los principales fabricantes son China y Taiwán, seguidos de Brasil, Corea e Italia. Cabe destacar que en el último decenio la producción de artículos en cuero (bolsos y accesorios) en el mundo continúa trasladándose a Asia (de 40% en 1.978 a 49% en 1.998) y hacia América Latina (de 8% en 1.978 a 12% en 1.998) migrando desde los países europeos y Estadounidenses.

**1.1.2 Características de la industrial del cuero en Colombia.** Colombia cuenta con una oferta nacional de pieles muy importante, lo cual ha permitido que varios de los países productores de artículos de cuero importen pieles desde esas regiones. De esta manera el contar con pieles nacionales constituye una ventaja competitiva, sin embargo, existen ciertos problemas de calidad que presentan las pieles crudas nacionales.

De cualquier forma el proceso de industrialización es indispensable y con él va de la mano el aumento de los niveles de ingreso de la población, aumentando posibilidades a las empresas colombianas de agregar valor a su oferta a través del diseño como concepto integral para el producto y para el mercado.

**1.1.3 Características de la microindustria del cuero en Pasto y Belén.** En el año de 1.993 existían 1.386<sup>1</sup> empresas de Marroquinería en el municipio de Pasto y Belén, de las cuales la mitad se categorizan como microempresas, además de una gran participación de empresas pequeñas.

Por otro lado la existencia mayoritaria de las micro y pequeñas empresas ayuda a entender la razón por la cual Pasto y Belén representan una proporción tan alta de establecimientos de negocios a nivel nacional. Nariño se ha convertido en un importante polo de desarrollo para las empresas, lo cual es explicable por la facilidad comparativa en el establecimiento de empresas de tipo micro y pequeña. Casi el 80% de dichos establecimientos fabrican bolsos en cuero para dama, lo que se ha reconocido como la especialidad de la zona. Los bolsos para dama han sufrido una fuerte competencia en todos los renglones, debido a que en el segmento de precios bajos y en el segmento de precio medio se ha importado bolsos chinos y coreanos.

En términos de generación de empleo la industria marroquinera nariñense tiene una proporción menor que la del número de empresas establecidas en el país. En este rubro

---

<sup>1</sup> Centro de Innovación y Servicios para la industria de calzado “Ceinnova” Micro empresa y Competitividad (cuero). DNP “Departamento Nacional de Planeación” 1.998.

se percibe que Pasto sólo es responsable por el 12% de empleo en el sector a nivel nacional.

**1.2 Identificación de mercados para el sector del cuero.** Para las microempresas que participan del mercado nacional son determinantes las ferias, como primer medio para evaluar e investigar el mercado. En ellas basan sus conocimientos comerciales, aunque es importante anotar que la gran mayoría no ha asistido como participante directo sino como visitante. La recopilación de la información se hace de manera empírica y sin algún tipo de formato, lo que no les permite llevar registros claros e identificar estrategias comerciales o de contingencias, frente a un mercado potencial.

Otro tipo de información de mercados que se genera es el resultado de los comentarios y observaciones de los diferentes clientes. Las publicaciones ocupan otro lugar muy importante dentro de la investigación de mercados que realizan las microempresas y se ha convertido en una de las fuentes más recurrentes e importantes para el desarrollo de la creatividad. En este contexto, la investigación de mercados y los programas de difusión de la información en Proexport, Mincomex, y otras instituciones publicas como privadas, nacionales como internacionales serán herramientas esenciales para este propósito. De esta manera se mejorará el conocimiento directo de los mercados internacionales por parte del empresario colombiano en lo relacionado con las condiciones de acceso, normas técnicas, legislación, políticas gubernamentales, entre otras.

**1.3 Perfil del consumidor de artículos en cuero.** Es claro que los empresarios conocen el sexo del consumidor final, dado por las características mismas del producto que han decidido fabricar, más no por un estudio formal que determine productos y mercados. No tienen definidos nichos de mercados específicos, lo cual hace que produzcan para todo el mercado impidiendo un desarrollo de programas estratégicos de mercadeo y distribución.

Un factor de competitividad que ellos identifican es el precio del producto antes que por la selección de un segmento socioeconómico específico. En Pasto los factores distintos diferentes al sexo y nivel socioeconómico no son considerados de alguna importancia. Esta situación ratifica y hace más evidente la falta de un conocimiento claro del mercado y enfrenta a una industria sin visión, pero con un potencial muy grande para desarrollar sus ventajas competitivas y las posibilidades dentro del mercado nacional e internacional.

El principal factor que utilizan los microempresarios para evolucionar ante su competencia es la calidad, la cual se basa en una evaluación visual en donde se analizan las apariencias y los materiales a primera vista.

**1.4 Sociedades de Comercialización Internacional.** Una Sociedad de Comercialización Internacional es un instrumento de promoción y apoyo a las exportaciones, a través del cual las empresas que tengan por objeto principal efectuar operaciones de comercio exterior y particularmente, orientar sus actividades hacia la promoción y comercialización de productos colombianos en los mercados externos y que

obtengan el registro como Sociedades de Comercialización Internacional, ante el Ministerio de comercio exterior.

Las Sociedades de Comercialización Internacional reciben un régimen especial bajo el cual pueden obtener beneficios especiales en materia tributaria (Decreto 1740 de 1.994, Artículo 1º). El régimen de las Sociedades de Comercialización Internacional se creó en Colombia con la Ley 67 de 1.979. Actualmente más de 900 empresas han obtenido el registro o inscripción como Sociedad de Comercialización Internacional.

**1.4.1 Beneficios.** Los incentivos o beneficios que reciben las empresas que obtienen el registro como Sociedades de Comercialización son los siguientes: Exención del IVA sobre las mercancías y servicios intermedios de la producción artículo 481 del estatuto tributario: Los bienes corporales muebles que se venden en el país a las sociedades de comercialización internacional, siempre que hayan de ser efectivamente exportados directamente o una vez transformados, así como los servicios intermedios de la producción que se presten a tales sociedades, siempre y cuando el bien final sea efectivamente exportado, están exentos del pago del IVA.

- **No están sujetas a la Retención en la Fuente.** Artículo 1º del Decreto 653 de 1.990: Las compras efectuadas por sociedades de comercialización internacional no están sujetas a retención en la fuente.

- **Derecho al Certificado de Reembolso Tributario – Cert.** De conformidad con el Decreto 1740 de 1.994 Artículo 4º. "Las exportaciones realizadas por las sociedades de

comercialización internacional tendrán derecho al Certificado de Reembolso Tributario – CERT- en las mismas condiciones establecidas para los demás exportadores.....".

**- Apoyo de Proexport y Bancoldex.** Las Sociedades de Comercialización Internacional y sus proveedores están beneficiados por el crédito de Bancoldex. De igual forma estas empresas obtienen apoyo de Proexport a través de programas especiales en materia de promoción y mercadeo.

#### **1.4.2 Facultades de las empresas que obtienen el régimen de Sociedad de Comercialización Internacional.**

Las Sociedades de Comercialización Internacional debidamente registradas ante el Ministerio de Comercio Exterior, están facultadas por la Resolución 1448 del 19 de agosto de 1.994 para elaborar y expedir el Certificado al Proveedor cuando adquieran de sus proveedores, a cualquier título, mercancías para exportarlas, en su mismo estado o una vez transformadas.

El Certificado al Proveedor -CP- es el documento mediante el cual las Sociedades de Comercialización Internacional reciben de sus proveedores, a cualquier título, mercancías del mercado nacional y se obligan a exportarlas, en su mismo estado o una vez transformadas. Este documento acredita al exportador como un exportador indirecto. Artículo 2º Decreto 1740 de 1.994.

Bajo el régimen de Comercializadoras, se presume que el proveedor efectúa la exportación desde el momento en que la Sociedad de Comercialización recibe las mercancías y expide el Certificado al Proveedor – CP -. Para efectos de la exención prevista en los artículos 479 y 481 del Estatuto Tributario y 1º del Decreto 653 de 1.990, este Certificado al Proveedor -CP- será documento suficiente para demostrar la no causación del impuesto sobre las ventas ni de la retención en la fuente.

La expedición del Certificado al Proveedor se podrá llevar a cabo:

- Al momento en que la Sociedad de Comercialización Internacional recibe las mercancías o, Cuando, de común acuerdo con el proveedor, expida un solo Certificado al Proveedor que agrupe las entregas recibidas por la Comercializadora Internacional, durante un periodo no superior a tres meses.

- En ambos casos, se considera que el Proveedor efectúa la exportación indirecta desde el momento en que recibe el Certificado al Proveedor. La Sociedad de Comercialización Internacional asume la obligación legal de exportar las mercancías adquiridas en el término de 6 meses o un (1) año de que trata el artículo 3 del Decreto 1740 del 3 de agosto de 1.994.

De conformidad con el artículo 4º del Decreto 1740 de 1.994, las exportaciones realizadas por las Sociedades de Comercialización Internacional tienen derecho al CERT en las mismas condiciones establecidas para los demás exportadores el cual será entregado por

el Banco de la República a dichas Sociedades y distribuidos por éstas con sus proveedores, teniendo en cuenta que ningún caso podrán distribuir a cada uno de sus proveedores un monto de CERT que supere el valor total de los Certificados al Proveedor expedidos durante el respectivo año.

### **1.4.3 Compromisos y obligaciones**

- De conformidad con el Decreto 2685 de 1.999, tanto el Exportador Indirecto (Proveedor), como la Sociedad de Comercialización Internacional deben contar con la inscripción ante el Registro Nacional de Exportadores de Bienes y Servicios y renovarlo anualmente.

- Expedir el Certificado al Proveedor, en original y tres (3) copias, por cada operación o agrupando las entregas recibidas de un mismo proveedor, de común acuerdo con éste, por períodos no superiores a tres (3) meses: enero-marzo, abril- junio; julio -septiembre; y octubre- diciembre, de cada año y remitirlos a las entidades correspondientes (MINCOMEX y BANCOLDEX) en forma trimestral, dentro de los primeros diez (10) días calendario del mes subsiguiente al vencimiento de cada trimestre. Decreto 1740 de 1.994, Artículo 2°. Resolución 1448 de 1.994.

- Cuando se trate de Sociedades de Comercialización Internacional que producen o fabrican mercancías destinadas al mercado externo, cuentan con un año contado a partir de la fecha de expedición del CP, para efectuar la exportación, prorrogable hasta por seis

meses más, por una sola vez, en casos debidamente justificados ante el Ministerio de Comercio Exterior. Cuando realicen compras a fabricantes o productores nacionales para posteriormente exportarlas en su mismo estado, cuentan con seis meses para efectuar la exportación. Decreto 1740 de 1.994, Artículo 3°.

- Comunicar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales- DIAN, a través de una relación anual, la distribución del CERT, entregados durante el año a sus proveedores, a la cual se deberá anexar la certificación expedida por el Banco de la República para los efectos. Decreto 1740 de 1.994, Artículo 4°.

- Presentar informes semestrales de su actividad exportadora, de conformidad con los Formatos que para el efecto le suministre el Ministerio de Comercio Exterior, al momento de su inscripción.

- Llevar los registros contables y reportes de las operaciones de comercio exterior y cambiarias, los cuales pueden ser objeto de verificación por la DIAN y el Mincomex.

- Las personas que exporten bienes, así sea mediante su venta a sociedades de comercialización internacional, deben estar inscritas en el régimen común de dicho tributo. Para los responsables del régimen simplificado, no pueden legítimamente manejar como descontable el IVA que paguen sobre sus costos y gastos, sino que ese IVA pagado por ellos se constituye en mayor valor del costo o del gasto correspondiente. Estatuto Tributario, artículo 502.

**1.4.4 Causales de terminación del régimen.** El Ministerio de Comercio Exterior, podrá cancelar el Registro de Inscripción en los siguientes casos:

- Cuando las autoridades pertinentes determinen graves violaciones a los regímenes cambiarios, de comercio exterior, aduanero o tributario. Para proceder a la cancelación del registro, en cualquiera de estos eventos se requiere la previa comunicación de la autoridad correspondiente sobre la efectiva aplicación de la sanción.
- No presenten oportunamente la relación anual sobre distribución del CERT o registren inconsistencias entre los datos de la misma y los certificados expedidos al proveedor en que aquella se fundamente, conforme al artículo 4 del Decreto 1740 de 1.994
- Cuando a partir de la fecha del registro como Comercializadora Internacional -C.I.-, no desarrollen durante dos (2) años consecutivos, su objeto social principal de realizar operaciones de comercio exterior de exportación y comercialización de productos colombianos en los mercados externos o se verifique su inactividad por el mismo periodo de tiempo.
- Se aporte información o documentos adulterados, falseados o inconsistentes para fines del registro, actualización o seguimiento de información requerida por el Ministerio de Comercio Exterior.

- Se excedan sin justa causa los términos previstos en el artículo 3 del Decreto 1740 de 1.994, para la exportación de las mercancías por las cuales hayan expedido Certificado al Proveedor.
  
- Soliciten o reciban un monto de CERT que exceda el valor total de los certificados que expidan a sus proveedores, durante el respectivo lapso anual.
  
- Se abstengan de expedir el Certificado al Proveedor (C.P.) o no se efectúe la distribución del CERT convenida con los productores.

#### **1.4.5 Causales de suspensión**

- No se presenten los informes correspondientes a la actividad exportadora que les requiera el Ministerio de Comercio Exterior.
  
- No presenten oportunamente las copias de los Certificados al Proveedor dentro de los periodos establecidos, conforme a los artículos 2º y 3º de la Resolución 1448 del 19 de agosto de 1.994.

## **2. ESTUDIO DE MERCADOS**

El presente estudio se ha realizado con el fin de determinar el país al cual se le van a dirigir todos los recursos o la energía empresarial en el proceso exportador de la Comercializadora Internacional.

El proceso a seguir para obtener dicho resultado inicia con la preselección de los países más opcionados o que tengan mayores ventajas para el producto de la empresa, de acuerdo a un análisis que se haga con respecto a las ventajas que ofrecen.

El estudio de mercado que se realiza en este proyecto se basa en datos secundarios recolectados a través de Internet esencialmente, en el que se estudian los mercados objetivos: Estados Unidos y Venezuela, donde la demanda de bolsos en cuero para dama tienen gran acogida (según estadísticas tomadas de la base de datos Bacex de Proexport donde presenta a estos dos países como los mayores demandantes de productos de marroquinería colombianos) y son más rentables para su comercialización. Aquí se estudian los gustos, necesidades y se busca satisfacer los deseos del consumidor en cuanto al diseño y acabado del producto ofrecido, acogiéndose a las normas ISO (9003) impuestas en cada uno de los países destino.

Las estrategias para la comercialización se basan en las cuatro P: precio, promoción, plaza, producto. La distribución física Internacional que se utilizará será aquella que lleve la mercancía en optimas condiciones al consumidor final.

El análisis de cada una de las variables serán cuantificadas en diferentes matrices que arrojaran resultados, los cuales servirán para tomar la decisión de que mercado es el mas aconsejable para la introducción del producto.

## **2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO DE VENEZUELA**

### **2.1.1 Entorno Económico.**

- **Gasto Público.** La economía venezolana se encaminaba en el 2.001 hacia un crecimiento estimado en torno al 3%. A diferencia del año anterior, este resultado se sustentó en el sector privado, ya que el gravitante sector petrolero estatal redujo su producción conforme a la política de la OPEP a disminuir los suministros para frenar el abaratamiento del combustible observado desde finales de 2.000 hasta casi la mayor parte del año 2001, pese a ello, el precio medio de los crudos venezolanos perdió la quinta parte de su elevado nivel del año precedente. Este retroceso de 20% en el precio de los crudos venezolanos condicionó la política fiscal en el segundo semestre del 2001, cuando el sector público se vio obligado a ajustar el gasto y reducir partidas de inversión para

hacer frente al pago de las nóminas, y puso en peligro el objetivo fiscal de obtener al final del año un déficit equivalente al 3% del PIB<sup>2</sup>.

Esto nos indica una amenaza menor para la oferta de productos del sector marroquino de la ciudad de Pasto en la medida que se reduzca el Gasto Público, ya que se presentará una desaceleración económica mayor, apoyada por un ambiente de tensiones políticas que hacen imparable la salida de capital de corto plazo, explicable en el sentido de que el ciclo de la economía venezolana es muy dependiente de los niveles de precio del petróleo, lo que representa mayor dificultad para la inversión en este país y la comercialización de bolsos de cuero elaborados por el sector marroquino de la ciudad de Pasto, teniendo en cuenta que el nivel de endeudamiento interno es alarmante al dispararse el gasto público cuando se presentó un ciclo expansivo de los precios del petróleo.

Esto implicará que se desarrolle una estrategia comercial basada en el precio, que estimule la demanda mediante una política de reducción de precios y el desarrollo de estrategias promocionales basadas en este factor (descuentos, rebajas, promociones, etc).

**- Producto Interno Bruto.** Estimulado sobre todo por el gasto de consumo del sector público (que en el primer semestre del año 2.000 aumentó en más de 11% en términos reales), el PIB se fue recuperando gradualmente en respuesta a la demanda agregada interna y a las exportaciones. El programa de obras públicas registró retrasos, pero en el segundo semestre dinamizó la inversión y la actividad económica, que se vio también favorecida por la estabilización de la situación política tras las elecciones. La producción

---

<sup>2</sup>[www.conindustria.org](http://www.conindustria.org)

de petróleo que cayó ligeramente en el primer trimestre, subió posteriormente a raíz de la Organización de Países Exportadores de Petróleo de aumentar los suministros, por lo tanto, en los tres primeros trimestres el PIB creció sucesivamente en 1%, 2.8% y 3.3% y en el conjunto del año registró una expansión cercana al 3.5%. El PIB per-capita para el año 2001 fue de 5021 dólares.

Sin embargo para el año 2001 el PIB fue del 2.8%, cuyo crecimiento se relacionó con el desaceleramiento de la economía a raíz de la reducción de los precios de petróleo venezolano en un 20% y el alto nivel de endeudamiento interno, provocado por el excesivo gasto público y la salida de capital de corto plazo<sup>3</sup>. De acuerdo con el análisis del PIB de Venezuela, el comportamiento incierto y declinable de esta variable económica se considera como una amenaza menor para ingresar productos elaborados por el sector marroquino de la ciudad de Pasto, ya que este indicador económico nos demuestra que hay un ambiente de incertidumbre con relación a la recuperación de la economía nacional de este país, lo que cerraría grandes oportunidades de negociación para la comercialización de estos productos en mención, debido a que hay una reducción significativa en la producción del petróleo y su precio, lo que permite desestimular otros sectores relacionados e incidiendo desfavorablemente en el consumo del mercado interno al verse reducido su poder compra.

Bajo esta perspectiva, se tendría que reducir el nivel de precios internacional para poder comercializar en Venezuela los bolsos de cuero, hasta un punto en que la demanda se vea estimulada en la adquisición de este producto, para lo que será necesario apoyarse en una

---

<sup>3</sup>[www.bcv.gov.ve/info](http://www.bcv.gov.ve/info)

campaña publicitaria y promocional que resalte la calidad del producto y no se pierda la imagen que tiene Colombia de producir artículos marroquinos de excelentes condiciones.

**- Tasas de interés.** A finales de octubre del año 2.000, la base monetaria registraba un incremento interanual aproximado de un 25% y en torno a esa misma proporción aumentaron la liquidez en sentido estricto y en sentido amplio. Las tasas de interés, en las que también influyó el descenso de la inflación siguieron bajando. Las activas perdieron 4.5 puntos porcentuales en los tres primeros trimestres del año 2.000, pasando a 23.7%. Las pasivas bajaron en 3.25 puntos, hasta llegar a 14%. Se redujo así el margen entre el costo y el rendimiento del dinero.

A consecuencia de la salida de capitales a corto plazo del país y la reducción en el precio del petróleo, se presentó una presión a la baja del bolívar. Para compensar esa pérdida el BCV utilizó las reservas de divisa para defender el tipo de cambio drenando liquidez del sistema a través operaciones de mercado abierto, colocando Títulos de Deuda Nacional mediante la modalidad de acuerdos de venta con pacto de recompra (repos) y, en el segundo semestre, emitiendo certificados de depósito a 7 días. También redujo su tasa de descuento hasta niveles que la hicieran más operativa y, por ende, efectiva como instrumento de política monetaria. Esto conllevó a que las tasas de interés se elevarán, hasta diciembre de 2001 las tasas nominales activas pasaron de 21% a 25% y las pasivas del 12.5% al 16% aproximadamente.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>[www.bcv.gob.ve/info](http://www.bcv.gob.ve/info)

Se puede concluir que el alza en las tasas de interés seguirá su tendencia con el fin de mantener la tasa de cambio del bolívar, representando esto en una amenaza, si se tiene en cuenta que se ha producido un encarecimiento del dinero que redundó en una desaceleración de la economía del país. Para el sector empresarial se traducirá en un desestímulo para acceder a créditos, lo que en algún momento incidirá en el consumo final de productos y servicios, especialmente los de importación. Por consiguiente, será necesario producir bolsos de cuero para dama con valores agregados que logren diferenciación en el mercado y permitan ganar competitividad, a precios bajos que estimulen su compra.

- **Desempleo.** Las condiciones en el mercado de trabajo mejoraron en los últimos años. Por una parte, el aumento decretado de los salarios nominales fue superior a la inflación. Por otra, la reactivación económica permitió reducir a 13% en el tercer trimestre la tasa de desempleo, que había superado el 15% en el primero. En ese resultado influyó también el aumento de los ingresos y del consumo, que estimuló el empleo informal.

El auge de la construcción contribuyó a que el desempleo disminuyera en julio del 2.001 en 11%, dos puntos porcentuales por debajo del registro del año anterior y tres puntos menos que el estacionalmente elevado nivel de comienzos del año. En ese mismo mes se anunció un aumento del 10% del salario mínimo<sup>5</sup>.

Por lo tanto, podemos establecer que se ha dado un notorio incremento en la generación de empleos, influenciado por la reactivación económica y por el aumento de los salarios

---

<sup>5</sup>[www.Proexport.gov.co](http://www.Proexport.gov.co)

nominales en comparación con los índices inflacionarios. Por otra parte el consumo se ve determinado por los ingresos de los consumidores, factor que posibilitaría que los productos marroquinos tengan acogida dentro de ese mercado, por cuanto se encuentran en capacidad de adquirir este tipo de artículos a precios cómodos y favorables, siendo esto una oportunidad para comercializar los productos marroquinos colombianos.

- **Inflación.** El ritmo de depreciación nominal del bolívar en el año 2.000 fue similar al del encarecimiento de los productos importados. Su moderación se reflejó en una desaceleración de la inflación que a fines de noviembre se situaba en el 14%. La subida de los precios de los bienes transables y de los precios al productor (que excluyen los servicios) fue considerablemente inferior. Se cumplen así cuatro años de descenso de la inflación desde que en 1.996 alcanzara un nivel de tres dígitos (103%).

El índice de precios al consumidor para el área metropolitana de Caracas, el cual se utiliza como marcador nacional, reportó una variación de 1%, mayor a la del mes de noviembre (0.6%) y significativamente inferior a la registrada en el mes de diciembre del año anterior (1.7%). La variación acumulada del IPC para el cierre del año alcanzó un 13.4%. inferior a la registrada a la de 1.999 (20%). Este resultado es más bajo desde 1.986 y se situó dos puntos por debajo de la estimación del Gobierno, muestra la acentuada desaceleración del proceso inflacionario de Venezuela. (cuadro 1)

### Cuadro 1.

| <b>Variación del índice de precios al consumidor</b> |             |             |                 |
|--|-------------|-------------|-----------------|
| <b>MESES</b>   | <b>1998</b> | <b>1999</b> | <b>2000 (*)</b> |
| Enero  | 2.0         | 2.2         | 1.7             |
| Febrero  | 2.2         | 1.7         | 0.4             |
| Marzo  | 2.7         | 1.2         | 0.9             |
| Abril  | 3.4         | 1.1         | 1.5             |
| Mayo   | 3.2         | 2.0         | 1.0             |
| Junio  | 1.3         | 1.5         | 1.1             |
| Julio  | 2.1         | 1.6         | 1.0             |
| Agosto   | 2.1         | 1.5         | 0.8             |
| Septiembre   | 1.8         | 0.9         | 1.7             |
| Octubre  | 2.5         | 1.6         | 0.8             |
| Noviembre  | 1.6         | 1.5         | 0.6             |
| Diciembre  | 1.7         | 1.7         |                 |
| Acumulado  | 29.9        | 20.0        | 12.3            |

Fuente: Banco Central de Venezuela (BCV)

Los principales grupos que reportaron variaciones por encima del índice global fueron:

- Alimentos y bebidas alcohólicas (de 0.3% a 2.0%)
- Servicios de vivienda (de 0.1% a 0.9%)
- Equipamiento del hogar (0.6% a 2.0%).

En la mayoría de años de la década anterior Venezuela presentaba índices de inflación de tres dígitos, situación que afectaba mucho la estabilidad económica del país, y específicamente el poder adquisitivo del consumidor venezolano.

La inflación para finales de noviembre del año 2.001 fue de 12.7%, algo superior al objetivo oficial, pero que se logró mantener y controlar gracias a que se pudo limitar la depreciación del tipo de cambio haciendo uso de las reservas internacionales para defender la paridad del bolívar frente al dólar. <sup>6</sup>

Teniendo en cuenta el comportamiento de los últimos años, esta variable ha descendido en proporciones significativas que benefician al mercado en general (consumidores, productores, distribuidores, Gobierno, etc.), lo cual se traduce en una oportunidad para ingresar artículos elaborados en cuero a Venezuela, ya que la reducción de los precios al consumidor redunda en un aumento de los ingresos familiares, por lo que se puede dar un aumento en la demanda de este tipo de productos, incentivando las exportaciones de las microempresas colombianas marroquineras hacia ese país.

- **Devaluación.** El Bolívar en el año 2002 alcanzo una devaluación frente al dólar de 125% las mas alta de los últimos diez años debido a la crisis política que esta enfrentando este país, y específicamente por el nerviosismo que existe en el mercado por el posible incumplimiento del gobierno de Hugo Chávez en el pago de algunos compromisos financieros. Esto representa una amenaza mayor para la exportación de los productos de la Comercializadora puesto que su precio en el mercado Venezolano alcanzaría márgenes muy altos.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> [www.bcv.gov.ve/info](http://www.bcv.gov.ve/info)

<sup>7</sup> [www.portafolio.com](http://www.portafolio.com)

- **Clima de inversión.** Hace algunos años, las oportunidades de inversión en el territorio venezolano se centraban en el Distrito Federal y otras pocas ciudades de importancia; sin embargo, la creación de un entorno propicio para la inversión en todo el país, ha pasado a ser una preocupación del gobierno y de las autoridades regionales y locales, que se han visto en la necesidad de fomentar un clima favorable para la inversión en las diferentes regiones, conforme avanza la apertura petrolera y los procesos de descentralización política y económica.

La principal ventaja comparativa de Venezuela sobre el resto de los países iberoamericanos es el gran potencial de crecimiento que tiene la inversión extranjera en los diferentes sectores de la economía, dada la escasa competencia que existe en algunos de ellos o la incapacidad instalada de las empresas para satisfacer la demanda actual y futura.

Hay diferentes conceptos con respecto a la evaluación del riesgo político en la inversión, con relación a cambios gubernamentales y a reformas constitucionales en el último año.

En la legislación venezolana se contemplan dos tipos de incentivos en lo relacionado con el Comercio Exterior: incentivos en materia fiscal e incentivos en materia comercial.

Los incentivos en materia fiscal contemplan dos aspectos, producto de la forma como el país maneja su política fiscal; los primeros del ámbito nacional, con una rebaja en el impuesto sobre la renta equivalente al 20% para las nuevas inversiones destinadas a los

sectores agrícola, industrial, pesquero, piscícola, pecuario y turístico y los segundos, del ámbito municipal en forma de exenciones, exoneraciones y descuentos, aunque en circunstancias especiales se puede llegar a la remisión total o parcial de un determinado impuesto. Por otra parte, la ley venezolana contempla otro tipo de beneficios como la Ley de Libre Competencia y la Ley sobre Prácticas Desleales del Comercio Internacional (Antidumping).

Este ambiente favorable para la inversión extranjera en diferentes sectores, abre grandes posibilidades para expandir el sector marroquino colombiano en el mercado venezolano al ir más allá de la simple exportación, dentro de un Plan de Negocios Internacional, lo cual se puede catalogar como una oportunidad para realizar actividades de producción, comercialización, distribución y ventas en ese país, en caso que se decida por utilizar canales de distribución cortos.

- **Comercio exterior.** Las exportaciones no tradicionales de Venezuela presentaron para el cierre del año 2.000 un repunte de 27.2%, al pasar de 3.768 millones de dólares, en el año 1.999, a 4.798 millones. Este incremento en el sector exportador no tradicional se centra principalmente en los rubros de productos minerales (180.2%), productos químicos (31.6%), materiales de transporte (25.6%) y metales comunes (23.6%).

Este repunte, de más de 27%, en el sector de las exportaciones no tradicionales, se debe principalmente a que en el rubro de productos minerales (que aumentó 180%) se incluyeron 740 millones de dólares de exportaciones de petróleo de las empresas privadas

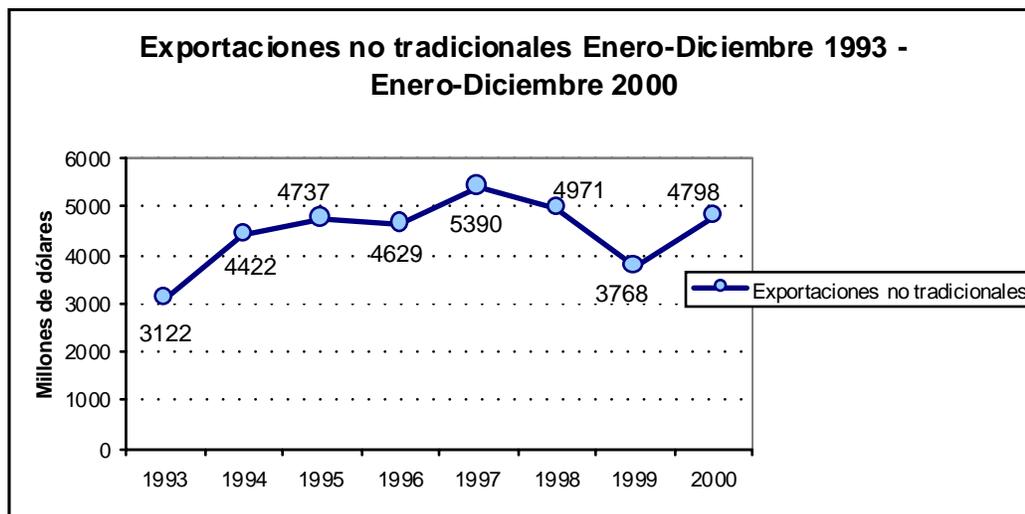
que no se incluían en años anteriores. Estas exportaciones de petróleo representan el 15.44% del total de las exportaciones.

El destino de las ventas de Venezuela en el exterior como los Estados Unidos (con US\$ 1.760 millones) y Colombia (con US\$ 743 millones) son los principales compradores de los productos nacionales. Seguidamente México y Japón ocupan el tercer y cuarto lugar con 272 y 220 millones de dólares respectivamente. En total estos cuatro países constituyen el 63% en la estructura de sus exportaciones al mundo.

Cifras preliminares para el 2.000, indican que las ventas externas crecieron a un ritmo de casi 30% durante la mayor parte del año. El valor total de las exportaciones no petroleras aumentó en 35% respecto al nivel alcanzado durante el primer semestre de 1.999. El comportamiento más dinámico lo evidenciaron las exportaciones del sector público con 74%, aun cuando constituyen el 29.5% de las exportaciones no tradicionales. Las exportaciones privadas se incrementaron 24%.

Los productos líderes de las exportaciones, calificadas como no petroleras, fueron: hierro, aluminio, químicos, materias plásticas, y productos alimenticios de origen marino.

**Gráfico 1.**



Fuente: Datos de la Unidad de Análisis Económicos e Industrial.  
CONINDUSTRIA. OCEI. [www.conindustria.org/cifras/importaciones.htm](http://www.conindustria.org/cifras/importaciones.htm).

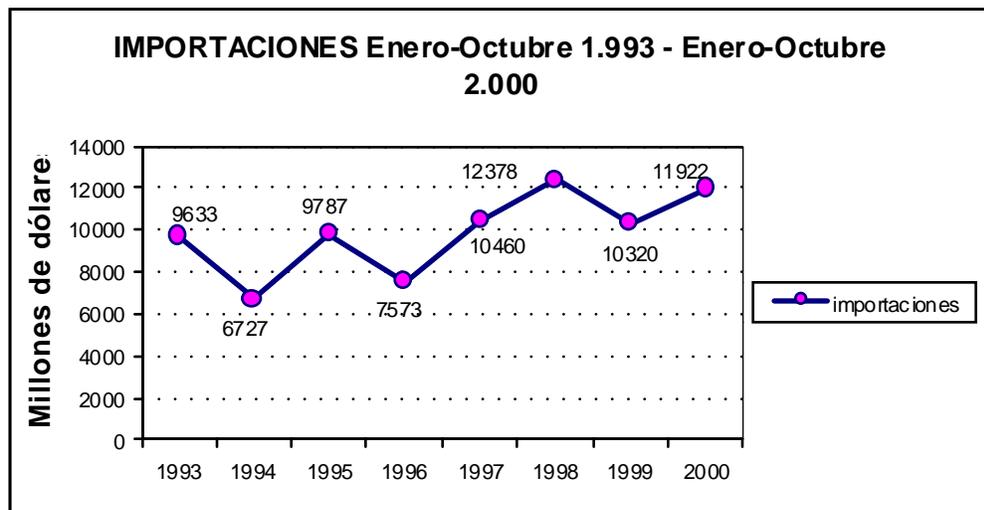
En cuanto a las importaciones nacionales, podemos observar como ha generado un crecimiento del 15.5%, al incrementar de US\$ 10.320 millones a US\$ 11.922 millones. Este repunte en las compras externas de país fue liderado por el sector de materiales eléctricos con un 30.3% (US\$ 3.616 millones), seguido de las importaciones de productos químicos con 13.1% y materiales de transporte con 12.0%.

Por otra parte, si investigamos dentro de la estructura del sector importador podemos observar que el sector privado realiza casi en su totalidad las compras externas, al representar el 90.8% (US\$ 10.829 millones) del total de US\$ 11.922 millones. Tal situación nos indica, que solamente el restante 9.2% es realizado por el sector público.

Las compras externas se realizan principalmente en los Estados Unidos, Colombia y Brasil con US\$ 4.543, US\$ 849 y US\$ 589 millones respectivamente. En su conjunto, estos tres países agrupan el 50.1% de las adquisiciones que se efectúan en el mundo.

Las importaciones de bienes se recuperaron también considerablemente y crecieron más de 30%, con lo que al final del año bordearon los US\$ 15.500 millones. El superávit de cuenta corriente resultante se aproximó a US\$ 14.000 millones, equivalente a casi el 13% del PIB.

**Gráfico 2.**



Fuente: Datos de la Unidad de Análisis Económicos e Industrial. CONINDUSTRIA. [www.conindustria.org/cifras/importaciones.htm](http://www.conindustria.org/cifras/importaciones.htm).

La balanza comercial para el año 2001 presento un comportamiento superavitario de 9.335 millones de dólares, y para el 2002 creció a 13.939 millones lo cual representa un incremento del 49,3%<sup>8</sup>.

De acuerdo a lo anterior se puede afirmar que Venezuela se puede considerar un mercado atractivo para exportar artículos del sector marroquino, ya que en materia de comercio exterior se observan aspectos favorables que hacen atractivo el mercado, debido a que por una parte Venezuela a repuntado sus exportaciones de manera significativa para los productos del sector de hidrocarburos donde es fuerte, y por otra parte, existe un comportamiento favorable con las compras externas colombianas, lo que se traduce en una oportunidad, siendo Colombia un socio comercial importante.

**- Intercambio bilateral con Colombia.** La Balanza Comercial con Venezuela, pasó de presentar un mercado déficit en 1.998 a un superávit en el 2.000; el crecimiento durante el último año fue de 67%, con respecto a 1.999, con un saldo positivo de US\$ 346 millones.

El comportamiento de la Balanza Comercial fue dado por el marcado incremento en las exportaciones no tradicionales que presentaron un crecimiento de 41.5% con respecto a 1.999, las exportaciones tradicionales se incrementaron en 27%, mientras que, las importaciones procedentes de Venezuela aumentaron solo un 9%. El comercio bilateral se recuperó notablemente durante el último período, dando como resultado un superávit favorable para Colombia.

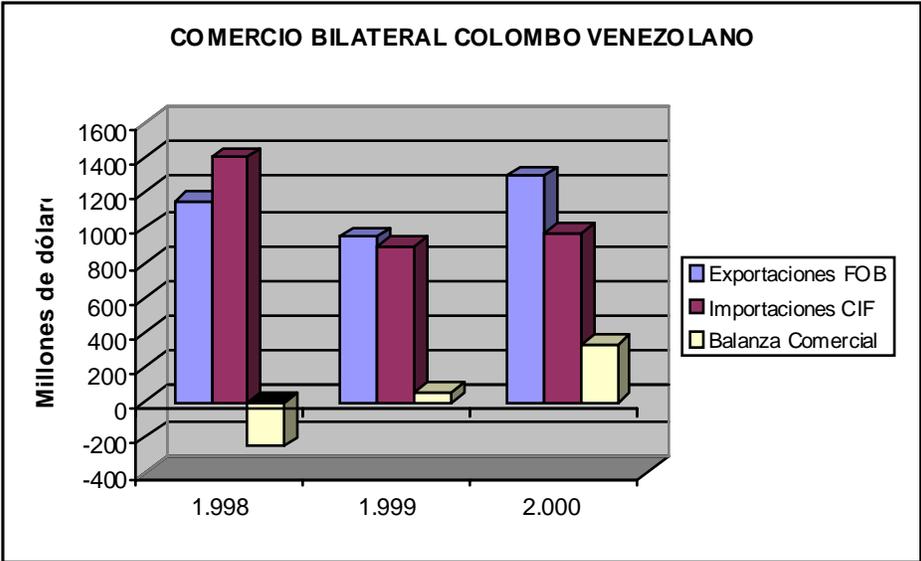
---

<sup>8</sup>[www.guiadelmundo.com](http://www.guiadelmundo.com)

Las importaciones colombianas procedentes de Venezuela durante los últimos años, se han disminuido el 19.9%, promedio anual, sin embargo, en el año 2.000 se presentó un aumento del 9% con respecto al año anterior. Durante los últimos años, Colombia se ha mantenido como el segundo socio comercial tanto de importaciones como de exportaciones después de Estados Unidos.

Las exportaciones colombianas hacia Venezuela se han incrementado en 7.1% promedio anual durante los últimos años, tanto que las exportaciones totales en el año 2.000 se incrementaron el 40% en comparación a 1.999, recuperándose de la caída del 92% registrada en 1.999 con respecto a 1.998 (grafico tres).

**Gráfico 3.**



Fuente: Boletín de Comercio Exterior, diciembre de 2.000, DIAN-DANE

Respecto al año 2001 la balanza bilateral colombo-venezolana fue favorable para Colombia en 944 millones de dólares superior en 598 millones respecto del año anterior, lo que representa un incremento de 172%.<sup>9</sup>

Todo lo anterior como podemos observar nos ofrece una oportunidad para el sector marroquino colombiano, permitiendo establecer que es satisfactorio para nuestro país como para nuestros productos la comercialización en el mercado venezolano, ya que este país es un buen comprador de artículos Colombianos, especialmente aquellos pertenecientes al sector manufacturero y que gozan de excelente calidad.

### **2.1.2 Entorno político.**

- **Legislación Laboral.** La legislación laboral venezolana es objeto de política pública nacional. En consecuencia, sus provisiones se aplican a todas las personas que contraten trabajadores en Venezuela, los cuales no pueden renunciar a sus derechos.

Bajo la ley venezolana se presume que todos los servicios personales de los trabajadores son prestados bajo la figura de una relación laboral. Con tal fin, la nacionalidad del empleado y la presencia legal del empleador en Venezuela son irrelevantes.

La última reforma a los estatutos de trabajo se dio en 1.997, esta nueva legislación laboral tiene incidencia sobre las áreas de salario, régimen de prestaciones sociales, intereses

---

<sup>9</sup>Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). Colombia

sobre estas últimas, indemnización substantiva de preaviso e introduce dos nuevas figuras: la compensación de transferencia y la indemnización por despido injustificado.

Las cortes venezolanas pueden aplicar la legislación laboral venezolana a cualquier trabajador extranjero que preste sus servicios en Venezuela, independiente de la existencia de relación con una entidad extranjera o una renuncia explícita del trabajador a los derechos y beneficios que otorga la ley en dicho país. Es decir, todo trabajador plenamente establecido en Venezuela tiene los mismos derechos y deberes de un nacional venezolano<sup>10</sup>.

En un principio la legislación laboral venezolana se asume como una amenaza, debido a que el sector marroquino de Nariño esta conformado por microempresas que no estarían en la capacidad de asumir todos los compromisos laborales que se exigen para la fuerza laboral, en el caso de que se decidiera por establecer un punto de venta o asumir la distribución de una manera directa en el mercado venezolano. Además, en la situación económica en la cual se encuentran nuestras empresas nacionales, especialmente las nariñenses, les es favorable subcontratar la distribución de sus productos.

- **Impuestos.** Como impuestos internos Venezuela graba a las mercancías con un porcentaje del 1% sobre el precio CIF del producto.

A partir del 14 de junio de 1.999, el congreso venezolano eliminó el impuesto cobrado a las ventas al por mayor del 16.5% y los sustituyó por un impuesto sobre el valor agregado

---

<sup>10</sup> [www.conindustria.org](http://www.conindustria.org)

del 15.5%, el cual bajo al 14% en el mes de julio del 2.000. A partir del 1 de junio de 1.999 se impuso un impuesto de 0.5% en todas las transacciones de las actividades bancarias. Este impuesto tuvo vigencia hasta el 14 de junio del 2.000.

La mayoría de las importaciones de bienes de consumo pagan el 20%, mientras que las mercancías intermedias se importan generalmente con tarifas del 10% o 15%, las materias primas y las mercancías de capital pagan generalmente 0% o 5%<sup>11</sup>.

A pesar de que Colombia tiene firmado acuerdos comerciales con Venezuela para la comercialización de sus productos nacionales con cero arancel o con tarifas aduaneras especiales, los impuestos internos se pueden considerar una amenaza en el sentido que inciden en el precio final al cual se comercializaría los productos colombianos, especialmente los pertenecientes al sector marroquino.

- **Incertidumbre institucional.** En Venezuela se ha presentado ciertas situaciones confusas en el ejecutivo, el cual ha sido aislado, desorganizado y no soluciona problemas coyunturales que afronta el país en momentos actuales (según un balance hecho por CONINDUSTRIA para el año 2.001 para la dinámica de la políticas públicas).

En el campo político venezolano existe la ausencia de un plan que guíe la acción del gobierno, más allá de una serie de propuestas generales de "buenas intenciones", situación que evidencia la poca organización del ejecutivo ya que se ha presentado una alta rotación de puestos y políticas en este poder político.

---

<sup>11</sup> [www.bcv.gov.ve/info](http://www.bcv.gov.ve/info)

Además se han presentado cambios en la constitución que han generado incertidumbre institucional, especialmente en 1.999 cuando se hizo un llamado a la constituyente para que se aprobara una nueva constitución política para el país. En el 2.000 se presentaron nuevas elecciones y el consecuente cambio de los poderes públicos (Asamblea Nacional y reforma al Poder Judicial), lo que conllevó para el presidente Chávez la oposición de un fuerte grupo político frente a su mandato. Y en el año 2.001 se presentó la aprobación no concertada de un paquete habilitante de 49 leyes que causaron desazón política, ya que facultaban al Presidente de la República a legislar por decreto.

Esta situación política de Venezuela de incertidumbre se ha visto reflejada en manifestaciones de protesta del pueblo venezolano, que han dado a conocer su descontento con la forma de dirigir al país, causando graves alteraciones en la vida social y económica del mismo. Frente a esto, se puede considerar que la incertidumbre institucional es una amenaza mayor, ya que la inestabilidad en el ambiente político acarrea momentos de alteración económica y social que incidirían en el consumo final de productos y servicios<sup>12</sup>.

Partiendo de lo anterior, la comercialización de los bolsos de cuero para dama necesitaría de una estrategia comercial que permita la introducción de este producto mediante el análisis de los volúmenes de venta que es necesario comercializar frente a este tipo de situaciones, con el fin de evitar pérdidas que desestimularían a los productores de estos artículos para llevarlos a Venezuela, garantizando un negocio rentable mediante estrategias que permitan afrontar eventualidades políticas, económicas y sociales.

---

<sup>12</sup> [www.conindustria.org](http://www.conindustria.org)

### **2.1.3 Entorno sociocultural.**

- **Hábitos de compra.** Los consumidores venezolanos tienen buena imagen de la marroquinería colombiana, aspecto que influye favorablemente en la decisión de compra; las expectativas de los consumidores son acceder a productos de buena calidad y excelentes diseños.

La decisión de compra de los venezolanos está influenciada permanentemente por la moda reinante en el medio. Por lo general, los consumidores venezolanos cambian la apreciación y el gusto de los productos, de acuerdo a la influencia que reciben de la moda en los grupos sociales en los cuales se encuentran, donde la opinión de las personas del círculo social incide en la toma de decisiones al momento de realizar la compra de un producto o servicio<sup>13</sup>, por esta razón se debe ser flexible y estar abierto a los cambios continuos en el diseño.

La situación anterior se puede considerar como una oportunidad para la comercialización de productos elaborados por el sector marroquintero, debido a que en el proceso productivo de esta industria, que por lo general es manual, existe una amplia gama de estos productos gracias a las habilidades manuales y a la creatividad de los artesanos que han asombrando a compradores extranjeros.

Además un apoyo muy importante son las oficinas comerciales de PROEXPORT Colombia en Venezuela, que suministra a los empresarios nacionales información básica sobre el

---

<sup>13</sup> [www.proexport.gov.co](http://www.proexport.gov.co)

país y las tendencias del mercado, lo cual suple la falencia en cuanto al poco contacto con el mercado para conocer sus preferencias y expectativas.

- **Cultura de negocios.** Las compañías interesadas en venderle a empresas venezolanas deben tener en cuenta que de acuerdo con las leyes de este país, toda la correspondencia debe ser en español. Las compañías que escriban a una agencia en inglés, probablemente no recibirán una respuesta<sup>14</sup>.

Algunos importadores venezolanos prefieren comprar directamente a los fabricantes, en vez de hacerlo a través de intermediarios. Los fines de semana y festivos no son apropiados para hacer reuniones de negocios con los venezolanos, ya que estos días son reservados para la familia.

. **Comunicaciones.** El servicio de correo local no es muy confiable y la correspondencia importante no debe ser enviada por correo ordinario. El servicio de mensajería internacional debe ser utilizado únicamente para papeles y documentos que no incluyan nada más que los papeles, para que no sean detenidos por la aduana venezolana. La mayoría de la correspondencia es por fax.

. **Periódicos.** Los periódicos son un medio muy efectivo para promocionar un producto y para atraer audiencia a un evento (Como por ejemplo, una feria de negocios ó misión comercial). Caracas cuenta con muchos periódicos diarios: "El Universal" y "El Nacional" son los más reconocidos. Existe un diario en inglés - "The Daily Journal", el cual

---

<sup>14</sup> [www.proexport.gov.co](http://www.proexport.gov.co)

generalmente trae anuncios de productos importados, que pueden llamar la atención a los extranjeros que residen en Venezuela.

. **Saludos.** Un firme apretón de manos es lo común. Los amigos reciben un corto abrazo, un apretón en el brazo y algunas veces, un beso en la mejilla.

. **Introducciones.** Venezuela tiene una alta conciencia sobre el estatus. Durante las presentaciones, los venezolanos anuncian todos sus nombres. Se debe hacer lo mismo cuando se establezca una presentación en una rueda de negocios.

. **Negociación.** Es mejor, de acuerdo a las costumbres venezolanas iniciar los contactos de negocios a través de los intermediarios locales. Es recomendable no dominar la conversación ni presionar a los empresarios venezolanos, a ellos les gusta tener el control. Nunca hay que mencionar abogados hasta que las negociaciones hayan terminado. Cartas, folletos y otros documentos deben ser traducidos al español. Si se recibe una respuesta de un venezolano en inglés, se puede comenzar a utilizar el inglés en la correspondencia.

. **Protocolos.** Un fuerte apretón de manos es el saludo común. Mientras se esté apretando las manos es conveniente anunciar el nombre completo y su contraparte venezolana hará lo mismo.

. **Vestido.** Las mujeres venezolanas están muy pendientes de la moda. Las mujeres ejecutivas que viajen a una rueda de negocios a Venezuela deben empacar sus mejores vestidos y un vestido de cóctel. Detalles como relojes de alta calidad o joyas, impresionan a los venezolanos. Los hombres ejecutivos se deben vestir conservadoramente con trajes oscuros de negocios, de lanas de peso ligero.

La cultura de negocios es un factor que se puede considerar en un inicio como una amenaza, ya que alrededor de esta área circundan varios aspectos que es necesario conocer a profundidad y aprehenderlos como parte integral de nuestro estilo de vida, con el fin de lograr un ambiente adecuado y favorable para concretar un negocio en particular, lo que implica que se dé un proceso de culturización que puede demandar un tiempo significativo para desarrollar habilidades sobre esa área. Por lo tanto, en un principio se presentarán situaciones en que no se podrán culminar negocios exitosos por no reunir las condiciones de protocolo que demanda esta cultura en las ruedas de negocios.

#### **2.1.4 Tecnología e infraestructura<sup>15</sup>.**

- **Infraestructura física.** La infraestructura física de Venezuela es adecuada aunque presenta deterioro en áreas urbanas y deficiente al interior del país, bajo la ley de concesiones de 1.994, el Gobierno dio prioridad al gasto en infraestructura especialmente para proyectos de transporte, ha desarrollado un proyecto estratégico para generar US\$ 4.5 millones de inversión en infraestructura hasta el año 2.002.

---

<sup>15</sup> [www.proexport.gov.co](http://www.proexport.gov.co)

. **Puertos públicos.** La ley que crea el Consejo Nacional de Puertos y el Instituto Nacional de Puertos, adscribe a éste, ocho puertos: Puerto Sucre, Puerto Carúpano, Puerto de Guanta, Puerto El Guamache, Puerto Guaranao, Puerto La Guaira, Puerto de Maracaibo y Puerto Cabello. Los tres últimos mencionados son los más importantes en cuanto a volumen de carga general de exportación e importación.

. **Puertos privados.** Son terminales generalmente de empresas industriales (petroleras, mineras, aluminio, cementeras y de productos químicos) para la carga y descarga de sus insumos y materias primas.

. **Aeropuertos públicos.** Actualmente existen once (11) aeropuertos internacionales y cuarenta y uno (41) nacionales, entre los cuales se encuentran: el Aeropuerto Internacional Simón Bolívar que sirve a la ciudad de Caracas (ubicado en el Municipio Vargas), el Aeropuerto General José Antonio Anzoátegui (ubicado en la ciudad de Barcelona, Edo. Anzoátegui) y el Aeropuerto Internacional La Chinita (Maracaibo, Edo. Zulia).

. **Aeropuertos privados.** Son utilizados por empresas para el traslado de sus ejecutivos. Existen aeropuertos privados destinados para carga en determinadas regiones del país: Aeropuerto La Carlota (ubicado en Caracas, Distrito Federal) y el Aeropuerto Caracas (ubicado en Charallave).

. **Servicio aéreo.** Venezuela mantiene conexión aérea con casi todos los países del mundo, directa o indirectamente a través de las operadoras instaladas en el país. Las líneas aéreas venezolanas aunadas a las principales líneas internacionales permiten una estructura confiable para importar y exportar. *Red de Carreteras.* De los 77.785 Kms. de carretera 22.780 son asfaltadas; 24.720 pavimentadas y el resto son engrazonadas. En Venezuela existen líneas de transporte terrestre con excelente infraestructura, las que conjuntamente con las empresas transportistas menores permiten una disponibilidad de servicio de transporte de carga terrestre de aproximadamente 80 empresas.

. **Ferrocarril.** Existen 439 Kms. La única línea comercial existente conecta Puerto Cabello (geográficamente al centro de la costa venezolana) con Barquisimeto. Está en proyecto el desarrollo de la Red Nacional de Ferrocarriles, la cual dependerá del Instituto Autónomo Ferrocarriles del Estado (FERROCAR).

Con respecto a la infraestructura física del país, las condiciones que se ofrecen son favorables y se presentan como una oportunidad para la distribución de los bolsos de cuero para dama de las microempresas marroquineras nariñenses, ya que dentro de ese país no se ha presentado una política de privatización radical, sino que por el contrario la presencia del estado en este campo abre posibilidades para que las operaciones de comercio exterior sean rentables, gracias a las condiciones excelentes de la estructura física de Venezuela y de la presencia de puertos y aeropuertos públicos que se traducen en rentabilidad. Además permite que la distribución de la mercancía sea amplia y abarque territorios geográficos importantes.

- **Tecnología y redes de información.** En Venezuela se calcula medio millón de computadoras con la capacidad para conectarse a Internet. Tal grado de equipamiento resulta abrumador al tomar en cuenta que en los países desarrollados existe un promedio de 15 usuarios por cada computadora personal.

Si a esta cifra agregamos el dato de que el venezolano es uno de los pueblos con mayor índice de Alfabetismo Informático en América Latina, nos podemos dar una idea de cómo esta cultura se ha desarrollado.

Los teléfonos celulares venezolanos se pueden escuchar a lo largo y ancho del país y del continente. Las inversiones en telecomunicaciones llegaron a 13.304 millones de dólares para el año dos mil. Y es que en la sociedad contemporánea, sólo hay espacio para competidores con canales de información avanzados.

Lo anterior se presenta como una oportunidad para la comercialización de bolsos de cuero para dama elaborados por microempresas nariñenses, debido a que se percibe condiciones favorables para realizar una estrategia comercial basada en la información, tanto para realizar contactos comerciales y de negocios, así como para desarrollar una táctica promocional y publicitaria que permita dar a conocer la calidad de estos productos.

### **2.1.5 Entorno ambiental.**

- **Impacto ambiental y leyes de protección ambiental.** El marco legal establecido por la ley orgánica del ambiente, todavía vigente es controlador, restrictivo, prohibitivo, y nadie respeta las leyes por falta de jurisprudencia y debido a que las sanciones son casi inexistentes. Además Venezuela se rige por los compromisos de integración regional que se derivan del tratado de cooperación amazónica y de la junta del acuerdo de Cartagena, que por las similitudes biogeográficas, ambientales y culturales tienen trato preferencial<sup>16</sup>. Lo cual representa una amenaza menor para la comercialización de bolsos de cuero ya que no existen normas específicas por el ministerio del medio ambiente para la importación de productos elaborados en cuero.

---

<sup>16</sup>Fuente: ministerio del ambiente y de los recursos naturales renovables, caracas.

### 2.1.6 Matriz de evaluación de factores externos –EFE- Venezuela

| FACTORES CLAVES                                     | PONDERACION | CLASIFICACION | TOTAL CLASIFIC. |
|---|-------------|---------------|-----------------|
| <b>1. Ambiente económico</b>                        |             |               |                 |
| • Gasto público                                     | 0.06        | 2             | 0.12            |
| • PIB   | 0.07        | 2             | 0.14            |
| • Tasas de interés                                  | 0.06        | 2             | 0.12            |
| • Desempleo   | 0.06        | 3             | 0.18            |
| • Inflación   | 0.05        | 3             | 0.15            |
| • Devaluación                                       | 0.06        | 1             | 0.06            |
| • Clima de inversión                                | 0.04        | 3             | 0.12            |
| • Comercio exterior                                 | 0.05        | 3             | 0.15            |
| • Intercambio bilateral con Colombia                | 0.07        | 4             | 0.28            |
| <b>2. Ambiente político-jurídico</b>                |             |               |                 |
| • Legislación laboral                               | 0.05        | 2             | 0.10            |
| • Impuestos   | 0.05        | 2             | 0.10            |
| • Incertidumbre institucional                       | 0.06        | 1             | 0.06            |
| <b>3. Ambiente sociocultural</b>                    |             |               |                 |
| • Hábitos de compra                                 | 0.07        | 3             | 0.21            |
| • Cultura de negocios                               | 0.05        | 2             | 0.10            |
| <b>4. Tecnología e infraestructura</b>              |             |               |                 |
| • Infraestructura física                            | 0.07        | 3             | 0.21            |
| • Tecnología y redes de información                 | 0.07        | 4             | 0.28            |
| <b>5. Medio ambiente</b>                            |             |               |                 |
| • Impacto ambiental y leyes de protección ambiental | 0.06        | 2             | 0.12            |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1</b>    |               | <b>2.50</b>     |

**- Interpretación de la matriz –EFE- de Venezuela.** De acuerdo con la evaluación de la Matriz EFE para el mercado venezolano, el resultado obtenido para este país es de 2.50, lo cual significa que este país ofrece unas condiciones externas que permiten catalogarlo como una oportunidad menor para comercializar bolsos de cuero para dama producidos por microempresarios nariñenses, ya que su valor está por encima del valor promedio, ofreciendo pocas y relativas oportunidades para desarrollar una acción empresarial tendiente a fortalecer y hacer rentable la comercializadora.

En el ambiente económico, dentro de los factores más relevantes en la evaluación se encuentran el PIB junto con el intercambio bilateral con Colombia, ya que constituyen unos factores que determinan condiciones favorables para ingresar bolsos de cuero a Venezuela. El primero porque da a conocer la dinámica de la economía interna, el panorama actual económico y las condiciones que marcan el rumbo y el desarrollo de los negocios en ese país. El segundo porque demuestra las relaciones comerciales con Colombia y la importancia comercial que ha logrado constituir nuestro país en la vida económica de Venezuela, importando productos en los que dicho país no goza de ventajas competitivas como es el caso de las confecciones y las manufacturas destacadas por su excelente calidad y la imagen que han ganado en esa área geográfica.

El desempleo también es de gran importancia debido a que este factor determina los cambios en los ingresos de los consumidores finales, las familias y las instituciones públicas y privadas, afectando la fijación del precio final para la comercialización de los bolsos de cuero.

Para el caso del ambiente político-jurídico, la Incertidumbre institucional se la tiene muy en cuenta debido al impacto negativo que el actual gobierno de Chávez ha producido en el pueblo venezolano, afectando directamente la economía y la estabilidad del país. Además la legislación laboral y los impuestos que son rigurosos afectan a las empresas que desean invertir en el mismo.

En el ambiente sociocultural los hábitos de consumo se consideran de gran importancia debido a la incidencia de la moda y el status en las decisiones de compra, principalmente en un ambiente social arribista. Este aspecto brinda la oportunidad de ofrecer una amplia gama de productos con los que cuentan las microempresas marroquinerías colombianas fácilmente adaptables a las necesidades y exigencias de ese mercado.

En cuanto a infraestructura física Venezuela cuenta con buenas vías de comunicación permitiendo el fácil acceso y la distribución de los productos. La tecnología y redes de información juegan un papel fundamental para la comercialización de los bolsos de cuero, ya que existe un avanzado desarrollo en este tema, permitiendo a sus habitantes el acceso a la información sistematizada. De esta manera se puede llevar a cabo una estrategia publicitaria que pueda lograr un gran impacto y alcanzar una mayor cobertura en el mercado.

El cuanto a medio ambiente Venezuela no tiene una reglamentación ambiental muy fuerte y sus normas son similares a las exigidas por Colombia.

**2.1.7 Escenarios posibles para la realización de la matriz –EFE- futura.** De acuerdo al panorama actual y en las situaciones económica, política y social en la que se encuentra Venezuela, los escenarios que se pueden plantear para el año 2.003 y los siguientes, no son muy alentadores para dirigir la comercialización de los bolsos de cuero para dama.

La crisis fiscal por la cual atraviesa Venezuela se complicará porque no habrá la posibilidad de financiamiento externo e interno, ya que casi toda la estabilidad económica de ese país esta basada en la industria de los hidrocarburos la cual en este momento a disminuido la producción por el paro de los trabajadores de la empresa petrolera del estado, obligando al gobierno a importar gasolina de Brasil, esto afectará el pago de la deuda externa adquirida sino se tiene una política fiscal clara para enfrentar con prudencia este aspecto y no causar repercusiones negativas sobre la inflación y la devaluación .

Bajo estas condiciones Venezuela no podrá cumplir con el presupuesto de gastos para el presente año, ya que se ha presentado una salida fuerte de las reservas internacionales con el fin de defender la tasa de cambio del bolívar, cuyos efectos estaban encareciendo el dinero y tendrá repercusiones en una desaceleración de la economía nacional.

Así mismo la situación conflictiva que vive Venezuela en el presente año, a causa de la inestabilidad política y económica que enfrenta este país con la presidencia de Hugo Chávez, traerá una fuerte salida de capitales nacionales y extranjeros, lo cual repercutirá en un alza en las tasas de interés que se fijará para defender el tipo de cambio,

encareciendo el dinero para la solicitud de créditos. Esta situación traerá como consecuencias impedir que sectores económicos indispensables como la construcción presenten un buen comportamiento.

Además, por la desconfianza y la incertidumbre política que inspira Venezuela en estos momentos, se presentará una menor inversión, a pesar de que hayan atractivos como la baja en las tasas de interés para los inversionistas, ya que el riesgo de invertir en ese país es muy grande porque la fuga de capitales ha hecho que la economía presente una desaceleración, lo que traerá como consecuencia una profunda recesión.

Frente a la inestabilidad económica, se dará un mayor desempleo y un aumento de la informalidad y la pobreza, debido a los recortes de personal que las empresas harán a causa de la difícil situación en la que se encontrarán en un futuro próximo.

### 2.1.8 Matriz futura de evaluación de factores externos –EFE- Venezuela

| FACTORES CLAVES                                     | PONDERACION | CLASIFICACION | TOTAL CLASIFIC. |
|---|-------------|---------------|-----------------|
| <b>1. Ambiente Económico</b>                        |             |               |                 |
| • Gasto Público                                     | 0.07        | 1             | 0.07            |
| • PIB   | 0.08        | 2             | 0.16            |
| • Tasas de interés                                  | 0.08        | 2             | 0.16            |
| • Desempleo   | 0.07        | 1             | 0.07            |
| • Inflación   | 0.05        | 1             | 0.05            |
| • Devaluación                                       | 0.05        | 1             | 0.05            |
| • Clima de inversión                                | 0.05        | 2             | 0.10            |
| • Comercio Exterior                                 | 0.05        | 2             | 0.10            |
| • Intercambio Bilateral con Colombia                | 0.07        | 2             | 0.14            |
| <b>2. Ambiente político-jurídico</b>                |             |               |                 |
| • Legislación laboral                               | 0.05        | 2             | 0.10            |
| • Impuestos   | 0.05        | 2             | 0.10            |
| • Incertidumbre institucional                       | 0.07        | 1             | 0.07            |
| <b>3. Ambiente sociocultural</b>                    |             |               |                 |
| • Hábitos de compra                                 | 0.06        | 3             | 0.18            |
| • Cultura de negocios                               | 0.03        | 3             | 0.09            |
| <b>4. Tecnología e Infraestructura</b>              |             |               |                 |
| • Infraestructura física                            | 0.05        | 4             | 0.20            |
| • Tecnología y Redes de Información                 | 0.07        | 4             | 0.28            |
| <b>5. Medio Ambiente</b>                            |             |               |                 |
| • Impacto ambiental y Leyes de protección ambiental | 0.05        | 2             | 0.10            |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1</b>    |               | <b>2.02</b>     |

**- Interpretación de la matriz –EFE- futura de Venezuela.** Según las tendencias políticas, económicas y sociales que está siguiendo Venezuela, no se ofrece un panorama alentador para la comercialización de los bolsos de cuero para dama en ese país, y se vislumbra en el futuro unos escenarios que manifiestan cambios estimados importantes cuya evaluación tendrá un resultado ponderado total calculado en 2.02, como muestra de una evaluación del ambiente externo que definirá una serie de alternativas para la organización de esta empresa.

En el ambiente político se espera afrontar un ambiente confuso en lo que se refiere a cambios en la legislación de ese país y en el poder ejecutivo, lo cual traerá como consecuencia mayor incertidumbre institucional, que de alguna forma lograrán modificar las proyecciones y programas de inversión en los próximos años de los inversionistas extranjeros y de las empresas nacionales o internacionales que se encuentren ubicadas en ese territorio. A raíz de esto, se podrá presentar un cambio en la parte tributaria que afectará la capacidad financiera de las empresas.

En el ambiente sociocultural se perciben cambios en los hábitos de consumo, muy ligeros en un principio pero que se pueden complicar debido a que las unidades de consumo perderán capacidad de compra como resultado de una desaceleración inminente de la economía, causada por la baja producción de petróleo que se irá presentando, explicable también esto por los continuos paros que se están y seguirán presentando en dicho país.

En el entorno económico se visualiza un comportamiento de desaceleración, causada por la fuerte salida de capitales, la baja inversión, la inestabilidad política y social, que repercutirá en una profunda recesión, donde las tasas de desempleo, informalidad y pobreza se dispararán sino se lleva a cabo una política fiscal y monetaria acorde a la situación actual que frene los descalabros en el gasto público, lo cual han sumido a Venezuela en una crisis fiscal.

La tasa de interés también es un factor que se tendrá que controlar con mucha urgencia, por las eventuales alzas que puede presentar, si en algún momento la masa monetaria circulante en el mercado se reduce, lo que traerá dificultades para las empresas en lo que se refiere a la solicitud de créditos de inversión, y para aquellas que tienen deudas crediticias, esta situación se verá reflejada en un encarecimiento del valor de su deuda, dificultando así su capacidad financiera. Así mismo la devaluación no se podrá detener afectando gravemente a las exportaciones colombianas por el encarecimiento de los productos que Venezuela importe.

## **2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO DE ESTADOS UNIDOS**

### **2.2.1 Entorno económico.**

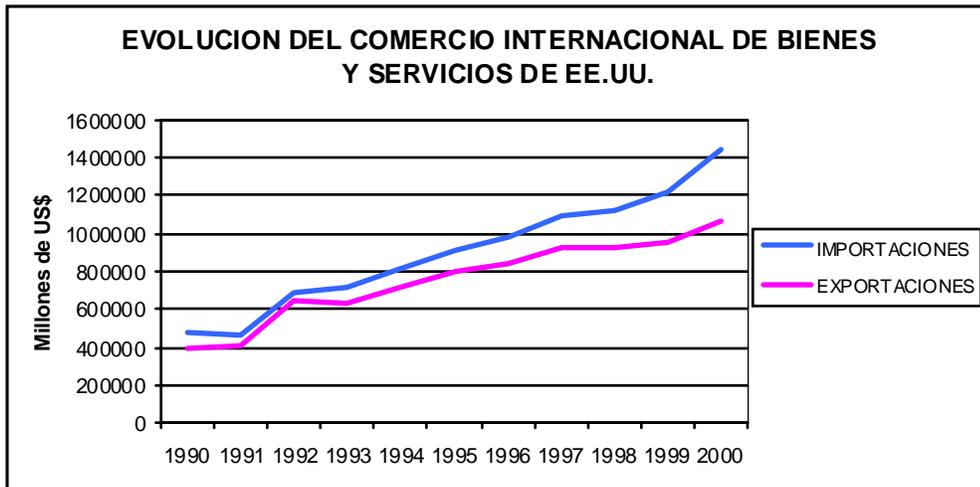
**Cuadro 2. Indicadores macroeconómicos de Estados Unidos**

| <b>Datos</b>                            | <b>2.000</b> | <b>2.001</b> |
|---|--------------|--------------|
| Población (miles de habitantes)         | 276.059      | 284.796      |
| Producto Interno Bruto (US\$ Millones)  | 9.965.700    | 10.208.100   |
| Producto Interno Bruto (cambio % anual) | 4.2          | 1.2          |
| Inflación (%)                           | 3.4          | 1.6          |
| Desempleo (%)                           | 4.00         | 4.80         |

Fuente: Census Bureau; US. Departamento Commerce; Fondo Monetario Internacional.

- **Balanza comercial.** El comportamiento de la balanza comercial a lo largo de los tres últimos años ha sido deficitario, las exportaciones han sido menores que las importaciones, sin embargo, aunque se presentó un leve aumento de las exportaciones para el periodo 1.998 - 2.000 del 14%, el aumento de las importaciones fue mayor, con un crecimiento del 30% para el mismo periodo (grafico cuatro).

**Gráfico 4.**



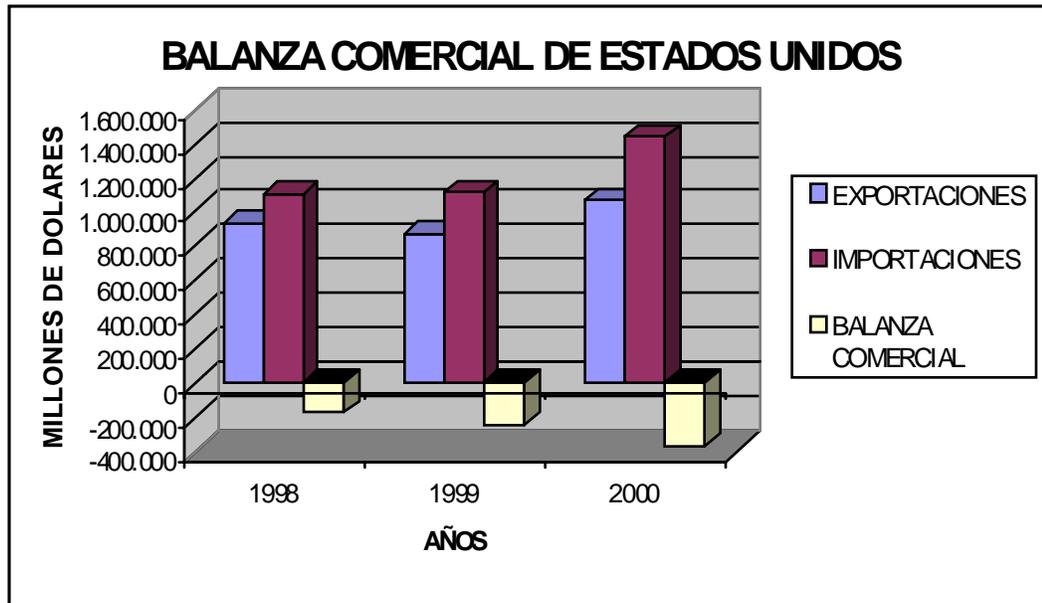
Fuente: Bureau of Economic Analysis

Como se mencionó anteriormente, la balanza comercial estadounidense fue negativa durante la década de los noventa, y esta tendencia continúa en el año 2.000, con un déficit de US\$ 369.689 millones, dentro del cual las importaciones sumaron US\$ 1.438.086 millones y las exportaciones US\$ 1.068.397 millones, frente a US\$ 1.111.450 millones en importaciones y US\$ 872.133 en exportaciones para 1.999.

Entre 1.990 y 2.000, las importaciones aumentaron US\$ 19.183 millones, lo cual representa un crecimiento de 165.4%.

Las importaciones totales de Estados Unidos para el año 2.000, fueron de US\$ 1.438.038 millones, frente a US\$ 1.111.450 en 1.999. La cantidad de bienes y servicios importados se expandió rápidamente durante los tres primeros trimestres de 2.000, lo cual reflejó el continuo crecimiento de la demanda doméstica y el efecto de la apreciación del dólar sobre la competitividad de los precios. La tasa anual de crecimiento de las importaciones fue de 10.3% para 1.999 y 18.2% para el año 2.000 (grafico cinco).

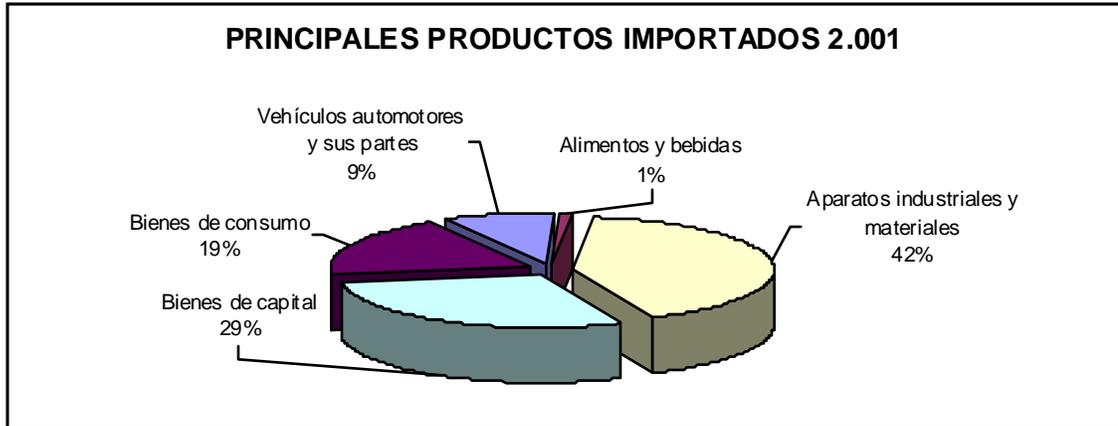
**Gráfico 5.**



Fuente: Bureau of Economic Análisis

Los principales rubros importados por los Estados Unidos fueron aparatos industriales y materias (principalmente petróleo crudo) por US\$ 298.088 millones; bienes de capital por US\$ 352.234 millones; bienes de consumo por US\$ 275.729 millones; vehículos automotores, partes y motores por US\$ 196.266 millones; alimentos y bebidas por US\$ 45.981 millones (grafico seis).

**Gráfico 6.**



Fuente: Bureau of Economic Análisis

Entre 1.990 y 2.001, las exportaciones estadounidenses de bienes y servicios crecieron en US\$ 585.014 millones, lo que representa un crecimiento del 148.6% en éste periodo.

A escala latinoamericana, los principales compradores después de México son: Brasil con el 14% y Colombia con el 0.5% del mercado en el año 2.001<sup>17</sup>.

El comportamiento de la balanza comercial de los Estados Unidos se puede considerar como una oportunidad para los productos del sector marroquino de Colombia, ya que la disminución de las exportaciones norteamericanas se debe a situaciones de recesión en los mercados extranjeros y a la política comercial de ese país para con sus socios comerciales. Además se ha presentado una disminución en el ahorro interno como proporción del PIB, lo que significa que hubo un incremento del consumo y de las elevadas tasas de interés que aumentaron el valor del dólar frente a otras monedas.

<sup>17</sup>Bureau of Economic Análisis

Por tales razones, se ha encarecido la producción de bienes de EE.UU., lo que facilita la entrada de productos importados en grandes cantidades con el fin de disminuir los precios, ya que los productos nacionales presentan unos precios altos en comparación de los bienes importados. De esta manera, para el sector marroquino colombiano se observa una oportunidad para comercializar sus productos en Norteamérica con precios competitivos, los cuales estimularán la demanda local.

- **Devaluación.** la devaluación del peso colombiano es necesaria para mantener una tasa de cambio competitiva que permita hacer rentable las exportaciones a los productores nacionales y así obtener mayores ingresos. La depreciación de la moneda colombiana se ubicó en 25,4% anual en el año 2002<sup>18</sup>.

El dólar se cotiza libremente en el mercado de cambios, pero el Banco de la República interviene cuando hay fluctuaciones fuertes hacia el alza o hacia la baja.

Lo anterior se convierte en una oportunidad mayor para la Comercializadora ya que nuestros productos pueden acceder al mercado estadounidense a precios más competitivos y a la vez obtener una mayor rentabilidad.

- **Intercambio bilateral con Colombia.** Estados Unidos es el principal destinatario de las exportaciones colombianas con una participación del 50% sobre el total de las exportaciones nacionales, a la vez, es el primer proveedor de bienes importados, con una participación del 30% del total de las importaciones colombianas.

---

<sup>18</sup> [www.portafolio.com](http://www.portafolio.com)

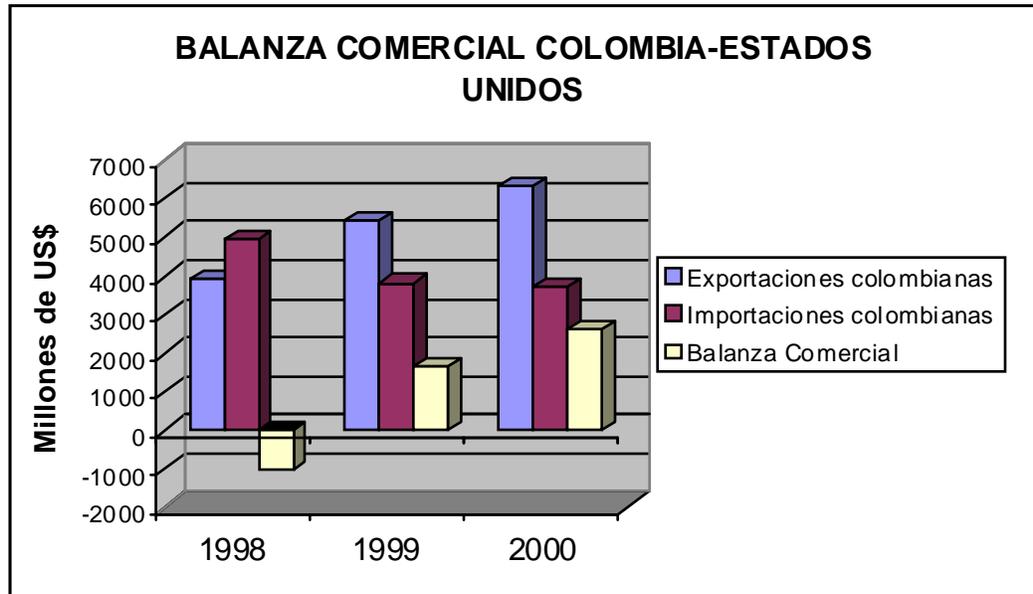
En los últimos tres años la balanza comercial con Estados Unidos ha mostrado una importante transformación ya que ha pasado de ser deficitaria a presentar un superávit.

La balanza comercial colombo – estadounidense arrojó en el año 2.000 saldo positivo a favor de Colombia por US\$ 2.619 millones, frente a US\$ 1.633 millones en 1.999. Vale la pena resaltar la recuperación que muestra la balanza comercial, que venía desde 1.993 presentando saldos negativos cada vez mayores para Colombia, los cuales alcanzaron un déficit de US\$ 1.043 millones en 1.998.

Esta situación se explica principalmente por el incremento de las exportaciones hacia Estados Unidos en un 39% para 1.999 y la caída en las importaciones desde dicho país en un 22%. En el año 2.000, las exportaciones hacia los Estados Unidos crecieron en 16%, mientras que las importaciones disminuyeron 2%.

Las exportaciones no tradicionales con 31% del total exportado hacia Estados Unidos para 2.000, frente a 32% en 1.999, esto muestra que la proporción se ha mantenido constante durante los dos últimos años (grafico siete).

**Gráfico 7.**



Fuente: DIAN

El comercio de Colombia con Estados Unidos llegó en 2002 a los 8.816 millones de dólares. La balanza comercial fue deficitaria hasta 1998. Sin embargo, en los últimos cuatro años ha sido positiva, en promedio, en 1800 millones de dólares anuales<sup>19</sup>

El crecimiento de las exportaciones colombianas en los últimos años ha sido favorable, con un incremento superior al 25%, lo que significa que EE.UU. es un mercado atractivo para comercializar artículos del sector marroquero Colombiano, ya que este también ha presentado un crecimiento significativo, siendo esta situación una oportunidad comercial ya que permite compensar la baja demanda por bienes de consumo que se presenta en el país a consecuencia de la todavía precaria situación económica nacional, que hasta ahora

<sup>19</sup> Fuente DANE, estadísticas Anif

no muestra indicios de presentarse una recuperación significativa, a pesar de que en algunos sectores ya se presentan signos de mejoría (textiles y confecciones).

- **Producto interno bruto.** Estados Unidos es la economía más desarrollada tecnológicamente, con el mayor poder y tamaño, lo cual la convierte en la primera economía del mundo con un PIB de US\$ 9.965 miles de millones y un crecimiento económico del 5.0% en el año 2.000. Realizó importaciones por un valor de US\$ 1.438.086 millones durante el 2.000.

La economía estadounidense creció a una tasa promedio del 3.7% anual durante los noventa y en términos nominales creció en un 32.7% en este mismo periodo, al pasar de un PIB de US\$ 6.683 mil millones en 1.990 a uno de US\$ 9.965 miles de millones en el 2.000. El crecimiento promedio para el año 2.000 fue de 5% frente a 4.2% en 1.999, este fue el desempeño más sólido desde 1.984 que registró 7.3%. Con el crecimiento de este año, se completan cuatro años seguidos con PIB por encima de 4%. Sin embargo, la reducción de la actividad económica que se agudizó durante los últimos meses del año 2.000. parece llevar este crecimiento a su fin.

A lo largo del año 2.000, la situación de la economía estadounidense se mostró variable y el consumo que había sido creciente hasta 1.999, en el primer semestre de 2.000, empezó a decaer, esto, aunado al aumento en los precios de la energía contribuyó a deteriorar el poder adquisitivo de los hogares.

Es claro que la economía de los Estados Unidos ha sido una de las más sólidas en el mundo, sin embargo en el año 2.001 la boyante situación llegó a su máximo nivel y comenzó una etapa de decaimiento que trajo situaciones adversas para las empresas nacionales y para los inversionistas. Frente a esta situación, el comportamiento del PIB de Estados Unidos empezó a decrecer debido a que factores como el consumo doméstico decayó, lo que se supone como una amenaza eventual para exportar productos del sector marroquino colombiano si el gobierno norteamericano no redirecciona la política económica para dar un nuevo impulso al país.

**- Sistema financiero.** La actividad bancaria está reglamentada y supervisada tanto por el gobierno federal como por los gobiernos estatales, a través del Federal Reserve y de las OCC (Office of the Comptroller of the Currency) de cada Estado. Los bancos tienen la obligación de registrarse como miembros del Federal Reserve System a nivel Federal si desean operar a escala nacional o como miembros de los chapters estatales si desean operar únicamente dentro de éstos.

Los bancos extranjeros están autorizados a hacer negocios y a operar en los EE.UU. Están regulados por el Acta Federal de Banca Internacional del año 1978 (1978 International Banking Act)<sup>20</sup>.

**. Banca internacional a través de las entidades o corporaciones:** *Edge Act Corporations.* Existe una clase particular de bancos especialmente adecuados para facilitar el comercio internacional denominados *Edge Act Corporations.* Estas

---

<sup>20</sup> [www.proexport.com](http://www.proexport.com)

corporaciones no exigen que sus directores sean ciudadanos estadounidenses y únicamente necesitan la aprobación del Directorio de la Reserva Federal (*Federal Reserve Board*) para poder financiar contratos o proyectos en el exterior, financiar exportaciones e importaciones, recibir documentos a cobrar, emitir cartas de crédito y realizar operaciones financieras, si atañen al comercio internacional.

**. Compañías aseguradoras.** Las compañías aseguradoras están reglamentadas por el Acta *McCarran-Ferguson*. La regulación de las compañías aseguradoras la realizan los estados y no el gobierno federal. Por esta razón, pueden requerir del individuo solicitante no solo acreditación de ciudadanía sino de residencia en el Estado para el cual se extiende la licencia.

La legislación del Estado no define específicamente la actividad de financiación de comercio exterior (*Trade Finance*); pero extiende, sin embargo, al capital de trabajo, a la pre-financiación de exportaciones y a las cartas de crédito el mismo tratamiento que confiere a las demás extensiones de crédito.

El sistema financiero es una estructura económica bien constituida por la amplitud de sus servicios, lo cual se observa como una oportunidad para la introducción de los bolsos de cuero que se quiere comercializar y que son elaborados por las microempresas marroquineras de la ciudad de Pasto, ya que el proceso de exportación de estos productos desde Colombia esta apoyado por la banca internacional de Estados Unidos que apoya las

actividades del comercio internacional, a través de financiamiento, emisión, recepción y pago de documentos crediticios utilizados en la importación y exportación de productos.

Así mismo existen empresas aseguradoras que tienen la capacidad de apoyar contrataciones internacionales con el fin de contribuir con la fluidez del comercio exterior, además de dar la oportunidad a las empresas de que sus negocios internacionales cuenten con un gran respaldo en lo referente al cumplimiento del pago de un contrato en particular.

- **Desempleo.** La tasa de desempleo en Estados Unidos subió en abril de 2001 a su máximo en algo más de siete años y medio, según un informe publicado por el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, lo que representó un nuevo argumento para que la Reserva Federal no vea necesidad de subir pronto las tasas de interés.

Las últimas cifras oficiales sobre el mercado laboral estadounidense mostraron un alza de la tasa de desempleo en abril a 6%, nivel que no alcanzaba desde agosto de 1994.

En el informe del Departamento de Trabajo se da a conocer que en Estados Unidos se crearon el mes pasado 43.000 empleos en el sector no agrícola, pero que en marzo hubo un recorte de 21.000 puestos de trabajo, cifra que reflejó una fuerte revisión a la baja.

Los analistas dijeron que el informe de la situación laboral implicó que a la economía aún le cuesta ganar impulso para un crecimiento sostenido después del declive del año pasado.

Esto sugiere que el repunte del mercado laboral tardaría más que la recuperación de otros sectores de la economía que han mostrado mejorías.

Para diciembre del 2001 el desempleo alcanzó un indicador de 4.8% siendo inferior en 1.2% que la registrada nueve meses atrás, en agosto de 2002 el desempleo se encontraba en uno de los peores registros, 5.9%<sup>21</sup>.

El comportamiento del desempleo en Estados Unidos ha aumentado en una cifra considerable que ha afectado a muchas empresas, lo que también se puede considerar como una amenaza para la comercialización de los bolsos de cuero para dama, ya que esta situación afectaría la demanda por esta clase de productos y se inclinaría por el consumo de productos sustitutos de menor precio, debido a que el recorte de puestos de trabajo incide negativamente en el consumo total de ese país.

Para enfrentar esta situación será necesario desarrollar productos novedosos que impacten en los gustos de los consumidores y presenten precios competitivos, aprovechando las ventajas de poseer mano de obra barata artesanal en este sector, donde el talento y la creatividad de los fabricantes son reconocidos, por su elevada habilidad en el momento de elaborar nuevos productos.

---

<sup>21</sup> [www.agrocadenas.gov.co](http://www.agrocadenas.gov.co)

- **Precios al productor.** Los precios pagados a las fábricas, agricultores y otros productores en Estados Unidos bajaron inesperadamente un 0,2 por ciento en abril de 2002, con disminuciones notables en alimentos. En marzo, el Índice de Precios al Productor (IPP) había subido un 1 por ciento y se esperaba otro aumento del 0,4 por ciento en abril.

Si se excluyen los precios de alimentos y energía, que son los más volátiles, los precios al por mayor en abril subieron un 0,1 por ciento, en el undécimo mes consecutivo de un incremento similar o menor.

Los precios al productor en abril fueron un 2 por ciento inferiores a los de abril de 2001. En febrero, el IPP estaba un 2,6 por ciento por debajo de febrero de 2001, la mayor disminución desde febrero de 1950.

Este factor económico se considera como una amenaza ya que esta tendencia a la baja es un reflejo de la actual situación económica por la cual atraviesa Estados Unidos, lo cual incidiría en el precio final de venta de los bolsos de cuero, especialmente en el margen de utilidad que se buscaría obtener. La anterior situación conllevaría a que se establezca una estrategia de precios competitivos que estimule la demanda de productos más económicos pero de buena calidad y diseño, como lo son los productos marroquinos de origen colombiano.

### **2.2.2 Entorno político.**

- **Acuerdos comerciales.** Colombia esta sometida a dos tratados comerciales otorgados por los Estados Unidos. Ellos son: El ATPA, Este programa fue promulgado el 4 de diciembre de 1.991 y estuvo vigente hasta el 4 de diciembre de 2.001, sin embargo los Estados Unidos han prorrogado este programa para seguir buscando alternativas de sustitución de cultivo a la hoja de coca y estimular las inversiones y las exportaciones de los países andinos. El 25 de septiembre de 2002, el presidente Bush extendió los privilegios arancelarios para Colombia bajo la Ley de Preferencias Arancelarias Andina y de Erradicación de Narcóticos ATPDEA.

Durante la década pasada, el ATPA constituyó un beneficio económico significativo para los países de la región andina y particularmente para Colombia. El total de empleos generados en sus primeros 10 años ha sido calculado en 123.000 y se espera que la expansión de los beneficios genere 150.000 nuevos empleos en el futuro.

Colombia ha sido uno de los principales beneficiarios del ATPDEA. El principal socio comercial de Colombia es Estados Unidos, con el ingreso de más del 45% de las exportaciones colombianas a EE.UU., libre de aranceles, bajo la lista arancelaria de nación más favorecida, mientras que en los últimos años otro 13% ó 14% ha recibido el mismo tratamiento.

Las exportaciones colombianas hacia los mercados estadounidenses aumentaron en valor y como porcentaje del total exportado por Colombia, cada año desde 1993. Las flores todavía son el producto más importante bajo el ATPA. Otros beneficiados bajo este acuerdo son: las exportaciones de colorantes, compuestos de oro, láminas no-adhesivas, atún empacado al vacío, **artículos de cuero** y azúcar de caña.

El Programa Comercial Andino permitirá, por medio de cuotas, la exportación a EE.UU., libre de aranceles, de las confecciones con telas regionales u otro tipo de tela teñida y terminada en Estados Unidos. Así, el Programa Comercial Andino nivela los criterios de elegibilidad para las confecciones entre los beneficiarios del ATPDEA y los países de África y el Caribe que reciben beneficios comerciales similares.

En el año 2000, las exportaciones bajo el ATPA fueron de US\$911 millones, un 14% de las exportaciones totales a Estados Unidos en ese período (US\$6.681 millones). Para el año 2001, Colombia exportó a los Estados Unidos un total de US\$5.696 millones de los cuales US\$840 millones fueron bajo este acuerdo, es decir un 15% del total de las exportaciones.

Del grupo de países beneficiarios, Colombia ha sido el principal exportador acreditándose el 42,3% de las exportaciones totales hacia Estados Unidos en el año 2000, seguido por Perú (41,5%), Ecuador (13%) y Bolivia (3,2%). Para el año 2001, Colombia exportó el 43% del total, seguido por Perú (39,9%), Ecuador (13,1%) y Bolivia (3,3%).

Según los cálculos del gobierno de Colombia, el impacto positivo del ATPA también se evidencia en la producción del país, la cual se ha duplicado en los sectores beneficiados durante el período 1992 a 2000. Mientras que en 1992 la producción colombiana alcanzaba los US\$629 millones, en el 2000 ésta llegaba a los US\$1.270 millones (un crecimiento del 102%). Estos avances en materia exportadora y productiva representan aproximadamente 122.296 empleos adicionales entre 1992 y 2000. Durante ese mismo período, también se tuvo un impacto positivo sobre la inversión, como lo demuestra la mayor diversificación de la producción colombiana orientada a la exportación.

Según lo establecido en el Título XXXI de la Ley Comercial de 2002, la entrada de productos anteriormente cobijados por el ATPA, realizada entre el 4 de diciembre de 2001 y el 6 de agosto de 2002, debe ser liquidada como libre de arancel, y la Aduana de Estados Unidos debe reintegrar los aranceles pagados por ese concepto. El reintegro será realizado únicamente con base en la solicitud del importador. Las solicitudes de reintegro deben hacerse antes del 2 de febrero de 2003 en el puerto donde fue radicada la importación.

Se espera que el ATPDEA continúe promoviendo la creación de empleos como sucedió con el ATPA. De acuerdo a estimativos del gobierno colombiano, entre 1992 y 1999 este programa generó más de 140.000 nuevos empleos. Además, tuvo un efecto positivo en la inversión, como se evidencia con la diversificación de la economía exportadora de Colombia<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Fuentes: Departamento de Aduana EE.UU.

Sistema Generalizado de Preferencias –SGP. Este programa está vigente en la actualidad. Los productos que se benefician con el SGP son de gran variedad y están clasificados en más de 4.000 subpartidas del arancel armonizado de los EE.UU.. Estos productos pueden ingresar con franquicia aduanera si se importa directamente de los Estados Unidos de cualquiera de los países beneficiarios y territorios designados.

Estos dos acuerdos comerciales de los cuales Colombia es partícipe, ofrecen gran oportunidad para ingresar productos del sector marroquino al mercado de Estados Unidos a precios competitivos, ya que estos programas excluyen el pago de derechos de aduana a algunos productos elaborados y provenientes de los países beneficiarios, especialmente para Colombia que ha logrado, con la intervención del Presidente URIBE la inclusión de sectores como el textilero y el marroquino en la lista de productos beneficiados con el ATPDEA.

- **Financiamiento de negocios extranjeros.** Existe la posibilidad de acceder a préstamos en los Estados Unidos, mediante alianzas con personas residentes en dicho país con instituciones especializadas como bancos de ahorro, asociaciones de ahorro y préstamo, bancos de inversión, compañías de financiamiento, firmas de leasing, y compañías de seguros entre otras, que son fuentes importantes de financiamiento para los negocios.

Para las pequeñas empresas el gobierno de los Estados Unidos cuenta con la U.S: SMALL BUSINESS ADMINISTRATION la cual los asesora y cuenta con el respaldo de entidades

financieras, de tal modo que facilita el acceso a préstamos. No los hace de manera directa ya que no cuenta con recursos para esto, la suma máxima que garantiza el SBA es de US\$ 750.000 para cualquier actividad, los préstamos son a corto (un año renovable); Mediano y largo plazo (dos a cinco años).

El préstamo se lo realizaría a través de extranjeros ya que la SBA elige los créditos teniendo en cuenta su status (residente, residente legal, etc.) para determinar el nivel de riesgo y la continuidad del negocio solicitante, se requiere además contar con colaterales sólidos que respalden la deuda.

La financiación de negocios extranjeros en los Estados Unidos abre una gran oportunidad para la comercialización de los bolsos de cuero, en la medida que se piense en la realización de una estrategia internacional que vaya más allá de la simple exportación, con el fin de desarrollar una marca y posicionarla en ese mercado, a través de la implantación de procesos de expansión en el mercado como la colocación de puntos de venta propios o la realización de alianzas estratégicas, en las que se vea implicados la inversión de recursos financieros.

**- Incentivos a las inversiones por parte del gobierno federal.** Es una gran oportunidad, ya que el departamento de comercio suministra información acerca de mercados potenciales, oportunidades de financiación y nombres de firmas interesadas en promover inversión extranjera en los Estados Unidos. Además la Administración para el Desarrollo Económico del Departamento de Comercio ofrece un programa de

financiamiento en la parte técnica, de planeación y asistencia en investigación para inversionistas que estén comenzando nuevos negocios en áreas de alto desempleo o denominadas como pobres.

De esta manera se podrá realizar una estrategia de desarrollo del producto de acuerdo a las tendencias del mercado y a la moda imperante en una determinada época, llevando bolsos de cuero para dama adaptados a las necesidades y exigencias de los consumidores finales, con lo cual se ganará competitividad y se descubrirá nuevos nichos de mercado por medio de la información estadounidense que apoyan la promoción de la inversión extranjera. Así mismo, facilita la creación de un sistema de inteligencia de mercados para estos productos con respecto al mercado de Estados Unidos.

**- Incentivos fiscales.** La Ley americana de impuestos provee algunos incentivos fiscales para inversionistas nacionales y extranjeros como la depreciación acelerada, crédito no reembolsable para ciertos gastos de investigación y amortización de activos intangibles, lo cual nos serviría para mejorar la comercialización de estos productos en un futuro por medio del análisis de una posible distribución directa en ese mercado, utilizando puntos de venta propios. Además la Corporación de Ventas Externas (FSC) permite que algunas compañías exportadoras se beneficien de incentivos fiscales más específicos, esto en el caso de una alianza para que en los Estados Unidos se le suministre un agregado a nuestro producto y de ahí reexportarlo a otros países.

Será necesario realizar desarrollo del producto y diversificación para ir expandiendo el mercado de manera geográfica, en la medida que se logre posicionar en los consumidores la buena calidad de los bolsos de cuero colombiano, mediante la presentación de diseños, estilos, colores y texturas más sofisticadas, con el fin de que los incentivos fiscales redunden en beneficios que otorga el producto.

**- Regulaciones, restricciones y requerimientos especiales.** Esta es una amenaza para nuestro producto puesto que los gobiernos estatales y locales se reservan generalmente el derecho a imponer disposiciones reglamentarias más estrictas. La aduana de los estados unidos puede prohibir y/o limitar la entrada de productos, establecer puertos específicos para el ingreso de mercancías y aplicar normas sobre marcado y etiquetado. Esto lo aplica a todo tipo de importación, incluyendo aquellas hechas por correo, lo cual redundará en mayores gastos para llevar nuestro producto hacia este mercado o lo que sería peor la restricción del mismo.

En los procesos de producción de bolsos de cuero será necesario tener en cuenta estas exigencias legales que se les impone a los productos de importación, con el fin de fabricar un producto que esté acorde a los estándares de calidad y las normas legales que se exigen en el mercado estadounidense, en lo referente a etiquetado, empaque, impacto ambiental e ingreso de mercancías. De esta forma se logrará ganar competitividad frente a importantes rivales como China, India y España.

- **Legislación laboral.** Esta variable representa una amenaza si se deseara establecer una sucursal con trabajadores, ya que el departamento de trabajo de los Estados Unidos es el encargado de administrar y aplicar la legislación laboral estableciendo regulaciones en materia de salud y seguridad social principalmente brindando protección ante todo al trabajador, además de otras agencias federales adicionales al departamento de trabajo las cuales aplican leyes que afectan a los empleadores y empleados. Por ejemplo la ley de licencia familiar y médica, la cual exige a los patrones que tengan a su cargo 50 o más empleados, otorgar 12 semanas de licencia no remunerada en el caso de adopción o nacimiento de niños o por enfermedades serias del empleado o de un miembro de su familia.

Bajo este panorama se tendrá que comercializar los bolsos de cuero con distribuidores plenamente establecidos o subcontratar la distribución para que el producto llegue al mercado meta, de modo que no se incurra en nuevos costos de inversión que incrementen el precio final del producto.

### **2.2.3 Entorno sociocultural.**

- **Población.** Según el censo de 1990, la población residente en Estados Unidos era de 248.709.873 habitantes. El mayor incremento de población en los últimos años ha ocurrido en los estados de California, Texas y Florida. En 1998, la población estimada de Estados Unidos era de 270.311.758 habitantes.<sup>23</sup> Y para los años de 1.999 (junio) y 2.000

---

<sup>23</sup>"Estados Unidos de América," *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000*

(septiembre), la población de los Estados Unidos fue de 272.691.000 y 275.377.000 habitantes, respectivamente (cuadro tres).

### **Cuadro 3. Población de Estados Unidos (cifras en millones)**

|                        | <b>Agosto</b> | <b>Julio</b> | <b>Julio</b> | <b>Julio</b> | <b>Julio</b> | <b>Julio</b> |
|------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                        | <b>2000</b>   | <b>1999</b>  | <b>1998</b>  | <b>1997</b>  | <b>1996</b>  | <b>1995</b>  |
| <b>TODAS LAS RAZAS</b> |               |              |              |              |              |              |
| Población              | 275.377       | 272.691      | 270.248      | 267.784      | 265.229      | 262.803      |
| (Porcentaje del total) | 100           | 100          | 100          | 100          | 100          | 100          |
| Median edad (años)     | 35,8          | 35,5         | 35,2         | 34,9         | 34,7         | 34,3         |
| Mean edad (años)       | 36,5          | 36,4         | 36,2         | 36,1         | 35,9         | 35,8         |
| Población masculina    | 134.636       | 133.277      | 132.030      | 130.783      | 129.504      | 128.294      |
| Población femenina     | 140.742       | 139.414      | 138.218      | 137.001      | 135.724      | 134.510      |

Fuente: Population Estimates Program, Population Division, U.S. Census Bureau, Washington, D.C 20233

La edad promedio de la población oscila entre los 35 a 37 años de edad, lo que es una oportunidad para la comercialización de los bolsos de cuero en el sentido de que son personas que tienen capacidad de pago y gustan de consumir productos de calidad y acordes a la moda, ya que los círculos sociales en los interactúan inciden en sus decisiones de compra.

Por lo tanto, se tendrá que realizar un proceso de planeación flexible en la producción que permita la adaptación del producto según las tendencias del mercado, con lo que se podrá ganar competitividad a través de la diversificación y la creación de nuevos diseños.

**- Distribución de la población por edad.** Un análisis detallado de la estructura de edad de la población revela que Estados Unidos experimenta una disminución en la población infantil y un incremento en su población adulta, en especial en la de mayor edad. En 1997 la población menor de 5 años representaba un 7% del total frente al 13% de los mayores de 64.

Una característica significativa de la población estadounidense ha sido el rápido incremento del número de nacimientos en mujeres solteras, que ha pasado de 11% de los nacimientos en 1970 al 27% en 1989.<sup>24</sup>

Esta perspectiva ofrece una oportunidad para la comercialización de los bolsos de cuero en Estados Unidos, ya que la población adulta, que esta en crecimiento, posee capacidad de pago y consume productos de calidad que cumplan con sus exigencias y satisfagan sus necesidades.

De acuerdo a lo anterior será necesario ir mejorando la calidad para equiparar los productos a los estándares de países muy reconocidos en el sector marroquinería a nivel internacional, como es el caso de los productos marroquinería de Italia y España.

---

<sup>24</sup> "Estados Unidos de América," *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000*

**Cuadro 4. Población estadounidense por edades (cifras en millones)**

|                               | <b>Agosto<br/>2000</b> | <b>Julio<br/>1999</b> | <b>Julio<br/>1998</b> | <b>Julio<br/>1997</b> | <b>Julio<br/>1996</b> | <b>Julio<br/>1995</b> |
|-------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>AMBOS SEXOS</b>            |                        |                       |                       |                       |                       |                       |
| Todas las edades              | 275.377                | 272.691               | 270.248               | 267.784               | 265.229               | 262.803               |
| <b>RESUMEN DE INDICADORES</b> |                        |                       |                       |                       |                       |                       |
| Median edad (años)            | 35,8                   | 35,5                  | 35,2                  | 34,9                  | 34,7                  | 34,3                  |
| Mean edad (años)              | 36,5                   | 36,4                  | 36,2                  | 36,1                  | 35,9                  | 35,8                  |
| <b>INTERVALOS DE EDAD</b>     |                        |                       |                       |                       |                       |                       |
| Menos de 5 años               | 18.947                 | 18.942                | 18.989                | 19.099                | 19.292                | 19.532                |
| 5 a 9 años                    | 19.743                 | 19.947                | 19.929                | 19.754                | 19.439                | 19.096                |
| 10 a 14 años                  | 19.930                 | 19.548                | 19.242                | 19.097                | 19.004                | 18.853                |
| 15 a 19 años                  | 19.884                 | 19.748                | 19.542                | 19.146                | 18.708                | 18.203                |
| 20 a 24 años                  | 18.528                 | 18.026                | 17.678                | 17.488                | 17.508                | 17.982                |
| 25 a 29 años                  | 17.773                 | 18.209                | 18.575                | 18.820                | 18.933                | 18.905                |
| 30 a 34 años                  | 19.551                 | 19.727                | 20.168                | 20.739                | 21.313                | 21.825                |
| 35 a 39 años                  | 22.215                 | 22.545                | 22.615                | 22.636                | 22.553                | 22.296                |
| 40 a 44 años                  | 22.644                 | 22.268                | 21.883                | 21.378                | 20.812                | 20.259                |
| 45 a 49 años                  | 19.929                 | 19.356                | 18.853                | 18.467                | 18.430                | 17.458                |
| 50 a 54 años                  | 17.346                 | 16.446                | 15.722                | 15.158                | 13.928                | 13.642                |
| 55 a 59 años                  | 13.351                 | 12.875                | 12.403                | 11.755                | 11.356                | 11.086                |
| 60 a 64 años                  | 10.688                 | 10.514                | 10.263                | 10.061                | 9.997                 | 10.046                |
| 65 a 69 años                  | 9.424                  | 9.447                 | 9.592                 | 9.777                 | 9.901                 | 9.926                 |
| 70 a 74 años                  | 8.750                  | 8.771                 | 8.798                 | 8.751                 | 8.789                 | 8.831                 |
| 75 a 79 años                  | 7.421                  | 7.329                 | 7.215                 | 7.083                 | 6.891                 | 6.700                 |
| 80 a 84 años                  | 4.926                  | 4.817                 | 4.732                 | 4.661                 | 4.575                 | 4.478                 |
| 90 a 94 años                  | 2.712                  | 2.625                 | 2.554                 | 2.477                 | 2.415                 | 2.352                 |
| 95 a 99 años                  | 1.184                  | 1.148                 | 1.116                 | 1.078                 | 1.043                 | 1.017                 |
| 87 a 89 años                  | 365                    | 343                   | 323                   | 304                   | 291                   | 268                   |
| 100 años o más                | 66                     | 59                    | 57                    | 54                    | 51                    | 48                    |

Fuente: Population Estimates Program, Population Division,  
U.S. Census Bureau, Washington, D.C 20233

- **Nivel de educación.** En la mayor parte de Estados Unidos, el analfabetismo ha sido casi eliminado. En 1998, entre los estadounidenses mayores de 25 años, el 83% había finalizado la high school (enseñanza secundaria).<sup>25</sup>

Las instituciones públicas y privadas ofrecen todos los niveles educativos, desde el preescolar hasta la graduación. La educación básica y secundaria supone 12 años de formación.

El sistema educativo de Estados Unidos representa una oportunidad ya que la población de este país presenta una preparación adecuada que les permite acceder a profesiones muy calificadas y bien remuneradas, con lo cual su capacidad de compra les permite consumir productos de excelente calidad sin importarles demasiado el precio. Así mismo su desarrollo empresarial e industrial se encuentra apoyado en el nivel educativo de este país, especialmente hacia sectores que involucran negocios de tecnología y de información sistematizada a través de Internet, lo que permite observar que este país es un mercado potencial de productos manufacturados como es el caso particular de productos marroquinos.

De esta forma, los bolsos de cuero para dama fabricados por los microempresarios nariñenses tendrán que desarrollarse con un alto contenido artesanal como ventaja competitiva frente a la competencia internacional, que utiliza sistemas tecnológicos de producción que restan la posibilidad de imprimir características propias e individuales a cada producto, eliminando detalles en su diseño y elaboración.

---

<sup>25</sup> "Estados Unidos de América," *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000*

**- Hábitos de compra del consumidor.** El consumidor Estadounidense es muy exigente en la calidad de los productos que consume, por esta razón los productos importados tienen incorporado la calidad en su proceso de fabricación, como también diseños innovadores que cautivan el gusto y satisfacen sus necesidades. Los diseños de los productos manufacturados deben estar acordes a las tendencias de la moda<sup>26</sup>.

La moda influye mucho en la decisión de compra del cliente, intermediario, o consumidor final, por esta razón el gusto del consumidor es esencial para el diseño, colores y características del producto.

Como las tendencias del mercado están determinadas por la calidad y por la moda, la comercialización de bolsos de cuero para dama ve en este aspecto una oportunidad ya que los gustos son influenciados por los círculos sociales y por las épocas del año, acomodándose a la producción diversificada de la línea de productos en los que hay modelos formales e informales, apoyados además por la creatividad y la experiencia de los fabricantes.

Asimismo los empresarios marroquinos cuentan con el talento de profesionales en diseño industrial de la Universidad de Nariño, a quienes se los puede vincular para generar ventajas competitivas en diseño y empaque, lo cual se puede concebir como una estrategia para ganar competitividad internacional.

---

<sup>26</sup> [www.odci.gov/cia](http://www.odci.gov/cia)

## 2.2.4 Tecnología e infraestructura física.

- **Infraestructura.** El desarrollo de la infraestructura de transporte ha sido un factor importante en la economía estadounidense.

. **Carreteras y ferrocarriles.** La red de transporte se extiende por todo el país, pero la red de ferrocarriles y autopistas es mucho más densa en la mitad del este de Estados Unidos, donde se hallan las concentraciones urbanas e industriales más grandes de la nación.

En 1996 Estados Unidos contaba con 6,3 millones de Km. de carreteras y autopistas. El Sistema Nacional de Autopistas Interestatales, 74.542 Km. de longitud, conecta las principales ciudades y absorbe una quinta parte de todo el tráfico de carreteras y autopistas.

. **Transporte marítimo.** Estados Unidos tiene una pequeña marina mercante en términos relativos; están registrados 5.626 barcos con una capacidad de 11.802.165 toneladas brutas registradas. Sin embargo, muchos barcos de propietarios estadounidenses navegan bajo bandera de Liberia o Panamá, donde pueden prestar servicio con el barco a menores costes.

A comienzos de la década de 1990 el principal puerto marítimo de Estados Unidos era el de Nueva Orleans (Luisiana). Aunque no figura entre los primeros puertos marítimos, el

de Nueva York permanece como destino destacado para el tráfico de pasajeros y mercancías.

El 45% del tráfico anual en las vías fluviales costeras se realiza en la del golfo de México, un 30% en la costa del Atlántico y un 25% utiliza las vías fluviales de la costa del Pacífico.

**. Transporte aéreo.** Las líneas aéreas en Estados Unidos transportan al año más de 460 millones de pasajeros, la mayor parte de los cuales realizan viajes interiores. El país tiene 5.100 aeropuertos públicos y 12.400 privados. Entre los que tienen mayor tráfico están el Aeropuerto Internacional Chicago-O'Hare, el Aeropuerto Internacional William B. Hartsfield, cerca de Atlanta (Georgia), el Aeropuerto Internacional John F. Kennedy y el Aeropuerto de La Guardia, en Nueva York, el Aeropuerto Internacional de Los Ángeles, y el Aeropuerto Dallas/Fort Worth (Texas).<sup>1</sup>

La infraestructura física de los Estados Unidos es una oportunidad que se podría aprovechar en un futuro, ya que facilita la distribución de las mercancías a costos bajos y logrando una mayor cobertura en el mercado. De esta manera, la comercialización de los bolsos de cuero para dama puede cubrir una mayor cobertura geográfica en la que se encuentren nichos de mercado aprovechables, bajo un sistema de distribución moderno, de alta capacidad y a bajos costos, gracias a las excelentes características que posee la estructura física de este país, considerando el poder de negociación de los distribuidores y

---

<sup>1</sup>"Estados Unidos de América," *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000*

la calidad de los servicios que prestan, analizando las diferentes posibilidades para seleccionar la más rentable.

- **Telecomunicaciones.** Las comunicaciones en Estados Unidos son eficaces y modernas. Se marca directo desde casi cualquier parte. Los servicios de fax están disponibles en los hoteles, negocios y en las fotocopiadoras.

EE.UU. es el país que más uso hace de Internet. Por esto casi toda la información que vemos en Internet se encuentra en Inglés. Hoy se conectan a Internet 50 millones de personas. Internet crece exponencialmente, tanto en recursos como en usuarios. Internet crece a un ritmo vertiginoso en este país.

El desarrollo de las tecnologías de las telecomunicaciones es una oportunidad para desarrollar una estrategia publicitaria efectiva y rentable, gracias al cubrimiento que pueden lograr en el mercado, los servicios y los costos que ofrecen. Así mismo, la posibilidad de implantar un sistema de inteligencia de mercados se puede sustentar con el desarrollo de la Internet en ese país en cuanto al manejo de la información y la posibilidad de realizar contactos comerciales, lo que permitirá que se desarrolle un producto acorde a las necesidades, tendencias, requerimientos y exigencias del mercado.

### 2.2.5 Entorno ambiental.

- **Clima.** La composición geográfica y climatológica de los Estados Unidos permite que se den las 4 estaciones en el año. Estas estaciones climatológicas inciden en las tendencias de la moda de los consumidores estadounidenses, lo que para la comercialización de los bolsos de cuero es una oportunidad ya que se puede hacer diversificación en esta línea, creando tendencias para esas épocas del año, tanto en moda casual y formal, aprovechando la creatividad que tienen los microempresarios nariñenses para ofrecer una gama amplia de este tipo de productos marroquinos, flexibles a los cambios en la moda.

- **Regulaciones y normas ambientales.** Las regulaciones y requerimientos especiales para la importación de productos al mercado de Estados Unidos, son esencialmente aplicados para la protección de la seguridad nacional y su economía, la conservación de la vegetación doméstica y la vida animal; así como para salvaguardar la salud de sus consumidores<sup>28</sup>.

Las entidades reglamentarias en cuanto a medio ambiente son la Administración para la Protección Ambiental (EPA) y la Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA). Los gobiernos estatales y locales se reservan generalmente el derecho a imponer disposiciones reglamentarias más estrictas.

Algunas de estas regulaciones, adicionales a las establecidas por la aduana de los Estados Unidos, consisten por ejemplo en prohibir y/o limitar la entrada de productos, establecer

---

<sup>28</sup> Fuentes: Departamento de Aduana EE.UU

puertos específicos para el ingreso de mercancías y aplicar normas sobre marcado y etiquetado. Esto aplica a todo tipo de importaciones, incluyendo aquellas hechas por correo.

Las exportaciones de cuero y artículos de cuero están sujetas a control por parte del U.S. Department of Agriculture, quien regula e inspecciona la importación de productos derivados de animales y ejerce especial control sobre aquellos considerados animales exóticos o especies en vías de extinción.

Las regulaciones ambientales pueden considerarse una amenaza en el sentido de que existen normas expedidas por el gobierno de los Estados Unidos para proteger el medio ambiente, aplicados a los productos importados, lo que supone que para su aprobación legal es necesario someter los productos a inspecciones y requerimientos documentales para su posible introducción. Este proceso puede obstruir el flujo normal en la comercialización y entrega oportuna de un pedido, o en el peor de los casos rechazar la aprobación del ingreso de la mercancía sino se cumple las normas exigidas, ya sea por desconocimiento y negligencia.

Por lo tanto, será necesario tener en cuenta las exigencias y normas ambientales, con el fin de llevar a cabo el desarrollo de un producto no sólo acorde a las necesidades y requerimientos de los consumidores sino que tampoco produzcan impactos negativos en el medio ambiente que puedan restringir de manera definitiva el ingreso de los productos marroquinos colombianos.

## 2.2.6 Matriz de evaluación de factores externos –EFE-Estados Unidos

| FACTORES CLAVES   | PONDERACION | CLASIFICACION | TOTAL CLASIFIC. |
|---|-------------|---------------|-----------------|
| <b>1. Ambiente económico</b>                                  |             |               |                 |
| • Balanza comercial   | 0.06        | 4             | 0.24            |
| • Devaluación   | 0.05        | 4             | 0.20            |
| • Intercambio bilateral con Colombia                          | 0.06        | 4             | 0.24            |
| • PIB   | 0.05        | 2             | 0.10            |
| • Sistema financiero  | 0.04        | 3             | 0.12            |
| • Desempleo   | 0.04        | 2             | 0.08            |
| • Precios al productor  | 0.03        | 2             | 0.06            |
| <b>2. Ambiente político-jurídico</b>                          |             |               |                 |
| • Acuerdos comerciales  | 0.05        | 4             | 0.20            |
| • Financiación de negocios extranjeros                        | 0.04        | 4             | 0.16            |
| • Incentivos a las inversiones por parte del gobierno federal | 0.04        | 4             | 0.16            |
| • Incentivos fiscales   | 0.05        | 4             | 0.20            |
| • Regulaciones, restricciones y requerimientos especiales     | 0.06        | 2             | 0.12            |
| • Legislación laboral   | 0.04        | 2             | 0.08            |
| <b>3. Ambiente sociocultural</b>                              |             |               |                 |
| • Población   | 0.05        | 4             | 0.20            |
| • Distribución de la población por edad                       | 0.05        | 4             | 0.20            |
| • Nivel de educación  | 0.06        | 4             | 0.24            |
| • Hábitos de compra del consumidor                            | 0.05        | 3             | 0.15            |
| <b>4. Tecnología e infraestructura</b>                        |             |               |                 |
| • Infraestructura física                                      | 0.04        | 4             | 0.16            |
| • Telecomunicaciones  | 0.06        | 4             | 0.24            |
| <b>5. Medio ambiente</b>                                      |             |               |                 |
| • Clima   | 0.04        | 2             | 0.08            |
| • Leyes de protección ambiental                               | 0.04        | 2             | 0.08            |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1</b>    |               | <b>3.31</b>     |

**- Interpretación de la matriz EFE de los Estados Unidos.** Se observa un ambiente favorable para el crecimiento y desarrollo de la industria marroquinera, presentando un resultado final en su evaluación de 3.31, resultado que significa una oportunidad mayor para introducir los productos de la Comercializadora en este mercado, con un panorama alentador en los próximos años, especialmente para Colombia que es un buen socio comercial para este país.

Dentro de las variables del ambiente económico, las más importantes que favorecen la comercialización de estos productos están la balanza comercial y el intercambio bilateral con Colombia, ya que el comportamiento de estos dos factores es favorable para los productos colombianos que se destinan a este país, los cuales han resultado ser más económicos que la producción nacional. La continua reevaluación del dólar frente al peso Colombiano favorece las importaciones de Estados Unidos ya que nuestros productos ingresan con precios mas competitivos.

Es de considerar también el comportamiento del PIB, el cual en los últimos años ha descendido, afectando el crecimiento económico, el consumo y causando encarecimiento de la producción, lo cual ha llevado a que varias empresas tengan que realizar despidos en la planta de personal, aumentando el desempleo y subempleo en la población.

Sin embargo el ambiente político-jurídico de los Estados Unidos es más alentador, gracias a que el presidente George Bush es una figura pública que causa confianza y credibilidad nacional e internacional, lo cual se constituye como una ventaja para seguir siendo la

potencia más grande en el mundo. Además ofrece una serie de estímulos muy importantes, específicamente Colombia se beneficia de los acuerdos comerciales como: el APTDEA y SGP, en cuanto a inversión extranjera cabe mencionar la financiación de negocios, incentivos fiscales e incentivos a la inversión. Pero también presenta una legislación estricta para la parte laboral y para el ingreso de productos importados, con el fin de proteger a los trabajadores, la producción nacional y el medio ambiente.

En el ambiente socio-cultural, es importante destacar la población y su estructura por edades, que arrojan datos relevantes para la comercialización de los bolsos de cuero para dama, ya que se presenta un incremento en la población adulta con un promedio de edad que oscila entre los 34 – 37 años, quienes son personas con capacidad de pago y que se encuentran pendientes de la moda y las tendencias del mercado, por ser en su mayoría profesionales o que tienen un trabajo estable. Así mismo el nivel educativo de la población juega un papel significativo, ya que este es muy alto en ese país, lo que representa una gran masa de personal ejecutivo a quienes se les pueden ofertar productos elegantes elaborados en cuero.

El desarrollo tecnológico y de infraestructura ofrece amplias ventajas para la comercialización y distribución, lo que también posibilita una mayor cobertura y obtención de información. El avance de las telecomunicaciones y de la telemática ofrece la oportunidad de realizar una campaña promocional y publicitaria efectiva y a costos relativamente bajos, si se tiene en cuenta el tamaño del país y la amplitud del mercado.

En lo referente al medio ambiente, se destacan las leyes de protección ambiental, ya que es necesario tener un amplio conocimiento de ellas para ser incluidas en el proceso de producción, con el fin de ofertar productos que no solo satisfagan las necesidades y expectativas de los consumidores sino también cumplan con los requerimientos legales para su ingreso en este país. El clima ofrece la posibilidad de desarrollar nuevos productos que se acomoden a las estaciones del año y se impongan en la moda de estas temporadas.

**2.2.7 Escenarios posibles para la realización de la matriz EFE futura.** El conjunto de indicadores marcan que Estados Unidos está saliendo de la recesión. El Gobierno, específicamente Alan Greenpan presidente de la Reserva Federal, marcó que el comportamiento de los inventarios de las empresas, (stocks) se han reducido significativamente, lo que provocará que las empresas incrementen la producción en los próximos meses para recomponerlos. También se ponderó la fortaleza del consumo de las familias que, de acuerdo a análisis económicos hechos por la Reserva Federal, se mantendrán sólidos aún en la recesión.

La recuperación económica que prevé el Gobierno Federal será seguramente moderada, lo que significa que Estados Unidos difícilmente pueda alcanzar este año y quizá tampoco en el 2003 tasas de crecimiento del orden del 4% anual, como se alcanzó durante varios años de la década pasada.

Con el tema del ajuste, ya no habrá necesidad de implementar más estímulos fiscales, porque la economía como se viene presentando ha reaccionado bien. La Reserva Federal de este país ha remarcado que las rebajas impositivas que se aplicaron el año pasado han ayudado a la economía a recuperarse en los actuales momentos.

Muy corta parece ser la recesión de la economía estadounidense. Teniendo en cuenta que en el último trimestre del año pasado, el Producto Interno Bruto creció 0,2%, en conclusión el PIB tuvo un indicador negativo solo en el tercer trimestre del año 2001.

Se prevé, para un futuro cercano un incremento en las tasas de interés, estas tasas actualmente son bajas, y si la recuperación de la economía estadounidense fuese importante la Reserva Federal seguramente comenzará a ajustar los tipos de interés, esta vez al alza. Sin embargo, esto no causará alarma con respecto a consecuencias económicas negativas porque la inflación en Estados Unidos es muy baja, alrededor de 2-3% anual.

## 2.2.8 Matriz futura de evaluación de factores externos –EFE-Estados Unidos

| FACTORES CLAVES   | PONDERACION | CLASIFICACION | TOTAL CLASIFIC. |
|---|-------------|---------------|-----------------|
| <b>1. Ambiente económico</b>                                  |             |               |                 |
| • Balanza comercial   | 0.05        | 4             | 0.20            |
| • Devaluación   | 0.05        | 4             | 0.20            |
| • Intercambio bilateral con Colombia                          | 0.06        | 4             | 0.24            |
| • PIB   | 0.05        | 2             | 0.10            |
| • Sistema financiero  | 0.04        | 2             | 0.08            |
| • Desempleo   | 0.04        | 2             | 0.08            |
| • Precios al productor  | 0.03        | 2             | 0.06            |
| <b>2. Ambiente político-jurídico</b>                          |             |               |                 |
| • Acuerdos comerciales  | 0.05        | 4             | 0.20            |
| • Financiación de negocios extranjeros                        | 0.04        | 4             | 0.16            |
| • Incentivos a las inversiones por parte del gobierno federal | 0.04        | 4             | 0.16            |
| • Incentivos fiscales   | 0.05        | 4             | 0.20            |
| • Regulaciones, restricciones y requerimientos especiales     | 0.04        | 2             | 0.08            |
| • Legislación laboral   | 0.03        | 2             | 0.06            |
| <b>3. Ambiente sociocultural</b>                              |             |               |                 |
| • Población   | 0.06        | 4             | 0.24            |
| • Distribución de la población por edad                       | 0.06        | 4             | 0.24            |
| • Nivel de educación  | 0.06        | 4             | 0.24            |
| • Hábitos de compra del consumidor                            | 0.05        | 3             | 0.15            |
| <b>4. Tecnología e infraestructura</b>                        |             |               |                 |
| • Infraestructura física                                      | 0.06        | 4             | 0.24            |
| • Telecomunicaciones  | 0.06        | 4             | 0.24            |
| <b>5. Medio ambiente</b>                                      |             |               |                 |
| • Clima   | 0.04        | 2             | 0.08            |
| • Leyes de protección ambiental                               | 0.04        | 2             | 0.08            |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1</b>    |               | <b>3.33</b>     |

- **Interpretación de la matriz EFE futura de los EE.UU.** Se visualiza en los Estados Unidos una importante recuperación de la economía, gracias a medidas coherentes que tomará la Reserva Federal, con el fin de reactivar ciertos factores indispensables para impulsar el crecimiento económico nacional, en los que se encuentra el consumo, el empleo y la producción de las empresas. De esta manera el panorama es alentador para la comercialización de los bolsos de cuero colombianos en ese país, además de los factores mencionados por la continua devaluación del peso Colombiano respecto al dólar que para el año 2003 se prevé.

En cuanto al ambiente político-jurídico la financiación de la inversión extranjera también se constituirá en elemento clave para la comercializadora internacional, en el sentido de que decida emplear una estrategia internacional que vaya más allá de la simple exportación, utilizando métodos como la franquicia, la licencia o la puesta de un punto de venta en los Estados Unidos.

La tecnología y la infraestructura tomarán mayor importancia si la comercializadora toma la decisión de expandirse internacionalmente con el propósito de seguir una política de apoyo y promoción de las exportaciones colombianas, lo cual implicará un mayor uso de las ventajas tecnológicas, de las telecomunicaciones y la telemática para desarrollar una inteligencia de mercados que abra las puertas a los productos de origen Colombiano.

El conocimiento de la estructura climatológica de los Estados Unidos y sus variaciones ofrecerá la posibilidad de ampliar el portafolio de productos de la comercializadora

internacional, presentando nuevos productos de la industria marroquinera, adaptables a las condiciones del clima y ofreciendo nuevas tendencias en la moda, lo que permitirá ganar ventajas competitivas en un mercado muy rivalizado. Además, con un mayor conocimiento de las normas y leyes de protección ambiental se podrán crear nuevos procedimientos de producción que garanticen el ingreso exitoso de estos productos en ese mercado, ganando la aceptación de los consumidores locales.

**2.2.9 Selección del mercado.** De acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación de los Factores Externos de los mercados de Venezuela y Estados Unidos, se concluye que Estados Unidos ofrece mayores ventajas para comercializar los bolsos de cuero para dama.

## 2.2.10 Matriz de impacto Comercializadora Internacional mercado EE.UU.

| FACTORES CLAVES   | FACTOR DE IMPACTO |       |       |            |
|---|-------------------|-------|-------|------------|
|   | FUERTE            | MEDIO | DEBIL | TOTAL CAL. |
| <b>1. Ambiente económico</b>                                |                   |       |       |            |
| Balanza comercial   |                   |       |       | 3,2        |
| Devaluación   |                   |       |       | 3,2        |
| Intercambio bilateral                                       |                   |       |       | 3,2        |
| PIB   |                   |       |       | 3,8        |
| Sistema financiero  |                   |       |       | 3          |
| Desempleo   |                   |       |       | 4          |
| Precios al productor  |                   |       |       | 3,5        |
| <b>2. Ambiente político-jurídico</b>                        |                   |       |       |            |
| Financiación de negocios extranjeros                        |                   |       |       | 2,2        |
| Incentivos a las inversiones por parte del gobierno federal |                   |       |       | 2,2        |
| Incentivos fiscales   |                   |       |       | 2,5        |
| Regulaciones, restricciones y requerimientos especiales     |                   |       |       | 3,5        |
| Legislación laboral   |                   |       |       | 1,5        |
| <b>3. Ambiente sociocultural</b>                            |                   |       |       |            |
| Población   |                   |       |       | 4          |
| Distribución de la población por edad                       |                   |       |       | 4          |
| Nivel de educación  |                   |       |       | 4          |
| Hábitos de compra del consumidor                            |                   |       |       | 3,8        |
| <b>4. Tecnología e infraestructura</b>                      |                   |       |       |            |
| Infraestructura   |                   |       |       | 2,8        |
| Telecomunicaciones  |                   |       |       | 3,8        |
| <b>5. Medio ambiente</b>                                    |                   |       |       |            |
| Clima   |                   |       |       | 2,8        |
| Leyes de protección ambiental                               |                   |       |       | 3,5        |

El impacto de los factores claves que influyen en la comercializadora internacional y que determinan el devenir de esta organización, muestran en su mayoría impactos que están en los niveles medio y fuerte, debido a que la comercializadora es una empresa que no ha alcanzado un desarrollo sólido y un crecimiento continuo en los mercados internacionales.

Entre los factores que más impacto producen están, los que hacen parte del ambiente sociocultural, ya que ellos determinan la demanda de acuerdo al acoplamiento del producto a las características de los consumidores; en su orden le siguen los factores del ambiente económico que inciden en los volúmenes de venta y en el precio final del producto; después están los factores del ambiente tecnológico, seguidos del Medio ambiente y el ambiente político, los cuales de alguna forma inciden en la comercialización de los bolsos.

## **2.3 ANÁLISIS DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS**

**2.3.1 Calidad de los productos.** La tradición marroquinera de Nariño, especialmente de Pasto y Belén, 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 productor en volumen del país, después de Bogotá y Bucaramanga.

La primera línea de producción del sector son los bolsos para dama; los fabricantes del sector marroquinero 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.

**2.3.2 Precio.** Los productos del sector marroquiner, específicamente de la ciudad de Pasto, 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. El precio de la mano de obra no tiene una alta incidencia en el precio final del producto, por contar con mano de obra barata y abundante durante el proceso de producción.

El precio de los bolsos para dama, según análisis realizado en conjunto con algunos productores de la ciudad, se ha estimado un precio competitivo que oscila entre los US\$16 y US\$18; US\$16 utilizando como materia prima el cuero Napa y US\$18 con materia prima el cuero Natural. Estos precios han sido calculados teniendo en cuenta puntos de entrega en las ciudades de Bogotá o Cali, término inco nterm CFR. Los precios de US\$16 y US\$18 llevan implícito todos los costos fijos y variables que el producto involucra hasta la entrega en el punto acordado con el comprador internacional.

**2.3.3 Mano de obra abundante.** Hay la posibilidad de acceder a mano de obra sin mayores restricciones, ya que hasta hace algunos años el sector marroquiner 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 bastante mano de obra que en cualquier momento puede ser vinculada a la producción.

**2.3.4 Mano de obra hábil.** Los trabajadores pertenecientes a las microempresas marroquineras de la ciudad de Pasto 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, gustos, necesidades y tendencias en los hábitos de consumo de los clientes, que por lo general están influenciados por la moda .

**2.3.5 Alta experiencia en fabricación.** Las empresas del sector marroquinerero de la ciudad de Pasto continuamente han estado produciendo bolsos para dama 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 los bolsos de cuero para dama ha permitido que la experiencia sea fortalecida y que los fabricantes logren desarrollar su creatividad, talento y habilidad para realizar los diseños que agradan a los clientes.

**2.3.6 Incentivos a los productos potencialmente exportables.** Los productores marroquinereros gozan de unos incentivos atractivos que les ayudan a colocar sus productos con mayor facilidad en el mercado internacional. BANCOLDEX 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 colocar los productos marroquinereros en diferentes países, se hacen exhibiciones, se presta ayuda a los productores y microempresarios para realizar catálogos y subvenciona algunos gastos de desplazamiento para los empresarios, promoviendo su participación en algunos eventos internacionales, lo cual redundará en menores costos para ingresar a mercados extranjeros.

Además existen incentivos fiscales que ofrece el Gobierno Nacional para los productos de exportación. Dichos incentivos fiscales son el CERT y el reintegro del IVA, que benefician a los productores marroquinos en su estructura de costos, permitiendo que el precio final sea competitivo en los mercados internacionales.

**2.3.7 Matriz del perfil competitivo Comercializadora Internacional**  
**Producto: Bolsos de cuero para dama**

| FACTORES                               | PONDER   | COLOMBIA |               | ESPAÑA  |               | INDIA   |               | CHINA   |               | ITALIA  |               |
|--|----------|----------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|
|  |          | Clasif.  | Total Clasif. | Clasif. | Total Clasif. | Clasif. | Total Clasif. | Clasif. | Total Clasif. | Clasif. | Total Clasif. |
| Calidad de los productos               | 0,18     | 3        | 0,54          | 4       | 0,72          | 3       | 0,54          | 3       | 0,54          | 4       | 0,72          |
| Precio                                 | 0,17     | 4        | 0,68          | 3       | 0,51          | 4       | 0,68          | 4       | 0,68          | 2       | 0,34          |
| Mano de obra abundante                 | 0,16     | 4        | 0,64          | 3       | 0,48          | 4       | 0,64          | 4       | 0,64          | 3       | 0,48          |
| Mano de obra hábil                     | 0,16     | 4        | 0,64          | 4       | 0,64          | 3       | 0,48          | 4       | 0,64          | 4       | 0,64          |
| Alta experiencia en la fabricación     | 0,18     | 4        | 0,72          | 4       | 0,72          | 4       | 0,72          | 3       | 0,54          | 4       | 0,72          |
| Incentivos a los productos potenciales | 0,15     | 3        | 0,45          | 4       | 0,6           | 3       | 0,45          | 4       | 0,6           | 4       | 0,6           |
| <b>TOTALES</b>                         | <b>1</b> |          | <b>3,67</b>   |         | <b>3,67</b>   |         | <b>3,51</b>   |         | <b>3,64</b>   |         | <b>3,50</b>   |

| PAIS     | Puntaje Total |
|----------|---------------|
| Colombia | 3,67          |
| España   | 3,67          |
| China    | 3,64          |
| India    | 3,51          |
| Italia   | 3,50          |

**- Interpretación de la matriz del perfil competitivo.** Para evaluar esta matriz se ha tomado como punto de referencia a los países más reconocidos en el comercio internacional de artículos elaborados en cuero, que para la industria marroquinera colombiana representan una fuerte competencia. En la realización de esta matriz se tomaron a España, China, India e Italia como los países que más reconocimiento tienen a nivel mundial en la producción y comercialización de artículos elaborados en cuero.

Para la evaluación del perfil competitivo de la producción marroquinera colombiana, específicamente para la elaboración de bolsos y carteras de cuero para dama, se tomaron estos competidores por la razón de que sus productos han sido introducidos a los Estados Unidos, llegando a diferentes nichos de mercado, logrando de alguna forma rivalizar con la producción colombiana en ese mercado internacional, ya sea a través de precio, calidad, imagen y prestigio de la marca, diseños, acabados, etc.

Según los resultados arrojados por la matriz del perfil competitivo, las empresas más competitivas para la marroquinería de Colombia, se presentan de la siguiente manera: España con un puntaje de evaluación del 3.67 (similar a la que se obtuvo de Colombia), que participa en nichos de mercado de medios y altos ingresos.

Después le sigue China con un puntaje total de 3.64, siendo este un gran competidor para la producción marroquinera colombiana, ya que elabora artículos a precios más económicos, siendo además un gran productor de herrajes e insumos propios de la marroquinería, con diversos diseños y modelos.

En su orden le sigue la India, país que ha empezado a desplazar a otros en esta industria como a Francia, en cuanto a precios se refiere, sin embargo los estándares de calidad no se comparan con la producción Italiana o Española, además compiten basándose en precios bajos, lo cual representa que este país sea un gran competidor para Colombia.

Siguiendo el orden se encuentra Italia, país que es reconocido como uno de los más grandes productores de artículos de cuero con unos estándares de calidad altos, ya que su industria basa su producción en la elaboración de productos exclusivos y dirigidos a personas con altos niveles de ingreso, ya que el precio de sus productos logra oscilar entre los US\$ 50 y US\$ 80, debido al gran prestigio internacional que tienen sus marcas y al excelente desempeño de sus artesanos con respecto a los diseños y acabados (para la realización de esta matriz se tomaron datos e información de paginas de: proexport y cuero América).

## **2.4 ANÁLISIS INTERNO**

### **2.4.1 Auditoria gerencial.**

- **Planeación.** La sociedad de comercialización internacional estará conformada bajo un sistema de planeación acorde a las necesidades internas y flexible 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.

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 el compromiso activo de toda la organización, así como en conjunto se desarrollará una estrategia general donde se fijen 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.

Bajo estos lineamientos, la planeación de la comercializadora esta orientada en función de construir una empresa competitiva y estratégica a nivel internacional, en la que todas sus áreas estén integradas y coordinadas con respecto a generar un negocio rentable, contribuyendo con la promoción a las exportaciones de los productos del sector marroquino de Pasto.

- **Control.** Se tendrá a disposición un sistema de control eficiente, eficaz, oportuno y actualizado que apoye la toma de decisiones en la administración general y en cada una

de las áreas que comprenda la empresa: control de calidad, manejo de inventarios, sistema efectivo de control de ventas, sistema financiero, sistema efectivo de control de prestación de servicios, etc.

Se contará con instrumentos sistematizados para evaluar los alcances obtenidos por la empresa con respecto a la fijación de los objetivos, para lo cual se crearán indicadores de gestión que faciliten la regulación de las variaciones que puedan presentar en las diferentes áreas de la organización, con el fin de tomar las medidas restrictivas tendientes a incrementar el nivel de desempeño, mediante el establecimiento de normas productivas en todos los departamentos.

El comportamiento del talento humano estará regido por un sistema de control y evaluación que establezca sanciones y recompensas al desempeño y a las actitudes del talento humano, creando así una organización compenetrada con la excelencia, dispuesta a trabajar en equipo bajo unos principios de solidaridad, tolerancia, respeto, autonomía, responsabilidad, entre otros, con lo cual se creará una organización disciplinada, coordinada e integra. De esta forma, la administración del talento humano estará orientada a Potencializar este recurso valioso de la empresa, bajo unos parámetros éticos de comportamiento que no agredan la individualidad del trabajador.

Por lo tanto el control administrativo se constituirá en una fortaleza para la generación de una empresa competitiva y moderna, en la comercialización de bolsos de cuero producidos por el sector marroquinería de la ciudad de Pasto.

- **Organización.** La comercializadora internacional tendrá un personal gerencial con aptitudes y conocimientos profesionales en Comercio Internacional, Mercadeo y Administración, principalmente, capaz de estructurar junto con sus colaboradores más cercanos una organización que permita identificar fácilmente y con claridad, las funciones y responsabilidades del personal que trabajará en las áreas de mercadeo, financiera, administrativa y, en general, de cada una de las personas que de alguna forma se vinculen y se requieran para el normal funcionamiento. Para lo anterior se estructurará de manera clara y concisa el proceso para el cumplimiento de las funciones de cada trabajador vinculado laboralmente a la empresa.

La comercializadora contará de manera precisa con unos objetivos específicos que permitan medir el desempeño del personal administrativo de apoyo, que a su vez den la autoridad necesaria a cada uno de ellos para tomar las decisiones correspondientes con miras a fortalecer su área y, por ende, el de la comercializadora.

La compañía contará con una clara estructura organizativa evidenciada en un organigrama formal, que permita identificar el rango de autoridad de cada trabajador vinculado a la comercializadora. Además se incluirá dentro de la organización una política disciplinaria expresa para cada falta contra el reglamento de trabajo, o por incumplimiento de cada uno de los ítems de control.

Para mayor claridad en la organización se hará una descripción escrita de cargos, procedimientos administrativos y se creará un manual de control interno. La aplicación de

todos estos elementos permitirán tener una fortaleza en la organización, ya que todo esto repercutirá favorablemente en el orden y buen desempeño de todo el personal vinculado directa o indirectamente a la comercializadora.

**- Talento humano.** Se contará con personal profesional en las diferentes áreas de la comercializadora internacional, como profesionales, tecnólogos o técnicos en comercio internacional y mercadeo, contador público, administradores de empresas, profesional en derecho internacional, jefe de almacén y bodega, secretaria, así como el personal necesario para subcontratación en auditoria, aseo, reparación técnica, etc..

Además se subcontratará un psicólogo o sociólogo que brinde seminarios o cursos que abarquen esfuerzos dirigidos a moldear el comportamiento humano en temas como: liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificaciones de comportamiento, delegación de autoridad, enriquecimiento en el trabajo, gratificación en el mismo, satisfacción de necesidades, cambio organizativo, estados de ánimo de los empleados y del gerente, para que bajo estos parámetros los empleados se vean motivados y comprometidos con la compañía, mediante un sistema participativo donde se busque la excelencia, posicionando a la empresa como la mejor en su campo de acción, convirtiendo de esta manera al talento humano en la fortaleza más grande de la organización.

Para lograr esto se seleccionará el personal de acuerdo a unas actividades concentradas en la gerencia de personal y de recursos humanos, donde se definan políticas como: administración de sueldos y salarios, prestaciones, entrevistas, contratación, despidos,

adiestramiento, desarrollo gerencial, seguridad de los empleados, políticas antidiscriminatorias, oportunidad e igualdad de empleo, desarrollo profesional, investigación de personal, políticas disciplinarias, procedimientos de quejas y relaciones públicas.

De esta manera se logrará obtener una fortaleza al interior de la empresa, con un talento 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.

#### **2.4.2 Auditoria financiera**

- **Liquidez.** La comercializadora internacional en este aspecto proyectará sus razones de liquidez basada en préstamos con entidades nacionales como BANCOLDEX que brinden créditos blandos, con los cuales se tendrá la capacidad de cubrir las obligaciones a largo plazo sin ningún problema, mientras las ventas que se lleven a cabo en los primeros cinco años generen utilidades significativas para mantener el equilibrio financiero de la empresa.

Esta organización podrá seguir cubriendo sus obligaciones a largo plazo siempre y cuando cuente con la capacidad de convertir a efectivo los activos corrientes en un periodo de tiempo prudente, específicamente en las cuentas por cobrar, ya que si no fuese así se

presentarán problemas de liquidez, lo que conllevará a incumplir con las obligaciones adquiridas, y por consiguiente acarreará problemas de funcionamiento.

A partir de lo anterior se puede afirmar que la comercializadora presentará una debilidad menor en cuanto a liquidez se refiere, debido a que la puesta en marcha de la organización estará basada en el crédito que se consiga y en la capacidad de pago frente a esa obligación financiera asumida por la comercializadora, así como su desempeño para generar utilidades. Además se necesitará un tiempo prudente que permita evaluar y mejorar la eficacia y eficiencia del componente financiero de la empresa.

- **Apalancamiento.** La comercializadora para su financiamiento normal requiere de la participación de acreedores externos en un 75%, ya que el proyecto contará con el 25% de recursos propios que deben ser asumidos por los socios del proyecto.

Entre los principales organismos a los cuales se puede acceder en el país se encuentra BANCOLDEX (banco de segundo piso), el cual brinda políticas de financiamiento para inversión en proyectos de exportación, lo que representa una debilidad mayor para el proyecto, puesto que se estará sometido a una deuda significativa que será asignada por parte de esta entidad, además de pagar los intereses y abono a capital, siendo esto una deuda constante para la organización durante los primeros años y un crecimiento no muy significativo para la comercializadora.

- **Rentabilidad.** La rentabilidad de la comercializadora estará basada en la efectividad de la administración para controlar los gastos y costos, con el fin de obtener de las ventas unas utilidades representativas y, de esta manera, apaciguar los gastos y costos de la inversión en la etapa inicial.

Aquí se presenta una debilidad menor ya que en un comienzo la comercializadora incurrirá en muchos gastos por estar en la etapa de introducción en el mercado, incurriendo en gastos como: lanzamiento de nuevos productos, promoción, publicidad, gastos operacionales, etc., lo que nos demuestra que en la primera etapa no se obtendrá una rentabilidad significativa, ya que al ser una empresa nueva estará tratando de buscar un posicionamiento de la marca o producto, que sea sólido en el mercado, logrando poco a poco un crecimiento económico, financiero y empresarial constante.

- **Crecimiento.** En un principio se tendrá un crecimiento paulatino, que, en lo posible, se buscará que sea sostenible y seguro, guiado por políticas que se establezcan en la comercializadora en la parte financiera y contable, logrando la eficiencia en lo referente al control de los costos y gastos en que se tenga que incurrir, bajo un sistema que permita calcular los costos de los planes y programas a desarrollar, tanto en el corto como en el largo plazo, fuera de cuantificar los recursos reales y financieros para el desarrollo de dichos programas, lo que permita medir su eficacia en la proporción en que los objetivos se alcancen a un costo razonable.

Aquí se presenta una debilidad menor ya que este crecimiento no redundará en las utilidades, puesto que se está incurriendo en muchos gastos para incrementar las ventas del producto, con el sistema de promoción, publicidad y comercialización, principalmente.

### **2.4.3 Auditoria de mercadeo**

- **Sistema de inteligencia de mercadeo.** La comercializadora internacional dispondrá de grandes beneficios con la implementación de un sistema de inteligencia de mercadeo que necesitará ser desarrollado y mejorado con el paso del tiempo, que entregue información adecuada, correcta, suficiente y oportuna de todos los aspectos que influyen en el desarrollo de los productos.

Con este sistema, al cual se le estarán haciendo los ajustes necesarios, se facilitará la obtención de información precisa que posibilite conocer clientes, proveedores, productos, mercados y competidores actuales y potenciales, lo cual resultará favorable desde todo sentido para la organización, permitiendo, además, que las actividades y procesos de mercadeo se realicen bajo una supervisión adecuada, con el fin de corregir aquellos aspectos en donde no se logren los resultados esperados, tratando de mantener a la compañía organizada y muy actualizada sobre el comportamiento del mercado.

Lo anterior se ha considerado como una fortaleza menor que favorecerá a la organización en cuanto a determinación de ventajas competitivas basadas en información sobre el mercado.

- **Investigación de mercadeo.** Referente a este punto, las personas que tomarán decisiones en la empresa se basarán en cifras e información obtenida en ferias comerciales, compradores mayoristas, instituciones de carácter público y privado que estén relacionadas con el sector, consumidores finales y medios de comunicación, para que todos los elementos en los que se apoye la toma de decisiones tengan soportes y una argumentación válida, coherente y actual, para que el desempeño de mercadeo sea el más acertado y brinde a la organización ventajas y rentabilidad.

Lo anterior se constituirá en una fortaleza mayor, ya que las actividades de mercadeo de la comercializadora internacional se encontrarán soportadas con bases sólidas e información verídica, lo que permita que las decisiones tomadas sean acordes a los datos suministrados de las diversas fuentes de información a los que acuda la organización.

- **Pronósticos de ventas.** Para los pronósticos de ventas y de mercados la empresa utilizará métodos adecuados, basados en información resultante de los mismos mercados y las estadísticas realizadas mensualmente por instituciones públicas y privadas encargadas de esa competencia, para que los informes sobre los pronósticos de ventas sean una base de información verídica y confiable, con lo que se podrá establecer objetivos y metas cada vez más ambiciosas. De la misma manera, la gerencia se mantendrá informada del comportamiento de las ventas y de los mercados, permitiendo, además, que los productos marroquinos se mantengan dentro una participación importante en el mercado, contando para ello con diseños diversificados que se amolden a las tendencias y exigencias de los consumidores finales.

Por consiguiente, los pronósticos de ventas y mercados se convierten en una fortaleza mayor que, a mediano plazo, pueden lograr márgenes de rentabilidad elevados en concordancia a los resultados esperados y a las metas establecidas para las ventas, durante los primeros años de operación de la comercializadora internacional.

- **Cuotas de ventas.** En cuanto a la fijación de cuotas de ventas para los bolsos de cuero para dama, se tomarán de acuerdo a informes de resultados que se realicen por el personal encargado del sistema de Inteligencia de mercadeo, analizando las tendencias del mercado y los resultados obtenidos por la competencia, así como el desempeño que ha tenido la industria manufacturera en los Estados Unidos, teniendo en cuenta también la misma demanda de estos artículos, con el fin de reunir toda la información suficiente que coadyuve a fijar unas cuotas de ventas periódicas que garanticen ganar una mayor participación en el mercado y un posicionamiento relevante en el mismo.

Las cuotas de ventas en conclusión se constituirán en una fortaleza menor, en la medida en que los bolsos de cuero logren una gran acogida e incidencia en el mercado de los Estados Unidos por medio de una estrategia comercial que permita mejorar la capacidad de la empresa para ofrecer artículos competitivos, con alto valor agregado, que satisfaga las expectativas de los consumidores finales, lo cual tomará un cierto tiempo.

- **Rentabilidad de productos.** El área gerencial junto con el área de mercadeo y ventas analizarán periódicamente la rentabilidad de los productos, mercados, canales de distribución y costos de mercadeo, utilizando mecanismos estadísticos y mediante

informes contables, donde se plasmará toda la información económica, financiera y rentable de los diversos productos elaborados en cuero. De esta manera se podrá tomar las decisiones más adecuadas con respecto al comportamiento del mercado frente a los productos comercializados hacia los Estados Unidos.

Por otra parte, los costos del mercadeo serán manejados de igual manera, por medio de sistemas de control que permitan corregir y prevenir los excesos en los costos de operación, mediante el uso racional de los recursos de la empresa, con el fin de manejar precios competitivos en los artículos marroquineros que se pretende exportar, permitiendo de esta manera conocer cuáles son los más rentables y cuáles son los que están dejando de serlo, para así determinar las actividades de mercadeo que se deben aplicar a estos productos, impulsando los que generan márgenes relevantes de ganancia y eliminando del mercado aquellos que producen pérdidas significativas.

Consideramos que la rentabilidad de los productos se convierte en una fortaleza mayor que permite que los artículos elaborados en cuero sean asequibles y se impongan en los mercados potenciales, generando ingresos a la organización.

**- Innovación en las líneas de productos.** Por medio del sistema de inteligencia de mercados, el cual estará bien organizado y diseñado para recolectar, seleccionar información, generar e impulsar ideas sobre nuevos productos, logrará desarrollar un amplio portafolio en el que se tendrá variadas líneas de productos para diversos estilos, según las características del mercado objetivo analizadas por medio de este sistema,

teniendo en cuenta las épocas del año y las tendencias que se presenten, ya que son dos factores determinantes en la demanda de artículos manufacturados.

La innovación y la creatividad aplicadas al diseño de los productos marroquineros están apoyadas por la experiencia de los artesanos nariñenses, lo que será para la comercializadora un punto a favor, ya que se dispondrá de artículos de calidad adaptables a las tendencias del mercado, los cuales serán producidos por un equipo creativo conformado por profesionales expertos en el área del diseño industrial, quienes se encargarán de la creación de elementos nuevos, lo cual se constituirá en una fortaleza mayor para la empresa.

**- Comercialización.** En la comercialización de los productos se aplicaran las técnicas de mercadeo más apropiadas para llegar con éxito al mercado objetivo del estudio, donde se hará mezcla del marketing de la siguiente manera: con el producto, se cumplirá con altas especificaciones técnicas de calidad, diseño, marca, presentación y empaque.

Se establecerá un precio competitivo que esté acorde al poder adquisitivo del consumidor, sin que se logre desmejorar la calidad de los productos elaborados en cuero, para lo cual se establecerá un sistema de costos eficiente y adecuado, aprovechando las ventajas que se ofrecen en la ciudad de Pasto, donde la capacidad de instalación de los talleres, a pesar de no contar con una tecnología de punta, cuentan con maquinaria que les permite producir con eficiencia y eficacia frente a la entrega de un pedido. Pese a lo anterior, el reconocimiento de los artículos de cuero nariñenses se ha ganado sobre todo con

productos de precios competitivos y a la calidad que les imprime el proceso de producción artesanal, donde la creatividad y la experiencia salen a relucir.

La promoción será una herramienta de comunicación capaz de informar, persuadir y convencer al consumidor para que se genere un proceso de concientización del producto en la mente del consumidor final, logrando un posicionamiento relevante de la marca frente a la competencia.

Para acceder al mercado objetivo los productos se darán a conocer a través de ferias internacionales relacionadas con el sector, donde se tratara de establecer negocios bajo el termino FOB.

- **Investigación y desarrollo.** Para que la comercializadora internacional desarrolle ventajas competitivas en el proceso del fabricación del producto y su comercialización, se buscará que en unión con los productores se trabaje con personal profesional (diseñadores industriales y diseñadores gráficos en multimedia) que estén en capacidad de manejar software aplicados al diseño del producto y su empaque, de tal manera que se obtengan artículos innovadores, que satisfagan los gustos y las necesidades del consumidor, creando en la comercializadora un laboratorio de diseño que se apoye en el sistema de inteligencia de mercadeo de la empresa, en instituciones públicas y privadas que se encuentren relacionadas con la industria artesanal regional, como son el SENA, la Cámara de Comercio de Pasto, CONTACTAR y la Universidad de Nariño con su laboratorio de diseño industrial.

De esta manera se logrará fortalecer la industria marroquinera nariñense frente a competidores internacionales como China, India o España, los cuales han logrado desplazar en el comercio internacional a otros países que en tiempos atrás fueron los más recocidos en esta industria.

De esta manera se logrará constituir una fortaleza, estructurando una organización tendiente a conformar una empresa internacional competitiva, capaz de llevar productos que se acomoden a los cambios y a la diversidad que se presentan en los mercados extranjeros en cuanto a gustos, necesidades, tendencias, costumbres, hábitos de consumo y demás factores que incidan en la comercialización.

#### 2.4.4 Matriz de evaluación de factores internos –EFI-C.I.

| FACTORES CLAVES                         | PONDERACION | CLASIFICACION | TOTAL CLASIFIC. |
|---|-------------|---------------|-----------------|
| <b>1. Auditoria gerencial</b>           |             |               |                 |
| • Planeación                            | 0.07        | 4             | 0.28            |
| • Control                               | 0.08        | 3             | 0.24            |
| • Organización                          | 0.06        | 4             | 0.24            |
| <b>2. Talento humano</b>                | 0.08        | 4             | 0.32            |
| <b>3. Auditoria financiera</b>          |             |               |                 |
| • Liquidez                              | 0.06        | 2             | 0.12            |
| • Apalancamiento                        | 0.07        | 1             | 0.07            |
| • Rentabilidad                          | 0.06        | 2             | 0.12            |
| • Crecimiento                           | 0.06        | 2             | 0.12            |
| <b>4. Auditoria de mercadeo</b>         |             |               |                 |
| • Investigación de mercados             | 0.07        | 4             | 0.28            |
| • Pronóstico de ventas                  | 0.05        | 3             | 0.15            |
| • Cuotas de ventas                      | 0.06        | 3             | 0.18            |
| • Rentabilidad de productos             | 0.07        | 3             | 0.21            |
| • Innovación en las líneas de productos | 0.07        | 4             | 0.28            |
| <b>5. Comercialización</b>              | 0.08        | 3             | 0.24            |
| <b>6. Investigación y desarrollo</b>    | 0.06        | 3             | 0.18            |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>1</b>    |               | <b>3.03</b>     |

- **Interpretación de la matriz EFI Comercializadora Internacional.** De acuerdo a los resultados obtenidos por la matriz EFI se puede determinar y analizar las fortalezas y debilidades internas que permiten evaluar hasta que punto la Comercializadora Internacional posee la capacidad empresarial para realizar sus funciones y alcanzar los resultados esperados, es decir, ser una empresa competitiva y rentable en materia

económica y, a la vez, generar beneficios a los microempresarios nariñenses al ubicar sus productos en los mercados internacionales.

Los resultados del análisis de la capacidad interna conseguidos por medio de la evaluación de la Matriz EFI, muestran un puntaje de 3.03, lo que permite concluir que la Comercializadora Internacional presentará un nivel adecuado en su capacidad institucional, es decir, poseerá más fortalezas con respecto a sus debilidades. Sin embargo es conveniente destacar que la empresa presentará debilidades en factores claves para el desarrollo y crecimiento corporativo, como lo son, los relacionados con su parte financiera.

Los factores que presentan mayores fortalezas son los que hacen parte de la gerencia, el talento humano y los pertenecientes a la auditoria de mercadeo, en los cuales se llevarán a cabo tareas de mayor compromiso y responsabilidad, ya que el papel que desempeñarán al interior de la organización permitirá que se logre conformar una compañía eficiente, eficaz, y bien estructurada, competitiva y creativa para llevar productos de alta calidad, mediante una planeación adecuada, alcanzando logros importantes para la empresa, al mismo tiempo en aspectos que tengan que ver con la motivación, selección del personal, la comercialización, el mercadeo, las ventas, la investigación y desarrollo de nuevos productos competitivos a nivel internacional, que destaquen el talento de los artesanos nariñenses.

Sin embargo la comercializadora internacional en un principio presentará fuertes dificultades financieras, debido a que esta empresa se encontrará en la etapa de introducción, en la cual será necesario llevar a cabo importantes inversiones para el desarrollo y crecimiento corporativo, dependiendo de las estrategias y del compromiso frente a ellas con respecto a los objetivos y metas planteadas, se logrará mejorar la salud financiera de la misma, obteniendo márgenes de rentabilidad que permitan tener liquidez y apalancamiento financiero para la realización de nuevos proyectos corporativos en la expansión internacional.

## 2.5 ANÁLISIS DEL PORTAFOLIO

### 2.5.1 Comportamiento de la demanda de bolsos de cuero colombianos en Estados Unidos (cuadro cinco).

**Cuadro 5. Importaciones de bolsos de cuero colombiano en Estados Unidos**

| AÑO   | CANTIDAD EN DOLARES | VARIACIÓN (%) |
|-------|---------------------|---------------|
| 1.998 | 11.918.795          |               |
| 1.999 | 10.574.677          | -11.28        |
| 2.000 | 12.959.320          | 22.25         |
| 2.001 | 13.743.590          | 6.05          |

Fuente: Proexport Colombia

Tasa de crecimiento de la demanda (valor promedio anual):

$$Rg = \left[ \frac{DG(n)}{DG(1)} \right]^{1/n} - 1 \cdot 100$$

$$Rg = \left[ \frac{13.743.590}{11.918.795} - 1 \right] * 100 = 4.86\%$$

PROMEDIO ANUAL = US\$ 12.299.095,5

## 2.5.2 Comportamiento de la demanda mundial de bolsos de cuero en Estados Unidos (cuadro seis).

### Cuadro 6. Importaciones Estados Unidos

| AÑO   | CANTIDAD EN DOLARES | VARIACIÓN (%) |
|-------|---------------------|---------------|
| 1.998 | 429.144.000         |               |
| 1.999 | 392.550.000         | -8.53         |
| 2.000 | 371.916.000         | -5.25         |
| 2.001 | 334.955.000         | -9.94         |

Fuente: Proexport Colombia

$$Rg = \left[ \frac{DG(n)}{DG(1)} - 1 \right] * 100$$

$$Rg = \left[ \frac{334.955.000}{429.144.000} - 1 \right] * 100 = -7.93\%$$

PROMEDIO ANUAL = 382.141.250

PROMEDIO DE VENTAS ANUALES COMPETIDOR MÁS CERCANO (CHINA) =

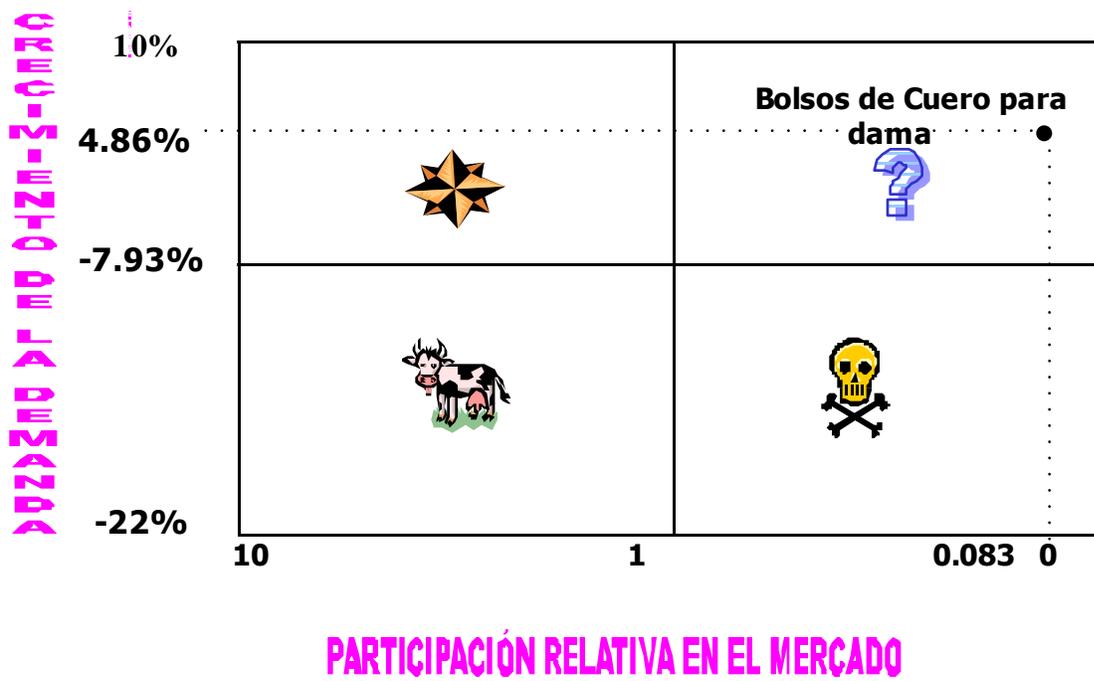
$$382.141.250 * 38,86\% = US\$ 148.500.089,8$$

PARTICIPACIÓN BOLSOS DE CUERO =

$$\text{US\$ } 12.299.095,5 / \text{US\$ } 148.500.089,8 = 0.083 * 100 = 8,3\%.$$

8,3% Participación del mercado colombiano respecto del principal competidor (China) en el mercado de Estados Unidos.

### 2.5.3 Matriz BCG bolsos de cuero para dama mercado Estados Unidos



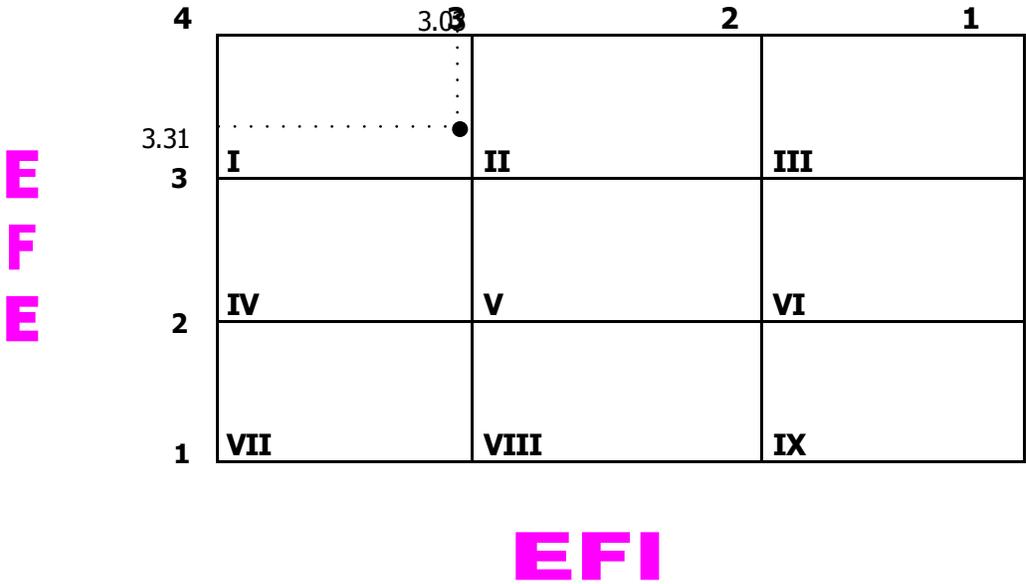
En la matriz B.C.G. se puede apreciar que los bolsos de cuero elaborados por las microempresas nariñenses que la comercializadora internacional pretende introducir en los Estados Unidos, se encuentran ubicados en la casilla de productos interrogantes.

Según lo anterior los bolsos de cuero para dama presentan una participación baja en el mercado de los Estados Unidos y un crecimiento de la demanda alta con respecto al crecimiento de la industria en ese país, lo cual posibilita una expansión de la cobertura del mercado para estos productos, los cuales se deberán soportar por unas estrategias de mercadeo que garanticen una mayor participación en el mismo.

**2.6 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Para llevar a cabo este paso importante en el presente estudio de mercados, es necesario realizar las matrices que a continuación se presentan, para determinar las mejores estrategias que la empresa debe implantar de acuerdo a los análisis anteriormente realizados.

**2.6.1 Matriz interna – externa (I-E)**



Con relación al resultado obtenido en la matriz de evaluación del factor interno que fue considerado fuerte (3.03), se concluye que la Comercializadora Internacional presentará más fortalezas que debilidades, y de acuerdo al resultado obtenido en la matriz del factor externo que fue alto (3.31), se puede determinar que esta organización se encuentra en el cuadrante I, en donde la empresa puede crecer y desarrollarse y las estrategias necesarias a seguir son muy específicas.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz I-E, las estrategias por la cuales puede optar la comercializadora internacional son:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo de productos
- Estrategias Integrativas

### 2.6.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA)

| Posición estratégica interna  |              | Posición estratégica externa         |              |
|-------------------------------|--------------|--------------------------------------|--------------|
| Fortaleza financiera (F.F)    | Vr. Numérico | Estabilidad ambiental (E.A.)         | Vr. Numérico |
| Apalancamiento                | 1            | Tasa de desempleo                    | -3           |
| Liquidez                      | 2            | Nivel de educación                   | -1           |
| Crecimiento                   | 2            | Avances en las telecomunicaciones    | -2           |
| Rentabilidad                  | 2            | Rango de precios al productor        | -3           |
| Capacidad de endeudamiento    | 1            | Financiación de negocios extranjeros | -3           |
| Participación patrimonial     | 2            | Infraestructura física               | -1           |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>10</b>    | <b>TOTAL</b>                         | <b>-13</b>   |
| Ventajas competitivas (V.C)   | Vr. Numérico | Fortaleza de la industria (F.I)      | Vr. Numérico |
| Calidad de los productos      | -2           | Estabilidad de la Industria          | 4            |
| Precio                        | -2           | Potencial de crecimiento             | 3            |
| Mano de obra abundante        | -1           | Potencial de liquidez                | 3            |
| Mano de obra hábil            | -1           | Rendimiento del patrimonio           | 3            |
| Alta experiencia del personal | -1           | Intensidad de capital                | 3            |
| Incentivos a la exportación   | -2           | Utilización de recursos              | 4            |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>-9</b>    | <b>TOTAL</b>                         | <b>20</b>    |

Promedio fortaleza financiera =  $10/6 = 1.67$

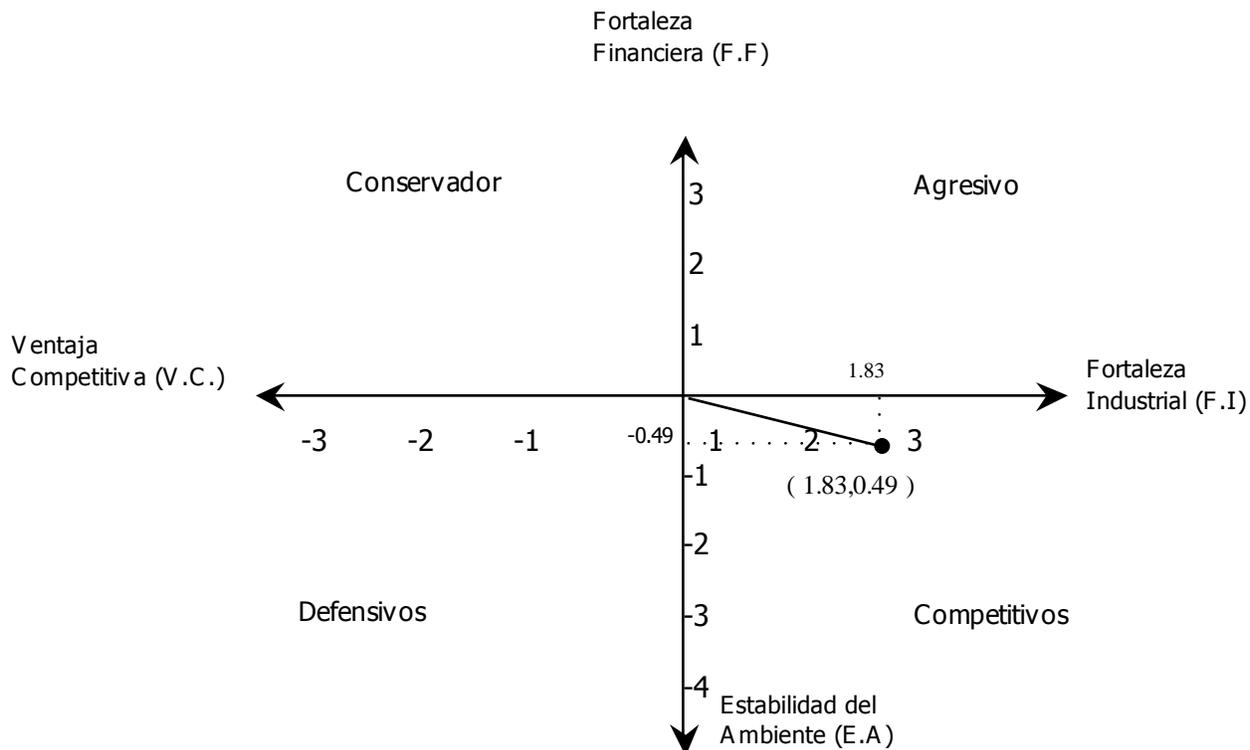
Promedio ventaja competitiva =  $-9/6 = -1.5$

Promedio estabilidad ambiental =  $-13/6 = -2.16$

Promedio fortaleza de la industria =  $20/6 = 3.33$

Eje X = V.C. + F.I. =  $-1.5 + 3.33 = 1.83$

Eje Y = F.F. + E.A. =  $1.67 + (-2.16) = -0.49$



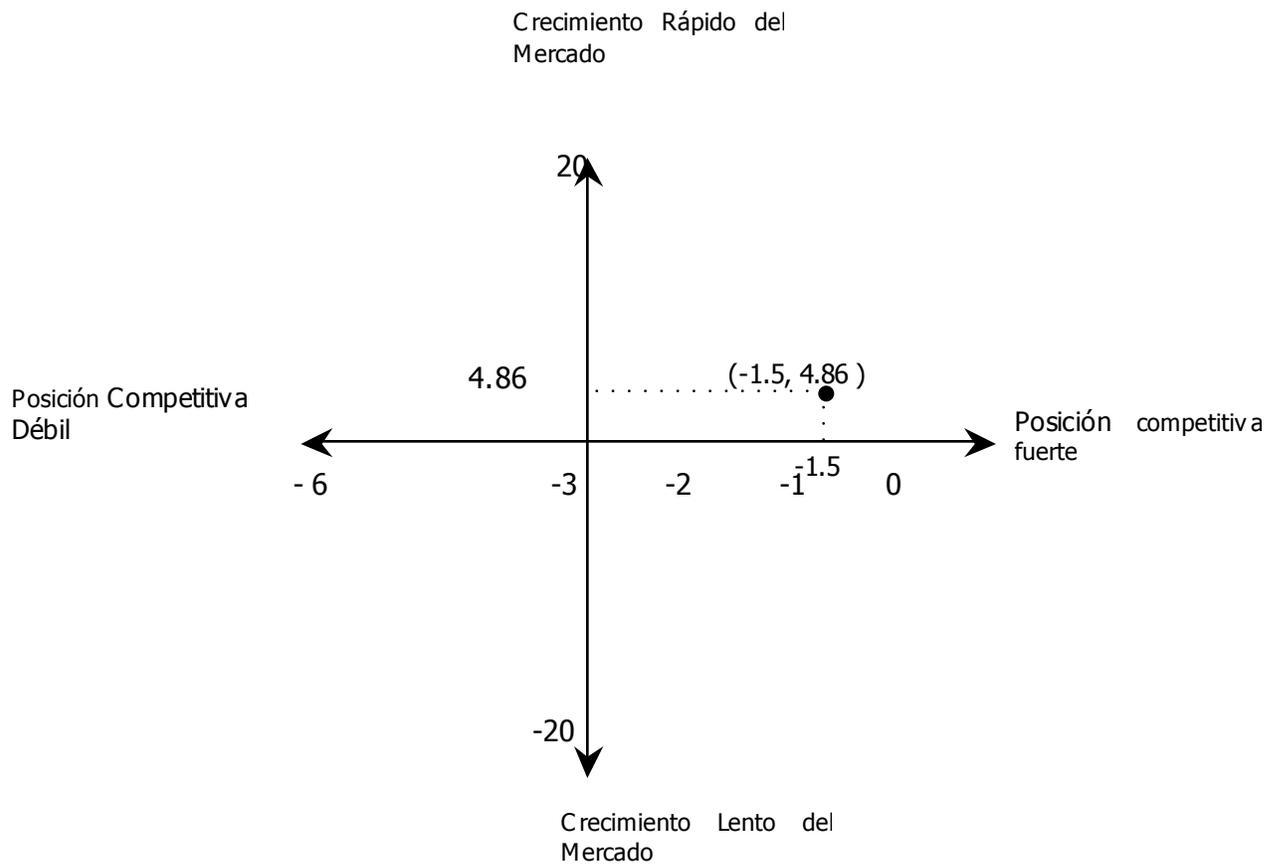
Las coordenadas (1.83,0.49) ubican al vector de la Comercializadora Internacional en el cuadrante competitivos de la matriz, significando que la empresa está en una posición de utilizar sus fortalezas internas con el objeto de aprovechar las oportunidades externas para enfrentar a la competencia imperante en dicho mercado.

Las estrategias por las cuales optar son:

- Integrativas
- Penetración en el Mercado
- Desarrollo del Mercado

- Desarrollo del Producto
- Asociación.

### 2.6.3 Matriz de la gran estrategia



Mediante el análisis de la matriz de la gran estrategia se puede concluir que la Comercializadora Internacional se encuentra ubicada en el cuadrante uno, en el cual se presenta una posición competitiva fuerte debido al reconocimiento de los productos

marroquineros nariñenses en cuanto a su precio y calidad, en un mercado que ha tenido un crecimiento rápido en la ciudad de Pasto.

Las estrategias por las cuales puede optar la Comercializadora Internacional son:

- Desarrollo del mercado
- Penetración en el mercado
- Desarrollo del producto
- Estrategias Integrativas
- Diversificación concéntrica.

**2.6.4 Estrategias seleccionadas.** Siguiendo los análisis y las evaluaciones de las matrices anteriormente realizadas para determinar las estrategias más convenientes para la comercializadora internacional, se han seleccionado las siguientes:

- **Estrategia "A": penetración en el mercado.** Por medio de esta estrategia la Comercializadora Internacional buscará incrementar la participación en el mercado para los bolsos de cuero, por medio de la realización de actividades que canalicen mayores esfuerzos de mercadeo.

De esta manera se adelantarán mayores iniciativas en la publicidad escrita, promoción a través de ferias internacionales e Internet con el fin de llegar al mercado objetivo y ampliar la información sobre las bondades de los productos, haciendo hincapié en las

campañas publicitarias a la calidad que caracteriza los artículos marroquinos nariñenses y al trabajo artesanal creativo e innovador que se está llevando a cabo.

A través de esta estrategia se empezarán a desarrollar promociones para atraer a los clientes actuales y aumentar la demanda que ellos tienen sobre los bolsos de cuero para dama, ya sea por medio de descuentos, cupones o rebajas en el precio, que estimulen al mercado objetivo en la adquisición de estos artículos.

Los recursos para adelantar esta estrategia serán sobre todo financieros, con los cuales se pretende incrementar los esfuerzos de publicidad y promoción para la empresa, sin descartar los recursos humanos, logísticos y técnicos indispensables para implementarla.

Como posibles resultados se pretende obtener un incremento considerable en la participación del mercado, año tras año, y un fortalecimiento de la imagen tanto de la comercializadora como de sus productos.

## **Objetivos**

- 1.** Posicionar a la Comercializadora Internacional dentro de las principales empresas que comercializan artículos artesanales, especialmente de la industria marroquina, en el mercado internacional de los Estados Unidos.

**2.** Incrementar las exportaciones de los bolsos de cuero fabricados por las microempresas nariñenses año tras año en un 20%, en un tiempo no superior a cinco años.

**3.** Aumentar la imagen y el posicionamiento de los artículos de cuero exportados por la Comercializadora Internacional por medio de la realización de campañas promocionales.

### **Metas**

**1.** Mejorar el nivel competitivo de la Comercializadora Internacional en cuanto a la promoción y apoyo a las exportaciones de artículos de cuero, fabricados por artesanos nariñenses.

**2.** Incrementar en un 5% las ventas de los bolsos de cuero para los dos primeros años.

**3.** Desarrollar la Concientización de la imagen de la Comercializadora Internacional como una empresa de apoyo al sector artesanal marroquinería de la ciudad de Pasto.

- **Estrategia "B": desarrollo del mercado.** Esta estrategia permitirá a la Comercializadora Internacional introducir los bolsos de cuero a nuevos mercados en los Estados Unidos, los cuales no se encuentren saturados y sean una excelente oportunidad para la empresa en la comercialización de estos productos.

Para poner en práctica esta estrategia será necesario llevar a cabo una investigación de mercados, que permitan clarificar con más exactitud las necesidades y requerimientos de los consumidores finales actuales y potenciales, para de esta manera ofrecer unos productos acordes a las tendencias de la moda y así suplir los requerimientos del mismo. Además se debe crear un sistema de inteligencia de mercados que garantice la disponibilidad de información coherente y precisa, para la toma de decisiones adecuadas que se hagan en el interior de la organización, así como para la identificación de nuevos clientes.

Se dispondrá de recursos financieros, logísticos, humanos y técnicos para el desarrollo y puesta en marcha de esta estrategia, de acuerdo a la magnitud de los alcances y propósitos que se pretendan obtener.

Como posibles resultados se pretende conseguir una expansión de la Comercializadora en el mercado de los Estados Unidos y la posibilidad de ampliar sus horizontes hacia nuevos segmentos, así como un fortalecimiento total de la empresa en todos sus aspectos, como lo son: la parte financiera, la capacidad de inversión, la infraestructura y el nivel competitivo entre otros.

## **Objetivos**

- 1.** Llegar a nuevos clientes del mercado no atendidos por los microempresarios del sector marroquino, durante un periodo máximo de dos años, que representen una rentabilidad

significante para la Comercializadora.

**2.** Conseguir contactos comerciales en Estados Unidos, que soliciten una nueva gama de bolsos de cuero para nuevos nichos, durante los tres primeros años de puesta en marcha la comercializadora.

**3.** Consolidar la imagen de la Comercializadora Internacional por medio de un reconocimiento otorgado por una entidad importante que apoya a la PYMES o que fomentan el comercio exterior colombiano.

### **Metas**

**1.** participar al menos en tres ferias internacionales durante los dos primeros años desde la puesta en marcha de la Comercializadora Internacional.

**2.** Establecer contactos con una importante distribuidora de productos del sector marroquino en los Estados Unidos durante los dos primeros años.

**3.** Conseguir un reconocimiento regional para la Comercializadora por parte de una o más entidades de la ciudad de Pasto comprometidas con el desarrollo y apoyo de la industria nariñense, durante el periodo comprometido entre los primeros cuatro años.

## 2.6.5 Matriz cuantitativa de planeación – Comercializadora Internacional

| FACTORES CLAVES                                     | Clasif. | Estrategia "A"<br>Penetración en<br>el Mercado |            | Estrategia "B"<br>Desarrollo<br>del Mercado |            |
|---|---------|--|------------|---|------------|
|   |         | P.A  | P.T.A.     | P.A.  | P.T.A.     |
| <b>Factores internos</b>                            |         |  |            |   |            |
| 1. Estructura organizativa                          | 4       | 4  | 16         | 4   | 16         |
| 2. Excelente personal profesional                   | 4       | 4  | 16         | 4   | 16         |
| 3. Estilo gerencial participativo                   | 4       | 4  | 16         | 4   | 16         |
| 4. Calidad de los productos                         | 4       | 4  | 16         | 4   | 16         |
| 5. Investigación y desarrollo                       | 3       | 3  | 9          | 3   | 9          |
| 6. Planes de acción anual<br>y programas integrales | 4       | 3  | 12         | 4   | 16         |
| 7. Sistema de inteligencia de mercadeo              | 3       | 4  | 12         | 4   | 12         |
| 8. Margen de rentabilidad financiero                | 2       | 2  | 4          | 1   | 2          |
| 9. Sistema de control de calidad                    | 4       | 3  | 12         | 4   | 16         |
| 10. Innovación en las líneas de<br>productos        | 4       | 3  | 12         | 3   | 12         |
| 11. Capacidad de liquidez                           | 2       | 2  | 4          | 1   | 2          |
| <b>Factores externos</b>                            |         |  |            |   |            |
| 1. Desempleo  | 2       | 2  | 4          | 1   | 2          |
| 2. Sistema financiero                               | 4       | 0  | 0          | 0   | 0          |
| 3. PIB  | 2       | 3  | 6          | 2   | 4          |
| 4. Incentivos a las inversiones.                    | 3       | 0  | 0          | 0   | 0          |
| 5. Distribución de la población por<br>edad         | 4       | 4  | 16         | 4   | 16         |
| 6. Nivel de educación                               | 4       | 4  | 16         | 4   | 16         |
| 7. Hábitos de compra del consumidor                 | 3       | 4  | 12         | 4   | 12         |
| 8. Telecomunicaciones                               | 4       | 4  | 16         | 4   | 16         |
| 9. Leyes de protección ambiental                    | 2       | 2  | 4          | 2   | 4          |
| 10. Crecimiento de la población                     | 4       | 4  | 16         | 3   | 12         |
| 11. Intercambio bilateral con Colombia              | 4       | 3  | 12         | 3   | 12         |
| <b>TOTAL</b>  |         |  | <b>231</b> |   | <b>227</b> |

- **Interpretación de la matriz cuantitativa de planeación.** De los resultados obtenidos por la Matriz Cuantitativa de Planeación, se concluye que la estrategia "A", Penetración en el Mercado, es la de más alto puntaje de atracción, y es la que mayor impacto va a tener en las decisiones estratégicas que se tomen dentro de la empresa, la cual obtuvo un puntaje total de 231.

### 2.6.6 Opciones macro-estratégicas.

| OPCIONES                  | PUNTAJE DE ATRACCIÓN |
|---------------------------|----------------------|
| Penetración en el mercado | 231                  |
| Desarrollo del mercado    | 227                  |

- **Penetración en el mercado:** por medio de esta estrategia, la Comercializadora Internacional pretenderá aumentar sus ingresos a través de mayores ventas de sus productos, utilizando mayores esfuerzos de mercadeo, para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

## 2.7 ANALISIS DE LOS SUBMERCADOS

### 2.7.1 Mercado de proveedores.

- **Ubicación geográfica de la actividad manufacturera del cuero.** Las grandes y medianas empresas están ubicadas en los centros urbanos como: Bogota, Medellín, Cali, Pereira, Cartagena y Barranquilla. Y las pequeñas industrias y microempresas tienen zona

de influencia en sitios como el barrio San Benito (Bogotá), Villa pinzón (Cundinamarca), Pasto y Belén (Nariño), Cerrito (Valle), Calarcá (Quindío). Es importante anotar que la curtiduría es esencialmente de carácter nacional, pues no registra ninguna inversión extranjera, ya que Colombia ocupa el cuarto lugar a nivel latinoamericano con una oferta alrededor de 3.5 millones de pieles anuales.

Según el anterior dato existe una buena oferta de pieles crudas, el problema radica en que esa oferta no se puede utilizar en su totalidad ya que muchas de ellas poseen baja calidad porque son pieles deterioradas, con rayones, garrapatas, marcas de fuego, daños de sacrificio, rayones en la flor, etc. Estos problemas de ganadería son lo que hace escasa la oferta de pieles y por consiguiente elevación del precio del mismo.

- **Localización del mercado.** El sector marroquinería se encuentra localizado en el municipio de Pasto, a lo largo y ancho del perímetro urbano. El universo estadístico está conformado por el conjunto de talleres familiares marroquineros ubicados en el núcleo de esta ciudad.

Basados en un estudio de marroquinería en la ciudad de Pasto (facilitado por CONTACTAR), se recoge una población de 250 microempresas de las que se toma una muestra de 70, de las cuales por información poco verídica se desecharon 5.

En el sector de comerciantes se encontró una población de 11 almacenes, los más representativos, que poseen una capacidad de instalación adecuada para comercializar

productos marroquinos hacia los mercados internacionales, con buenos estándares de calidad dedicados a la producción y venta de artículos en cuero, los demás talleres poseen una capacidad de instalación incipiente o insuficiente.

**- Oferta de productos en cuero:**

**. Producción de artículos en cuero.** Los artículos en cuero hechos en Pasto corresponden a un trabajo manual donde el productor realiza todo el proceso, lo cual causa un bajo rendimiento productivo al no existir una división técnica del trabajo. El pequeño taller genera un escaso excedente obligando al productor a desenvolverse con un exiguó capital, lo cual no les permite acumular y reinvertir para el posterior ensanchamiento de la unidad productiva.

En estas condiciones económicas la producción tiene una programación débil, sujeta a la urgencia de entregar obra al cliente, para comprar materias primas inmediatamente elaboradas, con lo que se debilita la planeación productiva que pueda existir al interior de la microempresa, por esta razón la comercializadora deberá proveer de materias primas a los microempresarios con el fin de dar solución a este problema.

49 Talleres se dedican a la producción de bolsos para mujer correspondiendo al 75% del total de productores, aportan al sector 5.000 unidades semanales con un promedio de elaboración por taller de 102 unidades.

**. Materias primas.** La materia prima no es de fácil adquisición, principalmente el cuero natural para exportación que debe ser un cuero sin ninguna clase de marcas pues es como su nombre lo dice un cuero sin ninguna clase de pigmento. Sin embargo, en el Departamento de Nariño se puede acceder a una considerable oferta de cuero natural de excelente calidad, en los municipios de Belén y Pasto. Otro insumo difícil de adquirir son los herrajes de buena calidad, en los que la variedad de diseños juegan un papel fundamental en la producción y terminado de los productos.

Encontramos que los insumos mas utilizados por las pequeñas fábricas son:

**Cuero natural.** Semanalmente 38 talleres de los 65 encuestados consumen 21.957 pies de cuero natural, con un promedio de consumo por taller de 577,81 pies semanales.

Dentro de la muestra de 65 talleres existen únicamente 5 talleres que consumen buena calidad de cuero natural (3000 – 4000 pies por semana), según un estudio de CONTACTAR, razón por la cual debemos suministrar esta clase de cuero a los diferentes talleres para la elaboración de nuestros productos.

**Cuero napa.** Esta clase de cuero es consumida por un mayor número de talleres, 42 pequeños empresarios que equivalen al 64,61% del total trabajan el cuero napa correspondiéndoles un total de 27.035 pies lo que nos da un promedio de 643,69 pies por productor.

Este tiene una facilidad mayor de adquisición ya que es un cuero de menor calidad que el anterior, este se lo pigmenta y queda de una buena textura para la elaboración de los artículos.

**Forros.** Emplean un total de 1.351 mts de forro que es utilizado por 52 trabajadores que representan el 80% del total de ellos lo que nos proporciona un promedio de 25,98 mts por productor.

**Hilo.** Se utilizan 136,75 conos de hilo entre 58 talleres que son los que usan y representan el 89,23% del total de todos ellos, obtenemos un promedio de 2,36 conos utilizados por taller a la semana.

El hilo con que se elaboran los productos de marroquinería en pasto es comprado de contrabando traídos del ecuador por pequeños contrabandistas que arriesgan su poco capital en miras de obtener una utilidad.

**Cierres.** 44 productores ( el 67,69% del total de ellos) requieren 2.863 docenas de cierre para elaborar sus productos lo que nos da un promedio de 65,07 docenas por productor.

El cierre es otro insumo que proviene del ecuador en forma de contrabando, además existen 9 productores que utilizan 161 mts con un porcentaje para los productores del 13,84% con un 17,89 mts de promedio por taller.

Los fabricantes usan otras materias primas como: Solución, Herrajes, Pegantes.

El 98,38% compran la materia prima en Pasto en sus diferentes almacenes. La compra de los insumos no se hace directamente de fabrica, sino por medio de intermediarios dedicados a este trabajo. En Belén se adquiere lo referente al cuero natural y en Ecuador cierre e hilo por su precio mas bajo.

Los problemas más frecuentes en la adquisición de materias primas son los materiales escasos, la mala calidad de las mismas, las dificultades en el pago de estos, ya que los plazos de pago son cortos 8–15 días, y el microempresario no posee un capital para realizar compras de contado. La solución que encuentra el microempresario es terminar algunos bolsos y venderlos de contado para con este dinero comprar materia prima.

Para la adquisición de materias primas la comercializadora realizara un estudio de mercado para mejorar los sistemas de obtención de las mismas a través de proveedores nacionales que brinden un buen sistema de crédito a los microempresarios con productos de alta calidad y a precios bajos.

**2.7.2 Mercado distribuidor en Estados Unidos.** Estos canales de distribución agrupan todos los elementos o segmentos de accesorios para dama, por ende, este canal es válido también para bolsos y carteras. Así varían los porcentajes de venta de cada segmento por canal: El canal de distribución que concentra la mayor parte de ventas de bolsos y carteras, es la tienda por departamentos con el 30% representados en 1.2

billones de dólares, las tiendas especializadas por departamento el 20% (US\$ 860 millones), cadenas de almacenes especializados 15% (US\$ 645 millones), distribuidores mayoristas el 20% (US\$ 860 millones) y otros el 15% (US\$ 645 millones). Las principales cadenas distribuidoras especializadas en este tipo de productos son: JC Penney's, Sears y Kohl's.

### **2.7.3 Logística y distribución física internacional**

- **Transporte:** Las exportaciones Colombianas pueden llegar a cualquier sitio del territorio de los Estados Unidos debido a que los flujos de entrada entre Colombia y Estados Unidos y su importante infraestructura portuaria, aeroportuaria, vial y ferroviaria de este país han estimulado el desarrollo de los diferentes mercados de transporte:

. **Transporte marítimo.** Estados Unidos cuenta con 400 puertos a lo largo del golfo, costa. La ruta de ingreso Colombia- Estados Unidos es la que posee mayores alternativas de servicios, transporte directo con transbordos previos, tarifas variadas, tiempos de transito, cortos o largos y posibilidades de despachos de cualquier tipo de mercancías o unidades de carga.

**Puerto de Miami:** desde la costa atlántica Colombiana al puerto de Miami con las siguientes características:

Frecuencia: 1.5 buques diarios

Tiempo: 3- 4 días

No. Navieras disponibles: 7 navieras.

Flete:

Contenedor 20'': 600-1100 dólares aproximadamente

Contenedor 40'': 900-1500 dólares aproximadamente dependiendo del tipo de Carga, naviera, y los volúmenes regulares entre otros.

Con transbordos previos en Panamá, Venezuela y Honduras:

Frecuencia: 1.5 buques diarios

Tiempo: Hasta 10 días

No. Navieras disponibles: 4 navieras.

Desde Buenaventura hasta el puerto de Miami:

Frecuencia: 1.5 buques diarios

Tiempo: 4 días

Con trasbordo: 9 días

No. Navieras disponibles: 10 navieras (4 con rutas directas, 2 con trasbordos en Panamá y Bahamas).

Flete:

Contenedor 20'': 1600-1800 dólares

Contenedor 40'': 2500-2700 dólares.

**Puerto de Houston:** Es el octavo puerto mas grande del mundo, siendo un punto estratégico para la entrega de carga que ingresan al este y oeste medio de los Estados Unidos, posee excelentes interconexiones con las carreteras, ferroviarias y aéreas que facilitan el transporte de las mercancías a costas regionales.

Desde la costa Atlántica Colombiana hasta el puerto de Houston:

Tiempo: 6-12 días

No. Navieras disponibles: 14

Con transbordos: 16 días (Honduras, Panamá, Bahamas)

No. Navieras Disponibles: 4.

### **. Transporte aéreo**

### **Cuadro 7. Tarifas de transporte aéreo a Estados Unidos**

| <b>KILAJE</b> | <b>US\$</b> |
|---------------|-------------|
| MINIMA        | 50          |
| - 45          | 1.15-1.95   |
| + 45          | 1-2.34      |
| +100          | 1-2.34      |
| + 300         | 0.80-1.96   |
| +500          | 0.60-1.66   |
| + 1000        | 0.50-1.66   |

Fuente: revista guía para la exportación. Proexport Colombia

### **Condiciones de empaque y embalaje:**

**Condiciones climáticas durante el ciclo de transporte.** El producto estará sometido a temperaturas ambiente en el transporte aéreo, que no tendrán incidencia significativa en su conservación.

**Números de transbordos:** Desde Colombia se presentan varias alternativas de transporte, las cuales brindan al usuario oportunidad de despachar la mercancía con transbordos previos en Panamá, Venezuela y Honduras, 4 navieras están presentes en esta ruta (Costa Atlántica – puerto de Miami), y en esta misma ruta se cuenta también con 7 navieras ofreciendo servicio directo.

Desde Buenaventura 2 navieras prestan el servicio con transbordos Panamá y Bahamas, se puede acceder a 4 navieras con servicio Buenaventura- puerto de Miami.

**Cobertura del canal:** En los Estados Unidos no son concentrados, centralizados, ni federalmente regulados por lo que este mercado ofrece varias alternativas que tienen diferentes grados de compromiso y riesgo.

Algunas formas de distribución son las siguientes:

- Acceso a la oferta de los proyectos propuestos por el gobierno
- Comercialización directa a mayoristas o comercializadores
- Exhibición de muestras en ferias y convenciones
- Establecimiento de alianzas con compañías locales.

**Contenedorización, palatización y empaque:** Estados Unidos esta a la vanguardia en cuanto a regulaciones internacionales en lo referente a empaque y embalaje que cumplen las funciones básicas de:

- Proteger la mercancía
- Mantener la mercancía almacenada (mantener almacenado o permitir su buen almacenamiento)
- Permitir un adecuado transporte de la mercancía
- Asegurar que la mercancía pueda ser fácilmente manipulada
- Proveer información sobre la carga y su manipulación.

Estas funciones deben cumplirse incluso cuando la mercancía vayan en contenedor. En el transporte aéreo Estados Unidos es un país que siempre esta a la cabeza en el cumplimiento de las normas que la Asociación de transporte aéreo internacional (The international air transport association (IATA)) exige con el objetivo primordial de asegurar que el trafico de las compañías aéreas se desarrolle de manera rápida segura y con el mejor rendimiento y aprovechamiento, para ventaja y promoción económica de las compañías y de los usuarios (cuadro ocho).

Para el caso específico de bolsos para dama la mercancía se clasifica como general e ira empacada en bolsas de polietileno, y embalada en cajas de cartón de acuerdo a las dimensiones del bolso, y ajustándose a las medidas del contenedor o pallet según la IATA.

#### **Cuadro 8. Especificaciones para contenedores (ISO 668)**

|                      | LARGO  |         | ANCHO  | ALTO   |        |        |
|----------------------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|
|                      | 20"    | 40"     | 8"     | 8"     | 8,6"   | 9,6"   |
| Dimensiones externas | 6,058m | 12,192m | 2,432m | 2,432m | 2,591m | 2,896m |
| Dimensiones internas | 5,867m | 11,998m | 2,330m | 2,197m | 2,350m | 2,655m |
| Apertura puerta      |        |         | 2,286m | 2,134m | 2,261m | 2,566m |

Fuente: manual USA 3ra. Edición

En cuanto al peso bruto de los contenedores según la norma ISO 668, debe ser de 24.000 kilos (52.910 libras) para un contenedor de 20" y de 30.480 kilos (67.200 libras) para un contenedor de 40" (cuadro nueve).

**Cuadro 9. Medidas estandarizadas para estibas**

| TIPO DE CONTENEDOR   | 20"                 |                               |            | 40"                  |                               |            |
|----------------------|---------------------|-------------------------------|------------|----------------------|-------------------------------|------------|
|                      | Tamaño de la estiba | Patrón de empaque recomendado | No. Máximo | Utilización de pisos | Patrón de empaque Recomendado | No. Máximo |
| 100x80 (40" y 32")   | 1                   | 14                            | 83,20%     | 1                    | 28                            | 81,20%     |
| 110x80 (44" y 32")   | 1                   | 14                            | 91,40%     | 1                    | 28                            | 89,30%     |
| 110x90 (44" y 35,5") | 1                   | 12                            | 88,10%     | 1                    | 26                            | 93,30%     |
| 110x110 (44" y 44")  | 1                   | 10                            | 99,70%     | 1                    | 20                            | 879,70%    |
| 110x140 (44" y 55")  | 1                   | 8                             | 91,30%     | 1                    | 16                            | 88,30%     |
| 120x80 (48" y 32")   | 2, 3                | 11                            | 78,10%     | 2, 3                 | 23                            | 80,10%     |
| 120x1000 (48" y 40") | 3                   | 10                            | 89%        | 2, 3                 | 20                            | 87%        |

Fuente: revista guía para la exportación. Proexport Colombia

**Robos:** Es necesario asegurar la carga por medio de un seguro durante su transporte para mayor seguridad durante su recorrido desde el país origen hasta el país destino (seguro aéreo 1% del valor de la mercancía).

**Diseño del producto para su transportación:** El diseño del producto no requiere cambios para ser transportados hasta el país destino, porque su diseño actual permite que su traslado sea de fácil manejo.

**Protección adicional:** Dadas las características del producto no necesita protección adicional, pero si la protección normal que se debe tener en cuenta de acuerdo a las características generales del producto.

**2.7.4 Mercado de la competencia.** En el mercado de Estados Unidos el principal competidor, si tenemos en cuenta porcentaje de participación, encontramos a China en primer lugar con un 38.86% y dentro de la competencia con productos que gozan de excelente imagen, por diseños exclusivos y calidad en su confección y terminado encontramos a Italia que alcanza una participación dentro de este mercado con un 26.62%, como tercer país se tiene a España con una participación de 9.79%.

En el caso específico de Colombia se puede afirmar que es cuarto país al cual EE.UU. le demanda el producto (bolsos para dama) con una tendencia positiva a partir del año 1.998, situación que permite visualizar buenas perspectivas del producto en mención para este mercado específicamente.

Las principales marcas en el Mercado son: Sara' Le, Catalina, Ocean Pacific, Smith, Cristian Dior, Bum Equipment, Coach, Champion, Totes, Spalding, Looney, Lois Bertton, Capezio, Giorgio Arman, White Stag Chanel, Yves Saint Laurent, Cartier, Tiffany, Timberland, Nine West, Givenchy, Fila.

Estas marcas son las más representativas en el mercado de accesorios, por tanto son validas para el segmento de carteras y bolsos para dama.

La principal estrategia que se está manejando a nivel del sector marroquino está relacionada con ubicar en el mercado productos con excelente calidad y bajos precios. Se está tratando de cambiar los aspectos negativos de las microempresas, mejorar la cadena productiva, la selección de materiales, la revisión de procesos, y el manejo contable y gerencial, todo esto basado en una continua capacitación del personal.

- **Amenaza de ingreso de nuevos competidores.** Entre las principales dificultades que deben superar las empresas que quieran entrar al sector están:

- . Producción a gran Escala
- . Posicionamiento de Marca
- . Lealtad de los Clientes
- . Acceso a Canales de Distribución
- . Curva de Experiencia o Aprendizaje.

- **Amenaza de los sustitutos.** Los principales sustitutos a los que se enfrenta el sector manufacturero son los sintéticos en toda su variedad. Las fortalezas de estos productos han sido su comercialización, ya que se han dado a conocer en poco tiempo y los bajos costos de producción, los cuales se ven reflejados directamente en sus precios de venta; los rendimientos operacionales de los sustitutos son mas altos debido a los volúmenes que se manejan. La principal debilidad que presentan hace referencia a su calidad, la cual es inferior a la de los artículos en cuero.

Hoy en día los productos sintéticos han invadido el mercado, no solo con producción local, también por medio de artículos de contrabando. Lo más preocupante de todo es que en el medio no se presentan ningún tipo de acciones estratégicas para defenderse, aunque esto no signifique que sé este tomando el mercado y desplazando al cuero en su totalidad.

**- Producto.**

**Producto:** Bolsos en cuero natural

**Posición arancelaria** (Fuente Data Legis)

**Capitulo: 42.**

Partida: **42.02.** Baúles, maletas (valijas), maletines, incluidos los de aseo y los portadocumentos, portafolios (carteras de mano), cartapacios, fundas y estuches para gafas (anteojos), gemelos, cámaras fotográficas o cinematográficas, instrumentos musicales o armas y continentes similares; sacos de viaje, bolsas de aseo, mochilas, bolsos de mano (carteras), bolsas para la compra, billeteras, portamonedas, porta-mapas, petacas, pitilleras y bolsas para tabaco, bolsas para herramientas y para artículos de deporte, estuches para frascos y botellas, estuches para joyas, polveras, estuches para orfebrería y continentes similares, de cuero natural o regenerado, hojas de plástico, materia textil, fibra vulcanizada o cartón, o recubiertos totalmente o en su mayor parte con estas materias o papel.

Subpartida: Bolsos de mano (carteras), incluso con bandolera o sin asas:

Subpartida: **42.02.21.00.00** Con la superficie exterior de cuero natural, cuero regenerado o cuero charolado.

### **2.7.5 Mercado consumidor.**

- **Segmentación.** Los productos de la comercializadora internacional están dirigidos hacia el consumidor final plenamente identificado por una análisis realizado por CONTACTAR para los microempresarios de Pasto, en este caso, **damas** entre los **25** y los **44 años** que han decidido llevar consigo un accesorio de gran aceptación por su calidad, diseño, terminado, precio y colores, como son los bolsos, los cuales cumplen con dos funciones básicas: son útiles para guardar los objetos que se desea portar y generan una sensación de seguridad y elegancia a las damas que los portan. Son el complemento ideal para suplir las necesidades de la moda y se adaptan a cualquier exigencia del mercado (cuadro diez).

### Cuadro 10. Segmento de mercado de bolsos de cuero para dama

Cifras en millones (proyección)

|                           | <b>Agosto<br/>2002</b> | <b>Agosto<br/>2001</b> | <b>Agosto<br/>2000</b> | <b>Julio<br/>1999</b> | <b>Julio<br/>1998</b> | <b>Julio<br/>1997</b> |
|---------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>AMBOS SEXOS</b>        |                        |                        |                        |                       |                       |                       |
| Todas las edades          | 279.912                | 277.635                | 275.377                | 272.691               | 270.248               | 267.784               |
| <b>Intervalos de edad</b> |                        |                        |                        |                       |                       |                       |
| 25 a 29 años              | 18.066                 | 17.919                 | 17.773                 | 18.209                | 18.575                | 18.820                |
| 30 a 34 años              | 19.873                 | 19.711                 | 19.551                 | 19.727                | 20.168                | 20.739                |
| 35 a 39 años              | 22.581                 | 22.397                 | 22.215                 | 22.545                | 22.615                | 22.636                |
| 40 a 44 años              | 23.017                 | 22.830                 | 22.644                 | 22.268                | 21.883                | 21.378                |
| Total Ambos sexos         | 83.536                 | 82.857                 | 82.183                 | 82.749                | 83.241                | 83.573                |
| Segmento (Pobl. Femenina) | 42.604                 | 42.257                 | 41.913                 | 42.202                | 42.453                | 42.622                |

Fuente: Population Estimates Program, Population Division,  
U.S. Census Bureau, Washington, D.C 20233.

El total de la población Femenina tomada por la comercializadora como su segmento, esta entre los 25 y los 44 años de edad, con 42.604.000 mujeres (cuadro diez).

### Cuadro 11. Comportamiento de la demanda de bolsos de cuero colombianos en Estados Unidos

| <b>AÑO</b> | <b>CANTIDAD EN DOLARES</b> | <b>VARIACIÓN (%)</b> |
|------------|----------------------------|----------------------|
| 1.998      | 11.918.795                 |                      |
| 1.999      | 10.574.677                 | -11.28               |
| 2.000      | 12.959.320                 | 22.25                |
| 2.001      | 13.743.590                 | 6.05                 |

Tasa de crecimiento de la demanda (valor promedio anual)

$$Rg = \left[ \frac{DG(n)}{DG(1)} \right]^{1/n} - 1 \cdot 100$$

$$Rg = \left[ \frac{13.743.590}{11.918.795} \right]^{1/3} - 1 \cdot 100 = 4.86\%$$

PROMEDIO ANUAL = US\$ 12.299.095,5

Comportamiento de la industria marroquinera en los Estados Unidos (Importaciones de todo el mundo).

**Cuadro 12. Comportamiento de la demanda mundial de bolsos de cuero en Estados Unidos**

| AÑO   | CANTIDAD EN DOLARES | VARIACIÓN (%) |
|-------|---------------------|---------------|
| 1.998 | 429.144.000         |               |
| 1.999 | 392.550.000         | -8.53         |
| 2.000 | 371.916.000         | -5.25         |
| 2.001 | 334.955.000         | -9.94         |

Fuente: proexport Colombia

$$Rg = \left[ \frac{DG(n)}{DG(1)} \right]^{1/n} - 1 \cdot 100$$

$$Rg = \left[ \frac{334.955.000}{429.144.000} \right]^{1/3} - 1 \cdot 100 = -7,93\%$$

PROMEDIO ANUAL = US\$ 382.141.250

PROMEDIO DE VENTAS ANUALES COMPETIDOR MÁS CERCANO (CHINA) =

US\$ 382.141.250 \* 38,86% =US\$ 148.500.089,8.

PARTICIPACIÓN DE COLOMBIA RESPECTO A CHINA (Su mayor competidor)

BOLSOS DE CUERO = US\$ 12.299.095,5/US\$ 148.500.089,8 = 0.083 (8,3%).

**- Demanda actual.**

Consumo por unidad de uso (frecuencia):

US\$ 382.141.250 /US\$ 30 = 12.738.041,67 (unidades)

=12.738.041,67(unidades) /42.604.000(segmento)= 0,29

Consumo óptimo:

= US\$ 429.144.000 (año 98) / US\$ 30 = 14.304.800 (unidades)

=14.304.800 (unidades) / 42.604.000 (segmento) = 0,33 bolsos por año.

Segmento de la población femenina = 42.604.000.

Demanda Actual = 0.29 x 1(año) x 42.604.000 = 12.355.160 bolsos de cuero para dama

Demanda Optima = 0.33 x 1(año) x 42.604.000 = 14.059.320 bolsos de cuero para dama

Demanda del Proyecto = 75.000 unidades a exportar /12.355.160 (bolsos de cuero) = 0,00607 \* 100 = 0,607% (participación en el mercado por parte de la Comercializadora).

Para establecer el 0,607% se parte de la capacidad de producción a la cual podría responder la comercializadora, teniendo en cuenta la capacidad productiva de los proveedores en la ciudad de Pasto una vez conocida la demanda que existe en el mercado objetivo que para Colombia ha representado un crecimiento en los últimos años en cerca del 5%. Una vez conocido este comportamiento se fija una meta de exportación de 75.000 unidades y a partir de este dato se calcula el porcentaje de participación en el mercado destino, mediante la división de la demanda actual del producto en Estados Unidos y la meta de exportación de la empresa.

- **Demanda proyectada.** Para determinar la demanda proyectada de los Estados Unidos con respecto a los bolsos de cuero para dama, se utilizará el método de regresión lineal (cuadro 13).

**Cuadro 13. Calculo para la línea de regresión**

| AÑO          | X  | DEMANDA (Y) | X*Y         | X*X | Y*Y         |
|--------------|----|-------------|-------------|-----|-------------|
| 1998         | 1  | 11.918.795  | 11.918.795  | 1   | 1,42058E+14 |
| 1999         | 2  | 10.574.677  | 21.149.354  | 4   | 1,11824E+14 |
| 2000         | 3  | 12.959.320  | 38.877.960  | 9   | 1,67944E+14 |
| 2001         | 4  | 13.743.590  | 54.974.360  | 16  | 1,88886E+14 |
| <b>Total</b> | 10 | 49.196.382  | 126.920.469 | 30  | 6,10712E+14 |

Fórmula del Método de Regresión Lineal =  $Y = A + BX$

$$B = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{n \sum X^2 - (\sum x)^2}$$

$$A = \bar{y} - B * \bar{x}$$

$$A = 10.334.338,5$$

$$B = 785.902,8$$

$$r = 0,7399238297 \text{ (Coeficiente de correlación)}$$

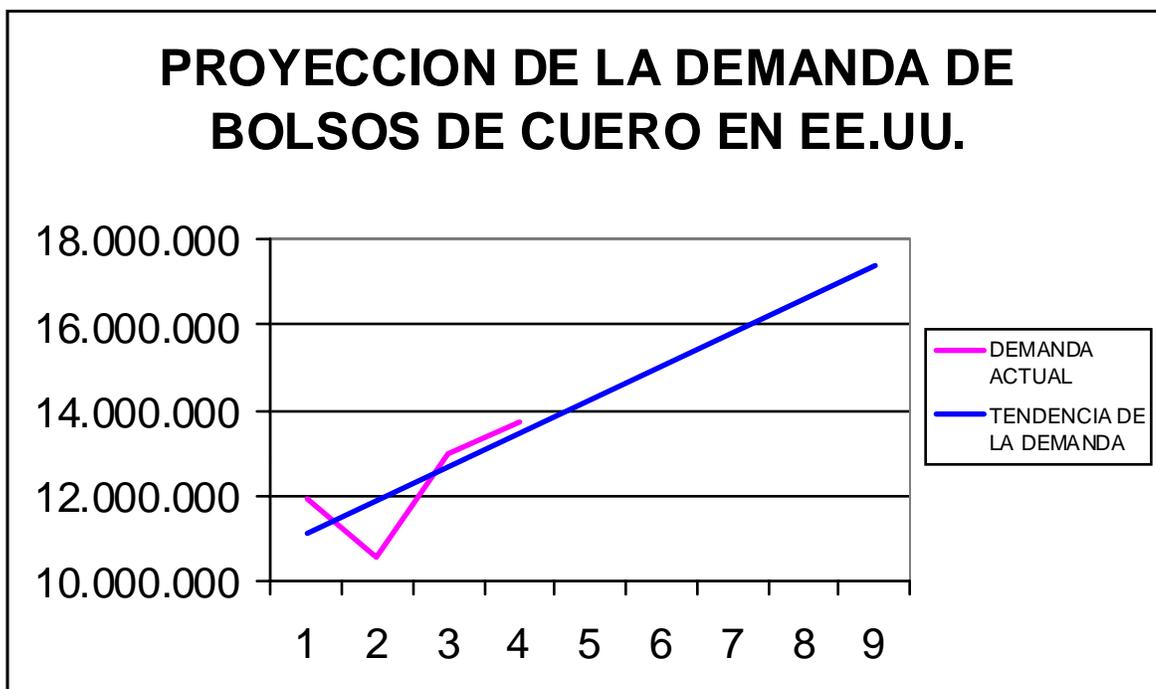
$$Y = 10.334.338,5 + 785.902,8 X$$

## Demanda proyectada de bolsos de cuero para dama en los Estados Unidos

**Cuadro 14. Importaciones de los EE.UU, desde Colombia (proyección)**

| AÑO   | CANTIDAD EN DOLARES | VARIACION % |
|-------|---------------------|-------------|
| 2.002 | 14.263.853          | 3.78        |
| 2.003 | 15.049.755          | 5.5         |
| 2.004 | 15.835.658          | 5.2         |
| 2.005 | 16.621.561          | 5.0         |
| 2.006 | 17.407.464          | 4.7         |
| 2.007 | 18.193.367          | 4.5         |

**Grafico 8.**



- Participación del proyecto

**Cuadro 15. Proyección de la participación del proyecto “ bolsos de cuero para dama” en el mercado de Estados Unidos.**

| <b>2.003</b> | <b>2.004</b> | <b>2.005</b> | <b>2.006</b> | <b>2.007</b> |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 75.000       | 78.900       | 82.845       | 86.739       | 90.642       |

El consumo de bolsos colombianos del proyecto se incrementara según la proyección de la demanda.

## 2.7.6 Matriz de establecimiento de precio EXW, FOB, CIF y DDP en dólares

|                                  |                   |
|----------------------------------|-------------------|
| Producto                         | Bolsos para Dama  |
| Arancel país de compra %         | 0%                |
| Puerto de salida en origen       | Bogotá/ El dorado |
| Puerto llegada en destino        | Miami             |
| Tasa de cambio \$/US\$nov. 2.002 | \$2697            |
| Vía de exportación:              | Aéreo             |

|                                      |       |
|--------------------------------------|-------|
| Vía de exportación                   | Aérea |
| Otros impuestos                      | 0,95% |
| Cantidad a exportar mensual (unidad) | 6.250 |

| Factores de precio (costos y gastos DFI)  | Total de embarque  | Unitario         |
|---|--------------------|------------------|
| Costo de producción en la planta (origen) | 80687,5            | 12,91            |
| Porcentaje de mark-up productor           | 19365              | 3,0984           |
| Empaque-Embalaje                          | 1406,25            | 0,225            |
| Porcentaje de mark-up Comercializadora    | 31452,2125         | 5,032354         |
| <b>EXW en dólares</b>                     | <b>132910,9625</b> | <b>21,265754</b> |
| Transporte interno al puerto              | 1562,5             | 0,25             |
| <b>GASTOS PORTUARIOS</b>                  |                    |                  |
| Inspección antinarcóticos                 | 312,5              | 0,05             |
| Servicio manipulación de carga            | 62,5               | 0,01             |
| Acarreos                                  | 125                | 0,02             |
| Gastos Trámite                            | 62,5               | 0,01             |
| Comunicaciones                            | 6,25               | 0,001            |
| Certificado de origen                     | 62,5               | 0,01             |
| Due Agent                                 | 125                | 0,02             |
| Due Carrier                               | 62,5               | 0,01             |
| <b>Total gastos portuarios</b>            | <b>818,75</b>      | <b>0,131</b>     |
| <b>GASTOS DE ORIGEN</b>                   |                    |                  |
| Formulario DEX                            | 6,25               | 0,001            |
| <b>Total gastos origen</b>                | <b>6,25</b>        | <b>0,001</b>     |
| FOB                                       | 135298,4625        | 21,647754        |
| Comisión agente de aduanas T-AD           | 1250               | 0,20             |
| <b>Valor FOB puerto de origen</b>         | <b>136548,4625</b> | <b>21,847754</b> |
| Flete Internacional                       | 3500               | 0,56             |
| Seguro internacional                      | 1288,375           | 0,20614          |
| <b>Valor CIF aeropuerto destino</b>       | <b>141336,8375</b> | <b>22,613894</b> |

|                                     |                    |                    |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Impuesto venta                      | 9893,5786          | 1,58297258         |
| Otros impuestos                     | 1312,5             | 0,21               |
| <b>Total de impuestos</b>           | <b>11206,07863</b> | <b>1,79297258</b>  |
| Tramites de aduana                  | 250                | 0,04               |
| Arancel                             | 0                  | 0                  |
| Flete interno hasta la bodega       | 250                | 0,04               |
| Gastos financieros en destino       | 562,5              | 0,09               |
| <b>Valor DDP</b>                    | <b>153605,4161</b> | <b>24,57686658</b> |
| Margen de contribución (importador) | 30721,08323        | 4,915373316        |
| <b>Valor consumidor</b>             | <b>184326,4994</b> | <b>29,4922399</b>  |
| <b>AÑO</b>                          | <b>2002</b>        |                    |
| Tasa de cambio para noviembre 2002  | 2697               |                    |
| Bancarios                           | 0,42%              |                    |
| Mark-up productor                   | 24%                |                    |
| Mark-up comercializadora            | 31%                |                    |
| Flete Internacional                 | 2.800              |                    |
| Seguro Internacional                | 1%                 |                    |
| Margen importador                   | 20%                |                    |
| Arancel                             | 0%                 |                    |

Teniendo en cuenta los costos directos e indirectos para el establecimiento del costo de producción en la planta de origen, se ha calculado el valor de la unidad de los bolsos de cuero para dama en US\$ 12,91. El margen de ganancia sobre los costos para el productor es del 24% y para la comercializadora es de 31%, el precio de venta en término EX-WORK es de US\$ 21,2657 la unidad. Adicionando todos los gastos intermedios portuarios y no portuarios, se obtiene un precio de venta en término FOB aeropuerto – origen (Bogotá) de US\$ 21,8477 por unidad, y valor CIF aeropuerto de destino Miami de US\$ 22,6138. Adicionando los costos de impuestos, flete y otros se obtiene un valor DDP de US\$ 24,5768. El margen de importador corresponde al 20%, con lo que se consigue un valor

al consumidor de US\$ 29,492 en el que se encuentra el valor de la distribución interna del país comprador.

### **2.7.7 Entidades de apoyo.**

- **Apoyo de Proexport y Bancoldex.** Las Sociedades de Comercialización Internacional y sus proveedores están beneficiados por el crédito de Bancoldex. De igual forma estas empresas obtienen apoyo de Proexport a través de programas especiales en materia de promoción y mercadeo.

. **El banco de comercio exterior de Colombia** –BANCOLDEX-, contribuye significativamente a la expansión sostenida y a la creciente competitividad de las exportaciones del país, mediante la oferta y prestación de servicios que satisfagan las necesidades de financiación de los sectores vinculados al proceso exportador.

BANCOLDEX les ofrece a los empresarios colombianos un esquema de financiación integral, que permite atender todas las necesidades financieras en las diferentes etapas de la cadena de producción y comercialización de los bienes y servicios de exportación. El Banco presta sus recursos mediante operaciones de redescuento a través de los intermediarios financieros previamente autorizados. Todas las solicitudes de crédito se deben tramitar a través de los intermediarios financieros autorizados, tales como bancos, corporaciones financieras, compañías de financiamiento comercial y bancos del exterior.

Beneficiarios:

- Las personas naturales y jurídicas que sean exportadores directos
- Las personas naturales y jurídicas que sean exportadores indirectos
- Los importadores de productos y servicios colombianos.

El Banco presta en las siguientes modalidades:

- Capital de trabajo
- Inversión fija
- Consolidación de pasivos
- Leasing
- Creación, capitalización y adquisición de empresas
- Infraestructura de transporte
- Garantía instantánea para PYMES exportadoras
- Liquidex USD dólares
- Liquidex pesos
- Crédito comprador
- Servicio de operación bancaria internacional.

. **Proexport Colombia.** Se encarga de promover las exportaciones de Colombia a través de consultoras, investigación de mercados y suministros de información. Entre las actividades que realiza está:

Misiones comerciales: consiste en llevar a empresarios colombianos a diferentes países para que conozcan y establezcan relaciones comerciales.

Oficinas comerciales: Consiste en ofrecer a los exportadores colombianos sus oficinas en el exterior para que realicen operaciones comerciales internacionales.

Ferias internacionales: propicia la participación de los exportadores colombianos en las diferentes ferias internacionales.

Oficina de inteligencia de mercados: ayuda al exportador a buscar los potenciales mercados para la colocación de sus productos.

Capacitación en comercio exterior: se encarga de dictar cursos, talleres, seminarios a la sociedad civil colombiana.

Centro de Documentación: donde se puede consultar bibliografía de comercio exterior.

### **3. ESTUDIO TÉCNICO**

Para el desarrollo de este proyecto, el estudio técnico se constituye en un pilar indispensable en la constitución de la Comercialización Internacional de productos marroquinos de Nariño, ya que en el, se especifican las condiciones técnicas y logísticas que se requieren para la dirección y montaje de esta empresa, en concordancia con las actividades previstas para llevar a cabo sus objetivos institucionales. Por lo tanto, en esta parte del proyecto se analizan aspectos relacionados con el proceso productivo de los proveedores, bajo unos lineamientos estandarizados que tendrá en cuenta la Comercializadora con el fin de proveerse de productos de alta calidad que sean competitivos en el mercado de los EE.UU.

Además, se ha realizado un análisis de la localización más adecuada de la Comercializadora Internacional en el Departamento de Nariño, la ingeniería del proyecto también es un instrumento fundamental que se ha tenido en cuenta para determinarla, lo cual es indispensable para la planeación de los medios físicos que se utilizarán para la constitución y funcionamiento de la empresa.

El proyecto no requerirá de la adquisición de maquinaria industrial y semindustrial para la elaboración de los bolsos, ya que el proceso productivo de estos artículos estará en manos de los proveedores, quienes cuentan en este momento con la tecnología adecuada para la fabricación, la cual no es una tecnología en maquinaria de punta, debido a que esta

industria es de carácter artesanal, brindando una ventaja competitiva a este sector teniendo en cuenta que a él, se le imprime las habilidades y la capacidad creativa en cuanto a la elaboración de diversos diseños en nuestra región.

### **3.1 LOCALIZACIÓN DE LA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL**

**3.1.1 Macrolocalización.** La Comercializadora Internacional se encontrará ubicada en la ciudad de Pasto, puesto que es la mejor alternativa, lo anterior se demuestra en el presente estudio técnico y lo ratifica el análisis de la localidad que se ha realizado entre los municipios de Pasto, Belén e Ipiales. De esta manera, la empresa contará con mejores condiciones para funcionar y cumplir con los objetivos que propone su actividad empresarial, contribuyendo con el crecimiento y desarrollo del sector marroquinerero de la ciudad.

**3.1.2 Microlocalización.** La Comercializadora estará ubicada en San Juan de Pasto, en el barrio Bombona lugar donde hay una concentración de microempresas y almacenes de marroquinería de la ciudad, lo cual permitirá a la empresa tener un mayor contacto con los proveedores y trabajar mancomunadamente en el propósito de promocionar los artículos marroquineros como productos de exportación.

**3.1.3 Método para la determinación de la localización.** Para determinar la localización óptima de la Comercializadora, se utilizará el método de **Brown-Gibson**, por medio de este método se puede analizar y calificar factores objetivos y subjetivos propios

de esta empresa, de acuerdo al costo que representan para el proyecto. El resultado final nos permitirá elegir la mejor opción.

**Objetivo:** Minimizar los costos en la actividad comercial de esta empresa, mediante su optima ubicación.

**- Factores Objetivos para la localización de la Comercializadora Internacional.**

En este estudio se tuvo en cuenta los siguientes factores objetivos para llegar a una determinación final.

**Cuadro 16. Cantidad anual por trabajador: 600 bolsos (cifras en millones de pesos)**

| ALTERNATIVA  | Mano de Obra | Materias Primas | Transporte  | Otros       | Total ci     | 1/ci          | 1/ci/Σ1/ci |
|--------------|--------------|-----------------|-------------|-------------|--------------|---------------|------------|
| PASTO        | 3,0          | 9,60            | 0,9         | 1,47        | 14,97        | 0,0668        | 0,3278     |
| IPIALES      | 2,0          | 10,08           | 1,02        | 1,59        | 14,69        | 0,0681        | 0,3342     |
| BELEN        | 2,4          | 9,12            | 1,20        | 1,80        | 14,52        | 0,0689        | 0,3381     |
| <b>TOTAL</b> | <b>7,4</b>   | <b>28,80</b>    | <b>3,12</b> | <b>4,86</b> | <b>44,18</b> | <b>0,2038</b> | <b>1</b>   |

. **Mano de obra:** el valor por unidad en Pasto es de \$5000( por 600 bolsos), el total en el año es de \$3.000.000, en Ipiiales el total es de \$2.000.000 y en Belén es de \$2.400.000.

. **Materias primas:** para analizar materias primas se ha tenido en cuenta el cuero, tela, herrajes, hilo, pegante, entre otros, obteniendo un total de \$9.600.000 para la ciudad de Pasto, \$10.080.000 para Ipiiales, y \$9.120.000 para Belén.

**.Transporte:** el transporte de la materia prima desde el lugar de origen hasta la comercializadora en promedio es: para Pasto \$900.000, para Ipiales \$1.020.000 y para Belén \$1.200.000.

**. Otros:** dentro de este factor se ha tenido en cuenta gastos ocasionales en los que se puede incurrir como: Teléfono, agua, luz, etc.

De acuerdo a la evaluación de los factores objetivos tenidos en cuenta en la determinación de la localización de la Comercializadora Internacional, el municipio de Belén es el más adecuado con un puntaje total de 0.3381.

**- Factores subjetivos para la localización de la Comercializadora Internacional.**

Los factores subjetivos que se tuvieron en cuenta se presentan en el siguiente cuadro.

**Cuadro 17. Factores subjetivos (Wi)**

| <b>Factores</b>                      | <b>Cal.</b> | <b>Cal.</b> | <b>Cal.</b> | <b>Cal.</b> | <b>Cal.</b> | <b>Cal.</b> | <b>Total</b> | <b>%</b>    |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
| Violencia                            | 1           | 1           | 1           |             |             |             | 3            | <b>0.34</b> |
| Servicios                            | 0           |             |             | 1           | 1           |             | 2            | <b>0.22</b> |
| Participación Comunitaria            |             | 0           |             | 1           |             | 1           | 2            | <b>0.22</b> |
| Nivel de preparación de la Comunidad |             |             | 0           |             | 1           | 1           | 2            | <b>0.22</b> |
| <b>TOTAL</b>                         |             |             |             |             |             |             | <b>9</b>     | <b>100</b>  |

Teniendo en cuenta los factores subjetivos para la localización de la Comercializadora Internacional, la violencia es el factor más relevante para la ubicación de esta empresa.

**- Comparación de alternativas (Ri).**

**Cuadro 18. Violencia Servicios**

| Alternativas | Cal. | Cal. | Cal. | Total    | %          | Cal. | Cal. | Cal. | Total    | %          |
|--------------|------|------|------|----------|------------|------|------|------|----------|------------|
| PASTO        | 1    | 1    |      | 2        | 0.67       | 1    | 1    |      | 2        | 0.67       |
| IPIALES      | 0    |      | 1    | 1        | 0.33       | 0    |      | 1    | 1        | 0.33       |
| BELEN        |      | 0    | 0    | 0        | 0          |      | 0    | 0    | 0        | 0          |
| <b>TOTAL</b> |      |      |      | <b>3</b> | <b>100</b> |      |      |      | <b>3</b> | <b>100</b> |

**Cuadro 19. Participación Comunitaria Nivel de preparación**

| Alternativas | Cal. | Cal. | Cal. | Total    | %          | Cal. | Cal. | Cal. | Total    | %          |
|--------------|------|------|------|----------|------------|------|------|------|----------|------------|
| PASTO        | 1    | 0    |      | 1        | 0.20       | 1    | 1    |      | 2        | 0.67       |
| IPIALES      | 1    |      | 1    | 2        | 0.40       | 0    |      | 1    | 1        | 0.33       |
| BELEN        |      | 1    | 1    | 2        | 0.40       |      | 0    | 0    | 0        | 0          |
| <b>TOTAL</b> |      |      |      | <b>5</b> | <b>100</b> |      |      |      | <b>3</b> | <b>100</b> |

**- Combinación Ri Wi.**

**Cuadro 20.****Ri****Wi**

| <b>Alternativas</b> | <b>Cal. Violencia</b> | <b>Cal. SS</b> | <b>Cal. P.C.</b> | <b>Cal. N.P.</b> | <b>Cal. Fac.Sub.</b> |
|---------------------|-----------------------|----------------|------------------|------------------|----------------------|
| PASTO               | 0.67                  | 0.67           | 0.20             | 0.67             | 0.34                 |
| IPIALES             | 0.33                  | 0.33           | 0.40             | 0.33             | 0.22                 |
| BELEN               | 0                     | 0              | 0.40             | 0                | 0.22                 |
|                     |                       |                |                  |                  | 0.22                 |
| <b>TOTAL</b>        |                       |                |                  | <b>5</b>         | <b>100</b>           |

$$FS(\text{Pasto}) = 0.67 \times 0.34 + 0.67 \times 0.22 + 0.20 \times 0.22 + 0.67 \times 0.22 = 0.5666$$

$$FS(\text{Ipiiales}) = 0.33 \times 0.34 + 0.33 \times 0.22 + 0.40 \times 0.22 + 0.33 \times 0.22 = 0.3454$$

$$FS(\text{Belén}) = 0 \times 0.34 + 0 \times 0.22 + 0.40 \times 0.22 + 0 \times 0.22 = 0.0880$$

$$\beta_1.FS + \beta_2.FO = \text{Cal. Alt.}$$

$$0.40 FS + 0.60 FO = \text{Cal. Alt.}$$

$$0.40(0.5666) + 0.60(0.3278) = 0.42332$$

$$0.40(0.3454) + 0.60(0.3342) = 0.33868$$

$$0.40(0.0880) + 0.60(0.3381) = 0.23806.$$

Según el análisis final, la mejor localización para la Comercializadora Internacional será en la ciudad de Pasto, ya que es una mejor alternativa frente a las otras como lo muestran los resultados de las evaluaciones anteriormente realizadas.

### **3.2 INGENIERIA DEL PROYECTO**

**3.2.1 Objetivos y política.** Producto a fabricar: Bolsos en Cuero para Dama.

Volumen: 6.250 unidades mensuales, las cuales las fabricarán 10 proveedores, con 625 unidades mensuales cada uno para un total de 75.000 unidades para el primer año.

Cabe anotar que el proceso productivo de los bolsos de cuero se llevarán a cabo en un 100% por parte de las microempresas marroquineras de la ciudad de Pasto, y la Comercializadora Internacional exportará estos productos a mercados internacionales, previamente empacados y embalados por la misma. Además, esta empresa deberá realizar planes estratégicos e investigaciones de mercado para tomar decisiones que permitan incrementar las ventas.

**3.2.2 Determinación de partes o piezas a fabricar o adquirir.** La Comercializadora Internacional diseñará el empaque del producto, el cual estará adaptado a las características específicas del bolso y a los requerimientos del mercado consumidor. Para esto se contratará los servicios de un diseñador industrial.

Según cotizaciones realizadas por CONTACTAR, el empaque tiene un valor de \$600.000 por millar, lo que representa un costo de \$600 por unidad, valor en el que incurrirá la comercializadora después de haber adquirido el producto.

**3.2.3 Selección del proceso productivo de los proveedores.** El cuero es la principal materia prima de la industria marroquinera, la cadena productiva tiene su origen e involucra las industrias que, de una u otra forma, tienen que ver con la transformación

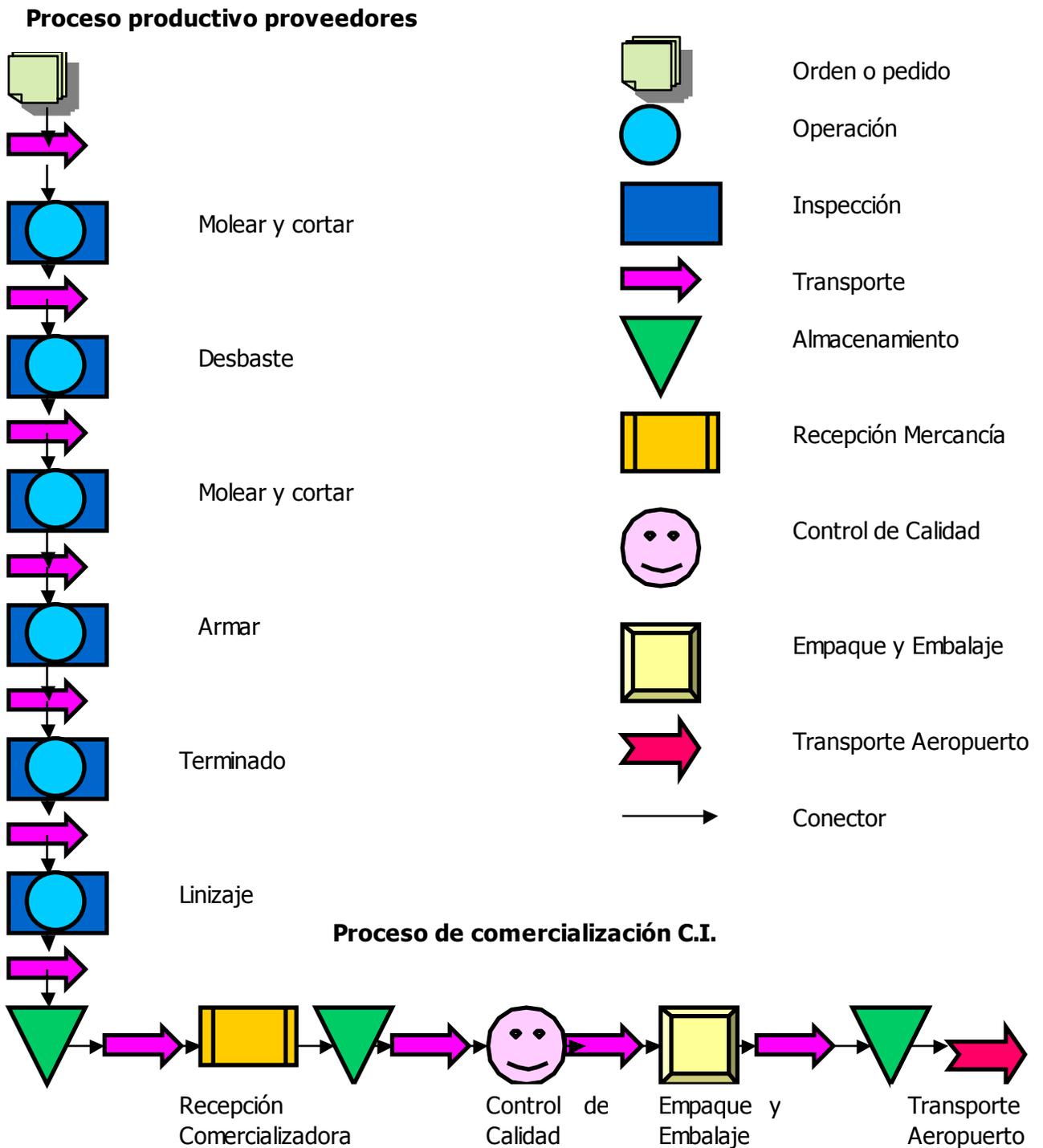
de la piel, hasta obtener productos terminados en cuero. Intervienen los Ganaderos, quienes crían el ganado; como actividad intermedia está quienes transportan el ganado; intervienen los Mataderos, los cuales realizan el proceso de baño del ganado, desuello y corte de la piel; continúa el sistema, la actividad de transporte de piel cruda; dicha piel es llevada a las curtiembres, cuyo proceso se subdivide en: remojo, pelambre, desencalado, desencarnado, dividido, curtido, escurrido, clasificado, rebajado, neutralizado, recurtido, teñido, engrase, secado, acondicionado, ablandado y por último acabado. Luego se transporta la piel curtida hacia la empresa quien manufactura el producto a través del siguiente proceso: corte, desbaste, marcado, armado, costura, limpieza, inspección y empaque. Con el producto elaborado el distribuidor lo lleva al consumidor final: los clientes, concluyéndose de ésta manera el sistema de valor del sector marroquiner.

- **Operaciones.** Se tienen en cuenta las actividades y procedimientos asociados con la transformación de insumos en la forma final del producto, la maquinaria utilizada, el mantenimiento de equipos y herramientas, y el empaque del producto terminado.

Las operaciones básicas para la producción de artículos en cuero, comienzan con el diseño del producto y aprobación del mismo; éste diseño se realiza a través de un prototipo de cartón, para especificar y medir exactamente las dimensiones del producto. Una vez aprobado el modelo se programa su producción de acuerdo a los pedidos y se inicia con el corte de las piezas en cuero y seda con las medidas especificadas del producto a fabricar, (bolsos para dama), después siguen las operaciones de revisión, pintura, y pulida en diferentes fases del proceso, algunas piezas pasan por la operación de nivelada y desbaste

de bordes, como también otras piezas pasan por la marcadora y troqueladora, luego las partes entran en la sección de costura y se arma el producto final con los diferentes materiales y accesorios de acuerdo al diseño y tipo de artículo. Enseguida, se realiza una limpieza, inspección y control de calidad, para finalmente ser empacado, almacenado y entregado al cliente.

### 3.2.4 Flujograma de la producción y comercialización de bolsos en cuero para dama



**3.2.5 Especificaciones de los equipos.** Las especificaciones que se presentan a continuación corresponden a los fabricantes de los bolsos, quienes asumen el proceso productivo dentro del presente proyecto.

La maquinaria que los microempresarios emplean en su proceso productivo, debe ser como mínimo por cada proveedor la siguiente: tres máquinas planas, una máquina desbastadora, una máquina de codo.

Con esta maquinaria, los proveedores podrán surtir a la Comercializadora Internacional de las 625 unidades mensuales que requiere esta empresa para poder llegar a los mercados extranjeros. Por lo general, el origen de esta maquinaria es alemán o italiano, de marcas PHAF o SINGER, de tipo industrial o semindustrial.

Como equipo auxiliar, se requiere dentro del proceso productivo una remachadora, cinco (5) cuchillos, cinco (5) tijeras, cinco (5) bisturís, una (1) piedra de afilar, cinco (5) martillos, tres (3) alicates y cinco (5) mesas, entre otros, equipo que en promedio debe poseer cada proveedor.

**- Equipo para servicios.** La Comercializadora Internacional requerirá por lo menos de dos carretillas para el cargue y descargue de la mercancía, en el momento de la recepción y almacenamiento como también para el momento del despacho de la misma.

Se necesitará 5 computadores para direcciones de departamento y secretaria, que permitan llevar la información de manera ordenada y adecuada, mediante programas acordes a las necesidades de la comercializadora, con el fin de cumplir sus obligaciones mediante el manejo ágil y oportuno de la información. Además, es indispensable que estos computadores tengan acceso a Internet, ya que para los fines de la empresa será necesario acudir a este medio para concretar negocios internacionales, comunicarse con los clientes, hacer publicidad y obtener información indispensable para la comercializadora, lo cual representa también un bajo costo por las ventajas que ofrece esta tecnología. De esta manera se tendrá un conocimiento del comportamiento y evolución del mercado internacional.

Se requerirá dentro del equipo de comunicación un fax que permita enviar y recibir información escrita con clientes y demás agentes de interés. Se necesitará por lo menos tres líneas telefónicas y de un equipo de comunicación interna de acuerdo al número de dependencias que sea indispensable establecer y de acuerdo a la necesidad e importancia de cada dependencia.

**3.2.6 Diseño de La planta y su distribución.** Para el normal funcionamiento La comercializadora requiere de un espacio físico amplio, donde se pueda realizar la distribución de sus oficinas y de la bodega, la cual deberá tener fácil acceso para el cargue y descargue de la mercancía, la localización deberá estar en un sitio cercano a los proveedores que en su mayoría se encuentran ubicados en el barrio bombona y la carrera 22. Por motivos de costo la empresa deberá iniciar sus actividades en instalaciones

arrendadas, el monto promedio de arrendamiento de una instalación de este tipo es de \$800.000.

- **Descripción de la distribución de áreas.** Para el establecimiento de la comercializadora se propone una construcción que cuente con las siguientes características: que se encuentre a pocas cuadras de los proveedores de productos marroquinos del sector de bombona, además que cuente con un excelente acceso vial y próxima a la avenida panamericana. Las características propias de la distribución física que se sugiere están detalladas en los planos, descritas así:

. **Planta primer piso.** Se accede directamente a un hall el cual tiene acceso directo a todas las dependencias del área comercial, así como también integra la escalera de acceso al segundo piso. El almacén y bodega tiene acceso directo a la calle para efectos de carga y descarga de mercancía, sin entorpecer las actividades administrativas, cuenta además con un acceso al hall y demás dependencias.

La dirección comercial cuenta con una biblioteca y acceso hacia el departamento de mercadeo y al departamento de compras y ventas, existe una batería de baños para damas y caballeros respectivamente que presta sus servicios al personal que labora en el primer piso.

Hay un patio que sirve de ambientación para la dirección comercial y por donde se pasa hacia un depósito para uso del área administrativa.

Todas las oficinas están perfectamente iluminadas para un buen desempeño en el área de trabajo.

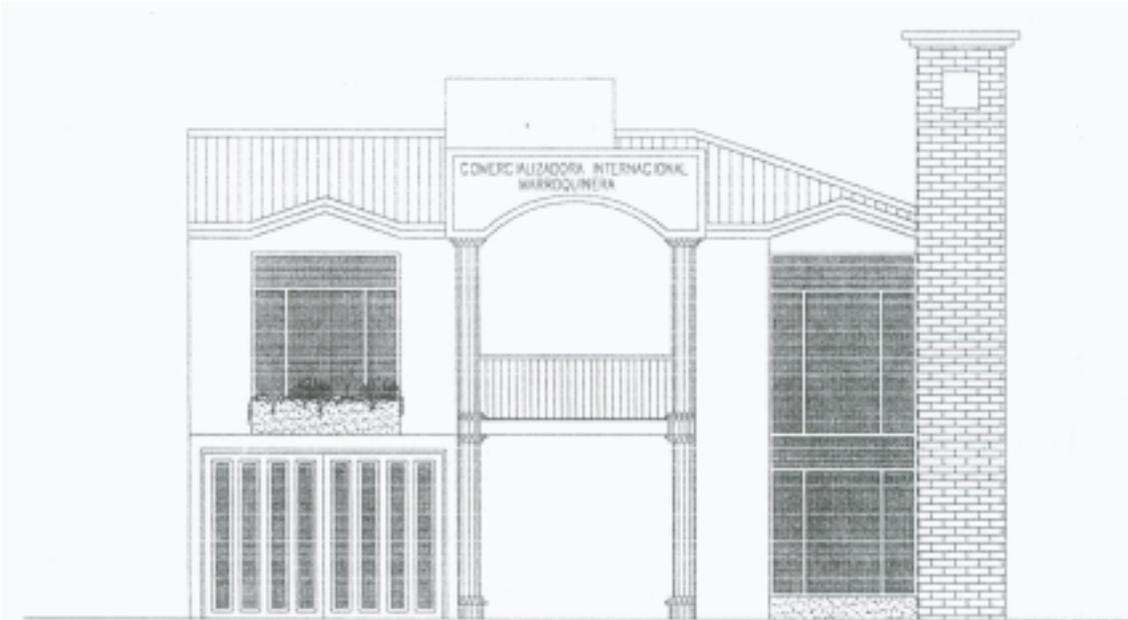
**. Planta segundo piso.** Se accede por las escaleras la cual comunica con un hall y de ahí a todas las dependencias del área administrativa y financiera, gerencia y sala de juntas, hay una oficina para la secretaria que se comunica internamente con la oficina del gerente a través de una puerta, posee además un archivador grande, la oficina del gerente cuenta con un baño privado y una biblioteca además de una salida al exterior independiente. Se cuenta también con una sala de juntas con baño privado para los socios muy amplia cómoda e independiente.

La oficina de dirección administrativa y financiera está estratégicamente ubicada para acceder hacia las oficinas de recursos humanos y contabilidad. La oficina de recursos humanos es amplia y se comunica fácilmente con las demás dependencias y cuenta con vista hacia el patio al igual que la oficina de dirección administrativa y financiera, lo que les brinda una mejor ambientación.

La oficina de contabilidad es amplia y bien iluminada, posee dos baños, uno para damas y otro para caballeros los cuales serán utilizados por el personal que se encuentre en esta planta.

Estas oficinas se encuentran ubicadas en esta planta puesto que deben estar alejadas del ruido y la distracción que pueda ocasionar el movimiento de almacén y bodega.

**Figura 1. Fachada principal Comercializadora Internacional**



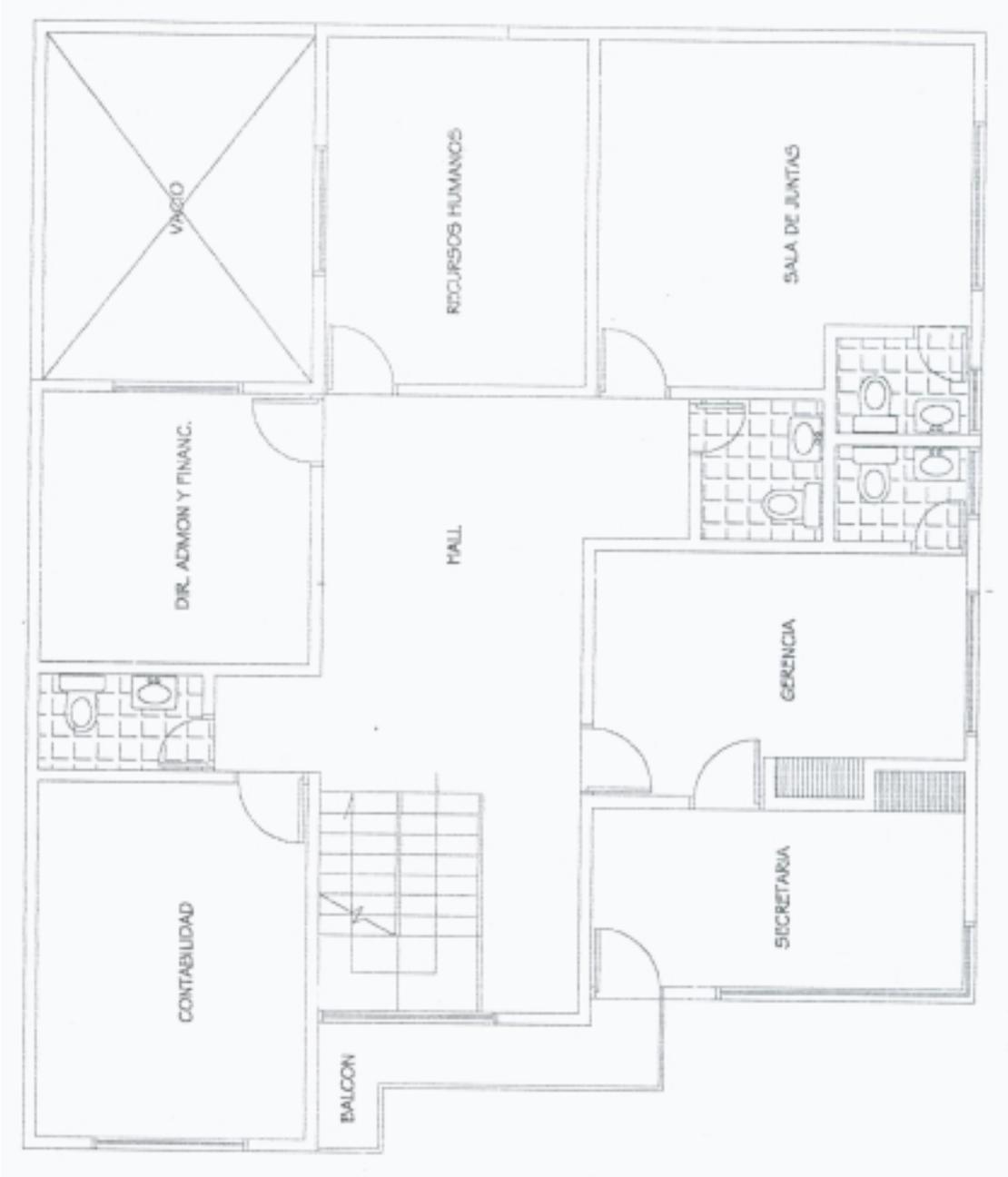
Fuente: Diseño Arquitecto Oscar Rodriguez

**Figura 2. Fachada lateral Comercializadora internacional**



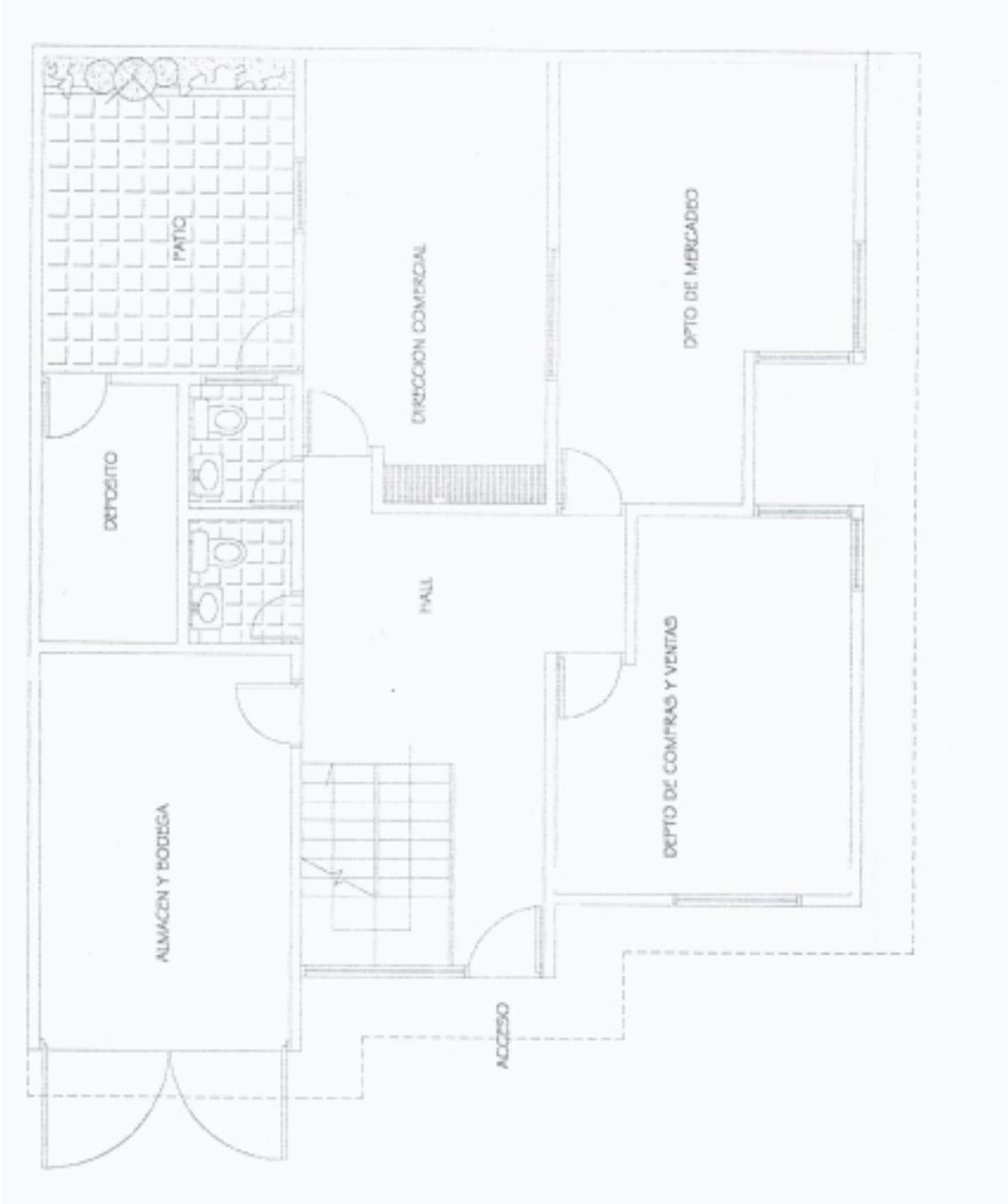
Fuente: Diseño Arquitecto Oscar Rodriguez

**Figura 3. Planta primer piso (distribución de áreas)**



Fuente: Diseño Arquitecto Oscar Rodriguez

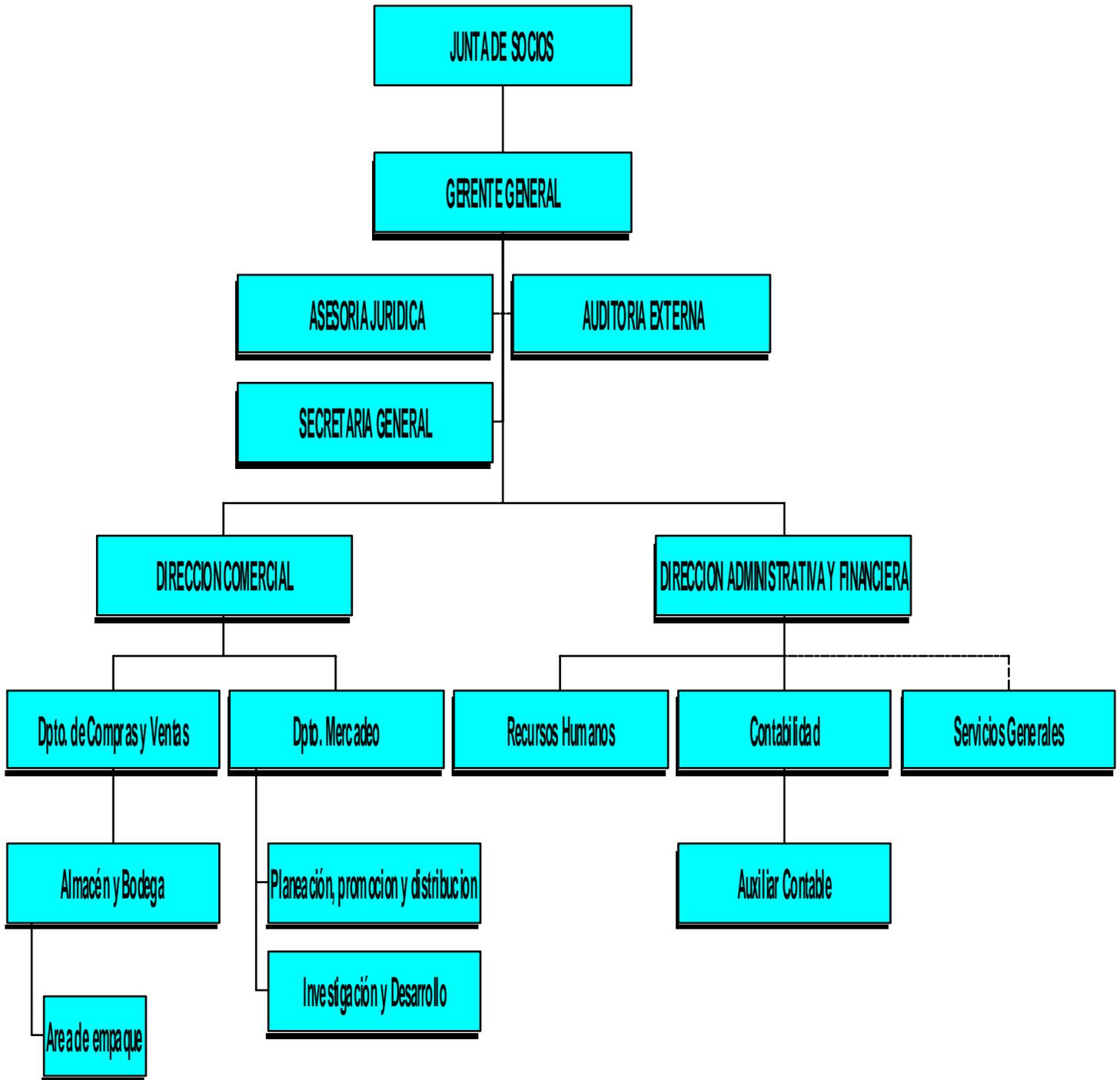
**Figura 4. Planta segundo piso (distribución de áreas)**



Fuente: Diseño Arquitecto Oscar Rodriguez

#### 4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO

##### 4.1 ORGANIGRAMA DE LA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL



## **4.2 MISIÓN, VISION Y MANDATOS ORGANIZACIONALES DE LA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL**

**4.2.1 Misión.** La Comercializadora es una organización dedicada a la comercialización de bolsos de cuero para dama hacia mercados internacionales, caracterizada esencialmente por diseños innovadores de excelente calidad y precios competitivos, para lo cual cuenta con personal calificado y comprometido con el logro de los objetivos y metas propuestas por la empresa.

**4.2.2 Visión.** La comercializadora Internacional pretende ser una de las mejores empresas de nuestra región, reconocida como una organización de gran aporte tanto a la economía local como nacional, mediante la generación de empleo y contribución al desarrollo del sector marroquino logrando un posicionamiento a nivel internacional.

### **4.2.3 Mandatos formales.**

#### HORARIO DE TRABAJO:

|                         |                     |
|-------------------------|---------------------|
| Entrada en la mañana:   | 8:00 AM.            |
| Tiempo de alimentación: | 12:00 M. a 2:00 PM. |
| Entrada en la tarde:    | 2:00 PM.            |
| Salida:                 | 6:00 PM.            |
| Sábados:                | 8:00 AM a 1:00 PM.  |

Los días laborales son: lunes, martes, miércoles, jueves, viernes, sábado. Los trabajadores deberán estar dispuestos a trabajar horas extras en el caso que la empresa lo requiera.

La Comercializadora Internacional velará por la salud, seguridad e higiene de los trabajadores a su cargo, igualmente garantizará los recursos necesarios para implementar y ejecutar las actividades que permanentemente están a su cargo, esto con el fin de contribuir con la integridad física y emocional del trabajador.

Los trabajadores que presten sus servicios a la empresa serán contratados bajo las normas legales en lo referente a prestaciones sociales.

En todo caso, en lo referente a los puntos que trata este capítulo, tanto la empresa como los trabajadores, se someterán a las normas pertinentes de código sustantivo del trabajo.

#### **4.2.4 Mandatos informales.**

- Respeto a los superiores
- Respeto a sus compañeros de trabajo
- Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores
- Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la empresa

- Ejecutar los trabajos que se le confíen con honradez, buena voluntad y la mejor manera posible
- Hacer observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por conducto del respectivo superior de manera fundada y respetuosa
- Ser verídico en todo caso
- Recibir y aceptar las ordenes y correcciones relacionadas con el trabajo, el orden y la conducta en general, con su verdadera intención, que es en todo caso la de cambiar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general
- Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique su respectivo jefe para el manejo de las maquinas o instrumentos de trabajo
- Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar donde debe desempeñar sus labores.

Los anteriores mandatos se pueden entender como una serie de disposiciones que quedan sometidas tanto a la empresa como a todos sus trabajadores, los cuales regirán el comportamiento sobre las conductas individuales de trabajo, salvo en aquellas situaciones que vayan en contra o en detrimento de la buena imagen de la empresa.

Para esto se requiere que la empresa brinde claridad y compromiso con cada uno de sus trabajadores y en beneficio y progreso de la sociedad, estipulando la concordancia de los mandatos con lo establecido por la ley y los códigos civil y de trabajo, sin que la integridad tanto física como moral se vea afectada. Para tal efecto se hace necesario que la

Comercializadora Internacional sea muestra de ejemplo y responsabilidad frente a los trabajadores y la sociedad; y se hace necesario que los mandatos de la organización no limiten el accionar, el desempeño, la creatividad, el liderazgo y colaboración de los trabajadores en beneficio de la empresa.

Dentro de la organización, se debe tener en claro que la importancia de un mandato radica en lograr que el funcionamiento de la empresa sea el óptimo, permitiendo el desarrollo y crecimiento de la misma, su compromiso con el desarrollo y crecimiento de la sociedad, para lo cual es indispensable que todos los miembros que conforman la organización entiendan y valoren la dimensión de formar parte de esta organización, dando lo mejor de sí en el desempeño de las actividades diarias, que ayuden al fortalecimiento de la filosofía y los valores corporativos.

### **4.3 MANUAL DE FUNCIONES**

**4.3.1 Junta de socios.** Es el ente más importante de la compañía ya que sobre ella se basa toda la organización y el manejo de la misma. Se conformará por los socios y accionistas de la empresa, quienes elegirán al gerente general y delegarán las funciones de todo el equipo de trabajo, determinando los parámetros y normas que regirán a la organización. Reuniéndose en periodos convenidos para analizar el funcionamiento de todas las áreas de la comercializadora, como también asistiendo a reuniones extraordinarias que para el caso lo amerite. Son los socios quienes principalmente toman las decisiones y sobre quienes recae el control absoluto de la comercializadora.

### **4.3.2 Nomina.**

#### **A. Identificación.**

|              |   |
|--------------|---|
| CARGO:       | Gerente General   |
| AREA:        | Gerencia  |
| DEPENDENCIA: | Junta de Socios   |
| AUTORIDAD:   | Directo sobre los Directores Comercial, Administrativo y Financieros. |

#### **B. Objetivo del cargo.**

- \* Proyección de la empresa para el logro de las metas a nivel internacional
- \* Dirección y organización de la empresa para el cumplimiento de su misión y logro de objetivos
- \* Planear la dirección de la organización tanto a nivel nacional como internacional.
- \* Entrega o facilitación de recursos
- \* Buscar el desarrollo integral de la organización a través de una eficiente gestión gerencial
- \* Búsqueda y realimentación de la información para facilitar procesos.
- \* Alianzas estratégicas.

**C. Responsabilidad principal.** Ser el representante legal de la institución, principal ejecutor de las decisiones de la Junta de Socios y responder por el desarrollo adecuado de la organización, conforme a los estatutos y normas existentes a nivel internacional.

**D. Funciones.**

\* Proponer a la Junta de Socios para su análisis y decisión, las políticas administrativas de la institución, los programas de desarrollo y los proyectos anuales.

\* Dirigir y supervisar, conforme a la ley la aplicación de los estatutos, los reglamentos y orientaciones de la Junta de Socios, funcionamiento de la institución, la presentación de servicios, el desarrollo de los programas y cuidar que las operaciones se ejecuten debida y oportunamente.

\* Velar porque los bienes y valores de la organización se hallen adecuadamente protegidos y porque la contabilidad se encuentre al día y de conformidad con las disposiciones legales y estatutarias.

\* Proponer a la Junta de Socios, para su análisis y decisión, las políticas administrativas para la institución, proyectos y presupuestos anuales.

\* Dirigir y supervisar conforme a la ley de superintendencia de sociedades, estos estatutos, los reglamentos y orientaciones de la Junta de Socios, el funcionamiento de la

institución, la prestación de los servicios, el desarrollo de los programas y cuidar que las operaciones se ejecuten debida y oportunamente.

\* Ordenar los gastos ordinarios y extraordinarios, de acuerdo con el presupuesto aprobado por la junta por las facultades especiales que para tal efecto se le otorguen cuando así se haga necesario.

\* Celebrar contratos dentro del giro ordinario de las actividades de la institución y en cuanto de sus atribuciones permanentes señaladas por la junta.

\* Dirigir las relaciones públicas de la institución. En especial con las organizaciones a nivel internacional (clientes).

\* Ejercer por sí mismo o mediante apoderado especial, la representación judicial y extrajudicial de la institución en lo nacional e internacional.

\* Aplicar las sanciones disciplinarias que le correspondan como máximo director ejecutivo y las que expresamente le determinen los reglamentos.

\* Velar porque los socios y empleados reciban información oportuna sobre los servicios y demás asuntos de interés de la organización.

- \* Presentar a la Junta de Socios informes anuales y periódicos que se soliciten sobre actividades desarrolladas. La situación general de la organización y las demás que tengan relación con la marcha y proyección de la misma.
  
- \* Conjuntamente con los funcionarios, elaborar los planes multianuales y los programas de desarrollo general para la institución y una vez aprobados por la Junta de Socios, dirigir conjuntamente con ellos su ejecución y evaluación.
  
- \* Nombrar y remover el personal de la institución de acuerdo con las normas legales.
  
- \* Dirigir, coordinar, vigilar y controlar el personal de la organización, la ejecución de las funciones administrativas y técnicas y la realización de los programas de la misma.
  
- \* Dirigir y controlar el presupuesto de la institución, aprobado por la Junta de Socios.
  
- \* Dirigir, coordinar y controlar la ejecución de las políticas de compras, suministros y servicios generales.
  
- \* Para la aprobación de la Junta de Socios, elaborar los objetivos, políticas y planes que la institución debe adoptar para la administración de sus recursos humanos, económicos, técnicos y físicos.

\* Presentar a la aprobación de la Junta de Socios los asuntos que sean de su competencia.

\* Mantener excelentes relaciones con los clientes internacionales, compañías de transporte, Instituciones de apoyo como Bancoldex y bancos internacionales

\* Las demás funciones que le señala la ley y los estatutos y las que refiriéndose al funcionamiento general de la organización, no estén expresamente atribuidas a otra actividad.

#### **E. Requisitos del cargo.**

**Formación.** Título universitario como profesional en Comercio Internacional y Mercadeo, Administrador de Empresas, Economía o Ingeniería Industrial, preferiblemente con orientación financiera, administrativa y de manejo en áreas del comercio exterior.

**Conocimientos específicos.** Tener como mínimo tres años de experiencia en cargos similares.

**Complejidad del cargo.** Es un cargo que demanda una buena planeación, buena proyección, concentración y toma de decisiones, exige una responsabilidad muy alta y muy buena disposición para la atención y solución de problemas complejos.

**Relaciones.** Mantener excelentes relaciones con los clientes en el exterior, proveedores; Así como también relaciones permanentes internas con los empleados, la secretaría y los directores de los departamentos y socios. Externamente tiene relación con todas las personas que de una u otra forma demanden los servicios de la empresa.

**Supervisión.** Recibe supervisión de la Junta de socios. Ejerce supervisión sobre la totalidad de los cargos que existan en la organización.

**Responsabilidad.** Por el buen funcionamiento y el desarrollo de la institución desde el punto de vista de comercio exterior, financiero y administrativo.

#### **A. Identificación.**

CARGO:                    Secretaria General

AREA:                    Gerencia

DEPENDENCIA:        Gerencia.

**B. Responsabilidad.** Organización de la agenda del gerente diariamente, toma de decisiones sencillas, alta responsabilidad.

#### **C. Funciones.**

\* Clasificar la información de acuerdo al destino

- \* Codificar la información según el área
- \* Programar al mensajero
- \* Sacar las cartas a máquina y demás informes que solicite la Gerencia
- \* Hacer llegar a su destino las cartas e informes de la Gerencia
- \* Recibir las llamadas para la gerencia
- \* Tomar los mensajes dirigidos a la Gerencia
- \* Sacar a máquina las actas y presentarlas a la Gerencia para su revisión
- \* Archivar adecuadamente la información
- \* Definir un proceso conforme al desarrollo de la sociedad que permita el manejo del archivo
- \* Asistir a las reuniones que la Gerencia le solicite para tomar nota y después elaborar las actas correspondientes
- \* Gestionar los reembolsos de caja menor
- \* Realizar los pagos que establezca el reglamento de caja menor
- \* Manejar adecuadamente los bienes y recursos que estén bajo responsabilidad
- \* Todas las demás funciones que tengan que ver con su cargo y que le sean asignados.

#### **D. Requisitos del cargo.**

**Formación.** Título en Secretariado ejecutivo con experiencia mínima de dos años.

**Conocimientos específicos.** Manejo de normas de Secretaria, paquetes que manejen información, buena ortografía, buena redacción, y oportunidad en el desarrollo de las

labores encomendadas.

**Complejidad del cargo.** Es un cargo que demanda dinamismo, planeación, organización y exige una concentración adecuada a las labores encomendadas.

#### **A. Identificación.**

CARGO: Director Comercial  
AREA: Dirección Comercial  
DEPENDENCIA: Dirección Comercial  
AUTORIDAD: Coordina las áreas de Compras y Ventas y Mercadeo.

**B. Responsabilidad.** Es responsable por la coordinación de los diferentes convenios que se celebren sobre la compra de insumos y materias primas; así como la venta al exterior de productos de marroquinería con las diferentes empresas, su cumplimiento y buen desarrollo.

#### **C. Funciones.**

- \* Realizar contactos con empresas para la comercialización de nuestros productos a nuevos mercados
- \* Evaluar la compra de insumos y materias primas de excelente calidad a precios acordes con los requerimientos de la comercializadora

- \* Estar pendiente sobre el cumplimiento de los convenios que tenga que ver con las áreas de su coordinación
- \* Analizar conjuntamente con la Gerencia el desarrollo de los diferentes convenios
- \* Coordinar con el departamento de mercadeo la estrategia tendientes a atraer clientes internacionales
- \* Realizar reuniones de planeación y desarrollo de los diferentes convenios con empresas foráneas
- \* Evaluar junto con el departamento de mercadeo, el sistema de promoción y publicidad mas apropiado para nuestro producto en el mercado meta
- \* Será además quien se encuentre en contacto directo con los compradores a nivel internacional
- \* Coordinar el control de calidad del producto a exportar
- \* Visualizar oportunidades comerciales mediante investigación e inteligencia de mercados
- \* Los demás que se programen y que tengan que ver con las áreas que coordina.

#### **D. Requisitos del cargo.**

**Formación.** Profesional en comercio internacional y mercadeo, Administrador de empresas, economista o carreras afines, con manejo del idioma extranjero (ingles); y una experiencia mínima de dos años.

**Conocimientos específicos.** Tener como mínimo dos años de experiencia en cargos similares, y un perfecto manejo del ingles.

**Complejidad del cargo.** Es un cargo que demanda dinamismo, planeación, organización y exige una concentración adecuada a las labores encomendadas.

#### **A. Identificación.**

CARGO: Jefe de Compras y Ventas  
AREA: Dirección Comercial  
DEPENDENCIA: Dirección Comercial  
AUTORIDAD: Ejerce autoridad directa sobre el jefe de almacén y bodega.

**B. Responsabilidad.** Es el responsable del manejo de insumos y materias primas.

#### **C. Funciones.**

- \* Se encarga directamente del manejo de los suministros y realización de pedidos de mercancía
- \* Realiza pedidos y supervisa los elementos para el funcionamiento interno de la comercializadora
- \* Se encuentra en contacto directo con el jefe de almacén y bodega y las personas que ahí laboran
- \* Supervisa los inventarios y kardex de mercancías en existencia

\* Todas las demás funciones que le sean inherentes a su cargo.

#### **D. Requisitos del cargo.**

**Formación.** Técnico en contabilidad sistematizada.

**Experiencia.** Tener al menos dos años de experiencia en cargos similares.

**Relaciones.** Mantener relaciones directas con el director comercial y el gerente.

**Responsabilidad.** Debe responder por los implementos de trabajo encomendados para la buena realización del mismo, y por la buena utilización de la información que se le confíe.

#### **A. Identificación.**

|              |   |
|--------------|---|
| CARGO:       | Jefe de Almacén y Bodega                            |
| AREA:        | Departamento de Compras y Ventas                    |
| DEPENDENCIA: | Dirección Comercial                                 |
| AUTORIDAD:   | Ejerce autoridad sobre los empacadores y el obrero. |

**B. Responsabilidad.** Es el responsable del recibo y manejo de suministros de insumos y materias primas.

### **C. Funciones.**

- \* Se encarga directamente del recibo de los suministros y materias primas
- \* Manejo de Kardex e inventarios
- \* Controla la entrada y salida de mercancías
- \* Revisa pedidos que se hagan a esta dependencia
- \* Se encuentra en contacto directo con los empacadores y el obrero
- \* Todas las demás funciones que le sean inherentes a su cargo.

### **D. Requisitos del cargo.**

**Formación.** Técnico en contabilidad.

**Experiencia.** Tener al menos dos años de experiencia en cargos similares.

**Relaciones.** Mantener relaciones directas con el director de compras y ventas y director comercial.

**Responsabilidad.** Debe responder por los implementos de trabajo encomendados para la buena realización del mismo, y por la buena utilización de la información que se le confíe.

### **A. Identificación.**

|              |   |
|--------------|---|
| CARGO:       | Director Mercadeo   |
| AREA:        | Dirección Comercial   |
| DEPENDENCIA: | Dirección Comercial   |
| AUTORIDAD:   | Ejerce autoridad directa sobre: planeación, investigación y desarrollo, publicidad y promoción, y distribución. |

**B. Responsabilidad.** Es el responsable del manejo de la planeación estratégica para llegar a nuevos mercados, utilizando para ello los medios de comunicación mas adecuados.

**C. Funciones.**

- \* Se encarga de la planeación estratégica para penetrar y llegar a nuevos mercados o posicionarse en los ya existentes
- \* Es el responsable de la investigación y desarrollo de nuevos productos
- \* Hace un estudio minucioso de los medios de comunicación óptimos para llegar con el producto de la manera más eficaz ala conquista del cliente
- \* Estudia la distribución física internacional mas adecuada para llevar nuestro producto al exterior y que llegue a tiempo y en optimas condiciones
- \* Estudia los convenios y alianzas estratégicas con otras instituciones para el desarrollo del producto
- \* Todas las demás funciones inherentes a su área.

#### **D. Requisitos del cargo.**

**Formación.** Profesional en Mercadeo.

**Experiencia.** Tener al menos dos años de experiencia en cargos similares.

**Relaciones.** Mantener relaciones directas con el director comercial y el gerente.

**Responsabilidad.** Debe responder por los implementos de trabajo encomendados para la buena realización del mismo, y por la buena utilización de la información que se le confíe.

#### **A. Identificación.**

CARGO: Coordinador de planeación, promoción y distribución

AREA: Dirección Comercial

DEPENDENCIA: Departamento de Mercadeo.

#### **B. Objetivo del cargo.**

Ser el principal colaborador del director de mercadeo en el logro de los objetivos trazados en la planeación estratégica y marketing mix.

#### **D. Funciones.**

- \* Realizar el plan operativo anual en coordinación con el gerente, y el director de departamento
- \* Diseñar programas de promoción y distribución junto con el director de mercadeo de los productos de la comercializadora
- \* Elaborar en coordinación con el director de mercadeo el programa en marketing mix
- \* Todas las funciones inherentes al cumplimiento de metas y objetivos del departamento de mercadeo.

#### **E. Requisitos del cargo.**

**Formación.** Título universitario como profesional mercadeo o carreras afines.

**Conocimientos específicos.** Tener como mínimo un año de experiencia en cargos similares.

**Complejidad del cargo.** Es un cargo que demanda una excelente creatividad, buena proyección a nivel internacional, información de tendencias en la moda, exige una responsabilidad muy alta.

**Relaciones.** Mantener excelentes relaciones con el director de mercadeo y también con los empleados. Externamente tiene relación con todas las personas que de una u otra

forma demanden los servicios de la empresa.

**Responsabilidad.** Debe responder por los implementos de trabajo encomendados para la buena realización del mismo, y por la buena utilización de la información que se le confíe.

#### **A. Identificación.**

CARGO: Jefe en Investigación y desarrollo

AREA: Dirección Comercial

DEPENDENCIA: Departamento de Mercadeo.

#### **B. Objetivo del cargo.**

\* Diseñar el producto con el cual la comercializadora pretende llegar al mercado objetivo, de manera que satisfaga las necesidades del consumidor final.

\* Diseñar el empaque del producto a exportar de tal manera que cumpla con la protección, preservación y presentación acorde a las normas internacionales.

\* Realizar el control de calidad del producto en el momento de su proceso y su acabado.

**C. Responsabilidad principal.** Estar continuamente a la vanguardia en lo referente a moda y diseño en productos del sector marroquinero de acuerdo a los requerimientos del mercado meta, y que puedan ser aplicados dentro de la comercializadora.

**D. Funciones.**

- \* Diseñar los productos de la Comercializadora Internacional
- \* Velar por el cumplimiento de estándares de calidad en el producto
- \* Dirigir y supervisar a los microempresarios para que las operaciones de producción se ejecuten debida y oportunamente
- \* Asesorar y coordinar la compra de insumos y materias primas, de manera que cumplan con los requerimientos de calidad que exige la comercializadora
- \* Mantener excelentes relaciones con los microempresarios, y demás Instituciones de apoyo técnico y microempresarial
- \* Las demás funciones en lo referente al área de investigación y desarrollo.

**E. Requisitos del cargo.**

**Formación.** Título universitario como profesional en diseño Industrial.

**Conocimientos específicos.** Tener como mínimo tres años de experiencia en cargos similares.

**Complejidad del cargo.** Es un cargo que demanda una excelente creatividad, buena proyección a nivel internacional, información de tendencias en la moda, exige una responsabilidad muy alta.

**Relaciones.** Mantener excelentes relaciones con los microempresarios y proveedores de materias primas e insumos; Así como también relaciones permanentes internas con los empleados. Externamente tiene relación con todas las personas que de una u otra forma demanden los servicios de la empresa.

#### **A. Identificación.**

|              |   |
|--------------|---|
| CARGO:       | Director Administrativo y Financiero  |
| AREA:        | Dirección Administrativa y Financiera                                       |
| DEPENDENCIA: | Gerencia  |
| AUTORIDAD:   | Coordina las áreas de Recursos Humanos, Contabilidad y Servicios Generales. |

**B. Responsabilidad.** Es responsable por la coordinación de los departamentos de Contabilidad, Recursos humanos y Servicios generales.

#### **C. Funciones.**

\* Revisar los estados de resultados y los flujos de caja que presenta la empresa.

- \* Atender las necesidades que requieran los departamentos a su cargo
- \* Estudiar la parte humana de la compañía, en especial las necesidades de sus empleados junto con el jefe de recursos humanos
- \* Contratar los servicios que la comercializadora necesite con empresas que ofrezcan estos servicios en la ciudad, como lo son: aseo, mensajería, vigilancia y los que la empresa requiera.

#### **D. Requisitos del cargo.**

**Formación.** Administrador Financiero o Administrador de Empresas.

**Conocimientos específicos.** Tener como mínimo dos años de experiencia en cargos similares.

**Complejidad del cargo.** Es un cargo que demanda dinamismo, planeación, organización y exige una concentración adecuada a las labores encomendadas.

#### **A. Identificación**

|              |                                       |
|--------------|---------------------------------------|
| CARGO:       | Contador                              |
| AREA:        | Dirección Administrativa y Financiera |
| DEPENDENCIA: | Contabilidad                          |

AUTORIDAD: Directa sobre el Auxiliar Contable.

**B. Responsabilidad.** Planeación, organización, de los sistemas contables de la empresa.

**C. Funciones.**

- \* Llevar los libros oficiales, mayores y balances, caja diario, socios
- \* Verificar disponibilidad presupuestal, mantener informada la gerencia y dirección administrativa y financiera
- \* Elaborar balances trimestrales, y estados de resultados mensuales
- \* Realizar estudios financieros para el manejo de capitales disponibles, cuando se requiera
- \* Controlar que los pagos legales: (Retefuente, Declaraciones de renta, Impuestos, etc.), se hagan en el tiempo previsto
- \* Realizar y actualizar manual de procedimientos y normas en contabilidad de acuerdo a las normas vigentes
- \* Informar oportunamente sobre las necesidades de recursos y responder por el adecuado uso, así como de los bienes a su cargo
- \* Atender los pagos que resulten por el movimiento normal de la institución
- \* Otros impuestos que se causasen en caso de importación de insumos o materias primas
- \* Realizar comprobantes de ingreso y de egreso
- \* Realizar las conciliaciones Bancarias
- \* Las demás funciones que le sean asignadas y sean afines con su cargo.

#### **D. Requisitos del cargo.**

**Formación.** Contador Público (con tarjeta profesional).

**Experiencia.** Tener al menos un año de experiencia como contador.

**Relaciones.** Mantener relaciones directas con el gerente y el director administrativo, indirectas con la totalidad de los empleados de la empresa.

**Responsabilidad.** Debe responder por los implementos de trabajo encomendados para la buena realización de su trabajo y por la buena utilización de la información que se le confíe.

#### **A. Identificación.**

CARGO: Auxiliar Contable

AREA: Dirección Administrativa y Financiera

DEPENDENCIA: Contabilidad

AUTORIDAD: No ejerce autoridad sobre ningún empleado.

**B. Responsabilidad.** Es responsable directo por el buen manejo de la información que le confíe el superior inmediato y por la buena realización de las labores encomendadas.

### **C. Funciones.**

- \* Recibir la documentación que llegue a contabilidad, clasificarla y organizarla
- \* Digitar la información en el paquete contable
- \* Generar los informes de respaldo a la documentación digitada
- \* Analizar conjuntamente con el contador los informes que se generen
- \* Responder por el archivo de contabilidad
- \* Mantener organizado el archivo según le sea encomendado
- \* Colaborar al contador con la información que éste le solicite
- \* Mantener al día su puesto de trabajo
- \* Todas las demás funciones que le sean asignadas por su superior Inmediato.

### **D. Requisitos del cargo.**

**Formación.** técnico en contabilidad y conocimientos en sistemas.

**Experiencia.** Tener al menos un año de experiencia como auxiliar de contabilidad.

**Relaciones.** Mantener relaciones directas con el contador, indirectas con la totalidad de los empleados de la empresa.

**Responsabilidad.** Debe responder por los implementos de trabajo encomendados para la buena realización del mismo, y por la buena utilización de la información que se le

confíe.

### **A. Identificación.**

CARGO: Jefe de talento Humano  
AREA: Dirección Administrativa y Financiera  
DEPENDENCIA: Recursos Humanos  
AUTORIDAD: No ejerce autoridad sobre ningún empleado.

**B. Responsabilidad.** Es el responsable del manejo del grupo de empleados y capacitación de los mismos.

### **C. Funciones.**

- \* Se encargara del clima organizacional de los empleados, mediante la convivencia social y superación personal, con talleres y dinámicas de apoyo
- \* Realización de cursos de capacitación, motivación, y autoestima
- \* Contactos con empresas para realizar convenios que generen trabajo y recreación en las áreas que maneja
- \* Coordinar las áreas de medicina general, derechos y obligaciones del trabajador
- \* Elaboración y evaluación de test, y pruebas psicotécnicas
- \* Selección de personal, para el desempeño en cargos vacantes
- \* Definición de habilidades y trabajo en equipo

\* Todas las demás funciones inherentes a su cargo.

#### **D. Requisitos del cargo.**

**Formación.** Psicólogo o Sociólogo.

**Experiencia.** Tener al menos dos años de experiencia en cargos similares.

**Relaciones.** Mantener relaciones directas con el director administrativo y financiero y el gerente.

**Responsabilidad.** Debe responder por los implementos de trabajo encomendados para la buena realización del mismo, y por la buena utilización de la información que se le confíe.

#### **A. Identificación.**

AREA: Servicios Generales

DEPENDENCIA: Dirección Administrativa y Financiera

AUTORIDAD: No ejerce autoridad sobre ningún empleado de la comercializadora.

**B. Responsabilidad.** Se realizará a través de outsourcing con empresas que operen en la ciudad las cuales serán las directas responsables del manejo del grupo de empleados

que proporcionen a la comercializadora.

**C. Funciones.** Las funciones serán designadas de acuerdo al área en la cual se desenvuelva la persona designada por la empresa contratada para dicho fin (vigilancia, aseo, mensajería, mantenimiento de equipos.

**A. Identificación.** La asesoría jurídica al igual que la auditoria externa se contratara por medio de outsourcing de la siguiente manera:

**Asesoría jurídica.** Se contratara un abogado para temas relacionados con asuntos legales locales y jurídicos de la empresa y una persona profesional en derecho internacional, encargada de prestar asesoría respecto a temas relacionados con asuntos de legislación aduanera a nivel internacional cuando la ocasión así lo amerite.

**Auditoria externa.** Se contratara una auditoria externa para que analice el funcionamiento y manejo en general que se le este dando a la empresa y evalúe todos los departamentos que componen la comercializadora, para ver si se esta cumpliendo con los objetivos y metas propuestas en el plan operativo anual.

Lo anterior se lo hace con el fin de que estas, brinden una información veraz de la situación en que se encuentra la empresa tomando para ello una posición neutral, objetiva y correcta.

#### **4.4 RELACION EMPRESA MARROQUINERA – COMERCIALIZADORA**

**4.4.1 Relación comercial empresa marroquina – comercializadora.** La relación comercial entre los microempresarios y la comercializadora internacional se establece mediante un contrato formal que garantice el cumplimiento en la entrega de los pedidos, también se establece un precio al producto el cual esta determinado en el desarrollo del trabajo mediante la matriz de evaluación de precio, en la cual se define un precio EXWORK para el microempresario. En la matriz de evaluación de precio se ha fijado el valor del producto para el importador teniendo en cuenta los principales términos de negociación internacional (INCOTERMS).

Para garantizar la calidad en la materia prima la comercializadora proveerá a los microempresarios lo esencial en la producción (cuero y herrajes), de manera que permita la uniformidad del producto.

En cuanto a diseños la comercializadora vinculará a un diseñador industrial, con el fin de elaborar prototipos del producto de acuerdo a las exigencias del cliente internacional.

Para que en las diferentes etapas del proceso de fabricación del producto se cumpla con la calidad requerida, la comercializadora designara una persona con conocimientos del proceso para que efectué control de calidad y se pueda garantizar un producto optimo.

**4.4.2 Relación contractual empresa marroquinera - comercializadora.** La relación de los marroquinos con la comercializadora internacional se respaldará mediante un contrato formal donde tanto la empresa como los microempresarios se comprometan a trabajar en equipo, donde se busque el beneficio social y económico de las partes que intervienen en el mismo.

**Las cláusulas que deben cumplir la empresa marroquinera son:**

- Contar con un establecimiento donde pueda desempeñar en buenas condiciones operativas la actividad productiva.
- Tener como mínimo cinco años de experiencia como empresa en la producción de bolsos de cuero para dama.
- Comprometerse a trabajar con exclusividad para la comercializadora internacional y así mismo proteger los diseños entregados por la empresa.
- Cumplir con los pedidos que la comercializadora haga mensualmente, para ello deben contar con los operarios requeridos para la producción.
- La elaboración de los productos llevara un control de calidad durante el proceso productivo y el terminado del mismo.

- Deben contar con la maquinaria y el equipo auxiliar indispensable en la fabricación del producto.
  
- Entregar el producto terminado en las instalaciones de la comercializadora empacado en bolsas de polietileno.
  
- Trabajar bajo la asesoría de la comercializadora internacional, específicamente con el diseñador industrial.
  
- Facilitar los datos e información necesaria para el trámite del certificado al proveedor (CP) que lo acredita como exportador indirecto.
  
- Gestionar con el apoyo de la comercializadora internacional el registro nacional de exportadores.
  
- Asistir bimensualmente a reuniones programadas por la comercializadora internacional con el fin de analizar la relación de las partes y tratar de mejorar los aspectos en los que haya debilidades y resaltar los que se consideren fortalezas

**Las cláusulas que debe cumplir la comercializadora son:**

- Proveer a los microempresarios de las materias primas (cuero y herrajes) cada vez que esta realice un pedido.

- Asesorar al microempresario en el proceso productivo con miras a lograr un mejoramiento continuo.
  
- Realizar la orden de pedidos de manera que el microempresario permanezca en plena actividad de producción.
  
- Pagar el valor de la mercancía previamente acordado con el microempresario mercancía.
  
- Una vez verificada y recibida la mercancía a satisfacción de la comercializadora esta deberá asumir toda la responsabilidad en su almacenamiento y posterior movilización.
  
- Expedir el certificado al proveedor (CP) cada vez que este haga la entrega del producto terminado.
  
- Convocar y participar activamente de la reunión bimensual que se realiza con los proveedores tratando de solucionar las posibles debilidades que se estén presentando dentro de la relación de las partes y así mismo resaltar las fortalezas.
  
- Una vez haya sido verificada y aceptada la mercancía por la comercializadora internacional se efectuará La transmisión de la propiedad.

#### 4.5 PLAN OPERATIVO COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL

| OBJETIVOS   | ACTIVIDADES  | TIEMPO                  | RECURSOS                             | RESPONSABLES  |
|---|--|-------------------------|--------------------------------------|---|
| 1. Gestionar el apoyo financiero para la puesta en marcha del proyecto de la Comercializadora Internacional.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Presentar el proyecto a la cámara de comercio de Pasto para recibir el aval.</li> <li>* Enviar el proyecto a Bancoldex para recibir el respaldo financiero.</li> <li>* Cumplir con la documentación exigida por parte de Bancoldex.</li> </ul>  | Marzo – abril de 2003   | Humanos                              | Socios  |
| 2. Identificar la ubicación estratégica de la comercializadora internacional en la ciudad de Pasto.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Buscar el establecimiento en el cual funcionara la Comercializadora.</li> <li>* Realizar el contrato de arrendamiento.</li> </ul>   | Abril--mayo de 2003     | Humanos                              | Socios  |
| 3. Establecer el talento humano encargado de la parte organizacional y administrativa de la comercializadora internacional.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Convocar el personal que hará parte de la nomina de la C.I.</li> <li>* Seleccionar el equipo de trabajadores de la C.I.</li> <li>* Dar a conocer el manual de funciones y el reglamento interno de trabajo.</li> </ul>  | Mayo--junio de 2003     | Humanos<br>Financieros               | Socios  |
| 4. Establecer el equipo de proveedores del producto (bolsos de cuero para dama) con el cual la comercializadora internacional pretende llegar al mercado de Estados Unidos. | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Contactar los fabricantes del producto (bolsos de cuero para dama) en la ciudad de Pasto.</li> <li>* Seleccionar los proveedores y establecer la relación contractual con los mismos.</li> <li>* Elaborar los modelos que el diseñador industrial haya realizado para ser promocionados.</li> </ul>   | Julio de 2003           | Humanos<br>Financieros               | Socios<br>Gerente<br>Jefe de Talento humano<br>Jefe de investigación y desarrollo |
| 5. Dar a conocer el producto de la comercializadora Internacional en el mercado de Estados Unidos.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Participar en ferias estadounidenses del sector marroquino con el apoyo de Proexport.</li> <li>* Realizar una misión comercial hacia el mercado de Estados Unidos.</li> <li>* Promocionar el producto a través de publicidad escrita (catálogos, CD-ROOM, Internet)</li> </ul>  | Agosto--octubre de 2003 | Humanos<br>Financieros<br>Logísticos | Gerente<br>Dirección comercial<br>Departamento de Mercadeo                        |
| 6. Efectuar las exportaciones programadas por la empresa.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Con la realización formal del primer pedido se procede a:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprar las materias primas previamente seleccionadas para ser suministrada a los marroquinos.</li> <li>- Realizar control de calidad en el proceso productivo.</li> <li>- Llevar a cabo el proceso de empaque y distribución física internacional.</li> <li>- Gestionar el reintegro de divisas.</li> </ul> </li> </ul> | Noviembre de 2003       | Humanos<br>Financieros<br>Logísticos | Gerente<br>Dirección comercial<br>Asesoría Jurídica                               |

**Cuadro 21. Nomina de la Comercializadora Internacional**

| EMPLEADOS                             | SALARIO   | PREST. SOCIALES | AUX. TRANSP | TOTAL DEVENGADO   |
|---------------------------------------|-----------|-----------------|-------------|-------------------|
| Gerente General                       | 2.500.000 | 49,477%         |             | 3.736.925         |
| Secretaria General                    | 600.000   | 49,477%         | 34.000      | 930.862           |
| Director Comercial                    | 2.000.000 | 49,477%         |             | 2.989.540         |
| Director Administrativo y Financiero  | 2.000.000 | 49,477%         |             | 2.989.540         |
| Jefe de Compras y Ventas              | 1.000.000 | 49,477%         |             | 1.494.770         |
| Jefe de Talento humano                | 1.200.000 | 49,477%         |             | 1.793.724         |
| Contador Público                      | 1.200.000 | 49,477%         |             | 1.793.724         |
| Auxiliar Contable                     | 600.000   | 49,477%         | 34.000      | 930.862           |
| Director Mercadeo                     | 1.500.000 | 49,477%         |             | 2.242.155         |
| Coordinador de publicidad y promoción | 1.200.000 | 49,477%         |             | 1.793.724         |
| Diseñador Industrial                  | 1.500.000 | 49,477%         |             | 2.242.155         |
| Jefe de Almacén y Bodega              | 600.000   | 49,477%         | 34.000      | 930.862           |
| Empacadores (2)                       | 754.508   | 49,477%         | 68.000      | 1.195.816         |
| Obrero                                | 400.000   | 49,477%         | 34.000      | 631.908           |
| Auxiliar Servicios Generales          | 400.000   | 49,477%         | 34.000      | 631.908           |
| Mensajero                             | 400.000   | 49,477%         | 34.000      | 631.908           |
| Vigilante                             | 400.000   | 49,477%         | 34.000      | 631.908           |
| <b>TOTAL</b>                          |           |                 |             | <b>27.592.291</b> |

Para el calculo de las prestaciones sociales se tiene en cuenta: Cesantías (8,33%), Intereses sobre Cesantías (1%), Prima (8,33%), Vacaciones (4,17%). De igual manera los Aportes Patronales en Seguridad Social son: Salud (12% de los cuales, 8% aporta el empleador y 4% el trabajador), A.R.P.( 0,522%), Pensión (13,5% el cual se discrimina de la siguiente manera: 3,375% le corresponde al trabajador y 10,125% al empleador), y el auxilio de transporte es de \$34.000 para personas que devengan menos de dos salarios mínimos mensuales legales vigentes. Los Aportes parafiscales son: Cajas de Compensación Familiar (4%), SENA (2%), I.C.B.F. (3%). Para un total correspondiente al empleador de 49,477%.

## 5. ESTUDIO FINANCIERO

El propósito fundamental que se busca con el presente estudio es demostrar la factibilidad financiera para la conformación de la Comercializadora Internacional de productos de marroquinería en la ciudad de Pasto, proyecto que puede repercutir en gran medida para el beneficio del sector artesanal marroquinerero de la ciudad, como medida de expansión internacional y recuperación de la demanda por estos productos.

### 5.1 INVERSIONES

#### 5.1.1 Inversión fija

| DETALLE             | VALOR             |
|---------------------|-------------------|
| Maquinaria y Equipo | 400.000           |
| Equipos de Oficina  | 23.570.000        |
| <b>TOTAL</b>        | <b>23.970.000</b> |

#### 5.1.2 Inversión diferida

| DETALLE                        | VALOR            |
|--------------------------------|------------------|
| Gastos de const. de la empresa | 1.500.000        |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>1.500.000</b> |

### 5.1.3 Capital de trabajo (mensual)

| DETALLE                              | UNIDAD           | CANT. | VR. UNITARIO | COSTO TOTAL        |
|--------------------------------------|------------------|-------|--------------|--------------------|
| Nómina y prestación de servicios     | Salario          | 18    |              | 28.592.291         |
| Papelería y útiles de escritorio     |                  |       |              | 30.000             |
| Transporte y comisiones              | Kilos            | 4.375 | 1027,557     | 4.495.562          |
| Compra del producto                  | No. de artículos | 6.250 | 43.174,6548  | 269.841.592        |
| Empaque y Embalaje                   | No. de artículos | 6.250 | 606,825      | 3.792.656          |
| Participación en ferias y publicidad |                  |       |              | 4.000.000          |
| <b>TOTAL</b>                         |                  |       |              | <b>310.752.101</b> |

El capital de trabajo esta conformado por la nomina y prestación de servicios de la organización que haciende a un total de \$28.592.291 la cual esta conformada por personal profesional y técnico necesario para el buen funcionamiento de la empresa, la papelería y útiles de escritorio requerida para el normal desempeño de la actividad administrativa se ha calculado en \$30.000 mensuales, el transporte y las comisiones se refieren al costo de transportar la mercancía terminada a puerto de embarque (Aeropuerto el Dorado de Bogota), compra del producto es la compra de la mercancía terminada a los proveedores de la ciudad de Pasto la cual requiere un gasto adicional de empaque y embalaje, también se requiere de la participación en ferias internacionales con el fin de promocionar el producto terminado, se destinara un promedio de \$4.000.000 millones de pesos mensuales para tal fin.

## 5.2 DETALLE DE ACTIVOS

### 5.2.1 Activos fijos

- **Maquinaria y equipo.** Se requiere de dos carretillas de mano por un costo de \$ 200.000 la unidad, para el cargue y descargue de mercancías dentro de la planta.

#### Cuadro 22. Equipos de oficina

| Cantidad | Equipo de Oficina     | Vr. Unitario | TOTAL             |
|----------|-----------------------|--------------|-------------------|
| 5        | Computadores          | 2.500.000    | 12.500.000        |
| 8        | Escritorios con silla | 300.000      | 2.400.000         |
| 3        | Líneas telefónicas    | 500.000      | 1.500.000         |
| 1        | Telefax               | 250.000      | 250.000           |
| 9        | Teléfonos             | 30.000       | 270.000           |
| 1        | Mesas con sillas      | 600.000      | 600.000           |
| 3        | Archivadores          | 200.000      | 600.000           |
| 1        | Televisor             | 600.000      | 600.000           |
| 1        | VHS                   | 250.000      | 250.000           |
| 1        | Juego de sala         | 800.000      | 800.000           |
| 1        | Máquina de escribir   | 300.000      | 300.000           |
| 1        | Biblioteca            | 3.000.000    | 3.000.000         |
|          | Otros                 |              | 500.000           |
|          | <b>TOTAL</b>          |              | <b>23.570.000</b> |

**5.2.2 Costo de nomina y prestación de servicios.** El costo de implementar el organigrama y sus respectivos cargos haciende a \$27.592.291 mensual, y en auditoria externa y asesoria jurídica se ha previsto un costo de \$1.000.000 en el mes, para un total de \$28.592.291.

**5.2.3 Inversión diferida.** Gastos de constitución de la empresa: la Comercializadora requiere de tramites legales para su funcionamiento, en entidades como: Cámara de Comercio, Bomberos, Industria y Comercio, DIAN, Alcaldía Municipal y al Mincomex; ésta última expide el Registro Nacional de Exportadores.

**5.2.4 Activos corrientes.** Transporte y comisiones: el transporte de la mercancía junto con sus respectivas comisiones es de \$4.495.562 mensual, desde la ciudad de Pasto hasta la ciudad de Bogotá.

Compra del producto: el valor del producto terminado por unidad comprado al proveedor es de US\$ 16,0084, para un valor en pesos de \$43.174,6548; por 6250 unidades se obtiene un total de \$269.841.592 mensuales.

### 5.3 FUENTES DE FINANCIACION

| TIPO                      | Recursos propios | %   | Recursos financieros | %   | TOTAL              |
|---------------------------|------------------|-----|----------------------|-----|--------------------|
| <b>Fijo</b>               | 5.992.500        | 25% | 17.977.500           | 75% | 23.970.000         |
| <b>Diferido</b>           | 375.000          | 25% | 1.125.000            | 75% | 1.500.000          |
| <b>Capital de Trabajo</b> | 77.688.025       | 25% | 233.064.076          | 75% | 310.752.101        |
| <b>TOTAL</b>              | 84.055.525       | 25% | 252.166.576          | 75% | <b>336.222.101</b> |

### 5.4 SERVICIO DE LA DEUDA

Valor de la deuda = \$252.166.576

Interés = 10,90% Efectivo anual BANCOLDEX

Tiempo = 5 años

$$\text{Anualidad} = \frac{r \cdot (1+i)^n \cdot i}{(1+i)^n - 1} \times \text{valor de la deuda}$$

$$\text{Anualidad} = \frac{0.109 \cdot (1 + 0.109)^5 \cdot 252.166.576}{(1 + 0.109)^5 - 1} = \$68.057.239,21$$

#### 5.4.1 Amortización de la deuda

| Año | Capital     | Interés       | Amortización K | Cuota periódica | Saldo       |
|-----|-------------|---------------|----------------|-----------------|-------------|
| 1   | 252.166.576 | 27.486.156,78 | 40.571.082,43  | 68.057.239,21   | 211.595.494 |
| 2   | 211.595.494 | 23.063.908,80 | 44.993.330,41  | 68.057.239,21   | 166.602.163 |
| 3   | 166.602.163 | 18.159.635,78 | 49.897.603,43  | 68.057.239,21   | 116.704.560 |
| 4   | 116.704.560 | 12.720.797,01 | 55.336.442,20  | 68.057.239,21   | 61.368.118  |
| 5   | 61.368.118  | 6.689.124,81  | 61.368.117,54  | 68.057.239,21   | 0           |

## 5.5 PRESUPUESTOS

**5.5.1 Presupuesto de ingresos.** Para el presupuesto de ingresos tomamos como precio valor FOB puerto de origen (Aeropuerto el Dorado de Bogota ) lugar hasta donde la comercializadora va a entregar la Mercancía.

$$I = P * Q$$

$$I = \$58.923,39254 * 6250 * 12 = \$4.419.254.440$$

## 5.5.2 Presupuesto de egresos

**Cuadro 23. Costos de producción (anual)**

| DETALLE                | VALOR                |
|------------------------|----------------------|
| Compra del producto    | 3.238.099.104        |
| Empaque y Embalaje     | 45.511.875           |
| Depreciación           | 4.794.000            |
| Amortización diferidos | 500.000              |
| <b>TOTAL</b>           | <b>3.288.904.979</b> |

**Cuadro 24. Depreciación**

| Activo              | Vr. Activo        | Vida Útil | 1                | 2                | 3                | 4                | 5                | Vr. de salvamento |
|---------------------|-------------------|-----------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Equipo de Oficina   | 23.570.000        | 5 años    | 4.714.000        | 4.714.000        | 4.714.000        | 4.714.000        | 4.714.000        | 4.714.000         |
| Maquinaria y Equipo | 400.000           | 5 años    | 80.000           | 80.000           | 80.000           | 80.000           | 80.000           | 80.000            |
| <b>TOTAL</b>        | <b>23.970.000</b> |           | <b>4.794.000</b> | <b>4.794.000</b> | <b>4.794.000</b> | <b>4.794.000</b> | <b>4.794.000</b> | <b>4.794.000</b>  |

**Cuadro 25. Amortización de diferidos**

| <b>ACTIVO</b>                        | <b>Valor</b>     | <b>Años difer.</b> | <b>1</b>       | <b>2</b>       | <b>3</b>       |
|--------------------------------------|------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|
| Gastos de constitución de la empresa | 1.500.000        | 3                  | 500.000        | 500.000        | 500.000        |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>1.500.000</b> |                    | <b>500.000</b> | <b>500.000</b> | <b>500.000</b> |

**Cuadro 26. Costos financieros**

| <b>DETALLE</b>                    | <b>VALOR</b>         |
|-----------------------------------|----------------------|
| Cuota periódica deuda financiera. | 68.057.239,21        |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>68.057.239,21</b> |

**Cuadro 27. Costos de comercialización (anual)**

| <b>DETALLE</b>          | <b>VALOR</b>       |
|-------------------------|--------------------|
| Transporte y comisiones | 53.946.744         |
| Ferias comerciales      | 48.000.000         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>101.946.744</b> |

**Cuadro 28. Costos administrativos (anual)**

| <b>DETALLE</b>                   | <b>VALOR</b>       |
|----------------------------------|--------------------|
| Servicios                        | 6.000.000          |
| Arrendamiento                    | 9.600.000          |
| Nómina y prestación de servicios | 343.107.492        |
| Gastos Generales                 | 500.000            |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>359.207.492</b> |

### Cuadro 29. Costos totales (anual)

| <b>DETALLE</b>             | <b>VALOR</b>           |
|----------------------------|------------------------|
| Costos de producción       | 3.288.904.979          |
| Costos financieros         | 68.057.239,21          |
| Costos de Comercialización | 101.946.744            |
| Costos administrativos     | 359.207.492            |
| <b>TOTAL</b>               | <b>3.818.116.454,2</b> |

### 5.5.3 Costos fijos y costos variables

#### Cuadro 30. Costo fijos

| <b>DETALLE</b>                   | <b>VALOR</b>         |
|----------------------------------|----------------------|
| Depreciación                     | 4.794.000            |
| Amortización de Diferidos        | 500.000              |
| Costos financieros               | 68.057.239,21        |
| Nómina y prestación de servicios | 343.107.492          |
| Arrendamiento                    | 9.600.000            |
| Servicios                        | 6.000.000            |
| Gastos Generales                 | 500.000              |
| Ferías comerciales               | 48.000.000           |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>480.558.731,2</b> |

#### Cuadro 31. Costos variables (año 1)

| <b>DETALLE</b>          | <b>VALOR</b>         |
|-------------------------|----------------------|
| Compra del Producto     | 3.238.099.104        |
| Empaque y Embalaje      | 45.511.875           |
| Transporte y comisiones | 53.946.744           |
| <b>TOTAL</b>            | <b>3.337.557.723</b> |

**Cuadro 32. Costos variables (año 2 al 5)**

| <b>AÑO</b> | <b>COSTO VARIABLE POR UNIDAD</b> | <b>CANTIDAD</b> | <b>TOTAL COSTO VARIABLE</b> |
|------------|----------------------------------|-----------------|-----------------------------|
| <b>2</b>   | 44.500,76964                     | 78.900          | 3.511.110.725               |
| <b>3</b>   | 44.500,76964                     | 82.845          | 3.686.666.261               |
| <b>4</b>   | 44.500,76964                     | 86.739          | 3.859.952.258               |
| <b>5</b>   | 44.500,76964                     | 90.642          | 4.033.638.762               |

### **5.6 PUNTO DE EQUILIBRIO**

$$Q_e = \frac{CF}{P - CVU}$$

$$Q_e = 480.558.731,2 / (58.923,39254 - (3.337.557.723/75.000)) = 33.320 \text{ Bolsos / año}$$

$$Q_e (\%) = (33.320 / 75.000) \times 100 = 44,4\%$$

Para que el proyecto no genere perdidas ni ganancias debe producir 33.320 bolsos por año que corresponde al 44,4% de las ventas proyectadas.

## 5.7 FLUJO DE FONDOS

| CONCEPTO \ AÑO                      | 0                   | 1                  | 2                  | 3                  | 4                  | 5                    |
|-------------------------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| <b>INGRESOS</b>                     |                     | 4.419.254.440      | 4.649.055.671      | 4.881.508.454      | 5.110.939.352      | 5.340.931.623        |
| (-) COSTOS VARIABLES                |                     | 3.337.557.723      | 3.511.110.725      | 3.686.666.261      | 3.859.952.258      | 4.033.638.762        |
| <b>UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL</b>   |                     | 1.081.696.717      | 1.137.944.946      | 1.194.842.193      | 1.250.987.094      | 1.307.292.861        |
| (-) COSTOS FIJOS                    |                     | 480.558.731        | 480.558.731        | 480.558.731        | 480.058.731        | 480.058.731          |
| <b>UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTOS</b> |                     | 601.137.986        | 657.386.215        | 714.283.462        | 770.928.363        | 827.234.130          |
| (-) IMPUESTOS (35%)                 |                     | 210.398.295,03     | 230.085.175,14     | 249.999.211,78     | 269.824.926,97     | 289.531.945,36       |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                |                     | 390.739.690,77     | 427.301.039,54     | 464.284.250,45     | 501.103.435,81     | 537.702.184,25       |
| (+) CAPITAL DE TRABAJO              |                     |                    |                    |                    |                    | 1.006.833.140        |
| (+) DEPRECIACION                    |                     | 4.794.000          | 4.794.000          | 4.794.000          | 4.794.000          | 4.794.000            |
| (+) AMORTIZACION DE DIFERIDOS       |                     | 500.000            | 500.000            | 500.000            |                    |                      |
| (+) VALOR DE SALVAMENTO             |                     |                    |                    |                    |                    | 4.794.000            |
| (-) INVERSION                       | -336.222.101        | -173.553.002       | -175.555.536       | -173.285.997       | -173.686.504       |                      |
| <b>FLUJO DE FONDOS</b>              | <b>-336.222.101</b> | <b>222.480.689</b> | <b>257.039.504</b> | <b>296.292.253</b> | <b>332.210.932</b> | <b>1.554.123.324</b> |
| <b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>      | <b>86%</b>          |                    |                    |                    |                    |                      |

La Tasa Interna de Retorno de 86% para la Comercializadora Internacional durante los primeros cinco años representa una excelente rentabilidad.

## 6. CONCLUSIONES

- El sector marroquintero en la ciudad de Pasto es un muy importante ya que genera empleo a un gran número de personas. En los últimos años su demanda se ha visto afectada considerablemente, de ahí la necesidad para la región de brindarle una salida al sector, mediante la opción de comercializar sus productos hacia Estados Unidos como un mercado potencial y muy importante para la marroquinería regional.
- La exportación de productos manufacturados hacia mercados sofisticados es una oportunidad que las microempresas de Colombia deben aprovechar, para así brindar al país un crecimiento sostenido y esencialmente tener fuentes de empleo, que en la actualidad son un problema muy difícil de superar en todo el ámbito nacional. Por esta razón, la conformación de la Comercializadora Internacional debe ser una realidad en nuestra región.
- La conformación de la Comercializadora es un proyecto que busca el crecimiento y desarrollo de sectores pequeños económicamente hablando y que se encuentran en etapas artesanales, brindando de esta manera mejor calidad de vida a estos grupos sociales que requieren de la ejecución de proyectos empresariales como el presente.
- Los estudios de mercado, técnico, organizacional, y financiero han sido la base para llegar a determinar la viabilidad de la creación de la comercializadora, lo

cual nos dio como resultado el poder acceder al mercado de Estados Unidos gozando de beneficios arancelarios a través del ATPDEA, además Colombia en los últimos años a visto crecer de manera importante la demanda de productos del sector marroquino.

- San Juan de Pasto fue la ciudad elegida para el establecimiento de la comercializadora, por ofrecer mayores ventajas competitivas respecto a otras de la región; esta organización debe estar dirigida por personas profesionales capaces de aprovechar las oportunidades comerciales que brinda el mercado objetivo.
- La comercializadora Internacional es una empresa que visualiza un comportamiento positivo en cuanto a su rendimiento financiero, mostrándonos de esta manera que es un proyecto rentable.

## **7. RECOMENDACIONES**

- Se debe lograr el establecimiento de la comercializadora internacional en San Juan de Pasto, ya que esta representa la oportunidad que están esperando las empresas marroquineras de la ciudad, para comercializar sus productos en el mundo y así apaciguar de esta manera la alta tasa de desempleo reinante en nuestro departamento. De igual forma la comercializadora servirá para aprovechar los beneficios que otorga Estados Unidos a través del ATPDEA, puesto que permite el ingreso de bolsos de cuero para dama libre de aranceles a este mercado que presenta una demanda altamente significativa.
- Lograr una mayor capacitación para las empresas marroquineras de la ciudad a través del departamento de diseño industrial de la universidad de Nariño, para poder aprovechar su laboratorio en la creación de nuevos modelos que estén a la vanguardia de la moda y donde su diseño cumpla con los requerimientos de los nuevos adelantos tecnológicos.
- La venta del producto al mercado de Estados Unidos debe hacerse preferiblemente bajo el término de negociación internacional FOB-Bogotá, ya que este brinda la posibilidad de minimizar el riesgo para la comercializadora en la distribución física internacional y ante posibles eventualidades en territorio estadounidense.

- La calidad de los productos dentro de actividad exportadora es muy relevante, por lo tanto el sector marroquino de la ciudad de pasto debe involucrar en la producción el control de calidad tanto en el proceso de elaboración como de terminado, generando procesos de aseguramiento de la calidad ISO 9000.
- Con el fin de obtener un producto de excelente calidad los microempresarios dedicados a la producción de bolsos de cuero para dama en la ciudad de pasto deben adquirir materia prima e insumos de primera clase ya que muchos de ellos no le dan la importancia que este aspecto se merece, con el fin de remediar esta circunstancia la comercializadora internacional debe suministrar la materia prima para la elaboración del producto y así obtener la uniformidad y calidad requerida en el mercado de los Estados Unidos.
- Para establecer contactos con clientes en Estados Unidos se debe llevar a cabo una promoción del producto a través de la participación en ferias internacionales del sector marroquino y por distribución de catálogos, así mismo con el diseño de una página web que resalte las bondades de los productos de la comercializadora internacional teniendo en cuenta que este medio es muy económico considerando su amplitud.
- El empaque del producto terminado debe diseñarse de tal manera que permita una óptima protección y conservación en la distribución física internacional y brinde la posibilidad de llegar en mejores condiciones al consumidor final.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- CENTRO DE INNOVACION Y SERVICIOS PARA LA INDUSTRIA DE CALZADO " CEINNOVA" Microempresa y competitividad (cuero), Departamento Nacional de planeación. "DNP". 1998.
- CONVENIO REGIONAL DE COMPETITIVIDAD EXPORTADORA PARA LA CADENA DEL CUERO Y CALZADO, Municipios de Pasto y Belén, Departamento de Nariño.
- ENCUENTRO PARA LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD, para los años 1.999 - 2.000, Santiago de Cali, Febrero de 2.000, Cambio para Construir la Paz.
- ESTADOS UNIDOS DE AMERICA, Enciclopedia Microsoft, Encarta, 1.999-2.000, Microsoft Corporation.
- INFORME ANUAL DANE AÑO 2001; Cámara de Comercio de Pasto.
- Population Estimates Program, population Division, U.S. Census Bureau, Washington, D.C 20233.
- SAPAG CHAIN, Nassir; SAPAG CHAIN, Reynaldo. Preparación y Evaluación de Proyectos, Mc. Graw Hill. 2000.

- Estadísticas: Cámara de Comercio de Pasto
- Estadísticas: Contactar de Nariño
- Estadísticas: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas . "DANE."
- [www.agrocadenas.gov.co](http://www.agrocadenas.gov.co)
- [www.aladi.org](http://www.aladi.org)
- [www.bcv.gov.ve/info](http://www.bcv.gov.ve/info)
- [www.colombiaexport.com/asocuero.htm](http://www.colombiaexport.com/asocuero.htm)
- [www.conindustria.com](http://www.conindustria.com)
- [www.cuerocima.com.ar/p/demcom.htm](http://www.cuerocima.com.ar/p/demcom.htm)
- [www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co)
- [www.guiadelmundo.com](http://www.guiadelmundo.com)
- [www.latinfocus.com/venezuela](http://www.latinfocus.com/venezuela)
- [www.mincomex.gov.co](http://www.mincomex.gov.co)
- [www.proexport.gov.co](http://www.proexport.gov.co)