

**PLAN ESTRATÉGICO EXPORTADOR PARA LA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BOLSOS Y ACCESORIOS
PARA DAMA CEBRA'S BAGS DESDE BOGOTÁ HACIA COSTA RICA
PARA LOS AÑOS 2008 Y 2009**

YANETH GAVIRIA CAIZA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVA
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2007**

**PLAN ESTRATÉGICO EXPORTADOR PARA LA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BOLSOS Y ACCESORIOS
PARA DAMA CEBRA'S BAGS DESDE BOGOTÁ HACIA COSTA RICA
PARA LOS AÑOS 2008 Y 2009**

YANETH GAVIRIA CAIZA

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

**Asesora:
GLADYS MELO,
Docente del Programa de Comercio Internacional y Mercadeo de la
Universidad de Nariño**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2007**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado, son de responsabilidad exclusiva de su autor”

Artículo 1º del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, octubre de 2007

DEDICADO A:

La mujer más fuerte y valiente, mi espíritu y mi principal inspiración: mi madre.
A mi familia, mi motivación
A mi esposo, por ser el amor de mi vida, mi luz y mi alegría
Y a Dios, quien le ha dado fuerza a mi corazón para alcanzar todas mis metas

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, los principales promotores de esta meta lograda, por su gran amor, las dificultades pasadas para apoyarme y por darme la fuerza para continuar en los momentos de renuncia.

A todos los empresarios de la marroquinería de Pasto y Bogotá, en especial a Cebra's Bags que gracias a su atención, durante años han apoyado directa e indirectamente el desarrollo de toda esta investigación.

Por sus buenos consejos y recomendaciones, a mi asesora, que además de ser una excelente guía en lo académico, se convirtió en una amiga personal.

A la Universidad por permitirme focalizar mis logros profesionales.

A mis amigos, que aunque pocos, demostraron siempre la contundencia de su amistad.

A mis compañeros, ellos sí fueron muchos, por darle recuerdos dulces y amargos a mi vida durante la travesía de la universidad.

Y por supuesto, a Dios, al inicio y al fin, siempre conmigo.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	21
1 PLAN ESTRATÉGICO EXPORTADOR PARA LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BOLSOS Y ACCESORIOS PARA DAMA CEBRA'S BAGS DESDE BOGOTÁ HACIA COSTA RICA PARA LOS AÑOS 2008 Y 2009	23
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	23
1.1.1 Tema de investigación	23
1.1.2 Área de investigación	23
1.1.3 Línea de investigación	23
1.1.4 Planteamiento del problema	23
1.1.5 Formulación del problema	26
1.2 OBJETIVOS	26
1.2.1 General	26
1.2.2 Específicos	26
1.3 JUSTIFICACIÓN	27
1.4 COBERTURA DEL ESTUDIO	29
1.5 MARCO DE REFERENCIA	31
1.5.1 Marco teórico	31
1.5.1.1 La internacionalización de las empresas	31
1.5.1.2 La industria marroquinera	33

1.5.1.3	Estado de la cadena de marroquinería y sus empresas en Bogotá – Cundinamarca	33
1.5.1.4	Estructura de la cadena	43
1.5.1.5	Proceso de exportación	48
1.5.2	Marco conceptual	49
1.5.3	Marco legal	55
1.5.3.1	Legislación aduanera. Decreto 2685 de 1999	55
1.5.3.2	Acuerdos comerciales Colombia – Costa Rica	55
1.5.3.3	Aranceles, impuestos y demás impuestos a las importaciones – Costa Rica	58
1.6	METODOLOGÍA	65
1.6.1	Método de Investigación	65
1.6.2	Tipo de estudio	65
1.6.3	Fuentes de información	66
1.6.4	Instrumentos de recolección de información	66
2	ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR	67
2.1	PERFIL DE LA EMPRESA	67
2.1.1	Generalidades de la empresa	67
2.1.2	Misión, visión, objetivos de la empresa	69
2.2	SITUACIÓN DE LA EMPRESA	69
2.2.1	Análisis organizacional	69
2.2.1.1	Organigrama	70

2.2.1.2	Antecedentes del equipo directivo	71
2.2.1.3	Cultura organizacional	71
2.2.1.4	Políticas del personal	71
2.2.2	Análisis de producción	72
2.2.2.1	Descripción del proceso productivo	72
2.2.2.2	Tecnología y estado de equipo	74
2.2.2.3	Procesos de control de calidad	74
2.2.3	Análisis Financiero	75
2.2.3.1	Evolución financiera en los últimos tres años	75
2.2.3.2	Sistematización y método contable	75
2.2.3.3	Financiación	76
2.2.3.4	Política de compras	76
2.2.3.5	Política de ventas	76
2.3	PRODUCTO	76
2.3.1	Descripción detallada del portafolio de productos y posición arancelaria	76
2.3.2	Características y atributos	81
2.3.3	Diseño	81
2.3.4	Empaque	82
2.3.5	Volumen de producción	83
2.3.6	Costos de producción	86

2.3.7	Precio de venta	84
2.4	MERCADEO	86
2.4.1	Comportamiento de las ventas	86
2.4.2	Canales de distribución	86
2.4.3	Principales clientes	86
2.4.4	Expectativas de clientes	87
2.4.5	Estrategias de promoción utilizadas	87
2.4.6	Fortalezas y debilidades frente a la competencia	87
2.5	COMPETITIVIDAD	89
2.5.2	Análisis sectorial colombiano	89
2.5.3	Posición de la empresa frente a compañías similares del sector.	91
2.5.4	Ventajas competitivas	92
2.5.5	Flexibilidad ante el cambio	93
3	ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO	95
3.1	MERCADO OBJETIVO	95
3.1.1	Entorno macroeconómicos	95
3.1.2	Comercio exterior	98
3.1.3	Perfil de logística desde Colombia hacia Costa Rica	104
3.1.4	Proceso de nacionalización	108
3.1.5	Tamaño del mercado	113
3.2	ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR	114

3.2.1	Perfil del consumidor actual	114
3.2.2	Segmentación	116
3.2.3	Destino del producto	117
3.3	TENDENCIAS DE CONSUMO Y PRODUCCIÓN	117
3.3.1	Características de la demanda	117
3.4	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA LOCAL E INTERNACIONAL	119
3.4.1	Análisis de la competencia local de Costa Rica	119
3.4.2	Análisis de la competencia colombiana	121
3.4.3	Análisis de la competencia internacional	123
3.4.3.1	Competencias y métricas de competitividad en el modelo chino	126
3.4.4	Mercadeo	130
3.5	SITUACIÓN DEL PRODUCTO EN EL MERCADO	130
3.5.1	Políticas de fijación de precios	130
3.5.2	Nivel de calidad exigido en el mercado objetivo	131
3.6	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	132
3.6.1	Tipos de canales de distribución existentes en el mercado	132
3.6.2	Alternativas de canales para la distribución del producto	134
3.6.3	Clientes potenciales	134
3.7	PROMOCIÓN	135
3.7.1	Imagen de marca	135
3.7.2	Selección de medios de comunicación	137

3.7.3	Costos de publicidad	137
3.7.4	Métodos de promoción	139
3.8	PRECIO	139
3.8.1	Rango de precios del producto en el mercado	139
3.8.2	Condiciones de pago	140
3.8.3	Impuestos y demás gravámenes exigidos en el sector	141
3.8.4	Riesgo cambiario	144
4	PLAN DE ACCIÓN	145
4.1	OBJETIVO	145
4.2	ESTRATEGIAS	145
4.2.1	Dirigidas a la empresa	145
4.2.2	Dirigidas al producto	145
4.2.3	Dirigidas al mercado	146
4.3	METAS ANUALES DE EXPORTACIÓN	147
4.4	ACTIVIDADES A EJECUTAR, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO	148
4.5	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	154
4.5.1	Presupuesto PEEX	154
4.6	PLAN DE CONTINGENCIA	155
4.6.1	Mercado alterno: Venezuela	155
4.6.1.1	Entorno macroeconómico	155
4.6.1.2	Comercio exterior	158

4.6.1.3	Perfil de logística desde Colombia hacia Venezuela	162
5	CONCLUSIONES	167
6	RECOMENDACIONES	170
	COMPLEMENTARIOS	173
	BIBLIOGRAFÍA	173
	NETGRAFÍA	175
	ANEXOS	176

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Retardadores e Impulsores del Cluster	34
Tabla 2. Participación del sector marroquintero con respecto al PIB (Millones de dólares FOB)	38
Tabla 3. Crecimiento de la demanda local 2001 – 2003	39
Tabla 4. Principales exportadores de mediana y pequeña marroquinería 2003 en miles de dólares FOB	40
Tabla 5. Principales destinos de las exportaciones de marroquinería	41
Tabla 6. Destino de las Exportaciones	41
Tabla 7. Evolución de las exportaciones de la cadena de cuero, calzado y marroquinería de enero a septiembre del 2004 a 2006	42
Tabla 8. Portafolio de productos	77
Tabla 9. Capacidad de producción anual	83
Tabla 10. Costos promedio de producción	84
Tabla 11. Precios de venta	85
Tabla 12. Comportamiento de ventas 2004 – 2006	86
Tabla 13. Concentración regional de las exportaciones 2005	90
Tabla 14. Principales competidores y la diferenciación de sus empresas	92
Tabla 15. Información socioeconómica de Costa Rica	98
Tabla 16. Balanza comercial	98

Tabla 17.	Principales productos importados 2005	99
Tabla 18.	Principales proveedores de las importaciones 2005	102
Tabla 19.	Principales destinos de las exportaciones 2005	103
Tabla 20.	Balanza comercial bilateral Colombia – Costa Rica	104
Tabla 21.	Costos en el proceso de nacionalización	109
Tabla 22.	Distribución de empresas y empleados por sector económico	113
Tabla 23.	Distribución de los habitantes del GAM según edad y sexo	118
Tabla 24.	Exportadores colombianos año 2006 de la partida 4202220000 Bolsos de mano con la superficie exterior en hojas de plástico o materia textil	121
Tabla 25.	Exportadores colombianos año 2006 de la partida 4202210000 Bolsos de mano con la superficie exterior en cuero	122
Tabla 26.	Importaciones de Costa Rica de la partida 4202220000 Bolsos de mano con la superficie exterior de hojas de plástico o materia textil	123
Tabla 27.	Importaciones de Costa Rica de la partida 4202210000 Bolsos de mano con la superficie exterior de cuero	124
Tabla 28.	Importaciones de Costa Rica de la partida 4202310000 Artículos de bolsillo o de bolsos de mano con la superficie exterior en cuero	124
Tabla 29.	Importaciones de Costa Rica de la partida 4202310010 Billeteras de cuero	125
Tabla 30.	Importaciones de Costa Rica de la partida 4202320000 Artículos de bolsillo o de bolsos de mano con la superficie exterior en hojas de plástico o materia textil	126
Tabla 31.	Costo de MOD/Hora en dólares	129

Tabla 32.	Valores <i>hosting</i> Internet	138
Tabla 33.	Carga tributaria para las importaciones de marroquinería	143
Tabla 34.	Metas de exportación	147
Tabla 35.	Plan táctico	149
Tabla 36.	Información socioeconómica Venezuela	158
Tabla 37.	Balanza comercial Venezuela	158
Tabla 38.	Principales productos importados 2005	159
Tabla 39.	Balanza comercial bilateral Colombia - Venezuela	161

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Situación de los componentes del <i>cluster</i>	35
Figura 2. Maquinaria adquirida en los últimos años en el sector	38
Figura 3. Cadena Productiva Genérica – Marroquinería	47
Figura 4. Organigrama de Cebra's Bags	70
Figura 5. Empaques Cebra's Bags	82
Figura 6. Principales departamentos de origen de las exportaciones de marroquinería en el año 2006 en US\$ FOB	90
Figura 7. Participación porcentual por subsector de las exportaciones de cuero, calzado y marroquinería a nivel nacional en el año 2006 en US\$ FOB	91
Figura 8. Factores que crean ventaja competitiva	93
Figura 9. Proceso de nacionalización	112
Figura 10. <i>Pocket Share</i> Costa Rica 2005	114
Figura 11. Demanda de productos de marroquinería en Costa Rica 2002 – 2004	117
Figura 12. Canales de distribución	132
Figura 13. Exportaciones colombianas hacia Venezuela (Millones US\$)	162

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Preferencias de Colombia a Costa Rica	177
Anexo B. Maquinaria para marroquinería	179
Anexo C. Oferta de servicios de transporte marítimo a Costa Rica	180
Anexo D. Tarifas referenciales de transporte marítimo a Costa Rica	182
Anexo E. Oferta de servicios de transporte aéreo a Costa Rica	184
Anexo F. Tarifas referenciales de transporte aéreo a Costa Rica	185
Anexo G. Formulario Certificado al proveedor	186
Anexo H. Elementos de imagen de la marca Cebra's Bags	187
Anexo I. Especificaciones técnicas para la inscripción en el IFLS	188
Anexo J. Oferta de servicios de transporte aéreo a Venezuela	190
Anexo K. Tarifas referenciales de transporte aéreo a Venezuela	191
Anexo L. Directorio de empresas de transporte terrestre a Venezuela	193
Anexo M. Tarifas referenciales de transporte terrestre a Venezuela	195

RESUMEN

Los mercados internacionales representan el nuevo reto para las empresas actuales, pero esta actividad no se limita a la traza de bienes o servicios entre empresarios de diferentes países. Penetrar exitosamente en un mercado internacional implica manejar en el sentido estricto el proceso de internacionalización, basado en la estrategia implementada en todas las áreas funcionales de una empresa.

Esta investigación toma como sujeto de estudio a Cebra's Bags, una empresa productora y comercializadora de bolsos y accesorios para dama que actualmente cuenta con varios puntos de venta en la ciudad de Bogotá y suficiencia productiva, situación que le ha permitido consolidarse en el mercado local. La empresa pretende continuar con su política de crecimiento y expansión para lo cual necesita internacionalizarse incursionando en nuevos mercados, por tal motivo surge el interés y necesidad de formular una ruta de navegación para exportar. Para tal efecto se tomó como referencia el formato de Plan Estratégico Exportador – PEEEX del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo propuesto en su Portafolio de servicios del Sistema de Comercio Exterior en Apoyo al Desarrollo de Proyectos Estratégicos. Los parámetros centrales de este PEEEX son establecidos con el ánimo de crear un modelo estructural que Cebra's Bags debe seguir para llevar a cabo un proceso futuro y exitoso de comercialización internacional de sus productos.

En el contexto actual, la exportación más que una opción es una imperiosa necesidad para aquellas empresas que buscan supervivencia, crecimiento y rentabilidad en el mediano y largo plazo.

ABSTRACT

International markets represent the new challenge for the current companies, but this activity is not limited to the exchange of goods or services among managers of different countries. Penetrating successfully in an international market implies to manage in the strict sense the process of internationalization, based on the strategy implemented in all the functional areas of a company.

This investigation takes as subject of study to Cebra's Bags, a lady's handbags and accessories producer and trading company that at the moment has productive sufficiency and several sale points in Bogotá, situation that has allowed it to consolidate in the local market. The company seeks to continue with its politics of growth and expansion for which needs to be internationalized intruding in new markets, for such reason arises the interest and necessity of formulating a sailing route to export. For such an effect it's taken as reference the format of Plan Strategic Exporter – PSEX of the Ministry of Trade, Industry and Tourism proposed in their Briefcase of Services of the System of External Trade in Support to the Development of Strategic Projects. The central parameters of this PSEX are established with the spirit of creating a structural model that Cebra's Bags should continue to carry out a future and successful process of international commercialization of their products.

In the current context, the export process more than an option is an imperious necessity for those companies that look for survival, growth and profitability in the medium and long term.

INTRODUCCIÓN

En un contexto globalizado donde los procesos de internacionalización son cada vez más evidentes, es de vital importancia identificar las oportunidades que el mercado ofrece, promoviendo el desarrollo de competitividad en los procesos productivos y de comercialización a través de oferta de bienes y servicios que puedan proyectarse al mercado externo.

En muchos países del mundo la industria del cuero y la marroquinería es una industria semirural por excelencia, en Colombia ésta se desarrolla en las principales ciudades diferenciándose del resto del mundo. Es así como esta característica representa nuevas oportunidades hacia un mercado dinámico y en evolución continua, por lo cual es importante conocer los mercados a través de la investigación para fomentar el desarrollo de un esquema comercial competitivo que incluya el análisis de los diferentes procesos encaminados a la generación de ventajas y determinando estrategias conjuntas, eficientes y factibles para enfrentar el mercado. En consecuencia los procesos de comercialización internacional son fundamentales para el éxito de las negociaciones, principalmente la logística, pues de ella depende que las exigencias de los mercados actuales respecto al cumplimiento y puntualidad total sean satisfechas.

Para conseguir los resultados de esta investigación fue necesario un profundo conocimiento sobre el contexto de la marroquinería, lo cual sólo fue posible tras el trabajo interno en el sector durante años logrado con la colaboración de empresarios de las ciudades de Pasto (inicial y principalmente) y Bogotá. El diálogo con estos actores permitió reconocer las posibilidades y limitaciones del mercado de productos de marroquinería en el mundo.

Para la estructuración del Plan Estratégico Exportador PEEX de Cebra's Bags, este documento desarrolla cuatro capítulos. El primero de ellos describe los lineamientos generales del proyecto como tal, objetivos, descripción y formulación del problema, marco referencial y lo más importante la metodología tras la cual se desarrollará dicho proyecto. Posteriormente, el segundo capítulo se refiere a la realidad respecto del potencial exportador de la empresa representado en sus antecedentes y estado actual, para lo cual se requieren los análisis de producción, financiero, de producto, mercadeo y competitividad. En el tercer capítulo se recopilan todos los elementos necesarios para identificar y analizar el mercado objetivo o *target group*: análisis del consumidor, tendencias de consumo y producción, análisis de la competencia local e internacional, situación del producto

en el mercado, canales de distribución, y precio. Y por último, está el cuarto o capítulo concluyente, pues aquí es donde se hace el análisis de la información de los anteriores capítulos y se concentran en un plan de acción que contiene las estrategias a desarrollar y se definen las metas de exportación, además de fijar un plan de contingencia, con la información necesaria sobre el país seleccionado como mercado alternativo.

1 PLAN ESTRATÉGICO EXPORTADOR PARA LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BOLSOS Y ACCESORIOS PARA DAMA CEBRA'S BAGS DESDE BOGOTÁ HACIA COSTA RICA PARA LOS AÑOS 2008 Y 2009

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Tema de investigación. El tema de investigación contemplará los procesos del Plan Exportador propuesto por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en su Portafolio de servicios del Sistema de Comercio Exterior en Apoyo al Desarrollo de Proyectos Estratégicos: análisis del potencial exportador, análisis del producto en el mercado objetivo y plan de acción.

1.1.2 Área de la investigación. La investigación se realizará en las áreas de Comercio Internacional y Mercadeo.

1.1.3 Línea de investigación. Teniendo en cuenta las líneas de investigación establecidas en el Acuerdo No. 43 del 17 de septiembre de 2002 por el Comité Curricular del Programa de Comercio Internacional y Mercadeo, el proyecto a desarrollar se ubica en la línea correspondiente al estudio del potencial de exportación.

1.1.4 Planteamiento del problema. Para conocer la problemática de un componente de determinado grupo, es preciso inicialmente, conocer el contexto en el que se encuentra, es decir el grupo. Entendiéndose como componente a la empresa Cebra's Bags y como grupo al sector de la marroquinería. Como en todo caso, existen determinados puntos críticos o de mayor trascendencia que concentran una problemática.

La deficiente evolución tecnológica en la industria marroquinera y el uso intensivo de mano de obra, fácil acceso al negocio, y la competencia aguda en alto grado de utilización del mercadeo de consumo y la globalización del comercio de estos productos son las características básicas de este sector de producción en los mercados nacionales e internacionales.

En lo que respecta a la evolución del factor tecnológico de la cadena se encuentra uno de los puntos más críticos, pues se produce cada tres o cuatro años. Esta lenta evolución hace que la tecnología avanzada no sea tenida en cuenta en la competitividad de la fabricación de productos de marroquinería. La ausencia de componentes del diseño como tecnología transversal en la industria es uno de los

factores que estancan el desarrollo del sector llevándolo a una pérdida de competitividad. La industria tienen unos niveles muy bajos de productividad, lo cual, frente a la masificación de los mercados que se viene dando desde Oriente, no deja muchas posibilidades a menos que se incorporen rápidamente estrategias y fortalezas que generen una masa crítica del diseño entre las empresas del sector. Las brechas tecnológicas identificadas se deben principalmente a la tecnología dura y blanda que se encuentra actualmente en las empresas, a la baja calidad del cuero y otras materias primas, a los pocos proveedores de materia prima, a la baja calidad de estos insumos y a la falta de *marketing* para el diseño marroquinería y la obsolescencia relativa de la maquinaria y el equipo. El diseño marroquinería pasa desapercibido para algunas empresas y sólo aquellas que han identificado nichos de mercado a nivel nacional e internacional son las que están entendiendo la razón de ser del negocio¹.

La consecuencia lógica de esto es que los procesos de producción sigan siendo de manufactura y algunas veces hasta artesanales, lo cual reduce aun más las posibilidades de que las empresas marroquinerías consigan ampliar sus mercados y participar a nivel internacional, pues los clientes extranjeros generalmente requieren de volúmenes difíciles o incluso imposible de generar con el nivel de producción actual. Frente a esta situación, las alternativas de solución se orientan hacia ampliar el recurso humano hasta constituir una planta productiva lo suficientemente amplia en mano de obra.

De otro lado está el factor mano de obra que ha facilitado la transformación de la materia prima, haciendo que los procesos manuales sean sencillos, por ello la proliferación en este sector de fábricas de marroquinería. Esto ha permitido que la industria se caracterice por constituirse con poco capital y una fuerte influencia de mano de obra. En consecuencia con una inversión de capital mínimo se logra conformar una unidad productora de artículos de marroquinería. Esta característica ha permitido la inexistencia de barreras de entrada al negocio, lo cual genera una competencia aguda, por la sobrepoblación de unidades productoras.

Para las microempresas que participan del mercado nacional son determinantes las ferias, como primer medio para evaluar e investigar el mercado, en ellas se basan su desarrollo y plataforma de conocimientos, aunque es importante anotar que la gran mayoría no ha asistido como participante directo sino como visitante. Sus mecanismos para la recopilación de la información no son claros e incluso son empíricos, peor sin un formato establecido, por lo tanto no conforman una base de datos que les permita identificar estrategias comerciales o de

¹ CENTRO DE INNOVACIÓN Y SERVICIO PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO. Microempresa y competitividad – Cuero: Ceinnova. 1998.

contingencia, frente a un mercado potencial².

Respecto a la gestión estratégica de las empresas del sector marroquino, para la mayoría de las empresas es evidente la ausencia de una estrategia o unos modelos de gestión organizacional, situación que se refleja en la improvisación en el momento de lograr nuevos clientes y mercados.

Cebra's Bags no podía dejar de ser el reflejo del panorama general del sector. Cada una de las situaciones descritas anteriormente son la fiel representación de la realidad estructural de la empresa; aunque cabe anotar que existen diferencias, no mayores, en la situación de las empresas, si bien todas presentan la problemática mencionada, en algunas es menos aguda que en otras. Es el caso de Cebra's Bags, que pese a todas las falencias que acarrea pertenecer al sector de la marroquinería ha sabido encontrar una alternativa a cada dificultad, esto se ve reflejado básicamente en términos de tiempo invertido para generar crecimiento y desarrollo, pues lo que a la mayoría de las empresas les toma 10 o 15 años para crecer, a Cebra's Bags le ha tomado sólo 4 años, refiriéndose básicamente a la apertura de varios puntos de venta en uno de los ambientes más competitivos del país y la ampliación de la planta productiva hasta el punto de lograr suficiencia en los volúmenes de producción.

Cebra's Bags tiene la necesidad de desarrollar su mercado y hasta el momento no ha establecido políticas o estrategias para tal efecto. Los acercamientos con potenciales clientes internacionales han sido intrascendentes, pues representan a unos pocos turistas o nacionales con vagas intenciones de comercializar a nivel internacional, excepto por un único en el que se hicieron dos despachos de mercancía hacia Guayaquil en Ecuador, pero que de todas maneras no representaron volúmenes considerables ni una rentabilidad aceptable.

Sin embargo las debilidades para el desarrollo del objetivo del presente proyecto son innegables, siendo el desconocimiento e inexperiencia en negociación y comercialización internacional una de las más fuertes. Esto se debe en gran parte, a que en el pasado la empresa no había tenido ni la necesidad ni el interés suficientes para invertir esfuerzos y recursos en este tema, además porque implicaba hacer cambios estructurales de amplia envergadura como el cambio de régimen tributario.

Debido a la política organizacional actual de Cebra's Bags respecto a su régimen tributario, la empresa planea realizar sus primeras exportaciones a través de los servicios de comercializadora. Esta decisión, según su argumentación, se debe a que su intención es entrar al mercado internacional de manera prudente y al

² CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Microcluster de cuero y marroquinería. En: Huella Regional de Nariño e Identificación de Clusters. Pasto: La cámara. Diciembre de 2000. p. 21

hacerlo directamente la empresa se vería en la obligación de cambiar de régimen simplificado a común, lo cual si bien le significaría resultados favorables como exportador representados en la devolución del IVA, incremento de utilidades por negociación directa y los otros beneficios otorgados por pertenecer a este régimen tributario... también representaría un peligro para la estabilidad económica de la empresa y el mayor riesgo de perder gran porcentaje de sus clientes locales reales y potenciales, ya que evidentemente, los precios de sus productos se incrementarían, afectando negativamente a una de sus principales ventajas competitivas dentro del mercado local, el precio bajo.

Por esta razón Cebra's Bags ha decidido apoyar el desarrollo de este Plan Estratégico Exportador, pues considera necesario establecer un plan o ruta y una experiencia previa que le den el soporte necesario para entrar con la suficiente fuerza en el mercado internacional y establecer relaciones comerciales que justifiquen una posible conversión de régimen tributario.

Cebra's Bags tiene como preocupación primordial continuar y mejorar el proceso de crecimiento, valiéndose del mercado nacional y/o del internacional y de esa manera garantizar en un futuro una estabilidad y solidez mayor.

1.1.5 Formulación del problema. ¿Cómo estructurar el Plan Estratégico Exportador hacia Costa Rica para la empresa Cebra's Bags?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 General. Realizar un Plan Estratégico Exportador para la empresa productora y comercializadora de bolsos y carteras para dama en materiales sintéticos Cebra's Bags desde Bogotá hasta Costa Rica para los años 2008 – 2009.

1.2.2 Específicos

- Realizar un análisis del potencial exportador de la empresa Cebra's Bags
- Efectuar un análisis del producto en el mercado objetivo de Cebra's Bags
- Proponer la formulación de un plan de acción
- Desarrollar un plan de contingencia

1.2 JUSTIFICACIÓN

Cebra's Bags es una microempresa que funciona en la ciudad de Bogotá desde hace 4 años y en el momento tiene 8 puntos de venta y una buena capacidad productiva, además de su excelente calidad en los productos y por último está su innegable competitividad frente al factor precio.

Este proceso investigativo tiene puntos de interés que van desde los particulares hasta los generales, para el investigador es importante ya que representa la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante toda la formación teórica recibida, por otro lado se constituye en una posibilidad de generar un campo laboral. Para el objeto de estudio, es decir Cebra's Bags este trabajo podría constituirse en una carta de navegación con miras a la expansión de sus productos hacia otros países y de mejorar su proceso productivo y de comercialización. Para la comunidad académica es interesante ya que es una oportunidad más de validar los conocimientos que en ella se promulgan, su contribución y utilidad práctica en la sociedad, así quedaría demostrado que el exportar con todos los beneficios que esto conlleva, no es una exclusividad de las grandes empresas y del poder económico, sino que también es algo a lo que podrían aspirar los muchos microempresarios que trabajan bien en este país.

Por un lado, el atractivo del presente proyecto radica principalmente el potencial de desarrollo que ha mostrado Cebra's Bags desde su constitución hace solo cuatro años. A lo largo de este periodo la empresa se creó en medio de deudas, inexperiencia en el área de ventas directa (es preciso recalcar que anteriormente, bajo otra razón social, sólo se dedicaba a la fabricación de productos de marroquinería) y una cantidad abrumadora de incertidumbres y riesgos, sin embargo, la necesidad de surgimiento y el arduo trabajo de un equipo básicamente familiar, lograron que una empresa con pocas oportunidades de crecimiento, prosperara hasta alcanzar un nivel de reconocimiento en algunas zonas comerciales de la ciudad de Bogotá. Factores claves como el deseo de superación, sumados a la fórmula indispensable para lograr que un producto logre el reconocimiento mencionado fueron necesarios para que el proyecto Cebra's Bags tuviera éxito. Estos factores: calidad, diseño, variedad en materiales, garantía y sobretodo, bajo precio ahora representan el distintivo de la empresa que cada vez la acercan más al cumplimiento de todas sus metas.

De otro lado, está la gran demanda que estos productos han tenido en una plaza tan exigente como Bogotá, lo cual ha sido posible gracias a la capacidad de producción de la empresa, a su experiencia de más de 30 años en el sector, a la mesura y responsabilidad en el manejo de los recursos y la constante inversión en todas sus áreas, todos estos factores son muestra de la viabilidad de este proyecto.

Por último, el grupo beneficiario de este proyecto comprende lo actual y lo posible. Dentro de lo actual están los más 30 hombres y mujeres (vendedoras, cortadores y satélites externos de producción) que dependen directamente³ de Cebra's Bags, además los propietarios de la empresa. Y en lo que respecta a lo posible están todas las nuevas personas que serían necesarias para afrontar el nuevo crecimiento empresarial (productivo y económico) alcanzado a través del desarrollo de este proyecto, pues por cada 500 unidades de producción adicional se requiere al menos uno o dos satélites más.

Entonces, la sumatoria de capacidad productiva, recursos disponibles, productos con características requeridas por los mercados internacionales, trabajo en equipo y receptividad a la inversión y desarrollo conforman los componentes precisos para darle sustento y soporte a las posibilidades de éxito de este proyecto.

En este caso el mercado objetivo o de Costa Rica se seleccionó bajo los siguientes criterios:

Para la selección del mercado objetivo o *Target Group* se recurre a la mayor y más importante base de datos de comercio exterior del País, Proexport, se estudiaron los principales mercados internacionales a los que se dirigen las exportaciones correspondientes a la partida arancelaria 4202220000 Bolsos de mano (carteras), incluso con bandorela o sin asas, con la superficie exterior de hojas de plástico o materia textil, cuyo resultado es en orden de participación: Ecuador, Venezuela, México y Costa Rica. Con base en esta información, se elige a Costa Rica bajo los siguientes criterios:

- El trabajo empírico que han realizado los empresarios de la marroquinería tanto en el departamento de Nariño como en la ciudad de Bogotá referencia negativamente las negociaciones con los clientes ecuatorianos, debido al tipo y condiciones de negociación que ellos plantean. Esta misma experiencia ha tenido la empresa con una cliente de Guayaquil – Ecuador con quien no se pudo llegar a acuerdos concretos para continuar con un proceso de negociación exitoso y prolongado, en este caso se presentaron varios cambios en las condiciones de negociación, en las cantidades pedidas y en general hubo incumplimientos de su parte. Este mismo comportamiento es el que han referenciado algunos empresarios que han tenido y continúan teniendo experiencias exportadoras con clientes de Ecuador. Pese a todos estos inconvenientes, Ecuador es uno de los mercados que más favorece el comercio internacional de productos de

³ Dentro de los trabajadores directos de la empresa se encuentra un subgrupo adicional conformado por los asistentes o ayudantes de cada satélite de producción externo. Cada una de éstas unidades productivas requiere en promedio dos asistentes, entonces cada satélite genera al menos 3 empleos, uno directo y dos indirectos.

marroquinería, básicamente por las facilidades logísticas que implica la exportación hacia ese país, similitudes culturales entre otras.

- Para el caso de Venezuela el criterio es netamente macroeconómico, es decir, se tiene en cuenta las pésimas relaciones diplomáticas con el país, el decrecimiento de la economía venezolana, el incremento en la inflación del país y por último la devaluación progresiva del bolívar frente al peso. Toda esta situación, sobretodo lo referente al tipo de cambio, ha generado un implacable detrimento al comercio de marroquinería entre Colombia y Venezuela. Uno de los puntos geográficos clave que determina la situación del comercio con Venezuela de los productos de marroquinería es la frontera Cúcuta – San Antonio, pues es aquí donde se centra principalmente el comercio de esta clase de productos. No obstante esta situación, Venezuela sigue siendo uno de los principales destinos de exportación de marroquinería, por lo cual será tomado como mercado alterno para esta investigación.
- Costa Rica es el cuarto principal destino de exportación y ha mostrado un comportamiento estable y continuo en las importaciones de carteras en textiles y materiales sintéticos desde Colombia. Por otro lado, hasta el 2006 Colombia es el tercer proveedor de mercancías de Suramérica según las estadísticas del Ministerio de Comercio Exterior de ese país y sus principales importaciones provienen del sector industrial y no del agrícola. Aunque el factor de selección más importante es que Costa Rica no se caracteriza por ser productor de artículos de marroquinería por lo cual se convierte en un target muy atractivo debido a que este tipo de producto son de consumo masivo en cualquier parte del mundo y más en un lugar con pocos oferentes y muchos demandantes.

No cabe duda que el estancamiento de las empresas depende del horizonte que éstas se fijan.

1.4 COBERTURA DEL ESTUDIO

- TEMPORAL: El tiempo de ejecución del PEEX será de dos años contados a partir de la presentación de este trabajo de grado.
- ESPACIAL: Los escenarios en lo que se desarrollará esta investigación son: Bogota, lugar en donde se encuentra la fábrica principal y los puntos de venta de Cebras Bags, Pasto, donde se encuentra parte de la fuerza productiva de la empresa, desde aquí es enviada gran parte de la

producción en cuero y el mercado objetivo costa Rica, donde se harán estudios pertinentes al desarrollo del Plan.

- .
- VARIABLES: Debido a que el Plan Estratégico Exportador (PEEX) contempla un proceso muy específico con actividades establecidas, las variables a estudiar están directamente relacionadas con las etapas del mismo:

Análisis del potencial exportador

- Estructura de la organización: tipo de organización, metodología administrativa
- Capacidad financiera: recursos disponibles, fuentes de financiación, capacidad de endeudamiento
- Capacidad productiva: volúmenes de producción,
- Situación competitiva interna
- Situación competitiva externa

Producto en el mercado objetivo

- Mercado objetivo: descripción del mercado, tamaño del mercado, condiciones de acceso al mercado
- Análisis del consumidor: perfil del consumidor
- Tendencias de consumo y producción
- Análisis de la competencia
- Situación del producto en el mercado
- Canales de distribución
- Promoción
- Precio

Plan de acción

- Objetivo del plan
- Estrategias
- Metas de exportación
- Actividades a ejecutar, cronograma y presupuesto
- Fuentes de financiamiento
- Plan de contingencia: mercado alterno

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 Marco teórico

1.5.1.1 La Internacionalización de las empresas. Por internacionalización se entiende todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional.

Existen diferentes enfoques teóricos que intentan explicar el proceso de internacionalización de las empresas. Están los que se refieren a las explicaciones relativas al análisis de las operaciones internacionales de la empresa multinacional, y más concretamente, de sus actividades de inversión directa. Esta clase de enfoque de la internacionalización, se describe desde una perspectiva económica, es decir, donde se engloban todas aquellas teorías que detallan el proceso de internacionalización desde una perspectiva puramente basada en los costos (diferencia en costos de producir a nivel local o en el exterior) y en las ventajas económicas de la internacionalización (Hymer, 1976; Vernon, 1966; Dunning, 1981, 1988^a, 1988b, 1992^a). En su tesis Stephen Hymer, economista canadiense, examina qué tipo de ventajas pueden poseer o adquirir las empresas, así como el tipo de sectores industriales y las estructuras de mercado en las que es más probable que se concentre la producción extranjera, ya que la existencia de tales ventajas competitivas en exclusiva supone algún tipo de fallo de la estructura del mercado. Una empresa puede tener una ventaja competitiva tal que le permita superar los inconvenientes de ser foránea y, por lo tanto, resultarle lucrativo explotarla en otros países.

En segundo lugar, está el enfoque que asume a la internacionalización como un proceso de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores (Vahlne, 1977, 1990; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Lee y Brasch, 1978; Alonso y Donoso, 1998; Vernon, 1966). Este enfoque está más relacionado con las decisiones de internacionalización que consideran que la empresa desarrolla su internacionalización a través de un proceso, a lo largo del cuál va acumulando conocimiento experimental de los mercados exteriores. Se centra en describir cómo las empresas a medida que van aumentando el conocimiento sobre los mercados exteriores, irán incrementando sus recursos comprometidos en los mismos. Además, desde esta perspectiva de proceso también se incluye el modelo del ciclo de vida del producto propuesto por Vernon L. Smith, debido a que este enfoque considera la internacionalización de la empresa como un proceso que evoluciona a medida que el producto pasa de una etapa a otra dentro de su ciclo de vida (Vernon, 1966). Este autor utiliza el ciclo de

vida del producto para explicar cómo las primeras actividades de valor agregado basadas en los activos de la empresa, en un principio, se realizarán en el país de origen de la misma. En esta etapa el producto es ofrecido sólo en el mercado nacional, cerca de sus actividades de innovación y de sus mercados. Más adelante, en una etapa posterior del ciclo de vida, el producto comienza a exportarse a otros países, debido principalmente a una combinación favorable de ventajas productivas y de innovación ofrecidas por el país de origen. Los primeros países seleccionados para estas exportaciones serán aquellos más parecidos al país de origen en patrones de demanda. Gradualmente, a medida que el producto adquiere un mayor grado de estandarización y madurez, las ventajas competitivas de las empresas productoras cambian, y pasan a estar más relacionadas con la habilidad de minimizar costos de producción o con la experiencia comercial. La búsqueda de economías de escala y de la minimización de los costos de producción será más prioritaria a medida que los imitadores comienzan a introducirse en el mercado.

Por último, está el concepto que aborda el fenómeno conocido como *born global*, empresas internacionales nacientes, este concepto abarca a las empresas que siguen un enfoque global desde su creación o que se internacionalizan en los dos primeros años de vida. Este enfoque se puede considerar como una nueva perspectiva emergente del proceso de internacionalización, debido a la abundante literatura que ha tratado de explicar dicho fenómeno y que resulta de gran utilidad para entender la internacionalización de la empresa en el siglo XXI.

No se precisa de la selección de un único enfoque para el entendimiento de la internacionalización, este proceso quizá involucra a los tres en forma cohesiva e integral, ya que como se ha observado cada enfoque aporta ideas refutables, pero también válidas para tener en cuenta al momento de decidirse por la internacionalización. Todo depende de las capacidades y disponibilidades de cada organización.

Una vez entendidos los diferentes enfoques que la teoría ofrece acerca de la internacionalización, es posible comprender la necesidad y beneficio de las empresas respecto a este fenómeno. Existe una premisa básica que obliga a las empresas a internacionalizarse, esa es la globalización y la desventaja inmensurable a la que se verían o se ven enfrentados aquellos países que se nieguen a este fenómeno. En el caso colombiano, la globalización como proceso se fue intensificado progresivamente en los años noventa, y hasta el momento ha logrado abarcar casi la totalidad de los sectores productivos y económicos del país. En todo caso, la internacionalización, busca por intermedio de la globalización, el surgimiento de ventajas competitivas y la explotación de las comparativas tras la generación de mayores ingresos y crecimiento.

1.5.1.2 La industria marroquinera. La industria la marroquinería es de carácter migratorio que se traslada constantemente a zonas donde existen condiciones más favorables para su desarrollo, es decir en países que ofrecen ventajas notables en relación con el costo y la mano de obra. Amplios estudios sobre la industria marroquinera realizados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), debelan que dicha industria es intensiva en mano de obra y poco a podido hacer la tecnología para automatizar el proceso productivo, lo cual implica que difícilmente se podrá eliminar o incluso disminuir el impacto en la mano de obra en el costo. Esta característica determina que el costo de la mano de obra sea un factor competitivo de mucha importancia en la fabricación de artículos de marroquinería (bolsos y accesorios específicamente) en todo el mundo⁴.

La producción mundial de bolsos y accesorios tanto en cuero como en fibras sintéticas (entre las que se incluye todo tipo de telas) se distribuye por regiones así: 44% Asia, 18% Europa Oriental, 12% Europa Occidental, 12% América Latina, 5% Norte América y el restante 4% en otros países. Esta producción asciende a más de 10 millones de unidades anuales y los principales fabricantes son China, de la CEI y Taiwán, seguidos de Brasil, Corea e Italia. En el último decenio la producción de artículos en cuero continua trasladándose a Asia (40% en 1978 – 49% 1988) y hacia América latina (8% 1978 – 12% 1988) migrando desde los países europeos y estadounidenses⁵.

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

1.5.1.3 Estado de la cadena de marroquinería y sus empresas en Bogotá - Cundinamarca. En la siguiente tabla aparecen las relaciones entre los eslabones con la siguiente convención de colores:

Rojo: Para los eslabones que no presentan problemas en la cadena de cada valor.

Amarillo: Para los eslabones que hasta el momento se presentan estables, pero deben y pueden mejorar.

⁴ CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Microcluster de cuero y marroquinería. En: Huella Regional de Nariño e Identificación de Clusters. Pasto: La cámara. Diciembre de 2000. p. 22

⁵ Ibid., p. 22

Verde: Para los eslabones críticos de la cadena, los cuales generan consecuencias en los eslabones con los que se relacionan.

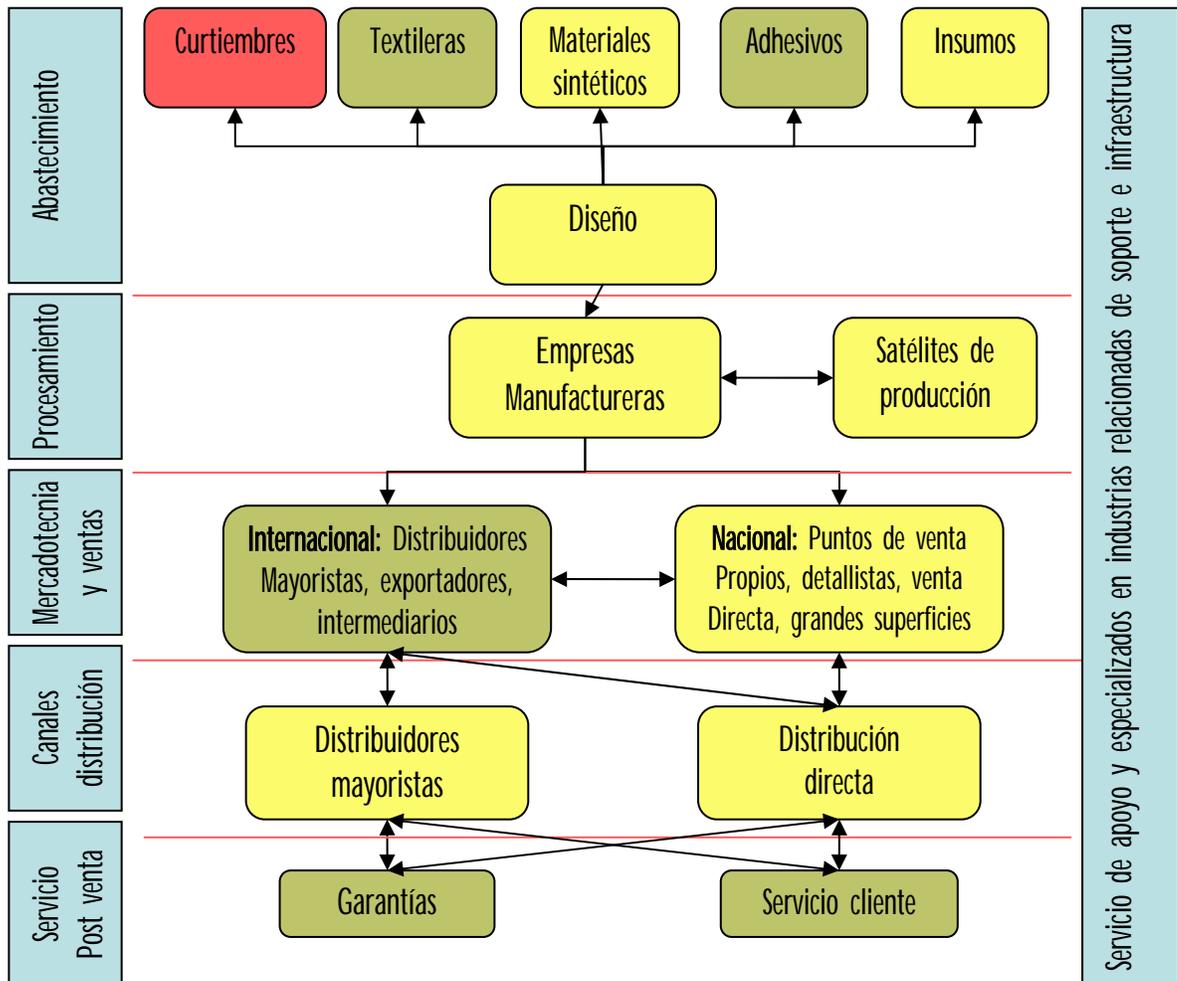
Tabla 1. Retardadores e Impulsores del Cluster

COLOR	ESLABÓN
VERDE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Textiles ➤ Adhesivos ➤ Distribuidores mayoristas exportadores ➤ Garantías ➤ Seguimiento al cliente
AMARILLO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Materiales sintéticos ➤ Insumos: cartón, cremalleras, herrajes, tintas, odenas, etc ➤ Empresas manufacturera ➤ Satélites de producción externos ➤ Puntos de venta propios, detallistas, venta directa al cliente y grandes superficies. ➤ Distribuidores mayoristas ➤ Distribución directa ➤ Diseño
ROJO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Curtiembres

Fuente: Qubit Cluster. Balance tecnológico de la cadena productiva de marroquinería.

En el gráfico 1 se presenta el mapa del cluster de marroquinería para Bogotá. En estos casos las interrelaciones entre los colores también se ven afectadas, de forma tal que el color de la flecha es el que genera que el eslabón siguiente varíe sus condiciones. En el cuadro que se presenta a continuación se divide cada eslabón

Figura 1. Situación de los componentes del cluster



Fuente: Qubit Cluster. Balance tecnológico de la cadena productiva de marroquinería.

Teniendo en cuenta la convención de colores antes mencionada se encuentran debilidades en la proveeduría de materias primas, la tecnología desactualizada de las curtiembres y los procesos de producción que no permiten obtener lotes estandarizados de producto, lo cual altera las condiciones del producto final.

A pesar de que las curtiembres se encuentran en proceso de adaptación para utilizar tecnologías limpias, dada la normatividad vigente, se considera un problema de la cadena la contaminación ambiental. Se identificaron 21 curtiembres en la región proveedoras para el sector, sin embargo, el 80% manifestaron tener como proveedor a Curtiembres El Reno.

En materia de normatividad específica que afecte al sector marroquero en Colombia se encuentra un decreto emitido por la Corporación Autónoma Regional

(CAR) sobre el control de los vertimientos de residuos líquidos y sólidos a los ríos. El decreto puede llevar al cierre inminente de 146 curtiembres que abastecen las empresas manufactureras de la región Bogotá-Cundinamarca, lo cual afectaría en gran medida a la oferta de cuero en la ciudad.

El tema de la conservación del medio ambiente es un aspecto que preocupa a las autoridades no sólo en el país sino en el mundo entero, por tanto, se espera que en un futuro cercano se exijan certificados de tecnologías limpias a las empresas que deseen penetrar nuevos mercados, las empresas manufactureras deben ser las impulsoras del cambio en las tecnologías empleadas en las curtiembres al exigir materias primas procesadas ambientalmente limpias como un factor de competitividad para la cadena en general.

De otro lado el sector marroquiner no se encuentra regulado por un programa en especial, al contrario, existen mecanismos de certificación tradicionales, como son 9000, ISO 14000 en el caso de las empresas curtidoras y sellos de conformidad con la norma técnica, entre otros. Estos mecanismos no son exigidos por un ente especial, pero proveen al empresario de una ventaja competitiva frente a las empresas que no los poseen. En términos y condiciones comerciales generales, estos certificados no son exigidos por los clientes, sin embargo, las empresas que cuentan con ellos pueden acceder a mercados exigentes con mayor facilidad, especialmente, nichos de mercado con altas exigencias técnicas, como las licitaciones públicas y privadas, por tanto, aunque no se ven reflejados en el precio pagado por producto, sí posibilitan la entrada a mercados diferenciados.

En la proveeduría de textiles existe debilidad en los tiempos de entrega, retrasando el flujo de la cadena. Adicionalmente, no se cuenta con un amplio portafolio de productos en el mercado. Los proveedores de textiles de la industria son básicamente Lafayette (principal proveedor de Cebra's Bags), Protela, Maytex y Textilia. Como proveedores de herrajes se identificaron principalmente dos empresas: Proherrajes e Industrias Tiber. La industria se abastece de cremalleras principalmente por tres empresas: Cremalleras AIDI, Industrias EKA e Inversiones Lugapadi. Los hilos empleados por la mayoría de las empresas en el proceso productivo son producidos por Láte Cadena. Las empresas pequeñas y medianas de la industria se abastecen de materias primas en el sector del Restrepo en Bogotá.

Los aspectos relacionados con la visión y la política comercial que presentan algunas de las compañías productoras del sector marroquiner de la región Bogotá-Cundinamarca se retroalimentan permanentemente por la constante revisión de información del sector que proviene de otros países y de revistas especializadas. Esto permite que las empresas estén a tono con las nuevas tendencias y las exigencias de la demanda; todo está acompañado por un modelo de producción organizado, el cual ejerce un control sobre los procesos críticos logrando así tiempos cortos, costos bajos y una calidad aceptable.

Pero hecha esa salvedad, en el sector no se diferencia una organización en especial que determine características específicas, es decir, mientras unas empresas cuentan con una participación muy fuerte en el mercado a nivel interno, otras participan únicamente en el exterior. No es extraño entonces encontrar factores que se pueden destacar de las principales empresas productoras y exportadoras, a las cuales se les reconoce su capacidad de adaptación al producir nuevos y diferentes productos, aspecto que les ha permitido captar mercados, especialmente en el exterior.

Respecto a la infraestructura, el país cuenta con ventajas comparativas debido a su posición geográfica como la oferta especializada de productos, la versatilidad en manufactura de pequeños lotes, etc. En cuanto a las ventajas competitivas con que cuente la cadena existen elementos de desventaja, como la situación del país, asociados a una baja infraestructura y a una logística poco desarrollada⁶.

La manufactura de los productos de marroquinería se percibe como un oficio intensivo en la utilización de mano de obra, razón por la que la adquisición de maquinaria y tecnología en este sector es limitada. Debido a esto dentro de la cadena no se encuentra tecnología de punta para el proceso productivo y un alto porcentaje de la maquinaria en la manufactura requiere niveles de mantenimiento debido a su antigüedad. Adicionalmente no hay stock de maquinaria en el país, por lo que las compras de nueva tecnología se hacen por medio de catálogo y las maquinas usadas se compran entre los mismos miembros de la cadena.

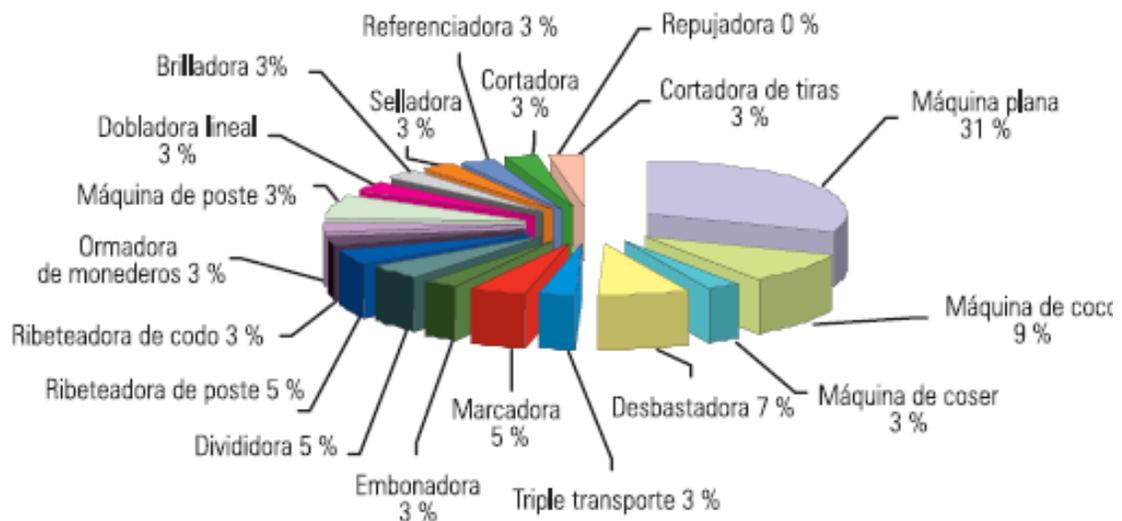
Bajo esa perspectiva, una encuesta realizada por Acicam a 25 empresas del sector⁷ determinó que al 50% de las máquinas adquiridas en los últimos tres años se les hizo algún tipo de adaptación o modificación y el 50% restante corresponde a maquinaria estándar que se adquiere en el mercado. Las compras de maquinaria de las empresas de marroquinería durante los últimos 3 años se concretan principalmente en máquinas planas 32.5%, máquinas desbastadoras 7.5% y máquinas de poste 7.5%⁸ (ver gráfico 2), es decir, que la mayoría de las empresas marroquineras sólo tienen la posibilidad de adquirir las máquinas más elementales y necesarias de las propuestas en la encuesta realizada por Acicam.

⁶ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Balance Tecnológico Cadena Productiva de Marroquinería en Bogotá y Cundinamarca. Mayo de 2006. (consultada: 18, nov., 2006) Disponible en la dirección electrónica:
http://competitividad.ccb.org.co/documentos/2007_3_5_9_18_4_Marroquineria.pdf

⁷ ACICAM. Estudio de la caracterización de la cadena del cuero, manufacturas del cuero y calzado.

⁸ Ver anexo B

Figura 2. Maquinaria adquirida en los últimos años en el sector



Fuente: Encuesta de la Mesa sectorial del cuero, el calzado y la marroquinería elaborada por Acicam

El Balance Tecnológico Cadena Productiva de Marroquinería en Bogotá y Cundinamarca tuvo en cuenta la producción de la línea de papeleras y bolsos y la pequeña marroquinería para elaborar la siguiente tabla donde al comparar contra el PIB nacional de los años 2001 a 2003, es posible encontrar una participación promedio del sector marroquinerero del 0.05%.

Tabla 2. Participación del sector marroquinerero con respecto al PIB (Millones de dólares FOB)

AÑO	PIB	PCC	% PAR
2001	3.268.347	22.806	0.07
2002	3.057.883	22.806	0.07
2003	2.763.389	24.203	0.09

Fuentes: Dane, Banco de la República.
Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales – Acicam.

Para determinar la demanda local se utilizó como metodología el cálculo del consumo aparente, el cual se rige por la siguiente relación: Producción local + Importaciones – Exportaciones = Consumo aparente.

Según los datos calculados de la demanda local se determinó que el promedio de crecimiento entre los años 2001 y 2003 es de 52%, siendo mayor la variación entre el 2001 y el 2002 con un porcentaje de 4.92

Tabla 3. Crecimiento de la demanda local 2001 – 2003

Miles US	2001	2002	2003	Var. 02-03	Var. 03-02
Dólares	3.972	6.142	9.198	54.66%	49.74%

Fuente: Dane – Encuesta anual manufacturera 2001.

Cálculos: Dirección de estudios sectoriales-Acicam.

De los 322 exportadores nacionales identificados por el Dane para el periodo Enero-Noviembre de 2003, 53 empresas soportan el 86% de las exportaciones de productos de marroquinería de la región con registros de exportación por empresa entre 100 mil y 2.5 millones de dólares. Sin embargo, se realizó el análisis de las empresas que exportan los productos cuya partida arancelaria es objeto de estudio y se determinó que en el año 2003 se registraron 100 empresas exportadoras de las cuales 10 de ellas representan el 51% del total exportado por la región de Bogotá y Cundinamarca⁹.

En la siguiente tabla se especifica por empresas el valor en miles de dólares FOB que exportaron en 2003.

⁹ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Balance Tecnológico Cadena Productiva de Marroquinería en Bogotá y Cundinamarca. Mayo de 2006. (consultada: 18, nov., 2006). Disponible en la dirección electrónica:

http://competitividad.ccb.org.co/documentos/2007_3_5_9_18_4_Marroquineria.pdf

Tabla 4. Principales exportadores de mediana y pequeña marroquinería 2003 en miles de dólares FOB

RAZÓN SOCIAL	2
Daviny Ltda. C.I.	1.438.807
Omega láter Ltda.	1.254.121
Mister Cano C.I.	921.135
Manufacturas Real Ltda.	859.129
Flor Alba Galeano Franco	776.774
Bisont S. Eláter Ltda.	569.417
Magar leather goods Ltda. C.I.	493.769
Vespa leather Ltda.	493.688
Expocueros Ltda.	454.572
Cueros y artículos de marroquinería tipo	451.145
Total exportado dólares FOB	7.712.557

Fuente: Dane – Encuesta anual manufacturera 2001.
Cálculos: Dirección de estudios sectoriales-Acicam.

Bogotá es el primer exportador de artículos de marroquinería con una participación en el total exportado en el periodo Enero-Noviembre de 2003 del 75.9% equivalentes a 32.2 millones de dólares.

El principal destino de las exportaciones son los EE.UU. (incluido Puerto Rico) con 18.1 millones de dólares y una participación del 56.3%, en segundo lugar aparece México con 2.4 millones de dólares, seguido por un grupo de países de Centro América, el Caribe y Europa que, aunque presentan ventas moderadas, son mercados que tienen un gran potencial debido a sus altos niveles de consumo e ingresos. En la siguiente tabla se presentan en detalle los principales destinos de las exportaciones de marroquinería entre Enero y Noviembre del año 2001 al año 2003 en dólares FOB¹⁰.

¹⁰ Ibíd., p. 30

Tabla 5. Principales destinos de las exportaciones de marroquinería

PAÍS	2001	2002	2003
EE.UU.	19.367.421	18.636.060	15.884.139
Z. Franca Cartagena	6.216.877	4.314.803	4.029.995
México	1.513.853	1.985.763	2.480.355
Puerto Rico	1.400.395	1.419.747	2.218.474
Ecuador	2.023.884	805.096	790.340
Guatemala	296.314	580.504	669.876
Canadá	962.314	715.884	651.486
Perú	962.830	232.174	598.736
Alemania	575.432	495.763	588.048

Fuente: Acicam. Perfil exportador del calzado y la marroquinería en Bogotá-Cundinamarca

Hay que destacar que los datos de la tabla anterior se refieren a los productos de marroquinería básicamente en cuero, pese a que en todo este informe se ha hablado del *cluster* del cuero y en él, incluidos productos sintéticos y textiles, es preciso aclarar que dentro de este sector es posible hacer una discriminación mucho más detallada. Con el propósito de hacer un comparativo y mostrar las diferencias que existen en la variación de los materiales usados en marroquinería, a continuación se muestra la tabla de los principales destinos de exportación de bolsos fabricados únicamente en sintéticos y plásticos que son el objeto básico de esta investigación.

4202220000 Bolsos de mano (carteras), incluso con bandorela o sin asas: con la superficie exterior de hojas de plástico o materia textil.

Tabla 6. Destino de las Exportaciones

PAÍS	2004		2005			2006	
	PESO NETO (Kg)	FOB (US\$)	PESO NETO (Kg)	FOB (US\$)	Paticip. (%)	PESO NETO (Kg)	FOB (US\$)
Venezuela	21,402	470,625	28,422	646,924	31.48	16,751	391,634
Ecuador	14,767	392,908	14,468	434,568	21.14	6,487	174,286
México	6,648	154,232	6,884	233,389	11.36	4,595	92,703
Costa Rica	11,492	154,197	8,498	146,105	7.11	2,392	29,245
EE.UU.	9,321	249,252	3,387	101,936	4.96	1,137	27,347
Z. Franca Pacifico	118	5,070	3,577	93,481	4.55	967	22,388
República Dominicana	451	5,586	5,587	87,979	4.28	181	3,848

Fuente: Proexport – Inteligencia de mercados

Las empresas del sector venden sus productos en diferentes segmentos del mercado, principalmente se asocia la calidad de las materias primas y los terminados del producto al poder adquisitivo del segmento al que se enfocan. La comercialización de productos de marroquinería de la región Bogotá – Cundinamarca cuenta con diversos canales para su comercialización que se describen a continuación:

- Puntos de venta propios: 33.3%.
- Detallistas – Boutiques: 22.7%.
- Otros: 13.6%.
- Venta directa al cliente: 10.6%.
- Licitaciones: 9.6%.
- Distribuidores mayoristas: 5.1%.
- Grandes superficies: 5.1%.

En general el comportamiento del sector respecto a los mercados internacionales ha sido positivo y progresivo a lo largo de los años, lo que amplía aun más las posibilidades de crecimiento y apertura hacia nuevos mercados de las empresas involucradas en el sector.

Tabla 7. Evolución de las exportaciones de la cadena de cuero, calzado y marroquinería de enero a septiembre del 2004 al 2006

CAPITULO	2004	2005	2006	Var 06-05
CUERO	80.851.489	69.277.198	91.196.227	31,64%
MARROQUINERIA	39.559.405	44.249.502	46.649.894	5,42%
CALZADO Y SUS PARTES	27.503.541	41.771.386	45.897.759	9,88%
CALZADO EN US\$FOB	19.626.376	32.332.792	37.140.285	14,87%
CALZADO EN No. DE PARES	2.594.562	4.218.968	3.254.549	-22,86%
PARTES DE CALZADO	7.877.165	9.438.594	8.757.473	-7,22%
TOTAL	147.914.435	155.298.086	183.743.880	18,32%

Fuente: DIAN

Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales – ACICAM Bogotá

1.5.1.4 Estructura de la cadena. El negocio marroquintero debe verse en su totalidad, es decir, considerando que en la cadena de valor se destacan cuatro bloques importantes que trabajan concadenados: los insumos primarios, la proveeduría, el diseño y el desarrollo del producto, asociados en la manufactura y la comercialización.

Insumos primarios y proveeduría

El mapa general de la cadena de valor que hace algunos años contaba con un soporte importante de proveeduría en las empresas curtidoras, hoy aparece con un proceso de manufactura que se abastece de distinto tipo de materiales que tienen procedencias diversas. En efecto, han aparecido nuevos materiales para la aplicación en el sector, como laminados sintéticos o textiles, que vienen forzando el desplazamiento de los productos en cuero natural a nichos especializados y con una capacidad de compra mayor, dado que estos nuevos materiales ofrecen una mayor regularidad, estándares dimensionales de color y texturas y estructura de mejor aprovechamiento industrial.

La cadena de valor de la marroquinería se alimenta principalmente para su proveeduría de varios elementos importantes como son: materias primas (cuero, materiales sintéticos y textiles), insumos (adhesivos, aprestos y accesorios como cremalleras, hilos y herrajes, entre otros) y maquinaria y tecnologías de proceso (máquinas para la manufactura y herramientas especializadas).

A pesar de haber sido desplazado el cuero como materia prima principal para la fabricación de productos de marroquinería, la industria ganadera es uno de los puntos de entrada o alimentación más importante para la cadena de valor. En el mundo, algunos países cuentan con una estructura productiva suficiente como para considerar el cultivo de pieles como garantía de mayores niveles de aprovechamiento del material e incluso pensar en la especialización en tipos de pieles para diferentes usos. El aprovechamiento de pieles en Colombia es, como en la mayoría de países, el resultado del cultivo de animales para carne, cría o leche; esto quiere decir que para el ganadero la piel del animal no es un subproducto, lo cual genera pieles en estados no óptimos de aprovechamiento industrial.

El proceso de manufactura de productos de marroquinería se desarrolla en los siguientes pasos:

- Requisición de compras
- Almacenamiento de materias primas e insumos
- Almacenamiento de troqueles y moldes de corte
- Corte
- Prearmado
- Armado

- Confección o costura
- Terminación
- Clasificación
- Empaque
- Almacenamiento del producto terminado.
- Despacho

Diseño y desarrollo del producto

La manufactura marroquinera involucra el diseño y el desarrollo del producto como una etapa directamente ligada a la manufactura, pero necesariamente independiente del proceso como tal. Es un proceso de apropiación de información, conceptualización, materialización y preparación para la industrialización de los productos. Las tendencias de la moda, las publicaciones y los eventos relacionados con el sector marroquinero inciden directamente en la industria y en el consumidor final. De ahí la necesidad de contar con el apoyo de nuevas tecnologías para informar oportunamente a todas aquellas empresas e instituciones relacionadas con el sector marroquinero nacional e internacional.

En términos generales, el modelo de aplicación de herramientas de diseño para el sector marroquinero se realiza en cuatro fases importantes:

- 1. Concepto:** Considerado como el proceso de estructuración conceptual del producto, la definición de estrategias del producto y sus características fundamentales conforme el mercado al cual va dirigido.
- 2. Styling:** Es la definición formal estética del producto, la etapa del boceto, la definición de colores, perfiles y texturas del nuevo producto o la nueva colección.
- 3. Modelaje:** Es un componente técnico de mucha importancia en el proceso de desarrollo del producto, pues define los patrones o los moldes para el corte y la posterior manufactura del producto.
- 4. Definición de especificaciones técnicas:** En esta etapa o fase se definen las características y los factores para la industrialización o la aplicación industrial del producto, así como los consumos, las características de los procesos específicos, los materiales, los insumos y los tipos de acabados.

El diseño y el desarrollo del producto cuentan con dos aspectos importantes: las casas de moda y el consumidor.

1. Principales casas de moda. Se consideran como un factor de alta sensibilidad en la dirección de la cadena en la medida en que marcan las pautas y las influencias que deben seguir no sólo los fabricantes de marroquinería, sino también toda la proveeduría. La información de las tendencias generadas en las principales casas de moda la conocen los diseñadores por visitas a las ferias (entre las que se destaca la IFLS – *Internacional Footwear and Leather Show* – realizada dos veces al año en Corferias – Bogotá), las pasarelas de moda, a

través de revistas especializadas y otros medios masivos de comunicación y por el trabajo realizado por entidades especializadas en la investigación, la concertación y la difusión de la moda en Colombia, como el caso de Inexmoda para la cadena textil-confección o el taller conceptos de moda de Acicam – Ceinnova para la cadena del cuero, el calzado y la marroquinería.

2. Consumidor. El comportamiento del consumidor constituye una línea de entrada importante para la generación y la manufactura de la oferta. Teniendo en cuenta las características étnicas, geográficas, económicas, así como la capacidad propia del mercado de asimilar las tendencias y los conceptos de la moda, los diseñadores pueden especializar la oferta de productos con valores y elementos de diferenciación para un mayor aprovechamiento e impacto en el mercado.

Comercialización

Con toda esta evolución se pueden identificar cambios en el panorama mundial, como es el caso de Italia, país que tradicionalmente había tenido una importante presencia con productos diseñados, manufacturados y comercializados desde su propio país con tecnologías propias, ahora estos mismos productos se diseñan en Italia, se manufacturan en países de Oriente o del antiguo bloque soviético con tecnologías italianas y se comercializan mundialmente empleando marcas italianas.

La oferta mundial de productos de marroquinería se puede dividir en dos grandes bloques: un bloque de altos volúmenes y precios bajos y otro bloque de oferta especializada altamente diferenciada, tanto por componentes como por manufactura y perfiles de producto.

Por las características de los productos finales, es conveniente realizar una definición inicial, que considera como marroquinería los productos de las siguientes líneas:

- Viaje Gran marroquinería
- Papeleras y bolsos Mediana marroquinería
- Billeteras y accesorios Pequeña marroquinería

Y en algunos casos, se considera como marroquinería la línea de prendas de vestir en cuero. Para efectos esta investigación se tendrán en cuenta únicamente la pequeña y mediana marroquinería.

La CIIU de todas las actividades económicas adaptada para Colombia se aplica a las actividades económicas productivas, y es el primer componente de un sistema clasificatorio único que el DANE se comprometió a establecer provee un conjunto de categorías para clasificar sistemáticamente las actividades productivas, que se

pueden utilizar para analizar y presentar las estadísticas correspondientes. Se aplican a los agentes económicos, los que, según ella se caracterizan por los procesos productivos que desarrollan.

La CIU Rev 3 A.C resulta de un proceso de adaptación de la clasificación internacional industrial uniforme propuesta por las Naciones Unidas en 1989¹¹. La Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIU) para la cadena productiva de marroquinería es:

193100: Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería.

193102: Fabricación de carteras.

193103: Fabricación de maletas, maletines, neceseres y bolsos de equipaje.

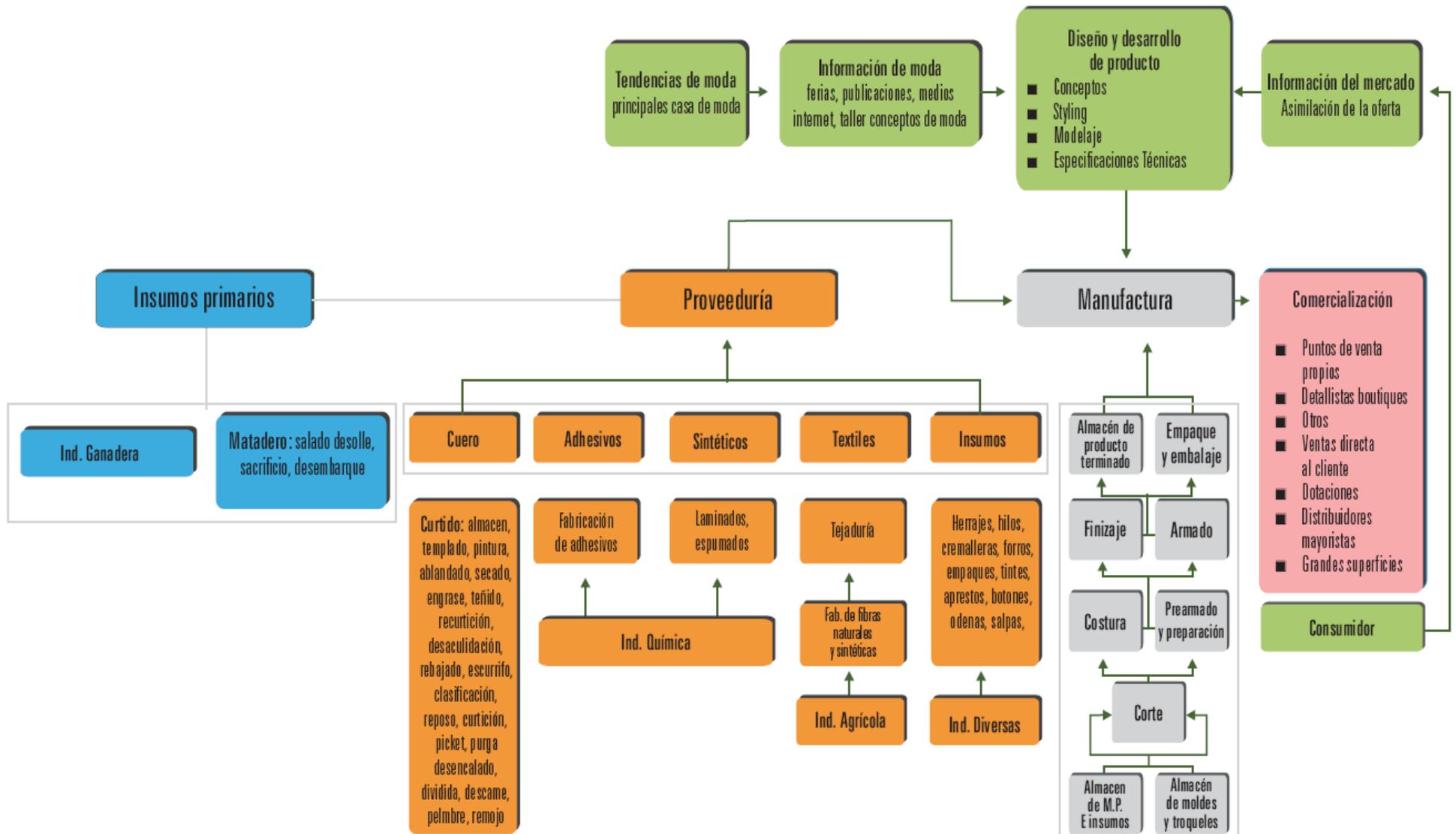
193105: Fabricación de artículos de marroquinería como billeteras, llaveros, etc.

A continuación se explican cada uno de los macroprocesos de la cadena de valor¹²:

¹¹ DANE. Clasificación Industrial Internacional Uniforme, revisión. Tercera adaptación para Colombia. (consultada: 30, oct., 2006). Disponible en la dirección electrónica: www.dane.gov.co/files/correlativas/metodo1_CIU_3_CIU_2.pdf

¹² CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Balance Tecnológico Cadena Productiva de Marroquinería en Bogotá y Cundinamarca. Mayo de 2006. (consultada: 18, nov., 2006). Disponible en la dirección electrónica: http://competitividad.ccb.org.co/documentos/2007_3_5_9_18_4_Marroquineria.pdf

Figura 3. Cadena productiva genérica marroquinería



Fuente: Juan Diego Cardona, Diseñador Industrial CEINNOVA

1.5.1.5 Proceso de exportación. Debido a que exportar en la mayoría de los casos representa un gran reto para los empresarios que desean sumarse a esta inigualable opción de crecimiento y desarrollo empresarial, Proexport ha creado una guía dirigida a facilitar el conocimiento de cada una de las etapas involucradas dentro del proceso exportador¹³.

1. Razones para exportar
2. Definición de la capacidad exportable
3. Estudio del mercado objetivo
 - **Preselección de países:** Destino actual de las exportaciones colombianas de su producto, Afinidad cultural y comercial, Preferencias arancelarias, Países competidores y Disponibilidad de transporte
 - **Selección del mercado:** Reseña económica, geográfica y política, costo estimado del transporte, exigencias de entrada del producto y régimen comercial.
 - **Obtener información del mercado:** De producto, Precios, Comercialización, Competencia y de Promoción
4. Evaluación de las condiciones de la compañía frente al mercado escogido
 - Organizacional
 - Producción
 - Financiero
 - Producto
 - Mercadeo
 - Competitividad
5. Planeación de la exportación
 - Objetivos
 - Estrategias
 - Búsqueda de clientes
 - Mecanismos de familiarización con el mercado
 - Lista de chequeo
6. Ejecución y seguimiento del plan de exportación
 - Ejecución y seguimiento
 - Cotización internacional
 - Logística para la exportación
 - Trámites de exportación
 - Régimen tributario para las exportaciones
 - Incentivos a las exportaciones
 - Evaluación de resultados

¹³ COLOMBIA, PROEXPORT. Guía para exportar bienes. Ruta para penetrar mercados internacionales. (*on line*). En: Exportar bienes. (consultada: 25, nov., 2006). Disponible en la dirección electrónica:

<http://www.proexport.com.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=323&IDCompany=1>

Por otro lado y de una forma más precisa, se puntualizan a continuación los pasos operativos que se deben realizar a lo largo del proceso de exportación.

- Estudios del mercado y de la demanda potencial
- Remisión de la factura pro forma
- Aceptación de las condiciones
- Confirmación de la carta de crédito
- Expedición de la Factura Comercial
- Lista de empaque
- Contratación del Transporte
- Certificación de Origen de la mercancía
- Compra y diligenciamiento del documento de Exportación DEX
- Solicitud de vistos buenos.
- Presentación del documento de exportación y aforo de mercancías
- Pago de la exportación
- Solicitud del certificado de reembolso tributario CERT

1.5.2 Marco conceptual. Esta sección del proyecto aborda todos los conceptos básicos y relevantes para el desarrollo del Plan Estratégico Exportador PEEX que serán estudiados de acuerdo a la relación de variables contenidas en este documento. Para conceptualizar es necesario partir de una definición previa que debe ser orientada específicamente a las variables del PEEX.

Acuerdo comercial: (*Commodity Agreement*) Acuerdo o convenio entre productores y consumidores (países relacionados en el acuerdo) de una mercancía para regular producción, precio y comercialización garantizando estabilidad futura. Uno de los aspectos fundamentales en los acuerdos comerciales es la fijación de la tarifa arancelaria y demás exenciones que resultarán en la fijación del precio final que obtendrá el importador y posteriormente el consumidor internacional.

Arancel: Clasificación sistemática y ordenada de todas las mercancías susceptibles de comercializarse. Es además, la tarifa oficial que determina los derechos de aduana que debe pagar cada mercancía al ingreso de un país, corresponde a una tasa. Por ser un impuesto, corresponde a un valor adicional al valor inicial de las mercancías lo cual redundará en el incremento del precio final o de negociación de las mismas.

Calidad: La calidad en estos términos no está determinada únicamente por la durabilidad del producto final o de sus componentes o por la innovación en los diseños, además por el respaldo que la empresa ofrezca al producto después de la compra. De la percepción de calidad que el consumidor reciba del artículo

depende el incremento de compras repetitivas por parte de ese mismo consumidor o de los potenciales

Certificado de origen: El certificado de origen (*certificate of origin*) es un documento en el cual se registra el origen de la mercancía, según el país de destino. Sirve para aplicar medidas de control comercial y/o arancelario.

Cliente: Es la persona que toma la decisión final de compra, a diferencia del consumidor el cliente no necesariamente consumirá o usará el bien o servicio adquirido. Aunque generalmente el principal interés de las empresas se centra en sus clientes mayoristas, para Cebra's Bags resulta más efectivo mantener y cultivar al cliente individual y cotidiano, porque la satisfacción de éste frente al producto y a la empresa resulta una estrategia de promoción inmejorable. Cada cliente satisfecho implica, un cliente constante y seguro y al menos otro o más potenciales, teniendo en cuenta las dimensiones del mercado que representa la ciudad de Bogotá, con sus habitantes propios y miles de visitantes diarios.

Consumidor local: Es la persona que ocupa el último lugar en la cadena de producción y distribución, es el que realiza el consumo o uso de un bien. El papel del consumidor es determinante para el desempeño de una empresa pues es quien en términos reales define la oferta de una empresa. Por tal motivo es preciso ser experto en el análisis del comportamiento de los consumidores, para tal efecto se requiere de conocer y manejar los siguientes factores: proceso de la toma de decisiones del consumidor, conducta de los consumidores, factores individuales que influyen en las decisiones de compra del consumidor, factores que afectan la conducta del consumidor (cultura, clases sociales, factores personales, factores psicológicos) y proceso de toma de decisión de compra.

Consumidor internacional: Como sujeto presenta el mismo comportamiento que el consumidor local y por lo tanto su estudio es similar, la amplia diferencia radica en la dificultad de estudio que este representa pues se encuentra en un espacio de difícil acceso para el investigador local. Sin embargo, el conocimiento de su comportamiento puede llegar a representar una ventaja respecto a sus preferencias al momento de evolucionar en el diseño de nuevos productos. Conseguir llegar a los consumidores internacionales evidentemente fortifica la base estructural y productiva de una empresa pues representan un plus en ingresos y rentabilidad.

Comercio Internacional: Es el intercambio de bienes y servicios económicos que se efectúa entre los habitantes de dos o más naciones, de tal manera, que se dé origen a salidas de mercancía de un país (exportaciones) entradas de mercancías (importaciones) procedentes de otros países.

Competitividad: Concepto multidimensional que además de la habilidad para exportar, incluye el uso eficiente de los factores productivos y la tendencia creciente hacia la productividad como base del bienestar. Habilidad de producir bienes y servicios que pasen a prueba de la competencia internacional, siempre y cuando de los niveles de vida de la población sean crecientes y sostenibles. Es decir, la competitividad se puede presentar en varios niveles, desde empresarial hasta nacional.

Cluster: Término que no tiene traducción literal, pero significa concentraciones geográficas de empresas e instituciones que actúan en un determinado campo. Agrupan a una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para la estrategia de competitividad. Incluyen a todos los factores que involucra el desarrollo de un producto desde el aprovisionamiento de materias primas hasta su comercialización. Los eslabones más importantes dentro del *cluster* de la marroquinería son los proveedores de materias primas (cuero, textiles y materiales sintéticos), insumos y los fabricantes.

D.F.I. Es un proceso logístico de manejo de mercancías que busca reducir costos, tiempo de transporte y daños en las mercancías. Este proceso incluye los siguientes eslabones:

- Embalaje
- Marcado
- Unitarización: Contenedor – Pallets
- Documentación
- Manipuleo
- Almacenamiento
- Aduana
- Transporte
- Seguros
- Pagos
- Incoterms

DOFA: Análisis que una organización hace de factores internos y externos a su función tendientes a determinar Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. En su mismo nombre está contenida la importancia para cada unidad económica de realizar este análisis. Para afrontar e incluso superar los resultados de la competencia cada empresa debe determinar previamente con qué recursos internos y externos cuenta para hacerlo, es decir sus fortalezas y oportunidades, y por otro lado sus limitantes y posibles dificultades que encontrará en este intento: debilidades y amenazas

Empaque: Cualquier recipiente o envoltura que contenga algún producto de consumo para su entrega o exhibición a los consumidores. Además de ser uno de los eslabones de la DFI, en determinados casos, sobre el empaque recae la principal responsabilidad del mercadeo del producto, es por eso que en su diseño se deben centrar la mayoría de los esfuerzos, pues este aspecto no se refiere

únicamente a la protección y contención de una determinada mercancía si no a la base fundamental de atracción para los clientes.

Incoterms: Es la reunión estándar de términos comerciales y de definiciones que establece normas y prácticas neutrales basadas en el principio de mínimo vínculo del vendedor, con el fin de coadyuvar a superar los problemas originados por las diferentes interpretaciones o legislaciones nacionales en conflicto.

Definen dentro de un contrato de compraventa internacional, los derechos y obligaciones recíprocas entre el importador y el exportador, relativas al transporte de mercancía sobre la base de los costos, riesgos y documentos. Los INCOTERMS se clasifican en cuatro categorías:

E: EXW *Ex Work*. Único término por el que el vendedor pone las mercancías a disposición del comprador en el local del vendedor. Mejor forma de comprar

F: FCA *Free Carrier*, FAS *Free Alongside Ship*, FOB *Free on Board*. El vendedor se encarga de entregar la mercancía a un medio de transporte escogido por el comprador.

C: CFR *Cost and Freight*, CIF *Cost, Insurance and Freight*, CPT *Carriage Paid To*, CIP *Carriage and Insurance Paid To*. El vendedor contrata el transporte sin asumir riesgos de pérdida o daño de la mercancía o costos adicionales después de la carga y despacho.

D: DAF *Delivered At Frontier*, DES *Delivered Ex Ship*, DEQ *Delivered Ex Quay*, DDU *Delivered Duty Unpaid*, DDP *Delivered Duty Unpaid*. El vendedor soporta todos los gastos y riesgos necesarios para llevar la mercancía al país de destino. DDP = Mejor forma de vender.

Para el entorno microempresario de la marroquinería que ha tenido experiencias exportadoras resulta muy conveniente trabajar bajo los términos que impliquen menos compromiso, (EXW y FCA) ya que debido a la constitución de estas empresas sus capacidades se ven limitadas para comercializar con los demás Inconterms.

Marca registrada: Nombre o símbolo protegido por registro legal que identifica el producto o servicio de un fabricante o comerciante y lo distingue de otros productos y servicios. Los iconos, los nombres de compañías, los nombres de marcas, las envolturas, todos estos pueden tener protección de marca comercial. Los dueños de las marcas registradas o comerciales tienen el derecho a evitar que otros utilicen la misma marca u otra muy similar que dé lugar a confusión, pero no pueden evitar que otros fabriquen o vendan los mismos productos con otra marca que no se confunda.

Marketing mix: Se trata de una combinación de variables conocidas como elementos del marketing. También llamadas las “4 p’s” por: Producto, Plaza,

Precio y Promoción. La terminología más usual es: Políticas de Producto, Políticas de Precio, Políticas de Distribución y Políticas de Impulsión o Promoción. Existen ciertos autores como Lambin o Peeters que opinan que se puede hablar de una quinta "P" denominada Venta Personal (Personal Seelling) al considerar la importancia y dificultad de conseguir la venta de un producto.

El Marketing Mix consiste en la perfecta mezcla de las 4 P's de tal manera que formen un conjunto coordinado. Las 4 P's también son conocidas como las técnicas de marketing.

Mercadeo: Implica un amplio sistema integral de actividades de negocios diseñado para planear, promover, comercializar, fijar precios y distribuir algo de valor (bienes o servicios que satisfaga las necesidades para el beneficio del mercado y de las empresas. El mercadeo es la principal actividad a realizar p

Mercado: Comúnmente se lo ha conocido como cualquier espacio geográfico en donde concurren la oferta y la demanda, actualmente ese espacio no es necesariamente real o físico, también es virtual. En este espacio participan compradores y vendedores de bienes y servicios específicos. Estos sujetos tienen necesidades y deseos y buscan básicamente la satisfacción de sus expectativas de compra. Además cada mercado tiene sus propias características por lo cual se clasifican de acuerdo a ellas; están los monopolios, oligopolios, duopolios, monopsonios...Sin embargo, en términos de mercadeo este concepto va más allá y no se lo referencia únicamente como el espacio geográfico como tal, si no la necesidad identificas de consumo de un determinado producto por parte de un grupo de personas ubicado en un espacio geográfico. Esto es, que en la búsqueda de nuevos mercados no se va tras un nuevo lugar físico, como una nueva región, o un nuevo país, sino tras las nuevas posibilidades de uso de un producto o por otra clase de clientes para el mismo producto.

Precio: Más que el valor en sí, lo importante de esta variable es la política de fijación de precio, es decir, bajo qué parámetros se formula el precio que se establecerá al público. Normalmente se parte de tener en cuenta el margen de utilidad y el valor de los costos de producción, no obstante la percepción que el precio le genere al consumidor o cliente ha cobrado mucha importancia, pues un precio demasiado bajo generalmente es sinónimo de mala calidad y en el caso contrario, el precio alto reduce la probabilidades de compras masivas. Dentro del esfuerzo por romper el paradigma de bajo precio sinónimo de mala calidad, juega un papel determinante la labor de garantía ya que si de parte de ofrecer garantía por encima de cualquier otro aspecto, el consumidor comenzará a cobrar confianza sobre el producto que está adquiriendo y así, progresivamente se consigue el objetivo propuesto. Algunos aspectos adicionales a considerar para la determinación del precio son: precios con base en el valor, en la demanda, en la competencia, en la necesidad del cliente, precio para nuevos productos, estrategias psicológicas de determinación de precios y ética en los precios.

Proexport: Organización encargada de la promoción comercial de las exportaciones no tradicionales, el turismo internacional y la Inversión Extranjera en Colombia. A través de una red nacional e internacional de oficinas, brinda apoyo y asesoría integral a los empresarios nacionales, mediante servicios dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia de internacionalización, buscando la generación, desarrollo y cierre de oportunidades de negocios. Además de ser la principal plataforma de acceso público a toda la información concerniente al comercio internacional detallando el comportamiento de cada uno de los sectores productivos de Colombia y sus socios comerciales internacionales.

Satélites de producción: Son pequeñas unidades productivas externas a la empresa como tal, es decir, no forman parte de la nómina, pero son parte fundamental de ella, pues de estos satélites o también denominados talleres, es de donde proviene la mercancía fabricada. Son una especie de contratistas que proveen bajo las condiciones y especificaciones del fabricante respecto al diseño, materiales e insumos. Este modo de trabajo resulta muy conveniente para ambas partes, proveedor y comerciante, pues al primero le implica mayor independencia y rentabilidad ya que el pago por mano de obra es mucho mayor al de un obrero común y al segundo ya que lo libera de ciertas responsabilidades laborales.

Tipo de cambio: Esta variable también se convierte en un fuerte determinante de competitividad, pues de sus variaciones depende el precio final de los productos a comercializar internacionalmente. Una variación negativa significa para el país importador un incremento en el precio de la mercancía negociada, lo cual redundaría lógicamente en una pérdida de competitividad a nivel individual (exportador) y global (país de origen).

Valor agregado: Concepto que se refiere a un aspecto o característica adicional de bien o servicio que sus similares o iguales en el mercado no tienen. Este valor agregado es una de las acciones más importantes a implementar para respaldar la diferenciación y la competitividad de un producto o una empresa.

Ventaja competitiva: Característica única de una compañía o producto que la hace ser superior a la competencia. La generación de ventaja competitiva en el sector de la marroquinería es uno de los objetivos más difíciles de alcanzar, pues las características de las empresas son casi estandarizadas, una es la réplica de otra, difícilmente logran diferenciación como institución y con sus portafolios de productos. Es por esto que los pocos micro empresarios que han logrado esta ventaja competitiva han salido del parámetro de lo micro y han pasado a ser empresas en crecimiento. Las ventajas competitivas están determinadas por la eficiencia productiva y la integración de la cadena de valor cuero-marroquinería que permite logros en desarrollo y diseño de los productos, abastecimiento de las materias primas, tecnología incorporada a la manufactura, distribución logística, comercialización y venta.

1.5.3 Marco legal

1.5.3.1 Legislación Aduanera. Decreto 2685 de 1999¹⁴: En términos generales señala la sistematización de procedimientos aduaneros, las zonas primarias aduaneras y de régimen especial, el régimen de importación y valoración aduanera, el régimen de exportación y tránsito aduanero, incluidas todas sus modalidades, el manejo y funcionamiento de las zonas francas industriales de bienes y servicios y todas las normas que regulan el funcionamiento aduanero del país. En los casos de exportación se debe hacer especial énfasis en Título VII correspondiente al Régimen de Exportación, el cual contiene en términos generales el proceso logístico y documentario y las modalidades de exportación.

1.5.3.2 Acuerdo comerciales Colombia – Costa Rica. En Colombia existen desde 1984 acuerdos de alcance parcial con los países del Mercado Común Centroamericano (MCCA) suscritos en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (Aladi), sin reciprocidad para Colombia y que cubren un grupo muy limitado de productos. Es el caso del Acuerdo N° 7 suscrito entre Colombia y Costa Rica, donde nuestro país otorga preferencias a la entrada de cierta cantidad de productos proveniente de Costa Rica. No obstante, el panorama futuro de las relaciones comerciales entre estos dos países deja una posibilidad abierta para que Costa Rica aplique los mismos privilegios comerciales a Colombia. Por ahora, cualquier producto colombiano que desee ingresar al territorio aduanero costarricense deberá pagar los gravámenes reglamentarios.

ACUERDO DE ALCANCE PARCIAL N° 7 SUSCRITO EN 1984 ENTRE LA REPUBLICA DE COLOMBIA Y LA REPUBLICA DE COSTA RICA

Los Plenipotenciarios de la República de Colombia y de Costa Rica dentro del espíritu del Convenio de Cooperación Economía y Comercial suscrito entre los dos países y debidamente autorizados por sus respectivos Gobiernos según poderes presentados en buena y debida forma, convienen en celebrar el presente Acuerdo Comercial de alcance parcial que se registrará por las disposiciones que a continuación se establecen y que, en el caso de Colombia, se fundamentan en el artículo 25 del Tratado de Montevideo 1980.

¹⁴ COLOMBIA, DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES – DIAN. Decreto 2685 de 1999. (*on line*). En: normatividad. (consultada: 18, nov., 2006) Disponible en la dirección electrónica:

<http://www.dian.gov.co/dian/13Normatividad.nsf/e9f4a60f9d1ed93a05256f8800650b07/0939286dc5963b0605256f82004d5f9a?OpenDocument>

CAPITULO I. Objeto del Acuerdo

Artículo 1.- El presente Acuerdo tiene por objeto fortalecer el intercambio comercial mediante el otorgamiento de preferencias arancelarias y no arancelarias que concederá Colombia a Costa Rica previéndose que en un futuro Costa Rica podrá, cuando las condiciones lo permitan, otorgar preferencias a Colombia. En adelante, para los efectos del presente Acuerdo, Colombia y Costa Rica serán llamados países signatarios.

CAPITULO II. Preferencias

Artículo 2.- Los países signatarios acuerdan dentro del espíritu del artículo anterior, reducir o eliminar los gravámenes y demás restricciones aplicadas a la importación de los productos comprendidos en el presente Acuerdo y sus respectivos Anexos, en los términos, alcances y modalidades establecidos en ellos.

Artículo 3.- A los efectos del presente Acuerdo, se entenderá por “preferencias” las ventajas que los países signatarios se otorguen en materia de gravámenes, restricciones y márgenes de preferencia sobre los productos objeto del mismo.

Se entenderá por ‘gravámenes’ los derechos aduaneros y cualesquiera otros recargos de efecto equivalente, sean de carácter fiscal, monetario, cambiario o de cualquier naturaleza, que incidan sobre las importaciones. De este concepto se excluye cualquier gravámen o cobro análogo cuando estos sean equivalentes al costo aproximado de servicios efectivamente prestados.

Se entenderá por ‘restricciones’, toda medida de carácter administrativo tales como cupos, cuotas, contingentes o licencias, financiero, cambiario, para-arancelario o de cualquier naturaleza, mediante la cual un país signatario impida o dificulte por decisión unilateral, sus importaciones. No quedan comprendidas en este concepto las medidas a las que se refiere el artículo 50 del Tratado de Montevideo 1980.

Se entenderá por ‘margen de preferencia’ la ventaja porcentual que un país signatario asigne a otro país signatario, respecto de los aranceles vigentes para terceros países distintos de aquellos que puedan derivarse de la participación en acuerdos de integración. En consecuencia este margen de preferencia porcentual aplicado al arancel para terceros países es el que deberá aplicarse en favor del otro país signatario.

Artículo 4.- En el Anexo I que forma parte del presente Acuerdo, se registran las preferencias y demás condiciones acordadas por los países signatarios para la importación de los productos negociados, originarios de sus respectivos territorios. Asimismo, se registra la posición arancelaria y la descripción de los productos negociados, de conformidad con las

nomenclaturas arancelarias de los países signatarios y en el caso de Colombia la de la ALADI, así como las demás condiciones pactadas.

Artículo 5.- Los países signatarios se obligan a no modificar las preferencias registradas en el Anexo I de modo que ello signifique una situación menos favorable que la existente a la entrada en vigor de este Acuerdo. Asimismo, los países signatarios se comprometen a no aplicar restricciones a las importaciones de los productos comprendidos en el presente Acuerdo, salvo aquellas expresamente señaladas en el Anexo I o en el artículo 3, párrafo tercero del presente Acuerdo.

CAPITULO IV. Tratamiento diferencial

Artículo 7.- Las preferencias arancelarias otorgadas por Colombia a los productos originarios y procedentes de Costa Rica se harán extensivas a los países de menor desarrollo económico relativo de la Asociación Latinoamericana de Integración, en concordancia con el artículo 25 del Tratado de Montevideo 1980.

CAPITULO V. Preservación de las preferencias

Artículo 8.- Cuando un país signatario modifique su arancel nacional, sea aumentando o disminuyendo las tarifas arancelarias y con tal hecho vulnere el margen de preferencia pactado, automáticamente se reajustará la preferencia de tal manera que se preserve dicho margen¹⁵.

Colombia, a través de este acuerdo otorgó a Costa Rica preferencias arancelarias sin reciprocidad para 68 subpartidas Nandinas, preferencias que, según el Ministerio de Comercio Industria y Turismo no han sido ampliamente utilizadas¹⁶.

¹⁵ COLOMBIA, MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Acuerdo de alcance parcial N° 7 suscrito en 1984 entre la República de Colombia y la República de Costa Rica. (consultada: 23, nov., 2006). Disponible en la dirección electrónica: www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/negociaciones/colombiacostarica/AAPN7COLCONCOSTARICA.pdf

¹⁶ Ver anexo A

1.5.3.3 Aranceles, impuestos y demás gravámenes a las importaciones – Costa Rica.

ARANCELES Y OTROS IMPUESTOS A LAS IMPORTACIONES¹⁷

Estructura Arancelaria

En 2005 el arancel promedio es: productos agrícolas 12,61%, industriales 4,69% y el Universo Arancelario en general 5,82%. Actualmente se aplican aranceles 0% para bienes de capital y materias primas; 5% para materias primas producidas en Centroamérica; 10% para bienes intermedios producidos en Centroamérica y 15% para bienes de consumo final.

Tarifas

Los impuestos a la importación en Costa Rica son: la tarifa de Derecho Arancelario a la Importación (DAI) sobre valor aduanero (CIF), Impuesto selectivo al Consumo (entre el 5 y 75%) aplicable sobre el valor aduanero más el DAI, armas y municiones (75%), joyería, fuegos artificiales y whiskey (50%), vino y cerveza (40%). Impuesto de Ley 6946 aplicable sobre CIF (1%), excepto medicamentos de uso humano y materias primas para la industria y el Impuesto de Ventas sobre valor CIF (13%).

REGULACIONES Y NORMAS¹⁸

Regulaciones de las importaciones

Los productos agrícolas requieren Certificados Fitosanitarios; los productos químicos, farmacéuticos, cosméticos, insecticidas, pesticidas y sustancias tóxicas requieren Permiso de Importación del Ministerio de Salud. Se requiere Certificado de Libre Venta en productos como: cosméticos químicos, sustancias tóxicas, pesticidas, agroquímicos e insecticidas para comprobar que son de libre venta en el país de origen, este debe llevar información acerca de los ingredientes u otra información pertinente y debe ser legalizado por el consulado de Costa Rica. Los medicamentos, farmacéuticos y cosméticos deben ser registrados con el Ministerio de Salud cada cinco años, todos los fabricantes e importadores deben solicitar el

¹⁷ COLOMBIA, PROEXPORT. Información sobre países: Acceso al Mercado de Costa Rica. (on line) En: Inteligencia de mercados de bienes. (consultada: 20, nov., 2006). Disponible En la dirección electrónica:

<http://www.proexport.com.co/intelelexport/aplicacion/frames.asp?origenadmin=infopaisadmin>

¹⁸ *Ibíd.*,

registro y llevar las muestras del producto y los insecticidas ante el Ministerio de Agricultura y Cría.

Etiquetado

En Costa Rica no existen requerimientos generales de etiquetado, excepto para los alimentos, que requieren etiqueta en español que contenga los siguientes datos: nombre del producto, lista de ingredientes en orden cuantitativo, contenido nutricional, nombre y dirección del importador, fecha de vencimiento y peso. Los productos químicos (fertilizantes, pesticidas, hormonas, preparaciones veterinarias, vacunas, sustancias venenosas, enjuagues bucales y farmacéuticos también requieren un etiquetado especial.

Ley de Aduanas de Costa Rica, No.7557. (1)

La ley de aduanas de Costa Rica (Ley No. 7557) fue modificada mediante la ley No. 8373. Estas modificaciones a la ley entran en vigencia a partir del 5 de marzo de 2004.

Lo más importante de esta modificación, es que mediante el artículo 86, toda mercancía exportada a Costa Rica deberá acompañarse de su correspondiente copia de la declaración oficial aduanera de Colombia (o el país exportador), en nuestro caso el DEX, que incluya el valor real de la mercancía, el número y monto de la factura, el número del contenedor, el peso bruto y neto, y el nombre del importador.

Se reforma el artículo 86, cuyo texto dirá:

“Artículo 86.— Declaración aduanera. Las mercancías internadas o dispuestas para su salida del territorio aduanero, cualquiera que sea el régimen al cual se sometan, serán declaradas conforme a los procedimientos y requisitos de esta Ley y sus Reglamentos, mediante los formatos autorizados por la Dirección General de Aduanas.

Con la declaración se expresa, libre y voluntariamente, el régimen al cual serán sometidas las mercancías; además, se aceptan las obligaciones que el régimen impone.

Para todos los efectos legales, la declaración aduanera efectuada por un agente aduanero se entenderá realizada bajo la fe del juramento. El agente aduanero será responsable de suministrar la información y los datos necesarios para determinar la obligación tributaria aduanera, especialmente respecto de la descripción de la mercancía, su clasificación arancelaria, el

valor aduanero de las mercancías, la cantidad, los tributos aplicables y el cumplimiento de las regulaciones arancelarias y no arancelarias que rigen para las mercancías, según lo previsto en esta Ley, en otras leyes y en las disposiciones aplicables.

Asimismo, el agente aduanero deberá consignar, bajo fe de juramento, el nombre, la dirección exacta del domicilio y la cédula de identidad del consignatario, del importador o consignante y del exportador, en su caso. Si se trata de personas jurídicas, dará fe de su existencia, de la dirección exacta del domicilio de sus oficinas principales y de su cédula jurídica. Para los efectos anteriores, el agente aduanero deberá tomar todas las previsiones necesarias, a fin de realizar correctamente la declaración aduanera, incluso la revisión física de las mercancías.

En todos los casos, la declaración aduanera deberá venir acompañada por el original de la factura comercial, un certificado de origen de las mercancías emitido por la autoridad competente al efecto, cuando sea procedente, y una copia de la declaración oficial aduanera del país exportador, que incluya el valor real de la mercancía, el número y monto de la factura, el número del contenedor, el peso bruto y neto, y el nombre del importador.

La declaración aduanera deberá fijar la cuantía de la obligación tributaria aduanera y el pago anticipado de los tributos, en los casos y las condiciones que se dispongan vía reglamento”.

Impuestos de Importación de Costa Rica¹⁹

D.A.I. Tarifa de Derecho Arancelarios a la importación (D.A.I.) aplicables sobre el valor aduanero (CIF) de las mercancías.

Selectivo de Consumo: Tarifa de Impuesto Selectivo de Consumo, aplicable sobre el valor aduanero, más el D.A.I., efectivamente pagado.

Ley 6946: Tarifa de Ley No. 6946, aplicable sobre el valor aduanero.

Impuesto de Ventas: Tarifa de Impuesto de Ventas, aplicable sobre el Valor Aduanero, más todos los impuestos o cargos que aparezcan en la póliza de póliza, efectivamente pagados.

Total de Impuestos: Tarifa Total que conforman los impuestos totales de cada inciso arancelario. Se incluye el impuesto de IDA (Instituto de Desarrollo Agrario) e IFAM (Instituto de Fomento y Ayuda Municipal).

Ida: Tarifa de Impuesto del Ida

Ifam: Tarifa de Impuesto del Ifam

¹⁹ INFOWEB y Azúa & Azúa. Impuestos a las importaciones. (*on line*) En: Comercio. (consultada: 12, nov., 2006). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.infoweb.co.cr/arancel/documentos.html>.

Cómo se Calculan los Impuestos de Importación en Costa Rica²⁰

Para calcular fácilmente los impuestos tome el valor CIF de la mercadería y multiplique por el porcentaje que aparece en la columna de TOTAL para la respectiva partida arancelaria, el monto que obtenga será el monto en dólares a pagar por concepto de impuestos generados por la importación a Costa Rica.

C.I.F.	Costo, Seguro y Fletes en inglés (<i>Cost, Insurance and Freight</i>), es el valor sobre el cual se calculan los Impuestos, es lo que se llama Valor Aduanero o V.A.
T.C	Tipo de Cambio del Colón (¢) por Dólar (\$)
D.A.I.	$D.A.I. = (CIF * T.C) * \%D.A.I.$
Selectivo de Consumo	$S.C. = ((CIF * T.C.) + D.A.I.) * \%S.C.$
Ley 6946	$Ley\ 6946 = (CIF * T.C.) * \%Ley\ 6946$
Impuesto de Ventas	$I.V. = ((CIF * T.C.) + D.A.I. + S.C. + Ley\ 6946) * \%I.V.$

Ejemplo de Cálculo de Impuestos

CIF =	\$ 100
TC =	¢ 225
% DAI =	5 %
% SC =	15 %
% Ley 6946 =	1 %
% IV =	13 %
DAI =	$(100 * 225) * (5/100) = 1125$
SC =	$((100 * 225) + 1125) * (15/100) = 3543$
Ley 6946 =	$(100 * 225) * (1/100) = 225$
Impuesto Ventas =	$((100 * 225) + 1125 + 3,543 + 225) * (13/100) = 3561$
Total de Impuestos =	8454

Documentos asociados a la importación – Costa Rica

Códigos que identifican las entidades responsables de la inscripción, verificación y control del cumplimiento de los Reglamentos Técnicos a las mercancías En el Arancel de Aduanas las Notas Técnicas (N.T.) asociadas a algunas de las

²⁰ INFOWEB y Azúa & Azúa. Documentos asociados a la importación. (*on line*) En: Comercio. (consultada: 12, nov., 2006). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.infoweb.co.cr/arancel/documentos.html>

partidas o incisos arancelarios, tienen un código el cual indica el documento necesario para el trámite de importación, por ejemplo Permisos Sanitarios, otorgados por el Ministerio de Salud, etc.

A continuación se enumeran los documentos y entidades²¹.

Código	Documento	Entidad responsable
30	Certificado de libre venta y consumo del país exportador	
31	Certificado medico veterinario o sanitario del país exportador	
32	Autorización sanitaria para importación productos de origen animal	Cuarentena y registro animal
33	Inspección física zoonosaria	Cuarentena y registro animal
34	Autorización desalmacenaje para perros y gatos, depto. De zoonosis	
35	Autorización del ministerio de economía industria y comercio (dirección de integración económica y dirección de comercio)	Dirección general de comercio meico2
36	Permisos de exportación e importación de especies de fauna y flora de vida silvestre	Mrem02
37	Normas y unidades de medida	Dirección nacional de normas y unidades de medida
39	Concejo nacional de producción	
40	Certificado fitosanitario del país de exportación	
41	Permiso fitosanitario de importación	Cuarentena y registro vegetal
42	Autorización fito/zoo/sanitaria para el transito de animales o vegetales, sus productos y subproductos	Departamento de abonos y plaguicidas cuarentena y registro vegetal
43	Inspección física fitosanitaria	Cuarentena y registro vegetal
44	Permiso de exportación e importación de productos y subproductos forestales	Mrem01
45	Oficina nacional de semillas	
50	Autorización de desalmacenaje de alimentos	Departamento de control de alimentos
51	Permiso de importación de drogas y estupefacientes y sellado	Departamento de drogas y estupefacientes, controles y

²¹ Ibid.,

		registro
54	Ministerio de salud, incluida la autorización de desalmacenaje de materias químicas	
55	Autorización de desalmacenaje de químicos	Departamento de sustancias tóxicas y medicina del trabajo
56	Autorización de desalmacenaje de agroquímicos, materias tóxicas o peligrosas	Departamento de sustancias tóxicas y medicina del trabajo
57	Autorización de desalmacenaje de materias primas, formas primarias para medicamentos y cosméticos; medicamentos, cosméticos y equipos médicos	Departamento de drogas y estupefacientes, controles y registro
58	Autorización de importación de precursores y sustancias químicas, incluido el sellado	Departamento de drogas y estupefacientes, controles y registro
59	Autorización de desalmacenaje de abonos, plaguicidas y equipos	Departamento de abonos y plaguicidas
60	Permiso de importación de explosivos	Departamento control de armas y explosivos
61	Permiso de exportación de artesanías de madera	Mrem01
62	Autorización desalmacenaje ropa usada	Departamento de control de artrópodos y roedores
63	Autorización del material publicitario, cinematográfico por la oficina de censura o similar	Oficina de control y clasificación de espectáculos públicos
66	Autorización de desalmacenaje de equipo de radio	Departamento control nacional de radio
70	Permiso de importación de armas	Departamento control de armas y explosivos
71	Permiso de importación de munición	Departamento control de armas y explosivos
72	Permiso regular de exportación temporal de armas	Departamento control de armas y explosivos
73	Prohibición	
74	Tiquetes courier	
75	Certificado de importación temporal vehículos turistas	
76	Certificado de entrada de vehículos de transporte comercial	
77	Guía transito internacional	
78	Tarjeta de circulación	
79	Formulario aduanero para la aplicación del tratado general de integración económica centroamericana	

Entidades Responsables

Ministerio de Agricultura

Departamento de Abonos y Plaguicidas

Cuarentena y Registro Vegetal

Cuarentena y registro Animal

Departamento Fitosanitario de Exportación

Departamento de Inspección y registro de Medicamentos Veterinarios

Ministerio de Economía Industria y Comercio

Dirección General de Comercio

Dirección de Integración Económica

Dirección Nacional de Normas y Unidades de Medida

Ministerio de Gobernación y Policía

Departamento Control Nacional de Radio

Ministerio de Justicia

Defensoría del Consumidor y los Derechos Humanos

Oficina de Control y Calificación de Espectáculos Públicos

Ministerio de Recursos Naturales Energía y Minas

Dirección General Forestal

Ministerio de Salud

Departamento de Control de Alimentos

Departamento de Sustancias Tóxicas y Medicina de Trabajos

Departamento de Drogas y Estupefacientes Controles y registro

Departamento de Zoonosis

Departamento de Control de Artrópodos y Roedores

Centro de Salud

Ministerio de Seguridad Pública

Departamento Control de Armas y Explosivos

1.6 METODOLOGÍA

1.6.1 Método de investigación

Inductivo analítico: Esta metodología se asocia originariamente a los trabajos de Francis Bacon a comienzos del siglo XVII. En términos muy generales, consiste en establecer enunciados universales ciertos a partir de la experiencia, esto es, ascender lógicamente a través del conocimiento científico, desde la observación de los fenómenos o hechos de la realidad.

Haciendo hincapié en el carácter empirista de esta metodología, la secuencia seguida en este proceso de investigación puede resumirse en los siguientes puntos (Wolfe, 1924, pág. 450):

1. Debe llevarse a cabo una etapa de observación y registro de los hechos.
2. A continuación se procederá al análisis de lo observado, estableciéndose como consecuencia definiciones claras de cada uno de los conceptos analizados.
3. Con posterioridad, se realizará la clasificación de los elementos anteriores.
4. La última etapa de este método está dedicada a la formulación de proposiciones científicas o enunciados universales, inferidos del proceso de investigación que se ha llevado a cabo. Para el presente proyecto dicha formulación final se reflejará en las estrategias diseñadas para el desarrollo del PEEX.

1.6.2 Tipos de estudio

Exploratorio: El primer paso en el desarrollo de esta investigación, parte de la observación general de cada una de las situaciones de la empresa, es por eso que la exploración inicial del caso resulta prioritaria antes de iniciar con la siguiente etapa, la descripción.

Descriptivo: Partiendo del principio teórico, este tipo de investigación describe variables y asociaciones entre variables, pero nunca tienen hipótesis. Según el Doctor en investigaciones Tevni Grajales Guerra, los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado u objeto de estudio a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Se miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. Su aplicación en este caso se podría referir a la profundización en el estudio de cada una de las áreas de la empresa Cebra's Bags y a las variables que esta investigación contiene, mencionadas en la cobertura del estudio.

1.6.3 Fuentes de información. Se trabaja con información de tipo primario, mediante la participación en conferencias donde los temas centrales sean el Plan Estratégico Exportador y negociaciones comerciales con otros países que representen un mercado potencial (además del ya establecido, Costa Rica) para la clase de productos que Cebra's Bags fabrica; entrevistas con funcionarios de entidades relacionadas o con empresarios que hayan experimentado en mercados internacionales e información de tipo secundario a través de la consulta de textos especializados, estadísticas, páginas web e investigaciones realizadas anteriormente sobre el sector y sobre procesos de exportación relacionados directamente con el tema de esta investigación tanto en Bogotá como en Pasto.

1.6.4 Instrumentos de recolección de la información²²

Entrevistas: Este instrumento representará el principal mecanismo para obtener la información necesaria para el desarrollo del PEEX, debido a que la investigación se centra en la empresa y en el estudio del mercado internacional no se puede recurrir a la encuesta como instrumento de recolección de información. Entonces se harán entrevistas de dos tipos. Focalizada, a representantes de la empresa Cebra's Bags. Y no focalizada a los responsables de cada entidad gubernamental o privada que pueda facilitar información sobre el tema y a los representantes de algunas unidades productivas y proveedores de materias primas e insumos.

Observación: Aunque la observación es considerada más como un método de investigación, algunos autores e investigadores también lo recomiendan como instrumento de recolección siempre y cuando la investigación lo requiera. Para este caso se hará de manera directa sobre todos los procesos que maneja la empresa Cebra's Bags en Bogotá y Pasto.

Bogotá: Abastecimiento, producción, ventas, promoción... y Pasto: Producción de los artículos en cuero

²² Los parámetros de esta investigación no permiten la aplicación de una encuesta, pues no existe un grupo objetivo al cual aplicarla. Se intentó un acercamiento con los exportadores de Bogotá mencionados en el Marco Teórico pero debido a su cotidianeidad y algunas reservas propias de los miembros del sector, se obtuvo una negativa a colaborar a través de este instrumento de recolección de información. Sin embargo, algunos pocos accedieron a la posibilidad de una entrevista no muy especializada.

2 ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR

Es pertinente aclarar que el desarrollo de este capítulo sigue los lineamientos generales establecidos por el Ministerio de Industria y comercio en conjunto con las metodologías de Proexport para el desarrollo de planes de negocios o estratégicos con miras a la exportación. Sin embargo, este modelo obedece a los parámetros básicos del autor Fred David, importante ponente de teorías sobre administración estratégica y sobre los diagnósticos internos y externos de las empresas.

2.1 PERFIL DE LA EMPRESA

2.1.1 Generalidades de la empresa

NIT: 5147247-3

Nombre de la empresa: CEBRA'S BAGS

Objeto social: Producción y comercialización de artículos para dama fabricados en materiales sintéticos, telas y cuero

Sector económico: Marroquinería

Antecedentes: **Cebra's Bags** es una empresa colombiana constituida el 15 de octubre del año 2002, actualmente tiene su fábrica y puntos de venta en Bogotá D.C. y se encarga de fabricar y comercializar bolsos, carteras y todo tipo de accesorios para dama en el área de la marroquinería.

Sin embargo, esta no es su primera aparición en la producción de artículos de marroquinería. Su trayectoria se remonta a 32 años atrás, cuando su fundador, Segundo Braulio Caiza Astaiza comienza a realizar esta actividad productiva con un pequeño taller que se dedicaba a la fabricación de artículos en cuero desde el municipio de Belén en el nororiente de Nariño, lugar en el que se comienza a desarrollar por primera vez en el departamento la fabricación de artículos en cuero (bolsos para dama, maletas de viaje y maletines ejecutivos, entre otros).

Posteriormente trasladó su pequeña planta productiva a la ciudad de Pasto en donde se estableció oficialmente como microempresario a través de su identidad comercial: Marroquinería Familiar Nit 5247147-3. Aquí constituyó una microempresa en crecimiento económico y productivo, el cuál era fundamentado o sostenido básicamente por la demanda de sus productos de clientes ubicados en la ciudad de Cúcuta. Desafortunadamente la crisis económica que afectó a gran parte de los sectores del país en el año 1999, sumada a la difícil situación de orden público que entorpecía el traslado de turistas hacia Pasto con fines de compra de artículos en cuero fabricados en la ciudad y por último la implacable devaluación de la moneda del país vecino: Venezuela, en fin... toda esta situación

obligó a muchos de los empresarios del sector a buscar oportunidades en nuevas plazas del país y del exterior.

El común denominador dentro de esta nueva tendencia fue la ciudad de Bogotá, pero muchos de los empresarios no contaron con que Bogotá es quizá la plaza más competitiva del país, por lo cual sólo sobrevivirían los más preparados para enfrentar la aguda competencia de esta ciudad, el resto estarían destinados al fracaso.

Si bien la estructura empresarial de Cebra's Bags no es demasiado compleja, sí implica un cierto nivel de organización para poder sobrevivir dentro del mercado capitalino.

El primer paso llevado a cabo para establecerse en la nueva plaza era estructurar nuevamente la planta productiva. Al inicio fue necesario prescindir del sistema de satélites, pues la empresa aun no cobraba la suficiente consistencia económica para mantenerlos. El modo de producción usado fue el de la mayoría de empresarios marroquineros, es decir, un pequeño taller que generalmente funciona en el mismo lugar de habitación.

Paralelo a esto, y no menos primordial que lo anterior, se comenzó a pensar en la proveeduría de materias primas e insumo. Es aquí donde se presenta una de las mayores dificultades, pues los recursos financieros eran insuficientes para destinarlos a esta inversión, las posibilidades de crédito empresarial por las empresas proveedoras estaban cerradas pues la empresa era nueva y no tenía ni respaldo ni reconocimiento que sustenten una negociación de este tipo y por último el crédito bancario tampoco era una opción, pues el propietario ya tenía bastantes compromisos de este tipo y no podía embarcarse en uno más. De tal forma que la única opción que quedaba para financiamiento la hipoteca de su única finca raíz.

Respecto a sus proveedores, de los mencionados en el Marco Teórico los principales en cada producto con los que Cebra's Bags trabaja son: Lafayette en textiles, EKA para cremalleras e Industrias Tiber para los demás herrajes, el resto de insumos requeridos para la fabricación de los bolsos y accesorios son adquiridos en Restrepo, la principal zona comercial de esta clase de productos existente en Bogotá.

El paso a seguir era ubicar un punto de venta inicial con las características necesarias que les permitieran tomar impulso en el área de la comercialización de productos de marroquinería. Como el proyecto inicial siempre fue establecerse en el nuevo mercado, era necesario invertir las utilidades adquiridas en un nuevo punto de venta para no detener el proceso de crecimiento formulado. De este modo, se estableció la 'metodología de desarrollo', tras la apertura de cada nuevo punto de venta venía la inversión de las utilidades en otro y en la adquisición de

más y mejor materia prima e insumos. Así es como, se ha llegado al establecimiento de 8 tiendas de Cebra's Bags en las principales zonas comerciales de la ciudad: Unicentro, Cedritos, Usaquén, Restrepo, Galerías y el Centro de Bogotá.

Cabe anotar, que el éxito de todo este proyecto de crecimiento y desarrollo fue posible en gran parte a la cohesión familiar, pues como en muchos otros casos en donde las empresas han surgido debido a que nacen y evolucionan como empresas familiares, la superación de Cebra's Bags dependió del compromiso de los miembros a quienes se les asignó una determinada responsabilidad.

Hoy cuenta con una estructura funcional un poco más desarrollada que el común de las empresas de la industria marroquinera: 8 puntos de venta propios, crédito abierto para la adquisición de materias primas e insumos con proveedores de sólida trayectoria, estabilidad financiera, amplia planta productiva y de personal, alrededor de 25 satélites de producción externa y al menos 14 vendedoras constantes.

2.1.2 Misión, visión, objetivos de la empresa

Misión: Llevar al consumidor un producto que sobrepase los más altos estándares de calidad, enmarcando a nuestros productos bajo un diseño vanguardista e innovador.

Visión: Cebra's Bags tiene proyectado convertirse en una gran empresa colombiana, con la tecnología y un equipo humano capaz no sólo de consolidarse en el mercado nacional sino también en el exterior.

Objetivos:

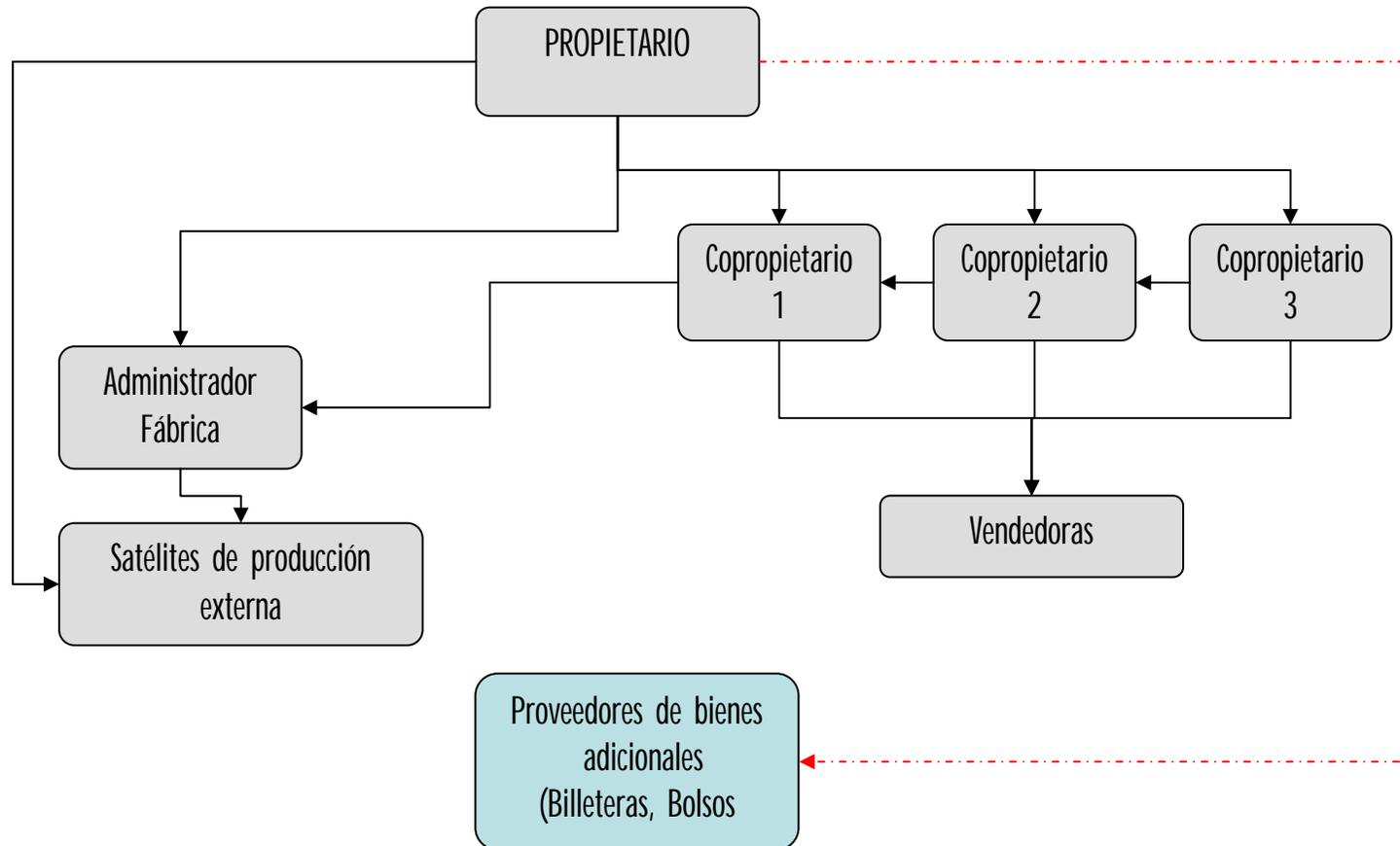
-  Continuar con la expansión en el mercado de Bogotá, a través de la apertura de más puntos de venta.
-  Innovar constantemente con materias primas alternativas
-  Fortalecer continuamente la base de inversión, principalmente en materias primas, insumos, talento humano y en instalaciones para los puntos de venta.
-  Propender por una política laboral encaminada hacia la generación de empleo que favorezca principalmente al trabajador nariñense.

2.2 SITUACIÓN DE LA EMPRESA

2.2.1 Análisis organizacional

2.2.1.1 Organigrama

Figura 4. Organigrama Cebra's Bags



2.2.1.2 Antecedentes del equipo directivo. Este equipo esta conformado por el núcleo familiar, encabezado por el señor Segundo Caiza y seguido de sus hijos. El propietario lleva más de 30 años en el negocio de la marroquinería, anteriormente sólo se dedicaba a la producción y no a la comercialización. Por su parte, los copropietarios conformados por cada uno de los hijos y sus familias, cuentan con preparación académica en distintas áreas: Economía, Psicología, Comunicación Social y Comercio Internacional.

2.2.1.3 Cultura organizacional

- **Valores Corporativos:** Ante todo es una empresa comprometida y realmente interesada en las necesidades de sus clientes, por lo cual una de sus premisas principales es el respaldo que la empresa ofrece por cada producto puesto en manos de los clientes. Es una empresa que asume con absoluta seriedad los compromisos adquiridos con los compradores mayoristas y detallistas.

- **Nivel de delegación y asignación de funciones:** La dirección de la empresa es básicamente central, es decir, el principal propietario es quien define las pautas generales como volúmenes de producción, definición de precios, tratamiento del personal, entre otras...y cada administración (o punto de venta) debe adoptarlas. No obstante, todas estas directrices son susceptibles de discusión grupal, lo importante es llegar a acuerdo que favorezcan a toda la empresa y que no afecten a los copropietarios.

- **Canales de comunicación:** Debido a la constitución netamente familiar de la empresa, la comunicación es de carácter informal y en cierta forma horizontal. Cada vez que se deban tratar asuntos de alta relevancia, los propietarios simplemente se reúnen y discuten los temas respectivos. Por otro lado, respecto a la comunicación con el personal, se maneja igualmente, cuando se deban hacer anuncios, recomendaciones o cambios de cualquier tipo, simplemente se recurre a la comunicación verbal y directa con cada uno de ellos y ellas o con grupos, según sea el caso.

2.2.1.4 Políticas del personal. Este es uno de los puntos más importantes para la empresa por la responsabilidad y los riesgos que esto implica. Puesto que Cebra's Bags se dedica a dos actividades distintas, producir y comercializar, el tratamiento laboral difiere entre cada activad.

Producción: En esta primera fase los empleados son contratados con base en su experiencia laboral, calidad de su trabajo y referencias laborales o personales, debido a que la marroquinería requiere de mucha habilidad manual en sus procesos, Cebra's Bags prefiere no poner en riesgo su política de calidad al contratar a personal sin experiencia en esta labor. Cada contratante trabaja desde

su propio taller el cual se convertirá en un satélite de la empresa, por lo cual las cabezas o propietarios de estos satélites es libre de contratar a cualquier persona, siempre y cuando se sigan los lineamientos planteados por la empresa.

Respecto al pago, cada satélite o trabajador recibe una obra y al término de ésta, se le cancela un valor por cada artículo entregado. Por lo anterior, la empresa no tiene responsabilidades ni obligaciones legales con los satélites, ya que ellos trabajan bajo la modalidad de contratistas o prestación de servicios.

Comercialización: El tratamiento laboral en este punto es distinto al de producción en el tipo de contratación, puesto que a cada vendedora se le liquidan todas las prestaciones sociales correspondientes sobre el salario mínimo (Auxilio de transporte, salud, cesantías, intereses sobre las cesantías, vacaciones, horas extras y domingos y festivos), de igual forma, por cada día que falten al trabajo se les descuenta el valor correspondiente a un día laboral. Los contratos se firman cada tres meses y las vendedoras se rotan entre los puntos de venta de acuerdo a las necesidades de cada uno, generalmente esto ocurre durante los domingos, festivos y vacaciones.

2.2.2 Análisis de producción

2.2.2.1 Descripción del proceso productivo. Cebra's Bags cuenta con la modalidad de fabricación a satélite, este sistema permite siempre tener disponibilidad inmediata de cualquier tipo de producto.

La materia prima usada es absolutamente resistente y estética, y antes de ser incorporada al proceso de fabricación es sometida a exigentes pruebas que confirman su calidad. Se clasifica así.

- Sintética (Dallas y Roma importados de China, aunque no de manera directa)
- Natural (Cueros producidos en Colombia, provenientes en su totalidad de Belén Nariño)
- Telas (Totalmente procesadas en Colombia. Se trabaja principalmente con un proveedor nacional: Lafayett)

Los empleados son personas altamente calificadas para desarrollar todo el proceso de fabricación de una manera impecable, dicho proceso cuenta con cuatro fases.

1. Corte: En esta etapa, se adecuan los moldes en la hoja de cuero para proceder al corte.

Se utilizan varias herramientas para realizar este proceso:

- Mesa con Goma
- Moldes
- Cuchilla o Troquel

La mesa propia para el corte, esta adecuada con goma para que facilite el deslizamiento de la cuchilla, de tal manera que sea un proceso ágil y cómodo.

Cada modelo tiene sus propios moldes, hechos en cartón y forrados en cartulina. Estos tienen que ser precisos, no se admiten defectos en la elaboración de estos moldes porque se vería reflejado en el corte de las piezas en cuero, Además debe tener las medidas exactas de acuerdo al modelo a elaborar. Los implementos para realizar el corte son cuchillas sencillas en acero que no se doblen.

2. Embonado: Se realiza para ocultar la parte áspera del cuero y presentar un mejor acabado a la pieza. Después que la pieza es desbastada se embona según el diseño lo requiera; para lo cual se dejan 6 mm de margen en el desbaste, se utiliza una plancha de hierro, pegante (solución de caucho o bóxer) y un martillo que sirve para fijar la parte doblada y evitar que se despeje.

3. Armado o costura: Es una parte importante del proceso marroquinería, ya que de este depende en gran mayoría que el acabado final del producto sea bueno y sea factible de competir en el mercado. Se emplean básicamente dos:

Armado Externo: Presenta las costuras por fuera del cuerpo del modelo, generalmente están conformadas por el asiento y los fuelles; Sin embargo esta clase de armado, presenta dificultades en la zona del asiento, en algunos modelos cuando el radio de curva es pequeño y no se ajusta satisfactoriamente a las máquinas utilizadas (codo), esta no es la mejor para este proceso se recomienda una máquina de poste, pero dado el elevado costo de la misma no se aplica en el momento.

Armado con Vena: En esta clase de armado se utiliza una pieza más de cuero, que es una tira doblada a la mitad en su parte angosta, la cual lleva internamente un pedazo de mimbre de calibre diferente según el modelo, este se une al cuerpo y a los laterales; Su costura se realiza de la cara interna del cuero, para esto se volteo el cuero, se cose y nuevamente se volteo del lado derecho del mismo, quedando las costuras internas

Aquí se realiza la costura de las diferentes partes que componen un modelo (asiento, Fuelle, Cuerpo, etc.) por separado, además se cosen las sedas, cierres y herrajes según el modelo.

Para este proceso se utilizan dos clases de máquinas:

- Plana: Esta maquina como su nombre lo indica tiene un mueble plano, presenta las mismas características de una maquina de coser normal, se emplea para aquellas piezas que no presentan curvas o costuras internas.
- De Codo: Esta clase de maquina presenta una característica especial, tiene un cilindro a manera de brazo en forma de codo donde se introducen las piezas, esto permite realizar costuras internas y las que presenta curvas en el asiento facilitando la tarea del operador.

4. Control de calidad

De esta forma el producto queda listo para ser comercializado, garantizando su diseño y calidad.

2.2.2.2 Tecnología y estado de equipo. La tecnología es esencialmente primaria, es decir maquinaria elemental para la fabricación de las carteras, máquinas de coser planas y de codo y recientemente desbastadoras²³. Gran parte de estas máquinas tienen muchos años de uso, pero eso no trasciende mucho en el proceso de fabricación, pues la tecnología de estos equipos no ha variado mucho en su funcionamiento en los últimos años, además que las existentes son de marcas de gran reconocimiento y prestigio en la línea a la que pertenecen, entre las más importantes están PFAFF y SINGER.

2.2.2.3 Procesos de control de calidad. Comienza desde la apropiación de materias primas, básicamente los textiles y el material sintético. Ya que estos son adquiridos a proveedores de alto reconocimiento, ya traen consigo una garantía de calidad; sin embargo, cada rollo de materia prima recibida es revisada minuciosamente para detectar la presencia de defectos. Posteriormente, en la fabricación, las piezas resultantes del proceso de corte, son igualmente evaluadas, éstas deben tener las medidas exactas correspondientes a cada parte de la cartera. Cuando el producto ya está terminado, es sometido a uno de los pasos más exigentes del control de calidad, cada una de las carteras es revisada cuidadosamente: cremalleras, costuras, cualquier tipo de imperfecto o daño que se haya presentado, etc. Después de ser revisada la totalidad de la mercancía se almacena en la bodega para luego ser destinada a cada uno de los puntos de venta. Pese a que ya se ha efectuado el paso más riguroso del control de calidad, aún queda un último eslabón. Una vez la mercancía llega a los puntos de venta, nuevamente es revisada por las encargadas de cada almacén, esto con el único fin de garantizar absolutamente la calidad de cada producto. Cabe resaltar que todo este proceso se hace de manera manual y personal.

²³ Las máquinas desbastadoras sólo son requeridas para la marroquinería en cuero no para textiles y sintéticos, pues su función es reducir el grosor del cuero para mejorar su manipulación.

2.2.3 Análisis Financiero

2.2.3.1 Evolución financiera en los últimos tres años

- **Liquidez:** El sistema de trabajo de sociedad permite que siempre se cuente con una base monetaria constante, pues cuando se requiere invertir en compra de materias primas y demás recursos necesarios para la producción o comercialización se recurre a los fondos de cualquiera de los propietarios de los puntos de venta.
- **Endeudamiento:** Este punto está directamente relacionado con el anterior, pues al contar con liquidez suficiente no ha sido necesario recurrir a sistemas de financiamiento crediticios. El único momento de la empresa en que fue necesario recurrir al endeudamiento fue en el inicio de la empresa en el año 2002. Actualmente la empresa no tiene deudas por ningún concepto.
- **Rotación del capital de trabajo:** Respecto a este punto, Cebra's Bags ha establecido una política propia denominada política multiplicadora, que se refiere a la reinversión constante del capital de trabajo, es decir, gran porcentaje de las utilidades que recibe la fábrica son siempre destinadas a la compra de mayores cantidades de materia prima, insumos, a la contratación de más personal y a la apertura de nuevos puntos de venta. Esta política ha permitido que la reutilización permanente de las utilidades generadas tras la comercialización con el fin de fortalecer aun más el proceso productivo, generando una reacción en cadena que posibilita el crecimiento global de la empresa.
- **Rentabilidad:** Como consecuencia de los bajos costos en su estructura de manufactura, la eficiencia en la producción y los grandes volúmenes que maneja esta empresa en particular, obtiene un buen margen de rentabilidad por volumen de producción más que por producto. En estos casos se sacrifica un porcentaje alto de utilidad por amplios volúmenes de ventas.

2.2.3.2 Sistematización y método contable. Ya que cada punto de venta tiene su propia administración y propietario, la contabilidad se maneja de manera independiente. Cada quien desarrolla su base de datos sobre el funcionamiento de cada almacén: ventas, salidas y entradas de mercancías, inventarios, pagos, etc. Y al término de cada semana se presenta un reporte general de las ventas de cada punto y se realiza el pago a la fábrica de la mercancía relacionada en dicho reporte.

2.2.3.3 Financiación. Exceptuando la base inicial de capital con la cual se emprendió el proyecto de Cebra's Bags obtenido tras los recursos provenientes del anticrisis de una finca raíz ubicada en Pasto, la empresa hasta el momento no se ha visto en la necesidad de recurrir a entidades bancarias para la obtención de recursos económicos para su desempeño. Sin embargo, de ser necesario, se recurriría aun crédito bancario, lo cual no implicaría una mayor dificultad pues el historial bancario de Cebra's ha sido positivo, por cuya razón algunos de los bancos más importantes del país se han contactado con la empresa para ofrecer sus servicios crediticios, entre ellos Bancolombia y el Citybank.

2.2.3.4 Política de compras. Debido al gran número de proveedores de materias primas como de insumos, no existe dependencia sobre ninguno de ellos, pues constantemente se están rotando las ventas a los proveedores y no existe ninguno que no pueda ser sustituido por factores de precio, calidad, variedad, etc. Las compras siempre se hacen en volúmenes grandes debido a las exigencias de las cantidades de producción actuales. Además porque a mayor cantidad de compra, mucho más significativo resulta el descuento sobre esas compras, lo cual redundará en una disminución general de costos.

2.2.3.5 Política de ventas. No existen plazos de pagos sobre las ventas. Estas se deben pagar de manera inmediata o adelantada, es decir, no existe el sistema de crédito para ningún cliente. Adicionalmente, el porcentaje de descuento sólo se asigna a las ventas por mayor. Se autorizó como descuento el 5% para cualquier venta por mayor sin importar la cantidad, ya que un mayor porcentaje significa pérdida debido a los bajos precios de venta al público que se manejan.

2.3 PRODUCTO

2.3.1 Portafolio de productos y posición arancelaria. Existen tres líneas básicas que son: dama, ejecutiva y accesorios. La primera abarca todos los bolsos para dama en distintos materiales, tamaños y precios. Por su parte la línea ejecutiva agrupa tres productos específicos: carpetas, portafolios y porta computadores. Y por último está la línea de accesorios que es generalizada, es decir para dama y caballero. A este último grupo corresponden los monederos, cosmetiqueras, porta esferos, porta documentos, billeteras, y cinturones, y al igual que las dos anteriores, en esta línea también se manejan distintos materiales, tamaños y precios.

A continuación se representan gráfica y se detalladamente las líneas de productos mencionadas.

Tabla 8. Portafolio de productos

LÍNEA DAMA			
Tamaño	Mediano	Grande	Extra grande
Material			
Dallas			
Telas	Pana (No aplica tamaño)		
			

	Industriales		
			
	Cuero natural	Cuero terminado	Cuero estampado
Cuero			
LÍNEA EJECUTIVA			
Material	Artículo		
Dallas			

Cuero			
	ACCESORIOS		
	Material	Artículo	
Dallas	Billetera pequeña dama 	Billetera grande dama 	Monederos dama 
	Cosmetiqueras 	Porta esferos 	Cinturones dama 
	Porta documentos 		

Telas	Billetera pequeña dama	Billetera grande dama	Monederos dama
			
Cuero	Billetera pequeña dama	Billetera grande dama	Monedero dama
			
	Billetera hombre	Porta esferos	
			

Posición arancelaria

4202210000 Bolsos de mano (carteras), incluso con bandorela o sin asas: con la superficie exterior de cuero natural, cuero regenerado o cuero charolado

4202220000 Bolsos de mano (carteras), incluso con bandorela o sin asas: con la superficie exterior de hojas de plástico o materia textil

4202220010 Bolsas de mano de plástico²⁴

4202300000 Artículos de bolsillo o de bolso de mano (cartera)

²⁴ Tanto esta posición arancelaria como la 4202310010 no se encuentran justificadas en la clasificación arancelaria de Proexport, ambas son un desglose propio de su homólogo de Costa Rica, Procomer

4202310000 Artículos de bolsillo o de bolso de mano (cartera), con la superficie exterior de cuero natural, cuero regenerado o cuero charolado

4202310010 Billeteras de cuero

4202320000 Artículos de bolsillo o de bolsos de mano (carteras), con la superficie exterior de hojas de plástico o materia textil

2.3.2 Características y atributos. Como se acaba de mostrar en la tabla anterior, todas las líneas tienen características que las diferencian pero también las generalizan, es decir, en cada línea se fabrican artículos de distintos materiales lo cual genera una variación en los precios y diferencias en las características de cada uno de ellos. Inicialmente el material más usado es el dallas, por razones de costos, facilidad de manipulación al momento de elaborar un determinado artículo y por disponibilidad de cantidades. En segundo lugar están las distintas clases de telas y por último el cuero, que aunque ha estado presente desde el inicio, ahora se intensificado en cantidad y variedad, esto debido a que como se había mencionado en el anteproyecto, la intención de la empresa es volver a la fabricación prioritaria del cuero.

Cada material tiene sus propios beneficios y atributos. Pese a su precio, el cuero es siempre el preferido por los consumidores básicamente porque es sinónimo de durabilidad, resistencia y calidad. Por su lado, las telas son también elegidas por variedad en diseños, colores y estilos, además de ser más livianas y una característica novedosa para la marroquinería, se pueden lavar. Y queda el dallas o materiales sintéticos, han representado la mejor opción para las masas consumidoras, pues significan menor precio sin detrimento de calidad. En algunos aspectos le llevan mucha ventaja al cuero, la marroquinería fabricada con esta materia prima es menos sensible a daños por el agua o el calor, es mucho más liviana y manejable y por supuesto está el factor fundamental, es mucho más económica que el cuero lo cual genera mayor posibilidad de compras en cantidad y en frecuencia.

2.3.3 Diseño. Las principales pautas se toman de las casas de moda destacadas del país, al igual que las tiendas de marroquinería y con prestigio nacional y por último de revistas especializadas. La intención es garantizarle al consumidor un producto actual y por lo tanto novedoso. Por otro lado, existe un diseñador encargado exclusivamente de trabajar en la evolución y creación de los diseños que posteriormente serán lanzados al mercado. Estos nuevos diseños son llevados a los puntos de venta por un periodo de prueba prudencial, donde serán sometidos a la opinión y percepción de los clientes. Los resultados de este sondeo son tomados como referencia para la toma de decisiones respecto al destino productivo de ese diseño. De acuerdo al nivel de aceptación de los clientes se definirán las cantidades a producir.

2.3.4 Empaque. Para la venta por unidades en Bogotá las carteras son empacadas en una bolsa individual de plástico de calibre 2 ½, y con un tamaño de 54 x 45 cms. con el logo de la marca impreso por ambos lados de la bolsa. Por su lado a las billeteras, tanto para dama como para hombre, se les diseñó una caja apropiada para este artículo que también lleva impresa la marca corporativa con una leyenda adicional: “producto tipo exportación”

Figura 5. Empaques Cebra's Bags

BOLSAS PLÁSTICAS



CAJAS



2.3.5 Volumen de producción. Aquí es donde se encuentra una de las principales fortalezas de Cebra's Bags. Los volúmenes de producción son grandes y constantes, pero se incrementan en ciertos periodos del año debido a la influencia de las temporadas altas en las ventas. La primera temporada abarca los meses de abril y mayo por la celebración del Día de la Madre y la segunda y más importante es un poco más extensa, comienza a finales de septiembre y termina la primera semana de diciembre como preparación para las ventas de Navidad. El resto del año se mantiene un nivel de producción estable y las cantidades dependen del nivel de ventas de los almacenes, es decir, no se programa la producción de cierto artículo con mucho tiempo de antelación, pero esto sólo es posible gracias a la eficiencia en los tiempos que tarda cada satélite en producir una cantidad determinada. Por esta misma razón resulta muy difícil determinar las cantidades exactas de producción por artículo durante un periodo específico, pero para efectos de comprensión de la capacidad de producción en la siguiente tabla se hace un aproximado global.

Tabla 9. Capacidad de producción anual

Producto	Cantida
Bolsos Dallas y telas	25000
Bolsos cuero	8000
Accesorios Dallas y telas	6000
Accesorios cuero	3000
Total	42000

Fuente: Este estudio

2.3.6 Costos de producción. Los elementos esenciales para definir el costo total de cada producto son los siguientes: costo de materia prima, insumos y mano de obra (satélites de producción y cortadores). Debido a que el sistema de producción se basa en el esquema de satélites, costos como arrendamientos, servicios y otros, no corren por cuenta de la empresa sino de ellos mismos. Además, éstos también cubren parte de los insumos como hilos y pegantes, los herrajes y telas para forros son suministrados por la empresa puesto que estos elementos son muy importantes par determinar la calidad del producto terminado.

Tabla 10. Costos promedio de producción

Bolsos				
	Dallas y Tel	%	Cue	%
Materia prima	4000	33,3%	12000	55,81%
Insumos	3000	25%	3000	13,95%
Mano de obra	5000	41,6%	6500	30,23%
Total costo unitario	12000	100%	21500	100%
Accesorios Dallas				
Factor	Cosmetique porta esfero porta documen		Monede	
Materia prima	940	42,72%	290	29%
Insumos	400	18,18%	150	15%
Mano de obra	860	39,09%	560	56%
Total costo unitario	2200	100%	1000	100%
Accesorios Cuero				
Factor	Cosmetiqu porta esfero porta docume		Monede	
Materia prima	2000	50%	700	43,75%
Insumos	900	22,5%	300	18,75%
Mano de obra	1100	27,5%	600	37,50%
Total costo unitario	4000	100%	1600	100%

Fuente: Este estudio

2.3.7 Precio de venta. Es aquí donde radica la principal ventaja competitiva de los productos ofrecidos por Cebra's Bags, pues comparativamente con otros países del mundo que se dedican a esta producción como Italia, Ecuador, Francia, Argentina, Chile, Bolivia, Estados Unidos e incluso otras regiones del país, el nivel de precios ofrecidos por la empresa es muy bajo. Esto debido en gran parte al bajo margen de utilidad que se ha establecido y a los bajos costos, principalmente la mano de obra barata y por la compra en grandes volúmenes de materia prima lo cual significa un descuento importante sobre el valor final, todo esto redundando en la reducción de costos de producción que se verá reflejada en el precio final de venta.

Tabla 11. Precios de venta

Artículo	Precio de ven púb
Dallas y telas	
Bolso mediano	20.000
Bolso grande	25.000
Bolso extra grande	28.000
Carpeta	20.000
Porta computador	38.000
Cosmetiquera	5.000
Monedero dama	3.000
Billetera dama pequeña	12.000
Billetera dama grande	16.000
Billetera hombre	10.000
Monedero hombre	5.000
Porta documentos	5.000
Porta esferos	5.000
Cinturón dama	12.000
Cuero	
Bolso mediano	35.000
Carpeta	40.000
Portafolio sencillo	70.000
Portafolio doble	85.000
Cosmetiquera	7.000
Monedero	4.000
Billetera dama pequeña	20.000
Billetera dama grande	25.000
Billetera hombre	18.000
Porta esferos	7.000
Combos	
Combo 1 (bolso mediano dallas, Cosmetiquera o porta esferos y monedero)	25.000
Combo 2 (Bolso grande dallas, Cosmetiquera o porta esferos y monedero)	30.000
Combo 3 (Bolso extra grande dallas, Cosmetiquera o porta esferos y monedero)	32.000
Combo 4 (Cosmetiquera o porta esferos y monedero en cuero)	10.000

Fuente: Este estudio

2.4 MERCADEO

2.4.1 Comportamiento de las ventas. Los últimos años han reflejado un favorable comportamiento en los volúmenes de ventas, esto se evidencia en la ampliación de la fuerza de comercialización representada en la apertura de nuevos puntos de venta y la contratación de más talento humano, además de las utilidades generadas por dichas ventas. A continuación se presenta una evolución de las ventas reflejadas en porcentajes diferenciales entre un año y otro.

Tabla 12. Comportamiento de ventas 2004 – 2006

Año	Cantidad	Incremento
2004	18000	
2005	25000	38%
2006	34000	36%
Total	77000	

Fuente: Este estudio

2.4.2 Canales de distribución. Se utiliza primordialmente un canal corto con sólo dos agentes: productor – consumidor final. Aunque también se puede asumir la intervención de tres agentes productor – distribuidor (puntos de venta) – consumidor final debido a que la fábrica es en cierta medida independiente de los puntos de venta. De la fábrica directamente al punto de venta. Cuando se presentan casos de clientes de otras ciudades, estos se convierten en un eslabón más de la cadena de distribución, pues ellos generalmente compran para la reventa en sus respectivas ciudades.

2.4.3 Principales clientes. Mujeres desde los 20 años hasta los 60 en promedio, pues en una mínima proporción también se ofrecen bolsos para niña y mujeres que sobrepasan el rango de edad, todas ubicadas básicamente en Bogotá. Durante el periodo de octubre de 2006 hasta Marzo de 2007 se tuvo un distribuidor oficial de la marca Cebra's Bags en la ciudad de Pasto, su punto de venta se encontraba ubicado en el centro comercial Ponte Vedra; sin embargo, debido a la inexperiencia en el campo de la marroquinería por parte de los socios comerciales de un lado y por otro, ya que Pasto es una ciudad por tradición con poca receptividad a materas primas distintas al cuero y a la fuerte competencia del sector, esta sociedad no tuvo el éxito esperado. El resto de clientes mayoristas son instituciones de orden local y nacional, entre ellas se cuenta a COOPENTEL, Cooperativa Integral de Pensionados de Telecomunicaciones, Fedco y el Banco AV Villas. Los dos primeros así como los demás que no se mencionan tuvieron el

contacto inicial con Cebra's Bags a través de los puntos de ventas, mientras que en el caso de AV Villas, la relación comercial se logró a través de la participación en un *Show Room* organizado por esta entidad, donde participaron marcas de amplio reconocimiento nacional y local como Boots n' Bags entre otras. En este evento, cada empresa invitada debía llevar sus propuestas comerciales y muestras tangibles de los productos para posteriormente, previo análisis detallado de las distintas propuestas, seleccionar a un solo proveedor. Esta experiencia demostró el poder competitivo de Cebra's Bags pues participó en las mismas condiciones con empresas de mayor reconocimiento y prestigio en el sector marroquino.

2.4.4 Expectativas de clientes. Por un lado, el consumidor normal inicialmente fija sus expectativas sobre un producto de acuerdo a la exhibición principal en el punto de venta. La vitrina es considerada como una de las más importantes fuerzas impulsoras de las ventas, por lo cual hay que centrar gran parte de los esfuerzos en la exhibición primaria para lograr atraer al consumidor, pues de acuerdo a lo que ellos perciban o vean en la vitrina fijarán una idea global de la calidad del producto del tipo de empresa que los ofrece. Una vez atraído, el cliente desea conocer directamente el producto, esperando encontrar en él la solución a todas sus expectativas, frente a calidad (en la fabricación y en la materia prima), diseño y precio.

2.4.5 Estrategias de promoción utilizadas. Durante los primeros dos años de funcionamiento de los puntos comerciales no se utilizaba ninguna estrategia de promoción de ventas debido a que la empresa aun se encontraba en una etapa de surgimiento y no contaba con la suficiente fuerza productiva y económica para respaldar una estrategia de este tipo. Posteriormente, y gracias al impulso que había cobrado la política de precios bajos, la empresa se vio en la capacidad y necesidad a la vez, de adoptar una estrategia que apoyara y fortaleciera aún más este surgimiento positivo. Para esto, se pensó en la opción de formar combos con los productos ofrecidos. El combo constituía en obsequiar un monedero a cada persona que comprara una cartera y una cosmetiguera. Los bolsos o carteras costaban 20.000 pesos, la cosmetiguera 5.000 y el monedero 3.000 cada una, entonces al obsequiarle el monedero por la compra de los dos primeros el cliente se sentía alagado y sobretodo satisfecho consigo mismo pues no había hecho una inversión adicional alta y a cambio había obtenido un producto más que a la empresa sólo le significaba un costo de 600 pesos. Tras su éxito, esta estrategia luego se convirtió en política de ventas y actualmente persiste con excelentes resultados.

2.4.6 Fortalezas y debilidades. En términos generales las fortalezas de Cebra's Bags radican en la producción y las debilidades en la organización o administración

de los procesos productivo y de comercialización. Como conclusión de los elementos correspondientes al diagnóstico interno de la empresa presentados hasta este punto, a continuación se definen detalladamente cada una de las fortalezas y debilidades de Cebra's Bags.

Fortalezas:

- Alta calidad del producto y buen diseño representados en excelentes materias primas obtenidas de proveedores con reconocimiento y trayectoria nacional: Lafayette, Industrias EKA y Tiber.
- Aceptación de los productos terminados en el mercado local, reflejado en el nivel de ventas
- Mejor precio respecto a los competidores
- Mano de obra local a bajo costo, capacitada, especializada que genera calidad en el proceso productivo (competencias laborales).
- Óptimos resultados de producción y calidad bajo el esquema satélite. Su efecto principal es la reducción de costos y la optimización del proceso productivo.
- Capacidad de adquirir grandes volúmenes de materias primas fundamentada en la liquidez y el reconocimiento que ha logrado la empresa frente a sus proveedores
- Capacidad de producción representada en los grandes volúmenes.
- Experiencia en la industria y conocimiento de los diferentes procesos fundamentados en más de 30 años de experiencia en la producción de marroquinería
- Baja obsolescencia de la maquinaria y equipo, que si bien no es moderna en el sentido estricto, sí permite niveles adecuados de utilización de la capacidad instalada
- Constante mejoramiento y evolución de la calidad y el diseño
- Capacidad de respuesta frente a las necesidades del mercado

Debilidades:

- Ausencia de estrategias empresariales modernas
- Baja presencia de maquinaria y tecnología. Pese a que el nivel de la tecnología no representa un fuerte impedimento para contar con suficiencia productiva, la reducida cantidad de máquinas y su estado con la que cuentan los satélites de producción sí imposibilita un mejor rendimiento y calidad en los procesos.
- Falta de iniciativa empresarial por el cierto nivel de miedo al cambio
- Inexistencia de un esquema administrativo organizado que genera procesos menos eficientes y eleva los costos.
- Falta de estrategias publicitarias fuertes
- Dependencia de las fluctuaciones del dólar para la compra de materia prima, debido a que la mayoría de esta es importada, esto afecta directamente los costos de producción.

- Poca oferta de cuero para marroquinería pues el subsector del calzado abarca la mayoría de la oferta
- Gran dependencia de las ventas al detal, es decir, de los puntos de venta

2.5 COMPETITIVIDAD

Con el estudio de la situación competitiva de la empresa y los elementos subsiguientes a este punto se comienza el desarrollo del diagnóstico externo de Cebra's Bags.

2.5.1 Análisis sectorial colombiano. A nivel nacional, Bogotá es la ciudad o región que más produce y comercializa marroquinería en términos numéricos, pues en términos comparativos con en total de la población, en Nariño y Santander existe mayor proporción de productores y comercializadores que en el resto del país. Para la partida 42022200 existían registrados en Proexport 177 exportadores nacionales en 2005, de los cuales 49 eran de Bogotá, todos ellos realizan sus exportaciones de manera directa, esto es, realizan la actividad exportadora sin la intervención de intermediarios como comercializadoras internacionales o Brokers. Y para los códigos CIU 193100 y 193200 correspondientes a la fabricación de carteras y accesorios en cuero y materiales sintéticos, existen 144 productores matriculados ante Cámara de Comercio de Bogotá según indicaciones de Diana Alexandra Piedrahita, analista de cadenas productivas de la Dirección de Competitividad de esa misma institución. Aunque la cifra total de productores parece pequeña, es de destacar que no demuestra la realidad, pues según un informe del Periódico Hoy en su edición del 12 de septiembre de 2007 titulado "Pymes: 800 mil informales" del total de las pymes en Colombia 1'336.051, alrededor de 800.000 son informales, es decir que no cumplen con los requisitos que se exigen para abrir un negocio, como la inscripción ante la Cámara de Comercio y mucho menos tienen contratos legales con sus empleados.

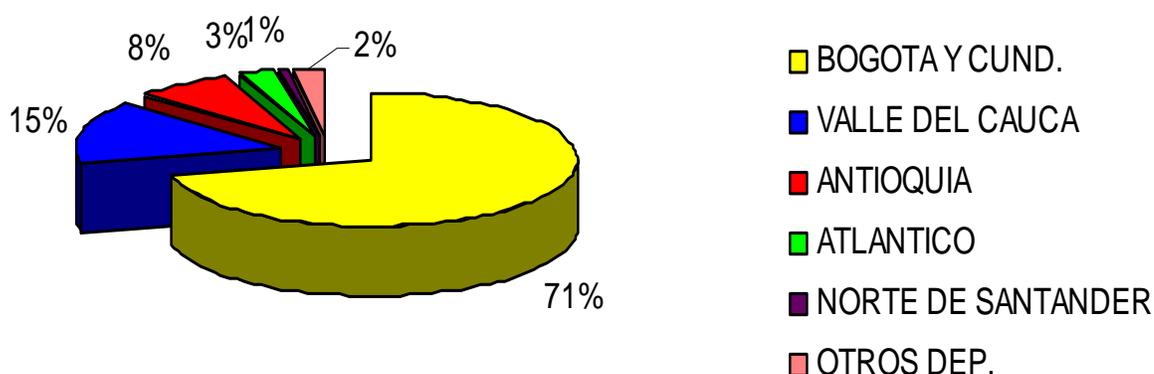
Pese a que en Nariño existe gran parte de productores de marroquinería, algunos de ellos con la capacidad productiva suficiente para exportar de manera directa, muchos utilizan los servicios de Comercializadoras Internacionales C.I. de otras ciudades, básicamente de Cali y Bogotá, lo cual genera que esas exportaciones no se registren en el departamento sino en las ciudades mencionadas, principalmente Bogotá, por lo cuál en esta ciudad se originan la mayor cantidad de exportaciones de productos de marroquinería.

Tabla 13. Concentración regional de exportaciones 2005

PAÍS	2006
Bogotá y Cundinamarca	35.138.181
Valle del cauca	8.454.878
Antioquia	5.069.650
Atlántico	3.359.855
Norte de Santander	1.947.516
Otros departamentos	14.279.268
TOTAL	68.249.348

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE – DIAN
Cálculos Dirección de Estudios Sectoriales ACICAM

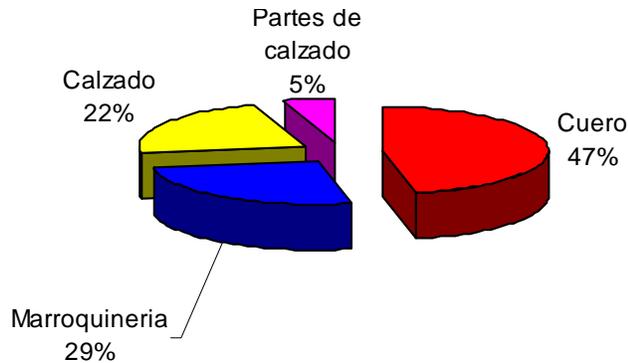
Figura 6. Principales departamentos de origen de las exportaciones de marroquinería en el año 2006 en US\$ FOB



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE – DIAN
Cálculos Dirección de Estudios Sectoriales ACICAM

En la figura anterior se muestra que del total de la producción nacional de marroquinería destinada a la exportación, Bogotá es la ciudad que encabeza las exportaciones de marroquinería con un 71% de participación, lo cual refleja que Bogotá es la ciudad más competitiva para el mercado internacional en la oferta de estos productos.

Figura 7. Participación porcentual por subsector de las exportaciones de cuero, calzado y marroquinería a nivel nacional en el año 2006 en US\$ FOB



Fuente: DIAN

Cálculos: Dirección de estudios sectoriales – ACICAM

Después del cuero (curtido y venta) con un 47% de participación dentro de este subsector, la marroquinería representa el segundo eslabón más importante por encima del calzado con un porcentaje de 29% frente a 22%. Con esto se concluye que la marroquinería representa la mejor opción de exportación respecto de los productos terminados.

2.5.2 Posición de la empresa frente a compañías similares del sector. La gran diferencia y ventaja a la vez que tiene Cebra's Bags sobre las principales empresas de marroquinería de la ciudad es el bajo precio. Pese a que resulta innegable la abismal fortaleza de la competencia en Bogotá, no cabe duda que los consumidores siempre tendrán como uno de los parámetros principales en la decisión de compra al precio, y si está acompañado de otros factores, como calidad, respaldo, garantía, diseño, reconocimiento... eso hace más determinante la diferencia frente a la competencia. Como se ha referenciado anteriormente, Cebra's Bags fundamenta su estrategia de crecimiento y competitividad en el precio bajo y calidad. En la tabla 14 se referencian los principales parámetros de diferenciación y competitividad de las empresas competidoras de Bogotá.

Tabla 14. Principales competidores y la diferenciación de sus empresas

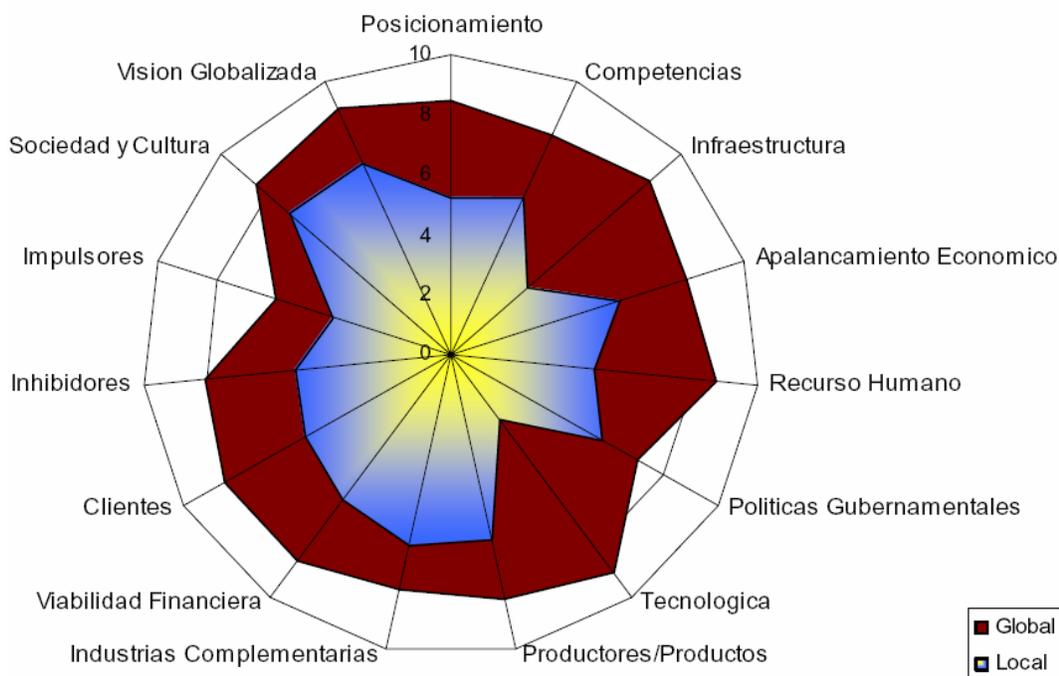
Principales competidores	Fabricante de pequeña marroquinería	Fabricantes de carteras	Diferenciación
Marroquinería S.A. (Mario Hernández)	X	X	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño ▪ Calidad ▪ Posicionamiento de marca ▪ Cubrimiento geográfico ▪ Experiencia ▪ Capital ▪ Manufactura ▪ Tradición
Trianón	X		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posicionamiento de marca
Our Bag Ltda.	X	X	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posicionamiento de marca ▪ Materias primas ▪ Insumos ▪ Especialización en la línea de bolsos
Nalsani (Totto)	X	X	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posicionamiento de marca ▪ Cobertura
Velez	X	X	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posicionamiento de marca ▪ Cobertura geográfica
Manufactura Volare S.A.		X	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posicionamiento de marca en el exterior
Manufacturas Cassani Ltda.	X	X	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posicionamiento de marca en el exterior ▪ Cobertura geográfica
Cameli Ltda.	X	X	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocimiento ▪ Mayor cobertura geográfica ▪ Nicho de mercado ▪ Cuero de becerro
Manufacturas Cardini Ltda.		X	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posicionamiento de marca ▪ Posicionamiento de marca en el exterior
Diseños y modelos Praga Ltda.		X	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño ▪ Presencia en el mercado externo
Industrias Recanal Ltda.	X	X	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posicionamiento de marca ▪ Cubrimiento del mercado local
Notio Diseño Ltda.		X	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño

Manufacturas Quinteros		X	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productos globalizados
Cebra's Bags	X	X	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño ▪ Calidad ▪ Experiencia ▪ Manufactura ▪ Tradición ▪ Especialización en la línea de bolsos ▪ Precios bajos

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá y Qubit Cluster – Balance tecnológico de la cadena productiva de marroquinería.

2.5.3 Ventajas competitivas. Para establecer claramente las ventajas competitivas existentes para una empresa, primero es esencial reconocer ampliamente el concepto y los factores que las generan. Entendida como la característica única de una compañía o producto que la hace ser superior frente a la competencia, la ventaja competitiva es el principal reto para cualquier empresa.

Figura 8. Factores que crean ventaja competitiva



Fuentes: CEINNOVA – Consejo regional de competitividad Bogotá-Cundinamarca

De acuerdo a los factores generadores de ventaja competitiva de la figura 8, identificados por CEINNOVA la principal institución de la industria, una vez más se reafirma que en el sector de la marroquinería la tecnología no afecta en gran medida a la competitividad de una empresa. Además, es posible apreciar un equilibrio entre los factores intangibles y los físicos como factores determinantes de competitividad. Son tan importantes las características del producto como la visión globalizada de la empresa.

Entonces las ventajas competitivas de Cebra's Bags, incluyendo algunas de las mencionadas en la figura anterior, son: recurso humano, competencias, visión globalizada, viabilidad financiera, productores/productos, clientes, calidad y precios.

2.5.4 Flexibilidad ante el cambio. Para identificar la velocidad de respuesta de la empresa ante los posibles cambios del entorno es necesario capacitarse en los aspectos más débiles y aprovechar los más fuertes con miras a lograr competitividad y poder exportar con éxito. En este punto la segunda parte de la matriz DOFA resulta útil como elemento esencial para el desarrollo del diagnóstico externo.

Amenazas

- Globalización e incremento de la competencia
- Inexistencia de certificaciones de calidad
- Tecnología de los competidores nacionales e internacionales
- Mejora de la calidad y diseño del principal competidor a nivel nacional y extranjero, China.
- Políticas desestimulantes del gobierno para las pequeñas empresas, como el incremento de la carga tributaria.
- Inestabilidad social y económica del país: violencia, desempleo, bajo poder adquisitivo de la mayoría de la población colombiana
- Baja legalización del sector (presencia de empresas informales, no hay registro de exportación ni tributación) lo cual genera un incremento desmedido de la competencia

Oportunidades

- Apoyo de entidades e instituciones de carácter público y privado.
- Ingreso a mercados Internacionales (Costa Rica, Venezuela y Ecuador).
- Productos con aceptación y competitividad a nivel internacional.
- Formación y organización de sistemas de comercialización internacional
- Experiencia por participación en Ferias nacionales e internacionales.

3 ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO

3.1 MERCADO OBJETIVO: COSTA RICA

3.1.1 Entorno macroeconómico²⁵. En el 2005, la economía costarricense continuó creciendo a una tasa (4,2%) cercana a la de crecimiento tendencial. La expansión de la economía se sustentó en el dinamismo de las exportaciones impulsado, entre otras causas, por la recuperación de las ventas al exterior de microprocesadores producidos por la planta Intel, la actividad turística y los servicios internacionales prestados a empresas. En cambio, la demanda interna resintió los efectos adversos que tuvo el deterioro de los términos del intercambio sobre el ingreso real disponible; la elevada tasa de inflación (14,2%) y el mayor egreso neto de rentas de la inversión, ocasionado por el aumento de las repatriaciones de utilidades y dividendos asociadas a la inversión extranjera directa. A lo anterior, se sumó la incertidumbre ocasionada por el retraso de la aprobación de la reforma fiscal, la falta de apoyo parlamentario para las iniciativas del ejecutivo, y el deterioro del clima político y social en una coyuntura dominada por las elecciones de febrero del 2006. En este contexto, el crecimiento de la economía se sustentó en la expansión de las exportaciones, fomentada por la recuperación de las ventas externas de microprocesadores producidos por la planta Intel, y el dinamismo del turismo y de los servicios internacionales prestados a empresas.

El gobierno central logró mantener las finanzas bajo control, gracias al aumento de los ingresos y a la contención del gasto. Se estima que el déficit fiscal será similar al del año anterior (2,8%). Ante las fuertes presiones inflacionarias y el mayor desequilibrio en el sector externo, en el segundo semestre del año la política monetaria adoptó una tónica austera, que se tradujo en un menor crecimiento del crédito con respecto al 2004 y una tendencia al alza de las tasas de interés. El déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos, expresado como porcentaje del PIB, se elevó a 5,2%, debido a que la acentuación del déficit comercial y la mayor repatriación de utilidades y dividendos vinculados a la inversión extranjera directa superaron el excedente neto de la cuenta de servicios. Sin embargo, los recursos financieros provenientes del exterior, en especial privados, permitieron que las reservas monetarias netas aumentaran en 290 millones de dólares.

²⁵ COLOMBIA, PROEXPORT. Panorama económico y político: Análisis de la economía. (*on line*) En: Guía para exportar a Costa Rica. Octubre de 2006. (consultada: 10, jul., 2007). Disponible en la dirección electrónica:

<http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo4048DocumentNo3426.PDF>

En el ámbito comercial, cabe destacar que en el mes de octubre el ejecutivo envió a la Asamblea Legislativa el texto del Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos. Es importante mencionar también que en el 2005 entró en vigencia el tratado de libre comercio con los países integrantes de la Comunidad del Caribe (CARICOM).

En materia de objetivos, la política monetaria del Banco Central se propuso reducir la inflación y con este propósito recurriría a las operaciones de mercado abierto como el principal instrumento de control monetario, ya que esperaba mantener el encaje mínimo legal en un 12%. También procuró mantener una política cambiaria neutral, sin depreciaciones ni apreciaciones reales del colón. Con tal fin se aplicó una política fiscal austera, por lo que se esperaba que el control del gasto interno permitiera el descenso de la tasa de inflación. Sin embargo, en los primeros cinco meses del año la liquidez del sistema financiero creció un 4%, debido al escaso aumento del crédito (2,5%) y al incremento de los ahorros (6%). Al mismo tiempo, la base monetaria se expandió a causa del elevado ingreso de capitales del exterior fomentado por el alto nivel de las tasas de interés y la relativa estabilidad en el mercado cambiario, lograda gracias a la política de minidevaluaciones. Dado que la inflación acumulada hasta mayo ascendió al 6,37%, porcentaje que se compara con un 5,14% en el mismo período del 2004, y la inflación interanual pasó del 11,45% al 14,46%, el Banco Central decidió en junio elevar el encaje mínimo legal del 12% al 15% e intensificar las operaciones de mercado abierto.

En el ámbito fiscal, el déficit del gobierno central (2,8% del PIB) se mantuvo bajo control, a pesar de no conseguirse la aprobación legislativa del proyecto de la ley de reforma tributaria que lleva más de tres años de discusión en el Congreso. Este resultado se obtuvo gracias al significativo crecimiento de los ingresos corrientes en virtud de las mejoras en la recaudación y el combate de la evasión tributaria. Además, el manejo de los fondos del Estado mediante el principio de caja única ha evitado que el gobierno tenga que endeudarse más mientras algunas entidades disponían de recursos ociosos. Los ingresos que mostraron el mayor dinamismo fueron los correspondientes a los impuestos sobre la renta, aduaneros y sobre las ventas. A diferencia de los años anteriores, en los que una parte importante del déficit fiscal era financiado externamente mediante la colocación de bonos en los mercados de capitales internacionales, en el 2005 los requerimientos de financiamiento del gobierno se satisficieron mediante colocaciones de instrumentos de deuda en el mercado local. En el 2005, el crecimiento real de la producción fue del 4,2%. Sin embargo, cabe destacar que durante los primeros cinco meses del año la actividad económica se desaceleró debido al efecto adverso del deterioro de los términos del intercambio en las variables de gasto interno, la política fiscal austera y las perspectivas de incremento de las tasas de interés. Además, incidieron en esta situación el menor crecimiento de los principales socios comerciales y algunos factores climáticos coyunturales, que afectaron principalmente la producción de banano y caña de azúcar. No obstante, en el resto del año, sobre todo en el tercer trimestre, el ritmo de actividad

económica repuntó junto con la expansión de las exportaciones, especialmente del sector de alta tecnología. A nivel sectorial, destacó el dinamismo de la industria manufacturera (5,6%), atribuible en su mayor parte a las exportaciones de microprocesadores fabricados por Intel, y al repunte de la producción del sector textil, algunas de cuyas empresas han puesto en marcha estrategias innovadoras para enfrentar la competencia de China, concentrándose en productos que requieren plazos cortos de entrega. Al mismo tiempo, el crecimiento de la producción de bienes se incrementó debido a la expansión del sector agropecuario (4,1%). Los servicios, especialmente los de transporte, las telecomunicaciones (telefonía celular y servicio de Internet), la actividad hotelera y los servicios financieros continuaron mostrando un desempeño favorable.

La tasa de inflación fue de un 14%, por lo que superó la meta establecida en el programa monetario (12,7%). En ello incidió la acentuada alza de los precios internacionales del petróleo y derivados, el alza de las tarifas de algunos servicios públicos como el agua y la electricidad, y el incremento de los precios de algunos bienes agrícolas.

Pese a la expansión de la economía, se registró un leve aumento de la tasa de desempleo abierto y una caída en el poder de compra de los salarios. Al mismo tiempo, cabe destacar que los ajustes en los salarios mínimos nominales apenas compensaron el incremento de los precios.

Los datos parciales sobre la evolución del sector externo indican que el saldo en la cuenta corriente de la balanza de pagos registrará un déficit equivalente al 5,2% del PIB, porcentaje superior al registrado en el 2004. La mejoría en la cuenta de servicios no logró compensar el incremento del déficit de la cuenta de renta debido al aumento de las repatriaciones de utilidades y dividendos, asociadas a la inversión extranjera directa, así como el deterioro de la balanza de bienes. El ingreso de capitales financieros externos determinó un aumento de los activos internacionales de 290 millones de dólares. Las exportaciones FOB de bienes aumentaron un 11,8%. Entre los productos que mostraron el mayor crecimiento destacan el café (debido a la recuperación de los precios internacionales) y los productos agropecuarios no tradicionales (piña, melón, flores, follajes y plantas ornamentales). En el caso de las exportaciones industriales, sobresalieron las ventas de microprocesadores y las dirigidas al Mercado Común Centroamericano. El crecimiento de las importaciones se concentró en materias primas y bienes intermedios, especialmente debido a la mayor factura petrolera y a las compras externas de las empresas ubicadas en las zonas francas.

Tabla 15. Información Socioeconómica de Costa Rica

Capital:	San José
Población:	4,325,808
Idioma:	Español
Tipo de Gobierno:	Republica Democrática; Presidente: Oscar Arias (2006-2010)
Religión:	95% Católicos romanos. Otros 5%
Moneda:	Colon
PIB:	Valor US\$: 19,623,495,436.00 PIB per Capita US\$: 4,536.00 Crecimiento de PIB %: 4.30
Tasa de Devaluación %:	6.38
Cambio de la moneda X US\$:	517.18 CRC
Deuda Externa US\$:	3,633,000,000.00
Tipo de Cambio Bilateral X Moneda del Pais :	Valor Col\$: 3.97154
Desempleo %:	6.60
Tasa de Interés :	Tasa de Interes Activo %: 24.03 Tasa de Interes Pasivo %: 12.36
Inflación %:	14.07

Fuente: Proexport – Inteligencia de Mercados

3.1.2 Comercio Exterior

Tabla 16. Balanza Comercial

Comercio Exterior	2003 (US\$)	(US\$)	(US\$)
EXPORTACIONES	6,102,200,000	6,301,500,000	7,026,400,000
IMPORTACIONES	7,663,200,000	8,268,000,000	9,812,000,000
BALANZA COMERCIAL	-1,561,000,000	-1,966,500,000	-2,785,600,000

Fuente: Banco Central de Costa Rica, Dirección General de Aduanas y Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica.

Importaciones²⁶: La tasa de crecimiento promedio anual de las importaciones durante el período 2003 – 2005, fue de 13,49%, al pasar de US\$ 7.663 millones del año 2003 a US\$ 9.812 millones en el último año. En el año 2005, continuó la tendencia creciente de las importaciones, creciendo respecto a 2004 en 18,67%.

Tabla 17. Principales productos importados 2005

Puesto	Posición Arancelaria		Valor CIF	Participac. (%)
1	854221	Circuitos integrados monolíticos digitales	1,306,180,755	13.31
2	271019	los demás aceites de petróleo	408,264,178	4.16
3	271011	aceites ligeros de petróleo y sus preparaciones	381,805,614	3.89
4	300490	demás medicamentos (excepto los productos de las partidas 30.02, 30.05 o 30.06) constituidos por productos mezclados o sin mezclar, preparados para usos terapéuticos o profilácticos, dosificados (incluidos los administrados por vía transdérmica) o acondicionados para la venta al por menor.	231,164,737	2.36
5	270900	aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso	208,479,686	2.12
6	847330	partes y accesorios de máquinas de la partida 8471 (computadoras)	139,757,169	1.42
7	870323	coches de turismo y demás vehículos automóviles concebidos principalmente para transporte de personas (excepto los de la partida n°87.02), incluidos los vehículos del tipo familiar ("break" o "station	127,674,147	1.30

²⁶ COLOMBIA, PROEXPORT. Guía para exportar a Costa Rica. (on line). En: Guías para exportar. (consultada: 10, jun., 2007). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo4048DocumentNo3426.PDF>

		wagon”) y los de carreras de cilindrada superior a 1.500 cm ³ pero inferior o igual a 3.000 cm ³ .		
8	480411	papel y cartón kraft, sin estucar ni recubrir, en bobinas (rollos) o en hojas, excepto el de las partidas n°s 48.02 o 48.03. crudos.	117,922,462	1.20
9	854290	partes de circuitos integrales y microestructuras electrónicas	97,205,706	0.99
10	853400	circuitos impresos	94,948,546	0.97
11	100590	demás maíz	76,994,580	0.78
12	854389	las demás maquinas y aparatos electricos con función propia	74,891,481	0.76
13	847990	partes para maquinas y aparatos mecánicos con función propia, no expresados ni comprendidos en otra parte de este capitulo	73,451,878	0.75
14	620342	trajes (ambos o ternos), conjuntos, chaquetas (sacos), pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y ``shorts`` (excepto de baño), para hombres o niños. De algodón.	72,034,577	0.73
15	901839	equipos para venoclisis	66,686,187	0.68
16	854210	tarjetas provistas de un circuito integrado electrónico (tarjetas inteligentes)	65,138,123	0.66
17	120100	habas (fríjoles, porotos, frejoles) de soja (soya), incluso quebrantadas	64,866,051	0.66
18	390110	polietileno de densidad inferior a 0,94 en formas primarias	56,040,347	0.57
19	854229	los demás circuitos integrados monolíticos	54,319,307	0.55

20	380820	fungicidas	53,711,577	0.55
21	620469	pantalones de las demás materias textiles, para mujeres o niñas	52,240,369	0.53
22	411510	“cuero regenerado a base de cuero o de fibras de cuero, en placas, hojas o tiras, incluso enrolladas”	51,514,776	0.53
23	870333	los demás vehículos con motor de émbolo, de encendido por compresión (diesel o semodiesel), de cilindrada superior a 2,500 cm ³	50,888,123	0.52
24	300390	los demás medicamentos, no acondicionados para la venta al por menor	50,719,144	0.52
25	271111	gas natural, licuado	49,272,652	0.50
SUBTOTAL 25 PRODUCTOS			4,026,172,172	41.03
OTROS PRODUCTOS			5,785,827,828	58.97
TOTAL IMPORTACIONES			9,812,000,000	100.00

Fuente: Banco Central de Costa Rica, Dirección General de Aduanas y Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica
Cálculos: Proexport

Los principales productos importados por Costa Rica en 2005 y sus respectivas participaciones en el total de importaciones son los siguientes: circuitos integrados monolíticos digitales (13,31%); los demás aceites de petróleo (4,16%); aceites ligeros de petróleo y sus preparaciones (3,89%); otros medicamentos dosificados acondicionados para la venta al por menor (2,36%) y aceites crudos de petróleo y material bituminoso (2,12%), entre otros. Los diez primeros productos representaron el 31,73% del total de importaciones de Costa Rica en el 2005.

En la tabla 19 se muestra una relación de los diez principales proveedores de estas importaciones.

Tabla 18. Principales proveedores de las importaciones 2005

País	Valor	Particip. (
Estados unidos	4,017,400,000	40.94
Japón	552,000,000	5.63
Venezuela	475,400,000	4.85
México	474,500,000	4.84
Irlanda	420,700,000	4.29
Brasil	414,800,000	4.23
China, republica popular	409,200,000	4.17
Colombia	267,400,000	2.73
Guatemala	183,200,000	1.87
Francia	181,500,000	1.85
Otros países	2,415,900,000	24.62
TOTAL IMPORTACIONES	9,812,000,000	100

Fuente: Banco Central de Costa Rica, Dirección General de Aduanas y Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica
Cálculos: Proexport

Exportaciones²⁷: Durante los últimos tres años las exportaciones costarricenses presentaron una tendencia creciente, al pasar de US\$ 6.102 millones en 2003 a US\$ 7.026 millones en el último año, registrando un crecimiento promedio anual de 7,45%. Para el año 2005 las exportaciones registraron un incremento de 11,50% frente al año anterior.

²⁷ *Ibíd.*,

Tabla 19. Principales destinos de las exportaciones 2005

País	Valor (US\$)	Particip. (
Estados Unidos	2,806,900,000	39.95
Hong kong	485,100,000	6.90
Holanda (países bajos)	449,000,000	6.39
Guatemala	290,600,000	4.14
Nicaragua	263,800,000	3.75
China, república popular	244,700,000	3.48
Honduras	226,400,000	3.22
Panamá	207,200,000	2.95
El salvador	204,400,000	2.91
Alemania	188,200,000	2.68
Colombia	36,500,000	0.52
Otros países	1,623,600,000	23.11
TOTAL EXPORTACIONES	7,026,400,000	100

Fuente: Banco Central de Costa Rica, Dirección General de Aduanas y Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica
Cálculos: Proexport

En cuanto a los socios comerciales de exportación, la participación de Estados Unidos es relevante, ya que es el mayor receptor de las exportaciones de Costa Rica al contar con una participación de 39,95%; seguido de Hong Kong con 6,90%; Holanda con 6,39%; Guatemala con 4,14%; Nicaragua con 3,75%; China con 3,48%; Honduras con 3,22%; Panamá con 2,95%; EL Salvador con 2,91% y Alemania con 2,68%. Es importante destacar que los 10 principales socios de exportación de Costa Rica representan al 76,37% del total de las exportaciones. Colombia tuvo una participación de (0,52%).

Tabla 20. Balanza comercial bilateral Colombia – Costa Rica

Intercambio Bilateral	20	20	20
EXPORTACIONES TOTALES FOB COLOMBIANAS HACIA COSTA RICA	199,227,868	235,231,651	219,449,773
Exportaciones Tradicional	46,205,585	59,348,136	20,164,969
Exportaciones No Tradicional	153,022,283	175,883,515	199,284,804
IMPORTACIONES CIF COLOMBIANAS DESDE COSTA RICA	18,873,548	22,828,770	25,139,134
BALANZA BILATERAL	180,354,320	212,402,881	194,310,639

Fuente: Banco Central de Costa Rica, Dirección General de Aduanas y Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica
Cálculos: Proexport

3.1.3 Perfil de Logística desde Colombia hacia Costa Rica²⁸. Principales características de las condiciones de acceso físico desde Colombia hacia Costa Rica, en términos de los diferentes modos de transporte, frecuencias, tiempos de tránsito, costos de referencia y otros aspectos importantes de logística en el mercado de destino.

COSTA RICA

Principales características de las condiciones de acceso físico desde Colombia hacia Costa Rica, en términos de los diferentes modos de transporte, frecuencias, tiempos de tránsito, costos de referencia y otros aspectos importantes de logística en el mercado de destino.

PANORAMA GENERAL

Costa Rica después de Panamá, es el país centroamericano con mejores servicios para la recepción de exportaciones colombianas. Existen servicios marítimos y

²⁸ PROEXPORT. Inteligencia de mercados de bienes. Información sobre países. (*on line*). En: Exportar bienes. (consultada: 10, jun., 2007). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.proexport.com.co/intelexport/aplicacion/frames.asp?origenadmin=infopaisadmin>

aéreos directos que facilitan el acceso físico de los productos colombianos en condiciones adecuadas.

La actual estructura de transporte de éste país, permite ubicar, especialmente en San José, mercancías inferiores a la capacidad de un contenedor, a través de servicios de consolidadores.

Acceso marítimo

La infraestructura portuaria de Costa Rica ésta compuesta por siete puertos, los cuales cubren tanto la costa Pacífica como la Atlántica, en la primera se destaca Puerto Caldera (se encuentra a 6 horas de San José) y en la segunda Puerto Limón y Puerto Moin. Los puertos Golfito, Punta Morales, Puntarenas y Terminal Fertica, tienen menor capacidad y ocupan un segundo lugar para el transporte de carga internacional²⁹.

En lo concerniente a fletes, por lo general, cada naviera establece sus niveles y condiciones, de acuerdo con el tipo de carga, volúmenes y negociación que ha realizado previamente con el cliente³⁰.

Acceso aéreo

Costa Rica posee cuatro aeropuertos internacionales, Juan Santamaría, ubicado en Alajuela a 17 km de San José, Daniel Oduber, que se encuentra en la ciudad de Liberia (provincia de Guanacaste), Aeropuerto Limón situado sobre la Costa del mar caribe y Tobías Bolaños Palmas, ubicado en el distrito de Pavas. El primero de ellos concentra parte sustancial de la carga aérea internacional, en particular la procedente de nuestro país y está dotado de facilidades para el manejo y almacenamiento de carga general, perecedera y valores, y el segundo de ellos, cuenta con capacidad para el manejo de carga general y perecedera.

Así mismo, el aeropuerto Tobías Bolaños es la principal base para la aviación general del país y en él se realizan la mayoría de las operaciones de vuelos privados, fletados, turísticos y de escuelas de aviación³¹.

En lo que respecta a tarifas, existe una asociación encargada de regular todo lo concerniente a transporte aéreo, la IATA, por sus siglas en inglés, *International Air*

²⁹ Ver anexo C

³⁰ Ver anexo D

³¹ Ver anexo E

Transport Association, encargada de poner tarifas máximas, las cuales deben ser cumplidas por las aerolíneas o de lo contrario serán sancionadas³².

Dentro del manejo de mercancías por vía aérea, ya sea como muestras sin valor comercial o envíos urgentes, se destacan las alianzas que Proexport Colombia ha suscrito con diversas transportadoras, para reducir el costo de los envíos en que incurrirían aquellas empresas que trabajan en los diferentes programas ofrecidos por nuestra entidad.

OTROS ASPECTOS PARA MANEJO LOGÍSTICO EN DESTINO

Documentos Requeridos Para Ingreso de Mercancías

- **Envíos Comerciales:**

1. Cinco facturas comerciales firmadas por el expedidor (dos copias por correo aéreo al consignatario, tres copias con el envío), debe contener: nombre completo y dirección del expedidor y del consignatario, fecha y lugar del envío, estación de salida y de destino, país de origen, fecha del envío, cantidad de paquetes, números de las marcas y clase de paquete, contenido de cada paquete con la descripción detallada de cada artículo, peso neto de cada clase de artículo y peso bruto de cada paquete en kilogramos, precio unitario y total de cada artículo, volar en CIF y FOB y especificación del transporte y de otras cargas; para las siguientes declaraciones juradas, firmadas por el embarcador, a título individual, si está firmado con la firma, debe incluir: “el infrascrito..... declara y el Jura, ser..... de la casa de de esta ciudad, calle.....no.....que son ciertos los precios y demás datos consignados en la presente factura, haciéndose responsable con firma destinataria por cualquiera ilegalidad o inexactitud que en ulteriores investigaciones pudiera constatarse.

“Declaramos bajo juramento que todos los particulares expresados en ésta factura son verdaderos y correctos y que la mercadería es de origen de...”, si son descubiertos errores en la factura Comercial, una factura corregida debería ser enviada al consignatario que puede limpiar los bienes sobre el depósito de unos honorarios a condición de que él emprenda suministrar la factura correcta, con una licencia de 90 días.

2. Licencia de Importación para ciertos bienes.

- **Envío de Muestras:**

1. Para envíos con valor USD 25 o menos: tres facturas pro forma.

³² Ver anexo F

2. Para envíos superiores a USD 25: se debe cumplir los requisitos de envíos comerciales, expuestos anteriormente.

- **Envío de Donaciones:**

1. Para envíos con valor USD 25 o menos: ninguna factura es requerida, debe cumplir la condición de que el documento AWB este debidamente firmado por el embarcador o consignador.

2. Para envíos superiores a USD 25: se requieren 3 facturas comerciales o declaraciones por el valor de la mercadería.

3. Transporte por Carretera

Se debe tener en cuenta que cada país establece el Peso Máximo Vehicular para el tránsito de los diferentes vehículos por las carreteras nacionales. Estos reglamentos son generalmente expedidos por los Ministerios de Transporte. Su incumplimiento acarrea sanciones a los dueños de los vehículos.

Para efectos prácticos, en Costa Rica el peso permitido para el tránsito de contenedores de 20' y 40' es de 21 TON. El tránsito de vehículos con sobrepeso en las carreteras podrá ser sancionado con multas hasta de US \$ 5.500

NOMATIVIDAD FITOSANITARIA

Exigencia Cumplimiento de la Norma Internacional de Protección Fitosanitaria

Costa Rica aplica la norma NIMF-15 desde el 1 de enero de 2005. Esta medida reduce el riesgo de introducción y/o dispersión de plagas cuarentenarias relacionadas con el embalaje de madera (incluida la madera de estiba), fabricado de madera en bruto de coníferas y no coníferas, utilizado en el comercio internacional.

Es decir que los exportadores que usen este tipo de embalajes, deben conseguir la autorización NIMF 15. Para Colombia, el ICA es la entidad encargada de autorizar la marca.

3.1.4 Proceso de nacionalización³³. El primer paso para ingresar productos a Costa Rica es inscribirse como importador, trámite que debe realizarse ante el Órgano Nacional de Valoración y Verificación Aduanera, ubicado en el tercer piso de las oficinas centrales de la DGA, Avenida 1 y 3, calle 1. El horario de atención es de lunes a viernes, de 8:30 a.m. a las 4:00 p.m. y los números de teléfono son: (506) 257-8601 ó (506) 256-8029. Los documentos que se deben presentar para realizar este registro son:

- Registro de firmas autorizadas para el endoso de facturas y para la firma de la Declaración del Valor, debidamente autenticada por un abogado,
- Fotocopia certificada de la cédula física o jurídica,
- Copia certificada de la personería jurídica (extendida con una antelación no mayor de un mes),
- Presentar dos disquetes nuevos, de alta densidad, debidamente etiquetados con el nombre del importador, para cargar la información que el importador debe de suministrar. La presentación del disquete debe hacerse en el plazo de diez días hábiles a partir de la fecha de entrega del disquete cargado con el programa.
- En caso de que el importador no pueda realizar los trámites personalmente, debe otorgar a quien realice los trámites a su nombre, una autorización certificada por un abogado para la entrega y recepción de disquetes.

Antes de realizar la declaración aduanera y como requisito para iniciar el proceso de descarga, el transportista debe efectuar en forma anticipada la transmisión electrónica y la confirmación del manifiesto de carga. Los plazos para este trámite varían de acuerdo al tipo de transporte que se utilice:

1. Marítimo: mínimo cuarenta y ocho horas antes de la llegada del vehículo al puerto aduanero.
2. Aéreo: mínimo dos horas antes de la llegada de la aeronave,
3. Terrestre: Podrá ser transmitido al momento del arribo del vehículo.

Al tomar la decisión de exportar a Costa Rica, deben considerarse una serie de costos que se tendrán, muchas veces éstos pueden variar dependiendo de las cantidades o el medio de transporte que se utilice por ejemplo. En la tabla X se adjunta el listado de ellos en dólares americanos o en porcentajes según corresponda.

³³ COLOMBIA, PROEXPORT: (*on line*). Estudio de Mercado Costa Rica – Manufacturas en cuero. (consultada: 25, jul., 2007). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo8771DocumentNo7236.PDF>

Tabla 21. Costos en el proceso de nacionalización

		Porcentaje o Monto	Entidades que intervienen
Costos de transporte	Transporte aéreo, marítimo o terrestre	Variable según medio de transporte y país de origen	Compañía transportista
	Transporte interno desde aeropuerto	US\$20.00 - \$25.00 por importación	Empresa transportista
	Transporte interno desde puertos	US\$325.00 promedio por contenedor	Compañía transportista
Impuestos de importación (calculados sobre el valor CIF) ³⁴	Derecho arancelario a la importación DAI	14% ³⁵	Agente de aduana
	Impuesto selectivo al consumo (entre el 5% y 75%) para algunos productos	Para confección no aplica	
	Impuesto de Ley 6946	1%	
	Impuesto de ventas	13%	
Agencias aduanales	Nacionalización: Es la tasa que cobra la Agencia Aduanal. En Costa Rica existió un tarifario (ADECOR) que proponía el porcentaje a aplicar por partida arancelaria, sin embargo es utilizado solamente como referencia debido a la gran cantidad de oferentes de servicios aduaneros.	Variable: Depende en gran medida de la negociación que el importador logre con la agencia, tomando en cuenta su volumen, frecuencia de importación y tipo de producto. En promedio puede oscilar entre US\$25.00 y \$200.00 por importación.	Agencia aduanal
	Documentación	US\$20.00 - \$25.00 por importación	
	Seguro: Normalmente las mercaderías vienen aseguradas desde su origen, de no así, en Costa Rica existe una única empresa encargadas de los seguros:	Aéreo: 0,95% Marítimo contenedor: 0,70% Marítimo ordinario: 1,20%	

³⁴ En el apartado "Impuestos y demás gravámenes en el sector" del capítulo de Precio se profundiza sobre las características de estos impuestos y su forma de aplicación.

³⁵ La mayoría de los productos del sector de marroquinería que no están exentos por algún acuerdo comercial pagan este porcentaje.

	el Instituto Nacional de Seguros (I.N.S.). Las tarifas se aplican sobre el valor de la mercadería de la siguiente manera:		
	Trámites especiales: exoneraciones, permisos	US\$20.00 - \$25.00 por importación	

Fuente: PROEXPORT- Estudio de mercado Costa Rica – Manufacturas de cuero

Nota: estos costos son referencia de algunas de las principales agencias aduanales, sin embargo al ser un mercado con tanta oferta se pueden encontrar variaciones dependiendo principalmente de la negociación que se logre con la agencia a contratar, considerando el volumen, frecuencia de importación y tipo de producto.

Proceso de importación:

Todo producto que ingrese al país debe trasladarse a un almacén fiscal, el cual despaletiza la carga y transmite la información a la aduana pertinente para que inicie el proceso de nacionalización. Este trámite tiene que ser realizado por una agencia aduanal o un agente registrado como tal, quien se encargará de toda la documentación y del pago de los impuestos respectivos.

Una vez cancelados los derechos, el importador podrá retirar los productos ya sea por su propio medio o mediante la contratación de una empresa transportista.

Documentos requeridos para la Importación en Costa Rica: Los documentos requeridos para realizar importaciones a través de los puertos fronterizos, marítimos y aéreos, son los siguientes:

- Declaración Aduanera de Importación (DAI)
- Documento de transporte (Carta de Porte o Guía Terrestre, Conocimiento de Embarque o B.L. o Guía Aérea o Conocimiento Aéreo)
- Factura comercial original
- Manifiesto de Carga
- Declaración de Valor
- Permisos de importación (aplicable a algunos productos)
- Nota de exoneración (si aplica)
- Certificado de origen, dependiendo del país *

* En el caso de mercancías originarias de un país con el que Costa Rica haya firmado un tratado de libre comercio se debe adjuntar el respectivo Certificado de Origen, este no aplica para Colombia

Cuando el valor aduanero exceda los \$500,00, se debe de adjuntar la Declaración de valor aduanero, debidamente llena y firmada por el importador. Este formulario lo proporciona la Agencia de Aduanas
Estos documentos son presentados en Aduana por el agente aduanero para iniciar el trámite interno de nacionalización.

Generalidades que se deben cumplir en las cargas aéreas: Documentos requeridos en origen:

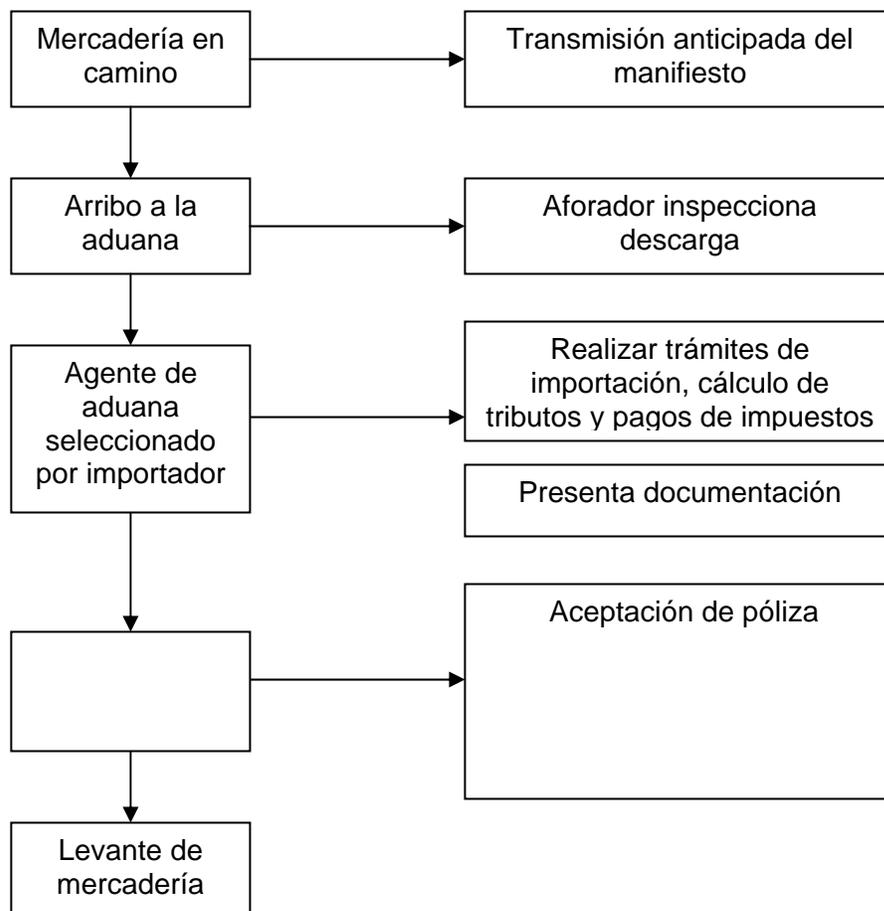
1. Copia de la factura comercial, firmada por el exportador y sellada por la empresa. El original de la misma será requerido por la aduana para la nacionalización de la mercancía, debe venir en español, caso contrario se requerirá traducción,
2. Todos los bultos deben ser marcados con el número de guía aérea hija, (correspondiente etiqueta),
3. No se requiere pre-inspección,
4. El total del flete aéreo debe ser declarado en la guía aérea hija,
 - Se requiere lista de empaque,
 - Mercancías que requieren del cumplimiento de notas técnicas: Animales vivos, plantas, armas, metales, químicos, alimentos, productos farmacéuticos y cosméticos,
 - Multas: La aduana costarricense aplica US \$100 de multa en caso que: el manifiesto llegue sin nombre de consignatario o cuando alguno de sus datos esté incorrecto (en este caso se debe de realizar una carta de corrección), la cantidad de bultos no es la manifestada por error de origen, la aerolínea no manifiesta que la carga es consolidada y la digita como directa, omite presentar o transmitir con la declaración aduanera, cualquiera de los requisitos documentales requeridos por la ley.

Generalidades que se deben de cumplir para las importaciones marítimas: Documentos requeridos en origen:

1. Copia de la factura comercial, firmada por el exportador y sellada por la empresa. El original de la misma será requerido por la aduana para la nacionalización de la mercancía, debe venir en español, caso contrario se requerirá traducción.
2. El total del flete marítimo debe ser declarado en el Conocimiento de Embarque (B/L).
3. No se requiere pre-inspección.
4. Carta de Instrucciones de embarque: indicando peso, volumen, descripción de la mercadería, dirección del suplidor e importador, si se requiere seguro, fecha de embarque, si se necesita recolección al transportista, forma de pago: *Collect* (flete prepago o flete a cobrar).
 - Se requiere lista de empaque.

- Poder legal, firmado por el representante legal de la compañía importadora en caso de que el importador requiera consolidar carga de varios suplidores en un mismo conocimiento de embarque
- Mercancías que requieren del cumplimiento de notas técnicas: Animales vivos, plantas, armas, metales, químicos, alimentos, productos farmacéuticos y cosméticos. Ver más detalle en permisos.
- Restricciones de peso: El peso máximo permitido por las autoridades nacionales para su tránsito interno es de 44000 libras para el contenedor de 20 pies y 46000 para el contenedor de 40 pies. Cualquier cargo ocasionado por sobrepeso o desbalance que requiera de reacomodo o trasbordo de mercancía, correrá por cuenta del consignatario de la carga.
- Multas de Aduana e Inspecciones: La Aduana costarricense cargará al transportista internacional una multa de \$100 - \$500 por envío de manifiestos erróneos o tardíos, las cuales corren por cuenta del consignatario cuando haya sido responsabilidad del embarcador dicho error o retraso.

Figura 9. Proceso de nacionalización



Fuente: PROEXPORT – Estudio de mercado Costa Rica – Manufacturas de cuero

3.1.5 Tamaño del mercado³⁶. El segmento de calzado, según datos de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) al 2001, está compuesto por un total de sesenta y cuatro empresas fabricantes, con un total de seiscientos sesenta empleados reportados, para un promedio de 10 empleados por empresa. El total de trabajadores formales registrados representan un 0.07%, del total de los empleados registrados del país.

Por su parte, el segmento de las demás manufacturas está compuesto por 45 empresas marroquineras, bajo las cuales laboran un total de 919 personas registradas en la CCSS, para un promedio de 20 empleados por compañía. El porcentaje de participación de este segmento dentro del total es de 0,10%. Es decir, el total de la participación de este sector dentro del mercado laboral formal es de un 0.17%, con 1,579 empleados de un total de 927,806 registrados.

Según se observa en la tabla X, estas empresas en conjunto con los productos importados se encargan de abastecer a 1,309 compañías dedicadas a la venta al detalle y a 285 dedicadas al por mayor, aunque este total incluye compañías que también ofrecen productos textiles y de confección, sin embargo, permite hacerse una idea del mercado que llega al cliente final.

Tabla 22. Distribución de empresas y empleados por sector de comercio, 2001.

Comercio	Num empresas	Num empleados	Promedio	% participación mesa trabajadora
Venta al por menor de productos textiles, prendas de vestir, calzado y artículos de cuero	1.309	10.627	8	1,15%
Venta al por mayor de productos textiles, prendas de vestir, calzado y artículos de cuero	285	2.755	10	0,30%
Total	1594	13.382	18	1,44%

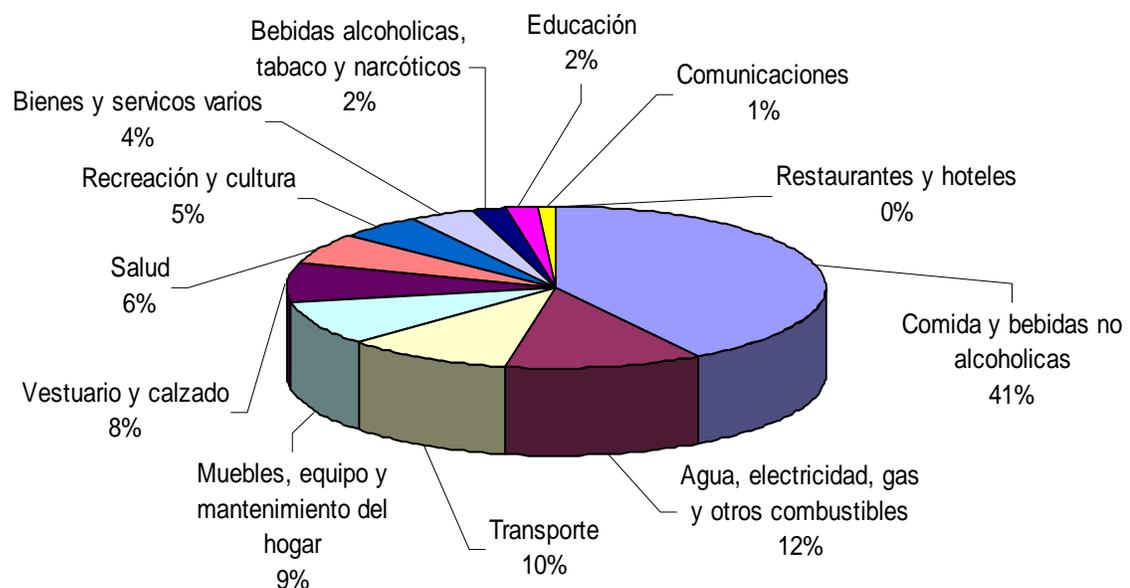
Fuente: Caja Costarricense del Seguro Social - CCSS

³⁶ COLOMBIA, PROEXPORT. (*on line*). Estudio de Mercado Costa Rica – Manufacturas en cuero. (consultada: 25, jul., 2007). Disponible en la dirección electrónica:
<http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo8771DocumentNo7236.PDF>

3.2 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

3.2.1 Perfil del consumidor actual. Se parte del análisis del *pocket share* o porcentaje del gasto total del cliente dentro de una categoría de productos o servicios. Los productos de marroquinería en Costa Rica están incluidos en el ítem de Vestuario y Calzado el cual representa el 8% del consumo total del país, por encima de factores incluso más importantes como Educación, salud, comunicaciones, recreación y cultura, entre otros³⁷. Esto quiere decir que el consumidor promedio de Costa Rica destina un porcentaje relativamente importante al consumo de productos de marroquinería, lo cual representa una buena oportunidad para la generación de negociaciones comerciales internacionales.

Figura 10. *Pocket share* Costa Rica 2005



Fuente: Raddar Internacional de Raddar S.A.

Con respecto a las manufacturas de cuero y sintéticas, no existe un ciclo de demanda definido, es muy difícil hablar de épocas especiales para algún tipo de artículo en particular, a excepción de ciertas fechas especiales como día del padre (junio) día de

³⁷ EUMED. El consumidor en Costa Rica. (*on line*). En: El consumidor en 31 países. (consultada: 25, jul., 2007). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.eumed.net/libros/2006b/raddar/1g.htm>

la madre (agosto), generalmente la compra de estos artículos se realiza según necesidad o deseo.

Los lugares de compra según orden de importancia son: zapaterías, boutiques y tiendas por departamento. Las principales variables tomadas en cuenta para tomar la decisión de compra son la comodidad, suavidad, estilo, precio, moda y marca.

Respecto a la fidelidad de marca, sí existe un reconocimiento de marca a casi todo nivel sobre todo nacional, como el es caso Del Río, Frank, Malety, Raba entre otras, sin embargo las preferencias de éstas se ven afectadas por la capacidad económica de las personas que realicen la compra. En lo que se refiere a los estratos más altos, estos muestran preferencias no por las marcas nacionales sino por los productos elaborados por grandes diseñadores internacionales, tales como Gucci, Louis Voutton, Kenneth Cole, etc. Así mismo no se puede generalizar al hablar de quiénes son los que compran o deciden su compra, cada uno tiene su participación. Sin embargo, son las mujeres las que presentan un mayor nivel de compra.

Los principales lugares para adquirirlos son los centros comerciales, en los que existen tiendas exclusivas y de marcas reconocidas, así como aquellas de tradición establecidas en los cascos de las poblaciones. En términos generales, entre las características críticas para los artículos de marroquinería están: el diseño, las costuras y la relación de funcionalidad – proporciones.

Otra característica importante es el período de garantía, que para un producto de cuero es de un año y para los fabricados en sintéticos es de tres meses. En lo que se refiere a los colores, los preferidos son el negro y el café, por su facilidad para combinarlos con la ropa para las mujeres y para los hombres por ser considerados “masculinos”.

Los meses más bajos en ventas son: enero, marzo, abril, mayo, julio y septiembre. Febrero al ser el mes en que se celebra el Día de los Enamorados, presenta un ligero aumento de las ventas, junto con octubre posiblemente causado por las fiestas de graduación. Por otro lado los meses de junio y noviembre son considerados como meses altos, el primero por la celebración del Día del Padre y noviembre por porque antecede al mes de mayor demanda. Por su parte, los picos más altos se presentan en los meses de agosto gracias a la celebración del Día de la Madre y Diciembre por la Navidad que es el punto más alto en ventas.

En lo que a bolsos se refiere, se está presentando la combinación de colores, de fajas cortas y con broches metálicos. Las carteras formales grandes son preferidas por las mujeres que trabajan, en tanto que las carteras casuales se prefieren un poco más pequeñas. En lo que se refiere a los colores se ven los clásicos, el rojo y las combinaciones de dos o más colores y la mezcla de varios tonos.

Entre las características de las fajas o cinturones de mujeres, está dominando la tendencia de artículos de vestir a la cadera, los fajones anchos han vuelto a estar de moda, tanto en adolescentes como en mujeres adultas y aunque estos son

considerados informales también son utilizados por las ejecutivas jóvenes en algunos ambientes de trabajo. En los colores no hay reglas, sin embargo predominan el blanco, los sienas, el verde, el turquesa, los colores vivos y los tradicionales tonos en café y plata o las imitaciones de piel. Las fajas se prefieren muy delgadas en variedad de tonos poco comunes, como naranja, vino, azul rey, verde limón, rosado, etc.

La participación de los productos sintéticos en el mercado ha ido en aumento, sobre todo por los mayores costos que tienen los productos de cuero, presentan una mayor frecuencia de compra, ya que es más fácil buscar tanto zapatos como accesorios para combinar con la ropa o cambiarlos por un artículo más moderno, por su bajo precio. Entre los estilos preferidos, en lo que respecta a los bolsos, los estilos bordados, de mezclilla. En las mujeres adultas la preferencia se muestra por lo bolsos imitación cuero y formales.

Una característica importante es que el costarricense a la hora de vestir y elegir sus complementos, es todavía algo tradicional, está un poco más rezagado en la moda con respecto a países como Colombia que van a la vanguardia en este tema, por lo que se debe considerar este aspecto a la hora de introducir algún tipo de artículo³⁸.

3.2.2 Segmentación. Los segmentos de consumidores en el mercado los podemos clasificar de la siguiente manera:

- **Clase económica alta:** Es un número reducido de la población que realiza sus compras en el extranjero, o bien en tiendas exclusivas, sobre todo ubicadas en centros comerciales. Tiene preferencias por marcas de alto nivel como Scarpa, Nine West, Gucci, Louis Voutton, Kenneth Cole Cartier, Bulgareli, Terragama, Lanzel, Ceguoya y Donis Berck y otras sobre todo importadas.
- **Clase económica media – media alta:** Puede tener un comportamiento parecido al anterior, se agrega a ello la preferencia por ciertas marcas un poco menos exclusivas que las mencionadas pero siempre de muy alta calidad: Del Río, Flexi, Raba, Dockers, Naturalizar, Nike, Nunn Bush, Calderón, entre otras.
- **Clase económica media baja y baja:** Este segmento representa la mayor parte del mercado. Usualmente es un segmento al cual no le interesa mucho la calidad de los productos que adquiere, prefieren buscar precio. Para este segmento han aparecido gran cantidad de marcas que ofrecen mucha variedad a precios muy reducidos, normalmente los productos que

³⁸ COLOMBIA, PROEXPORT. (*on line*). Estudio de Mercado Costa Rica – Manufacturas en cuero. (consultada: 25, jul., 2007). Disponible en la dirección electrónica:
<http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo8771DocumentNo7236.PDF>

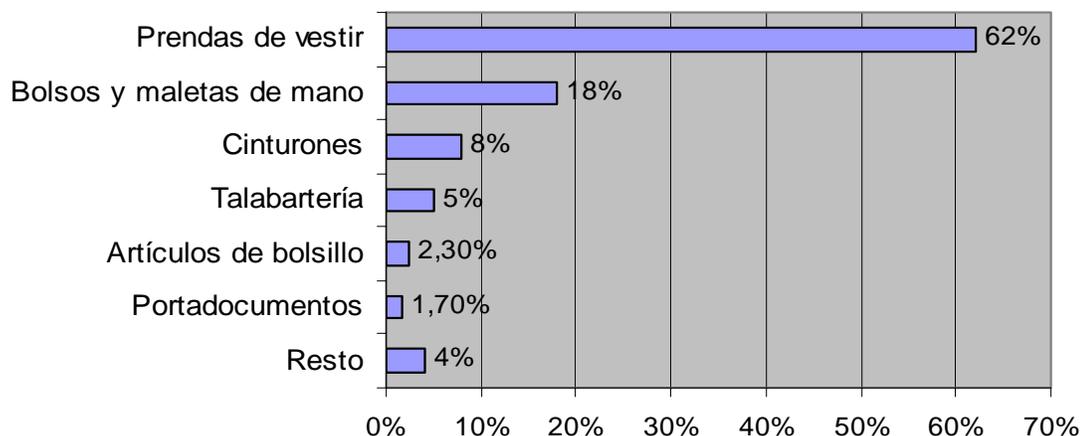
venden son los traídos de los países de oriente especialmente de China, ofrecidos en la mayoría del mercado de marroquinería: almacenes particulares y supermercados³⁹.

3.2.3 Destino del producto. Ya que se trata de un producto terminado, su destino final es necesariamente el uso por parte del consumidor. Claro que este proceso se puede ver afectado por los canales de distribución, pues su destino antes de llegar a las manos de consumidor, pasa por el de comercialización mayorista o detallista.

3.3 TENDENCIAS DE CONSUMO Y PRODUCCIÓN

3.3.1 Características de la demanda. Los principales productos de marroquinería demandados en Costa Rica con un 62% de participación son las prendas de vestir de cuero, seguida de los bolsos y maletas con un 18%, para terminar con cada uno de los accesorios que sumados representan el 21%.

Figura 11. Demanda de productos de marroquinería en Costa Rica 2002 – 2004



Fuente: Proargentina – Serie de perfiles de mercado

En general, la utilización de artículos de cuero y sintéticos, tanto en lo que se refiere a calzado como a las demás manufacturas, en Costa Rica están muy relacionadas a la capacidad económica con que se cuenta, este es un producto que se dirige a un público de nivel socioeconómico medio y alto, que se preocupa por vestir bien en sus actividades diarias, por lo general son adultos mayores de 24 años, con una carrera

³⁹ *Ibíd.*, p. 32

de tipo parauniversitaria o superior, cuyas ocupaciones requieren que se interrelacionen con otras personas dentro o fuera del lugar de trabajo o cuyos empleos exigen un tipo determinado de atuendo.

Es un cliente en donde no se distingue estado civil y si bien no se dirige al gasto excesivo, puede mantener un nivel de vida estable en relación directa con los ingresos generados de su actividad económica. Además gusta de estar a la moda, vacacionar y en sus ratos libres disfrutar de la vida social, ve poca televisión y cuando lo hace ve televisión por cable. Es por eso que del total de la población existente, 4,103,116 de habitantes (según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos – INEC, al 1 de julio del año 2003), se toman en cuenta únicamente la clase media y la alta que representan un 76.50% (3,138,884 habitantes). De estos y por ser el centro poblacional más importante, donde se concentra la mayor actividad industrial y comercial del país, se toma en consideración la cantidad de habitantes del Gran Área Metropolitana (GAM), que representa el 57.7% de la población costarricense, lo que corresponde a 1,811,136 personas, 50.81% son hombres (890,898) y el 49.19% mujeres (920,238).

Por otra parte del total de la población, un 49.30% representa la población de más de 25 años, es decir un total de 892,890. La participación dentro de cada rango se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 23. Distribución de los habitantes del GAM según edad y sexo

Rango de edades	Mujeres	Hombres	Total
Menos de 12 años	214.706	221.777	436.484
DE 12 a 24 años	235.197	242.943	478.140
De 25 a 59 años	363.486	375.457	738.943
De 60 años o más	75.726	78.220	153.947
Ignorado	1.782	1.840	3.622
Total	890.898	920.238	1.811.136

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos – INEC

Por no tratarse de bienes de consumo masivo, sino más bien artículos de lujo, éstos dependen, tal y como se mencionó antes, de la capacidad económica con que se cuenta y de la moda que se esté presentando en ese momento, la utilización no distingue entre géneros, sin embargo el consumo de estos artículos es más importante en la mujeres, sobre todo en lo que a bolsos se refiere. Además, se da una

preferencia mayor entre las personas mayores que tienen un nivel educativo mayor y que prefieren calidad a precio⁴⁰.

3.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

3.4.1 Análisis de la competencia local de Costa Rica. Las empresas nacionales productoras tanto de calzado como de marroquinería se encuentran localizadas en su gran mayoría en el GAM, por ser este el centro industrial y comercial de Costa Rica.

En lo que respecta a los productores, estos son únicamente de origen nacional, en Costa Rica no existe ninguna empresa internacional que se dedique a producir localmente sus productos, únicamente se presenta el caso de la empresa salvadoreña ADOC que se dedica a la fabricación de calzado y tenía su planta productiva en Costa Rica, sin embargo debido a los altos costos en mano de obra, decidió trasladar su planta a El Salvador para disminuir sus costos y mantenerse competitiva.

Cuando se habla de productos de marroquinería, específicamente de carteras, bolsos, billeteras y fajas, Del Río es la marca líder en el mercado costarricense, sus productos se caracterizan por ser de una excelente calidad y por tanto de bastante duración, así como de diseños siempre atractivos y precio alto.

Esta empresa en particular tiene sus propias tiendas, siete en total, ubicadas en la mayoría de centros comerciales del país, sin embargo también se puede encontrar esta marca tanto en tiendas por departamentos como tiendas especializadas en estos productos.

Para la distribución de sus productos en el mercado nacional, utiliza su propia cadena de distribución con agentes de ventas y sus propios camiones distribuidores, quienes llevan el producto tanto a sus tiendas como a los diferentes negocios que ofrecen productos marca Del Río y Assisi. La localización de sus propias tiendas es la siguiente:

1. Del Río Leather's en Multiplaza Escazú.
2. Del Río Leather's en Multiplaza del Este.
3. Del Río Leather's en Plaza del Sol.
4. Del Río Leather's en Plaza Mayor.
5. Del Río Leather's en Guadalupe.
6. Del Río Leather's en Plaza de la Cultura.
7. Del Río Leather's en Mall Internacional.

⁴⁰ Ibíd., p. 31

Otra empresa que tiene una participación importante, sobre todo en la venta de cinturones y billeteras, es Industrias Frank, cuyos precios son más bajos que los del Río y aunque su calidad no es igual también son considerados productos buenos. Esta empresa comercializa sus productos mediante agentes, que visitan los diferentes comercios que pueden estar interesados en sus productos, y que van desde tiendas en un mercado, hasta tiendas por departamento

Entonces, en lo que se refiere a empresas nacionales que confeccionan productos de marroquinería, la más importante es Del Río, sus productos son de alta calidad, bastante diferenciados y de elevado precio, y también Industrias Frank, que tiene bastantes años de estar en el mercado y cuyos precios son un poco menores, además, existen una serie de empresas medianas tales como Industrias Yorleny y Correas Americanas J.J S.A. y por último una serie de pequeñas talabarterías que se han dedicado a abastecer el mercado nacional en pequeña escala. Estas, aunque a todo nivel han visto contraído un poco el mercado, debido más que nada a la situación económica en que se encuentra el país y al exceso de competencia indirecta que ofrecen los productos sintéticos, aún se mantienen con buena posición en el mercado y si bien es cierto algunas desaparecen, otras surgen o aumentan su tamaño⁴¹.

3.4.2 Análisis de la competencia colombiana. En las siguientes tablas se presenta el listado de los principales exportadores de marroquinería de Colombia, es decir, la competencia directa de Cebra's Bags en términos internacionales. Es de anotar que sólo se relacionan las posiciones arancelarias correspondientes a los bolsos y cartera en cuero y sintéticos debido a que las empresas exportadoras de estos productos generalmente también producen y comercializan los accesorios.

⁴¹ Ibíd., p. 7

Tabla 24. Exportadores colombianos año 2006 de la partida 4202220000 bolsos de mano con la superficie exterior de hojas de plástico o materia textil

RAZÓN SOCIAL	TELÉFONO	CIUDAD
(8000207069) Nalsani S.A. (totto)	3444660	Bogotá
(8000183591) Ebel Internacional	4376161	Tocancipá
(8600370372) Our bag Ltda	2823155	Bogotá
(8600664711) Marroquinera	2926266	Bogotá
(8909200433) Tennis S.A.	3390000	Medellín
(8001693526) Mercadeo y moda S.A. (Chevignon)	2859010	Medellín
(8605122494) Yanbal de Colombia S.A.	4239630	Bogotá
(8600785426) Industrias Recanal Ltda	2882255	Bogotá
(900066691) Null	0	
(8000699336) Comodin S.A. – Americanino	2858811	Medellín
(8050309541) Ingrab S.A.	0	
(700719073) Yepes Zapata Ricardo	2577879	Medellín
(8301198737) Null	0	Bogotá
(8001917008) Cueros Velez S.A.	2653989	Medellín
(8605168065) Permoda S.A.	4190066	Bogotá
(8603533389) Manufacturas Volare S.A.	3112302	Bogota
(8000800272) C.I. Exportaciones Familia láter a Expofaro S.A.	3500030	Medellín

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE
Cálculos Proexport-Colombia

Tabla 25. Exportadores colombianos año 2006 de la partida 4202210000 bolsos de mano con la superficie exterior de cuero

RAZÓN SOCIAL	TELÉFONO	CIUDAD
(8050113161) C.I. Diseño y moda internacional S.A.	6610985	Cali
(8600664711) Marroquinera	2926266	Bogotá
(8300013150) Omega láter Ltda	4509211	Bogotá
(8001917008) Cueros Velez s.a.	2653989	Medellín
(8300787122) Mister Cano C.I.	3664025	Bogotá
(8300534461) Daviny Ltda	5601413	Bogotá
(900028541) Null	0	Bogotá
(8301095969) Yury Bags Ltda	0	
(8001291149) Bisont s Leather Ltda	4185102	Bogotá
(900064158) Null	0	Bogotá
(8603533389) Manufacturas Volare s.a.	3112302	Bogotá
(8600370372) Our Bag Ltda	2823155	Bogotá
(8002429874) D'lapel s.a.	4110890	Bogotá
(8000207069) Nalsani s.a (totto)	3444660	Bogotá
(900032799) null	0	
(8605077621) Libcom de láter a Ltda	6783021	Bogotá
(8300659161) Vespa láter Ltda	4506458	Bogotá
(8170001708) Almar marroquinera Ltda	8240718	Popayán
(397976950) Bolaños Muñoz Aura Elena	0	
(8300561247) Manufacturas Robert Ltda	5640796	Bogotá

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE
Cálculos Proexport-Colombia

3.4.3 Análisis de la competencia internacional. La competencia está conformada por la perteneciente al país de destino que se dedica a la misma actividad económica e incluso a los productos sustitutos, por los exportadores colombianos actuales de los mismos productos o similares que tienen como mercado meta a Costa Rica, y por último está la competencia más fuerte, la internacional, conformada por países competidores que dirigen sus exportaciones de esta clase de productos a Costa Rica. Para definir el panorama de competencia internacional se presentan las siguientes tablas que contienen la relación de los principales proveedores de marroquinería de Costa Rica.

Tabla 26. Importaciones de Costa Rica de la partida 4202220000 Bolsos de mano con la superficie exterior de hojas de plástico o materia textil

PAÍS	2003		2004		TOTAL	
	US	KG		KG	US	KG
China	\$448.063	174.022	\$740.614	218.845	\$1.188.677	392.867
EE.UU	\$280.349	61.262	\$248.406	44.870	\$ 528.755	106.132
Panamá	\$212.695	78.042	\$186.106	55.079	\$ 398.801	133.121
Colombia	\$47.959	4.229	\$99.383	18.299	\$ 147.342	22.528
Hong kong	\$64.116	20.988	\$62.264	34.087	\$ 126.380	55.075
Taiwán	\$172.186	57.357	\$58.890	19.593	\$ 231.076	76.950
España	\$42.599	1.267	\$36.467	3.011	\$ 79.066	4.278
México	\$12.043	1.551	\$33.871	6.202	\$ 45.914	7.753
Guatemala	\$1.896	306	\$13.778	3.288	\$ 15.674	3.594
Francia	\$2.507	727	\$12.006	2.221	\$ 14.513	2.948
Total	\$ 1.284.413	399.751	\$ 1.491.785	405.495	\$ 2.776.198	805.246

Fuente: Procomer – Estadísticas en línea

Tabla 27. Importaciones de Costa Rica de la partida 4202210000 Bolsos de mano con la superficie exterior de cuero

PAÍS	2004		2005		TOTAL	
	US	KG	US	KG	US	KG
Colombia	\$19.198	1.683	\$38.087	2.301	\$ 57.285	3.984
Panamá	\$19.078	727	\$13.256	519	\$ 32.334	1.246
España	\$1.024	37	\$9.352	193	\$ 10.376	230
Argentina	\$7.035	319	\$8.339	269	\$ 15.374	588
India	\$20.878	142	\$7.543	153	\$ 28.421	295
EE.UU.	\$6.171	501	\$5.377	518	\$ 11.548	1.019
Brasil	\$27.696	827	\$4.266	152	\$ 31.962	979
China	\$5.636	140	\$2.236	108	\$ 7.872	248
Pakistán	\$0	0	\$1.774	141	\$ 1.774	141
Hong kong	\$666	41	\$478	8	\$ 1.144	498
Total	\$ 107.382	\$ 4.417	\$ 90.708	4.362	\$ 198.090	8.779

Fuente: Procomer – Estadísticas en línea

Para el año 2004 Guatemala (US\$ 6.126 y 347 Kg.), Francia (US\$ 4.683 y 129 Kg.) y México (US\$ 1.856 y 49 Kg.) formaban parte del grupo de los principales exportadores de la partida 420221000, pero para el siguiente año perdieron su participación dentro de este grupo y fueron reemplazados por Pakistán, Hong Kong y España.

Tabla 28. Importaciones de Costa Rica de la partida 42023100 Artículos de bolsillo o de bolso de mano con la superficie exterior de cuero

PAÍS	2003		2004		TOTAL	
	US	KG	US	KG	US	KG
China	\$156.399	13.824	\$95.827	3.289	\$ 252.226	17.113
Colombia	\$58.072	4.365	\$44.120	2.175	\$ 102.192	6.540
EE.UU	\$26.553	2.808	\$23.855	2.762	\$ 50.408	5.570
México	\$1.209	129	\$17.483	2.517	\$ 18.692	2.646
Panamá	\$24.643	5.129	\$8.727	333	\$ 33.370	5.462
Alemania	\$3.842	73	\$6.776	99	\$ 10.618	172
Brasil	\$8.306	347	\$4.321	118	\$ 12.627	465
Argentina	\$2.991	89	\$3.999	55	\$ 6.990	144
India	\$11.137	354	\$2.635	653	\$ 13.772	1.007
Francia	\$915	60	\$2.289	106	\$ 3.204	166
Total	\$294.067	27.178	\$210.031	12.107	\$ 504.099	39.285

Fuente: Procomer – Estadísticas en línea

En 2003 estuvieron dentro los 10 principales exportadores Italia (US\$ 5.071 y 207 Kg.) y Hong Kong (US\$ 2.172 y 105 Kg.) respectivamente, pero para el 2004 desaparecieron de este ranking para ser reemplazados por México y Francia.

Tabla 29. Importaciones de Costa Rica de la partida 4202310010 Billeteras de cuero

PAÍS	2004		2005		TOTAL	
	US	KG	US	KG	US	KG
China	\$95.429	3.193	\$119.524	4.462	\$214.953	7.655
Colombia	\$36.072	1.939	\$17.987	886	\$54.059	2.825
EE.UU.	\$17.369	2.195	\$16.653	1.009	\$34.022	3.204
Guatemala	\$946	24	\$5.375	167	\$6.321	191
Panamá	\$8.288	329	\$4.253	147	\$12.541	476
Honduras	\$687	13	\$3.561	68	\$4.248	81
Argentina	\$3.297	42	\$1.384	30	\$4.681	72
India	\$2.506	652	\$1.284	23	\$3.790	675
Perú	\$1.908	246	\$1.051	56	\$2.959	302
Brasil	\$3.971	110	\$556	26	\$4.527	136
Total	\$170.473	8.743	\$171.628	6.874	\$342.101	15.617

Fuente: Procomer – Estadísticas en línea

En este caso los países desplazados de la lista en 2005 por Guatemala y Honduras son Alemania (US\$ 6.196 y 92 Kg.) y Francia (US\$ 2.289 y 106 Kg.)

Tabla 30. Importaciones de Costa Rica de la partida 4202320000 Artículos de bolsillo o de bolsos de mano, con la superficie exterior de hojas de plástico o materia textil

PAÍS	2004		2005		TOTAL	
	US	KG	US	KG	US	KG
China	\$203.605	97.662	\$239.107	82.376	\$442.712	180.038
EE.UU.	\$75.787	10.051	\$114.741	14.161	\$190.528	24.212
Panamá	\$36.386	7.660	\$62.192	10.547	\$98.578	18.207
Colombia	\$57.428	9.661	\$39.907	9.485	\$97.335	19.146
Hong Kong	\$9.384	3.600	\$26.645	2.465	\$36.029	6.055
Taiwán	\$6.913	5.335	\$11.954	9.033	\$18.867	14.368
Perú	\$4.075	508	\$10.008	1.829	\$14.083	2.337
Guatemala	\$3.737	690	\$5.917	695	\$9.654	1.385
México	\$2.990	538	\$4.734	663	\$7.724	1.201
España	\$12.026	346	\$4.020	222	\$16.046	568
Total	\$412.331	136.051	\$519.224	131.476	\$936.556	267.527

Francia con \$6.686 – 101 Kg. e Italia con \$5.515 – 245 Kg. participaban en 2004 pero fueron sustituidas por Guatemala y México en 2005

De las anteriores tablas es posible abstraer que Colombia se ubica en los primeros lugares como proveedor de Costa Rica, pero también indican que el principal competidor internacional para Colombia en el mercado de la marroquinería de Costa Rica es China. Este país ha cobrado una fuerza industrial tal que le ha significado uno de los primeros lugares en los eslabones de competitividad mundial, no sólo en lo referente a manufactura, sino a la industria en general. El modelo de competitividad de China es un ejemplo a seguir para aquellos países dispuestos a lograr resultados similares. A continuación se presentan las principales pautas de dicho modelo.

3.4.3.1 Competencias y métricas de competitividad en el modelo chino⁴².

Respecto a la competencia y la competitividad, la industria marroquinera china cuenta con una gran tradición, sin embargo, su pleno desarrollo no se ha llevado a cabo sino en los últimos 50 años, sobre todo desde la reforma económica de la última década. Goza de un buen posicionamiento a nivel mundial debido, entre otras cosas, al buen nivel de calidad de los productos que vende.

⁴² CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. (on line). Balance Tecnológico Cadena Productiva de Marroquinería en Bogotá y Cundinamarca. Mayo de 2006. (consultada: 18, nov., 2006). Disponible en la dirección electrónica:

http://competitividad.ccb.org.co/documentos/2007_3_5_9_18_4_Marroquineria.pdf

Infraestructura de negocios. Como infraestructura de negocios, China se apalanca comercialmente en canales de distribución existentes en los mercados objetivos. Es el caso del esquema de penetración en el mercado de los EE.UU. que realiza la industria china a través de grandes cadenas y marcas norteamericanas

Infraestructura cultural/social/política. En este aspecto es importante tener en cuenta que durante los últimos años China ha atravesado por un proceso de transculturación o modernización del entorno, es decir, esta cultura ha asumido y adoptado modelos occidentales como sistemas de economía, de mercado y de industria, así como la adopción de conceptos de moda y diseño en su mayoría europeos. Adicionalmente, se debe tener en cuenta la rápida asimilación de la evolución en tecnologías de comunicación, lo cual ha sido fundamental en este proceso.

Infraestructura física. China cuenta con una amplia infraestructura física que ha jugado un papel fundamental en el posicionamiento obtenido por esta industria a nivel mundial, esto le ha permitido ser más eficiente y rápida en el transporte de materias primas y productos terminados, no sólo para satisfacer la demanda interna, sino también para acceder a los mercados externos. La abundancia de recursos financieros en China, provenientes de fuentes oficiales y de la inversión extranjera, hace posible realizar grandes inversiones en poco tiempo, incorporando lo mejor de la tecnología con escalas de producción que permiten grandes ahorros en costos unitarios.

Márgenes de la industria. Los márgenes de esta industria no se encuentran concentrados en el producto sino en los grandes volúmenes que se manejan. Esta situación permite a los empresarios competir a nivel mundial con mejores precios, lo cual contribuye en la captación de nuevos mercados y, a su vez, permite que las amplias utilidades que las empresas adquieren por volúmenes de ventas se reinviertan en el desarrollo del sector.

Velocidad de respuesta. Una de las mayores ventajas de la industria marroquinera china es que su tecnología y la integración de la cadena de suministros le permiten contar con una velocidad de respuesta alta a los cambios repentinos de la demanda o a la necesidad de responder por pedidos de volumen considerable en poco tiempo. Es importante aclarar que China se encuentra bien posicionada en mercados donde es necesario cubrir la demanda de altos volúmenes de producto, como es el caso del mercado norteamericano. La agilidad de las empresas es buena en cuanto a las velocidades para presentar las muestras de sus productos (no es mayor a 48 horas) y la velocidad de entrega del producto es excelente (por lo general no excede los 15 días).

Innovación de nuevos procesos, productos o servicios. A nivel mundial se destaca la incorporación y asimilación que hace China de las tecnologías italianas,

las cuales no sólo incluyen maquinaria y equipos, sino el avance de este país en temas como la moda, el diseño del producto y la investigación en nuevos materiales.

Algunas empresas chinas han adquirido tecnologías de Control Numérico Computarizado (CNC) adaptable a los cambios del proceso con menores costos y tiempos de producción que permiten producir con mayor calidad, uniformidad y regularidad, esto combinado con procesos de reingeniería le ha permitido a la industria marroquinera china minimizar inventarios, tanto de materias primas como del producto terminado.

Colaboraciones y alianzas. Uno de los secretos del éxito de la industria marroquinera en China es el sistema de alianzas intersectoriales que ha realizado con otros países o incluso con regiones internas que por su trayectoria han desarrollado valiosas diferenciales. Es el caso de la alianza Hong Kong–China–Taiwán donde se aprovechan las fortalezas de cada uno para impulsar el desarrollo de esta industria. Adicionalmente, China, debido a su gran capacidad productiva, realiza maquila para otros países, lo cual contribuye al crecimiento de la industria. Por último, es importante resaltar el trabajo de enlace con Italia en aspectos de moda y diseño, trabajo que es aprovechado en gran medida por las empresas del sector para lanzar al mercado productos en grandes volúmenes con conceptos de moda permanentemente actualizados.

Rentabilidad. Como consecuencia de los bajos costos en su estructura de manufactura, la eficiencia en la producción y los grandes volúmenes que maneja esta industria en particular obtiene un buen margen de rentabilidad por volumen de producción más que por producto.

Nichos. China se ha dedicado a cubrir mercados de grandes volúmenes y precios bajos, con lo cual ha logrado ventas muy representativas, esto le ha permitido volver a invertir en tecnología y capital de trabajo en pro de su constante crecimiento.

Inversión. La industria marroquinera china ha venido realizando importantes inversiones en tecnología y capital de trabajo en los últimos años, lo cual, sumado al bajo costo de la mano de obra y a la estrategia comercial, le ha permitido obtener una considerable ventaja competitiva frente a otros países.

Costos bajos. China cuenta con un bajo costo de mano de obra si se compara con otros países, esto, sumado a la eficiencia que ha obtenido en la utilización de sus recursos, le ha permitido crear una estructura de costos bajos. Este es uno de los principales factores que inciden en la diferenciación competitiva de esta industria a nivel mundial.

A continuación se muestra el costo de la mano de obra directa (MOD) por hora para el sector del cuero y el calzado en varios países.

Tabla 31. Costo de MOD/Hora en dólares

País	Costo
China y Malasia	0,6
México y Brasil	1,2
Colombia	1,51

Fuente: Manuel Alfredo Antolínez. Productividad de la mipyme sector cuero y calzado, pág. 47. Centro de documentación Ceinnova.

Diferenciación. China presenta ventajas competitivas importantes que han llevado al éxito el sector marroquino a nivel global, sin embargo, es preciso mencionar que el principal factor diferenciador en cuanto a producto se trata es el precio, ya que China se encuentra en la capacidad de ofrecer un producto de una calidad aceptable en corto tiempo y a un precio muy competitivo.

Sistema de normalización de China: La *Standardization Administration of the People's Republic of China* (SAC) está autorizada por el Concejo de Estado y bajo el control de Aqsiq para ejercer las funciones administrativas para la estandarización en China. Los departamentos administrativos de estandarización en las provincias, las regiones autónomas, las ciudades y los condados deben ser unificados bajo la administración de la SAC.

Adopción de normas internacionales. Desde 1994, el Departamento de Estado de la Calidad y Supervisión Técnica de China ha promocionado la adopción de estándares de mercado internacional en concordancia con la regulación de la norma en la administración para las marcas de productos. Para 2001, China completó 6 268 casos de adopción de estándares de mercado, esta labor ha atraído la atención de los consumidores y las empresas. Después de la aplicación de la adopción de los estándares internacionales, algunas empresas han usado estas marcas en sus productos. Para 2001 se establecieron 19 744 estándares nacionales, 34 000 profesionales, 12 000 locales y 860 000 empresariales.

China se autoabastece en la mayor porción de sus materias primas e insumos, por tanto es posible afirmar que el crecimiento que ha presentado el sector marroquino en este país es paralelo al de las industrias complementarias, ya que los buenos resultados, especialmente en las ventas tanto a nivel interno como externo, muestran cómo la cadena de valor se ha compenetrado para poder cumplir con los requerimientos de la demanda.

La estrategia del modelo chino se basa en la potencialización del capital productivo, en la manufactura a escala masiva de productos estandarizados a mínimo costo con una organización gerencial de primer nivel, todo esto combinado con una alianza estratégica con el capital comercial y financiero entregado por sus socios de Taiwán y Hong Kong, quienes inyectan grandes inversiones de capital y tecnología moderna. En esta alianza China contribuye eficientemente con el abastecimiento de materias primas, componentes y manufactura, además ha desarrollado una eficiencia óptima en la integración con sus socios que lideran los eslabones de logística y comercialización.

Por otro lado, su producción se basa en la especialización por línea de producto a gran escala y el control de los eslabones de diseño, innovación, distribución, comercialización y venta el producto. China cuenta con un esquema de eficiencia en la integración de abastecimiento de materias primas y componentes con subcontratación de manufactura, todo bajo un mínimo costo de producción y, sobre todo, de mano de obra.

3.4.4 Mercadeo. Los negocios se basan usualmente en las relaciones personales y las decisiones de compra se basan generalmente en la comparación de precios, calidad, especificaciones técnicas, conveniencia y la disponibilidad de soporte local al producto y servicio post-venta.

Las ventas por catálogo y folletos deberán ser traducidas al español, los productos deben tener precios competitivos.

Los términos de pago varían de empresa en empresa y pueden llegar a ser hasta de 90 días. Sin embargo, es recomendable que al iniciar la relación comercial con cualquier empresa en Costa Rica se tomen las medidas para garantizar el pago. Lo anterior por cuanto, hoy en día, es difícil que se acepte la Carta de Crédito como forma de pago por los costos que esta implica. La distribución puede hacerla cualquier persona residente en el territorio nacional sin distingo de nacionalidad.

3.5 SITUACIÓN DEL PRODUCTO EN EL MERCADO

3.5.1 Políticas de fijación de precios. En términos generales, los precios son fijados principalmente tomando como referencia los costos de producción y según la competencia como base para imponer sus precios de venta, el cual es el más adecuado y pues no implica dependencia exclusiva de los intermediarios o de la competencia, o en últimas, del criterio del comprador, si no del estudio de los factores que realmente deben incidir en el hecho.

El costo más margen de utilidad es el primer criterio para la fijación de los precios de venta. Mediante este sistema se simplifica la tarea de colocar precio a un producto, cuando los factores de demanda deberían considerarse; los precios tienden a unificarse entre competidores y se estima que los precios colocados son los más justos para todas las partes. La característica fundamental de este sistema es que genera estrategia basada en la diferencia de precios por debajo de la competencia.

El convenio con el cliente es otro criterio en la fijación del precio final. El cliente ejerce una fuerte presión para obtener convenios muy favorables, en detrimento del margen de utilidad del productor.

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

Un aspecto coyuntural que podría afectado mucho la política de precios la empresa en caso de exportación, es la delicada crisis devaluativa del dólar, pues esta situación obligaría a incrementar los precios de los productos ajustándolos al porcentaje de devaluación de la divisa. La consecuencia lógica de esto es una disminución de la demanda internacional y el sacrificio en los márgenes de utilidad de la empresa pues no todos los clientes estarían dispuestos a aceptar estas condiciones de incremento en los precios.

3.5.2 Nivel de calidad exigido en el mercado objetivo. Tomando como referencia los resultados observados en el punto exportadores de marroquinería hacia Costa Rica, donde el principal competidor era China, podemos deducir que el nivel de exigencia de los consumidores costarricenses no es demasiado alto, pues no es un factor tan determinante para la decisión de compra como lo es el precio. Obviamente, estos resultados no excluyen la calidad como factor decisivo en el momento de la compra, solo lo ubican en un grado menos importante que el precio. Lo ideal para los clientes de Costa Rica, como para el consumidor mundial es establecer un equilibrio entre estos dos factores.

3.6 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

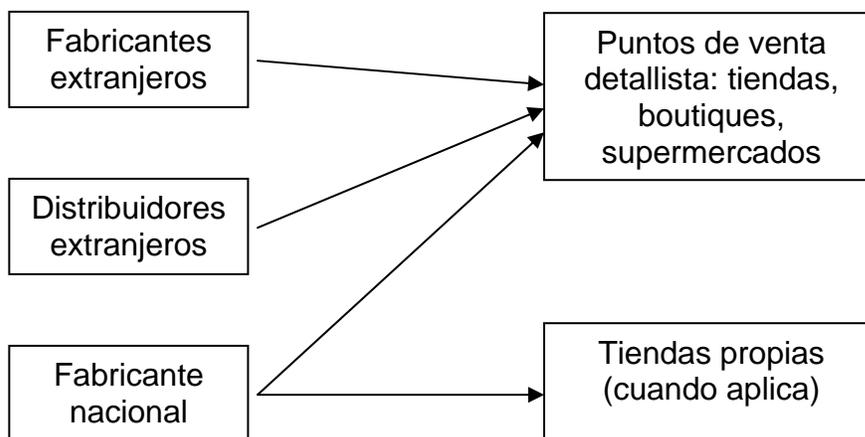
3.6.1 Tipos de canales de distribución existentes en el mercado. Para comenzar, se necesita conocer la cadena de distribución utilizada por la marroquinería y/o manufacturas en cuero en Costa Rica. Esta es variable, y tiene un comportamiento particular dependiendo del tipo de producto al que se refiera.

En Costa Rica, como se ha mencionado anteriormente ha aumentado en forma importante el uso de productos sintéticos con precios mucho menores y con diseños que los hacen muy atractivos para todo tipo de consumidor, el cual se adquiere en todo tipo de tienda y zapatería, tanto en centros comerciales como en los centros de las ciudades. Este tipo de producto es comprado ya sea en forma directa por las tiendas o bien a distribuidores que se encargan de comercializarlo sobre todo a los puntos de venta más pequeños o que venden menores volúmenes de determinado tipo de artículo.

Por su parte los productos de cuero importado, en su mayoría son adquiridos directamente por las zapaterías o tiendas y que especialmente están ubicadas en los grandes centros comerciales. La figura de distribuidor nacional es muy poco utilizada.

En el caso de los fabricantes nacionales, tienen su propia red de comercialización, sus propios puntos de venta (en el caso Del Río y Calderón) y agentes vendedores que visitan los diferentes comercios para colocar sus productos.

Figura 12. Canales de distribución



Fuente: PROEXPORT – Estudio de Mercado Costa Rica – Manufacturas de cuero

En general la cadena de comercialización (importador, distribuidor, mayorista) trabaja con un margen de 30%. El minorista por el contrario trabaja de un 25% a un 100% de

utilidad. En cuanto a los términos de compra el más usado es FOB, siendo un elemento que depende de cada relación entre proveedor y comprador. Los plazos de crédito de pago pueden ir desde 30 hasta 90 días inclusive, en términos generales no existe una práctica absoluta.

Como se ha mencionado, en los centros comerciales se ubican las principales tiendas o zapaterías que venden productos de cuero, y es cada vez mayor el número de compradores que atraen estos centros. Actualmente la distribución de los centros comerciales en el GAM se presenta de la siguiente manera:

- Cartago: Metrocentro y Terramall,
- Alajuela: Mall Internacional,
- Heredia: Plaza Heredia y Real Cariari, además están en construcción dos nuevos centros,
- San José: Mall San Pedro, Multiplaza (Escazú), Multiplaza del Este, Centro Comercial del Sur, Novacentro, Centro Comercial de Guadalupe, Plaza Mayor, Plaza del Sol, Hipermás que aunque es también supermercado, ofrece una gran diversificación de productos que va desde línea blanca hasta ropa y artículos de hogar⁴³.

Por ultimo, es importante también establecer parámetros de identificación del canal o los canales de distribución utilizados por los exportadores de artículos de marroquinería en Colombia. Entonces, la clasificación es la siguiente:

- **Canal Cero:** El exportador entrega directamente el producto a sus clientes. No utiliza distribuidores intermediarios. Esta etapa de canal es usada únicamente por aquellas empresas con tradición exportadora debido a sus mayores capacidades financieras y a la posibilidad de ubicar clientes en el exterior gracias a sus contactos.
- **Canal Uno:** Existe un distribuidor entre el exportador y el cliente en el exterior. Esta es la etapa de canal de distribución más usada por los exportadores de marroquinería, debido a su imposibilidad de desarrollar los procesos complejos de exportación. En este caso la intervención de una Comercializadora Internacional resulta muy útil.
- **Canal Dos:** La figura del Agente o *Brocker* es el nuevo interventor en este canal (Exportador – Agente – Distribuidor – Cliente). Es una figura poco utilizada
- **Canal Tres:** Aquí aparecen las figuras del Mayorista y Minorista (Exportador – Agente – Distribuidor Mayorista – Distribuidor Minorista – Cliente Final).

⁴³ COLOMBIA, ROEXPORT. (*on line*). Estudio de Mercado Costa Rica – Manufacturas en cuero. (consultada: 25, jul., 2007). Disponible en la dirección electrónica:
<http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo8771DocumentNo7236.PDF>

De acuerdo a lo referenciado anteriormente y teniendo como base principal las posibilidades y limitaciones de la empresa, se concluye que los primeros avances con miras a un proceso de exportación exitoso y evolutivo se deben efectuar bajo la figura de socio de una Comercializadora Internacional, pues con esta herramienta es posible tener acceso a facilidades de tipo logísticas y financieras. A continuación se hace una breve definición y reseña de la metodología de trabajo con las Sociedades de Comercialización Internacional o C.I.

Sociedades de Comercialización Internacional - C.I.⁴⁴

Es instrumento de apoyo a las exportaciones otorgado por el Gobierno Nacional, que otorga beneficios tributarios a través de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, mediante el cual las empresas que tengan por objeto principal la comercialización y venta de productos colombianos en el exterior, adquiridos en el mercado interno o fabricados por productores socios de las mismas, y/o Servicios Intermedios de la producción, con destino a la exportación, estarán libres del impuesto a las ventas IVA y/o de retención en la fuente en la compra local.

Los proveedores de las mercancías del mercado nacional o de los servicios intermedios de la producción, que los venda a las Sociedades de Comercialización Internacional C.I., deberá estar amparado por el documento Certificado al Proveedor - C.P.⁴⁵, con el objeto de poder justificar en sus declaraciones de impuestos sus ventas sin incluir el IVA y/o retención en la fuente. Este régimen especial, ha sido creado mediante la Ley 67 del 28 de Diciembre de 1979.

Una vez establecidas las relaciones comerciales con la C.I.'s ellas se encargan de gran parte del proceso logístico, la empresa solo necesita presentar la factura proforma y entregar empacada la mercancía, aunque sin todos los requerimientos de empaque y embalaje internacional, pues ese punto también es cubierto por la C.I.

3.6.2 Alternativas de canales para la distribución del producto. En Costa Rica los Centros Comerciales, las Tiendas de Departamento y los Supermercados desempeñan un papel muy importante en la distribución de los bienes y servicios. Los Centros Comerciales más importantes y visitados de Costa Rica son el Mall San Pedro, Hipermás y Multiplaza. El primero atrae el 32% de los consumidores

⁴⁴ COLOMBIA, PROEXPORT. Guía para exportar. Incentivos a las exportaciones: Cómo exportar. (*on line*). En: Exportar bienes. (consultada: 02, agosto, 2007). Disponible en la dirección electrónica:

<http://www.proexport.com.co/vbecontent/NewsDetail.asp?ID=365&IDCompany=1>

⁴⁵ Ver anexo G

valorados en el estudio realizado por la empresa Urban & Associates (para la empresa La Nación), de los cuales el 21% son visitas no frecuentes. Los otros dos centros comerciales reciben el 29,4% (19% no frecuente) y 21% (14% no frecuente y 7% frecuente), respectivamente. También se destacan el Centro Comercial de Desamparados y Metrocentro.

Las tiendas de departamento con mayor cantidad de visitantes son la Universal, el Hipermás, Cemaco, Carrión, el Amigo Invisible, Ekono, entre otros. Más del 20% del mercado total de consumidores ha visitado a cada una de estas tiendas de departamentos.

Los supermercados más visitados son Palí, Más x Menos, Hipermás, Megasuper y price Smart. Además existe una cantidad importante de mini supermercados y pulperías o abastecedores⁴⁶.

3.6.3 Clientes potenciales. El estudio de mercado de Costa Rica para las Manufacturas de cuero ha realizado bastantes contactos con el fin de determinar posibles interesados en establecer algún tipo de relación comercial con empresas colombianas, resultados que están pendientes de confirmar. Además, realizó un contacto con una empresa importadora y distribuidora de bolsos, carteras y maletas, de material sintético puede significar algún tipo de oportunidad comercial, considerando el alto grado de aceptación que tiene este tipo de producto en el mercado nacional.

La empresa se llama Distribuidora Princess: por medio de agentes abarca todo el territorio nacional y vende a supermercados, boutiques, tiendas y zapaterías.

Una de las empresas que podría ser también utilizada es el Almacén Francisco Llobet, ellos venden también zapatos y carteras, tanto de precios bajos (sintéticos) como artículos de cuero a precios mayores.

3.6.2 Imagen de marca. Generar marca no es simplemente ponerle un determinado nombre a una clase de productos, es crear reconocimiento y recordación en un grupo de consumidores o clientes. En este caso la empresa se ha preocupado más y ha dirigido sus esfuerzos básicamente a este propósito. Para ello ha sido necesario identificar y crear una serie de elementos inherentes a los productos que les permitan ser reconocidos fácilmente por su marca y al

⁴⁶ COLOMBIA, PROEXPORT. Mercadeo de productos y servicios: Distribución. (*on line*). En: Guía para exportar a Costa Rica. Octubre de 2006. (consultada: 10, jul., 2007). Disponible en la dirección electrónica:

<http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo4048DocumentNo3426.PDF>

mismo tiempo ser diferenciados de productos similares que no cuentan con el soporte de una marca. Estos elementos son⁴⁷:

- **Marquillas internas y externas:** La marquilla externa contiene el precio del producto, el logotipo de la marca, y una leyenda que hace referencia a la calidad y tipo de producto. Cada una de ellas es adherida a la parte exterior del bolso o cartera. Marquillas internas 1000 metros es decir 20000 marquillas, van cosidas en el forro de cada bolsos o cartera.
- **Slider o llaves marcados:** El diseño de este elemento no es algo sencillo, pues se debe trabajar con un proveedor de reconocimiento y respaldo pues es uno de los insumos más importantes en la marroquinería. El proveedor de Cebra's Bags es Industrias EKA de Cali. Esta empresa exige una cantidad mínima de 100 mil unidades para fabricar un *slider* exclusivo, además de topáoslos documentos soporte (registro mercantil, RUT y excelentes referencias comerciales y bancarias que certifiquen la existencia y seriedad de la empresa solicitante, efectuar pago anticipado. Estas exigencias se deben a que antes de la fabricación de este insumo, se debe diseñar y desarrollar el molde, proceso realizado en Alemania.
- **Empaques especiales:** Se diseñaron básicamente para las billeteras de dama y caballero en diferentes tamaños.
- **Materia prima exclusiva de la marca:** Para poder acceder a esta posibilidad la empresa interesada debe tener algunas condiciones difíciles de cumplir. Inicialmente se debe estar en la capacidad de adquirir grandes cantidades de esta materia prima, alrededor de 1500 metros como cuota mínima. El pago de este pedido se debe hacer con un 50% anticipado. Para sellar el compromiso se firma un documento de exclusividad que imposibilita a Laffayette para vender esa materia prima a cualquier otra persona y en caso de incumplimiento se incurre en faltas legales. Sin embargo, este convenio es mutuo, de parte de la empresa el compromiso es cumplir con las cantidades mínimas exigidas y con la compra del total de la producción, en caso contrario Laffayete, después de un tiempo determinado, podría disponer de los excedentes. Y por último, al igual que en el caso de los insumos también se deben presentar pruebas documentarias y físicas de la seriedad de la empresa.

Cebra's Bags hasta el momento ha lanzado colecciones con dos clases distintas de materia prima exclusiva, con resultados favorables en las ventas.

⁴⁷ Ver anexo H

Todos elementos se convierten en ventaja competitiva basados en el peso que una marca genera en el comportamiento de los clientes costarricenses y la fidelización que esto representa.

3.6.3 Selección de medios de comunicación. El diagnóstico de la empresa suministró información valiosa respecto a sus posibilidades y limitantes, por lo cual, es posible determinar a qué medio puede tener acceso para realizar la publicidad que necesita Cebra's Bags. En el amplio sentido del pragmatismo, no se puede recurrir a la televisión como medio de comunicación de una estrategia publicitaria pues los costos, en Colombia como en cualquier país, son muy elevados. Por su parte, Internet es un medio de fácil acceso ya que representa una inversión relativamente baja y constituye una inmejorable vitrina virtual para el portafolio de productos.

Los medios más importantes para publicitar estos productos en Costa Rica son la prensa escrita en periódicos como La Nación, La República y Al Día, en radio serían aquellas dirigidas al público adulto, tales como 99.5, 103.5 y 107.5.

3.6.4 Costos de publicidad. Una vez definido el medio de comunicación a utilizar, el paso a seguir es establecer los costos totales aproximados que este medio causará. A continuación se presenta la relación de precios y servicios ofrecidos por uno de los prestadores de servicios de *hosting* en Internet.

Tabla 32. Valores *hosting* Internet

Características	Diseñador	Personal	Mini	Pyme	Corporativo
Espacio en disco	50 Mb	100 Mb	250 Mb	500 Mb	1000 Mb
Tráfico	0.5 GB	1 GB	2.5 GB	5 GB	10 GB
Dominios	1	1	1	1	3
Bases de datos	No	3	5	10	20
Cuentas de correo	1	10	25	50	100
Autorespuestas y redirección de correos	10	100	250	500	1000
Correo Web	Si	Si	Si	Si	Si
Estadísticas en línea	Si	Si	Si	Si	Si
Registros de acceso	Si	Si	Si	Si	Si
Directorios protegidos	Si	Si	Si	Si	Si
Perl / PHP	Si	Si	Si	Si	Si
MySQL	No	Si	Si	Si	Si
Server Side Includes	Si	Si	Si	Si	Si
SSH Secure Shell	No	No	No	Si	Si
POP3 / IMAP / SMTP	Si	Si	Si	Si	Si
File Manager	No	Si	Si	Si	Si
Panel de control	No	Si	Si	Si	Si
Servidores DNS propios	No	No	No	Si	Si
Programas preinstalados	No	Si	Si	Si	Si
Accesoría en Ebusiness	No	No	No	Si	Si
Soporte Telefónico	Si	Si	Si	Si	Si
Activación casi instantánea	Si	Si	Si	Si	Si
Registro de dominio (COP\$)		29.900	29.900	0	0
Año anticipado sin dominio (COP\$)		84.000	192.000	384.000	840.000
Servicios adicionales					
Dirección IP privada	US \$3,5 / mensual				
Tráfico adicional	US \$2,5 / mensual por GB				
Espacio adicional	US \$3,0 / mensual por 100 MB				
Copia de seguridad diaria	US \$10,5 / por GB mensual				

Fuente: Redexpertos - Soluciones de sistemas

3.6.5 Métodos de promoción. Existe una sola feria especializada dedicada a la promoción del sector del calzado y la marroquinería. El *Internacional Footwear and Leather Show* IFLS, con dos ediciones anuales tiene una duración de tres días de exposición. Los pabellones 6 y 7 de Corferias son asignados por el IFLS para la exposición de productos terminados de marroquinería y el resto se destina para productos de calzado, insumos, maquinaria y materias primas del sector. Entre los beneficios resultantes de la participación en esta feria se cuentan los siguientes:

- Inclusión del nombre y datos de la empresa en el catálogo de la feria
- Amplia difusión en medios: TV, radio y prensa
- Visita de compradores internacionales provenientes del área andina, Centroamérica y el Caribe y recientemente de Estados Unidos
- Convocación de 8000 compradores nacionales y 1000 internacionales identificados por Proexport y la organización de la feria provenientes de los lugares mencionados.
- Apoyo y soporte de Proexport para las posibles negociaciones

Las condiciones de participación en el IFLS son un tamaño mínimo del estante de 10,02 m² con un valor por metro cuadrado de 264.000 pesos en el pabellón 6 lo cual implicaría una inversión total de 2.645.000 pesos y 11.16 m² en el pabellón 7 para 2.946000 pesos durante todas las fases de duración de la feria⁴⁸.

3.7 PRECIO

3.7.1 Rango de fluctuación de precios del producto en el mercado. En términos generales el nivel de precios del mercado de costarricense es un poco más elevado que el de Colombia, es decir, un gran porcentaje de productos tienen un precio más alto comparativamente con nuestro país.

Las empresas detallistas buscan ganar entre un 50% y 60% sobre el producto. En el mercado se ofrece una variedad de precios muy grande, algunos de los cuales se presentan a continuación:

1. Bolso en cuero liso y en dos tonos US \$67.00. En la tienda Aldo Nero.
2. Bolso con broches metálico US \$27.00. En la tienda Bosi.
3. Bolso en cuero nubock US \$49.00. En la tienda Aldo Nero.
4. Bolso pequeño con faja larga US \$38.00. En la tienda DoDo.
5. Bolso con tratamiento en el cuero, que mezcla varios tonos US\$126.00. En la tienda Aldo Nero.
6. Bolso café maduro de faja corta. US \$67.00. En la tienda Equiz.
7. Bolso mediano con varias aberturas interiores US \$84.00. En la tienda Naturalizar.

⁴⁸ Ver anexo I

8. Bolso pequeño en color rojo US \$64.00. En la tienda 555.
9. Bolso de forma alargada y con hebilla US \$68.00. En la tienda Bosi.
10. Bolso rojo de forma alargada con hebilla US \$57.00. En la tienda Bosi.
11. Cartera pequeña en cuero repujado US \$41.00. En la tienda Spirit.
12. Bolso de charol con broches decorativos US \$240.00. En DoDo Boutique.
13. Bolso con mezcla de varios tonos y pieles US \$169.00. En DoDo Boutique.
14. Cartera con tachuelas y argollas metálicas US \$77.00. En tienda Guess.
15. Cartera de cuero corrugado en rojo US \$115.00. En la tienda Kenneth Cole.
16. Bolso de cuero con pasador de metal US \$83.00. En tienda A line Shoes.
17. Cartera y billetera que mezclan tono y estilo US \$84.00 y US\$52.00 respectivamente. En la tienda Kenneth Cole.
18. Cinturón con flecos, hebilla redonda US \$20.00. En la tienda Bosi.
19. Faja de charol delgada US \$11.25. En la tienda Aldo Nero.
20. Fajón rojo con hebilla redonda US \$19.00. En Marroquinería Yenory.
21. Faja de cuero negro de la marca Sagga, con hebilla redonda US\$24.00.
22. Billeteras con cierre de velcro, portatarjetas y doble monedero US\$19.00. En la tienda Aldo Nero.
23. Billetera con hebilla cuadrada, monedero y varios compartimientos US \$38.00. En la tienda Bosi.
24. Set de monedero, billetera y estuche de celular, colección especial de Cameli US\$20.00, US \$48.00 y \$20.00, respectivamente. En la tienda Aldo Nero.
25. Llavero monedero de cuero con detalles transparentes y en color café US \$9.00. En la tienda Bosi.

3.7.2 Condiciones de pago. El método de pago seleccionado es el que se ha utilizado en la experiencia exportadora anterior, es decir, el giro directo. Respecto a esta forma de pago existen dos condiciones diferentes: una es el pago total anticipado de la mercancía y la otra el pago anticipado también, del 70% del valor total de la mercancía. Esto debido a que el 70% cubre el valor del costo de fabricación más un pequeño porcentaje de riesgo.

En una eventual exportación de grandes dimensiones, donde se limite el uso de la opción de pago anterior por los riesgos que ello implica se recurriría a la carta de crédito. Las partes necesarias en una transacción llevada a cabo usando una carta de crédito son: El comprador u ordenante del crédito, el cual solicita la apertura de un crédito; el vendedor o beneficiario del crédito, quien ha de cumplir con la obligación de entregar la mercancía en los términos acordados; el banco emisor de la carta de crédito, así como otros bancos que se encargan de entregar el dinero al beneficiario, de notificarle el crédito a su favor, etc.

El funcionamiento de una carta de crédito es el siguiente: Cuando el vendedor y el comprador se han puesto de acuerdo en cuanto a las condiciones de la transacción (valor, forma de envío, forma de pago, calidad, cantidad, etc.), cada uno de ellos inicia el cumplimiento de su obligación. Inicialmente, el comprador pide a su banco que se emita a su favor una carta de crédito. Este banco evalúa el

crédito y la emite. Cuando emite la carta de crédito, el banco está asumiendo la responsabilidad de pagarle al vendedor, en el momento en que se cumplan las condiciones de la transacción, el valor acordado entre el comprador y el vendedor. A su vez, este banco le avisa al banco del vendedor que existe esta carta de crédito del cual su cliente es beneficiario; este beneficiario debe verificar que la carta de crédito esté redactada en los mismos términos y condiciones acordadas en un principio.

Una vez se realiza este procedimiento, se procede con el envío de la mercancía a su destinatario y a la recolección de los documentos requeridos en la carta de crédito: seguro, conocimiento de embarque, recibo de compra, etc. Una vez se ha completado el envío, y el comprador lo ha recibido a satisfacción, los documentos completos se presentan al banco que notificó al vendedor sobre el crédito a su favor, el cual verifica los documentos y los envía al banco emisor de la carta de crédito. Acto seguido, éste verifica los documentos y ordena enviar el dinero al banco del vendedor, el cual efectúa el pago al vendedor. De esta forma el comprador puede reclamar la mercancía.

Lo que garantiza una carta de crédito es que el pago por los productos enviados a un comprador en cualquier parte del mundo se hará dentro de las condiciones y términos bajo los cuales fue acordado, así como con el debido diligenciamiento, trámite y recepción de los documentos requeridos en la transacción.

Su ventaja principal radica en que aporta confianza a las transacciones comerciales. Si un comprador, por ejemplo, paga la mercancía por adelantado, corre el riesgo de que ésta no le llegue en las condiciones acordadas, a la vez que para el vendedor puede resultar muy costoso enviar una mercancía sin la seguridad de recibir el pago a cambio. En el comercio internacional, personas de distintos lugares del mundo y con distintas costumbres e idiosincrasias, llevan a cabo, sin siquiera conocerse, procesos de intercambio, caso en el cual pueden tener la seguridad de que cualquier intercambio llegará a feliz término gracias a la utilización de una carta de crédito⁴⁹.

3.8.3 Impuestos y demás gravámenes exigidos en el sector. Además de los requisitos y permisos que deben cumplir algunas importaciones, se tienen los derechos arancelarios e impuestos internos que se deben pagar para poder ingresar el producto.

⁴⁹ COLOMBIALINK. Economía, banca y finanzas. Carta de crédito (*on line*). En: Finanzas. (consultada: 13, agosto, 2007). Disponible en la dirección electrónica: http://www.colombialink.com/01_INDEX/index_finanzas/26_cartadecredito.html

Derechos arancelarios⁵⁰

Las importaciones en Costa Rica se rigen por el Arancel Centroamericano de Importación, el cual contiene la nomenclatura para la clasificación oficial de las mercancías (Sistema Arancelario Centroamericano, SAC), así como los derechos arancelarios a la importación y las normas que regulan la ejecución de sus disposiciones. Este arancel es común a los países miembros del Mercado Común Centroamericano. Está basado en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SA), Su código numérico tiene una extensión de 10 dígitos.

Es por medio de esta clasificación arancelaria que se determinan las restricciones y la cuantía de los impuestos a pagar, las mismas son designadas por el agente aduanero o bien a través de la Dirección General de Aduanas.

Los impuestos a la importación en Costa Rica son:

1. Derecho Arancelario a la Importación (DAI),
2. Impuesto selectivo al Consumo (entre el 5% y 75%), (aplicable a una lista limitada de productos, según decreto N° 8114, misma que se incluye en el anexo No.4),
3. Fuegos artificiales y whisky (50%),
4. Armas y municiones (75%),
5. Vino y cerveza (40%),
6. Impuesto de Ley 6946 aplicable sobre CIF (1%), excepto medicamentos de uso humano y materias primas para la industria,
7. Impuesto de Ventas sobre valor CIF (13%).

A continuación se presenta una descripción de los impuestos que afectan a las importaciones de manufacturas de cuero y su tasa de imposición.

Derecho Arancelario a la Importación (DAI): Este es un impuesto que pagan las mercancías para ingresar al país, se calcula tomando el valor CIF del producto y multiplicándolo por el tipo de cambio, a este resultado se le aplica el respectivo monto de impuesto.

En el caso de las manufacturas de cuero y sintéticos a continuación se presenta una tabla con el detalle del porcentaje de impuesto que pagan.

⁵⁰ COLOMBIA, PROEXPORT. Acceso al mercado. (*on line*). En: Estudio de Mercado Costa Rica – Manufacturas en cuero. (consultada: 25, jul., 2007). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo8771DocumentNo7236.PDF>

Tabla 33. Carga tributaria para las importaciones de marroquinería

Producto	Partidas	Carga tributaria				Convenios			
		Ad-Valorem	Ventas	Ley 6946	Total	Intreg. Económ.	México	Chile	Canadá
Bolos y carteras	4202220000	14%	13%	1%	29,95%	0%	0%	0%	9,38%
Artículos de bolsillo	4202230000	14%	13%	1%	29,95%	0%	0%	0%	12%
Cinturones	4203300000	14%	13%	1%	29,95%	0%	0%	0%	12%
Maletas, maletines, portafolios y demás	4202100000 4202900000	14%	13%	1%	29,95%	0%	0%	0%	12%

Fuente: Ministerio de Hacienda Costa Rica

En términos generales la carga tributaria que se paga al importar este tipo de productos es de 29.95%, aunque los productos que provienen de de los países de la Integración Económica y de México no pagan impuesto Ad-Valorem. En el caso de Chile el calzado propiamente tampoco paga este impuesto.

Impuesto General a las Ventas (IGV): El impuesto a las ventas lo deben pagar las personas de cualquier naturaleza que efectúen importaciones o internaciones de bienes.

El monto del impuesto se determina sobre el precio neto de venta, que incluye el impuesto selectivo de consumo (cuando las mercancías deban pagar este impuesto), al que se le aplica una tasa de 13%.

Impuesto Selectivo al Consumo (ISC): Este impuesto es cobrado a algunas mercancías importadas o producidas localmente por productores no artesanales; va desde un 5% a 75%, según la ley de consumo y de acuerdo con la partida arancelaria en que se clasifique, en el caso de las manufacturas de cuero, no se ven afectadas por este impuesto según lo establece el decreto N° 8114.

Impuesto de Ley 6946: Este impuesto se le impone a todas las importaciones excepto medicinas y es de un 1%.

Otros Impuestos: Además existen una serie de impuestos adicionales pero que no afectan todo tipo de productos sino que únicamente a los licores y tabaco, estos aplican otros recargos que son destinados a entidades de carácter social (Instituto de Desarrollo Agrario, IDA e Instituto de Fomento y Asesoría Municipal, IFAM por ejemplo).

Cálculo de Impuestos: Costa Rica determina las tarifas e impuestos sobre el valor CIF (Costo, Seguro y Flete), por lo tanto, para calcular los impuestos a pagar por una importación, se toma el valor CIF de la mercadería y se multiplica por el porcentaje total que aparece en el arancel de la respectiva partida arancelaria. La tabla 34 presenta la estructura del cálculo de los costos por concepto de impuestos de un producto del segmento de marroquinería (Ver “Cómo se Calculan los Impuestos de Importación en Costa Rica” en el Marco Legal de este documento).

3.8.4 Riesgo cambiario: El riesgo es el mismo que corre cualquier tipo de exportación o negociación internacional, pues todos los pagos se harían en la divisa más utilizada a nivel mundial, el dólar. Recientemente esta divisa ha presentado unas fluctuaciones extremas, la devaluación presentada durante el primer semestre de 2007 fue inmediata y no paulatina, lo cual significó el debacle financiero de muchos exportadores colombianos. Así mismo, la reevaluación no tuvo un comportamiento progresivo sino intempestivo. Todas estas variaciones en los valores del tipo de cambio afectan las negociaciones comerciales, es posible correr riesgos así como presentarse oportunidades, pues al momento de cambio de la divisa, el valor vigente puede elevar el precio de la exportación o disminuirlo.

4 PLAN DE ACCIÓN

4.1 OBJETIVO

Lograr introducir efectivamente al mercado de Costa Rica las carteras y accesorios en materiales sintéticos y en menor medida en cuero, de acuerdo a las expectativas y esfuerzos de la empresa Cebra's Bags.

4.2 ESTRATEGIAS

En algunos casos puede ser necesario someter el producto o el proceso productivo de la empresa a una adaptación para el mercado de exportación. Para tal efecto las estrategias propuestas deben tener orientaciones específicas a los puntos clave de producción y comercialización.

4.2.1 Dirigidas a la empresa

Estrategia administrativa: Fortalecer las capacidades gerenciales, el desarrollo del recurso humano, la planeación y la estrategia del negocio y el encadenamiento horizontal y vertical

Indicadores: Número de reuniones de los propietarios. Disminución en los faltantes de los inventarios.

Estrategia de inversión. Promover la focalización de los recursos de inversión y financiación existentes destinados a la política de multiplicación.

Indicador: Porcentaje de multiplicación obtenido por la inversión de recursos.

Estrategia de costos: Mejorar el control del área de producción, organizando de una manera más eficiente el desarrollo de los distintos procesos.

Indicadores: Reducción del mal uso de la materia prima. Incremento en la eficiencia representado en los tiempos de entrega de las obras.

Estrategia de Recurso Humano: Mejorar el clima laboral y organizacional existente entre la empresa y sus empleados.

Indicadores: Relaciones laborales más amenas. Incremento en el desempeño de funciones.

4.2.2 Dirigidas al producto

Estrategia de diseño: Apoyar la generación de capacidades para asimilar los componentes del diseño industrial en la empresa con miras al fortalecimiento del desarrollo de la oferta.

Indicador: Incremento en la cantidad y calidad de nuevos diseños

Estrategia de calidad: Fortalecer el sistema de control de calidad en algunos eslabones de la fabricación.

Indicador: Reducción por parte de los clientes en el número de solicitudes de arreglo por garantía.

Estrategia de empaque: Orientar las acciones de desarrollo de producto a la generación de una identidad de marca para el mercado internacional.

Indicador: Mayor reconocimiento de la marca

Estrategia de tecnologías y procesos. Apoyar la modernización tecnológica y del proceso para el mejoramiento de la productividad y la calidad de la manufactura.

Indicador: Número de nuevas tecnologías introducidas.

4.2.3 Dirigidas al mercado

Estrategia de promoción: Aprovechar los recursos ofrecidos por el entorno para posibilitar la difusión de la empresa y sus productos ante los clientes potenciales.

Indicador: Cantidad de nuevos clientes obtenidos

Estrategia de distribución: Colocar el producto de manera más eficiente en el mercado objetivo con los menores costos posibles a través de un intermediario.

Indicador: Porcentaje de reducción de costos por distribución

Estrategia de precios: Reforzar la política de ventas existente respecto a los descuentos y mezcla de ventas.

Indicador: Porcentaje de incremento anual en el volumen de ventas.

4.3 METAS ANUALES DE EXPORTACIÓN

Las cantidades presentadas en la tabla 35 son fijadas teniendo en cuenta las estadísticas sobre importaciones costarricenses de productos de marroquinería contenidas en las tablas 26 a 30 del capítulo 3 de este estudio, además de la capacidad de producción y la distribución de existencias por parte de la empresa para los mercados externo y local.

Tabla 34. Metas de exportación

Países	Artículo	Cant.	Precio de venta al público	Total
Costa Rica	Dallas y telas			
	Bolso mediano	3000	20.000	60.000.000
	Bolso grande	800	25.000	20.000.000
	Bolso extra grande	200	28.000	5.600.000
	Carpeta	120	20.000	2.400.000
	Porta computador	50	38.000	1.900.000
	Cosmetiquera	1000	5.000	5.000.000
	Monedero dama	1000	3.000	3.000.000
	Billetera dama pequeña	100	12.000	1.200.000
	Billetera dama grande	60	16.000	1.600.000
	Billetera hombre	60	10.000	600.000
	Porta documentos	40	5.000	200.000
	Porta esferos	40	5.000	200.000
	Cinturón dama	40	12.000	480.000
	Cuero			
	Bolso mediano	800	35.000	28.000.000
	Carpeta	50	40.000	2.000.000
	Portafolio sencillo	50	70.000	3.500.000
	Portafolio doble	40	85.000	3.400.000
	Cosmetiquera	500	7.000	3.500.000
	Monedero	500	4.000	2.000.000
	Billetera dama pequeña	40	20.000	800.000
	Billetera dama grande	20	25.000	500.000
	Billetera hombre	20	18.000	360.000
	Porta esferos	20	7.000	140.000
	TOTAL	8550		146.380.000
	Venezuela	Dallas y telas		
Bolso mediano		2200	20.000	44.000.000
Bolso grande		800	25.000	20.000.000
Bolso extra grande		200	28.000	5.600.000
Carpeta		100	20.000	2.000.000
Porta computador		50	38.000	1.900.000
Cosmetiquera		1000	5.000	5.000.000
Monedero dama		1000	3.000	3.000.000
Billetera dama pequeña		80	12.000	960.000
Billetera dama grande		60	16.000	960.000
Billetera hombre		30	10.000	300.000

	Porta documentos	30	5.000	150.000
	Porta esferos	30	5.000	150.000
	Cinturón dama	40	12.000	480.000
	Cuero			
	Bolso mediano	500	35.000	17.500.000
	Carpeta	50	40.000	2.000.000
	Portafolio sencillo	40	70.000	2.800.000
	Portafolio doble	30	85.000	2.550.000
	Cosmetiquera	400	7.000	2.800.000
	Monedero	400	4.000	1.600.000
	Billetera dama pequeña	30	20.000	600.000
	Billetera dama grande	20	25.000	500.000
	Billetera hombre	20	18.000	360.000
	Porta esferos	20	7.000	140.000
	TOTAL	7.130		115.350.000

Fuente: Este estudio

4.4 ACTIVIDADES A EJECUTAR, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

Todos estos aspectos quedaran sintetizados en una herramienta de mercadeo denominada Plan Táctico.

Tabla 35. Plan Táctico

Estrategia	Qué (Actividad)	Por qué (Justificación)	Quién (Responsables)	Cuándo (Tiempo)	Cuánto (Presupuesto)
Dirigidas a la empresa					
Administrativa	<p>1. Fijar una reunión de todos los responsables de la empresa donde se determinen los puntos críticos y los mecanismos para resolverlos.</p> <p>2. Sistematizar el ingreso y salida de mercancías de la fábrica</p>	<p>1. Se necesita una reestructuración administrativa general (producción y comercialización)</p> <p>2. Existen desequilibrios en el inventario de la fábrica</p>	<p>1. Copropietarios</p> <p>2. Administrador y copropietarios</p>	<p>1. Enero de 2008</p> <p>2. Enero de 2008</p>	<p>1. Computador e impresora:</p> <p>Total: \$1.500.000</p>
Inversión	<p>Compra de grandes cantidades de materia prima para soportar la producción de acuerdo a las metas de exportación.</p>	<p>Es necesario tener reservas para incrementar la producción y reducir costos</p>	<p>Fábrica</p>	<p>Antes de realizar la primera exportación.</p>	<p>Sintéticos y textiles: \$27.000.000</p> <p>Cuero: \$17.000.000</p> <p>Total: \$44.000.000</p>
Costos	<p>1. Aprovechar las promociones de los proveedores de</p>	<p>2. Puede significar un ahorro de</p>	<p>1. Copropietarios</p>	<p>1. En el momento en que los</p>	

	materias primas. 2. Reforzar el control en el proceso de cortado para evitar el desperdicio o mal uso de los materiales	materias primas hasta de un 50% 2. El desperdicio de materia prima representa un incremento indirecto en los costos		proveedores las ofrezcan. 2. En todo momento	
Recurso humano	Elaborar un reglamento interno de trabajo, tanto para los trabajadores de la fábrica como de los puntos de venta.	Existen falencias por parte de los trabajadores en el cumplimiento de labores asignadas	Copropietarios y trabajadores de todas las áreas	Enero de 2008	Impresión del manual por unidad: \$1.000 para 100 unidades Total: \$100.000
Dirigidas al producto					
Diseño	Conformar un programa exclusivo de diseño con la ayuda de las tecnologías asociadas al proceso de diseño y al desarrollo del producto como: Diseño, internet y modelaje.	El diseño de los nuevos productos se hace de manera informal y poco especializada	Diseñador	Desde primes mes y durante los dos años del plan	OPS Diseñador: \$70.000 por producto. Promedio mensual: 3 diseños: \$210.000 por dos años Total: \$5.040.000

Calidad	Exigir a los satélites de producción externa la utilización de insumos específicos (hilo y pegantes)	Es importante para no desmejorar la calidad del producto terminado	Satélites de producción externa	De manera inmediata	Incremento de 2% por producto en la mano de obra, lo que equivale a \$100
Empaque	Crear un empaque individual para los bolsos, carteras y portafolios con el logo de la empresa impreso en uno de sus lados, diseñado exclusivamente para la exportación	Es preciso darle reconocimiento a la marca en los mercados internacionales	Empresa fabricante de empaques	Cuando se realice la primera exportación.	Bolsa individual en cambrel \$300 por unidad. Para 4500 unidades exportadas. Total: \$1.350.000
Tecnología y procesos	Hacer seguimiento y control de la fabricación en las instalaciones de los satélites.	Se necesita estandarizar el proceso de fabricación	Administrador y satélites	De manera inmediata y permanente	
Dirigidas al mercado					
Promoción	1. Crear una página web	1. La empresa no tiene una herramienta de promoción ágil y efectiva que	1. Redexpertos	1. Año 1 del PEEEX, es decir, 2008	1. Hostin \$384.000 Diseño: \$200.00 Subtotal: \$584.000

	2. Participar en el <i>Internacional Footwear and Leather Show</i> en Bogotá	<p>sirva de carta de presentación para los clientes potenciales que no tienen acceso a los puntos de venta.</p> <p>2. Participar en un evento especializado puede ampliar las posibilidades de nuevos clientes extranjero.</p>	2. Acicam – IFLS Corferias	2. Agosto de 2008	<p>2. Inscripción en la feria: \$2.645.000 y Montaje de estante: \$500.000 Subotal: \$3.145.000</p> <p>Total: \$4. 158.000</p>
Distribución	Contratar los servicios de una Comercializadora Internacional C.I.	La empresa necesita optimizar el proceso logístico de DFI al menor costo posible	Daviny Ltda. C.I. de Bogotá	Apartir del primer semestre de 2008 y durante las primeras experiencias exportadoras	<p>Hasta el 5% de comisión sobre el total relacionado en la factura de venta. Para una exportación por valor de \$146.380.000</p> <p>Total: 7.319.000</p>

<p>Precios</p>	<p>1. Ampliar la gama de productos susceptibles de ser vendidos en combos.</p> <p>2. Ampliar el porcentaje de descuento sobre ventas por mayor de acuerdo a la cantidad.</p>	<p>1. Mejorar las opciones de ventas</p> <p>2.</p>	<p>1. Copropietarios</p> <p>2. Copropietarios</p>		<p>1. Costo promedio de producción por producto: \$2000</p> <p>2. Sacrificio hasta de un 5% de utilidad.</p>
<p>TOTAL APROXIMADO PLAN TÁCTICO</p>					<p>\$63.467.000</p>

4.5 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Teniendo en cuenta que el valor aproximado necesario para realizar las metas de exportación proyectadas por la empresa para el mercado de Costa Rica es de \$63.467.000 se realiza el siguiente esquema de financiación:

Recursos propios: 70%	\$44.426.900
Crédito bancario: 30%	\$19.040.100

Este crédito se tomaría con el ánimo de que la empresa no reduzca su liquidez, pues es de anotar que Cebra's Bags continuaría con sus responsabilidades con el mercado local y necesita soporte económico para responder a ellas. Se tomará el crédito con un plazo de pago de 1 o 2 años máximo para no incrementar los costos por concepto de intereses.

4.5.1 Presupuesto PEEEX

Total Metas de exportación	\$146.380.000
Utilidad 30%	\$43.914.000
Costos y gastos de producción y distribución	\$102.466.000
Costo Plan Táctico	\$63.467.000
Mano de obra para metas de exportación	\$31.000.000
Demás insumos	\$6.000.000
Total Costo PEEEX	\$100.467.000
Diferencia entre costos de las metas de exportación y Costo PEEEX	\$1.999.000

El valor requerido para financiar la exportación corresponde a casi la totalidad de los costos y gastos de producción (mano de obra, materias primas e insumos) y distribución (comisión de la Comercializadora Internacional) y gastos que generarían el total de metas de exportación, teniendo en cuenta que el porcentaje de utilidad sería del 30% o \$43.914.000. Como resultado de esto, surge una diferencia a favor entre lo proyectado y lo invertido que significaría un incremento en el porcentaje de utilidad esperado. Es decir, el desarrollo del PEEEX es rentable para la empresa pues significa incremento en las ventas sin sacrificar la utilidad estimada.

4.6 PLAN DE CONTINGENCIA

4.6.1 Mercado Alterno: Venezuela

4.6.1.1 Entorno macroeconómico⁵¹. Después del crecimiento de la actividad económica del 17,9% que se produjo en el 2004, en el 2005 el PIB aumentó un 9,0%, impulsado por el dinamismo del sector no petrolero. Aunque todos los sectores registraron alzas, los mayores aumentos se dieron en el sector financiero, el comercio y la construcción. En cuanto a la demanda, los componentes que más se expandieron fueron la formación bruta de capital fijo y el consumo privado. En términos del nivel del producto interno bruto global, el país recuperó lo perdido en el bienio 2002-2003 y, pese al estancamiento de la producción petrolera, a fines de año sobrepasó el máximo nivel previo, correspondiente al año 2001. A partir del 9 de diciembre del 2005, el país ingresó como miembro al Mercosur. Los efectos del crecimiento económico se han traducido en una disminución del desempleo y en menor medida de la informalidad, y en una recuperación de las remuneraciones reales. Gracias al auge de los precios del petróleo, se pudo ejecutar un intenso programa de acción pública social, las “misiones sociales”, en su mayor parte destinadas a la población en situación de pobreza o pobreza extrema.

Además, pese al marcado crecimiento de las importaciones de bienes, se logró un elevado superávit de la cuenta corriente, que se estima se sitúe, para el 2005, en un 18% del PIB. Para el 2006 las autoridades estiman un crecimiento del 5%, una inflación media anual del 12% y el mantenimiento del tipo de cambio de 2.150 bolívares por dólar. En términos de política económica, la política fiscal ha seguido presentando un carácter claramente expansivo, al igual que la política monetaria. En el período comprendido entre enero y septiembre, el gasto ordinario del gobierno central, de acuerdo con la información publicada por el Banco Central de Venezuela (BCV), aumentó un 39%, a la vez que los ingresos subieron un 80%, impulsados por el incremento de la recaudación tanto tributaria como no tributaria, en particular el aumento de la regalía petrolera. En este contexto, las autoridades decretaron la disminución de la alícuota del IVA, del 15% al 14%, a partir del 1o de octubre del 2005. Esta reducción de los ingresos se compensó con el incremento de la recaudación proveniente de la venta de petróleo y otros tributos internos, en particular el impuesto al débito bancario y la entrega de utilidades cambiarias por parte del BCV. En el saldo global del año, se estima que el resultado financiero siga siendo negativo en el 2005, aunque menor que el año anterior. En los

⁵¹ COLOMBIA, PROEXPORT. Panorama económico y político: Análisis de la economía. (*on line*) En: Guía para exportar a Venezuela. (consultada: 30, jul., 2007). Disponible en la dirección electrónica:

<http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo3982DocumentNo3390.PDF>

primeros meses del 2005 empezó a aplicarse la ley orgánica de hidrocarburos, en virtud de la cual se modificaron los impuestos y las regalías a que están sujetos los convenios operativos del sector petrolero; estas últimas aumentaron del 1% al 16,66% del crudo extraído, en tanto que el impuesto sobre la renta subió de un 35% a un 50%.

En cuanto a la política monetaria, a lo largo del 2005 las tasas de interés activas descendieron de un 16,3% en enero a un 15,3% en octubre, y las pasivas se incrementaron de un 4,8% a un 7,1% en el mismo período, en términos nominales.³ A partir del 1° de mayo del 2005 entraron en vigor los topes máximos y mínimos de las tasas de interés anuales activas y pasivas.⁴ Por otra parte, los agregados monetarios continuaron aumentando, pero en términos reales registraron incrementos muy inferiores a los observados en el 2004; en agosto del 2005, con relación a diciembre del 2004, el M1 y el M2 mostraban aumentos del 17,9% y el 20,3% en términos nominales, respectivamente (46,2% y 150,4% en el 2004). A su vez, el crédito bancario aumentó un 32,3% en el mismo período. Con arreglo a la decisión de las autoridades, se han asignado porcentajes mínimos en la cartera de crédito de los bancos que deberán destinarse a actividades específicas: un 16% al sector agrícola, un 10% al crédito hipotecario, un 3% a microcréditos y un 2,5% al sector del turismo. Los depósitos aumentaron tanto en moneda nacional (26,2%) como extranjera (48,5%); no obstante, estos últimos representan un porcentaje muy bajo con relación al total (0,1%).

En materia de política cambiaria, en marzo del 2005 las autoridades devaluaron el bolívar un 12%, situando el tipo de cambio en 2.150 bolívares por dólar. Pese a mantenerse el sistema de control de cambios, dados el mayor suministro de divisas por parte de la Comisión de Administración de Divisas y el establecimiento de cupos en divisas para las tarjetas de crédito, el tipo de cambio en el mercado paralelo se ha mantenido entre un 15% y un 20% por encima de la cotización oficial. En octubre del 2005 entró en vigencia la ley contra los ilícitos cambiarios, por la que se sancionan la compra y venta de divisas por cualquier monto, excepto las operaciones con los títulos valores. En julio del 2005 la Asamblea Nacional aprobó la ley de reforma parcial de la ley del Banco Central de Venezuela, en que se establece que Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA) dejará de estar obligada a vender al BCV la totalidad de las divisas provenientes de las ventas de hidrocarburos y que solamente deberá vender la cantidad necesaria para solventar sus compromisos en bolívares. La diferencia será transferida mensualmente a un fondo especial, el Fondo de Desarrollo Nacional (FONDEN). Conforme a un artículo transitorio, en el ejercicio fiscal del 2005, el BCV liberará y transferirá por única vez al Ejecutivo Nacional 6.000 millones de dólares provenientes de las reservas internacionales, que serán traspasados al FONDEN. Además, las autoridades crearon el Banco del Tesoro y se introdujeron modificaciones al Fondo para la Estabilización Macroeconómica (FEM). En cuanto a la evolución de la actividad económica, en los tres primeros trimestres del 2005, comparados con igual período del 2004, el sector no petrolero registró una expansión del 10,3%,

mientras el sector petrolero creció un 1,2%. En cuanto a la demanda, la interna registró un aumento importante; en efecto, el volumen de las importaciones de bienes y servicios se incrementó un 38,3%. Pese al mayor dinamismo de las exportaciones no tradicionales, las exportaciones de bienes y servicios a precios constantes aumentaron solamente un 5,8%. Según las cifras de comercio externo, y en el mismo período, el valor de las exportaciones de bienes aumentó un 44%, principalmente gracias a los altos precios del petróleo, a la vez que el de las importaciones subió un 48% (52% las no petroleras).

Hasta octubre del 2005, el índice de precios al consumidor registraba una variación acumulada del 12,3%, en tanto el núcleo inflacionario mostró un aumento del 12,4% y las autoridades mantuvieron los controles de precios establecidos. Por su parte, el índice de precios al por mayor registró en el mismo período un aumento del 13,4% (14,1% y 11,2% los precios de los productos nacionales e importados, respectivamente). En lo referente a las remuneraciones, en el período enero-septiembre del 2005, comparado con igual período del 2004, el índice general aumentó un 19,6% (16,6% y 27,5%, las del sector privado y público, respectivamente), lo que significó en ambos casos un aumento en términos reales. Con relación al salario mínimo, el gobierno decretó un alza del 26%, efectivo a partir del 1° de mayo del 2005. El mayor incremento de la actividad económica se reflejó en el descenso de la tasa de desempleo, de un 12,5% en el cuarto trimestre del 2004 a un 11,4% en octubre del 2005; en términos del promedio anual, la tasa de desempleo se situó en un 12,7% en el 2005 (promedio enero-octubre), en comparación con el 15,1% registrado durante el 2004. El Instituto Nacional de Estadística prevé que en el 2005 los niveles de pobreza extrema disminuirán considerablemente respecto de los niveles del 2003, en que alcanzaron su valor más alto de los últimos cinco años.

Las reservas internacionales aumentaron a lo largo del 2005, al situarse en un máximo de 32.111 millones de dólares en agosto y de 29.000 millones a fines de noviembre. En octubre del 2005 las autoridades anunciaron que habían transferido alrededor de 14.400 millones de dólares de las reservas internacionales mantenidas en bonos del Tesoro de Estados Unidos o depósitos en bancos estadounidenses, a depósitos en el Banco de Pagos Internacionales. En el tercer semestre del año la deuda externa del país ascendió a 47.149 millones de dólares, cifra que se compara con 44.546 millones en el cuarto trimestre del 2004.

Tabla 36. Información socioeconómica Venezuela

Capital:	CARACAS
Población:	26,577,423
Idioma:	ESPAÑOL
Tipo de Gobierno:	DEMOCRATICO. PRESIDENTE: HUGO RAFAEL CHAVEZ FRIAS (2000 - 2006)
Religión:	CATOLICA 96%, PROTESTANTE 2%, OTROS 2%
Moneda:	BOLIVAR
PIB:	Valor US\$: 132,848,000,000.00 PIB per Capita US\$: 4,999.00 Crecimiento de PIB %: 9.10
Tasa de Devaluación %:	11.98
Cambio de la moneda X US\$:	2,110.56
Deuda Externa US\$:	45,104,000,000.00
Tipo de Cambio Bilateral X Moneda del Pais :	Valor Col\$: 1.10
Desempleo %:	13.20
Tasa de Interés :	Tasa de Interes Activo %: 16.81 Tasa de Interes Pasivo %: 11.63
Inflación %:	14.40

Fuente: Banco Central de Venezuela.
Cálculos: Proexport

4.6.1.2 Comercio Exterior

Tabla 37. Balanza comercial Venezuela

Comercio Exterior	2003 (US\$)	2004 (US\$)	2005 (US\$)
EXPORTACIONES	27,170,000,000	39,371,000,000	55,487,000,000
IMPORTACIONES	11,429,000,000	18,552,000,000	25,736,000,000
BALANZA COMERCIAL	15,741,000,000	20,819,000,000	29,751,000,000

Fuente: Banco Central de Venezuela.
Cálculos: Proexport

Importaciones: Las importaciones venezolanas en el período 2003 – 2005 presentaron un comportamiento creciente alcanzando un crecimiento promedio anual del 47,72%, al pasar de US\$ 11.429 millones en 2003 a US\$ 25.751 millones en el último año. En 2005 las importaciones registraron un aumento del 38,72% en su valor.

Tabla 38. Principales productos importados año 2005

Puesto	Posición Arancelaria	Descripción del producto	Valor FOB(US\$)	Particip. (%)
1	8703230090	demás vehículos encend chispa, cilindraje mayor1500 menor3000cm3	224,955,521	10.81
2	0102909000	los demás de los demás animales vivos de la especie bovina	173,397,660	8.33
3	8703220090	demás vehículos encen chispa cilindraje mayor1000menor1500cm3	61,417,041	2.95
4	8704310010	los demás vehículos automóviles para transporte de mercancías, con motor de embolo (pistón), de encendido por chispa, de peso total con carga máxima inferior a 10000 libras americanas	51,890,504	2.49
5	1704901000	bombones, caramelos, confites y pastillas sin cacao (incluido el chocolate blanco)	38,668,753	1.86
6	8703230010	Vehículoscilindmayor1500menor3000cm3, tracción 4 ruedas	34,729,307	1.67
7	3004902900	dms d dms (medicamentos)	32,721,733	1.57
8	0402211900	demás leche en polvo con contenido. graso mayor o igual al 26%	27,858,066	1.34
9	8703240010	vehículos tracción 4 ruedas cilindraje mayor 3000cm3,chispa	25,013,169	1.20
10	8418100030	combinaciones de refrigerador y congelador, con puertas exteriores separadas, de volumen mayor o igual a 269 litros, pero inferior a 382 litros,	22,430,211	1.08
11	2106909000	las demás preparaciones alimenticias no expresadas ni comprendidas en otra parte.	20,766,320	1.00
12	0201100000	carne de animal especie bovina, fresca o refrigerada en canales o medias canales	20,586,481	0.99

13	8418210020	refrigeradores domésticos de compresión de volumen mayor o igual a 184 litros, pero inferior a 269 litros.	18,491,099	0.89
14	6006320000	los demás tejidos de punto por urdimbre, de algodón, teñidos	18,234,665	0.88
15	6212100000	sostenes (corpiños) y sus partes, incluso de punto	17,616,557	0.85
16	4901999000	los demás libros, folletos e impresos similares.	16,059,280	0.77
17	7306200000	los demás tubos de entubación ('casing') o de producción ('tubing') del tipo de los utilizados para la extracción de petróleo o gas, de hierro o acero	14,746,144	0.71
18	1701119000	demás azúcar de caña, en bruto, sin aromatizar ni colorear	14,462,656	0.70
19	6107110000	calzoncillos y slips de punto, de algodón, para hombres o niños	13,146,473	0.63
20	6203420000	pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y 'shorts' de algodón, para hombres o niños	12,424,965	0.60
21	4802569000	los demás papeles y cartones sin fibras obtenidas por procedimiento mecánico o químico-mecánico o con un contenido total de estas fibras inferior o igual al 10% en peso del contenido total de fibra, de peso superior o igual a 40 g/m ² pero in	12,221,792	0.59
22	3920200090	las demás placas, laminas, hojas y tiras, de polímeros de propileno	11,871,010	0.57
23	3903190000	demás poliestireno	11,435,149	0.55
24	7408110000	alambre de cobre (reo) en el que la mayor dim dela secc transv sea sup	11,372,632	0.55
25	3401110000	jabón de tocador (incluso los medicinales)	11,080,191	0.53
SUBTOTAL 25 PRODUCTOS NO TRADICIONALES			917,597,377	44.10
TOTAL DE PRODUCTOS NO TRADICIONALES			2,080,514,00	100.00
TOTAL DE EXPORTACIONES			2,097,590,75	

Fuente: Estadísticas Banco Central de Venezuela. Tomado el 08/09/06.
Cálculos: Proexport

Los principales productos importados por Venezuela durante 2005 fueron los siguientes: vehículos automotores de cilindrada superior a 1.500 cm³ pero menor a 3000 cm³ con una participación frente al total importado de 4,04%, aparatos emisores con aparato receptor incorporado, de radiotelefonía o radiotelegrafía (3,43%), vehículos automotores de cilindrada superior a 3000 cm³ (1,51%), Los demás, con motor de émbolo (pistón), de encendido por chispa: Inferior o igual a 4,537 t (1,14%), y los demás tractores (excepto las carretillas) con un 0,98% entre otros.

Tabla 39. Balanza Comercial Bilateral

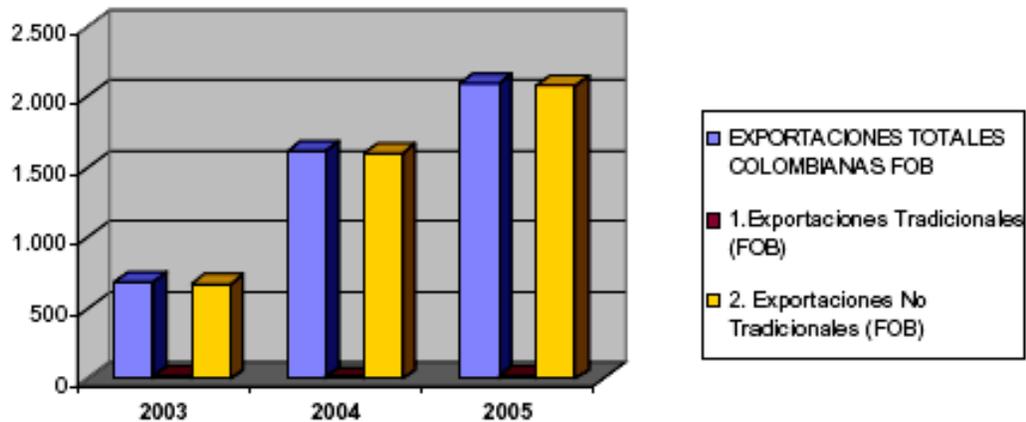
Intercambio Bilateral	2003 (US\$)	2004 (US\$)	2005 (US\$)
EXPORTACIONES TOTALES FOB COLOMBIANAS HACIA VENEZUELA	696,089,127	1,623,039,652	2,097,590,759
Exportaciones Tradicional	18,215,210	14,739,294	17,076,758
Exportaciones No Tradicional	677,873,917	1,608,300,358	2,080,514,001
IMPORTACIONES CIF COLOMBIANAS DESDE VENEZUELA	727,417,525	1,081,797,950	1,219,123,631
BALANZA BILATERAL	-31,328,398	541,241,702	878,467,128

Fuente: DANE
Cálculos: Proexport

Colombia presentó en el período de 2003 a 2005, un superávit en la balanza comercial con Venezuela a pesar que el periodo de análisis inició en déficit de US\$ 31,3 millones debido a la crisis económica sufrida por Venezuela en ese año, pero termino con un saldo a favor de US\$ 878,5 millones en el 2005 para un crecimiento promedio anual de 178,42%. En el 2005 el crecimiento fue de 62,31 con respecto al año anterior⁵².

⁵² *Ibíd.*, p. 13.

Figura 13. Exportaciones colombianas hacia Venezuela (Millones US\$)



Fuente: DANE
Cálculos: Proexport

Superado el proceso de crisis de Venezuela en 2003, las exportaciones colombianas totales mostraron en los últimos tres años, un crecimiento promedio anual de 60,43%, aumentando de US\$ 696 millones en 2003 a US\$ 2.097,5 millones en 2005. En el último año el incremento fue del 29,24% frente al 2004. Las exportaciones tradicionales presentaron un decrecimiento de 3,45% promedio anual en el periodo de análisis al pasar de US\$ 18,2 millones en 2003 a US\$ 17 millones en 2005. Sin embargo en el último año se presentó un crecimiento de este rubro equivalente al 15,86% frente al 2004. La participación de las exportaciones tradicionales en el total exportado del 2005 fue de apenas 0,81%. Las exportaciones no tradicionales crecieron a un promedio anual del 61,35% al pasar de US\$ 677,8 millones en 2003 a US\$ 2.080,5 millones en 2005. En este último año el crecimiento fue del 29,36% frente al 2004. Las exportaciones no tradicionales representaron el 99,19% del total exportado.

4.6.1.3 Perfil de logística desde Colombia hacia Venezuela⁵³. Principales características de las condiciones de acceso físico desde Colombia hacia Venezuela, en términos de los diferentes modos de transporte, frecuencias, tiempos de tránsito, costos de referencia y otros aspectos importantes de logística en el mercado de destino.

⁵³ PROEXPORT. Inteligencia de mercados: Información de países. (on line). En: Exportar Bienes. (consultada: 10, jun., 2007). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.proexport.com.co/intelexport/aplicacion/frames.asp?origenadmin=infopaisadmin>

PANORAMA GENERAL

La república de Venezuela, ubicada en la región nororiental de América del Sur; limita al norte con el Mar Caribe, al este con el Océano Atlántico y Guyana, al sur con Brasil y al suroeste y oeste con Colombia. La superficie total de su territorio es de 912.050 km².

Durante el 2006 se exportaron a Venezuela 1.407.415,22 toneladas, con un valor FOB de USD 2.701.734.132,48, ubicándolo como el segundo socio comercial de Colombia. El mayor volumen de carga se manejó por medio terrestre ocupando el 83.3% del total entre los dos países, especialmente por los pasos de frontera en Cúcuta y Paraguachón.

La red ferroviaria venezolana está compuesta por 682 km., de los cuales, las más importantes son la línea de Puerto Cabello a Barquisimeto, el tramo Yaritagua-Acarigua, y Guarenas-Guatire-Caracas.

Venezuela es el país latinoamericano que cuenta con el mayor desarrollo de transporte fluvial, a través de la implementación de hidrovías navegables de gran envergadura. La del Orinoco se extiende por 1.191 Km. desde Boca de los Navíos hasta Puerto Ayacucho, donde se une con el Río Apure que es navegable hasta por 660 Km. y el Río Portuguesa que se puede navegar hasta por 250 Km.

Acceso marítimo

Venezuela es uno de los centros portuarios más importantes de América, dada su condición geográfica y las características de sus costas. Cuenta con aproximadamente cincuenta puertos de diferentes especialidades y categorías, los principales son: La Guaira, Puerto Cabello, Maracaibo, Guanta, Porlamar y Ciudad Bolívar, a donde llegan altos volúmenes de carga y tráfico proveniente de los Cinco Continentes.

El principal puerto es Cabello, ubicado en el Estado de Carabobo al norte de Venezuela; durante el 2006 movilizó más de 672 mil TEU's, el mayor movimiento de carga de los puertos venezolanos; se caracteriza por su actividad de importación de materias primas para el sector industrial venezolano que se trasladan posteriormente hacia Valencia. Cuenta con dos terminales de granel sólido y dos terminales de granel líquido.

El Puerto de la Guaira se encuentra ubicado a 35 Km. de Caracas y a 12 Km. del principal aeropuerto internacional del país, lo que facilita el movimiento de carga de modo multimodal. Este puerto abastece a los grandes centros de consumo y producción industrial; posee una superficie de 843.200 m², de los cuales 120.000 m² son patios y 120.000 m² son almacenes para depósito.

Desde la Costa Atlántica colombiana, se cuenta con una amplia oferta de transporte marítimo con por lo menos dos zarpes semanales directos. Actualmente más de 10 navieras ofrecen servicio, con tiempos de tránsito que oscilan entre 3 y 5 días. Las posibilidades de exportaciones marítimas desde Buenaventura, se circunscriben a tres (3) servicios, dos de ellos realizan trasbordo en Panamá y Bahamas con frecuencia de zarpe semanal y tiempos de viaje que fluctúan entre 9 y 10 días.

Acceso aéreo

Venezuela posee una infraestructura aeroportuaria compuesta por 375 aeropuertos y pistas de aterrizaje, entre los cuales se encuentran 12 aeropuertos internacionales: Maiquetía, Maracaibo, Porlamar, Barcelona, Maturín, Barquisimeto, Valencia, Santo Domingo, San Antonio del Táchira, Las Piedras y Ciudad Guayana.

El aeropuerto más importante de Venezuela en cuanto a volumen de tráfico y rutas, es el Aeropuerto Internacional Simón Bolívar en Maiquetía, que constituye el punto de conexión para la mayoría de vuelos internacionales de este país. Colombia no es la excepción, ya que un gran porcentaje de los servicios aéreos hacia Europa hacen conexión en este aeropuerto.

Es considerado como uno de los aeropuertos más importantes de Suramérica ya que cuenta con dos terminales, una para rutas nacionales y otra para rutas internacionales, manejando un total de 7.079.634 de pasajeros en el 2005.

La oferta de servicios aéreos desde Colombia hacia Venezuela se concentra principalmente en vuelos desde Bogotá, Cali y Medellín, hacia las ciudades de Caracas, Maracaibo y Valencia directos y vuelos con conexiones en Miami y Lima⁵⁴.

Acceso terrestre

Venezuela posee una infraestructura desarrollada, compuesta por una red de carreteras de 96.155 km., de las cuales el 34% están pavimentadas. El acceso terrestre a Venezuela desde Colombia se hace por la Carretera Panamericana, a través de las vías Cúcuta- Villa del Rosario y San Antonio de Táchira- Ureña, siendo este un punto del Sistema Andino de Carreteras, articulándose en dos puentes internacionales: el Simón Bolívar y el Francisco de Paula Santander, con los que se consolida un anillo vial y un importante paso de carga entre los dos países.

⁵⁴ Ver anexos J y K

Miles de vehículos atraviesan los dos puentes internacionales cotidianamente, principalmente en el sentido Colombia - Venezuela generando grandes congestiones (30,000 vehículos día), en busca de combustible a menor precio.

La densidad de autopistas es alta en el área centro-norte, del Distrito Capital y en los estados de Vargas, Miranda, Aragua y Carabobo; éstas se prolongan en un extenso sistema de autopistas hacia el interior del país, conectando los mayores centros urbanos con las áreas rurales más lejanas.

Al amparo de lo establecido por la Decisión 399 de la Comunidad Andina de Naciones, los vehículos colombianos habilitados y con los respectivos permisos de operación por las autoridades competentes, están facultados para efectuar el traslado de carga de exportación, bien sea en forma directa, con trasbordo o cambio de cabezote⁵⁵.

El transporte terrestre de mercancías de exportación hacia Venezuela presenta diferentes modalidades de contratación de fletes, los cuales dependen de: origen y destino, tipo de mercancía, tarifas por tonelada, cupo camión completo. (contenedor), tarifas por peso/volumen. (dependiendo de la naturaleza de la mercancía) y tarifas por volúmenes grandes o especiales⁵⁶.

OTROS ASPECTOS PARA MANEJO LOGISTICO EN DESTINO

Envíos Comerciales

- Declaración aduanera.
- Factura comercial original y copia (las proformas no son admitidas en la aduana).
- Original del AWB o B/L

Muestras Sin Valor Comercial “MSVC”

- Declaración aduanera.
- Factura comercial original y copia (las proformas no son admitidas en la aduana).
- Original del AWB o B/L

Transporte de Muestras Sin Valor Comercial

Se entiende por muestras sin valor comercial a aquellas mercancías que únicamente tienen por finalidad demostrar sus características y que carecen de valor comercial por sí mismas, las cuales no deben ser destinadas a la venta en el País.

⁵⁵ Ver anexo L

⁵⁶ Ver anexo M

Dentro del manejo de mercancías por vía aérea, ya sea como muestras sin valor comercial o envíos urgentes, se destacan las alianzas que Proexport Colombia ha suscrito con diversas transportadoras, para reducir el costo de los envíos en que incurren aquellas empresas que trabajan en los diferentes programas ofrecidos por nuestra entidad.

NOMATIVIDAD FITOSANITARIA

Exigencia Cumplimiento de la Norma Internacional de Protección Fitosanitaria

Venezuela implementa la norma internacional para medidas fitosanitarias ISPM - NIMF 15 desde diciembre de 2005. Esta medida reduce el riesgo de dispersión de plagas relacionadas con el embalaje de madera; la medida recae en: pallets, estibas de madera, bloques, cajas y demás empaques y embalajes de madera.

Es decir, que los exportadores colombianos que usen este tipo de embalajes, deben conseguir la autorización ISPM -NIMF 15. En Colombia, el ICA es la entidad encargada de autorizar la marca.

Certificación Preembarque - Verificación de Mercancías en Origen

Se suspende este requisito para todas las importaciones de mercancías al territorio venezolano, a partir del 31 de Agosto de 2005.

El Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria - SENIAT, asumirá el proceso tal y como lo hacía antes, es decir que la documentación para la declaración de las mercancías será la siguiente:

- La Declaración de Aduana
- La factura comercial definitiva
- El original del conocimiento de embarque, de la guía aérea, o de la guía de encomienda, según el caso.
- Los exigibles legalmente a dichos fines, según el tipo de mercancía de que se trate.
- Efectuar el Pago de los Gravámenes Aduaneros
- Retiro de la mercancía
- Someterse al control del Resguardo Aduanero Nacional.

5 CONCLUSIONES

Las conclusiones de este estudio giran en torno al desarrollo de los objetivos específicos propuestos que llevarán al cumplimiento del general, es decir en los tres componentes centrales del PEEEX: Análisis del potencial exportador, Análisis del producto en el mercado objetivo, Plan de acción y Plan de contingencia.

Inicialmente se han especificado todos los puntos determinantes del Potencial Exportador, con lo cual se concluye que la empresa Cebra's Bags cuenta con los requisitos necesarios para satisfacer ampliamente las necesidades de un mercado internacional. Uno de estos requisitos es la capacidad productiva y la estructura de producción con las que cuenta la empresa, estos importantes factores permiten sobrellevar una de las dificultades más grandes que caracterizan a las empresas colombianas del sector que han experimentado procesos de exportación, la dificultad de cumplir con las cantidades solicitadas por el cliente internacional y sobretodo el cumplimiento de los tiempos de entrega. Su producción se basa en la especialización por línea de producto a gran escala y el control de los eslabones de diseño, innovación, distribución, comercialización y venta del producto. Cebra's Bags cuenta con un esquema de eficiencia en la integración de abastecimiento de materias primas y componentes con subcontratación de manufactura, es decir, el esquema de satélites de producción externa, todo bajo un mínimo costo de producción y, sobre todo, de mano de obra. Otro aspecto que apoya el fortalecimiento del proceso productivo es la facilidad de acceso a gran cantidad y variedad de materias primas.

La conclusión, desde el punto de vista de la capacidad tecnológica de la empresa, es relevante y pertinente, ya que se aprecian fortalezas claves, como la experiencia en la industria, el conocimiento de los diferentes procesos y los niveles adecuados de utilización de la capacidad instalada. De otra parte, se corroboran las debilidades ya indicadas, no sólo en cuanto a los temas de medio ambiente, sino también los relativos a la necesidad de actuar en consonancia con las normas y los estándares internacionales relativos a salud ocupacional y de seguridad de los trabajadores, la ausencia de estrategias empresariales modernas que permitan utilizar herramientas de toma de decisiones en medios altamente competitivos y globalizados y la necesidad de contar con mano de obra más calificada en torno a las competencias laborales. Este último es uno de los puntos más críticos pues el personal vinculado a los procesos de manufactura en la cadena adquiere sus capacidades de manera empírica dada la alta especialización que requiere la fabricación de productos con características de diferenciación. Los centros de estudios como el Sena brindan la formación básica en procesos como costura y armado, entre otros, pero, según lo indican algunos de los empresarios de las ciudades de Pasto y Bogotá, además de estudios previos

realizados sobre la cadena, la especialización para la realización de las operaciones en condiciones ideales de rendimiento, calidad y manejo de materiales requiere varios años.

Entonces, Cebra's Bags deja como experiencia para otras empresas con similares características que su desarrollo y crecimiento se ha debido, además de los aspectos mencionados, a su política de multiplicación, respecto a la inversión constante del capital de trabajo proveniente de las utilidades de su actividad cuya fuerza principal se concentra en el rendimiento causado por los puntos de venta.

En segundo lugar están los aspectos que engloban el análisis del producto en el mercado objetivo. La selección del mercado meta comprende una decisión de mucho fondo y con resultados en el largo plazo. En efecto Costa Rica no es el principal importador de productos de marroquinería desde Colombia, por encima de este se encuentran Venezuela, Ecuador, México y Puerto Rico, sin embargo en la justificación de la selección de este mercado se toma en cuenta la sobreoferta colombiana de estos productos, situación que ha generado una saturación de exportadores colombianos en los mercados mencionados y como se ha comprobado en la historia respecto de la evolución del sector de la marroquinería en Colombia, este panorama se ha tornado crítico a tal punto de llegar a la extinción de dichos mercados por factores como la competencia desleal.

Una vez se determina a Costa Rica como mercado meta por sus potencialidades futuras más que por las actuales, el análisis se orienta al producto, donde se establece que la clase de productos ofrecidos por Cebra's Bags además de contar con las características necesarias para ser competitivo: calidad, diseño y bajo precio, tienen amplia aceptación y son de gran atractivo para los consumidores costarricenses ya que la participación en el mercado de las manufacturas en sintéticos y telas ha venido creciendo en este país debido a sus características principales, precios más bajos que los productos fabricados en cuero, variedad en los diseños y materias primas.

Posteriormente, el factor a analizar es la competencia. A nivel local en Costa Rica no existe competencia relevante debido a las precarias condiciones de la producción nacional de esta industria, en Colombia el centro de la competencia es Bogotá en cuyo escenario Cebra's Bags sobrepasa a gran parte de las principales empresas del sector. En términos internacionales China es la principal competencia, básicamente por su esquema de producción a escala y los bajos precios, sin embargo, estos factores no son definitivos, pues respecto a la calidad este país tiene una gran debilidad reconocida a nivel global, situación que hace posible acaparar un porcentaje pequeño de su participación en el mercado.

En resumen, se concluyó que Cebra's Bags cuenta con al menos un 75% de cumplimiento de las ventajas necesarias establecidas por el Plan Exportador del Mincomex para competir eficazmente en el mercado objetivo: volúmenes

disponible para el mercado externo, abastecimiento del producto o materias primas (ventajas en el precio, volumen, calidad, confiabilidad o transporte) y características de calidad del producto similares o superiores a las de la competencia.

Por último, en la propuesta del Plan de Acción se presentaron las estrategias a desarrollar para cubrir las falencias o para portencializar las fortalezas de la empresa, además de proyectar las metas de exportación basándose en las estadísticas reales de importación de productos de marroquinería del mercado meta y para determinar una segunda alternativa de mercado en el plan de contingencia, importante en el caso hipotético de que los resultados obtenidos con el mercado meta no sean los esperados.

A cada estrategia le correspondieron una o más acciones, en las que se determinaron justificación, responsables, tiempo y presupuesto, sintetizados todos en un Plan Táctico. El resultado de este plan fue favorable, pues además de determinar acciones posibles, viables, pertinentes y relevantes, se concluyó que el costo total era inferior al costo de producción de las cantidades fijadas en las metas de exportación, lo cual abre la posibilidad de obtener una utilidad por la actividad exportadora superior al 30% fijado. Es decir, el Plan Táctico demostró que dadas todas las condiciones y análisis realizados a la empresa, el desarrollo de este Plan Estratégico Exportador dirigido hacia Costa Rica resulta rentable para la empresa Cebra's Bags.

6 RECOMENDACIONES

- En términos generales la empresa se encuentra en condiciones ideales para asumir los retos y exigencias de un mercado externo, su esquema productivo, financiero y comercial son lo suficientemente fuertes como para lograr el objetivo de la internacionalización; sin embargo la informalidad en la toma de decisiones y la falta de una estructura administrativa sólida representan una fuerte debilidad que puede afectar todo los procesos de la empresa. Es así como por un lado, una reestructuración organizacional se hace imperante frente a esta necesidad. En dicha reestructuración se debe hacer una delegación adecuada de funciones y responsabilidades dirigidas tanto a los copropietarios como a los empleados y empleadas del área productiva y comercial. Como actividad esencial para cumplir con este propósito se sugiere la presentación de informes periódicos de los puntos de venta referentes a los inventarios y estado de cuentas reales. Por otro lado, se propone la estandarización de la contratación de la fuerza de venta, esto debido a que cada responsable de los puntos de venta contrata a las vendedoras bajo diferentes condiciones laborales.
- Debido a que el soporte central de Cebra's Bags radica en los resultados de los puntos de venta, es decir en el nivel de ventas, existen dos alternativas para reforzar el área de comercialización. Ya que el personal de ventas representa la imagen de la empresa y es factor clave para la consecución de clientes, la primera alternativa se refiere a la capacitación en técnicas de venta, atención al cliente, relaciones interpersonales y presentación personal para brindarle un mejor servicio a los consumidores que visitan las tiendas de Cebra's Bags. La segunda alternativa es un poco más drástica pues significa la reubicación inmediata de dos puntos de venta que han bajado su rendimiento y no han arrojado los resultados esperados.
- Es necesario que la empresa desarrolle mecanismos de promoción y publicidad orientados básicamente al mercado externo, pero que también pueden resultar útiles a nivel local. Se recomiendan dos actividades básicas. Primero, participar en eventos que le sirvan de plataforma y vitrina para darse a conocer en los mercados internacionales. La opción de mayor disponibilidad y probabilidad en el momento de la empresa, es el *International Footwear and Leather Show – IFLS*. Las ventajas que ofrece esta feria nacional e internacional especializada en marroquinería es que se realiza cada seis meses y con niveles de asistencia masivos de clientes potenciales y reales, además de los bajos costos y facilidades, comparativamente con otras ferias de este tipo que se realizan en otros países, pues no es necesario desplazarse a otro país y el valor de la participación depende del tamaño y ubicación del

estante, con una base mínima de 2,5 a 6 millones. Y segundo, la creación de un catálogo virtual publicado en Internet, esto permitiría ampliar la cobertura de la empresa a nivel nacional, lo cual redundaría en mayor cantidad de clientes mayoristas o al detal.

- Teniendo en cuenta las dimensiones que está cobrando la empresa, se necesita llevar un control sistematizado y estricto sobre el registro operaciones de venta y producción dejando a un lado el sistema manual y de esta forma evitar los desfases en los inventarios. Para ello sería necesario adquirir un software especializado que trabaje bajo el sistema de código de barras. Con este nuevo sistema surge otra necesidad, la de ampliar la cobertura hacia aquellos clientes que usan medios de pago electrónicos como las tarjetas débito y crédito, pues en la actualidad todos los pagos por las ventas realizadas en los almacenes se hacen en efectivo.

- En la actualidad Cebra's Bags es reconocida más como marca que como institución, esa era la intención desde el surgimiento de la empresa. Para darle continuidad a esta política se recomienda ampliar la gama de elementos generadores de imagen de marca. Además de los existentes: los sliders o llaves y las marquillas interna y externa, es posible adherir otro elemento al producto: los forros o telas utilizadas en el interior del artículos. Las marcas reconocidas utilizan forros contramarcados para darle mayor reconocimiento a sus productos y Cebra's Bags está en la capacidad de hacer lo mismo. Este elemento no sólo incrementa el reconocimiento, además genera la percepción de mayor calidad.

COMPLEMENTARIOS

BIBLIOGRAFÍA

- ANTOLINEZ, Manuel Alfredo. Productividad de la Mipyme sector cuero y calzado, Centro de documentación Ceinnova.
- CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Guía práctica de Comercio Exterior. Pasto: La cámara. Periodo 2000 – 2002. p. 9 – 100
- ----- Huella Regional de Nariño e Identificación de Clusters: La cámara. Diciembre de 2000. p. 19 – 39.
- CENTRO DE INNOVACIÓN Y SERVICIO PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO - CEINNOVA. Microempresa y competitividad. Cuero: Ceinnova 1998.
- CHASE, Richard, AQUILANO Nicholas, JACOBS Robert. Administración de operaciones y producción: Editorial Mc Graw-Hill
- COLOMBIALINK. Economía, banca y finanzas: Carta de crédito. En: Finanzas.
- COLOMBIA, DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS - Dane. Clasificación industrial internacional uniforme revisión: Tercera adaptación para Colombia.
- COLOMBIA, DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANA NACIONALES DE COLOMBIA - DIAN. Decreto 2685 de 1999 En: Normatividad.
- EUMED. El consumidor en 31 países: El consumidor en Costa Rica.
- ----- Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de las empresas.

- GOMEZ BETANCOURT, Gonzalo. Indicadores de gestión para empresas familiares. En: Revista Dinero (*on line*). 06/19/2007 - Edición: No. Palabras: 1400.
- Investigación de Mercados. Marketing de Acción: Consultoría y Asesoría Integral en Mercadeo y Servicio al Cliente. 12 diapositivas. E-mail: marketaccion@interred.net.co.
- INFOWEB. Comercio. Documentos asociados a la importación.
- INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR - ICEX. Oficina económica y comercial de la embajada de España en Pekín: El mercado de marroquinería en China.
- ----- Oficina económica y comercial de la Embajada de España en Bogotá: El mercado de cuero y marroquinería en Colombia. Junio de 2004.
- COLOMBIA, MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Acuerdo de alcance parcial nº 7 suscrito en 1984 entre la República de Colombia y la República de Costa Rica.
- ----- Portafolio de servicios del Sistema de Comercio Exterior en apoyo al desarrollo de proyectos estratégicos.
- COLOMBIA, MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Decreto 2295 de 1996 (diciembre 18) Diario oficial no. 42.944, de 20 de diciembre de 1996.
- COSTA RICA, PROCOMER. Estadísticas: Datos de comercio exterior en línea.
- COLOMBIA, PROEXPORT. Estudio de Mercado Costa Rica – Manufacturas en cuero.
- ----- Guía para exportar a Costa Rica. Octubre de 2006.

- ----- Guía para exportar a Venezuela.
- ----- Incentivos a las exportaciones. Cómo exportar: Sociedades de Comercialización Internacional.
- ----- Inteligencia de Mercados. Información sobre países: Costa Rica.
- ----- Régimen tributario para exportadores: Conceptos tributarios para exportadores.
- REDACCIÓN Periódico Hoy. Pymes: 800 mil informales. En: Hoy, Santa fe de Bogotá. Edición del 12 de septiembre de 2007; p. 4 B, c. 2 - 3.
- REDEXPERTOS. Web Hosting - Planes y precios de Hosting.
- VILLAMIZAR, Rodrigo, MONDRAGÓN, Juan Carlos. Zenshin. Lecciones del Asia-Pacífico en tecnología, productividad y competitividad para Colombia: Editorial Norma. 1995. 210 p.

NETGRAFÍA

- www.ccb.org.co
- www.colombialink.com
- www.dane.gov.co
- www.dian.gov.co
- www.dinero.com.co
- www.eumed.net
- www.infoweb.co.cr
- www.mincomercio.gov.co
- www.presidencia.gov.co
- www.procomer.go.cr
- www.proexport.com.co

ANEXOS

Anexo A. Preferencias de Colombia a Costa

Nº	NALADI_NEGOC	PRODUCTOS NEGOCIADOS	NALADISA_ACTUAL	NANDINA_ACTUAL	DESC_PRODUCTO EN NANDINA ACTUAL	GRAV_ARA	MARGEN_PRE	INDICE	ARA_PAQ
1	0301.2.02	Pescado congelado	0303.10.00	0303100000	SALMONES DEL PACIFICO CONGELADOS, EXCEPTO HIGADOS, HUEVAS Y LECHAS	20	10%	0.90	18
2	0301.2.02	Pescado congelado	0303.21.00	0303210000	TRUCHAS CONGELADAS, EXCEPTO HIGADOS, HUEVAS Y LECHAS	20	10%	0.90	18
3	0301.2.02	Pescado congelado	0303.22.00	0303220000	SALMONES DEL ATLANTICO Y DEL DANUBIO, CONGELADOS, EXCEPTO HIGADOS, HUEVAS Y LECHAS	20	10%	0.90	18
4	0301.2.02	Pescado congelado	0303.29.00	0303290000	DEMÁS SALMONIDOS, CONGELADOS, EXCEPTO HIGADOS, HUEVAS Y LECHAS	20	10%	0.90	18
5	0301.2.02	Pescado congelado	0303.31.00	0303310000	HALIBUT (FLETAN) CONGELADO, EXCEPTO HIGADOS, HUEVAS Y LECHAS	20	10%	0.90	18
6	0301.2.02	Pescado congelado	0303.32.00	0303320000	SOLLAS CONGELADAS, EXCEPTO HIGADOS, HUEVAS Y LECHAS	20	10%	0.90	18
7	0301.2.02	Pescado congelado	0303.33.00	0303330000	LENGUADOS CONGELADOS, EXCEPTO HIGADOS, HUEVAS Y LECHAS	20	10%	0.90	18
8	0301.2.02	Pescado congelado	0303.39.00	0303390000	DEMÁS PESCADOS PLANOS CONGELADOS, EXCEPTO HIGADOS, HUEVAS Y LECHAS	20	10%	0.90	18
9	0301.2.02	Pescado congelado	0303.41.00	0303410000	ALBACORAS O ATUNES BLANCOS CONGELADOS, EXCEPTO HIGADOS, HUEVAS Y LECHAS	20	10%	0.90	18
10	0301.2.02	Pescado congelado	0303.42.00	0303420000	ATUNES DE ALETA AMARILLA CONGELADOS, EXCEPTO HIGADOS, HUEVAS Y LECHAS	20	10%	0.90	18
11	0301.2.02	Pescado congelado	0303.43.00	0303430000	LISTADOS O BONITOS DE VIENTRE RAYADO CONGELADOS, EXCEPTO HIGADOS, HUEVAS Y LECHAS	20	10%	0.90	18
12	0301.2.02	Pescado congelado	0303.49.00	0303490000	DEMÁS ATUNES CONGELADOS, EXCEPTO HIGADOS, HUEVAS Y LECHAS	20	10%	0.90	18
13	0301.2.02	Pescado congelado	0303.50.00	0303500000	ARENQUES CONGELADOS, EXCEPTO HIGADOS, HUEVAS Y LECHAS	20	10%	0.90	18
14	0301.2.02	Pescado congelado	0303.60.00	0303600000	BACALAO CONGELADOS, EXCEPTO HIGADOS, HUEVAS Y LECHAS	20	10%	0.90	18
15	0301.2.02	Pescado congelado	0303.71.00	0303710000	SARDINAS, SARDINELAS Y ESPADINES CONGELADOS, EXCEPTO HIGADOS, HUEVAS Y LECHAS	20	10%	0.90	18
16	0301.2.02	Pescado congelado	0303.72.00	0303720000	EGLEFINOS CONGELADOS, EXCEPTO HIGADOS, HUEVAS Y LECHAS	20	10%	0.90	18
17	0301.2.02	Pescado congelado	0303.73.00	0303730000	CARBONEROS CONGELADOS, EXCEPTO HIGADOS, HUEVAS Y LECHAS	20	10%	0.90	18
18	0301.2.02	Pescado congelado	0303.74.00	0303740000	CABALLAS CONGELADAS, EXCEPTO HIGADOS, HUEVAS Y LECHAS	20	10%	0.90	18
19	0301.2.02	Pescado congelado	0303.75.00	0303750000	ESCUALOS CONGELADOS, EXCEPTO HIGADOS, HUEVAS Y LECHAS	20	10%	0.90	18
20	0301.2.02	Pescado congelado	0303.76.00	0303760000	ANGUILLAS CONGELADAS, EXCEPTO HIGADOS, HUEVAS Y LECHAS	20	10%	0.90	18
21	0301.2.02	Pescado congelado	0303.77.00	0303770000	ROBALOS CONGELADOS, EXCEPTO HIGADOS, HUEVAS Y LECHAS	20	10%	0.90	18
22	0301.2.02	Pescado congelado	0303.78.00	0303780000	MERLUZAS CONGELADAS, EXCEPTO HIGADOS, HUEVAS Y LECHAS	20	10%	0.90	18
23	0301.2.02	Pescado congelado	0303.79.00	0303790000	DEMÁS PESCADOS CONGELADOS, EXCEPTO HIGADOS, HUEVAS Y LECHAS	20	10%	0.90	18
24	0301.2.02	Pescado congelado	0303.80.00	0303800000	HIGADOS, HUEVAS Y LECHAS DE PESCADOS, CONGELADOS	20	10%	0.90	18

Nº	NALADI_NEGOC	PRODUCTOS NEGOCIADOS	NALADISA_ACTUAL	NANDINA_ACTUAL	DESC_PRODUCTO EN NANDINA ACTUAL	GRAV_ARA	MARGEN_PR	INDICE	ARA_PA
25	0301.2.02	Pescado congelado	0304.90.00	0304900000	DEMÁS CARNE DE PESCADO (INCLUSO PICADA), CONGELADA	20	10%	0.90	18
26	0705.1.39	Frijoles	0713.31.90	0713319000	DEMÁS FRIJOLES DE LA ESPECIE VIGNA MUNGO HEPPER O VIGNA RADIATA, DE VAINA SECAS DESVAINADAS, AUNQUE ESTEN MONDADAS O PARTIDAS	15	10%	0.90	13.5
27	0705.1.39	Frijoles	0713.32.90	0713329000	DEMÁS FRIJOLES ADZUKI, DE VAINA SECAS DESVAINADAS, AUNQUE ESTEN MONDADAS O PARTIDAS	15	10%	0.90	13.5
28	0705.1.39	Frijoles	0713.33.90	0713339000	DEMÁS FRIJOLES COMUNES, DE VAINAS SECAS DESVAINADAS, AUNQUE ESTEN MONDADAS O PARTIDAS, EXCEPTO POROTOS NEGROS	15	10%	0.90	13.5
29	0705.1.39	Frijoles	0713.39.90	0713399000	DEMÁS FRIJOLES, DE VAINA SECAS DESVAINADAS, AUNQUE ESTEN MONDADAS O PARTIDAS	15	10%	0.90	13.5
30	0910.0.99	Jengibre	0910.10.00	0910100000	JENGIBRE	10	10%	0.90	9
31	0910.0.99	Cúrcuma	0910.30.00	0910300000	CURCUMA	10	10%	0.90	9
32	0910.0.01 0910.0.02	y Tomillo y laurel, respectivamente	0910.40.00	0910400000	TOMILLO Y LAUREL	10	10%	0.90	9
33	0910.0.99	Otras especias, excepto azafrán	0910.50.00	0910500000	"CURRY"	10	10%	0.90	9
34	0910.0.99	Otras especias, excepto azafrán	0910.91.00	0910910000	MEZCLAS PREVISTAS EN LA NOTA 1B) DEL CAPTULO 9	10	10%	0.90	9
35	0910.0.99	Otras especias, excepto azafrán	0910.99.00	0910990000	DEMÁS ESPECIAS	10	10%	0.90	9
36	1005.0.01	Maíz	1005.90.20	1005902000	MAÍZ REVENTON	15	10%	0.90	13.5
37	1005.0.01	Maíz	1005.90.90	1005909010	MAÍZ BLANCO	15	10%	0.90	13.5
38	1005.0.01	Maíz	1005.90.20 1005.90.90	-1005909090	DEMÁS MAÍZ, EN ESPIGA (CHOCLO, EN MAZORCA)	15	10%	0.90	13.5
39	1201.4.02	Soya, excepto para siembra	1201.00.90	1201009000	DEMÁS HABAS DE SOJA, INCLUSO QUEBRANTADAS	15	10%	0.90	13.5
40	1201.3.01	Semilla de palma, para la siembra	1207.10.10 1207.10.20	-1207101000	NUEZ Y ALMENDRA DE PALMA, INCLUSO QUEBRANTADA, PARA SIEMBRA	5	10%	0.90	4.5
41	1507.1.10	Aceite de palma comestible y otros	1511.10.00	1511100000	ACEITE DE PALMA EN BRUTO	20	10%	0.90	18
42	1507.1.11	Aceites de coco comestible y otros	1513.11.00	1513110000	ACEITE DE COCO (COPRA) EN BRUTO	20	50%	0.50	10
43	2107.0.02	Extractos concentrados para preparación de bebidas, excepto de grado alcohólico superior a 0,5% volumen	2106.90.40	2106902000	PREPARACIONES COMPUESTAS CUYO GRADO ALCOHOLICO VOLUMETRICO SEA INFERIOR O IGUAL AL 0,5% VOL, PARA LA ELABORACION DE BEBIDAS	10	10%	0.90	9
44	2107.0.02	Extractos concentrados para preparación de bebidas, excepto de grado alcohólico superior a 0,5% volumen	2106.90.40	2106909090	DEMÁS EXTRACTOS CONCENTRADOS PARA LA ELABORACION DE BEBIDAS	20	10%	0.90	18
45	2307.0.02	Mezclas concentradas de antibióticos, vitaminas u otros productos para la fabricación de alimentos para animales	2309.90.20	2309902000	PREMEZCLAS PARA LA ALIMENTACION DE LOS ANIMALES	10	10%	0.90	9
46	2925.2.99	Ácido 3,4 dicloropropionilida	2924.29.90	2924294000	PROPANIL (ISO)	10	50%	0.50	5
47	3102.0.02	Nitrato de amonio, grado fertilizante	3102.30.00	3102300000	NITRATO DE AMONIO, INCLUSO EN DISOLUCION ACUOSA	5	100%	0.00	0
48	2107.0.02	Extractos concentrados para preparación de bebidas, excepto de grado alcohólico superior a 0,5% volumen	3302.10.10	3302101000	MEZCLAS DE SUSTANCIAS ODORIFERAS UTILIZADAS EN LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS O DE BEBIDAS, CUYO GRADO ALCOHOLICO VOLUMETRICO SEA > AL 0,5% VOL	10	10%	0.90	9
49	2107.0.02	Extractos concentrados para preparación de bebidas, excepto de grado alcohólico superior a 0,5% volumen	3302.10.10	3302109000	DEMÁS MEZCLAS DE SUSTANCIAS ODORIFERAS UTILIZADAS EN LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS O DE BEBIDAS	10	10%	0.90	9

Fuente: Procomer

Anexo B. Maquinaria para marroquinería

Máquina plana



Máquina de codo



Máquina desbastadora



Fuente: Este estudio

Anexo C. Oferta de servicios de transporte marítimo a Costa Rica

ORIGEN	DESTINO	LINEA MARITIMA	FRECUENCIA	TIEMPO DE TRANSITO			TIPO DE CARGA									FLETE		
			(días)	Min(días)	Máx(días)	20'	40'	45'	20'R	40'R	40'HC	40'HCR	BB	BB1	PP	CC	CC1	
BARRANQUILLA	PUERTO LIMÓN	EUROPE WEST INDIES LINE	10	2	3	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	
BARRANQUILLA	PUERTO LIMÓN	CIA. TRASATLANTICA (CTE)	14	2	4	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	
BARRANQUILLA	PUERTO LIMÓN	MAERSK LINE	7	2	4	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	
BARRANQUILLA	PUERTO LIMÓN	SEABOARD MARINE	7	2	9	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO	
BARRANQUILLA	PUERTO LIMÓN	EVERGREEN MARINE CORPORATION(EMC)	7	8	9	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO	
BARRANQUILLA	PUERTO LIMÓN	KING OCEAN SERVICE	7	2	4	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	
BARRANQUILLA	PUERTO LIMÓN	NAVESCO S.A.	30	2	3	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	
BARRANQUILLA	SAN JOSÉ	MAERSK LINE	8	5	7	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	
BARRANQUILLA	SAN JOSÉ	SEABOARD MARINE	7	4	10	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO	
BUENAVENTURA	PUERTO CALDERA	COMPA-IA CHILENA (CCNI)	7	2	5	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	
BUENAVENTURA	PUERTO CALDERA	MARUBA	7	2	4	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO	
BUENAVENTURA	PUERTO LIMÓN	MAERSK LINE	7	6	9	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	
BUENAVENTURA	PUERTO LIMÓN	HAPAG LLOYD	10	4	5	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	
BUENAVENTURA	SAN JOSÉ	MAERSK LINE	8	10	12	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	
BUENAVENTURA	SAN JOSÉ	N.V.O.C.C. MERCURY EXPRESS LINES	15	5	7	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	
CARTAGENA	PUERTO CALDERA	COMPA-IA CHILENA (CCNI)	7	2	5	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	
CARTAGENA	PUERTO CALDERA	MARUBA	7	2	4	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO	
CARTAGENA	PUERTO LIMÓN	EUROPE WEST INDIES LINE	10	2	3	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	
CARTAGENA	PUERTO LIMÓN	CIA. TRASATLANTICA (CTE)	14	2	4	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	
CARTAGENA	PUERTO LIMÓN	CMA-CGM	7	3	5	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	
CARTAGENA	PUERTO LIMÓN	ITALIA DE NAVIGAZIONE	10	4	5	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	
CARTAGENA	PUERTO LIMÓN	HAPAG LLOYD	7	2	3	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	
CARTAGENA	PUERTO LIMÓN	DOLE OCEAN LINER EXPRESS	7	1	2	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	
CARTAGENA	PUERTO LIMÓN	H. STINNES LINIEN GMBH	7	2	4	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO	
CARTAGENA	PUERTO LIMÓN	SEABOARD MARINE	7	2	9	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO	
CARTAGENA	PUERTO LIMÓN	COMPA-IA	7	3	8	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	

		SUDAMERICANA DE VAPORES															
CARTAGENA	PUERTO LIMÓN	EVERGREEN MARINE CORPORATION(EMC)	7	8	9	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO
CARTAGENA	PUERTO LIMÓN	MITSUI O.S.K. LINES	7	5	6	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI
CARTAGENA	PUERTO LIMÓN	HORN LINE	7	4	6	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO
CARTAGENA	PUERTO LIMÓN	N.V.O.C.C. MERCURY EXPRESS LINES	7	5	7	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI
CARTAGENA	PUERTO LIMÓN	COSTA CONTAINER LINES S.P.A.	8	2	4	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI
CARTAGENA	SAN JOSÉ	CMA-CGM	7	5	7	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI
CARTAGENA	SAN JOSÉ	MAERSK LINE	8	5	7	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI
CARTAGENA	SAN JOSÉ	HAPAG LLOYD	7	5	7	SI	SI	NO	SI	NO	SI						
CARTAGENA	SAN JOSÉ	H. STINNES LINIEN GMBH	7	4	8	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI
CARTAGENA	SAN JOSÉ	SEABOARD MARINE	7	4	10	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO
CARTAGENA	SAN JOSÉ	N.V.O.C.C. PANTAINER EXPRESS LINE	7	3	4	SI	NO	SI	SI	SI							
CARTAGENA	SAN JOSÉ	N.V.O.C.C. AIRSEATRANS S.A.	7	5	7	NO	SI	SI	SI								
CARTAGENA	SAN JOSÉ	N.V.O.C.C. AIRMAR CARGO	7	4	6	SI	NO	SI	SI	SI							
CARTAGENA	SAN JOSÉ	HORN LINE	7	5	7	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI
CARTAGENA	SAN JOSÉ	N.V.O.C.C. DANZAS -A.E.I.	7	4	5	NO	SI	SI	SI								
SANTA MARTA	PUERTO LIMÓN	MAERSK LINE	7	2	4	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI
SANTA MARTA	PUERTO LIMÓN	DOLE OCEAN LINER EXPRESS	7	1	2	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI
SANTA MARTA	PUERTO LIMÓN	H. STINNES LINIEN GMBH	7	2	4	SI	SI	NO	SI	SI	NO						
SANTA MARTA	PUERTO LIMÓN	COMPA-IA SUDAMERICANA DE VAPORES	7	3	8	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI
SANTA MARTA	SAN JOSÉ	H. STINNES LINIEN GMBH	7	4	8	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI

CONVENCIONES:

Tipo de carga: R: Refrigerado, H: High cube, HCR: High cube refrigerado, BB: Carga suelta, BB1: Carga suelta sujeta a consolidación
Fletes: PP: Flete prepagado, CC: Flete al cobro, CC1: Flete al cobro sujeto a confirmación.

Fuente: Agentes y líneas marítimas en Colombia.

Derechos Reservados de Autor PROEXPORT COLOMBIA

Anexo D. Tarifas referenciales de transporte marítimo a Costa Rica

PUERTO EMBARQ.	PUERTO CIUDAD DESTIN	LINEA	PRODUCT	Carga Suelta			Contenedor de 20 Pies			Contenedor de 40 Pies			Contenedor de 40 Pies Refrigerado			Contenedor de 40 Pies High Cube			Fecha Actualiz Tarifas
				FLETE	RECAR	B/L	FLETE	RECAR	B/L	FLETE	RECAR	B/L	FLETE	RECAR	B/L	FLETE	RECAR	B/L	
CTG	MOIN	NAVIERA 8	GENERAL Y REFRIGERAD A				700	155 (1) 150 (9)	35	900	300 (1) 150 (9)	35	3400	300 (1) 150 (9)	35	900	300 (1) 150 (9)	35	03/05/07
CTG	PUERTO CALDERA	NAVIERA 6	GENERAL				700	100 (4)	A.I.	850	200 (4)	A.I.	N.D	N.D	N.D	850	200 (4)	A.I.	11/07/07
BAQ	PUERTO LIMON	NAVIERA 28	GENERAL				900	175(1)	25	1200	350(1)	25	N.D	N.D	N.D	1300	350(1)	25	08/06/07
BAQ	PUERTO LIMON	NAVIERA 31	GENERAL				1375	A.I.	25	1894	A.I.	25	N.D	N.D	N.D	1894	A.I.	25	22/05/07
BAQ	PUERTO LIMON	NAVIERA 40	GENERAL Y REFRIGERAD A				1020	195 (4) 6 (6)	40	1240	385 (4) 6 (6)	40	2400	385 (4) 6 (6)	40	1240	385 (4) 6 (6)	40	22/05/07
BUN	PUERTO LIMON	NAVIERA 15	GENERAL				2200	90 (1) 125 (3) 6 (5) 113 (7)	30	3200	180 (1) 250 (3) 6 (5) 113 (7)	30	N.D	N.D	N.D	3200	180 (1) 250 (3) 6 (5) 113 (7)	30	07/02/07
CTG	PUERTO LIMON	NAVIERA 6	GENERAL				850	125 (1) 113 (8) 6 (6)	0	1050	250 (1) 113 (8) 6 (6)	50	N.D	N.D	N.D	1050	250 (1) 113 (8) 6 (6)	50	03/05/07
CTG	PUERTO LIMON	NAVIERA 8	GENERAL Y REFRIGERAD A				700	155 (1) 150 (9)	35	900	300 (1) 150 (9)	35	3400	300 (1) 150 (9)	35	900	300 (1) 150 (9)	35	03/05/07
CTG	PUERTO LIMON	NAVIERA 25	GENERAL				800	6 (6)	39	1100	6 (6)	39	N.D	N.D	N.D	1100	6 (6)	39	10/05/07
CTG	PUERTO LIMON	NAVIERA 28	GENERAL				900	175(1)	25	1200	350(1)	25	N.D	N.D	N.D	1300	350(1)	25	08/06/07
CTG	PUERTO LIMON	NAVIERA 15	GENERAL Y REFRIGERAD A				900	125(1) 78 (4) 6 (5) 113 (7)	30	1100	250 (1) 156 (4) 6 (5) 113 (7)	30	2950	250 (1) 156 (4) 6 (5) 113 (7)	30	1100	250 (1) 156 (4) 6 (5) 113 (7)	30	07/02/07
CTG	PUERTO LIMON	NAVIERA 31	GENERAL				1404	A.I.	25	2254	A.I.	25	N.D	N.D	N.D	2254	A.I.	25	22/05/07
CTG	PUERTO LIMON	NAVIERA 40	GENERAL Y REFRIGERAD A				1020	195 (4) 6 (6)	40	1240	385 (4) 6 (6)	40	2400	385 (4) 6 (6)	40	1240	385 (4) 6 (6)	40	22/05/07
BAQ	SAN JOSÉ	NAVIERA 28	GENERAL				1295	175(1)	25	1595	350(1)	25	N.D	N.D	N.D	1695	350(1)	25	08/06/07
BAQ	SAN JOSÉ	NAVIERA 31	GENERAL				1699	A.I.	25	2245	A.I.	25	N.D	N.D	N.D	2245	A.I.	25	22/05/07
BAQ	SAN JOSÉ	NAVIERA 40	GENERAL Y REFRIGERAD A				1390	195 (4) 6 (6)	40	1610	385 (4) 6 (6)	40	2770	385 (4) 6 (6)	40	1610	385 (4) 6 (6)	40	22/05/07
BAQ	SAN JOSÉ	CONSOLID ADOR 3	GENERAL	TON/M 3 85 MIN 95	A.I	40	N.A	A.I.	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	04/05/07
CTG	SAN JOSÉ	NAVIERA 8	GENERAL Y REFRIGERAD A				1100	155 (1) 150 (9)	35	1300	300 (1) 150 (9)	35	3870	300 (1) 150 (9)	35	1300	300 (1) 150 (9)	35	03/05/07

CTG	SAN JOSÉ	NAVIERA 25	GENERAL				1150	6 (6)	39	1450	6 (6)	39	N.D	N.D	N.D	1450	6 (6)	39	10/05/07
CTG	SAN JOSÉ	NAVIERA 31	GENERAL				1728	A.I.	25	2605	A.I.	25	N.D	N.D	N.D	2605	A.I.	25	22/05/07
CTG	SAN JOSÉ	NAVIERA 28	GENERAL				1295	175(1)	25	1595	350(1)	25	N.D	N.D	N.D	1695	350(1)	25	08/06/07
CTG	SAN JOSÉ	NAVIERA 40	GENERAL Y REFRIGERADA				1390	195 (4) 6 (6)	40	1610	385 (4) 6 (6)	40	2770	385 (4) 6 (6)	40	1610	385 (4) 6 (6)	40	22/05/07
CTG	SAN JOSÉ	CONSOLIDADOR 2	GENERAL	TON/M 3 55 MIN 60	25 (4)	45	N.A	A.I.	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	31/07/07
CTG	SAN JOSÉ	CONSOLIDADOR 3	GENERAL	TON/M 3 65 MIN 85	A.I	40	N.A	N.A	N.A	04/05/07									
CTG	SAN JOSÉ	CONSOLIDADOR 7	GENERAL	TON/M 3 80 MIN 100	10 (5)	40	N.A	N.A	N.A	23/04/07									
CTG	SAN JOSÉ	CONSOLIDADOR 8	GENERAL	TON/M 3 60 MIN 70	10 (5)	40	N.A	N.A	N.A	25/04/07									

NOTA: Esta información es de carácter referencial, las tarifas aquí registradas, están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de los volúmenes del comercio. Por favor consultar antes del embarque.

CONVENCIONES:

BUN: Buenaventura

CTG: Cartagena

BAQ: Barranquilla

STM: Santa Marta

CONVENCIONES:

TON: Tonelada

M3: Metro Cúbico

N.A.: No Aplica

A.I.: All In (Todo incluido)

N.D.: No Disponible

B/L: BILL OF LADING -Conocimiento de Embarque

RECARGOS

(1) BAF: BUNKER ADJUSTMENT FACTOR - Factor de Ajuste en la Fluctuación de los Precios del Combustible

(2) PCS: Paso de Canal

(3) ECS: Recargo por congestión

(4) EFAF: EMERGENCY FUEL ADJUSTMENT FACTOR- Factor de Ajuste por

Emergencia por Combustible

(5) CONSOLIDACIÓN EN PUERTO

(6) ISPS: INTERNATIONAL SHIP AND PORT SECURITY- Recargo de Seguridad

(7) THC: TERMINAL HANDLING CHARGE- Manejo

(8) THD: TERMINAL HANDLING AT DESTINATION- Manejo en Destino

(9) IMO: DANGEROUS CARGO SURCHARGE- Recargo para Carga Peligrosa

FUENTE: Prestatarios de Servicio - Procesada Por Proexport-Colombia

Fecha de Actualización: 2007

Anexo E. Oferta de servicios de transporte aéreo hacia Costa Rica

ORIGEN	DESTINO	AEROLÍNEA	FRECUENCIA	EQUIPO	CLASE	CONEXIÓN	ESCALA	OBSERVACIONES	ACTUALIZACIÓN
BOGOTÁ	SAN JOSÉ	AMERICAN AIRLINES	2 DIARIAS	A-300	P	MIA		CAP 31 TONS. Tiempo de Tránsito 12 a 38 horas. El vuelo de Miami a San José tiene un tiempo de 45 minutos.	07/05/07
BOGOTÁ	SAN JOSÉ	ARROW CARGO	DIARIA	DC 8 - 200	F	MIA		CAP. 32 TONS. Tiempo de Tránsito 24 - 48 horas. El vuelo entre Miami y San José tiene un tiempo de 2 horas y media.	07/05/07
BOGOTÁ	SAN JOSÉ	AEROASOCIADOS	JU	B-727-100 B-727-200	F			CAP 16 Y 20 TONS respectivamente. Tiempo de tránsito de 1 día.	25/05/07
BOGOTÁ	SAN JOSÉ	GIRAG LTDA	DIARIA	B-727 - 100	F	PTY		CAP. 18 TONS. Tiempo de Transito 48 horas.	07/05/07
BOGOTÁ	SAN JOSÉ	GRUPO TACA	DIARIA	A - 320 A - 319	P			CAP 3500 KILOS Y 1500 KILOS respectivamente. Tiempo de Tránsito 2 horas.	07/05/07
BOGOTÁ	SAN JOSÉ	TRANS AM	MA,MI,JU,VI,SA,DO	B-727-100/200	F	CCS		CAP 16 y 18 TONS respectivamente. El tiempo de tránsito es de 14 horas y 45 minutos	07/05/07
			LU,MA,MI,JU,VI,,SA	B-727-100	F	PTY		CAP 16 TONS. El tiempo de tránsito es de 4 horas y 45 minutos	07/05/07
BOGOTÁ	SAN JOSÉ	UPS	MA,MI,JU,SA,DO	B-757	F	MIA		CAP. 30 TONS. Tiempo de Transito 24 - 48 horas.	07/05/07

Otras Alternativas: Consultar vuelos de las diferentes aerolíneas que sirven la ruta Miami y/o países de la Comunidad Andina de Naciones.

PARA EMBARQUES DESDE OTRAS CIUDADES EN COLOMBIA, SE DEBE CONSULTAR A LAS ANTERIORES AEROLÍNEAS.

NOTA: Esta información es de carácter referencial, las frecuencias aquí registradas, están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de los volúmenes del comercio. por favor consultar antes del embarque.

CONVENCIONES:

P: Avión de Pasajeros

MIA: Miami

F: Avión Carguero

PTY: Panamá

CLASE: Tipo de avión utilizado hasta la conexión o escala y/o destino final.

CONEXIÓN: Cambio de avión de la misma aerolínea o con otra.

ESCALA: Parada donde no hay cambio de avión.

EN AVIONES DE PASAJEROS, LA CAPACIDAD DE CARGA ESTA SUJETA AL CUPO DE EQUIPAJE.

Fuente: Prestatarios de Servicio – Aerolíneas

Última revisión: Mayo de 2007

DERECHOS RESERVADOS DE AUTOR PROEXPORT COLOMBIA

Anexo F. Tarifas referenciales de transporte aéreo a Costa Rica

ORIGEN	DESTINO	AEROLÍNEA	FRECUENCIA	EQUIPO	CLASE	CONEXIÓN	ESCALA	OBSERVACIONES	ACTUALIZACIÓN
BOGOTÁ	SAN JOSÉ	AMERICAN AIRLINES	2 DIARIAS	A-300	P	MIA		CAP 31 TONS. Tiempo de Tránsito 12 a 38 horas. El vuelo de Miami a San José tiene un tiempo de 45 minutos.	07/05/07
BOGOTÁ	SAN JOSÉ	ARROW CARGO	DIARIA	DC 8 - 200	F	MIA		CAP. 32 TONS. Tiempo de Tránsito 24 - 48 horas. El vuelo entre Miami y San José tiene un tiempo de 2 horas y media.	07/05/07
BOGOTÁ	SAN JOSÉ	AEROSOCIADOS	JU	B-727-100 B-727-200	F			CAP 16 Y 20 TONS respectivamente. Tiempo de tránsito de 1 día.	25/05/07
BOGOTÁ	SAN JOSÉ	GIRAG LTDA	DIARIA	B-727 - 100	F	PTY		CAP. 18 TONS. Tiempo de Tránsito 48 horas.	07/05/07
BOGOTÁ	SAN JOSÉ	GRUPO TACA	DIARIA	A - 320 A - 319	P			CAP 3500 KILOS Y 1500 KILOS respectivamente. Tiempo de Tránsito 2 horas.	07/05/07
BOGOTÁ	SAN JOSÉ	TRANS AM	MA,MI,JU,VI,SA,DO	B-727-100/200	F	CCS		CAP 16 y 18 TONS respectivamente. El tiempo de tránsito es de 14 horas y 45 minutos	07/05/07
			LU,MA,MI,JU,VI,SA	B-727-100	F	PTY		CAP 16 TONS. El tiempo de tránsito es de 4 horas y 45 minutos	07/05/07
BOGOTÁ	SAN JOSÉ	UPS	MA,MI,JU,SA,DO	B-757	F	MIA		CAP. 30 TONS. Tiempo de Tránsito 24 - 48 horas.	07/05/07

Otras Alternativas: Consultar vuelos de las diferentes aerolíneas que sirven la ruta Miami y/o países de la Comunidad Andina de Naciones.

PARA EMBARQUES DESDE OTRAS CIUDADES EN COLOMBIA, SE DEBE CONSULTAR A LAS ANTERIORES AEROLÍNEAS.

NOTA: Esta información es de carácter referencial, las frecuencias aquí registradas, están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de los volúmenes del comercio. Por favor consultar antes del embarque.

CONVENCIONES:

P: Avión de Pasajeros

MIA: Miami

F: Avión Carguero

PTY: Panamá

CLASE: Tipo de avión utilizado hasta la conexión o escala y/o destino final.

CONEXIÓN: Cambio de avión de la misma aerolínea o con otra.

ESCALA: Parada donde no hay cambio de avión.

EN AVIONES DE PASAJEROS, LA CAPACIDAD DE CARGA ESTA SUJETA AL CUPO DE EQUIPAJE.

Fuente: Prestatarios de Servicio – Aerolíneas

Última revisión: Mayo de 2007

DERECHOS RESERVADOS DE AUTOR PROEXPORT COLOMBIA

Anexo G. Formulario Certificado al Proveedor

FORMULARIO CERTIFICADO AL PROVEEDOR - "CP"						
Para ser diligenciado exclusivamente por las empresas debidamente inscritas en el Registro de Sociedades de Comercialización Internacional C.I. (Los bienes comprados por la C.I. sin el IVA y/o la Retefuente al amparo del presente CP deben ser exportadas)						
IDENTIFICACION DE LA SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL "C.I."						
RAZON SOCIAL:					NIT	
Dirección			Ciudad	Teléfono(s)	E-mail	
Número de REGISTRO:			Fecha de inscripción en el REGISTRO DE C.I.: (aaaa/mm/dd)			
Fecha de Factura de compra al Proveedor (aaaa/mm/dd)			Acumulando compras por Mes (Número del Mes?)			
Acumulando compras por Bimestre (Número del Bimestre?)			Identificación del Bimestre de Compra (No.)			
FECHA DE EXPEDICION DEL CP: (aaaa/mm/dd)						CP No.
MODIFICACIONES		Este CP modifica totalmente al CP No.			De Fecha (aaaa/mm/dd):	
IDENTIFICACION DEL PROVEEDOR NACIONAL DE LAS MERCANCIAS O DE LOS SERVICIOS INTERMEDIOS DE LA PRODUCCION (SIP)						
NOMBRE DEL PROVEEDOR		NIT Proveedor		Teléfono		DIRECCION del Proveedor
MERCANCIAS NACIONALES ADQUIRIDAS PARA:						
Exportar en el mismo estado (Producto sin Transformar)				Transformar y Exportar (Materia Prima, Insumos, Partes y Piezas)		
MERCANCIAS NACIONALES ADQUIRIDAS A TITULO DE:						
COMPRA		MANDATO		OTROS		
EXENCIONES TRIBUTARIAS EN ESTE CP						
Valor Real de Exención del IVA				Valor Real de Exención de la Retefuente		
RELACION DE LAS MERCANCIAS NACIONALES O DE LOS SIP						
ITEM No.	SUBPARTIDA ARANCELARIA	DESCRIPCION DE LA MERCANCIA O EL SIP	CANTIDAD	UNIDAD COMERCIAL	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
TOTALES						
FECHA LIMITE PARA EXPORTAR ESTAS MERCANCIAS (aaaa/mm/dd)						
Ciudad de Expedición de este CP		NOMBRE Y FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL DE LA C.I.				

Anexo H. Elementos de imagen de la marca Cebra's Bags

<p data-bbox="310 369 833 443">Marquilla externa - frente</p> 	<p data-bbox="865 369 1365 443">Marquilla externa – respaldo</p> 
<p data-bbox="691 856 1024 926">Marquilla interna</p> 	
<p data-bbox="334 1220 808 1276">Llaves o Sliders</p> 	

Anexo I. Especificación para la inscripción en el IFLS

FICHA TÉCNICA

IFLS XVII VERSIÓN - BOGOTÁ COLOMBIA

5 AL 8 DE FEBRERO DE 2008



Fecha: Febrero 5 al 8 de 2008

Lugar: CORFERIAS- Bogotá

Ámbito: Internacional

Carácter: Especializada

Sectores Participantes: Industriales y diseñadores de moda nacionales e internacionales de calzado, marroquinería, prendas de vestir en cuero, artículos de viaje, cuero, maquinaria, insumos y componentes.

Visitantes: Evento dirigido a empresarios, gerentes y profesionales independientes dedicados a la comercialización y distribución mayorista de calzado y todo tipo de bienes manufacturados en cuero como material básico.

Organizador: ACICAM, Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas.

Área de Exhibición: 11.000 Metros Cuadrados.

Pabellones: 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8

Desfiles: Segundo Piso del Pabellón 6.

Visitantes Estimados: 19.000

Expositores Estimados: 550

HORARIO DE MONTAJE Y DESMONTAJE

Montaje de Stand:

(Únicamente ensamble y retoque de pintura):

Sábado 2 y Domingo 3 de Febrero de 9:00 a.m. - 8:00 p.m.

Lunes 4 de Febrero de 9:00 a.m. - 6:00 p.m.

Montaje de Muestras:

Lunes 4 de Febrero de 6:00 p.m. - 8:00 p.m.

Desmontaje:

Sábado 9 de Febrero de 8:00 a.m. - 12 m.

Único día permitido para el desmontaje de muestras y carpintería.

HORARIO DE INGRESO AL IFLS

Expositores:

Febrero 5 al 8 de 2008

Pabellones de Insumos (4 y 8): 9:00 a.m. - 7:00 p.m.

Pabellones de Producto Terminado (3-6-7): 9:30 a.m. - 7:00 p.m.

Visitantes:

Febrero 5 al 8 de 10:00 a.m. - 6:00 p.m.

Desfiles:

Febrero 5 - 6 - 7 de 2008

Ingreso de 7:00 p.m. a 7:30 p.m.

INGRESO DE MERCANCÍAS

El ingreso y retiro de muestras y material de montaje requiere del PAZ Y SALVO de ACICAM. Las muestras deben registrarse en el Formulario de Comercio Exterior de CORFERIAS, el cual se adquiere en las oficinas de CORFERIAS, Cra 40 No 22C - 67 Tel. (57-1) 3810000.

VIGILANCIA

La organización suministra personal de vigilancia general. En las horas de exhibición no será responsable por robos o hurtos dentro de los stands. Es responsabilidad del expositor asegurar la mercancía que va a exhibir y vigilar sus zonas de exhibición.

SEGURO OBLIGATORIO

Los expositores están obligados a asegurar contra todo riesgo la mercancía que se exponga y los elementos de decoración, ya sean de su propiedad o de terceros. La póliza de seguro debe cubrir las mercancías desde el primer día de montaje hasta el último día de desmontaje.

PROHIBIDO EL INGRESO DE MENORES DE EDAD

ACICAM
Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas
PBX: (57-1) 2816400 Ext. 113 - 115 Carrera 4 A No. 25C-71
Bogotá / Colombia
www.ifls.com.co - ifls@ifls.com.co

FICHA TÉCNICA

IFLS XVII VERSIÓN - BOGOTÁ COLOMBIA

5 AL 8 DE FEBRERO DE 2008



DERECHOS DE LA INVERSIÓN:

- ↙ Panelería básica 2.40 metros de alto por 1.20 metros de ancho.
- ↙ Cenefa Marcada con el numero de stand y nombre de la empresa sin logotipo.
- ↙ Tres (3) Sillas por empresa participante.
- ↙ Un (1) escritorio por empresa participante.
- ↙ Dos (2) kw de energía por empresa participante.
- ↙ Escarpelas de acuerdo a la área de exhibición:
 - Expositor
 - Montaje
- ↙ Cinco (5) Invitaciones a la feria por empresa participante.
- ↙ Invitación al Acto Inaugural
- ↙ Inclusión en el Catalogo de Expositores y Mapa Ferial. (condicionado a la entrega de información, dentro de las fechas estipuladas para tal fin).

ACREDITACIÓN DE VISITANTES AL IFLS

Para la acreditación de compradores al IFLS, las empresas expositoras deberán suministrar a la organización la información de contacto de sus visitantes a mas tardar el 16 de noviembre de 2007.

Los invitados recibirán a vuelta de correo su credencial personalizada para el ingreso al recinto ferial del IFLS.

VALOR DE LA INVERSIÓN

AFILIADO ACICAM: \$132.000 Metro Cuadrado
NO AFILIADO: \$264.000 Metro Cuadrado
INTERNACIONAL:USD \$165 Metro Cuadrado



Pabellón 3 / Pavilion 3
Calzado - Footwear

Pabellón 4 / Pavilion 4
Maquinaria - Machinery
Insumos - Raw Materials
Componentes - Supplies
Instituciones - Institutions

Pabellón 5 / Pavilion 5
Foro de Tendencias de Moda
Fashion Trends Showcase
Oficinas de ACICAM
ACICAM Offices

Pabellón 6 / Pavilion 6
Calzado - Footwear
Manufacturas en cuero -
Leathergoods

Pabellón 6 - 2do. Piso
Pavillon 6 - 2nd. Floor
Desfiles - Fashion Shows

Pabellón 7 / Pavilion 7
Calzado - Footwear

Pabellón 8 / Pavilion 8
Maquinaria - Machinery
Insumos - Raw Materials
Componentes - Supplies

SECCIONALES ACICAM

Bogotá y Cundinamarca
PBX: (57-1) 2816400 Ext. 113-115
Fax (57-1) 3418995
Cra 4 A No. 25C - 71 Bogotá

Santander
Telefax: (57-7) 6431350 - 6434242
Cra 35 No. 46 - 67 Piso 2 Bucaramanga

Norte de Santander
Telefax: (57-7) 5755038
Av. 4 Este No. 6 - 49 Oficina 214
Edificio Centro Jurídico Cúcuta

Antioquia
Tel: (57-4) 3120184
Fax: (57-4) 3120116
Cra 48 No. 10 - 45 Oficina 926
Centro Comercial Monterrey Medellín

Valle del Cauca
Tel: (57-2) 6607038
Fax: (57-2) 6607039
Calle 4 Norte No. 1N-10
Edificio Mercurio oficina 901

PROHIBIDO EL INGRESO DE MENORES DE EDAD

ACICAM
Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas
PBX: (57-1) 2816400 Ext. 113 - 115 Carrera 4 A No. 25C-71
Bogotá / Colombia
www.ifls.com.co • ifls@ifls.com.co

Anexo J. Oferta de servicios de transporte aéreo a Venezuela

ORIGEN	DESTINO	AEROLÍNEA	FRECUENCIA	EQUIPO	CLASE	CONEXIÓN	ESCALA	OBSERVACIONES	ACTUALIZACIÓN
BOGOTÁ	CARACAS	AERO ASOCIADOS	MA,MI,VI,SA	B-727-100 B-727-200	F			CAP. 16 y 20 TONS respectivamente. Tiempo de Transito 1,5 horas.	02/03/06
BOGOTÁ	CARACAS	AEROPOSTAL	2 DIARIAS	MD - 83	P			CAP. 2 TONS por vuelo. Tiempo de Transito 3 horas y 10 minutos. Tiene conexión entre ciudades al interior de Venezuela.	02/03/06
BOGOTÁ	CARACAS	AMERICAN AIRLINES	CUATRO DIARIAS	B-757/ 767	P	MIA		CAP. 3 - 36 TONS. Tiempo de Transito 72 horas.	02/03/06
BOGOTÁ	CARACAS	AVIANCA	DIARIA	M - 83	P			Capacidad de carga sujeta al cupo de equipaje. Tiempo de Transito 2 horas y 40 minutos.	17/08/06
BOGOTÁ	CARACAS	AVIANCA	MI,SA	B-767	F			Capacidad de carga sujeta al cupo de equipaje. Tiempo de Transito 2 horas Y 50 minutos	17/08/06
BOGOTÁ	CARACAS	AVIANCA	LU,MA,JU,VI,DO	B-757	P			Capacidad de carga sujeta al cupo de equipaje. Tiempo de Transito 2 horas Y 50 minutos	17/08/06
BOGOTÁ	CARACAS	AVIANCA	DIARIA	B-763	P			CAP. 1 TON y 400 KG. Tiempo de Transito 3 horas.	17/08/06
BOGOTÁ	CARACAS	AVIANCA	DIARIA	MD - 83	P			CAP. 1 TON y 400 KG. Tiempo de Transito 2 horas y 45 minutos	17/08/06
BOGOTÁ	CARACAS	CONVIASA -TRANSWILD	LU,MI,VI,DO	B - 737 - 300	P			CAP 3 TONS. Tiempo de Transito 3 horas y 40 minutos.	02/03/06
BOGOTÁ	CARACAS	COPA	DIARIA	B - 727-200	F	PTY		CAP. 10 TONS. Conexión en 24 - 48 horas.	02/03/06
BOGOTÁ	CARACAS	TRANSAM	MA,MI,JU,VI,SA,DO	B-727-100	F	CCS		CAP. 16 TONS. Tiempo de Transito 7 horas.	02/03/06
BOGOTÁ	CARACAS	TRANSAM	LU,MA,MI,JU,VI,SA	B-727-100	F	PTY		CAP. 16 TONS. Tiempo de Transito 3 horas.	02/03/06
CALI	CARACAS	AMERICAN AIRLINES	DIARIA	B-757	P	MIA		CAP. 3 TONS. Tiempo de Transito 72 horas.	02/03/06
MEDELLÍN	CARACAS	AMERICAN AIRLINES	DIARIA	B-757	P	MIA		CAP. 3 TONS. Tiempo de Transito 72 horas.	02/03/06
BOGOTÁ	VALENCIA	TRANSAM	LU,MA,MI,JU,VI,SA	B-727-200	F	PTY		CAP. 16 TONS. Tiempo de Transito 10 horas y 5 minutos.	02/03/06
BOGOTÁ	VALENCIA	TRANSAM	LU,MA,MI,JU,VI,SA	B-727-200	F	PTY	CCS	CAP. 16 TONS. Tiempo de Transito 9 horas y 10 minutos.	02/03/06
BOGOTÁ	CARACAS	ARROW CARGO	LU	DC-8 DC-10	F	MIA		CAP. 35 TONS Y 60TONS	23/08/06
BOGOTÁ	MARACAIBO	ARROW CARGO	LU	DC-8 DC-11	F	MIA		CAP. 35 TONS Y 60TONS	23/08/06

PARA EMBARQUES DESDE OTRAS CIUDADES EN COLOMBIA, SE DEBE CONSULTAR A LAS ANTERIORES AEROLÍNEAS.

NOTA: Esta información es de carácter referencial, las frecuencias aquí registradas, están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de los volúmenes del comercio. por favor consultar antes del embarque.

CONVENCIONES:

P: Avión de Pasajeros **F:** Avión Carguero **CCS:** Caracas

PTY: Panamá **MIA:** Miami **SJO:** San José

ACTUALIZACIÓN: Fecha en la cual Proexport recibe la información.

CLASE: Tipo de avión utilizado hasta la conexión o escala y/o destino final.

CONEXIÓN: Cambio de avión de la misma aerolínea o con otra.

ESCALA: Parada donde no hay cambio de avión.

EN AVIONES DE PASAJEROS, LA CAPACIDAD DE CARGA ESTA SUJETA AL CUPO DE EQUIPAJE.

Fuente: Prestatarios de Servicio – Aerolíneas **Última revisión:** Agosto de 2006

DERECHOS RESERVADOS DE AUTOR

PROEXPORT COLOMBIA© 2004

Anexo K. Tarifas referenciales de transporte aéreo a Venezuela

EROLÍNEA COMERCIALI	ORIGEN	DESTINO	TIPO DE CARGA	MIN	-45 KG	+45 KGS	+ 100 KGS	+ 200 KGS	+ 300 KGS	+ 500 KGS	+ 1000 KGS	ACTUALI TARIFAS	F.S	S.S	ACTUALI Z RECARG	OBSERVACIONES
TACT	BOGOTÁ	CARACAS	CARGA GENERAL	85,00	3,12	2,39	2,39	2,39	1,93	1,57	ND	01/02/07				
TACT	MEDELLÍN	CARACAS	CARGA GENERAL	85,00	2,96	2,24	1,80	1,80	1,80	1,50	ND	01/02/07				
TACT	CALI	CARACAS	CARGA GENERAL	85,00	3,13	2,39	2,39	2,39	1,93	1,68	ND	01/02/07				
AEROLÍNEA 4	BOGOTÁ	CARACAS	CARGA GENERAL	50,00	1,15	1,05	1,05	1,05	0,85	0,70	ND	03/05/07	0,50	0,00	03/05/2007	F.S por Kilo. El Terminal Fee es de 0,065 por kilo de 500 kilos en adelante.
AEROLÍNEA 4	MEDELLÍN	CARACAS	CARGA GENERAL	50,00	1,15	1,05	1,05	1,05	0,85	0,70	ND	03/05/07	0,50	0,00	03/05/2007	F.S por Kilo. El Terminal Fee es de 0,065 por kilo de 500 kilos en adelante.
AEROLÍNEA 4	CALI	CARACAS	CARGA GENERAL	50,00	1,45	1,35	1,35	1,35	1,15	1,00	ND	03/05/07	0,50	0,00	03/05/2007	F.S por Kilo. El Terminal Fee es de 0,065 por kilo de 500 kilos en adelante. Las tarifas de Calí tienen un valor adicional de 0,30 sobre las tarifas aplicadas a Bogotá y Medellín.
AEROLÍNEA 8	BOGOTÁ	CARACAS	CARGA GENERAL	110,0	4,06	3,11	2,39	2,39	2,04	1,70	ND	03/05/07	0,50	0,00	03/05/2007	F.S Sin mínima. Due Carrier de US 25
AEROLÍNEA 8	MEDELLÍN	CARACAS	CARGA GENERAL	110,0	4,06	3,11	2,39	2,39	2,04	1,70	ND	03/05/07	0,50	0,00	03/05/2007	F.S Sin mínima. Due Carrier de US 25
AEROLÍNEA 8	CALI	CARACAS	CARGA GENERAL	110,0	4,06	3,11	2,39	2,39	2,04	1,70	ND	03/05/07	0,50	0,00	03/05/2007	F.S Sin mínima. Due Carrier de US 25
AEROLÍNEA 13	BOGOTÁ	CARACAS	PERECEDE ROS	62,00	1,86	1,86	1,48	1,48	1,29	1,05	1,05	31/05/07	0,30	0,00	31/05/2007	F.S Sin Mínima. La tarifa priority es el 50% adicional a las tarifas publicadas.
AEROLÍNEA 20	BOGOTÁ	CARACAS	CARGA GENERAL	87,50	3,15	ND	1,60	1,60	1,35	1,35	ND	03/05/07		0,00	03/05/2007	Las tarifas incluyen el F.S. El Due Agent tiene mínima de US 20 Y el Collect Fee es del 3% sobre el valor del flete con una mínima de US 20.
AEROLÍNEA 28	BOGOTÁ	CARACAS	CARGA GENERAL	50,00	2,60	1,11	1,11	1,11	0,95	0,85	0,85	03/05/07	0,35	0,00	03/05/2007	El F.S tiene mínima de US 15.

AEROLÍNEA 28	MEDELLÍN	CARACAS	CARGA GENERAL	50,00	2,80	1,31	1,31	1,31	1,15	0,85	0,85	03/05/07	0,35	0,00	03/05/2007	El F.S tiene mínima de US 15. La tarifa de Medellín y Cali se cobra US 0,20 adicional
AEROLÍNEA 28	CALI	CARACAS	CARGA GENERAL	50,00	2,80	1,31	1,31	1,31	1,15	0,85	0,85	03/05/07	0,35	0,00	03/05/2007	El F.S tiene mínima de US 15. La tarifa de Medellín y Cali se cobra US 0,20 adicional
AEROLÍNEA 30	BOGOTÁ	CARACAS	CARGA GENERAL	85,00	1,24	1,24	0,93	0,93	0,93	0,76	0,76	03/05/07	0,41	0,00	03/05/2007	F.S por kilo. El terminal Fee es de US 0,05 con mínima de US 5. El recargo del GFX es del 50% sobre la tarifa GFC.
AEROLÍNEA 30	MEDELLÍN	CARACAS	CARGA GENERAL	85,00	1,51	1,51	1,20	1,20	1,20	1,03	1,03	03/05/07	0,41	0,00	03/05/2007	F.S por kilo. El terminal Fee es de US 0,05 con mínima de US 5. El recargo del GFX es del 50% sobre la tarifa GFC.
AEROLÍNEA 28	BOGOTÁ	CARACAS	FLORES	50,00	2,60	1,11	1,11	1,11	0,95	0,85	0,85	01/01/07	0,35	0,00	01/01/2007	Desde CLO, MDE, BGA, CUC, BAQ y CTG se cobra USD 0,20 adicional a las tarifas de menos de 500 kilos. Carga enviada Collect se debe agregar USD 0,15 a la tarifa.
AEROLÍNEA 28	BOGOTÁ	CARACAS	FRUTAS	50,00	2,60	1,11	1,11	1,11	0,95	0,85	0,85	01/01/07	0,35	0,00	01/01/2007	
AEROLÍNEA 28	BOGOTÁ	CARACAS	CUERO	50,00	2,60	1,11	1,11	1,11	0,95	0,85	0,85	01/01/07	0,35	0,00	01/01/2007	
AEROLÍNEA 28	BOGOTÁ	CARACAS	TEXTILES Y CONFECIONES	50,00	2,60	1,11	1,11	1,11	0,95	0,85	0,85	01/01/07	0,35	0,00	01/01/2007	
AEROLÍNEA 28	BOGOTÁ	CARACAS	LIBROS	50,00	2,60	0,90	0,9	0,90	0,7	0,60	0,60	01/01/07	0,35	0,00	01/01/2007	
AEROLÍNEA 28	BOGOTÁ	CARACAS	PRIORITY	50,00	2,60	1,33	1,33	1,33	1,14	1,02	1,02	01/01/07	0,35	0,00	01/01/2007	
AEROLÍNEA 13	BOGOTÁ	MARACAIBO	CARGA GENERAL	62,00	1,88	1,88	1,5	1,50	1,32	1,10	1,10	31/05/07	0,30	0,00	31/05/2007	F.S Sin Mínima. Se cobra el 10 % adicional a las tarifas publicadas para productos perecederos.

NOTA: Esta información es de carácter referencial, las tarifas aquí registradas, están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de los volúmenes del comercio. Por favor consultar antes del embarque.

CONVENCIONES:

F.S. Recargo por combustible

S.S. Recargo por seguridad

T.F: Terminal Fee: Es el recargo que cobran las aerolíneas por manejo de carga en bodega.

GFC: Tarifas para carga seca.

GFX: Tarifas para perecederos y animales.

ND: No Disponible

TACT: The Air Cargo Tariff. Tarifas máximas autorizadas por la IATA (Asociación internacional de transporte aereo)

COLLECT FEE: Cobro del flete en ciudad de destino.

DUE AGENT: Cobro por manejo de carga

DUE CARRIER: Costo guía aérea.

Fuente: Prestatarios de Servicio – Aerolíneas

Última revisión: Mayo de 2007

DERECHOS RESERVADOS DE AUTOR

PROEXPORT COLOMBIA

Anexo L. Directorio de empresas de transporte terrestre a Venezuela

Clase Servicio: Transporte de carga por carretera
Tipo Servicio: Servicios internacionales de Transporte en camión

RAZON SOCIAL	CIUDAD	TELEFONO	FAX
ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA	BOGOTA	57 1 3609610	57 1 3609610
COLOMBIANA DE TANQUES LTDA "COLTANQUES LTDA"	BOGOTA	57 1 4112899	57 1 4120149
COMPAÑÍA TRANSPORTADORA AL MAR LTDA "CITRAMAR LTDA"	BOGOTA	57 1 2037838	57 1 7204907
COOPERATIVA COLOMBIANA DE TRANSPORTADORES LTDA "COOPECOL LTDA"	BOGOTA	57 1 2775236	57 1 2013659
COORDINADORA INTERNACIONAL DE CARGAS S.A. E.M.A. - SISTEMA CORDICARGAS	BOGOTA	57 1 6105999	57 1 6105999
COORDINADORA INTERNACIONAL DE TRAFICOS LTDA "COORDITRAFICOS LTDA"	BOGOTA	57 1 3460266	57 1 3460266
CORDINADORA ANDINA DE CARGA LTDA "CORDIANDINA LTDA"	BOGOTA	57 1 2102907	57 1 2019760
EMPRESA DE TRANSPORTE ENRIQUE ROPERIO SEPULVEDA	CUCUTA	57 7 5791338	57 7 5791340
EMPRESA DE TRANSPORTES EL PROVEEDOR Y SERCARGA S.A	BOGOTA	57 1 2921600	57 1 4114468
EMPRESA DE TRANSPORTES GALVIS Y CIA LTDA	CUCUTA	57 7 5780239	57 7 5781326
GOLD GATE S.A	BOGOTA	57 1 3125458	57 1 3125447
GUERRERO TRANSPORTADORES DE CARGA LTDA	BOGOTA	57 1 2373705	57 1 2779224
INTERANDINA DE TRANSPORTES LTDA "INANTRA LTDA"	BOGOTA	57 1 4118128	57 1 4118173
LAAX S.A ZONA FRANCA DE BOGOTA	BOGOTA	57 1 5712885	57 1 4395410
LAS GANDOLAS LTDA	CUCUTA	57 7 5876988	57 7 5876988
LINEA EXPRESS DE CARGA LTDA "LEC LTDA"	BOGOTA	57 1 2603804	57 1 2603809
LITECAR	BOGOTA	57 1 4111442	57 1 4111512
LOGÍSTICA MERCOANDINO LTDA.	BOGOTA	57 1 2949150	57 1 2949151
MAMUT DE COLOMBIA S.A	BOGOTA	57 1 5422000	57 1 3436647
MULTINACIONAL TRANSPORTADORA LTDA	BOGOTA	57 1 3483959	57 1 2482099
PROPIETARIOS DE CAMIONES S.A "PROCAM S.A"	BOGOTA	57 1 4247004	57 1 4247008
RAPIDO HUMADEA S.A	BOGOTA	57 1 2921688	57 1 4111552
TANQUES Y CAMIONES LTDA	BOGOTA	57 1 2351251	57 1 2357095
TINCAR LTDA	BOGOTA	57 1 3750617	57 1 3750617
TRANINTER - TRANSPORTADORA NACIONAL E INTERNACIONAL LTDA.	BOGOTA	57 1 2949085	57 1 2956127
TRANS ACIDOS Y QUIMICOS LTDA	BOGOTA	57 1 2773140	57 1 3706058
TRANSCONTINENTAL DE SERVICIOS PETROLEROS LTDA	BOGOTA	57 1 6719437	57 1 6710829
TRANSPORTE E INVERSIONES ANDINAS LTDA "T.&I.A. LTDA"	CUCUTA	57 7 5780905	57 7 5781266
TRANSPORTE MONRUB Y CIA LTDA	BOGOTA	57 1 2473185	57 1 2370077
TRANSPORTE MULTIMODAL Y SERVICIOS DE CARGA LTDA "T.S. MULTIMODAL LTDA"	BOGOTA	57 1 3600711	57 1 3600399

TRANSPORTES Y SERVICIOS S.A "TRANSER S.A"	BOGOTA	57 1 2692349	57 1 2688563
TRANSPORTES 3T	BOGOTA	57 1 4172600	57 1 4172620
TRANSPORTES ASTER LTDA	BOGOTA	57 1 4057759	57 1 3710314
TRANSPORTES AUTOSOL LTDA	BOGOTA	57 1 6761441	57 1 6760515
TRANSPORTES CARAVANA LTDA	BOGOTA	57 1 2600224	57 1 2906995
TRANSPORTES CONDOR LTDA	BOGOTA	57 1 3705379	57 1 3712876
TRANSPORTES COORDIFRONTERAS LTDA	BOGOTA	57 1 2768077	57 1 2233654
TRANSPORTES CORREDOR LTDA	BOGOTA	57 1 2779191	57 1 7106798
TRANSPORTES DEL NORDESTE S.A	CUCUTA	57 7 5782592	57 7 5781032
TRANSPORTES EDUARDO BOTERO SOTO & CIA LTDA	BOGOTA	57 1 4128482	57 1 4128482
TRANSPORTES EDUARDO BOTERO SOTO & CIA LTDA	CUCUTA	57 7 75792663	57 7 75792663
TRANSPORTES ESPECIALES A.R.G. LTDA	CUCUTA	57 7 5872419	57 7 5782563
TRANSPORTES GLACIAL LTDA	BOGOTA	57 1 4136287	57 1 4170368
TRANSPORTES ICEBERG DE COLOMBIA LTDA	BOGOTA	57 1 4155353	57 1 3703529
TRANSPORTES LA PETROLERA VLIMAR LTDA "TRANSVLIMAR LTDA"	BOGOTA	57 1 6199459	57 1 6199458
TRANSPORTES PREMIER LTDA	BOGOTA	57 1 2903162	57 1 4176186
TRANSPORTES REFRIGERADOS DE COLOMBIA "T.R.C. LTDA"	BOGOTA	57 1 5381863	57 1 8522347
TRANSPORTES SANTANDEREANA DE CARGA LTDA "SANCARGA LTDA"	CUCUTA	57 7 5781643	57 7 5786988
TRANSPORTES SARVI LTDA	BOGOTA	57 1 2372163	57 1 2479800
TRANSPORTES UNIDOS RIOCARFE Y CIA LTDA	CUCUTA	57 7 5782566	57 7 5782663
TRANSPORTES VIGIA	BOGOTA	57 1 3711211	57 1 3711288
TRANSPORTES Y SERVICIOS CUSIANA LTDA "TRANSCUSIANA LTDA"	BOGOTA	57 1 5615104	57 1 2029881

Fuente: Directorio DFI – Logiexport - Proexport

Anexo M. Oferta de servicios de transporte terrestre a Venezuela (US\$)

DESTINO	EMPRESA	PRODUCT	TARIFA	Turbo	Sencillo	Doble Troque	Tracto Mula	Contened	Contened	Contened	Fecha Actualizac	OBSERVACIONES
			W/M3	4 TM / 15 M3	8 TM / 30 M3	18 TM / 38 M3	30 TM / 60 M3	20 PIES/ 8 TONS	20 PIES/ 17 TONS	40 PIES/ 30 TONS		
			FLETE	FLETE	FLETE	FLETE	FLETE	FLETE	FLETE			
CARACAS	TRANSPORTADOR 3	GENERAL	ND	ND	1470	1900	2850	ND	2200	3190	28/02/2007	El camión sencillo tiene capacidad de 8 toneladas. Los fletes no incluyen cargues, descargues ni bodegajes en San Antonio, ni seguro, ni tramites aduaneros. Bodegaje en Cúcuta 7 días libres. El seguro para mercancía netamente peligrosa o muy costosa, la empresa transportadora ofrece una póliza específica de 0, 5% más IVA sobre el valor de la mercancía. El pago debe hacerse 15 días después de la presentación de la factura cambiaria de transporte.
VALENCIA	TRANSPORTADOR 3	GENERAL	ND	ND	1400	1800	2250	ND	2000	2800	28/02/2007	El camión sencillo tiene capacidad de 8 toneladas. Los fletes no incluyen cargues, descargues ni bodegajes en San Antonio, ni seguro, ni tramites aduaneros. Bodegaje en Cúcuta 7 días libres. El seguro para mercancía netamente peligrosa o muy costosa, la empresa transportadora ofrece una póliza específica de 0, 5% más IVA sobre el valor de la mercancía. El pago debe hacerse 15 días después de la presentación de la factura cambiaria de transporte.
SAN ANTONIO	TRANSPORTADOR 3	GENERAL	ND	ND	975	1050	1350	ND	1290	1860	28/02/2007	El camión sencillo tiene capacidad de 8 toneladas. Los fletes no incluyen cargues, descargues ni bodegajes en San Antonio, ni seguro, ni tramites aduaneros. Bodegaje en Cúcuta 7 días libres. El seguro para mercancía netamente peligrosa o muy costosa, la empresa transportadora ofrece una póliza específica de 0, 5% más IVA sobre el valor de la mercancía. El pago debe hacerse 15 días después de la presentación de la factura cambiaria de transporte.
MARACAY	TRANSPORTADOR 3	GENERAL	ND	ND	1400	1800	2500	ND	2100	3000	28/02/2007	El camión sencillo tiene capacidad de 8 toneladas. Los fletes no incluyen cargues, descargues ni bodegajes en San Antonio, ni seguro, ni tramites aduaneros. Bodegaje en Cúcuta 7 días libres. El seguro para mercancía netamente peligrosa o muy costosa, la empresa transportadora ofrece una póliza específica de 0, 5% más IVA sobre el valor de la mercancía. El pago debe hacerse 15 días después de la presentación

													de la factura cambiaria de transporte.
CARACAS	TRANSPORTADOR 8	GENERAL	ND	ND	1550	2000	3013	1549	2478	3502	08/03/2007	Cuenta con bodegaje propio en Cúcuta. Se almacena la mercancía hasta que los documentos estén listos. Los fletes incluyen cargue y descargue en frontera. El contenedor de 20' tiene capacidad en Tons de 8,5 y 18. La TRM a utilizar debe ser aquella que esté vigente al momento de la expedición de la Carta de Porte	
MARACAIBO	TRANSPORTADOR 8	GENERAL	ND	ND	1500	2000	2723	1501	2487	1982	08/03/2007	Cuenta con bodegaje propio en Cúcuta. Se almacena la mercancía hasta que los documentos estén listos. Los fletes incluyen cargue y descargue en frontera. El contenedor de 20' tiene capacidad en Tons de 8,5 y 18. La TRM a utilizar debe ser aquella que esté vigente al momento de la expedición de la Carta de Porte	
MARACAY	TRANSPORTADOR 8	GENERAL	ND	ND	1500	1950	2823	1441	2306	3290	08/03/2007	Cuenta con bodegaje propio en Cúcuta. Se almacena la mercancía hasta que los documentos estén listos. Los fletes incluyen cargue y descargue en frontera. El contenedor de 20' tiene capacidad en Tons de 8,5 y 18. La TRM a utilizar debe ser aquella que esté vigente al momento de la expedición de la Carta de Porte	
SAN ANTONIO	TRANSPORTADOR 8	GENERAL	ND	ND	1100	1400	ND	ND	ND	ND	08/03/2007	Cuenta con bodegaje propio en Cúcuta. Se almacena la mercancía hasta que los documentos estén listos. Los fletes incluyen cargue y descargue en frontera. El contenedor de 20' tiene capacidad en Tons de 8,5 y 18. La TRM a utilizar debe ser aquella que esté vigente al momento de la expedición de la Carta de Porte	
SAN CRISTÓBAL	TRANSPORTADOR 8	GENERAL	ND	ND	1500	1650	2373	1226	1961	2832	08/03/2007	Cuenta con bodegaje propio en Cúcuta. Se almacena la mercancía hasta que los documentos estén listos. Los fletes incluyen cargue y descargue en frontera. El contenedor de 20' tiene capacidad en Tons de 8,5 y 18. La TRM a utilizar debe ser aquella que esté vigente al momento de la expedición de la Carta de Porte	
VALENCIA	TRANSPORTADOR 8	GENERAL	ND	ND	1500	1900	2793	1429	2287	3247	08/03/2007	Cuenta con bodegaje propio en Cúcuta. Se almacena la mercancía hasta que los documentos estén listos. Los fletes incluyen cargue y descargue en frontera. El contenedor de 20' tiene capacidad en Tons de 8,5 y 18. La TRM a utilizar debe ser aquella que esté vigente al momento de la	

												expedición de la Carta de Porte
VALENCIA	TRANSPORTADOR 10	GENERAL	ND	1040	1340	1960	2590	N.D	N.D	N.D	28/03/2007	Las tarifas incluyen el transporte via terrestre de la mercancía, la coordinación del despacho origen - destino , seguimiento en carretera, transbordo en frontera y carta de porte. Esta cotización se hizo con base en una TRM de 2250 pesos por dólar.
MARACAY	TRANSPORTADOR 10	GENERAL	ND	1040	1340	2020	2650	N.D	N.D	N.D	28/03/2007	Las tarifas incluyen el transporte via terrestre de la mercancía, la coordinación del despacho origen - destino , seguimiento en carretera, transbordo en frontera y carta de porte. Esta cotización se hizo con base en una TRM de 2250 pesos por dólar.
CARACAS	TRANSPORTADOR 10	GENERAL	ND	1100	1510	2080	2700	N.D	N.D	N.D	28/03/2007	Las tarifas incluyen el transporte via terrestre de la mercancía, la coordinación del despacho origen - destino , seguimiento en carretera, transbordo en frontera y carta de porte. Esta cotización se hizo con base en una TRM de 2250 pesos por dólar.
MARACAIBO	TRANSPORTADOR 10	GENERAL	ND	1145	1510	2080	2700	N.D	N.D	N.D	28/03/2007	Las tarifas incluyen el transporte via terrestre de la mercancía, la coordinación del despacho origen - destino , seguimiento en carretera, transbordo en frontera y carta de porte. Esta cotización se hizo con base en una TRM de 2250 pesos por dólar.
SAN CRISTÓBAL	TRANSPORTADOR 20	GENERAL	ND	760	1035	1400	1980	1393	2229	3192	08/03/2007	Cuenta con bodegaje propio en Cúcuta. Se almacena la mercancía hasta que los documentos estén listos. Los fletes incluyen cargue y descargue en frontera. El contenedor de 20' tiene capacidad en Tons de 8,5 y 18. La TRM a utilizar debe ser aquella que esté vigente al momento de la expedición de la Carta de Porte
CARACAS	TRANSPORTADOR 20	GENERAL	ND	ND	1550	2000	3013	1549	2478	3502	08/03/2007	Cuenta con bodegaje propio en Cúcuta. Se almacena la mercancía hasta que los documentos estén listos. Los fletes incluyen cargue y descargue en frontera. El contenedor de 20' tiene capacidad en Tons de 8,5 y 18. La TRM a utilizar debe ser aquella que esté vigente al momento de la expedición de la Carta de Porte

MARACAY	TRANSPORTADOR 20	GENERAL	ND	ND	1500	1950	2823	1441	2306	3290	08/03/2007	Cuenta con bodegaje propio en Cúcuta. Se almacena la mercancía hasta que los documentos estén listos. Los fletes incluyen cargue y descargue en frontera. El contenedor de 20' tiene capacidad en Tons de 8,5 y 18. La TRM a utilizar debe ser aquella que esté vigente al momento de la expedición de la Carta de Porte
SAN ANTONIO	TRANSPORTADOR 20	GENERAL	ND	ND	1100	1400	ND	ND	ND	ND	08/03/2007	Cuenta con bodegaje propio en Cúcuta. Se almacena la mercancía hasta que los documentos estén listos. Los fletes incluyen cargue y descargue en frontera. El contenedor de 20' tiene capacidad en Tons de 8,5 y 18. La TRM a utilizar debe ser aquella que esté vigente al momento de la expedición de la Carta de Porte
SAN CRISTÓBAL	TRANSPORTADOR 20	GENERAL	ND	ND	1500	1650	2373	1226	1961	2832	08/03/2007	Cuenta con bodegaje propio en Cúcuta. Se almacena la mercancía hasta que los documentos estén listos. Los fletes incluyen cargue y descargue en frontera. El contenedor de 20' tiene capacidad en Tons de 8,5 y 18. La TRM a utilizar debe ser la vigente
VALENCIA	TRANSPORTADOR 20	GENERAL	ND	ND	1500	1900	2793	1429	2287	3247	08/03/2007	Cuenta con bodegaje propio en Cúcuta. Se almacena la mercancía hasta que los documentos estén listos. Los fletes incluyen cargue y descargue en frontera. El contenedor de 20' tiene capacidad en Tons de 8,5 y 18. La TRM a utilizar debe ser aquella que esté vigente al momento de la expedición de la Carta de Porte
SAN ANTONIO	TRANSPORTADOR 10	GENERAL	ND	645	895	1185	1650	N.D	N.D	N.D	28/03/2007	Las tarifas incluyen el transporte via terrestre de la mercancía, la coordinación del despacho origen - destino , seguimiento en carretera, transbordo en frontera y carta de porte. Esta cotización se hizo con base en una TRM de 2250 pesos por dólar.
SAN CRISTÓBAL	TRANSPORTADOR 10	GENERAL	ND	760	1035	1400	1980	ND	ND	ND	28/03/2007	Las tarifas incluyen el transporte via terrestre de la mercancía, la coordinación del despacho origen - destino , seguimiento en carretera, transbordo en frontera y carta de porte. Esta cotización se hizo con base en una TRM de 2250 pesos por dólar.
CARACAS	TRANSPORTADOR 22	ND	ND	ND	ND	ND	5150	ND	ND	ND	17/07/2007	El peso máximo a transportar es de 25 toneladas. Éstas tarifas corresponden a carga refrigerada.

CARACAS	TRANSPORTADOR 23	ND	ND	ND	ND	ND	5880	ND	ND	ND	17/07/2007	El peso máximo a transportar es de 25 toneladas. Los camiones tienen control satelital de temperatura. Estas tarifas corresponden a carga refrigerada.
CARACAS	TRANSPORTADOR 24	ND	ND	ND	ND	ND	5370	ND	ND	ND	17/07/2007	El peso máximo a transportar es de 25 toneladas. Estas tarifas corresponden a carga refrigerada.

NOTA: Las tarifas no incluyen cargue y descargue. Esta información es de carácter referencial, las tarifas aquí registradas, están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de los volúmenes del comercio. Por favor consultar antes del embarque.

CONVENCIONES

N.A.: No Aplica General*: Las cotizaciones aplican para carga general no peligrosa, no perecedera, no extradimensionada ni de peso extra.

M3: Metro Cúbico Semanal*: Las salidas cada semana se hacen los viernes. Las mercancías se recogen en la bodega del cliente de lunes a miércoles de 8 a.m. a 4 p.m. y los jueves de 8 a.m. a 12 p.m.

TM: Tonelada Métrica TARIFA: Las tarifas se cobran por Tonelada ó dos (2) Metros Cúbicos

TONS: Toneladas TIEMPO DE TRANSITO*: El tiempo de tránsito a la bodega del cliente es de diez días hábiles.

FUENTE: Prestatarios de Servicio - Procesada Por Proexport-Colombia Fecha de Actualización: Julio de 2007

DERECHOS RESERVADOS DE AUTOR PROEXPORT COLOMBIA