

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Bogotá, D.C. 09 de Febrero de 2011

Marque con una X
Tesis Trabajo de Grado

Señores
BIBLIOTECA GENERAL
Cuidad

Estimados Señores:

Yo (nosotros), Magda Paola Muñoz Alfaro y María del Rosario Ordóñez Garzón, identificada(s) con C.C. No. 36.953.723 y C.C. No. 59.310.085, autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado Titulado Plan de negocios para la creación de una comercializadora internacional la cual promocióne la oferta exportable de las Mipymes del sector manufacturero de la ciudad de San Juan de Pasto, presentado y aprobado en el año 2011 como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo; autorizo (amos) a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CDRom o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "**Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores**", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.


Magda Paola Muñoz Alfaro
C.C. No. 36.953.723 Pasto


María del Rosario Ordóñez Garzón
C.C. No. 59.310.085 Pasto

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA
INTERNACIONAL LA CUAL PROMOCIONE LA OFERTA EXPORTABLE DE
LAS MIPYMES DEL SECTOR MANUFACTURERO DE LA CIUDAD DE
SAN JUAN DE PASTO**

**MAGDA PAOLA MUÑOZ ALFARO
MARIA DEL ROSARIO ORDÓÑEZ GARZÓN**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CONVENIO JORGE TADEO LOZANO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2011**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA
INTERNACIONAL LA CUAL PROMOCIONE LA OFERTA EXPORTABLE DE
LAS MIPYMES DEL SECTOR MANUFACTURERO DE LA CIUDAD DE
SAN JUAN DE PASTO**

**MAGDA PAOLA MUÑOZ ALFARO
MARIA DEL ROSARIO ORDÓÑEZ GARZÓN**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Especialista en Gerencia de Mercadeo**

**Asesor:
Esp. FABIO MEJIA ZAMBRANO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CONVENIO JORGE TADEO LOZANO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2011**

Las ideas y conceptos expresados en el siguiente trabajo son de responsabilidad del autor.

Artículo 1 del acuerdo número 32 de octubre 11 de 1966 emanado del honorable consejo directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del presidente de jurado

Firma de jurado

Firma de jurado

San Juan de Pasto, Enero de 2011

DEDICATORIA

*A Dios porque con su infinito amor hace posible todas las cosas,
A mis Padres Edgar y María Elena por su amor, dedicación, y apoyo demostrado durante toda mi
vida,*

*A mis amigos, protagonistas de grandes momentos de lucha y constancia: Gracias Paola por estar
siempre.*

*Y ti amor: Geovani,, gracias por llegar en el momento indicado y acompañarme en la culminación de
esta gran meta.*

*Mi universidad, gratitud inmensa, lo que me llevo de ti son grandes
Enseñanzas, herramientas claves para mi vida.*

¡Gracias a todos!

MARÍA DEL ROSARIO ORDÓÑEZ GARZÓN

DEDICATORIA

Gracias a Dios, por su amor incomparable y su bondad celestial, quien me dio su bendición el día que me regalo la beca para hacer realidad este sueño que estuvo en mi mente a partir del momento que termine mi carrera.

A mis padres Rodrigo y Esperanza, unido a mi Hermano Alexander; La inspiración de mi vida, quienes sin importar la distancia estuvieron conmigo con sus buenas energías y sus oraciones para que cada día fuese mejor.

A mi gran amiga y compañera Charito quien estuvo conmigo desde el principio hasta el final de esta etapa y desde hace 9 años.

A la Universidad de Nariño y la Universidad Jorge Tadeo Lozano, por su oportunidad al formar parte de este gran equipo de trabajo, que con esfuerzo y sacrificio alcanzamos la meta propuesta.

Y a todas las personas e Instituciones que con su aporte hicieron posible este sueño!!!

MAGDA PAOLA MUÑOZ ALFARO

RESUMEN

El comportamiento de las exportaciones entre 1994 - 2003 el sector externo del departamento de Nariño perdió participación en las exportaciones nacionales como resultado de una tasa de crecimiento ostensiblemente divergente a la de la nación. Así, mientras las exportaciones de la nación crecieron un 53,35% equivalente a una tasa de 4,67% promedio anual, las del departamento exhibieron un comportamiento totalmente regresivo al registrar una caída estrepitosa de -41,25% en el mismo período, lo que equivale a una tasa de crecimiento negativa promedio anual de -2,9%. Los efectos en el mediano plazo de la política aperturista caracterizada por un fuerte proceso de desgravación arancelaria de la recesión económica a nivel mundial a finales de la década de los noventa y el proceso de revaluación moderada del tipo de cambio, explican parcialmente la caída de las exportaciones del departamento en el período 1997-2001.

ABSTRACT

The export performance between 1994 - 2003 the external sector of the department of Nariño lost share in national exports as a result of a growth rate significantly divergent from that of the nation. So while the nation's exports grew by 53.35%, equivalent to a rate of 4.67% per year, the department completely regressive behavior exhibited by registering a sharp fall of -41.25% over the same period, equivalent to a negative growth rate of -2.9% annual average. The effects in the medium-term policy of openness, characterized by strong tariff reduction process of global economic recession in the late nineties and the revaluation process moderate rate, partially explain the drop in export department from 1997-2001.

CONTENIDO

	pág.
1. PROBLEMA	21
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	23
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	23
2. OBJETIVOS.....	24
2.1 OBJETIVO GENERAL	24
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
3. JUSTIFICACIÓN	25
4. MARCO DE REFERENCIA.....	27
4.1 ANTECEDENTES	27
4.2 MARCO TEÓRICO	74
4.3 MARCO CONCEPTUAL	78
4.4 MARCO LEGAL	79
4.4.1 Régimen como Sociedad de Comercialización Internacional C.I.....	79
4.4.2 Certificados de Reembolso Tributario - CERT	85
4.5 MARCO TEMPORAL	86
4.6 MARCO ESPACIAL	86
5. ASPECTOS METODOLOGICOS.....	87
5.1 TIPO DE ESTUDIO	87
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	87
5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	88
5.4 TÉCNICA PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	88
5.5 ENCUESTA APLICAR	88
6. DIAGNÓSTICO COMPETITIVO	89
6.1 DIRECCIONAMIENTO ESTATÉGICO.....	89
6.1.1 Misión.....	89

6.1.2	Visión	89
6.1.3	Objetivos corporativos.....	89
6.2	PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS	90
6.3	ANÁLISIS DEL ENTORNO	90
6.3.1	Descripción de las variables internas:	92
6.3.2	Análisis estructural variables internas	94
6.3.3.	Matriz MEFI.....	101
6.4	ANÁLISIS DEL ENTORNO	103
6.4.1	Descripción de variables externas:	106
6.4.2	Análisis estructural con variables externas.	111
6.4.3	Matriz MEFE.	117
6.5	ANÁLISIS COMPETITIVO	118
6.5.1	Matriz del perfil competitivo.....	121
7.	ESTUDIO DE MERCADO	123
7.1	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	123
7.2	DETERMINACIÓN DEL MERCADO.....	123
7.3	ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	126
7.3.1	Inteligencia de mercados a nivel internacional.....	126
7.3.2	Inteligencia de mercados en Estados Unidos:	133
7.4	BALANCE OFERTA – DEMANDA	159
7.5	MARKETING MIX	174
7.5.1	Estrategias de distribución	174
7.5.2	Estrategias de precio	175
7.5.3	Estrategias de promoción: contactos comerciales	175
7.5.4	Objetivo corporativo	175
7.5.5	Estrategias	175
7.5.6	Tácticas.....	176
7.6	OBJETIVOS DE MARKETING.....	176
7.6.1	Mezcla de mercadeo.....	176
8.	ESTUDIO DE OPERACIONES.....	178

8.1	LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA	178
8.2	TAMAÑO DE LA EMPRESA	180
8.3	INGENIERÍA BÁSICA	182
8.4	DISEÑO ORGANIZACIONAL	189
9.	ESTUDIO FINANCIERO	196
9.1	PRESUPUESTO	196
9.2	OPERACIONES DE CAPITAL (RECURSOS PROPIOS O FINANCIAMIENTO)	197
10.	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	199
10.1	EVALUACIÓN FINANCIERA	199
10.2	EVALUACIÓN SOCIECONOMICA	206
11.	PLAN OPERATIVO.....	207
11.1	OBJETIVO DE PRODUCTO	207
12.	CONCLUSIONES	209
13.	RECOMENDACIONES	212
	BIBLIOGRAFÍA	213
	NETGRAFÍA.....	214
	ANEXOS	215

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Comportamiento del departamento	32
Cuadro 2. Estructura de las exportaciones del departamento de Nariño	34
Cuadro 3. Balanza comercial de Nariño 1998-2006.....	41
Cuadro 4. Principales productos de exportación desde Nariño 2005 – 2006.....	43
Cuadro 5. Principales exportaciones de Nariño por mercado de destino.....	44
Cuadro 6. Productos de exportación - Departamento de Nariño * enero – julio.	48
Cuadro 7. País destino de exportación - Departamento de Nariño	50
Cuadro 8. Sectores importadores del Departamento de Nariño.....	52
Cuadro 9. Valor de los destinos de exportación	54
Cuadro 10. Acuerdo o integración comercial - Departamento de Nariño enero – julio.	55
Cuadro 11. Principales indicadores por departamentos de Colombia.....	60
Cuadro 12. Participación en el PIB de los sectores económicos de Nariño	63
Cuadro 13. Principales ramas de la actividad económica. Aporte al PIB regional 2008.....	63
Cuadro 14. Participación de la población y el PIB en el total Nacional	64
Cuadro 15. Mercado laboral 2008: Comportamiento de la generación de nuevos desocupados y el índice de crecimiento de la desocupación	64
Cuadro 16. Ingreso per cápita.....	65
Cuadro 17. Tasa de natalidad: 19,86 nacimientos/1.000 habitantes (2008 est.)..	72
Cuadro 18. Matriz del Perfil de Capacidad Interna (PCI)	91
Cuadro 19. Matriz de impactos cruzados	96
Cuadro 20. Matriz de Influencias directas MID.....	97
Cuadro 21. Porcentaje de influencia y dependencia	98
Cuadro 22. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	102
Cuadro 23. Matriz del perfil de oportunidades y amenazas (POAM).....	105
Cuadro 24. Matriz de impactos cruzados	112

Cuadro 25. Porcentaje de influencia y dependencia	113
Cuadro 26. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	118
Cuadro 27. Matriz del perfil competitivo	122
Cuadro 28. Mercado de productores locales.....	124
Cuadro 29. Importaciones Colombianas	126
Cuadro 30. Exportaciones de Productos.....	127
Cuadro 31. Departamentos de origen	128
Cuadro 32. Empresas exportadoras de Nariño	128
Cuadro 33. Eslabones de la cadena	130
Cuadro 34. Producción de pieles por departamentos	130
Cuadro 35. Principales variables de cuero y marroquinería.....	132
Cuadro 36. Oferta.....	140
Cuadro 37. Comportamiento por línea de producto	142
Cuadro 38. Importaciones estadounidenses de marroquinería.....	143
Cuadro 39. Cuotas de mercado de artículos de marroquinería (HS 4202)	144
Cuadro 40. Precios Showroom en EE.UU (2008)	146
Cuadro 41. Consumo aparente de la industria de manufactura de artículos de cuero.....	162
Cuadro 42. Oferta.....	162
Cuadro 43. Matriz riesgo país – Estados Unidos	163
Cuadro 44. ¿Su empresa exporta actualmente?.....	165
Cuadro 45. Países a los que exporta	166
Cuadro 46. Productos que exporta.....	167
Cuadro 47. Frecuencia con que exporta	168
Cuadro 48. Cantidades que exporta.....	169
Cuadro 49. ¿Considera importante la oportunidad que en la ciudad de Pasto se genere una entidad que apoye al sector marroquintero a través de en el proceso de exportación y comercialización de los productos de su empresa.....	170

Cuadro 50. ¿Estaría dispuesto a vender su mercancía a una Comercializadora Internacional libres del impuesto a las ventas IVA y/o de la Retención en la Fuente.....	171
Cuadro 51. ¿Compra productos importados utilizados en el proceso de producción como por ejemplo herrajes, botones, adornos y/o accesorios	172
Cuadro 52. ¿Estaría usted interesado en comprar productos intermedios empleados en el proceso productivo de los artículos en cuero, como son los herrajes a excelentes precios y diseños?.....	173
Cuadro 53. Alternativas de macrolocalización	179
Cuadro 54. Capacidad máxima de la Comercializadora Internacional.....	181
Cuadro 55. Capacidad teórica de la Comercializadora Internacional.....	181
Cuadro 56. Capacidad real de la Comercializadora Internacional	182
Cuadro 57. Muebles y enseres.....	182
Cuadro 58. Equipo de oficina	183
Cuadro 59. Perfil del talento humano	184
Cuadro 60. Gastos de administración y operación.....	184
Cuadro 61. Costos de constitución legal	186
Cuadro 62. Costos ante la DIAN	187
Cuadro 63. Costos de funcionamiento	187
Cuadro 64. Costos de inscripción en seguridad laboral	188
Cuadro 65. Costos totales de legalización	188
Cuadro 66. Vinculación laboral.....	189
Cuadro 67. Listado de personal empresa	191
Cuadro 68. Escala salarial	195
Cuadro 69. Informática y comunicaciones	196
Cuadro 70. Mobiliario diverso.....	196
Cuadro 71. Stock Inicial	197
Cuadro 72. Amortización del Crédito.....	198
Cuadro 73. Recursos propios.....	198

Cuadro 74. Matriz de exportación FOB	199
Cuadro 75. Proyección de precio pagado al productor	200
Cuadro 76. Presupuesto inicial.....	201
Cuadro 77. Proyección Precios Promedio FOB USA	201
Cuadro 78. Nomina	203
Cuadro 79. Punto de equilibrio	204
Cuadro 80. Cuenta de resultados.....	205
Cuadro 81. Indicadores de rentabilidad y flujo de caja	205

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. División geográfica EEUU.....	134
Figura 2. Cuota de mercado de los principales distribuidores (2008)	148
Figura 3. Cuota de mercado de las principales líneas de producto (2008)	151
Figura 4. Canal de Distribución.....	175
Figura 5. Distribución de planta	185
Figura 6. Organigrama de la empresa	192
Figura 7. Nivel de comunicación y mando	194

LISTA DE GRAFICAS

	pág.
Grafica 1. Balanza Comercial.....	47
Grafica 2. Balanza comercial a 2006	47
Grafica 3. Productos de exportación – Departamento de Nariño	48
Grafica 4. Productos de exportación – Departamento de Nariño.....	49
Grafica 5. País destino de exportación	50
Grafica 6. País destino de exportación	51
Grafica 7. Productos de importación	53
Grafica 8. Productos de importación	53
Grafica 9. Destino de las exportaciones por acuerdo comercial provenientes del Departamento de Nariño	56
Grafica 10. Destino de las exportaciones por acuerdo comercial provenientes del Departamento de Nariño	56
Grafica 11. Producto Interno Bruto América Latina – Colombia.....	67
Grafica 12. Desempleo en Colombia	68
Grafica 13. Exportaciones.....	69
Grafica 14. Importaciones colombianas	69
Grafica 15. Tasa de Natalidad	72
Grafica 16. Plano de influencias / dependencias directas.....	99
Grafica 17. Influencias directas potenciales.....	100
Grafica 18. Matriz de influencias indirectas potenciales.....	101
Grafica 19. Plano de influencias / dependencias directas.....	114
Grafica 20. Influencias directas potenciales.....	115
Grafica 21. Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP)	116
Grafica 22. Cinco fuerzas competitivas de Porter	120
Grafica 23. Cadena del cuero	129
Grafica 24. ¿Su empresa exporta actualmente?.....	165
Grafica 25. Países a los que exporta	166

Grafica 26. Productos que exporta.....	167
Grafica 27. Frecuencia con que exporta	168
Grafica 28. Cantidades que exporta.....	169
Grafica 29. ¿Considera importante la oportunidad que en la ciudad de Pasto se genere una entidad que apoye al sector marroquino a través de en el proceso de exportación y comercialización de los productos de su empresa?.....	170
Grafica 30. ¿Estaría dispuesto a vender su mercancía a una Comercializadora Internacional libres del impuesto a las ventas IVA y/o de la Retención en la Fuente.....	171
Grafica 31. ¿Compra productos importados utilizados en el proceso de producción como por ejemplo herrajes, botones, adornos y/o accesorios	172
Grafica 32. ¿Estaría usted interesado en comprar productos intermedios empleados en el proceso productivo de los artículos en cuero, como son los herrajes a excelentes precios y diseños?.....	173
Grafica 33. Punto de equilibrio	204

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Aspectos de cadena de cuero - Estructura de la cadena.....	216
Anexo B. Encuesta.....	217
Anexo C. Reporte MIC MAC análisis interno.....	220
Anexo D. Reporte MIC MAC análisis externo.....	226

1. PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

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

En Nariño el sector manufacturero está integrado particularmente por pequeñas empresas, que determinan el nivel de participación en la industria del cuero en la ciudad de Pasto. Se le considera como un sector favorecido y competitivo por sus atributos en calidad y diseños. Según el documento denominado "Oferta Exportable de Nariño 2006" elaborado por el CARCE Nariño afirma que: "la industria de cuero, calzado y sus manufacturas se ha convertido en uno de los renglones de mayor dinamismo comercial tanto en mercados nacionales como internacionales¹.

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

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

Sin embargo, la implementación de procesos de calidad e innovación en diseños y acabados y la misma ventaja que se posee sobre la materia prima no han sido suficientes para alcanzar una mayor participación en las exportaciones del departamento. Siendo uno de los sectores más fuertes a nivel regional y nacional, su contribución al crecimiento de las exportaciones no es todavía suficiente.

La Agenda Interna Nacional ha incluido a éste sector dentro de las propuestas regionales y sectoriales, la cual establece como una de las principales necesidades desarrollar mercados internacionales a través del fomento de la asociatividad entre los actores de la cadena y el mejoramiento de los procesos de comercialización para lograr desarrollar ventajas estratégicas sectoriales que vayan en búsqueda de la competitividad. Por tal razón, los esfuerzos encaminados

¹ CARCE NARIÑO. Comité asesor regional de comercio exterior. Colombia. 2009 – 2010.

a dinamizar éste sector se orientan a estimular los procesos de comercialización tanto nacional como internacionalmente.

Como consecuencia de éste comportamiento se presentó la pérdida de participación de las exportaciones departamento en el valor exportado por la nación. En el período 1994-1997 las exportaciones del departamento representaron en promedio de 0.53% de las exportaciones nacionales; sin embargo, es notable la progresiva pérdida de participación al pasar de representar el 0.56% de las exportaciones nacionales en 1994 al 0.44% en 1998 y apenas el 0.21% en el 2003.

Según cifras suministradas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, basado en fuentes de información del Departamento Nacional de Estadísticas DANE, describen la participación del departamento de Nariño como una de las más bajas del país manteniendo esta posición, no obstante durante año 2005, las exportaciones crecieron en 52% respecto al año 2004.

La principal causa de este comportamiento se debe al incremento de las exportaciones de café, aceite de palma, sector pesca, causadas por una mayor diversificación de mercados especialmente en el sector palmicultor de la región.

A pesar de mostrar éste incremento durante el año 2005, el comportamiento de la balanza comercial muestra su resultado deficitario, lo que indica que aunque hayan aumentado las exportaciones durante este período, las importaciones no dejan de jugar su papel protagónico en la balanza comercial.

“Para el año 2005 las exportaciones registraron un valor de US\$ 120.547.146, mientras las importaciones superan éste valor con US\$ 205.418.974”².

El sector de manufacturas en cuero tiene un valor acumulado de las exportaciones el cual corresponde a US\$ 1.528.809 para el período comprendido entre los años de 1998 a 2003. Para el año 2005 las exportaciones del sector manufacturero obtuvieron un valor de US\$ 419.482.20 cuya participación corresponde a 37.0% total de las exportaciones.

Como se observa el porcentaje de participación del sector es bajo, las exportaciones continúan siendo un factor incipiente en los renglones de la economía regional y nacional, provocando una contracción del sector económico del departamento y requiriendo la generación de alternativas y estrategias tanto institucionales como empresariales que permitan ampliar la participación en el mercado internacional a través de mecanismos de tipo comercial y operativo aplicables a las empresas que integran el sector adecuándose a sus características y que vayan en sintonía con las nuevas tendencias económicas

² BOLETÍN INFORMATIVO EXPORTACIONES DE NARIÑO 2005.

mundiales como lo es la globalización y que realicen su aporte a las exportaciones del departamento.

De no implementarse estrategias que dinamicen la oferta comercial de las Mipymes productoras del cuero, habrá un desaprovechamiento de los recursos existentes en el mercado, el sector empezará a debilitarse, perdiendo rentabilidad de la cadena productiva, generando bajo desarrollo empresarial logrado hasta el momento.

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

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo estructurar estratégicamente el plan de negocios para creación de una comercializadora internacional?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cuál es el perfil de capacidades internas y el ambiente externo?
- ✓ ¿Cuál es el mercado objetivo y cómo se debe ejecutar estratégicamente el concepto de negocio para lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo?
- ✓ ¿Cuál es la localización, tamaño y operaciones?
- ✓ ¿Cuál es la estructura organizacional y administrativa del plan de negocios?
- ✓ ¿Cómo se utilizarán los recursos y retornos que se generarán con la implementación del nuevo plan de negocios?
- ✓ ¿Cuáles son los cursos estratégicos alternativos de acción del Plan de Negocios?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Estructurar estratégicamente un plan de negocios que permita la creación de una comercializadora internacional para sector manufacturero de Pasto y el Municipio de Belén Nariño, con un sistema de gestión eficiente, socialmente responsable, que contribuya al crecimiento laboral y de la región.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un diagnóstico competitivo sobre el sector manufacturero de la ciudad de San Juan de Pasto.
- ✓ Hacer un estudio de mercado que permita determinar alternativas de comercialización desarrolladas por las Mipymes del sector y las alternativas de exportación aplicadas actualmente.
- ✓ Elaborar un estudio de operaciones.
- ✓ Establecer una estructura organizacional y administrativa de acuerdo a las características de la comercializadora internacional.
- ✓ Estructurar un estudio financiero de acuerdo a las características de la Comercializadora Internacional.
- ✓ Diseñar los cursos estratégicos alternativos del Plan de Negocios.

3. JUSTIFICACIÓN

En toda operación comercial, es importante un análisis preliminar del mercado según el tipo de producto a promocionar, para lo cual se hace indispensable realizar un trabajo de campo de productos similares, sustitutos y elaborar un costeo que nos permita evaluar la toma de decisiones. De ahí la necesidad de tener en cuenta precios, formas de pago, medios de transporte, adecuación del lugar, impuestos, capacidad de producción, nivel de rotación de inventarios, promoción, publicidad y ante todo el talento humano disponible. Cada uno de los ítems anteriores cumple actividades diferentes pero complementarias en busca de un mismo fin: crecimiento, desarrollo y rentabilidad. Es de esta manera como la logística es una herramienta clave de éxito para el mercadeo, como satisfactor de las necesidades, deseos o expectativas de los clientes /consumidores a través de bienes o servicios.

El sector manufacturero en San Juan de Pasto, hace un gran aporte a la economía de la ciudad debido a su capacidad para generar empleo, especialmente en una población que presenta bajos niveles de capacitación y una industria que crece lentamente, pero con paso firme a pesar de los obstáculos económicos, sociales, políticos y culturales presentes en el entorno.

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

Las incipientes exportaciones del departamento, una balanza comercial que desde 1998 se muestra deficitaria y las políticas y acciones de gobierno planteadas para mejorar la productividad y competitividad de su aparato productivo aprovechando los resultados de los diferentes tratados de integración a través del fortalecimiento de los sectores productivos para ser competitivos en un contexto nuevo comercial, hace necesario que se busque la forma de emplear éste tipo de oportunidades partiendo de las fortalezas que posee el sector de manufacturas en cuero para enfrentar los nuevos retos y procesos de globalización que experimenta las economías mundiales que amenazan con desplazar las pequeñas industrias que permanecen en un solo mercado.

Observando ésta coyuntura de factores económicos y políticos es conveniente generar estrategias (propuestas) que permitan dinamizar la economía del departamento de Nariño que beneficie directamente a las empresas que componen el sector en estudio y hacer un aporte que contribuya a minimizar ese nivel incipiente de exportación partiendo de las formas adecuadas de exportación,

alternativas que optimicen la gestión comercial internacional de las Mipymes que garanticen su éxito en el exterior a través de una comercializadora internacional.

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

Las comercializadores internacionales se convierten en un organismo efectivo por la cual los pequeños industriales convergen para entrar a los mercados mundiales y ser competitivos. El “egoísmo empresarial” ha sido desde hace muchos años el factor que frena el crecimiento de la economía nacional y debido a este fenómeno se puede atribuir la falta de difusión y aprovechamiento de las comercializadoras internacionales.

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en Colombia existen registradas más de 2600 empresas, empresas comercializadoras internacionales, la mayoría dedicadas al sector minero, textil confecciones, floricultura, bananos entre otros. Vale mencionar que de las principales 115 empresas exportadoras colombianas, en general, 14 son CI, es decir que cerca del 10 por ciento de las principales exportaciones colombianas se realizan bajo la figura de comercializadora internacional.

La figura de la comercializadora internacional, además de obtener el Régimen como comercializadora internacional, también pueden importar mercancías y ser usuarias de otros Instrumentos de Promoción de Exportaciones como el CERT y los Sistemas Especiales de Importación – Exportación Programas Plan Vallejo. Adicionalmente, podrán acceder a los beneficios que por Normas de Origen y Producción Nacional se establezcan.

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

Uno de ellos son los herrajes, los cuales se comercializan en el mercado local de una manera limitada tanto en cantidad como en diseños, por lo cual se ven en la necesidad de adquirirlos en otras ciudades, implicando mayores costos que afectan directamente al fabricante.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 ANTECEDENTES

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

La producción mundial de bolsos y accesorios en cuero se distribuye por regiones así: 44% Asia, 18% Europa Oriental, 12% Europa Occidental, 12% América Latina, 5% Norte América y el restante 4% en otros países. Esta producción asciende a más de 10 millones de unidades anuales y los principales fabricantes son China, de la CEI y Taiwán, seguidos de Brasil, Corea e Italia. En el último decenio la producción de artículos en cuero continúa trasladándose a Asia (40% en 1978 – 49% 1988) y hacia América latina (8% 1978 – 12% 1988) migrando desde los países europeos y estadounidenses³.

La estructura de la cadena productiva del sector marroquinería 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: Nariño (Pasto y Belén), Bogotá y Bucaramanga. (Ver anexo A).

Características del sector:

El sector está integrado particularmente por pequeñas empresas, que determinan el nivel de participación en la industria manufacturera del cuero en la ciudad de Pasto, un alto número de ellas dirigen sus esfuerzos a la subsistencia, son de reciente creación: igual o inferior a 10 años de funcionamiento, el resto tiene

³ CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Datos suministrados por el Internacional Trade Center y cálculos.

aproximadamente 20 a 30 años de estar constituidas, el nivel de activos está determinado en gran parte por la inversión en instalaciones y aprovechamiento de la materia prima, aunque la mayoría de empresas vinculadas al sector cuentan con instalaciones, estas no son adecuadas para el desarrollo de sus funciones.

Los niveles de conocimiento de los empresarios, son mínimos, muy pocos de ellos saben y pueden determinar su punto de equilibrio. La utilización de servicios tecnológicos es deficiente en casi su totalidad, al único servicio al que recurren es al alquiler de maquinarias, tal vez por desconocimiento o por falta de información. Con esto se confirma la carencia de maquinaria y se empieza a determinar los servicios a ofrecer por las entidades y empresas que quieran comprometerse a prestarlos.

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

Las empresas identificadas en el sector son:

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

Huila: Neiva

Meta: Villavicencio

Nariño: Sandoná, La Unión, El Tambo, Ipiales y Túquerres

Ecuador: Ambato

Cauca: Popayán y El Bordo

Putumayo: La Hormiga y Puerto Asis.

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

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

Subprocesos utilizados por las empresas vinculadas al sector:

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

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

Instrumentos de la política de desarrollo empresarial en Nariño:⁴

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

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

Con el objetivo de definir la oferta exportable departamental y detectar los obstáculos a la mayor internacionalización se crearon los CARCE en los que hay un trabajo conjunto de gobierno, sector privado y academia. En el caso de Nariño, el CARCE elaboró su Plan Estratégico Exportador (PEER) y definió su vocación exportadora hacia los sector agropecuario y agroindustrial.

⁴ BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual. [en línea] Disponible en Internet: <http://www.mincomercio.gov.co> [citado el 21 de Febrero de 2009]

Los objetivos del PEER son:

Objetivo 1: Crear espíritu, visión y cultura empresarial en el departamento y asociatividad.

Objetivo 2. Incrementar y diversificar la oferta exportable con calidad y competitividad en función del mercado.

Objetivo 3. Apropiar y adecuar tecnologías que permitan a los productos regionales ser competitivos en los mercados internacionales.

Objetivo 4. Fortalecer el sistema logístico para los procesos de intercambio de bienes y servicios orientados al mercado local y de exportación.

Objetivo 5. Identificar, gestionar y canalizar los recursos de financiación a nivel nacional e internacional para el desarrollo de programas y proyectos de exportación.

Como el objetivo de mejorar la productividad y la competitividad no compete solamente a las empresas exportadoras, se cuenta con un instrumental de promoción empresarial, que tiene especial énfasis en la Mipyme. Se busca mejorar la tecnología de las empresas (Fomipyme), mejorar la competitividad de las mini cadenas productivas impulsando la asociatividad, la ampliación del mercado de las pyme mediante la subcontratación por parte de empresas grandes, (plan padrinos), etc.

Cambio estructurales de las exportaciones del departamento de Nariño:

En el período comprendido entre 1994 – 2002 el patrón de comercio exterior del departamento de Nariño sugiere importantes cambios estructurales, de especialización y particularmente del nivel de competitividad de los diferentes sectores de actividad económica.

Los cambios estructurales de las exportaciones del departamento de Nariño se han identificado comparando la participación de las exportaciones en la economía departamental, definiendo el patrón de comercio exterior configurado en el período 1994 – 2002 y analizando el desempeño del sector externo en general. Éste análisis se enfoca principalmente en el desempeño del sector manufacturero.

Participación del sector externo en la economía departamental:

Pese a que el modelo de desarrollo adoptado por el país desde 1990 se ha basado en el impulso a las exportaciones especialmente de productos no tradicionales y que el desempeño del sector externo ha sido importante y creciente en la economía nacional tanto por los significativos incrementos en el nivel de

competitividad, como por el crecimiento de las exportaciones de productos no tradicionales a una tasa de 38.5% en ocho años al pasar de USD 5.102 millones en 1996 a USD 7.066 millones en 2003, para el caso del departamento de Nariño los resultados han sido totalmente divergentes ya que las exportaciones no tradicionales presentaron una tasa de crecimiento negativa del -47.6% al pasar de USD 52.4 millones en 1996 a USD 27.5 millones en 2003.

A comienzos de la década de los 90 se esperaba que la política comercial llevara al fortalecimiento del sector externo entendiéndose como tal, el incremento de la apertura exportadora hacia fuera mediante la exportación de bienes y servicios dinámicos en el mercado internacional y hacia adentro a través del ingreso de materiales, bienes intermedios y de capital que apalancarán las exportaciones y al tiempo el crecimiento económico.

En este marco de política comercial, el departamento de Nariño ha consolidado en los últimos años una estructura exportadora que lo ubica en términos generales como importador neto como un sector externo que exhibe una elevada especialización en bienes primarios de tendencia regresiva e industriales de escaso valor agregado pertenecientes a la industria liviana y básica, exclusivamente dependiente de dos sectores agroindustriales: aceites y grasas vegetales y animales.

Un breve análisis de algunos indicadores de comercio exterior tanto para la nación como para el departamento a partir de los datos estadísticos proporcionados por el MINCOMEX, DANE, DNP y DIAN, permite indagar acerca de la problemática en cuanto a la importancia y fortaleza actuales del sector externo de Nariño en el período 1994 – 2002 y su nivel de competitividad.

Patrón de Comercio

El departamento de Nariño progresivamente ha ido transformado su patrón de comercio en el marco de reducción de la protección efectiva promedio para los bienes de producción nacional provocada por el proceso gradual de desgravación arancelaria suscitado a comienzos de la década de los 90.

Debido al auge de las importaciones tanto de bienes primarios e intermedios como de capital, el departamento ha configurado un patrón de comercio que lo ha convertido prácticamente en importador neto con muy contadas excepciones en ciertos renglones.

Si bien el departamento nunca se ha caracterizado como exportador neto en su balanza comercial global entre los años 1998- 1999 al menos mantenía una situación de equilibrio tal como lo señalan los índices promedio de la balanza comercial relativa BCR: - 0,15 – 0.37 respectivamente. El deterioro del sector externo y la pérdida de competitividad que evidencian los índices para los años

2000 (- 0.60), 2001 (-0.70) 2002 (-0.48) y 2003 (-0.44), confirman la posición de departamento como importador neto como puede apreciarse en el siguiente Cuadro:

Cuadro 1.Comportamiento del departamento

CIIU	Agrupaciones	1998	1999	2000	2001	2002	2003
1/2	Agricultura, Caza, Pesca, Minería	-0.68	-0.88	-0.93	-0.95	-0.96	-0.94
3	Industria, Manufactura	-0.04	-0.02	-0.30	-0.53	-0.11	-0.11
	Bienes de consumo	0.04	-0.14	-0.20	-0.51	-0.03	-0.01
311	Fab. De productos alimenticios	0.2	-0.25	-0.14	-0.48	0.09	0.07
312	Fab. De otros productos alimenticios	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00	-0.99	-1.00
313	Bebidas	0.38	-0.27	-1.00	-1.00	-----	-----
314	Tabaco	-1.00	-----	-----	-----	-----	-----
322	Prendas de Vestir	-0.66	-0.54	-0.61	0.33	-0.51	-0.96
324	Calzado	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00	-0.96	-1.00
332	Muebles de Madera	-1.00	-0.98	-1.00	-1.00	-0.75	-0.72
342	Imprentas y editoriales	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00	-0.92	-0.70
352	Otros químicos	-0.04	-0.98	-1.00	-1.00	-1.00	-0.96
354	Derivados del petróleo	0.61	-----	-1.00	-1.00	-----	0.59
361	Barro, loza, etc.	-0.63	-0.83	-1.00	-1.00	-0.10	-1.00
362	Vidrio y sus productos	0.94	-0.99	0.90	0.87	0.94	0.29
383	Maquinaria eléctrica	-1.00	-1.00	-0.96	-0.88	-1.00	-0.71
	Bienes intermedios	-0.84	-0.93	-0.86	-0.62	-0.67	-0.79
321	Textiles	-0.46	-0.99	-0.98	-0.93	-1.00	-0.99
323	Cuero y sus derivados	0.29	0.96	0.99	0.99	0.99	0.97
331	Madera y sus productos	-0.94	-0.82	-0.79	-0.91	-0.88	-0.57
341	Papel y sus productos	-1.00	-0.99	-0.17	-0.95	-1.00	-1.00
351	Químicos industriales	-0.99	-1.00	-1.00	-1.00	-0.79	-0.90
353	Refinería de petróleo	-1.00	-1.00	-----	-----	-----	-----
355	Caucho	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00	-0.91
356	Plásticos	-0.33	-1.00	-1.00	-0.65	-1.00	-0.68
369	Otros minerales no metálicos	-1.00	-1.00	-0.99	-1.00	-1.00	-1.00
371	Metálicas básicas de hierro y acero	-1.00	-----	-1.00	-1.00	0.58	-1.00
372	Industrias básicas no férreas	-1.00	-1.00	-1.00	-----	-----	1.00
	Bienes de capital	-0.96	-0.92	-1.00	-0.98	-0.74	-1.00
381	Metal mecánica, excluida maquinaria	-0.79	-0.67	-1.00	-1.00	-0.62	-1.00
382	Maquinaria excluida la eléctrica	-0.98	-0.87	-0.99	-0.93	-0.78	-0.99
384	Material de transporte	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00	-0.77	-1.00
385	Equipo profesional y científico	-0.89	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00
	Otras industrias	0.61	-0.41	-0.20	0.29	-1.00	-0.98
390	Otras industrias manufactureras	0.61	-0.41	0.20	0.29	-1.00	-0.98
	Todos los sectores	-0.15	-0.37	-0.60	-0.70	-0.48	-0.44

Fuente: Dane

El índice de balanza comercial relativa del departamento de Nariño exhibe condiciones negativas en todos los años de análisis, lo cual confirma que el marco de la política económica adopta desde comienzos de los 90, el departamento configuró un patrón de comercio exterior que lo caracteriza como importador neto. El comportamiento anual de la balanza comercial relativa del departamento para cada agrupación CIIU proporciona una explicación más detenida sobre el debilitamiento del sector exportador del departamento.

Por grupos de bienes según su destino económico, el departamento es importador neto de bienes de capital e intermedios y progresivamente se ha ido convirtiendo en importador neto en los sectores de agricultura, caza, pesca y extracción minera tal como lo refleja el índice de Bela Balassa para éste tipo de bienes que evolucionó negativamente en el período analizado al pasar de -0.68 en 1998 a -0.96 en el 2002 y -0.94 en el 2003.

La correlación existente entre el comportamiento del sector externo de la industria manufacturera y el de los bienes de consumo de evidencia en los resultados del año 2001, en el cual los segmentos industriales productores de bienes de consumo demuestran comportamientos de importador neto como un indicador equivalente a -0.51 , a la par que el de la industria en su totalidad fue -0.53 sustentado así la anterior afirmación.

Los segmentos de bienes intermedios en general presentaron comportamiento de importador neto con excepciones en el segmento cuero y sus derivados (323) que se ha mantenido como exportador neto y la evidente recuperación del segmento industrias básicas del hierro y acero (371) que transformó su comportamiento de importador neto exhibido en los años 1998 – 2001 al de exportador neto en el año 2002 aunque en el año 2003 presenta nuevamente un comportamiento regresivo que lo ubica como importador neto.

La balanza de bienes de capital ha sido fundamentalmente negativa en todos los años y en todos los segmentos industriales. Éste comportamiento es compatible con la vocación económica del departamento de Nariño y la escasa participación de los bienes de capital en la composición de las exportaciones del departamento con tan solo el 0.12%.

Composición y crecimiento de las exportaciones del departamento de Nariño

Considerando su importancia en las ventas externas del departamento de Nariño, el sector manufacturero concentró en promedio el 96,15% de las exportaciones en el período 1994 –2003, en tanto que el aporte promedio del sector primario fue del 3.76% y los demás sectores aportaron tan sólo el 0.09%, definiendo así la vocación exportadora de la región basada en bienes del sector manufacturero, específicamente en bienes de consumo e intermedios, con clara ausencia se bienes de capital en la estructura del las exportaciones del departamento.

Cuadro 2. Estructura de las exportaciones del departamento de Nariño

Descripción	Composición									
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Total Exportaciones	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Sector Agro-extractivo	0.65	0.12	0.78	0.24	6.60	7.43	8.31	6.09	3.30	4.04
Sector Manufacturero	99.35	99.8	99.22	99.11	93.40	92.57	91.48	93.8	96.69	95.96
Sector Servicios y otros	0.00	0.00	0.00	0.65	0.00	0.00	0.21	0.04	0.01	0.00

Fuente: Dane

La actividad fabricación de productos de cuero y sucedáneos incrementó su participación en la composición de las exportaciones del departamento en el período señalado como consecuencia del incremento de la cuota de mercado en Estados Unidos debido a aprovechamiento del programa de preferencias arancelarias ATPDEA. Con relación a las tasas de crecimiento las exportaciones del departamento de Nariño perdieron dinamismo en el quinquenio 1999-2003 con respecto al período 1994 –1998 al pasar de una tasa de crecimiento anual promedio de 1.71% a 5.6%.

La actividad fabricación de productos de cuero y sucedáneos del cuero demostró excepcionales tasas de crecimiento en uno y otro período al registrar un crecimiento promedio de 287.8%. Entre 1994 – 1998 y 241,6% en el período 1999-2003.

Un análisis mas detallado del crecimiento de las exportaciones de Nariño, permite distinguir tres períodos claramente diferenciados en el ciclo exportador del departamento entre 1994 – 2003. El primero corresponde a un periodo de crecimiento sostenido desde 1994 hasta 1997 a una tasa anual promedio de 9.29%, seguido de un período de decrecimiento a partir del año 1998 hasta el 2001 a una tasa anual promedio de –26.41% y un período de recuperación entre 2002 y 2003 con un crecimiento anual del 28.43% con respecto al año anteriormente anterior. En términos generales del departamento de Nariño presentaron un crecimiento negativo de –41.25% en el período 1994 – 2003.

Composición de las exportaciones manufactureras del departamento:

Las exportaciones industriales del departamento se caracterizan por el predominio de los bienes de consumo y bienes intermedios con una participación promedio anual de 59.46% y 40.27% respectivamente en el total exportado de bienes industriales del departamento en el período comprendido entre 1997 –2003.

No obstante, a partir del año 1997 las exportaciones de bienes industriales de consumo presentan una caída drástica exhibiendo además un comportamiento cíclico que alcanza su mas baja participación en el año 2003 en el cual concentra tan solo el 22.3% de las exportaciones industriales del departamento. Esto puede ser explicado al menos por tres razones: la pérdida de participación en los mercados de la Comunidad Andina, especialmente Ecuador y Venezuela en los cuales las exportaciones del departamento compiten frente a la producción local de bienes similares intensivos en mano de obra; la participación en mercados internacionales exhiben comportamientos regresivos o que se encuentran en retroceso; y la presencia de condiciones de competitividad externa débiles del sector manufacturero del departamento.

La creciente importancia en los últimos años de los bienes intermedios en las exportaciones del departamento y la pérdida de participación de los bienes de consumo, esta provocando de alguna manera una reorientación del patrón de especialización productiva aunque esto no puede afirmarse categóricamente, debido a que la composición de las exportaciones del departamento está sujeta a las fluctuaciones que presenta el ciclo exportador de ciertos sectores, de los cuales no puede expresarse que mantengan un patrón de exportaciones definido y constante sino que corresponde un patrón de ventas externas esporádicas y cíclicas.

Lo anterior evidencia de una parte, la dependencia de algunos sectores exportadores, de factores coyunturales derivados de la dinámica y oportunidades estacionales que ofrecen los mercados externos y del aprovechamiento de las condiciones macroeconómicas internas como la devaluación del tipo de cambio y de otra parte a incapacidad de crear y sostener ventajas competitivas basadas en la creación de valor agregado lo cual conduce a ese comportamiento cíclico en la composición de las exportaciones del departamento.

No obstante la situación condicionada a los patrones de comercio de los mercados externos, la orientación de las exportaciones hacia bienes intermedios confirma la especialización productiva en bienes urbanos que proporciona ventajas como la posibilidad de participación en mercados internacionales más dinámicos, la exportación de bienes con mayor contenido de valor agregado y la posibilidad de competir con bienes menos susceptibles a las variaciones de los precios relativos por tratarse de exportaciones no tradicionales.

Se confirma así que el departamento ha venido configurando en los últimos cinco años un patrón de especialización en la exportación de bienes de consumo e intermedios concentrando especialmente en bienes agroindustriales y en menor proporción en otras manufacturas que en conjunto han determinado su patrón de especialización productiva. No obstante, la participación esporádica de algunos sectores industriales en las exportaciones del departamento aunque con tasas

muy inferiores y secundarias sugiere, la posibilidad de diversificación de las exportaciones

Condiciones de competitividad de las exportaciones de la industria del cuero del departamento de Nariño 1999- 2003.

Las actividades de la industria de cuero y productos de cuero excepto calzado y otras prendas de vestir exhibieron la más alta variación en los índices de apertura exportadora especialmente la actividad curtidurías y talleres de acabado debido al crecimiento de la demanda del mercado italiano del período 2000-2002 por su parte la fabricación de productos de cuero y sucedáneos del cuero excepto calzado y otras prendas aumento su coeficiente de apertura al pasar de 0.44% en 1998 a 20.93% en 2002 explicado por el auge de las exportaciones de éste sector hacia el mercado de Estados Unidos.

Entorno local y nacional:

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

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

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

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

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

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

Para enfrentar el contexto expuesto, Colombia ha definido una Política Nacional de Competitividad y Productividad⁵, implementada a través de programas específicos para atacar la improductividad de la plataforma o entorno productivo empresarial, a través de la construcción de la Red Colombia Compite.

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

Adicionalmente, el país cuenta con el Plan Estratégico Exportador y con programas puntuales orientados hacia zonas rurales o hacia el desarrollo de sectores específicos. El primero busca preparar a las organizaciones para generar productos y buscar mercados externos mejorando las variables relacionadas con la capacidad exportadora: logística e infraestructura, mecanismos de financiación, adecuación de la oferta exportable, rigidez del estado (trámites), política macroeconómica (tasa de cambio), entorno político (seguridad), cultura exportadora, inversión extranjera, desarrollo e innovación

⁵ REPUBLICA DE COLOMBIA. Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Política Nacional de Competitividad. Bogotá. 1999.

tecnológica y ubicación del aparato productivo, entre otras. Con ello se espera lograr un crecimiento económico sostenido en el largo plazo y una mejor participación en los mercados internacionales⁶.

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

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

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

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

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

*“Muestra de ello son las exportaciones no tradicionales para el departamento de Nariño que para el segundo semestre de 2005 llegaron a US \$22.625 miles de dólares, valor FOB, con una desaceleración de 0.70% respecto al resultado registrado en idéntico semestre de 2004”.*⁷ Las mayores disminuciones en las compras del exterior se efectuaron en: el agropecuario (74.33%), minero (38.26%) e industrial (0.98%).

No obstante, el comportamiento general es prometedor ya que el volumen de ventas hechas por el departamento al exterior aumentó en 58 millones de dólares

⁶ REPÚBLICA DE COLOMBIA. Plan Estratégico Exportador. (1999–2009) Bogotá. 1999.

⁷ INFORME DE COYUNTURA ECONÓMICA REGIONAL DEPARTAMENTO DE NARIÑO. San Juan de Pasto. Segundo semestre del 2005. p. 31.

entre el año 2004 y 2005, esto corresponde a un 68.7% de aumento del año 2005 con relación al 2004.

“El promedio anual de las exportaciones hechas por el departamento es de 36 millones de dólares por año y en lo corrido del primer semestre del 2006 las exportaciones van en más de 18 millones de dólares”⁸.

El departamento muestra una vocación exportadora de productos con procesamientos industriales con una participación en el total de un 95.35%. Lo anterior indica que la dinámica externa depende en una medida considerable del grado de desarrollo técnico que presente el aparato productivo local. Es así que para el primer semestre del 2006 el sector palmífero fue el segundo en orden de importancia para las compras efectuadas desde el exterior, al registrar una participación de 35.3%. Resulta importante mencionar que las actividades relacionadas con el sector cuero, pesca y lácteos para el mismo periodo tienen poco peso relativo para el sector externo del departamento.

El comportamiento de las exportaciones vista por subsectores durante el primer semestre de 2006 revela que los productos manufacturados en cuero, derivados del café y la palma de aceite aplicaron el (88.10%), seguido del sector pesca y lácteos con (5.10%) respectivamente. En su conjunto éstos tres sectores explicaron el 93.2% del desempeño exportador del departamento de Nariño⁹.

Para los primeros meses del 2006, entre los principales mercados para las exportaciones estaban Estados Unidos con exportaciones por más de ocho millones de dólares, seguido por España con más de dos y medio millones de dólares. Cabe resaltar que a pesar de la cercanía con el país del Ecuador, las exportaciones con este país sólo alcanzan a tener un volumen de cuatrocientos cincuenta mil dólares exportados.

Sin embargo, es preocupante ver como la balanza comercial del departamento es deficitaria, todo debido al volumen de importaciones realizadas y pese al volumen de exportaciones hacia mercados externos. Para el año 2004 el déficit fue casi de 41 millones de dólares, en el 2005 estuvo en más 120 millones de dólares y el promedio de los últimos ocho años estuvo en más de 57 millones de dólares.

Al parecer esta tendencia en el 2006 siguió porque en lo corrido de los primeros cinco meses de este año el volumen total de las importaciones estuvo en un monto de más de 100 millones de dólares versus los 20 millones de dólares de

⁸ CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Exportaciones de Nariño. Boletín Informativo. San Juan de Pasto. Octubre de 2006.

⁹ Ibíd.

exportaciones. Esto a larga muestra que el volumen que el comercio exterior para el departamento de Nariño en relación al de otros departamentos esta muy desfasado; en especial con la tendencia nacional y su política de fomento a las exportaciones.

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

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

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

Gracias a ello, Nariño cuenta con uno de los tres Centros de Desarrollo Artesanal para la producción de artesanías que hay en el país, el cual se encuentra ubicado en la ciudad de Pasto. Este Centro ha contado con el apoyo de las instituciones locales, así como de la Nación y la cooperación internacional para el fomento de todas actividades de comercialización.

“Para el caso de la industria manufacturera cuya participación dentro del PIB departamental es el 4.06%”,¹⁰ se identificaron dos subsectores:

La pequeña industria caracterizada por bienes de consumo personal, con una participación de mano de obra familiar y una relación capital de trabajo muy baja.

La mediana industria está conformada por quince actividades económicas dentro de las cuales se destacan: la industria de bebidas, la fabricación de productos

¹⁰ GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan de Desarrollo de Nariño 2004 – 2007. p. 57.

alimenticios, en especial de productos lácteos. Esta se caracteriza por la transformación mecánica o química de sustancias orgánicas e inorgánicas en productos nuevos.

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

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

El departamento de Nariño, en la actualidad y a través de su evolución en el intercambio comercial internacional desde el año 1998 hasta la fecha, presenta un crecimiento constante deficitario de su balanza comercial, la cual a 31 de Diciembre de 2006 es equivalente a US \$-187.289.963, debido al bajo volumen de sus exportaciones registradas (US \$93.123.628), siendo este valor considerablemente superado por el valor de las importaciones que registra el departamento (US \$280.413.591), hasta la misma fecha¹¹.

Cuadro 3. Balanza comercial de Nariño 1998-2006

AÑO	EXPORTACIONES DE NARIÑO VALOR FOB US \$	IMPORTACIONES DE NARIÑO VALOR FOB US \$	BALANZA COMERCIAL
1998	45.761.971	67.836.196	-22.074.225
1999	30.816.211	66.534.521	-35.718.310
2000	23.257.662	86.371.130	-63.113.468
2001	21.997.455	103.575.308	-81.597.853
2002	28.714.248	77.933.497	-49.219.249
2003	27.924.279	74.590.585	-46.666.306
2004	40.592.601	81.402.804	-40.810.202
2005	84.871.828	205.418.974	-120.540.146
2006	93.123.628	280.413.591	-187.289.963

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - Exportaciones de Nariño, Boletín Informativo 1998-2006

¹¹ CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Exportaciones de Nariño. Boletín Informativo 1996-2006.

En el Cuadro anterior se puede observar un crecimiento del 10% aprox. en las exportaciones entre los años 2005-2006, sin embargo las importaciones superan considerablemente este valor, ocasionando la balanza comercial más deficitaria en la historia de los últimos 9 años.

De ahí que es necesario fomentar el espíritu exportador del empresario nariñense, a partir del aprovechamiento de los recursos naturales que posee el departamento y el valor agregado que se le ha dado a los mismos, complementando estas actividades con el servicio de una distribución física internacional exitosa, que le garantice al usuario la entrega oportuna de su mercancía en el lugar esperado a un buen precio, rápido, confiable y seguro.

“Desafortunadamente los temas y actividades relacionados con el comercio exterior en Nariño, son desconocidos por la gran mayoría de los empresarios de la región, reflejado en la ausente participación del departamento en la balanza comercial.”¹²

Teniendo en cuenta que Nariño posee un portafolio de bienes y servicios altamente atractivo en la oferta exportable, pero al mismo tiempo altamente desperdiciado al carecer de la bien llamada cultura exportadora, ocasionada por una actitud indiferente, pasiva y renuente frente al intercambio comercial internacional se busca ofrecer nuevas formas de comercio que activen las exportaciones.

Según cifras suministradas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo cuya fuente es el Departamento Nacional de Estadísticas- DANE, la participación de las exportaciones de Nariño se mantiene como una de las más bajas del país; sin embargo durante el año 2005, las exportaciones crecieron en 52% respecto del año 2004 y para el años 2006 se presentó un incremento del casi 10%. La principal causa de este comportamiento se debe al incremento de las exportaciones de cueros, café, aceite de palma, sector pesca, causadas por una mayor diversificación de mercados especialmente en el sector palmicultor de la región¹³.

Realizando una comparación entre los períodos 2005 - 2006 se observa un incremento de las exportaciones lo que indica un crecimiento importante del comercio exterior en los últimos años. Al analizar el comportamiento de la balanza comercial se observa un resultado deficitario en tanto a la par se presenta un incremento de las exportaciones, también han crecido las importaciones, presentando un déficit de 187.289.963 millones de dólares.

¹² Ibíd.

¹³ Ibíd., Foro Económico Mundial. 2006.

En la participación de mercado del departamento de Nariño en el 2005, Estados Unidos ha representado el 43% de las exportaciones; los productos más representativos para este mercado son café (88%), pesca (10%), manufacturas (1%) entre otros.

El segundo mercado en importancia es España con un 23% representado especialmente por aceite de palma; para el mercado Japonés se exporta el 10% con café; Perú y el Reino Unido participan con un 10% entre los dos, el producto que se dirige a este mercado es aceite de palma. El mercado Ecuatoriano ocupa el 6to lugar con exportaciones de productos de mar y el sector pesca¹⁴.

Las importaciones del departamento de Nariño para el año 2005 fueron de 205.418.974 millones de dólares de los cuales 194 corresponde a Ecuador, con productos en su mayoría para el consumo, especialmente de la canasta familiar y bienes de consumo masivo; en este sentido una de las dificultades de la región en cuanto a sus importaciones es que hoy en día no hay renovación del aparato productivo puesto que no se realizan importaciones de bienes de capital que contribuyan con la modernización y mejora de la estructura productiva regional¹⁵.

Cuadro 4. Principales productos de exportación desde Nariño 2005 – 2006.

DESTINO	2005	2006
Café	44,9	55,0
Aceite de palma en bruto.	33,4	31,4
Atunes	2,8	1,7
Pescados y filetes	2,0	1,3
Camarones	1,4	0,8
Artesanías	1,0	0,2
Queso	0,7	2,3
Cuero y Manufacturas de Cuero	0,5	0,4

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - Exportaciones de Nariño, Boletín Informativo 1998-2006

¹⁴ CEPAL. Naciones Unidas. Escalafón de la Competitividad de los departamentos en Colombia. Agosto de 2007.

¹⁵ CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Consolidación de Informe Departamento de Promoción y Desarrollo Empresarial. 2006.

Cuadro 5. Principales exportaciones de Nariño por mercado de destino

DESTINO	2004	2005	2006
Estados Unidos	3,6	36,4	42,0
España	8,2	21,6	17,6
Japón	0,0	8,7	8,1
Reino Unido	10,9	3,9	5,9
Perú	10,7	6,1	3,6
Países Bajos	0,0	0,6	2,8
Venezuela	0,4	0,8	2,4
Ecuador	2,1	3,1	1,8

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - Exportaciones de Nariño, Boletín Informativo 1998-2006

*“La eliminación de las fronteras como modelo de liberación económica, ha deteriorado las economías de los países en vías de desarrollo, donde obviamente estos procesos se ven reflejados en el estancamiento de las economías latinoamericanas en particular”.*¹⁶ Dicho proceso se ha trasladado hasta nuestro departamento agudizando aun más la situación económica característica de Nariño; ello se demuestra en aspectos como el decrecimiento del sector de mayor importancia de nuestra economía, es decir el sector primario, unido al debilitamiento del sector secundario, que aunque su aporte no es considerable para Nariño, dada su baja tecnología y nivel de inversión privada, sigue deteriorándose frente a la competitividad industrial de otros departamentos del país, limitando las actividades de intercambio comercial internacional, al no poseer cantidades considerables de inventario para ser ofertados, así mismo es imposible para el productor nariñense competir en las mismas condiciones de precios y calidad, de la cual gozan países industrializados como son: Japón, Europa o Estados Unidos.

Otros factores que han incidido negativamente en el estancamiento económico son: el débil apoyo Estatal, sustentado por la crisis fiscal de la nación, la existencia de políticas congruentes a las necesidades reales de las regiones, una inequitativa Reforma Agraria reflejada en los conflictos por el interés de uso y tenencia de tierras, la existencia de una infraestructura física deficiente y la falta de reglamentación a beneficios legales efectivos, especialmente para la zona de frontera. Conllevando a un déficit en la balanza comercial de US \$-187.289.963 valor preocupante para el departamento, al

¹⁶ CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Estudio sobre el comportamiento del comercio binacional Colombo Ecuatoriano. Enero de 2000.

producir baja productividad y competitividad, incipiente tecnología, fomento del contrabando, incremento de la inseguridad y violencia e inestabilidad económica¹⁷.

Esto se puede solucionar redireccionando al departamento hacia una economía con desarrollo a escala humana, en donde la dependencia comercia con ciudades como Bogotá y el valle del Cauca, termine y se empiecen a trabajar las exportaciones desde territorio nariñense. A través de la asesoría del empresario sobre la contratación de agentes como las comercializadoras internacionales. Aprovechando la situación actual del comercio exterior en Nariño, que si bien es cierto es negativo, pero presenta una leve recuperación en sus ventas, especialmente en productos como aceite de palma, camarón de cultivo, y pesca en general. De igual manera han empezado a destacarse las manufacturas en cuero, maletines ejecutivos, bolsos en cuero para dama y algunas empresas han innovado con su producción de marroquinería con materiales sintético.¹⁸

De continuar con este panorama las perspectivas son interesantes y las posibilidades de internacionalizarse para algunas empresas de la región son cada vez mayores.

El sector empresarial en el Departamento de Nariño, representa un tejido socioeconómico muy importante para la economía regional, tanto por el aporte al desarrollo económico, como por la absorción de mano de obra, contribuyendo de esta manera a atenuar la grave situación laboral.

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

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

¹⁷ GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan de Desarrollo 2004-2006.

¹⁸ CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Diagnostico del Comercio en Pasto. Marzo de 2002.

Competitividad regional nariñense:

Con el objetivo de presentar los escalafones globales de competitividad departamental del año 2000 y 2004, la CEPAL en su SERIE de Estudio y Perspectivas No. 16, determinó el Escalafón de Competitividad de los departamentos de Colombia; en ellos se examina el papel del Estado y la dinámica de la competitividad presente en las regiones. Se analizaron a 23 departamentos que representan el 95.3% de la producción nacional, las conclusiones de este estudio muestran cuales son los factores que retrazan o inducen las capacidades competitividad y la convergencia regional.

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

Valor agregado, que incluye el nivel del valor agregado per. capita, la tasa de crecimiento en los últimos cinco (5) años, el tamaño de la economía medido por la participación en el valor agregado nacional.

Formación empresarial que aproxima el grado de disposición empresarial en los habitantes, y la potencialidad de organización de la inversión privada, así como la percepción empresarial sobre la informalidad.

Cambio estructural, que incluye el nivel de urbanización, el grado de especialización en la actividad manufacturera y la opinión empresarial sobre el ajuste del departamento a la competitividad de largo plazo.

Calidad de vida, a través de la reducción de la pobreza y la distribución del ingreso.

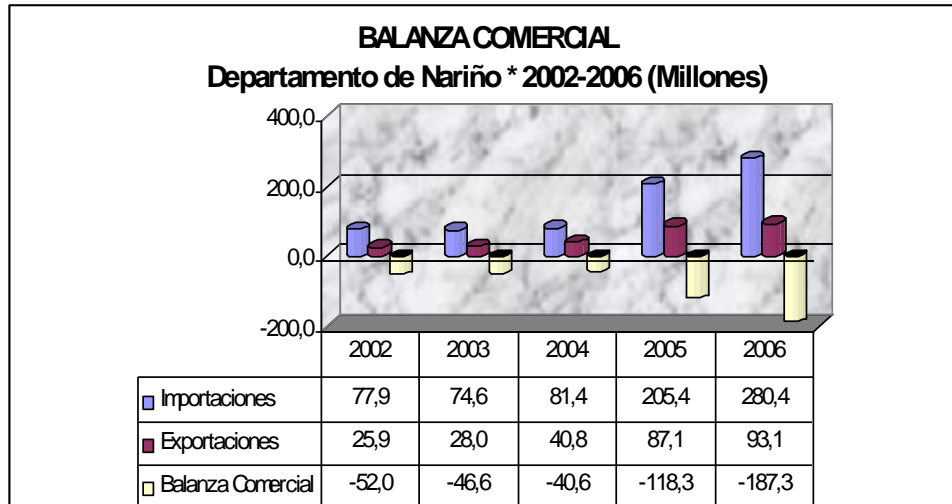
Expectativas empresariales, sobre crecimiento del producto y desempleo.

Balanza Comercial Nariñense:

La balanza comercial juega un papel predominante en el análisis del proceso de competitividad regional, es así como al analizar dicho comportamiento se evidencia:

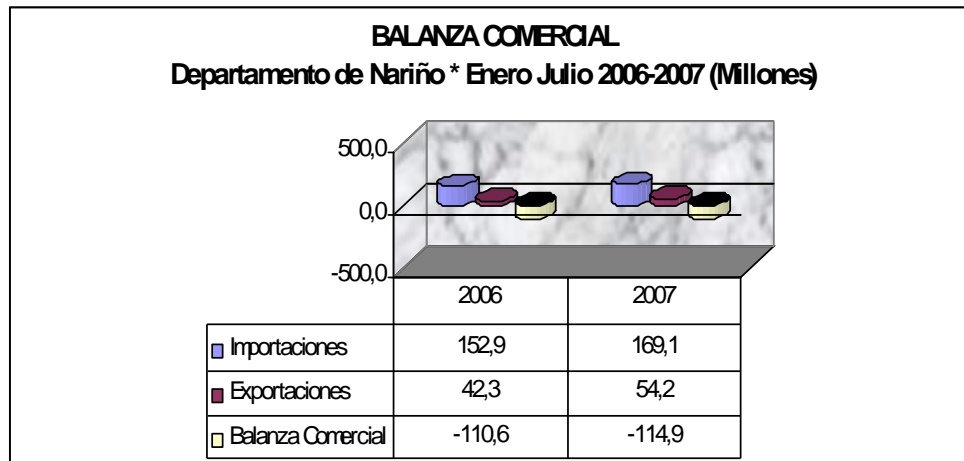
-A nivel de balanza comercial:

Grafica 1. Balanza Comercial



Fuente: DANE-DIAN. Elaborado por la OEE- Mincomercio. 2007

Grafica 2. Balanza comercial a 2006



Fuente: DANE-DIAN. Elaborado por la OEE- Mincomercio. 2007

Según cifras suministradas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo cuya fuente es el Departamento Nacional de Estadística DANE, al analizar el comportamiento de la balanza comercial se observa un resultado deficitario, en tanto a la par se presenta un incremento de las exportaciones como de las importaciones, que evidencian un déficit de 187.3 millones de dólares, cayendo 4

puntos porcentuales de la diferencia alcanzada en el año eminentemente anterior, detrimento que se viene presentando de tiempo atrás y se agudiza año a año por el aumento permanente de las importaciones.

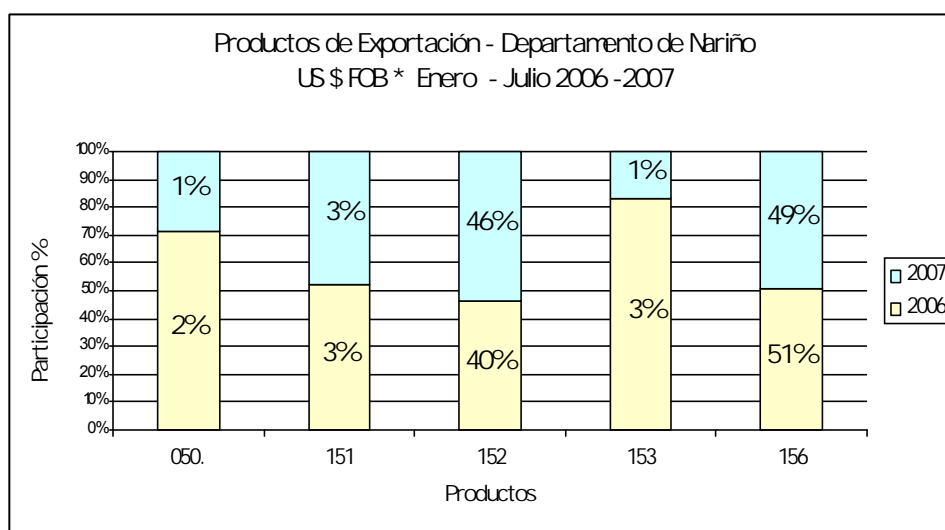
-A nivel de Exportaciones:

Cuadro 6. Productos de exportación - Departamento de Nariño * enero – julio

CIIU 3		US \$ FOB		KILOS NETOS	
		2.006	2.007	2.006	2.007
050.	Pesca, cultivo de peces en criaderos piscícolas.	728.252	369.137	124.910	54.362
149	Extracción de otros minerales no metálicos	25.909	0	881.845	0
151	Producción, transformación y conservación de carne y pescado	1.413.784	1.672.306	1.262.586	2.688.042
152	Elaboración de frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas	16.723.021	24.754.385	40.419.327	42.888.581
153	Elaboración de productos lácteos	1.457.034	372.400	355.100	77.500
156	Elaboración de productos de café	21.368.941	26.347.475	7.292.210	8.559.014
Total		42.287.215	54.173.945	50.615.840	54.372.857

Fuente: DANE-DIAN. Elaborado por la OEE-Mincomercio. 2007

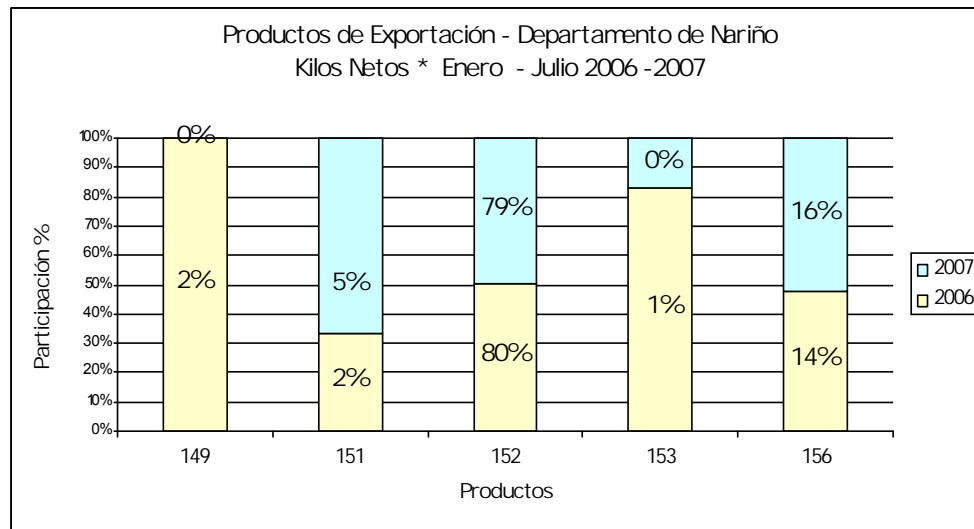
Gráfica 3. Productos de exportación – Departamento de Nariño



Fuente: DANE-DIAN. Elaborado por la OEE-Mincomercio. 2007

De esta manera el café se convierte en el principal jalonador del intercambio internacional, con un registro de US\$ 26.347.475, seguido por las frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas productos que reportan ventas por US\$ 24.754.385; los demás valores sin ser tan altos, respaldan el aporte de la región.

Grafica 4. Productos de exportación – Departamento de Nariño.



Fuente: DANE-DIAN. Elaborado por la OEE-Mincomercio. 2007

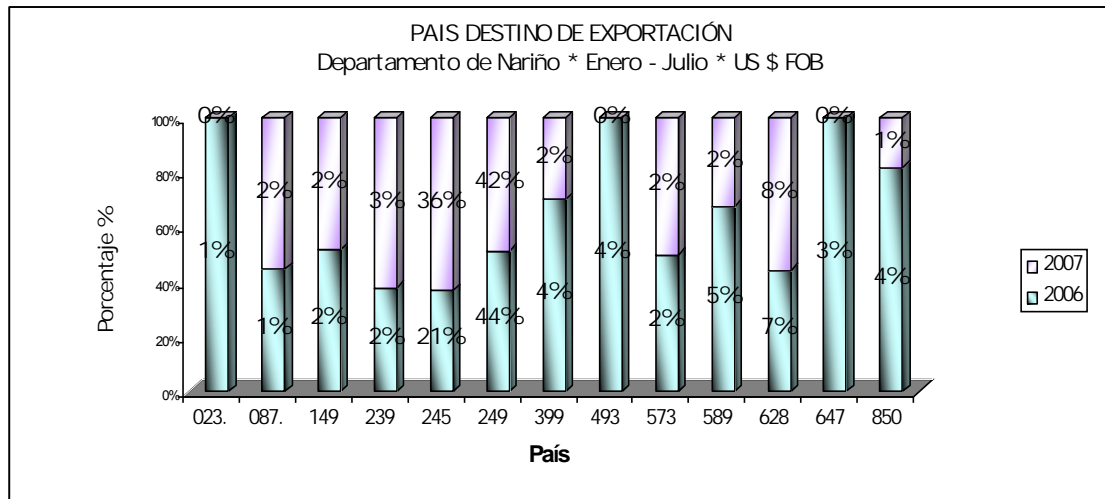
Al analizar el comportamiento de las exportaciones de Nariño, se observa que alcanzan los 54.173.945 millones de dólares, siendo una de las más bajas del país; sin embargo durante el año 2007 (enero–julio), las exportaciones crecieron en 28% respecto al mismo periodo del año 2006, alcanzando un 7% a nivel de kilos netos exportados a los diferentes países. La principal causa de este comportamiento se debe a la exportación de productos elaborados a partir de café, que para el año 2007 presentaron un leve descenso respecto al año anterior, pero importante participación del 49% del total exportable y le sigue con un importante incremento; las exportaciones de frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas que participaron con el 46% del total exportable medido en US \$ FOB y el 79% en kilos netos. Lo que demuestra la capacidad agrícola del departamento y al cual deben volcarse acciones para su modernización permanente y transformación con el fin de generar valor agregado.

Cuadro 7. País destino de exportación - Departamento de Nariño

País Destino		US \$ FOB		KILOS NETOS	
		2006	2007	2006	2007
249	Estados Unidos	18.479.340	22.499.347	5.868.615	7.201.406
245	España	8.884.922	19.459.161	21.807.935	33.960.421
628	Reino Unido	2.840.689	4.589.612	6.883.475	7.213.552
239	Ecuador	749.418	1.579.804	1.242.924	2.646.199
589	Perú	2.190.927	1.323.499	4.859.139	1.936.991
573	Países Bajos	954.238	1.225.582	321.337	406.596
399	Japón	1.774.717	966.031	614.973	293.356
149	Canadá	806.487	959.540	303.815	297.578
087.	Bélgica	560.191	885.775	172.997	231.262
850	Venezuela	1.533.899	437.465	1.306.959	87.622
647	República Dominicana	1.410.915	1.633	3.250.956	30
493	México	1.499.070	0	3.637.132	0
023.	Alemania	414.558	0	173.391	0
Total		42.287.216	54.137.045	50.615.839	54.373.856

Fuente: DANE-DIAN. Elaborado por la OEE-Mincomercio. 2007

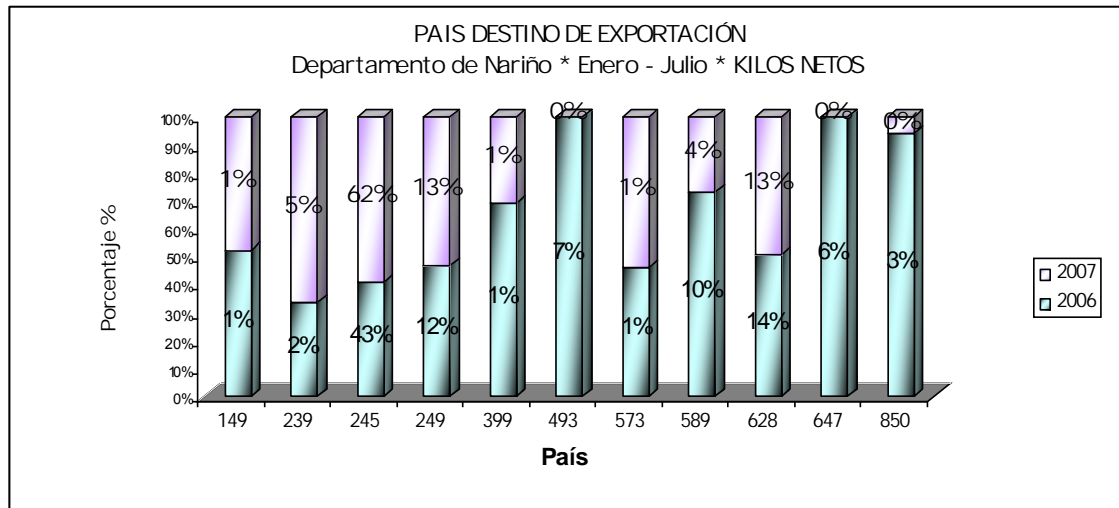
Grafica 5. País destino de exportación



Fuente: DANE-DIAN. Elaborado por la OEE-Mincomercio. 2007

Al observar el gráfico anterior se concluye que Estados Unidos es el principal comprador de los productos Nariñenses, seguido de España, Reino Unido, Ecuador, Perú, Países Bajos, entre otros.

Grafica 6. País destino de exportación



Fuente: DANE-DIAN. Elaborado por la OEE-Mincomercio. 2007

Los principales países de exportación son Estados Unidos y España con participaciones del 42% y 36% respectivamente, beneficiando a los sectores cafetero y hortofrutícola, dejando los demás productos a su destino. Lo que confirma la necesidad de consolidar tratados comerciales que impulsen estos mercados. Así al analizar los resultados se evidencia un leve aumento de exportaciones dirigido hacia los países de Bélgica, Ecuador y Reino Unido, demostrando la posibilidad de inserción a mercados europeos y que pueden representar para Nariño un equilibrio de su balanza comercial. Esto corrobora la necesidad de trabajar en acuerdos comerciales en la frontera, como también la posición geoestratégica en beneficio del territorio nariñense como de desarrollo nacional.

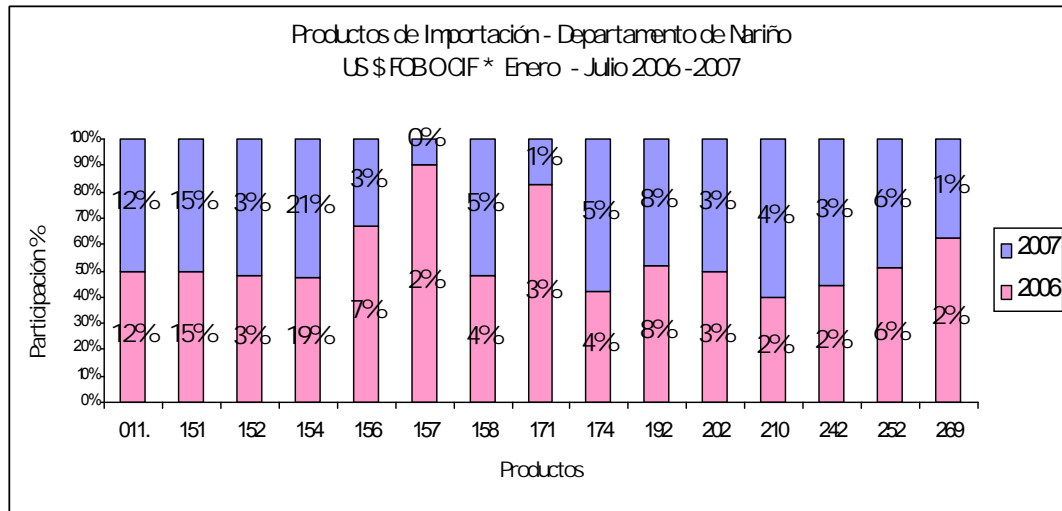
A nivel de importaciones:

Cuadro 8. Sectores importadores del Departamento de Nariño

CIU 3		US \$ FOB		KILOS NETOS	
		2006	2007	2006	2007
149	Extracción de otros minerales	141.179	90.888	6.039.273	3.927.130
291	Producción específicamente agrícola	205.585	279.072	35.485	59.159
157	Elaboración de otros productos alimenticios	2.484.555	309.348	5.896.500	637.750
171	Fabricación de otros productos textiles	3.959.577	928.687	1.631.024	240.608
269	Fabricación de vehículos automotores y sus motores	2.586.572	1.707.381	6.333.072	4.207.379
341	Extracción de otros minerales	1.047.976	2.018.676	100.121	265.775
242	Fabricación de productos minerales no metálicos	3.093.719	4.280.442	3.636.020	4.679.756
152	Elaboración de productos de molinería, almidones, derivados y alimentos preparados para animales	4.400.201	5.245.965	7.376.621	7.850.301
156	Ingenios, refinerías de azúcar y trapiches	10.723.235	5.807.850	9.469.518	3.949.882
202	Fabricación de papel, cartón y productos de ellos	5.218.954	5.911.609	10.960.025	11.751.688
210	Fabricación de otros productos químicos	3.643.962	6.036.615	10.162.046	17.871.646
158	Preparación e hilatura de fibras textiles	6.743.505	8.132.065	2.942.657	3.855.799
174	Fabricación de calzado	5.574.563	8.473.190	1.335.127	2.064.084
252	Fabricación de maquinaria de uso general	9.739.172	10.244.226	4.721.683	4.793.644
192	Fabricación de hojas de madera para enchapados, tableros y paneles	12.562.149	12.957.811	4.890.027	4.464.885
011.	Producción específicamente agrícola	18.492.106	20.632.840	103.945.727	159.669.403
151	Producción, transformación y conservación de carne y pescado	22.520.054	25.472.068	27.868.803	28.215.762
154	Elaboración de productos de café	29.280.552	36.240.211	74.994.660	92.340.106
Total		152.952.305	170.155.730	290.470.161	359.347.368

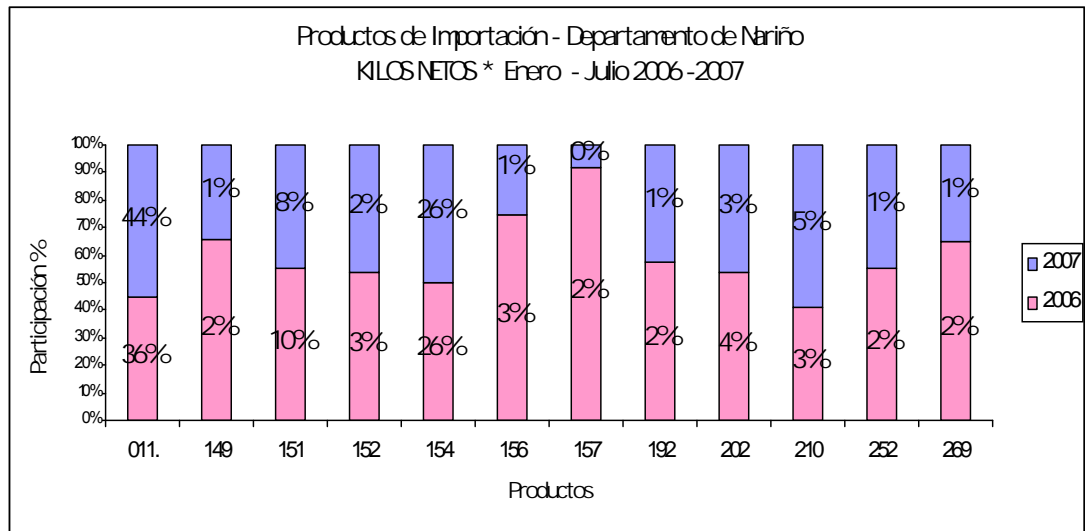
Fuente: DANE-DIAN. Elaborado por la OEE-Mincomercio. 2007.

Grafica 7. Productos de importación



Fuente: DANE-DIAN. Elaborado por la OEE-Mincomercio. 2007

Grafica 8. Productos de importación



Fuente: DANE-DIAN. Elaborado por la OEE-Mincomercio. 2007

El comportamiento de las importaciones para el departamento de Nariño durante el primer semestre del año 2007 fue de 170.155.730 millones de dólares, de los cuales el 21% son productos de café, seguido con un 15% los producción, transformación y conservación de carne y pescado y con el 12% producción específicamente agrícola; productos especialmente de canasta familiar y bienes de consumo masivo. Lo que demuestra la baja importación de bienes de capital,

de tecnologías de punta e importaciones que permitan transformaciones o modernizaciones productivas al interior de nuestras unidades económicas.

Así mismo se evidencian incrementos moderados de productos como fabricación de calzado, fabricación de papel, cartón y productos de ellos y fabricación de productos minerales no metálicos.

En este sentido al analizar los países de donde provienen nuestros productos o bienes de consumo están tres de mayor porcentaje, entre ellos Ecuador (95%), Perú (2%), Argentina que para este periodo no alcanza el 1%.

Cuadro 9. Valor de los destinos de exportación

PAIS DESTINO		US \$ FOB		KILOS NETOS		%. PART.
		2006	2006	2007		
239	Ecuador	144.550.097	161.036.877	269.645.887	347.095.451	95
589	Perú	3.377.167	3.282.034	3.427.288	3.632.217	2
149	Canadá	495.153	799.043	2.575.042	3.732.820	2
063.	Argentina	1.871.463	646.200	13.268.810	3.240.615	1
Total		152.951.363	169.142.732	290.668.161	359.347.365	

Fuente: DANE-DIAN. Elaborado por la OEE-Mincomercio. 2007

Según acuerdo comercial:

A finales de la década de los sesenta, el Gobierno de Colombia, con el fin de garantizar el crecimiento económico del país, el bienestar de sus habitantes y preparar la economía nacional para su desarrollo en un mundo globalizado, inició una serie de reuniones y acercamientos con sus vecinos geográficos y sus socios comerciales más importantes, buscando llegar a acuerdos que permitieran disminuir o eliminar las restricciones al comercio existentes entre los demás países y Colombia. Entre estos acuerdos se destacan:

Comunidad Andina de Naciones CAN: es una organización constituida por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela y las instituciones del Sistema Andino de Integración (SAI) (un conjunto de instituciones cuyo objetivo es aumentar la integración andina y promover su proyección externa). Tuvo su origen el 26 de mayo de 1969, cuando un grupo de países suramericanos suscribieron el Acuerdo de Cartagena de Indias, también conocido como Pacto Andino.

Grupo de los Tres G-3: fue creado en San Pedro Sula (Honduras), el 28 de febrero de 1989. En este lugar, los gobiernos de México, Colombia y Venezuela firmaron

el Tratado de Libre Comercio G-3, dando origen, el 1 de enero de 1995, a una zona de libre comercio de 145 millones de habitantes.

Otros acuerdos comerciales o integraciones de países, de no participación Colombiana, pero lugares donde llegan los productos de Colombia:

Área de Libre Comercio del Caribe CARICOM: integrado por Chile, Costa Rica, Cuba, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay y Uruguay.

El NAFTA es el Tratado de Libre Comercio (más adelante TLC) o North American Free Trade Agreement(NAFTA): es un conjunto de reglas que acuerdan los países de Estados Unidos, Canadá y México, para vender y comprar productos y servicios de América del Norte. Se denomina "zona de libre comercio", ya que debido a las reglas que disponen definen cómo y cuándo se eliminarán las barreras arancelarias para conseguir el libre acceso de los productos y servicios entre las tres naciones participantes.

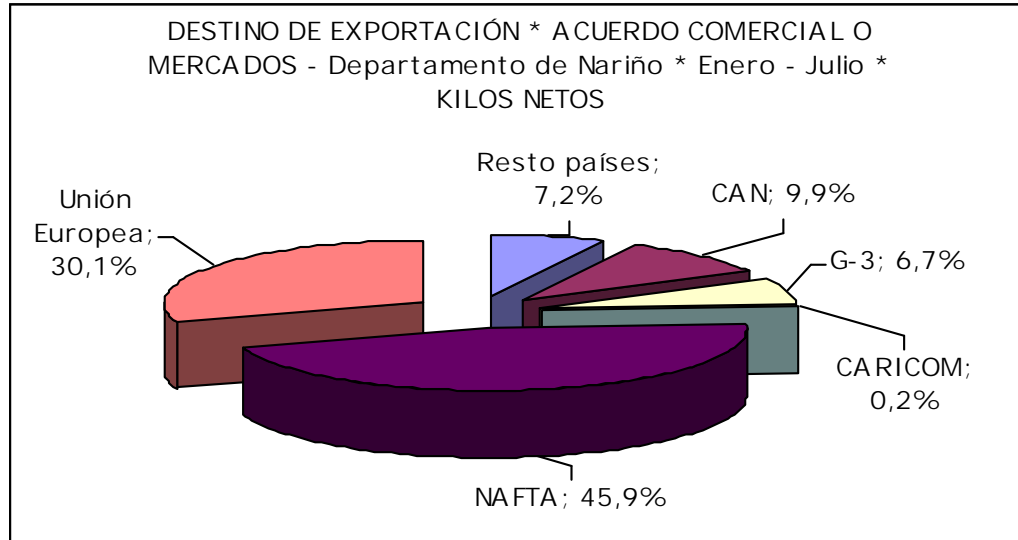
La Unión Europea: es un conjunto de 27 Estados que mantienen entre sí especiales relaciones económicas y políticas de cooperación e integración. Las especiales relaciones económicas se fundamentan en la libertad de tránsito de mercancías, trabajadores y capitales, así como en el establecimiento de una moneda común, el euro, para 13 estados (denominada Eurozona). La constituyen: Bélgica, Francia, Alemania, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Dinamarca, Irlanda, Reino Unido, Grecia, España, Portugal, Austria, Finlandia, Suecia, Chequia, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, la parte griega de Chipre, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Bulgaria y Rumania.

Cuadro 10. Acuerdo o integración comercial - Departamento de Nariño enero – julio.

Acuerdo o Alianza	US \$ FOB		KILOS NETOS	
	2006	2007	2006	2007
Resto Países	3.279.647	1.149.018	3.901.968	316.587
CAN	4.474.244	3.341.218	7.409.022	4.670.872
G-3	3.032.969	437.465	4.944.091	87.622
CARICOM	90.800	23.795	136.000	75.396
NAFTA	20.784.897	23.458.887	9.809.562	7.498.984
Unión Europea	13.657.628	26.164.127	29.359.287	41.812.017

Fuente: DANE-DIAN. Elaborado por la OEE-Mincomercio. 2007

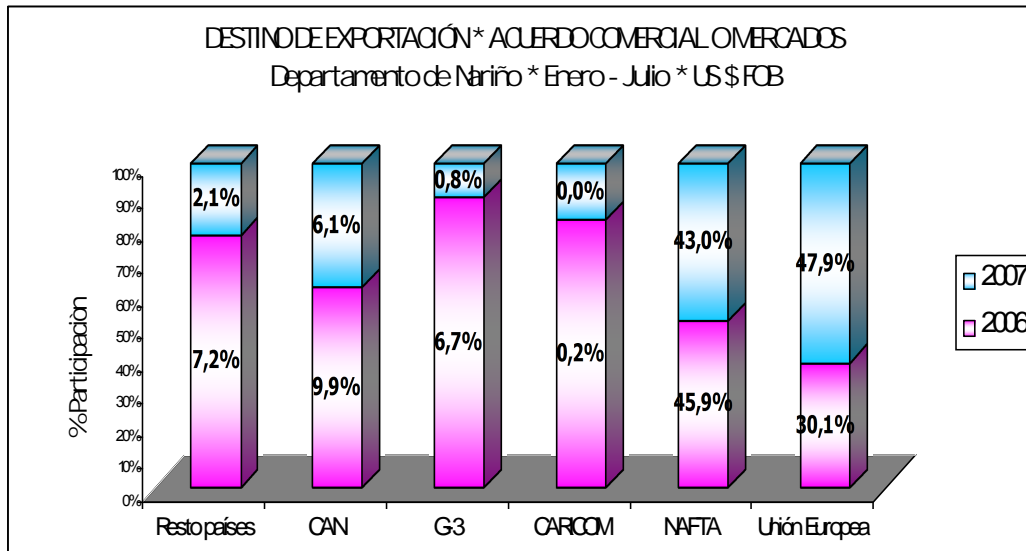
Grafica 9. Destino de las exportaciones por acuerdo comercial provenientes del Departamento de Nariño



Fuente: Boletín informativo exportaciones de Nariño a Enero Julio de 2007

Al analizar las exportaciones del Departamento según acuerdo o mercados, se evidencia que el 46% está dentro del acuerdo NAFTA o mercado americano, le sigue la Unión Europea con un 30%. Hay acuerdos comerciales que representan una participación mínima que requiere revisar o bien aprovechar.

Grafica 10. Destino de las exportaciones por acuerdo comercial provenientes del Departamento de Nariño



Fuente: Boletín informativo exportaciones de Nariño a Enero Julio de 2007

Las estadísticas anteriores proponen una revisión importante de las estrategias empresariales frente a lograr una inserción y participación en mercado externos, incluso aprovechar los acuerdos comerciales donde se tienen preferencias a nivel de permisos, cuotas, licencias, y particularmente tarifas y aranceles. Así mismo es necesario fortalecer nuestras fronteras comerciales a través de mejoras en infraestructura, logística, decretos y demás políticas que impulsen a Nariño como sector fronterizo y comercial del sur occidente del país; aprovechando los tres canales necesarios para transportar productos, entre ellos lo marítimo, lo terrestre y lo aéreo, que lamentablemente están en decadencia y que requieren una intervención e interés por parte de las instituciones y el gobierno nacional.

Alianza Competitivo: El desarrollar el estudio de los diferentes indicadores económicos regionales y sobre todo los factores de competitividad , se identifica como preocupante la posición del departamento de Nariño en el contexto nacional, en este sentido el sector publico, privado y la academia, pretendio diseñar una estrategia de articulación que permita a Nariño viabilizar una nueva realidad en movimiento hacia la competitividad, para ello es básico aprovechar las ventajas y comparativamente consolidar nuestra posición geoestratégica que permita seguir un ciclo, donde los actores público, académico, gremios y sociedad civil, jueguen el papel principal en la construcción de una sociedad encaminada hacia la competitividad.

Por lo anteriormente planteado y de acuerdo a los dificultades empresariales ocasionadas por la ausente competitividad, se creó la Política de Promoción y apoyo a las exportaciones en Colombia, que nace institucionalmente en 1967, cuando se expide el decreto 444 que establece la creación de un organismo de promoción a las exportaciones llamado Proexpo, y se introducen una serie de incentivos a la actividad exportadora.

Proexpo se crea en un contexto de economía cerrada. Bajo un modelo de sustitución de importaciones y en momentos en que el país era marcadamente monoexportador de café. La tarea fundamental del nuevo organismo era la diversificación de la oferta exportable, a través de la promoción de las exportaciones no tradicionales.

Dentro del conjunto de normas establecidas, la ley marco de comercio exterior (ley 7ª de 1991) fue una de las más agresivas en torno a la transformación de las instituciones. Esta ley establece la creación del Ministerio de Comercio Exterior, por primera vez en el país, y ordena que la promoción de las exportaciones se enmarque dentro de su competencia. En cuanto al organismo precedente (Proexpo), a partir de la ley se ordena separar la promoción comercial de la financiera. Por lo anterior, surgen dos nuevos entes de promoción de exportaciones: Bancoldex como organismo crediticio y Proexport como entidad encargada de la promoción comercial.

Como primera medida, es importante realizar un estudio económico de Nariño que nos permita comprender las condiciones del contexto en el que se desenvuelve la Comercializadora.

Comenzaremos por decir que en el ámbito económico la globalización se traduce en una creciente interdependencia de los países, en la conformación de grandes bloques, la ampliación de los mercados, al mismo tiempo que se busca la protección de los mismos frente a otros países en un juego de competencias desiguales, efectos que pueden superarse o minimizarse realizando acuerdos regionales o nacionales.

La globalización es un proceso en marcha, y como afirma James D. Wolfensohn, Presidente del Banco Mundial: “No podemos revertir la globalización, nuestro reto es hacer de ésta un instrumento de oportunidad e inclusión, no de temor e inseguridad. La globalización debe trabajar para todos”. Entonces los países y regiones están llamados a incursionar en ella so pena de desaparecer del mercado e incrementar sus márgenes de pobreza como efectivamente ya ha ocurrido en países en desarrollo que se han marginado del proceso o no se han preparado para este reto.

Para que un país como Colombia pueda aprovechar las ventajas de la globalización, sus políticas deben estar orientadas a impulsar la competitividad y la productividad a través del fortalecimiento y modernización del sistema educativo, la salud, el entrenamiento de la fuerza de trabajo, la construcción de infraestructura básica que apoye la producción, innovación tecnológica y acceso al financiamiento.

Ello implica, la aplicación de un nuevo modelo de desarrollo orientado a la sostenibilidad, la sustentabilidad, el conocimiento e inserción en la economía mundial y un desarrollo productivo endógeno, capaz de transformar los esquemas tradicionales de explotación y producción y asumir el nuevo patrón de la tecnoproducción, sólo así se creará la capacidad para generar ahorro interno y para atraer la inversión privada local y extranjera, lo cual, obviamente, requiere de la voluntad política de nuestros gobernantes y su habilidad para concebir, concertar y orientar adecuadamente la política pública.

Las inversiones en educación e infraestructura deben ser articuladas a las políticas productivas de manera integral, dinámica y con visión, propósitos y objetivos de largo plazo. En este sentido, cabe preguntarse por qué en el Estado Colombiano las cosas no marchan en un sentido positivo para dinamizar el desarrollo. Esto obedece a la visión de corto plazo e inmediatista de los gobernantes, quienes no han adoptado concepciones de procesos holísticos y sistémicos con una formación unidimensional que desconoce lo regional en su gran diversidad cultural y de factores y porque no existe la voluntad para hacer reformas estructurales.

Factores como los señalados han contribuido al bajo crecimiento de la economía colombiana que en el período 1995-2008 fue de 1,62% promedio anual, agudizándose en algunas regiones que como Nariño, han mantenido un crecimiento de apenas 1,49% promedio anual y una participación en el Producto Interno Bruto -PIB- Nacional, que en su mejor momento ha llegado al 1,7%, mostrando un comportamiento económico bastante inestable con presencia de años críticos en los que la participación ha descendido a 1,45% (2005 y 2009).

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

Cuadro 11. Principales indicadores por departamentos de Colombia

Departamentos	1. Fortaleza Eco.	2. Gov. Instituciones	3. Finanzas	4. Infraestructura	5. Rec. Humano	6. Cien. yTec.	7. Internacionalización	8. Gestión Empresarial	9. F.M. Ambiente	10. Competitividad
Bogotá	1	3	1	1	1	1	6	5	16	1
Valle	2	5	3	3	5	5	3	6	14	2
Antioquia	3	4	2	5	4	4	2	3	13	3
Risaralda	8	6	10	7	7	7	9	10	2	9
Tolima	9	19	9	16	12	12	18	15	22	11
Huila	11	12	11	9	21	21	22	17	11	13
Nariño	21	18	18	15	17	17	17	14	20	18
Cauca	22	11	23	19	6	6	13	12	17	19
Chocó	23	14	22	23	18	18	10	21	7	23

Fuente: Confecámaras 2008

Esta situación de desigualdad, sumada a la aplicación de políticas indiscriminadas de Apertura Económica, ampliaron la brecha de pobreza en un departamento fundamentado en un sector primario, explotado de manera tradicional, con énfasis en una economía de subsistencia, basado en una estructura de tenencia de la tierra mayoritariamente minifundista donde el 80% de los predios son menores de cinco hectáreas y sólo ocupan el 32,4% de la superficie total, mientras los grandes predios ocupan el 67,6%. A continuación daremos una mirada a los componentes de este sector para particularizar su análisis:

Agropecuario. El sector agrícola ha visto disminuida sus áreas cultivadas de 151.864 hectáreas en 1990 a 98.929 hectáreas en el año 2008, lo cual afecta principalmente los cultivos transitorios, en tanto que es notorio el incremento de cultivos de uso ilícito. A esto se suman factores como: inoportuna transferencia y adopción de tecnología, inadecuada comercialización, deterioro de uso y manejo de suelos, inadecuado tratamiento poscosecha, factores climatológicos y fitosanitarios y la inseguridad que es un factor determinante para el sector agropecuario.

En el 2009 los cultivos como el fique continúan en grave crisis, debido entre otros factores, a la importación de productos sintéticos, comportamiento que afectó a más de 30.000 personas en el Departamento de Nariño.

La superficie o área dedicada a cultivos permanentes se incrementó significativamente, con un crecimiento anual aproximado de 7,2%, al pasar de 73.563 hectáreas a 84.168 hectáreas, siendo los cultivos de palma africana, café, caña panelera y plátano los más representativos.

El área dedicada a cultivos transitorios se redujo notablemente en el período de los últimos doce años, debido a las políticas de gobierno que afectaron principalmente a especies como el trigo y la cebada; además de otros factores como la expansión de los cultivos de uso ilícito y la inseguridad en la zona rural, que han llevado al abandono de las actividades agrícolas.

Entre los años 2008 y 2009, se observa que los cultivos permanentes continúan con su crecimiento en cuanto a área sembrada. Entre ellos se tiene la palma africana con un incremento del 31% que corresponde a 690 hectáreas, como consecuencia del desarrollo del programa de fomento adelantado por el gremio de palmicultores y como alternativa a la sustitución de cultivos de uso ilícito. El tomate de árbol se incrementó en área sembrada en un 82% correspondiente a 177 has, debido a las buenas expectativas de mercado a nivel nacional e internacional.

En cuanto al cultivo de cítricos, el área sembrada se incrementó en 13,3% correspondiente a 225.125 has., debido a que los cultivadores de café y plátano

buscan nuevas alternativas de producción e ingresos, en vista de la caída de precios de café a nivel internacional.

El fique se incrementó en 17,8% correspondiente a 770 has, dado al auge que ha tomado este cultivo con la utilización de los subproductos: fibra, jugo y bagazo, la estabilización de los precios, la demanda del mercado y como alternativa de sustitución de cultivos de uso ilícito.

Al analizar el comportamiento del sector agropecuario entre los años 2000 y 2008, se observa una disminución en la participación de las actividades agrícolas, mientras que la actividad pecuaria y específicamente la ganadería de leche se incrementó del 25% al 45%, comportamiento que se ha mantenido durante los últimos siete años. Estos resultados consolidan esta actividad como la de mayor dinamismo en la economía regional.

El Departamento de Nariño presenta una marcada vocación pecuaria (453.639 has), especialmente la ganadería de leche, renglón que ocupa una importante posición debido a los volúmenes destinados al consumo, a los procesos de industrialización y los despachos a otros departamentos. Sin embargo es necesario profundizar en la investigación de un modelo genético propio para la región, así como el tipo de pastos requeridos.

De acuerdo con la información suministrada por la “Sociedad de Agricultores y Ganaderos de Nariño - SAGAN” y la Secretaría de Agricultura y Medio Ambiente del departamento, en Nariño existen en la actualidad 254.022 cabezas de ganado, de las cuales el 15,6% corresponde a lechería especializada, el 61,7% a lechería tradicional y el 22,7% a ceiba integral.

Pesca. La actividad pesquera por su parte contribuye con el 1,5% del PIB departamental, cuenta con una gran variedad de recursos que no se han explotado adecuadamente, en tanto que otros como el camarón de aguas someras se encuentran en peligro de extinción.

El sector agrario en Colombia, bajó su participación en 2009 al 13% después de ser el 16,2% en 1990, aunque muestra una recuperación al año 2000 con una tasa del 19,13%. Nariño, por su parte, pasa de representar el 0,56% en 1990 al 049% en el 2000 indicando un deterioro en su participación del PIB agrario nacional.

El aporte del sector primario al PIB regional, fue del 36,8% en 2008 pasando en el año 2000 al 30,8%; el sector secundario está debilitado especialmente en la mediana industria y pasó de ser el 9,5% del PIB en 2008 al 7,13% en el año 2008, lo cual ha conducido a la terciarización de la economía que pasó de ser el 53,7% al 62% del PIB en el año 2000, liderada por servicios del gobierno, comercio y actividades de servicios de bajo perfil.

Cuadro 12. Participación en el PIB de los sectores económicos de Nariño

SECTOR	2007	2008	2009
Primario	36,8	31,8	30,9
Secundario	9,5	12,3	7,1
Terciario	53,7	55,9	62,0

Fuente: Datos CEDRE 2009

Una revisión al comportamiento de las principales ramas de la actividad económica permite observar la decadencia de la industria, comercio, restaurantes y hoteles, contrario a la actividad financiera que muestra signos de recuperación al pasar del 7,3% en 1989 al 10,4% en el año 2000, e igual sucede con la rama de Servicios Comunes, Sociales y Personales que pasa del 29% en 1989, al 34,6% en el año 2000, presentando una dinámica basada en actividades de bajo perfil. Dentro de esta rama económica se ubica el turismo que no ha sido considerado como potencial de desarrollo, no obstante posee grandes atractivos turísticos por la riqueza paisajística y el Patrimonio Arquitectónico, debido entre otras causas, a la baja capacitación turística, débil organización gremial e interinstitucional y el escaso apoyo estatal.

Cuadro 13. Principales ramas de la actividad económica. Aporte al PIB regional 2008

RAMAS DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA	1989	2000
Agropecuaria, silvicultura y pesca	35,6	30,9
Industria manufacturera	5,2	3,8
Construcción	4,4	3,3
Comercio, restaurantes y hoteles	11,9	9,6
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	4,9	7,4
Establecimientos financieros, seguros, inmuebles	7,3	10,4
Servicios comunales, sociales y personales	29,0	34,6

Fuente: DANE. Cálculos: Plan de Desarrollo de Nariño

En este sentido, se puede hablar de una economía inestable, con alta vulnerabilidad, acompañada de una tendencia al empobrecimiento paulatino de la población nariñense, con mayor énfasis que en departamentos de menor, similar y mayor tamaño, fenómeno que puede corroborarse comparando la participación en el PIB Nacional 1,7% frente a la participación en la población nacional 3,46%, lo que indica un alejamiento mayor en las posibilidades de desarrollo con respecto a otros departamentos como el Cauca que participan con el 1,65% y 2,79% respectivamente y en departamentos desarrollados como el Valle, donde la participación en el PIB supera la participación de la población en más de dos puntos.

Cuadro 14. Participación de la población y el PIB en el total Nacional

Departamentos	Participación en PIB Nacional	Participación en Población Nacional	DIF
NARIÑO	1,7	3,5	-1,8
CAUCA	1,7	2,8	-1,1
CAQUETÁ	0,6	0,9	-0,3
CHOCO	0,4	1,1	-0,7
SUCRE	0,9	1,8	-0,9
ANTIOQUIA	14,9	13,3	1,6
VALLE	11,6	10,0	1,6

Fuente: DANE 2003

Una economía en crisis, como la nariñense, genera tendencias crecientes de desempleo: 9,5% en el año 2001 y 15,2% para el 2002; subempleo: 43% e informalidad, con índices de crecimiento de la desocupación de 4,2% superiores a departamentos de similar y mayor tamaño como Cauca, Huila, Tolima, Bolívar y Risaralda, cuyos indicadores oscilan entre 2,1% y 3,7%.

Cuadro 15. Mercado laboral 2008: Comportamiento de la generación de nuevos desocupados y el índice de crecimiento de la desocupación

Departamentos	Generación de Desocupados	%	Población
Nariño	127.807	4,2	1.690.354
Cauca	65.618	2,1	1.299.187
Huila	89.889	2,9	955.394
Risaralda	78.955	2,6	876.980
Tolima	113.216	3,7	1.304.950
Bolívar	87.732	2,9	2.090.322

Fuente: DANE 2002

Nariño es un departamento con vocación altamente agropecuaria, donde se genera un alto número de empleo pero en condiciones desfavorables como consecuencia de la inestabilidad del mismo, dados los mecanismos de contratación que se caracterizan por la vinculación de mano de obra a destajo y a la estacionalidad de los productos y por otro, porque la cotización del jornal está por debajo del equivalente al salario mínimo diario que pacta el gobierno con los trabajadores, pues sólo alcanza hasta un 60% en el mejor de los casos.

La situación laboral en el área urbana es crítica, toda vez que la economía no ofrece mayores posibilidades para los trabajadores con mano de obra calificada que salen cada año de las universidades, evidenciando claramente que la demanda de empleo se orienta hacia ocupaciones de bajo perfil de preparación, como: vendedores estacionarios, obreros de la construcción, empleados en servicios personales y trabajadores informales; población predispuesta a ser

altamente itinerante, que fácilmente pasa de jornalero a obrero en la construcción, según el comportamiento económico, dando origen al desempleo cíclico.

De esta forma se explica cómo los ingresos de la PEA ocupada, cuya tasa alcanzó el 61,3% en el 2008, en cerca del 80% no superan los dos SMLV y cerca del 20% subsiste con menos de un SMLV.

El deterioro del ingreso de los nariñenses es evidente pues las cifras revelan que para 1989 mientras un colombiano ganaba \$100, el nariñense ganaba \$53, y para el año 2008 sólo alcanzaba a ganar los \$42, ubicándose en condiciones similares a departamentos de menor desarrollo como el Chocó.

Así las cosas, en medio de la globalización y su tendencia homogenizadora, un proceso que conduzca al desarrollo debe estar sustentado en las características culturales, en la concientización del colectivo y en un gran sentido de pertenencia.

Cuadro 16. Ingreso per cápita

Año	COLOMBIA	NARIÑO	ANTIOQUIA	BOYACÁ	VALLE	CHOCO
1989	100	53	133	74	116	50
1995	100	45	117	80	122	40
2000	100	42	116	76	120	41

Fuente: DANE 2003

La predisposición al cambio es un factor cultural que se debe adquirir para extenderse a mayores campos del conocimiento y disponer de una visión más integral, sistémica y compleja, único camino válido para aumentar la competitividad y la productividad en las actividades asociadas al conocimiento, la economía y el bienestar social.

Nariño como parte del territorio colombiano tiene que involucrarse en el contexto globalizador y para ello debe buscar un mayor crecimiento del PIB y consecuentemente una mayor participación dentro del PIB Nacional, esto se puede lograr con la dinamización de los sectores productivos a través de políticas locales y sectoriales que los dirijan a mejorar el grado de competitividad y productividad, aprovechando la variedad de productos agropecuarios y su alta demanda en los mercados; este sector se ha caracterizado por ser sólo un proveedor de materias primas lo cual ha evitado la formación de un proceso de industrialización y por lo tanto ha ocasionado la pérdida de una oportunidad para generar valor agregado por medio de la innovación, tecnología y alta asociatividad de los pequeños y medianos productores y empresarios.

En este orden de ideas, Nariño tiene una gran posibilidad de desarrollo con el impulso de las cadenas productivas que hasta el momento se han identificado en

un número de doce (12), de las cuales las de mayor importancia para la región andina son: papa, lácteos, fibras naturales, marroquinería y caña panelera y para la región pacífica: pesca, palma africana, turismo y cacao, que le van a permitir aprovechar ese gran potencial que significa la posición fronteriza. Sin olvidar que en el contexto globalizador las pequeñas localidades difícilmente podrán salir adelante de manera individual si no se realizan alianzas estratégicas para la conformación de una región con potencialidades de desarrollo.

Comportamiento del PIB. Según el informe más reciente del Fondo Monetario Internacional, 'Perspectivas de la economía mundial', el Banco de la República no cumplirá la meta de inflación. El crecimiento del país se afectará por la desaceleración que vive Estados Unidos. De otro lado, el organismo señaló que la inflación aumentará en varios países suramericanos en 2008 por el empeoramiento de Estados Unidos, según un avance dado a conocer por Caracol Radio.

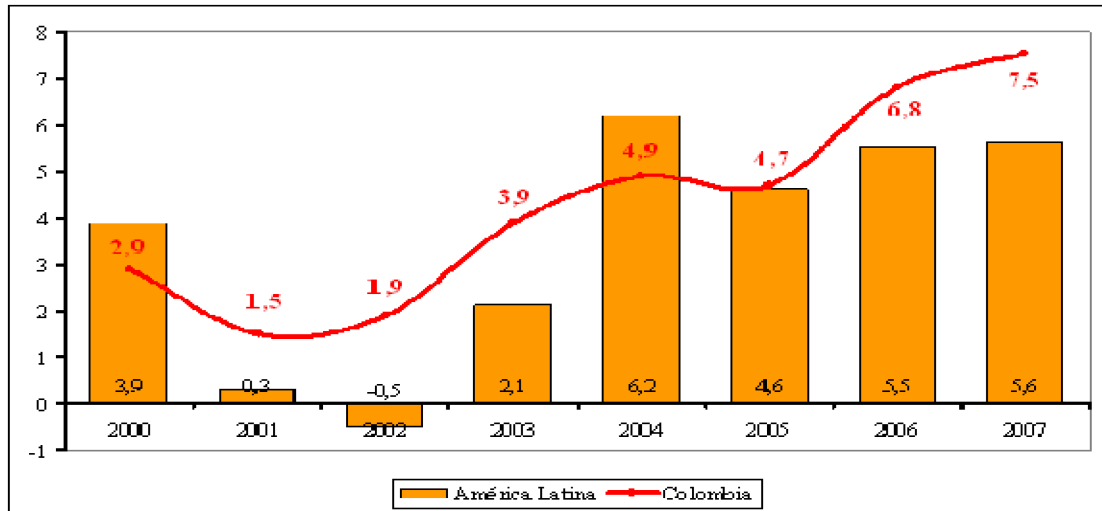
El Fondo Monetario Internacional (FMI) también dijo que se espera que las posiciones de cuenta corriente se debiliten aún más y los flujos privados de capital probablemente se moderarán con respecto de las tasas muy elevadas del 2007. El FMI cifró que el crecimiento del Productor Interior Bruto (PIB) real será del 7 por ciento en el 2008 y del 4,5 por ciento en el 2009. En octubre el FMI había anticipado que la cifra del 2008 sería del 5,5 por ciento. Por su parte, prevé que el Índice de Precios al Consumo (IPC) se sitúe en el 9,2 por ciento en el 2008 y el 9,1 por ciento en el 2009.

El Fondo cree que esta tendencia a la baja continuará en 2009 en sintonía con la situación financiera mundial. Sin embargo, mostró cierto optimismo por cómo han respondido las economías latinoamericanas a la crisis en Estados Unidos, que históricamente han llegado amplificadas a esos países.

La mejora general de las políticas económicas regionales ha ayudado a reducir la deuda externa, atraer reservas de divisas, y fortalecer los balances de los gobiernos y las empresas. Por lo tanto, América Latina es menos vulnerable a la aversión inversora y financiera. Aún así, este año Centroamérica sufrirá una fuerte alza inflacionaria, un 8,3 por ciento, debido a la subida del precio de los alimentos y la energía, mientras que la deuda exterior se incrementará hasta alcanzar el 7,6 por ciento del Producto Interior Bruto. La demanda internacional de materias primas, por contra, ayudará a paliar los efectos de la inestabilidad financiera internacional en esos países, a los que el FMI pide que sigan controlando la inflación, reduciendo el gasto público, vigilando el aumento del crédito y flexibilizando el tipo de cambio¹⁹.

¹⁹ COLOMBIA CRECERÁ. Portafolio. [en línea] Disponible en Internet: <http://www.portafolio.com> (citado el 28 de marzo de 2010).

Grafica 11. Producto Interno Bruto América Latina – Colombia



Fuente: FMI 2008

Comportamiento del desempleo. La tasa de desempleo de Colombia presentó nuevamente un alza, según el último informe del DANE. En las últimas estadísticas reveladas (trimestre julio – septiembre) se evidencia que a septiembre de 2009 el desempleo se encuentra en un 11.4 por ciento, superando el 10.9 por ciento registrado durante la misma temporada en el año anterior.

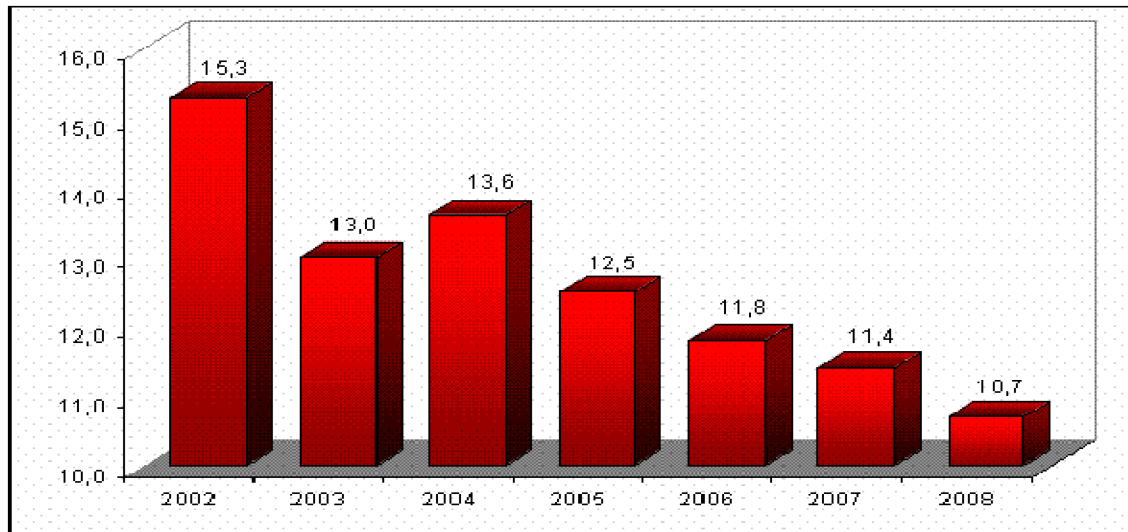
Aunque el cambio es relativamente pequeño, se sigue considerando un estimado de 4.889.299 desempleados en Colombia, siendo las ciudades más afectadas Ibagué, Pasto y Manizales. Dentro de este ranking Medellín ocupa el quinto lugar, antecedida por Pereira.

Este panorama, que en muchas ocasiones puede lucir desalentador, pese a ser una situación delicada para el Estado colombiano, puede convertirse en oportunidades, que para este caso pueden traducirse en la posibilidad de crear empresa.

Es justo dentro de este panorama que aparece el emprendimiento y que políticas públicas de gobierno, como Cultura E, comienzan a tomar fuerza y a convertirse no solo en una oportunidad, sino también en una opción de vida.²⁰

²⁰ FEDEDESARROLLO. Desempleo en Colombia. [en línea] Disponible en Internet: <http://www.fededesarrollo.com> (citado el 20 de Abril de 2010)

Grafica 12. Desempleo en Colombia



Fuente: DANE 2009

Balanza comercial. De acuerdo a las cifras dadas por el DANE a pesar de la caída que tuvieron las exportaciones, durante el mes de diciembre del año pasado, las ventas internacionales, en el 2008, alcanzaron un 25,5% más que en el año inmediatamente anterior, lo que representó una factura de 37.626 millones de dólares.

Este resultado, generó un superávit de 470 millones de dólares. La anterior cifra contrasta con la predicción que afirmaba que, en Colombia, el saldo sería negativo, en razón a la baja en los costos internacionales de productos básicos y a la crisis en la economía mundial, especialmente en los importadores más importantes de productos colombianos.

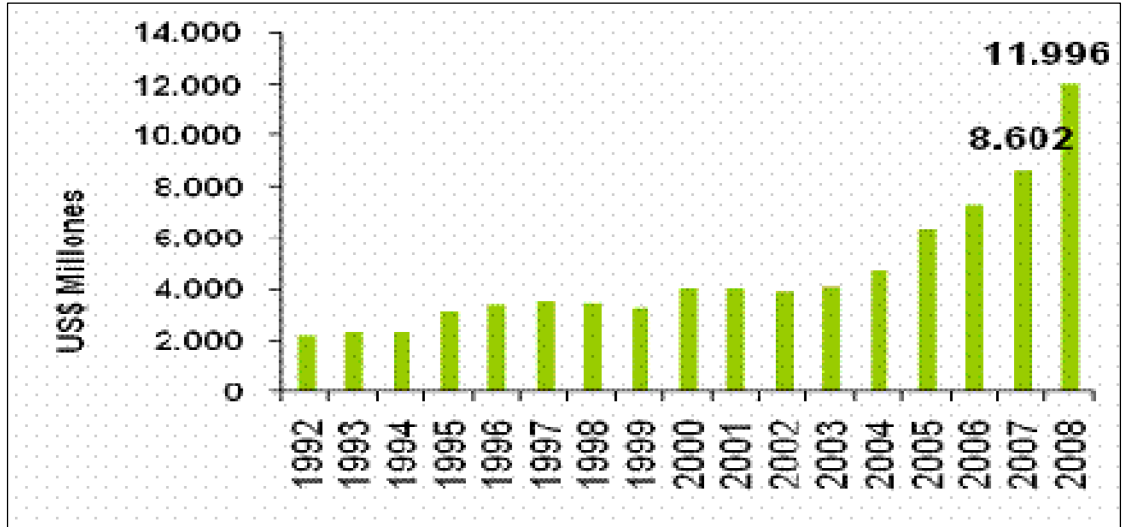
Según el DANE, las exportaciones, en diciembre de 2008, alcanzaron los 2.963 millones de dólares, lo que equivale, aproximadamente, a 220 millones de dólares menos que los obtenidos en el mismo mes de 2007.

En el grupo de las exportaciones tradicionales, se reportó la caída del petróleo y sus derivados, estimada en un 42,1%, a pesar de que, en volumen, este producto tuvo un incremento del 34,4%, comercializando más de dos millones de toneladas. Por su parte, los productos no tradicionales, tuvieron un aumento del 11,6% en sus exportaciones, generando una factura de 17.623 millones de dólares²¹.

²¹ COLOMBIA PRESENTA SU BALANZA COMERCIAL PARA EL 2008. Zona logística. [en línea] Disponible en Internet: <http://www.zonalogistica.com> citado el (20 de Abril de 2010)

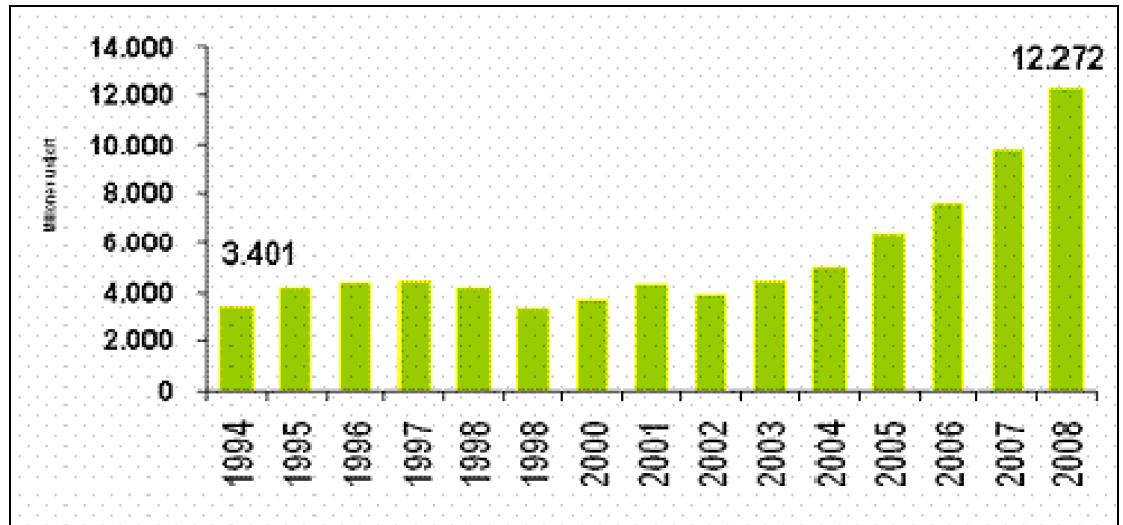
Exportaciones colombianas:

Grafica 13. Exportaciones



Fuente: DANE 2009

Grafica 14. Importaciones colombianas



Fuente: DANE 2009

Inflación. Según el Departamento Nacional de Estadística (Dane, estatal) la inflación en Colombia en los tres primeros meses del año llegó a 1,94%, contra 3,41% de igual período de 2008. En marzo el índice de precios al consumidor aumentó 0,50%, contra 0,81% de marzo de 2008.

Según el DANE, los grupos de bienes y servicios que más contribuyeron a la cifra de marzo pasado fueron: comunicaciones (con 1,38% de incremento), salud (0,98%), vivienda (0,93%) y otros gastos (0,76%). Los grupos que presentaron crecimientos inferiores fueron: transporte (0,34%), diversión (0,25%), alimentos (0,11%), educación (0,07%) y vestimenta (0,03%).

Entorno Social. Confianza en el Gobierno: un gobierno reelegido ha implicado continuar con unos planteamientos de seguridad democrática como política de estado permanente. La confianza en el gobierno y la política de seguridad democrática han contribuido a un desempeño favorable de la economía colombiana en el 2009, por lo cual se benefician los negocios.

En lo que se refiere a la ubicación Geográfica, la estratégica ubicación, de la comercializadora permite un privilegiado posicionamiento por cuanto se encuentra en una zona de gran afluencia, a pesar de contar con la competencia muy cercana. Como se menciona y dadas las circunstancias de seguridad democrática y el nivel de ingresos se percibe un buen ambiente para los negocios.

La Destinación de ingreso se constituye en una gran oportunidad debido a que un 10% del promedio de los ingresos se destina a inversión (pago de repuestos).

Debilitamiento económico y posterior cierre de pequeñas y medianas empresas (pymes): Debido a la cambiante política fiscal del país, que tienden a favorecer a las grandes industrias, dejan en riesgo la estabilidad económica de las pequeñas y medianas industrias, obligando en muchos casos al cierre, por eso se considera que esta es una amenaza mayor, puesto que las PYME, abarcan el mayor volumen de nuestros clientes.

Entorno Cultural. También los hábitos de compra de la sociedad requieren de bienes de cuero como una necesidad para llegar al trabajo, sitio de estudio, familia, entre otros; además el vestido es una necesidad primaria de las personas, es por esto que se desarrollan las actividades de comercialización de manufacturas y se convierten en una oportunidad.

La actitud hacia a la Inversión podría estar encaminada a la implantación de empresas productoras o comercializadoras de productos o insumos, lo que ha reflejado una confianza y el retorno a la producción de la Nación, sin embargo existe una alta participación de empresas del mismo tipo lo cual a la vez se convierte en una oportunidad por cuanto obliga a la empresa a mejorar el servicio permanentemente e implementar estrategias de mercadeo.

En cuanto a la actitud con respecto a la Calidad, los clientes cada vez son más exigentes en cuanto a calidad porque es una alternativa para que la empresa mejore día a día en cuanto a los productos, servicio al cliente, oportunidad en el servicio, entre otros.

En cuanto a la actitud con respecto al Servicio al Cliente, los Clientes son el eje de la permanencia y el grado de participación de la empresa en el mercado, por tanto las respuestas se encaminan al justo a tiempo, calidad, oportunidad, atención; entre otros por cuanto la empresa no se ha preocupado por capacitar a los empleados en atención al cliente y oportunidad en el servicio.

Entorno Demográfico. El crecimiento poblacional se considera una excelente oportunidad por cuanto permite una mayor afluencia de clientes locales a la comercializadora. El Crecimiento poblacional, según estadísticas del DANE la proyección de crecimiento poblacional es un indicador que favorece a las empresas.

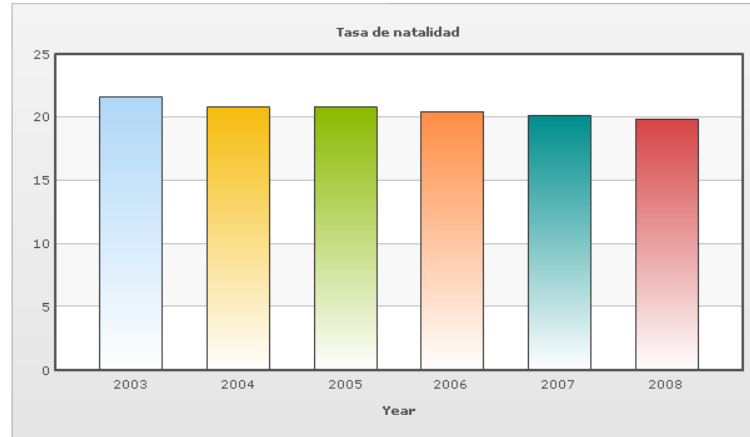
Infraestructura vial – deterioro de las vías: No existe una infraestructura vial adecuada y en óptimas condiciones, por el contrario es insuficiente y en la mayoría de las rutas en mal estado, por lo que se considera una amenaza por la imposibilidad de transportar los productos.

Factores climáticos: Se considera como una amenaza menor, por que el cambiante estado del clima genera derrumbes y deterioro de vías, impidiendo el transito normal de los vehículos.

Tasa de natalidad. Esta variable da el número promedio anual de nacimientos durante un año por cada 1000 habitantes, también conocida como tasa bruta de natalidad. La tasa de natalidad suele ser el factor decisivo para determinar la tasa de crecimiento de la población. Depende tanto del nivel de fertilidad y de la estructura por edades de la población²².

²² COLOMBIA - INDEXMUNDI. Tasa de Natalidad. [en línea] Disponible en Internet: <http://www.inexmundi.com> (citado el 25 de marzo de 2010)

Grafica 15. Tasa de Natalidad



Fuente: DANE 2009

Cuadro 17. Tasa de natalidad: 19,86 nacimientos/1.000 habitantes (2008 est.)

Año	Tasa de natalidad	Posición	Cambio Porcentual	Fecha de la Información
2003	21,59	101		2003 est.
2004	20,82	101	-3,57 %	2004 est.
2005	20,82	103	0,00 %	2005 est.
2006	20,48	104	-1,63 %	2006 est.
2007	20,16	105	-1,56 %	2007 est.
2008	19,86	107	-1,49 %	2008 est.

Fuente: DANE 2009

Entorno Jurídico – Gubernamental. En la presente situación del país, a pesar de las restricciones dadas por los bajos índices de crecimiento económico, el aumento en la exclusión social, el entorno político, los problemas de gobernabilidad, la migración de capital humano al exterior, la falta de una política adecuada de medio ambiente, existen múltiples oportunidades relevantes para la empresa en todas las dimensiones de la vida política, a saber:

En el campo político-administrativo es preciso contribuir a la construcción de un proyecto colectivo de nación y de un pensamiento de largo plazo que oriente la modernización del Estado y coordine las políticas públicas nacionales y regionales. Es el momento de generar alternativas de solución al conflicto armado y pensar en el país que emergerá del posconflicto.

Los gremios de presión e interés ante el Gobierno, su paro en las movilizaciones pueden generar parálisis económica alta en este tipo de empresas, lo cual se

constituye en una desventaja para la empresa por posibles paros camioneros que bloquean las vías y no hay acceso a las carreteras.

Otros factores que inciden en el desarrollo de la empresa son las reformas, Leyes y Decretos: El Ministerio de Hacienda, el Gobierno Nacional, la DIAN, la Alcaldía, Cámara de Comercio regulan y emiten resoluciones permanentes sobre temas relacionados como lo son reformas tributarias, permisos, licencias, entre otros; con lo cual se pueden generar factores que dificulten el desarrollo de la empresa. Con la posible entrada del TLC se puede adquirir nueva tecnología a un mejor precio lo cual beneficiaría a la empresa.

Modelo de liberación económica: Se entiende como el tratado de libre comercio, el cual incrementara el comercio y el turismo, hacia todas las ciudades del país, generando una oportunidad mayor para el sector siendo este, uno de los principales motores que le dan dinámica a la economía nacional.

Problemas de orden público: Se considera como una amenaza mayor, debido a que por la presencia de grupos al margen de la ley, mantienen en constante amenaza las carreteras del país, por lo que es imposible el transito en horas de la noche, retardando la entrega de mercancías a su destino final.

Fuerzas Tecnológicas. Históricamente las tecnologías han sido usadas para satisfacer necesidades esenciales (alimentación, vestimenta, vivienda, protección personal, relación social, comprensión del mundo natural y social), para obtener placeres corporales y estéticos (deportes, música, hedonismo en todas sus formas) y como medios para satisfacer deseos (simbolización de estatus, fabricación de armas y toda la gama de medios artificiales usados para persuadir y dominar a las personas).

Las tecnologías, aunque no son objeto específico de estudio de la Economía, han sido a lo largo de toda la historia y son actualmente parte imprescindible de los procesos económicos, es decir, de la producción e intercambio de cualquier tipo de bienes y servicios. Desde el punto de vista de los productores de bienes y de los prestadores de servicios, las tecnologías son el medio indispensable para obtener renta. Desde el punto de vista de los consumidores, las tecnologías les permiten obtener mejores bienes y servicios, usualmente (pero no siempre) más baratos que los equivalentes del pasado. Desde el punto de vista de los trabajadores, las tecnologías disminuyen los puestos de trabajo al reemplazarlos crecientemente con máquinas. Estas complejas y conflictivas características de las tecnologías requieren estudios y diagnósticos, pero fundamentalmente soluciones políticas mediante la adecuada regulación de la distribución de las ganancias que generan.

En cuanto a proveedores (Equipos) de tecnología y modelos actuales. Actualmente se cuenta con una amplia gama de proveedores a nivel regional y

nacional lo cual asegura que la empresa pueda acceder a equipos, materias primas que requiera.

Además las Tendencias de Seguridad y Comunicación: Existencia de medios de comunicación como el Internet, radio, TV, entre otros donde se puede promocionar la empresa.

La posibilidad de realizar la Sistematización de la información: Posibilidad de acceder a software que permitan el manejo de la caja, contabilidad, inventarios, personas, gastos lo cual se traduce en eficiencia en la empresa.

4.2 MARCO TEÓRICO

a). Teoría de la competitividad de Michael Porter:

De acuerdo con Michael Porter, existen cuatro factores determinantes en la competitividad de las naciones:

La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.

La naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.

La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.

Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

En su conjunto, estos cuatro actores determinantes de la competitividad de una nación forman una suerte de sistema dinámico que no se limita a la sumatoria de sus partes, y que funciona como un todo.

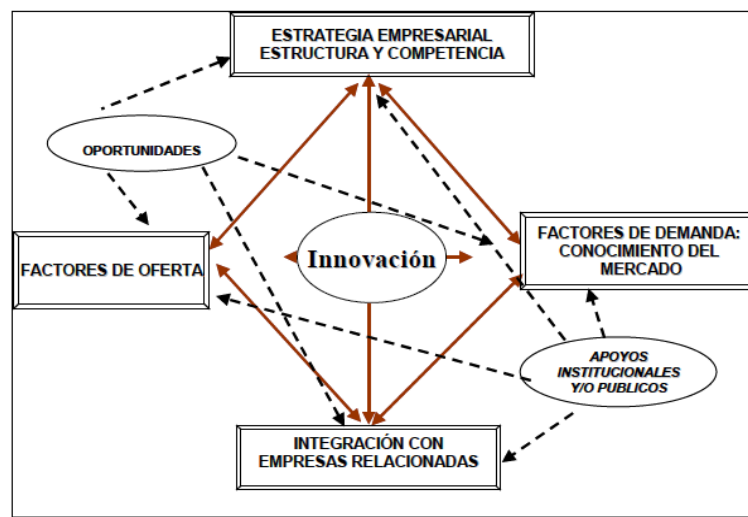
En la actualidad, uno de los comunes denominadores más notorios entre la inmensa mayoría de los países en las esferas económica y política es que en mayor o menor grado éstos se hallan empeñados en las tareas conceptuales, políticas y programáticas para redefinir el papel del Estado en la promoción y regulación de la actividad económica.

Se necesita formular e instrumentar una política industrial que permita a su aparato productivo generar las ventajas competitivas requeridas para una inserción exitosa a la dinámica de la economía mundial. Conviene asimismo, erradicar el malentendido que identifica fomento con protección. En un entorno de profundos rezagos estructurales y de numerosos problemas de competitividad, la carencia de mecanismos de fomento ha sido una de las principales deficiencias de la estrategia modernizadora.

La competitividad de las naciones, se logra a través de la competitividad de sus empresas, la cual es descrita de la siguiente forma:

Empresas Competitivas \Rightarrow Nación Competitiva

Los factores determinantes de la competitividad de las empresas, se describa través de este diamante:



Fuente: www.mincomercio.gov.co

Factores de Oferta

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

- ✓ Producción: nivel, calidad, capacidad, crecimiento, certificación de procesos.
- ✓ Administración: eficiente, adecuada, procesos certificados.
- ✓ Recursos Humanos: nivel educativo, capacitados, desarrollo de destrezas, trabajo en equipo, etc.
- ✓ Tecnología: actualizada, existe investigación y desarrollo, nuevos procesos, productos y servicios.
- ✓ Factores de Demanda

En este conjunto interesa conocer al mercado en aspectos como:

Perfil del consumidor: gustos, preferencias, edad, frecuencia de consumo, status social y cultural, así como posibles cambios.

Competencia: empresas rivales, sus precios y productos, así como innovaciones que realicen los primeros o la llegada de nuevos competidores.

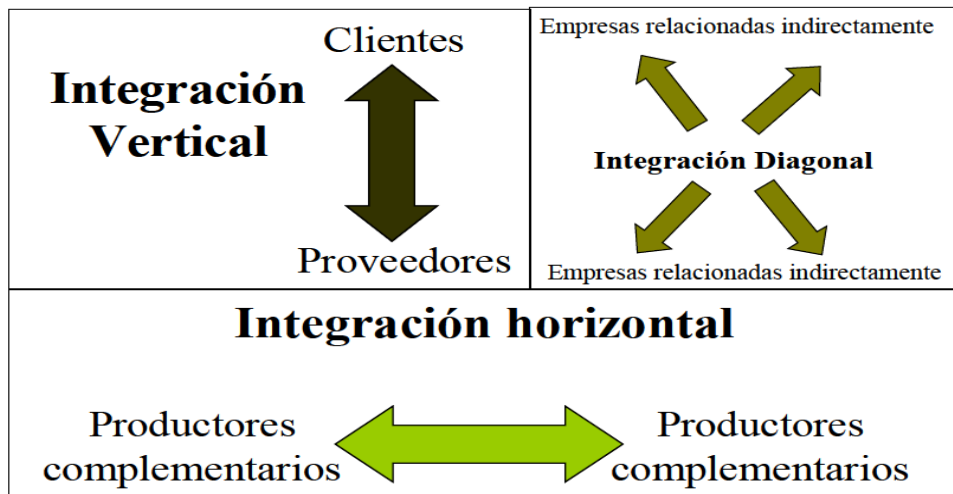
Participación en el mercado: qué porcentaje del mercado es ocupado por la empresa y cuál por la competencia.

Distribución: la cobertura de los puntos de venta

Promoción y publicidad: las actividades para lograr elevar las ventas y/o ganar la preferencia de los clientes.

Tendencias: cambio en las preferencias, gustos, exigencias, entre otras.

Factores de Integración: Este grupo de factores permite conocer la vinculación productiva de la empresa con otras empresas relacionadas de las siguientes formas:



Fuente: www.mincomercio.go.co

Factores de Estrategia empresarial: Es el integrador de los tres grupos anteriores, analiza la estructura del mercado y la influencia de las empresas rivales. Se compone por los siguientes planes:

- ✓ Administrativo
- ✓ Financiero
- ✓ Producción/operación
- ✓ Marketing
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Tecnología e innovación
- ✓ Jurídico

Con estos planes se pretende mejorar la posición de la empresa en sus distintas áreas y lograr de manera global una posición competitiva superior a sus rivales.

Oportunidades (condiciones fortuitas):

Afectan de manera lateral al Diamante de Porter, son de carácter externo, la Labor de la empresa es detectarlas y aprovecharlas, si:

- ✓ Tiene la posibilidad de tomarlas
- ✓ Cuenta con los recursos necesarios
- ✓ Tiene personal suficientemente capacitado

De lo contrario, una oportunidad no será tomada e incluso podrá en algún momento revertirse en una amenaza. Ejemplo: el tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá.

Apoyos Institucionales y/o Públicos:

Afectan también de manera lateral al Diamante de Porter, son de carácter externo, la labor de la empresa es conocerlas detectarlas y aprovecharlas adecuadamente, se conforma por el conjunto de instituciones privadas y públicas que dotan de apoyos diversos a las empresas. Los apoyos son:

- ✓ Financieros
- ✓ Técnicos
- ✓ Capacitación
- ✓ Certificación
- ✓ Científicos y Tecnológicos
- ✓ Certidumbre jurídica y económica

4.3 MARCO CONCEPTUAL

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

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

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

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

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

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

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

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

Incremento de la demanda: El análisis de este elemento permite establecer la dinámica positiva del sector y sus expectativas de crecimiento empresarial y regional. Lo que indica mayores volúmenes de venta, hacia un mercado con grandes oportunidades.

4.4 MARCO LEGAL

4.4.1 Régimen como Sociedad de Comercialización Internacional C.I. Cualquier empresa que esté constituida como Persona Jurídica y que se encuentre regida por el Código de Comercio, puede obtener gratuitamente ante el Ministerio de Comercio Exterior el Régimen como Sociedad de Comercialización Internacional C.I.

Este Régimen especial, creado mediante la Ley 67 del 28 de Diciembre de 1979, conocido como un Instrumento de Apoyo a las Exportaciones, es un beneficio tributario otorgado por el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Comercio Exterior, mediante el cual, las empresas que lo obtengan, podrán efectuar compras de mercancías del mercado nacional configuradas como Bienes corporales muebles y/o Servicios Intermedios de la Producción, con destino a la exportación, libres del impuesto a las ventas IVA y/o de la Retención en la Fuente, si las operaciones de compraventa están sujetas a dichos tributos.

En todos los casos, el Proveedor 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 - CP, con el objeto de poder justificar en sus declaraciones de impuestos, haber facturado sus ventas sin incluir el IVA y/o la Retefuente.

Este beneficio tributario únicamente se gestiona ante el Grupo de Zonas Francas y Comercializadoras Internacionales, que es una dependencia de la Subdirección de Instrumentos de Promoción de la Dirección General de Comercio Exterior.

La realización de las exportaciones será de exclusiva responsabilidad de la Sociedad de Comercialización Internacional y por tanto, si no se efectúan estas últimas dentro de la oportunidad y condiciones que señale el Gobierno Nacional, con base en el Artículo 3º de esta Ley, deberán las mencionadas sociedades pagar a favor del fisco nacional una suma igual al valor de los incentivos y exenciones que tanto ella como el productor se hubieran beneficiado, más el

interés moratorio fiscal, sin perjuicio de las sanciones previstas en las normas ordinarias. (Artículo 5º de la Ley 67 del 28 de Diciembre de 1979).

El Artículo 3º del Decreto 1740 del 3 de Agosto de 1994, determinó que las mercancías por las cuales las Sociedades de Comercialización Internacional expidan Certificados al Proveedor, deberán ser exportadas dentro de los seis meses siguientes a la expedición del Certificado correspondiente.

No obstante, cuando se trate de materias primas, insumos, partes y piezas, que vayan a formar parte de un bien final, éste deberá ser exportado dentro del año siguiente contado a partir de la fecha de expedición del Certificado al Proveedor. En casos debidamente justificados, el Ministerio de Comercio Exterior podrá prorrogar estos plazos hasta por seis meses más, por una sola vez.

El Decreto 1740 de 1994 también estableció que se presume que el Proveedor efectúa la exportación desde el momento en que la Sociedad de Comercialización Internacional C.I. recibe las mercancías y le expida oportunamente el correspondiente Certificado al Proveedor - CP, y, de acuerdo con el Artículo 481 del Estatuto Tributario, dicho Proveedor tendrá derecho a solicitar la devolución del respectivo impuesto a las ventas.

De conformidad con lo dispuesto en el Parágrafo 2º del Decreto 1740 de 1994, para efectos de la exención prevista en los Artículos 479 y 481 del Estatuto Tributario y 1º del Decreto 653 de 1990, el Certificado al Proveedor - CP- será documento suficiente para demostrar la no causación del impuesto sobre las ventas IVA ni de la Retención en la Fuente.

El Artículo 1º del Decreto 653 de Marzo 1º de 1990 determinó que las compras efectuadas por las Sociedades de Comercialización Internacional no están sujetas a la Retención en la Fuente.

Requisitos para solicitar la inscripción de una empresa en el registro como sociedad de comercialización internacional 'Comercializadora Internacional' y acceder al régimen C.I.

Como Persona Jurídica, constituirse mediante escritura pública como Sociedad de Comercialización Internacional C.I. en alguna de las formas establecidas en el Código de Comercio (Anónima, Limitada, E.U. etc.)

La constitución deberá hacerse teniendo en cuenta los requisitos de que trata el Artículo 1º del Decreto 1740 del 3 de agosto de 1994, de la siguiente manera:

Razón Social:

Las Sociedades de Comercialización Internacional C.I. inscritas ante el Ministerio de Comercio Exterior tendrán la obligación de utilizar en su Razón Social la expresión Sociedad de Comercialización Internacional o también, si lo prefieren,

pueden utilizar la sigla C.I. (Nota: Los textos demasiado largos en la Razón Social, a veces aparecen recortados en algunos documentos).

a) Objeto Social Principal:

Deberá comenzar con el siguiente texto: Efectuar operaciones de comercio exterior y particularmente, orientar sus actividades hacia la promoción y comercialización de productos colombianos en los mercados externos. El resto del Objeto Social lo redacta la empresa de acuerdo con sus intereses particulares.

Registrar la Sociedad ante la Cámara de Comercio de manera que en el Certificado de Existencia y Representación Legal aparezca la Razón Social y el Objeto Social Principal tal como se constituyó en el punto anterior.

Obtener el NIT ante la DIAN (o la Cámara de Comercio), de manera que el texto de la Razón Social coincida con el inscrito en el Certificado de Existencia y Representación Legal.

Obtener ante el Ministerio de Industria Comercio Y Turismo el Registro Nacional de Exportadores, de manera que los textos de la Razón Social y del Objeto Social coincidan con los inscritos en el Certificado de Existencia y Representación Legal.

Diligenciar completamente el Formulario de Solicitud de Inscripción como una Sociedad de Comercialización Internacional C.I.

b) Elaborar el documento Estudio de Mercados:

Solicitar por escrito al Ministerio de Industria Comercio Y Turismo, Grupo de Zonas Francas y Comercializadoras Internacionales, la inscripción de la Empresa como Sociedad de Comercialización Internacional C.I., acompañando la solicitud con los siguientes documentos:

- ✓ Original del Certificado de Existencia y Representación Legal vigente
- ✓ Fotocopia del NIT si lo expidió la DIAN
- ✓ Copia del Registro Nacional de Exportadores actualizado. (Para agilizar proceso de Registro)
- ✓ Original del documento Estudio de Mercados
- ✓ Original del Formulario de Inscripción como Sociedad de Comercialización Internacional C.I.
- ✓ Oficio suscrito por el Representante Legal en donde certifique que hasta la fecha de la solicitud de inscripción en el Registro de C.I, SI/NO se han

efectuado compras exentas de IVA y/o Retefuente y SI/NO se han expedido Certificados al Proveedor - CP, conforme a lo estipulado en el Decreto 1740 de 1994.

- ✓ Para verificar la información, el Ministerio de Industria Comercio y Turismo, podrá practicar una visita a las instalaciones de la empresa C.I. y se comunicará con los Proveedores relacionados.
- ✓ Para agilizar el proceso de Registro, la Empresa debe adjuntar a la solicitud certificaciones escritas de Proveedores, en donde conste tiempo de relación comercial, tipo de contacto o negociación, formas de pago pactadas, productos a proveer y autorización para exportarlos.

c) Proceso de Inscripción en el Registro como C.I.:

Radicación de la solicitud: Los documentos se podrán radicar en cualquier Dirección Territorial o Punto de Atención del Ministerio de Comercio Exterior. En la ciudad de Bogotá, la solicitud se deberá remitir al Grupo de Zonas Francas y Comercializadoras Internacionales.

Gestión: La solicitud se gestionará dentro de los quince (15) días hábiles siguientes al recibo de los documentos por parte del Grupo de Zonas Francas y Comercializadoras Internacionales.

El Ministerio de Industria, Comercio y Turismo remitirá a la DIAN, BANCOLDEX y PROEXPORT, información sobre las Sociedades de Comercialización Internacional registradas.

A la Sociedad de Comercialización Internacional que obtuvo el Régimen como C.I. se le envía el oficio de reconocimiento de este Régimen, junto con el Resumen de Datos de la C.I., la Carta Circular No. 2 del 24 de Agosto de 1994 (Actualizada en Octubre 1º de 2001), la cual contiene el Formulario Certificado al Proveedor - CP y las instrucciones necesarias para su elaboración, diligenciamiento y remisión de copias. En el mencionado oficio constará un Número de Registro, único, y la Fecha de Registro, a partir de la cual podrá a empezar a operar con el Régimen C.I.

d) Compromisos al Obtener el Régimen como C.I.:

La Sociedad de Comercialización Internacional que obtiene el Régimen C.I. se obliga, para con el Ministerio de Comercio Exterior, principalmente a:

- ✓ Expedir oportunamente al Proveedor el Certificado al Proveedor - CP.
- ✓ Exportar, dentro de los términos establecidos, las mercancías que adquirió exentas del IVA y/o Retefuente al amparo de un Certificado al Proveedor - CP.
- ✓ Remitir oportunamente, tanto al Ministerio de Comercio de Industria, Comercio y Turismo como a Bancoldex, las copias correspondientes de los Certificados al Proveedor - CP expedidos durante el trimestre calendario, así: Los CP expedidos durante Enero, Febrero y Marzo se remitirán en un solo envío dentro de los primeros 10 días de Abril. Seguirán enviándose dentro de los 10 primeros días de Julio, dentro de los primeros 10 días de Octubre y dentro de los 10 primeros días de Enero del año siguiente.
- ✓ Se debe enviar oficio al Ministerio de Comercio Exterior para informar si durante el trimestre reportado no se han expedido Certificados al Proveedor - CP, indicando las razones que se consideren pertinentes.
- ✓ Remitir oportunamente al Ministerio de Comercio Exterior, dentro del primer mes (Enero) del año siguiente al reportado, el Informe Anual sobre expedición de CP y exportaciones realizadas (CPEX).
- ✓ Se debe enviar oficio al Ministerio de Comercio Exterior para informar si durante el año reportado no se han expedido Certificados al Proveedor - CP y/o no se han efectuado exportaciones, indicando las razones que se consideren pertinentes.
- ✓ Informar oportunamente al Ministerio de Comercio Exterior los cambios de domicilio y de Razón Social.

e) Cancelación voluntaria del Régimen como C.I:

Una Sociedad de Comercialización Internacional que obtuvo del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, el Régimen como C.I., puede, en el momento que lo considere pertinente, expresar su voluntad de no continuar con dicho Régimen, solicitando por escrito al Grupo de Zonas Francas y Comercializadoras Internacionales la Cancelación del Registro correspondiente.

Otros beneficios que pueden tener las sociedades de comercialización internacional C.I.

Las empresas, además de obtener el Régimen como C.I., también pueden importar mercancías y ser usuarias de otros Instrumentos de Promoción de Exportaciones como el CERT y los Sistemas Especiales de Importación - Exportación Programas Plan Vallejo. Adicionalmente, podrán acceder a los beneficios que por Normas de Origen y Producción Nacional se establezcan.

Teniendo el Régimen como C.I., la empresa no podrá ser usuaria de las Zonas Francas Industriales de Bienes y de Servicios.

f) Guía sugerida para elaborar el estudio de mercado:

En cuanto a lo que debe contener el Estudio de Mercado, documento requerido para registrarse como una Sociedad de Comercialización Internacional C.I., cada empresa es autónoma en presentar dicho Estudio de Mercado según sus intereses y motivación. No obstante lo anterior, a continuación se presentan, a manera de sugerencia, unos parámetros guía que le pueden servir para elaborar en forma resumida este documento.

Parámetros guía sugeridos para presentar el documento estudio de mercado ante el ministerio de comercio exterior.

g) Antecedentes de la Empresa:

Nit.

Razón Social con la que se inscribirá la Comercializadora Internacional de conformidad con lo señalado en el Decreto 1740 de 1994 (Esta Razón Social debe ser la misma en: El Certificado de Existencia y Representación Legal, NIT, Registro Nacional de Exportadores y Formulario de Inscripción).

Misión y Visión de la futura Comercializadora Internacional.

Descripción DOFA de la Empresa (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)

Resumen de la infraestructura de instalaciones propias o arrendadas, planta de personal y equipos.

Dirección actual, teléfonos, e-mail, etc.

Tiempo de constitución de la Empresa

Sucursales en Colombia y en el extranjero si las hubiere.

Descripción general de las actividades a las que se dedica o se dedicará la empresa

Certificación como Sociedad de Comercialización Internacional C.I

Un particular puede conocer si una empresa ha sido inscrita en el Registro como Sociedad de comercialización Internacional C.I., comunicándose con el Grupo de Zonas Francas y Comercializadoras Internacionales.

De igual manera, una Sociedad de Comercialización Internacional, autorizada para ejercer el Régimen como C.I., puede solicitar al Grupo de Zonas Francas y Comercializadoras Internacionales que le certifiquen a un proveedor, la calidad del Régimen que se le ha otorgado.

h) El informe anual sobre expedición de CP y exportaciones realizadas (CPEX):

De acuerdo con lo estipulado en los Artículos 3º y 9º del Decreto 2681 de Diciembre de 1999, los exportadores inscritos en el Registro Nacional de Exportadores, documento que se debe renovar anualmente, deberán suministrar la información que sea requerida por la Dirección General de Comercio Exterior.

El Informe Anual CPEX es un informe que todas las Sociedades de Comercialización Internacional, inscritas en el Registro como C.I., deben remitir anualmente al Ministerio de Comercio Exterior, dentro del mes (Enero) siguiente al año que se va a reportar.

Consiste en diligenciar un Cuadro que está dividido en dos (2) partes a saber: Una correspondiente a información de los Certificados al Proveedor - CP expedidos durante el año reportado, y la otra, la identificación de las Declaraciones de Exportación Definitivas (DEX) que demuestren la exportación oportuna de las mercancías amparadas con dichos CP. (Ver el Informe Anual CPEX y las instrucciones para su diligenciamiento).

Otros beneficios que pueden tener las sociedades de Comercialización Internacional C.I

Las empresas, además de obtener el Régimen como C.I., también pueden importar mercancías y ser usuarias de otros Instrumentos de Promoción de Exportaciones como el CERT y los Sistemas Especiales de Importación – Exportación Programas Plan Vallejo. Adicionalmente, podrán acceder a los beneficios que por Normas de Origen y Producción Nacional se establezcan.

Teniendo el Régimen como C.I., la empresa no podrá ser usuaria de las Zonas Francas Industriales de Bienes y de Servicios.

4.4.2 Certificados de Reembolso Tributario - CERT. Es un título emitido al portador que permite la devolución total o parcial de impuestos indirectos u otros impuestos cancelados por los exportadores, dentro del proceso de producción o comercialización de los productos objeto de exportación.

Los niveles del CERT son fijados por el gobierno nacional, de acuerdo con los productos exportados y con los impuestos indirectos que afecten dichos productos.

a) Decreto 2685, de 1999, Artículo 334. Reconocimiento del CERT:

La exportación de los bienes elaborados en desarrollo de un Programa Especial de Exportación, sólo dará lugar al reconocimiento del Certificado de Reembolso Tributario CERT, que corresponda a la subpartida arancelaria por la cual se clasifica dicho bien, en los términos y condiciones fijados por el Gobierno Nacional para las exportaciones de estos productos. El CERT, será reconocido una vez se haya realizado la exportación del bien, elaborado y cuando su productor y el de las materias primas hayan efectuado los correspondientes reintegros de divisas. La distribución del valor del CERT entre ellos, se realizará conforme se haya convenido en el acuerdo de que trata el Artículo 300, del mismo Decreto.

4.5 MARCO TEMPORAL

Para realizar este plan de negocios se requiere analizar un período el cual está comprendido entre los años 2002 al 2008.

4.6 MARCO ESPACIAL

El estudio se desarrollará en la ciudad de San Juan de Pasto con empresarios que hayan desarrollado actividades exportadoras los cuales pertenezcan a sector de manufacturas en cuero.

5. ASPECTOS METODOLOGICOS

5.1 TIPO DE ESTUDIO

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

Etapas:

- ✓ Examinan las características del problema escogido.
- ✓ Lo definen y formulan sus hipótesis, en caso de que estas existan.
- ✓ Enuncian los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
- ✓ Eligen los temas y las fuentes apropiados.
- ✓ Seleccionan o elaboran técnicas para la recolección de datos.
- ✓ Establecen, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
- ✓ Verifican la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
- ✓ Realizan observaciones objetivas y exactas.
- ✓ Describen, analizan e interpretan los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para la correcta identificación de la información, se aplicará el método: inductivo, analítico y de síntesis.

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

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

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

5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para una precisa y adecuada recolección de la información se recurrirá a las siguientes fuentes de información: Fuentes terciarias: se empleara Internet como una fuente de información actualizada y completa, con fácil acceso.

Fuentes secundarias: se tendrá en cuenta la información existente en revistas, periódicos, documentos generales, boletines, entre otros.

Fuentes primarias: es necesario recoger información directa el entorno, por lo tanto se plantea utilizar técnicas y procedimientos que suministren información precisa, como son las encuestas, las entrevistas y los sondeos.

5.4 TÉCNICA PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

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

Formato de preguntas: Se utilizaran tres tipos de preguntas:

- ✓ Preguntas cerradas: las cuales constan de varias opciones y el encuestado se guía por una única respuesta.
- ✓ Preguntas abiertas: se incluyen preguntas abiertas con el objetivo de obtener opiniones, puntos de vista y aportes.
- ✓ Procesamiento de datos: Se traslada los datos del medio de recolección (encuesta) a un medio seguro y apto que permite depurarlos (software), logrando materializar la información en tablas y Cuadros que posteriormente guiaran el análisis y la interpretación de la información.

5.5 ENCUESTA APLICAR (Ver anexo B)

6. DIAGNÓSTICO COMPETITIVO

6.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Dentro del ejercicio del estudio la empresa se concibe dentro de los lineamientos de la visión y misión, las autoras después de un análisis proyectado a 2015 han dispuesto el siguiente direccionamiento para la organización.

6.1.1 Misión. Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a nivel internacional través de la comercialización de bolsos de dama en cuero. Paralelamente contribuir a fortalecer la actividad del sector marroquino de la ciudad de Pasto mediante la dinamización de la comercialización.

6.1.2 Visión. Ser el año 2015 una empresa exportadora Colombiana de bolso para dama en cuero líder y competitivo llevando los productos a varios países de América y Europa.

6.1.3 Objetivos corporativos .En desarrollo de su Misión, orientará sus acciones para los próximos diez años, dentro de lo siguientes objetivos globales:

Objetivos de Crecimiento: Durante el periodo señalado, la empresa debe penetrar en el mercado del Caribe, Estados Unidos, Latinoamérica y Europa con sus productos, consolidándose en las principales regiones como la mejor opción para cliente final, mediante la diversificación, tecnología y asistencia.

Objetivos de Rentabilidad: La permanencia y crecimiento de una empresa, se determina por los niveles de rentabilidad que alcance. La acción de la Sociedad se orientará en este periodo, hacia la optimización de la comercialización, para alcanzar un nivel de rentabilidad acorde con las expectativas de sus accionistas.

Objetivos de Desarrollo Humano: CI mantendrá su preocupación por el desarrollo de la selección del mejor Recurso Humano, para que se integre con entusiasmo a los desafíos de la organización y del mercadeo.

Objetivos de Desarrollo Comercial: El éxito de una empresa se mide en el mercado. Los clientes son nuestro único patrimonio; identificar sus necesidades y expectativas, procurar su vinculación permanente con nosotros, anticipar y resolver sus aspiraciones y problemas, será uno de los objetivos permanentes.

Objetivos de Control de Calidad: La empresa considera la plena y agresiva implementación del control de la calidad en sus productos y servicios, como

requisito de supervivencia a largo plazo. Para ello es necesario implementar un programa de mejoramiento continuo, con base en indicadores de gestión.

Objetivos de Responsabilidad Social: Se recordará siempre que la CI es un ciudadano jurídico integral, con participación en las actividades comunitarias que propendan por el bien común y demostrando un profundo respeto por la Leyes y las Instituciones del País y de aquellos en donde participe.

6.2 PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS

La constitución de una comercializadora internacional para la ciudad de San Juan de Pasto, participaría de los siguientes objetivos:

- ✓ Incentivar e incrementar la inversión extranjera para fomentar directa o indirectamente las exportaciones.
- ✓ Aumentar la productividad empresarial y hacer competitiva la actividad exportadora.
- ✓ Regionalizar la actividad exportadora.
- ✓ Desarrollar una cultura exportadora.
- ✓ Aumentar y diversificar la oferta exportable de bienes y servicios en función de la demanda mundial.

Al incursionar en un mercado nuevo para el servicio es importante que quienes conformen la comercializadora internacional conozcan y den a conocer a sus usuarios los principales contenidos de comercio exterior, y tenga claro cuáles son fortalezas y debilidades más fuertes.

6.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Consiste en evaluar el comportamiento histórico de la organización en un período determinado, para establecer el crecimiento, la eficiencia, la productividad y efectividad de la compañía.

Capacidad interna:

Cuadro 18. Matriz del Perfil de Capacidad Interna (PCI)

DIAGNOSTICO INTERNO PCI									
CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA		DEBILIDAD				IMPACTO		
	alta	med	Baja	alta	Med	baja	alto	med	baja
1. Uso de planes estratégicos.					X		X		
2. Evaluación y pronóstico del medio					X			X	
3. Velocidad de respuesta a entornos Cambiantes					X		X		
4. Comunicación y control gerencial		X						X	
5. Habilidad para responder a la tecnología			X					X	
6. Agresividad para enfrentar a la competen.			X				X		
7. Sistemas de Control					X			X	
8. Sistema de Coordinación					X				X
9. Evaluación de Gestión				X				X	
CAPACIDAD COMPETITIVA									
1. Fuerza de servicio, calidad, exclusividad	X						X		
2. Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		
3. Participación del mercado nacional					X		X		
4. Fortaleza proveedores	X						X		
5. Portafolio de productos	X						X		
6. Precios competitivos	X						X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
1. Acceso a capital cuando se requiere			X					X	
2. Grado de uso de su capacidad de endeudamiento			X						X
3. Facilidad para salir del mdo.			X						X
4. Rentabilidad, retorno de la inversión		X						X	
5. Disponibilidad de fondos internos		X						X	
6. Comunicación y control gerencial			X					X	
7. Habilidad para competir con precios	X						X		
8. Estabilidad de costos					X			X	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
1. Nivel académico del talento humano			X				X		
2. Experiencia Técnica		X						X	
3. Nivel de Remuneración			X					X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
1. Capacidad de innovación			X					X	
2. Nivel de tecnología utilizado					X			X	
4. Nivel tecnológico					X			X	

Fuente: presente estudio año 2010

6.3.1 Descripción de las variables internas:

Trabajo artesanal de calidad: el departamento tiene importantes productos pertenecientes a otras manufacturas como son las artesanías entre los que sobresalen la iraca o palma toquilla, de donde se elaboran accesorios apetecidos por los visitantes de los municipios de Sandoná y lineares. de igual manera, la mopa o barniz reviste gran importancia cultural y económica en algunas regiones de Nariño y putumayo al generar una cadena de actividades productivas entre los recolectores de resina, comerciantes, procesadores y consumidores.

Existencia de centro de desarrollo artesanal: Nariño cuenta con uno de los tres centros de desarrollo artesanal para la producción de artesanías que hay en el país, el cual se encuentra ubicado en la ciudad de pasto. este centro ha contado con el apoyo de las instituciones locales, así como de la nación y la cooperación internacional para el fomento de todas actividades de comercialización.

Tejido socioeconómico importante en la región: el sector empresarial en el departamento de Nariño, representa un tejido socioeconómico muy importante para la economía regional, tanto por el aporte al desarrollo económico, como por la absorción de mano de obra, contribuyendo de esta manera a atenuar la grave situación laboral.

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

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

Diseños y acabados: la primer línea de producción del sector son los bolsos para dama; los fabricantes del sector marroquinero tienen como política comercial satisfacer primordialmente las necesidades básicas de sus clientes, siguiendo tendencias de las moda lo que los ha llevado a considerar que la calidad junto con el precio, son los factores que los diferencian de sus competidores.

Precio: los productos del sector marroquinero, específicamente de la ciudad de pasto, se producen a unos relativos precios bajos por contar con una amplia oferta de materia prima regional (cuero), lo que evita el sobre costo en su

desplazamiento y transporte. el precio de la mano de obra no tiene una alta incidencia en el precio final del producto, por contar con una mano de obra barata y abundante durante el proceso de producción.

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

Mano de obra hábil los trabajadores pertenecientes a las microempresas marroquineras de la ciudad de pasto están en capacidad de elaborar diferentes productos, al mismo tiempo que logran adaptarlos a los cambios que experimentan los mercados metas, de acuerdo a las exigencias, gusto, necesidades y tendencias en los hábitos de consumo de los clientes, que por lo general están influenciados por la moda.

Alta experiencia en fabricación: las empresas del sector marroquinerero de la ciudad de pasto continuamente han estado produciendo bolsos para dama en variados diseños y tamaños, aspecto que ha llevado a los productores a adquirir gran experiencia en la elaboración de este tipo de productos. la constante demanda de los bolsos y demás productos han permitido que la experiencia sea fortalecida y que los fabricantes logren desarrollar su creatividad, talento humano y habilidad para realizar los diseños que agradan a los clientes.

Incentivos a los productos potencialmente exportables. Los productores marroquineros gozan de unos incentivos atractivos que les ayudan a colocar sus productos con mayor facilidad en el mercado internacional. Bancóldex ofrece varios incentivos para exportar, como el acceso a créditos blandos para el financiamiento de capital de trabajo. Así mismo Proexport, entidad perteneciente al ministerio de comercio exterior, ofrece una serie de servicios para impulsar las exportaciones nacionales, como las misiones comerciales que ayudan a promocionar los productos

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

Estrategia comercial con lo anterior se podrá crear un sistema de planeación que desarrolle una estrategia comercial para competir en la industria, mediante la predicción y el análisis de los cambios que se presenten en el mercado y en el

ambiente externo, de tal forma que exista una organización proactiva, capaz de desarrollar ventajas competitivas e identificar oportunidades de negocios internacionales.

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

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

Deficiente infraestructura de los talleres existentes: los talleres marroquineros son pequeños, escasos de tecnología y no se aplican procesos de fabricación en serie, ya que los trabajos se realizan de manera manual; lo cual dificulta y reduce la oferta.

Débil infraestructura vial, aeroportuario y portuaria: Nariño no cuenta con una infraestructura vial, aeroportuaria y portuaria que facilite el comercio exterior. falta inversión en estos aspectos por parte del gobierno nacional.

Asociatividad: Nariño es y ha sido una región donde predominan la cultura individualista y por tanto es difícil producir a gran escala para abastecer pedidos y la alta demanda internacional.

Mecanismos de promoción y publicidad de la comercializadora: al crear una estrategia de comercialización conjunta que permita promocionar el producto con identidad de región, aprovechando sus características se utilizarán mecanismos como la página Web.

6.3.2 Análisis estructural variables internas. (Ver Reporte Mic Mac Anexo B)

Teniendo en cuenta el software MIC MAC se realizó el análisis estructural; el cual se tuvo en cuenta tres fases:

Inventario de variables clave: se realizó un estudio de las variables internas que afectan a la empresa; donde se realiza una descripción de cada una de las variables.

Calificación de relación entre variables: se procede a calificar de 0 a 3 de acuerdo a la influencia.

Identificación de variables clave: se realizó un estudio de las variables internas que afectan a la empresa.

a) Matriz de impactos cruzados:

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales:

0 : Sin influencia

1 : Débil

2 : Media

3 : Fuerte

P : Potencial

Para identificar las variables estratégicas, llamadas también variables clave se empleo la matriz de impactos cruzados. Esta técnica permite reconocer el grado de causalidad de las variables a través de una matriz relacional. En este sentido se analizo la influencia de las variables en pares.

Como se puede observar en la matriz exportada a Word arroja resultados tanto en filas como en columnas.

Los resultados se muestran son percibidos gráficamente en el plano cartesiano, el cual esta dividido en cuatro cuadrantes.

Cuadrante I – Zona de poder : cuadrante superior izquierdo, son variables muy influyentes pero poco dependientes.

Cuadrante II – Zona de conflicto : cuadrante superior derecho, se sitúan variables muy influyentes y muy dependientes.

Cuadrante III – Zona de salida: se sitúan variables que se encuentran resultantes o efectos de la zona de poder y conflicto.

Cuadrante IV - Zona de variables autónomas: variables poco articuladas con el resto del sistema.

En el Cuadro19 se muestra los impactos cruzados donde se comparan cada una de las variables internas con las demás calificándolas con la siguiente escala: Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales : 0 : Sin influencia, 1 : Débil, 2 : Media, 3 : Fuerte y P : Potencial. Esta calificación se obtuvo de un trabajo en equipo.

Cuadro 19. Matriz de impactos cruzados

	1 : WK ART CAL	2 : CDARTESANA	3 : TEJIDO	4 : CULTURA EM	5 : CALIDAD	6 : DISEÑOS	7 : PRECIO	8 : MO ABUNDAN	9 : MO HABIL	10 : EXPERIENCI	11 : INCENTIVOS	12 : PLANEACION	13 : EST COMERC	14 : T. HUMANO	15 : APALANCAMI	16 : DEFICIEN I	17 : DEBIL INFR	18 : ASOCIATIVI	19 : PROMOCION
1 : WK ART CAL	0	2	1	0	3	2	2	2	2	2	1	0	2	2	0	0	0	1	0
2 : CDARTESANA	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0
3 : TEJIDO	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
4 : CULTURA EM	1	0	2	0	1	0	1	2	1	2	0	1	0	1	1	1	0	0	0
5 : CALIDAD	0	0	3	3	0	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	1	0
6 : DISEÑOS	1	2	1	0	0	0	2	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	1	0
7 : PRECIO	0	3	0	3	0	3	0	3	0	0	3	0	0	1	0	0	0	3	0
8 : MO ABUNDAN	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	1	0	2	0	2	0
9 : MO HABIL	1	2	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
10 : EXPERIENCI	2	2	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0
11 : INCENTIVOS	3	0	0	0	3	3	0	0	3	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0
12 : PLANEACION	2	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	0	3	3	3
13 : EST COMERC	0	0	0	2	1	0	3	1	0	3	1	3	0	0	2	0	0	2	2
14 : T. HUMANO	0	0	0	0	3	0	0	0	1	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0
15 : APALANCAMI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16 : DEFICIEN I	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0
17 : DEBIL INFR	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0
18 : ASOCIATIVI	0	0	0	3	0	0	3	0	2	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0
19 : PROMOCION	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0

© LPSOR-EPTA-MICMAC

Fuente: presente estudio año 2010.

b) Matriz de Influencias Directas (MID):

La Matriz de Influencias Directas (MID) describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema, como se puede observar en el Cuadro 20; variables que se calificaron en un trabajo en equipo donde se midió la relación de dependencia directa entre las variables puntuando de 0 a 3.

Cuadro 20. Matriz de Influencias directas MID

	1 : WK ART CAL	2 : CDARTESANA	3 : TEJIDO	4 : CULTURA EM	5 : CALIDAD	6 : DISEÑOS	7 : PRECIO	8 : MO ABUNDAN	9 : MO HABIL	10 : EXPERIENCI	11 : INCENTIVOS	12 : PLANEACION	13 : EST COMERC	14 : T. HUMANO	15 : APALANCAMI	16 : DEFICIEN I	17 : DEBIL NFR	18 : ASOCIA TIVI	19 : PROMOCION
1 : WK ART CAL	0	2	1	0	3	2	2	2	2	2	1	0	2	2	0	0	0	1	0
2 : CDARTESANA	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0
3 : TEJIDO	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
4 : CULTURA EM	1	0	2	0	1	0	1	2	1	2	0	1	0	1	1	1	0	0	0
5 : CALIDAD	0	0	3	3	0	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	1	0
6 : DISEÑOS	1	2	1	0	0	0	2	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	1	0
7 : PRECIO	0	3	0	3	0	3	0	3	0	0	3	0	0	1	0	0	0	3	0
8 : MO ABUNDAN	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	1	0	2	0	2	0
9 : MO HABIL	1	2	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
10 : EXPERIENCI	2	2	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0
11 : INCENTIVOS	3	0	0	0	3	3	0	0	3	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0
12 : PLANEACION	2	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	0	3	3	3
13 : EST COMERC	0	0	0	2	1	0	3	1	0	3	1	3	0	0	2	0	0	2	2
14 : T. HUMANO	0	0	0	0	3	0	0	0	1	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0
15 : A PALANCAMI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16 : DEFICIEN I	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0
17 : DEBIL INFR	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0
18 : ASOCIA TIVI	0	0	0	3	0	0	3	0	2	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0
19 : PROMOCION	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0

© LPSOR-EPITAMICMAC

Fuente: presente estudio año 2010.

Según este Cuadro se observa la relación entre las variables internas, de acuerdo a la escala se puntúa de 0 a 3 donde es 0 es sin influencia y 3 muy fuerte; en este sentido se puede observar como las variables de dependencia directa fuertes calificadas como 3 son las siguientes:

Trabajo artesanal de calidad con calidad: La tradición marroquinera de Nariño, especialmente de Pasto, ha sido reconocida a nivel nacional, destacándose por ofrecer productos que han tenido acogida en la mayor parte del territorio colombiano, situación que representa un aspecto favorable en la medida en que se ha adquirido una experiencia competitiva fuera de la región destancándose materiales como el cuero, la paja toquilla, barniz, enter otros. La calidad es una constante para los artesanos nariñenses.

Calidad con estrategias comerciales; ya que la calidad debe enfocarse en las estrategias publicitarias para posicionar al producto nariñense.

Estrategias comerciales con diseños, experiencia y planeación; en las estrategias comerciales debe resaltarse los excelentes diseños elaborados por los artesanos nariñenses; además debe recalcar la experiencia y tradición. El eje transversal de las estrategias comerciales es la planeación.

Planeación con débil infraestructura vial, aeroportuaria, asociatividad y promoción de la oferta exportable ya que la planeación es fundamental para el mejoramiento de estos aspectos.

Talento humano con calidad: ya que el trabajo del talento humano es fundamental para el logro de la calidad de los productos fabricados.

c) Influencias directas:

Demuestra que toda la matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de interacciones (generalmente 4 ó 5 para una matriz de 30 variables), es interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad en el curso de multiplicaciones sucesivas. En ausencia de criterios matemáticamente establecidos, ha sido elegido para apoyarse sobre un número determinado de interacciones.

En el siguiente Cuadro se muestra el porcentaje de influencia y dependencia entre las variables y el número de interacciones.

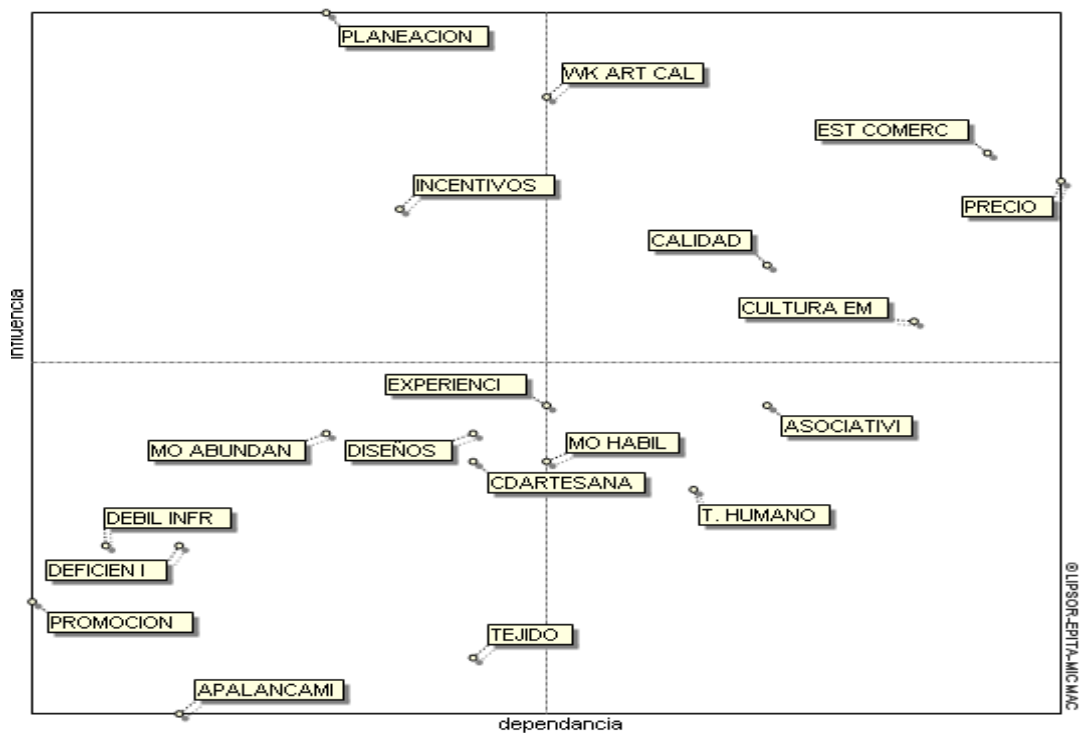
Cuadro 21. Porcentaje de influencia y dependencia

interacción	Influencia	Dependencia
1	92 %	89 %
2	104 %	103 %

Fuente: presente estudio año 2010.

En el gráfico 16 se muestra la ubicación de cada una de las variables internas estudiadas según la influencia y dependencia ubicados en los cuatro cuadrantes: poder, conflicto, salida y zona de variables autónomas.

Grafica 16. Plano de influencias / dependencias directas



Fuente: presente estudio año 2010.

Resultados encontrados: En la gráfica anterior se puede observar lo siguiente: en el cuadrante superior izquierdo Cuadrante I – Zona de poder, en la cual se ubican variables muy influyentes pero poco dependientes; en esta zona se ubican la planeación y los incentivos.

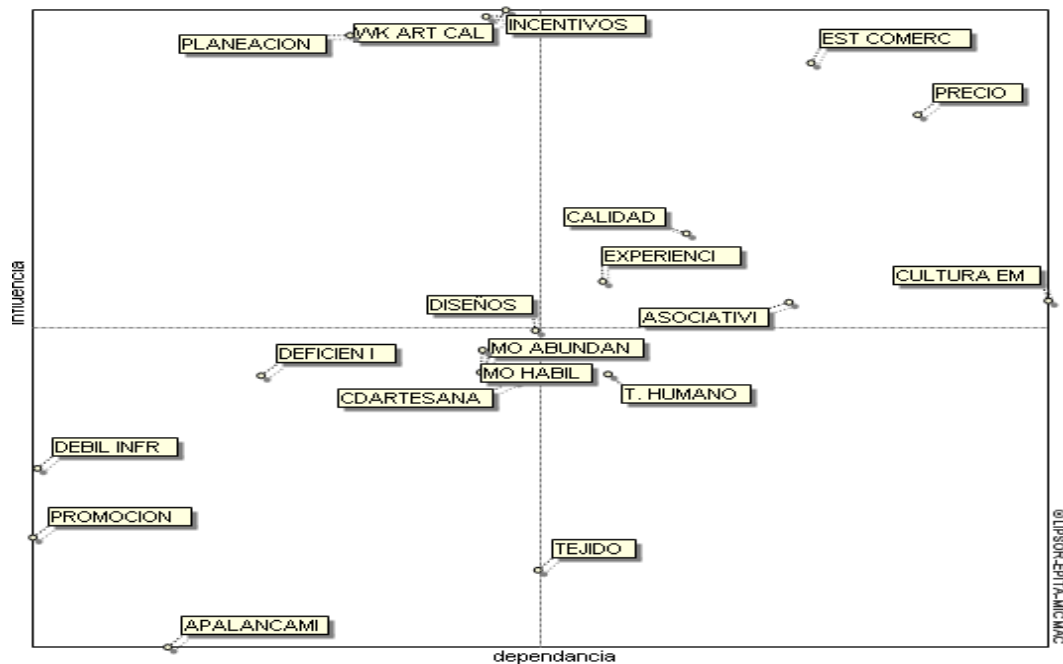
Por su parte en el cuadrante II – Zona de conflicto: cuadrante superior derecho, se sitúan variables muy influyentes y muy dependientes; donde se ubican las siguientes variables: trabajo artesanal de calidad, calidad, estrategias comerciales, cultura empresarial y precio.

En el Cuadrante III – Zona de salida: se sitúan variables que se encuentran resultantes o efectos de la zona de poder y conflicto donde se encuentran las variables: mano de obra hábil, asociatividad, talento humano, entre otros .

Finalmente en el Cuadrante IV - Zona de variables autonomas: variables poco articuladas con el resto del sistema se encuentra la experiencia, diseños, mano de obra abundante, apalancamiento, tejido empresarial, entre otros.

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas potenciales MIDP donde cada una de las variables se sitúan en los cuatro cuadrantes mencionados anteriormente.

Gráfica 17. Influencias directas potenciales



Fuente: presente estudio año 2010.

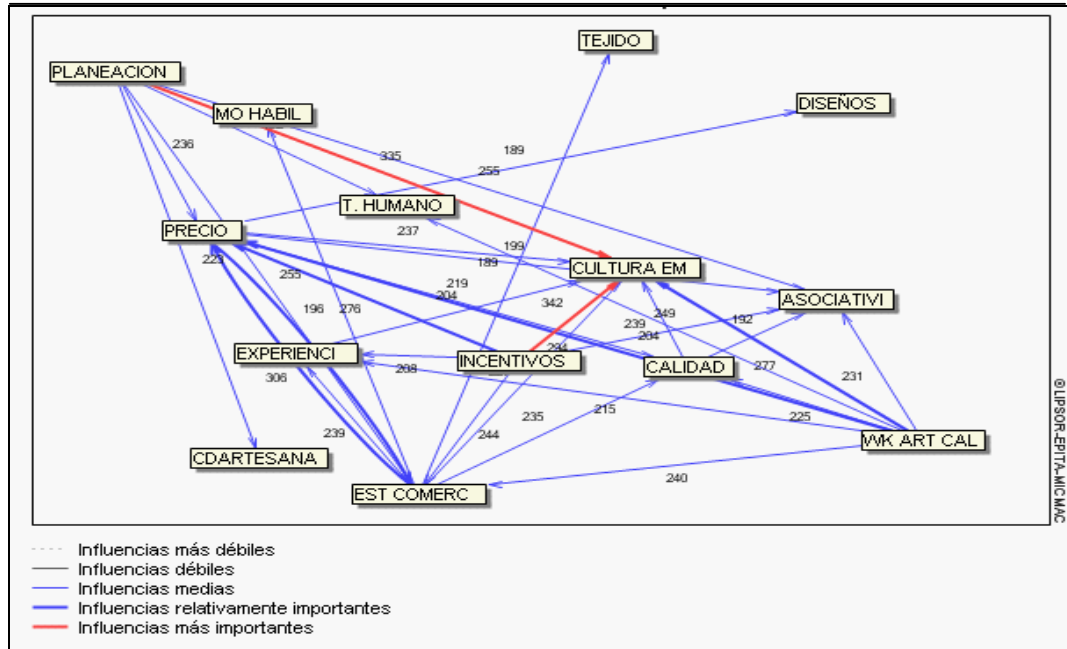
De lo anterior se concluyen y se identifican las variables clave ubicadas en la zona de conflicto, las cuales son:

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

d) Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP):

La Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP) corresponde a la Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP) elevada a la potencia, por iteraciones sucesivas. A partir de esta matriz, una nueva clasificación de las variables pone en valor las variables potencialmente más importantes del sistema.

Grafica 18. Matriz de influencias indirectas potenciales



Fuente: presente estudio año 2010.

En la gráfica 18 se muestra el gráfico de influencias indirectas potenciales donde se muestran las influencias relativamente importantes con línea azul oscuro doble y las influencias más importantes marcadas color rojo. En este gráfico se puede evidenciar que la planeación, mano de obra hábil, talento humano, cultura empresarial e incentivos son variables con influencias más importantes.

El diagnóstico interno permite evaluar que tan competitiva es la empresa en el sector, para ello se identifica las principales variables estratégicas del negocio, que determinan la competitividad de la empresa: capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad del talento humano y capacidad tecnológica midiendo si es fortaleza, debilidad y el impacto en la gestión empresarial.

6.3.3. Matriz MEFI. Una vez identificados los factores internos se procede a desarrollar la MATRIZ MEFI, para lo cual se procede a realizar los siguientes pasos: Se identifican las fortalezas y debilidades de la organización, se elabora una lista con los factores internos claves de éxito de la empresa y se pondera cada factor según su grado de importancia de 0 a 1 (0.0 = Poco importante) (1.0 = Muy importante). La sumatoria total debe ser igual a 1.0.

Se clasifica cada factor, para determinar si es una fortaleza o una debilidad, en donde 1 = Debilidad importante, 2 = Debilidad menor, 3 = Fortaleza menor y 4 = Fortaleza importante.

La multiplicación de la ponderación por la clasificación corresponde a un resultado parcial llamado Valor Sopesado y la suma de los resultados parciales para cada factor dará un resultado total; este puede variar entre 1 y 4, siendo el porcentaje promedio 2.5

Conociendo los factores internos, se procede a escoger los elementos más importantes y de mayor relevancia para la empresa en la parte administrativa, talento humano y mercadeo.

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

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

Cuadro 22. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

VARIABLES INTERNAS	Ponderación	Clasificación	Ponderación por clasificación
Trabajo artesanal de calidad	0,2	4	0,8
Estrategias comerciales	0,2	3	0,6
Precio	0,2	4	0,8
Calidad	0,2	4	0,8
Cultura empresarial	0,2	1	0,2
TOTAL	1		3,2

Fuente: presente estudio año 2010.

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

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en la matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que

las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

La suma de los resultados ponderados de la Matriz MEFI esta por encima de 2.5, con un valor exacto de 3.2 lo que indica que la organización presenta una situación interna favorable donde predominan fortalezas.

6.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para realizar una auditoria externa, primero se debe reunir información de inteligencia de la competencia, así como información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas.

La exploración del entorno es la vigilancia sistemática de las principales fuerzas externas que influyen en la organización. En teoría, la planeación de recursos humanos exige integrar el entorno a todas las funciones de la administración de recursos humanos.

Este proceso comienza en la exploración del mismo, ya que cualquier estrategia deberá ser consistente con las tendencias del medio que pudieran tener impacto en la organización. A su vez, la planeación de recursos humanos debe anticipar el posible impacto de estas estrategias en la administración de los recursos humanos.

Las amenazas y oportunidades externas son dos términos clave para el estudio de la planeación estratégica. Estos términos se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro.

Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera, de ahí el término "externas". Los avances tecnológicos, la biotecnología, los cambios poblacionales, el cambio de valores y actitudes laborales y el aumento de competencia de las compañías extranjeras son algunos ejemplos de amenazas u oportunidades para las Organizaciones.

a) Perfil de oportunidades y amenazas del medio:

Para el análisis externo se utilizó la matriz del perfil de oportunidades y amenazas MATRIZ POAM en su aplicación se tuvo en cuenta cinco factores, económicos, políticos, sociales, tecnológicos y geográficos, al igual que en la PCI estos se subdividen y se califican como oportunidad, amenaza, su impacto y el nivel de cada uno de ellos, alto, medio, bajo.

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

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

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

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

Cuadro 23. Matriz del perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

Variables externas	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
OPORTUNIDADES									
ENTORNO ECONOMICO									
Disponibilidad de Crédito			X						X
Nivel de ingresos		X					X		
Tratados de libre comercio	X						X		
ENTORNO SOCIAL									
Confianza en el Gobierno		X						X	
Ubicación Geográfica	X						X		
La Destinación de ingreso		X						X	
ENTORNO CULTURAL									
Hábitos de Compra		X						X	
Actitud con respecto a la Calidad	X						X		
Apoyo y fomento a las exportaciones	X						X		
Turismo	X						X		
ENTORNO DEMOGRAFICO									
Crecimiento poblacional			X						X
Infraestructura vial – deterioro de las vías:				X			X		
ENTORNO TECNOLOGICO									
Proveedores (Equipos) de tecnología y modelos actuales.			X						X
Tendencias de Seguridad y Comunicación			X						X
Sistematización de la información			X						X
AMENAZAS									
ENTORNO ECONOMICO									
Inflación						X			X
Debilitamiento económico y posterior cierre de pequeñas y medianas empresas (PYMES):						X			X
ENTORNO SOCIAL, DEMOGRAFICO Y CULTURAL									
Factores climáticos				X			X		
Problemas de orden público				X			X		
Actitud hacia a la Inversión						X			X
Patrones y cambios de Consumo					X			X	
ENTORNO JURIDICO GUBERNAMENTAL									
Grupos de presión (paros)						X		X	
Reformas, Leyes y Decretos						X			X

Fuente: Presente estudio año 2010

Dentro del Cuadro anterior se muestra como las oportunidades y amenazas del medio externo son una oportunidad o amenaza para la Comercializadora internacional teniendo un alto, medio o bajo impacto. Sobresale como oportunidades muy favorables con alto impacto los tratados de libre comercio, la actitud con respecto a la calidad y el servicio, la infraestructura vial. En cuanto a las amenazas se encuentran como una amenaza alta con alto impacto, factores climáticos y problemas de orden público. Con base en esto se puede diseñar planes de contingencia para contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

6.4.1 Descripción de variables externas:

Acuerdos comerciales: el crecimiento del comercio tiene fuertes componentes regionales. Los mayores crecimientos de los flujos de comercio se han dado, en efecto, al interior de Europa, del continente Americano y de Asia del Este y, en nuestro continente, al interior de los tres mayores procesos de integración en curso: el Área de Libre Comercio de América del Norte, MERCOSUR y la Comunidad Andina. El "regionalismo abierto", como lo ha denominado la CEPAL. América Latina se ha visto beneficiada por estas tendencias.

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

La política, cuyo fin es preparar al sector empresarial colombiano para insertarse en el mercado internacional, incide en los tres factores de la competitividad: la productividad macro,micro y la estrategia.

Plan estratégico exportador: El país cuenta con el Plan Estratégico Exportador y con programas puntuales orientados hacia zonas rurales o hacia el desarrollo de sectores específicos. El primero busca preparar a las organizaciones para generar productos y buscar mercados externos mejorando las variables relacionadas con la capacidad exportadora: logística e infraestructura, mecanismos de financiación, adecuación de la oferta exportable, rigidez del estado (trámites), política macroeconómica (tasa de cambio), entorno político (seguridad).

Desarrollo económico en Nariño: Para el caso de Nariño presenta una economía tradicional, basada en el sector primario. Sobresale la pequeña industria, principalmente la manufactura en cuero y talla de madera. La agroindustria está representada por la extracción de aceite crudo de palma africana y la industria harinera.

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

Comportamiento de balanza comercial: El departamento muestra una vocación exportadora de productos con procesamientos industriales con una participación en el total de un 95.35%. Lo anterior indica que la dinámica externa depende en una medida considerable del grado de desarrollo técnico que presente el aparato productivo local. Es así que para el primer semestre del 2006 el sector palmífero fue el segundo en orden de importancia para las compras efectuadas desde el exterior, al registrar una participación de 35.3%.

Políticas de fomento: gracias al ímpetu del sector empresarial y al acompañamiento de los entes estatales se está tratando de revertir esta constante y para ello se quiere generar un cierto grado de compromiso por parte de los actores principales del sector productivo, el sector privado, el sector público, las universidades y los centros de investigación para que en conjunto se busque darle un giro de ciento ochenta grados a la economía exterior del departamento.

Comportamiento del PIB: "Para el caso de la industria manufacturera cuya participación dentro del PIB departamental es el 4.06%", se identificaron dos subsectores; la pequeña industria caracterizada por bienes de consumo personal, con una participación de mano de obra familiar y una relación capital de trabajo muy baja y la mediana industria está conformada por quince actividades económicas dentro de las cuales se destacan: la industria de bebidas, la fabricación de productos alimenticios, en especial de productos lácteos.

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

Comercio exterior dinámico: Según cifras suministradas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo cuya fuente es el Departamento Nacional de Estadísticas- DANE, la participación de las exportaciones de Nariño se mantiene como una de las más bajas del país; sin embargo durante el año 2005, las exportaciones crecieron en 52% respecto del año 2004 y para el años 2006 se

presentó un incremento del casi 10%. La principal causa de este comportamiento se debe al incremento de las exportaciones de cueros, café, aceite de palma.

Estancamiento económico: Otros factores que han incidido negativamente en el estancamiento económico son: el débil apoyo Estatal, sustentado por la crisis fiscal de la nación, la existencia de políticas congruentes a las necesidades reales de las regiones, una inequitativa Reforma Agraria reflejada en los conflictos por el interés de uso y tenencia de tierras, la existencia de una infraestructura física deficiente y la falta de reglamentación a beneficios legales efectivos, especialmente para la zona de frontera.

Investigación y desarrollo: Los factores negativos identificados son: bajas inversiones en ciencia, tecnología e innovación, la falta de centros de investigación y creación de nuevos productos, calidad del capital humano a nivel educativo y formativo, desmejoras en las metas de analfabetismo, sistema de producción con una débil generación de valor agregado, baja capacidad empresarial, limitada inserción internacional, casi nula industrialización, balanza comercial deficitaria.

Puertos y aeropuertos: El departamento de Nariño no cuenta con la Infraestructura necesaria para lograr competitividad, Igualmente a pesar de contar con el Puerto de Tumaco, este no tiene una buena capacidad de embarque. Existe baja inversión en los sectores.

Competencia: a nivel internacional y artículos procedentes de china, en materiales sintéticos a menores costos.

Tratados comerciales de Colombia: A finales de la década de los sesenta, el Gobierno de Colombia, con el fin de garantizar el crecimiento económico del país, el bienestar de sus habitantes y preparar la economía nacional para su desarrollo en un mundo globalizado, inició una serie de reuniones y acercamientos con sus vecinos geográficos y sus socios comerciales más importantes, buscando llegar a acuerdos que permitieran disminuir o eliminar las restricciones al comercio existentes entre los demás países y Colombia.

Competitividad regional: El desarrollar el estudio de los diferentes indicadores económicos regionales y sobre todo los factores de competitividad , se identifica como preocupante la posición del departamento de Nariño en el contexto nacional, en este sentido el sector publico, privado y la academia, pretendio diseñar una estrategia de articulación que permita a Nariño viabilizar una nueva realidad en movimiento hacia la competitividad, para ello es básico aprovechar las ventajas y comparativamente consolidar nuestra posición.

Desempleo: La situación laboral en el área urbana es crítica, toda vez que la economía no ofrece mayores posibilidades para los trabajadores con mano de obra calificada que salen cada año de las universidades, evidenciando claramente

que la demanda de empleo se orienta hacia ocupaciones de bajo perfil de preparación, como: vendedores estacionarios, obreros de la construcción, empleados en servicios personales y trabajadores informales;

Ingreso per cápita en Nariño: El deterioro del ingreso de los nariñenses es evidente pues las cifras revelan que para 1989 mientras un colombiano ganaba \$100, el nariñense ganaba \$53, y para el año 2008 sólo alcanzaba a ganar los \$42, ubicándose en condiciones similares a departamentos de menor desarrollo como el Chocó.

Apertura económica: La conducta del sector externo del departamento de Nariño, se explica por las exportaciones del sector industrial que concentra en promedio más del 95% de ellas, especialmente de los subsectores aceites y grasas, elaboración de pescado, lácteos y cueros, que progresivamente han demostrado pérdida de competitividad y participación en los mercados internacionales.

Capacidad innovativa y desarrollo tecnológico: La baja capacidad innovativa y de desarrollo tecnológico de las Pymes industriales del departamento de Nariño reflejada en la falta de innovación de productos orientados hacia mercados internacionales, los bajos niveles de productividad, los exiguos esfuerzos en la certificación y acreditación de productos y la falta de innovación e implementación de sistemas de gestión avanzados, entre otros, las ha llevado a perder competitividad en la composición de las exportaciones.

Disponibilidad de crédito: las entidades financieras actualmente brindan un portafolio de servicios (Competitivo en el Sector) que refleja tasas de interés competitivas, beneficio para un tipo de empresa como la comercializadora internacional que necesita un capital de trabajo alto de forma continua. La disponibilidad de crédito se debe a una necesidad continua del gobierno y las entidades por reactivar la economía y propiciar fuentes de financiamiento para las empresas.

Nivel de ingresos: En cuanto al nivel de ingresos, actualmente dada la crisis de la economía y los grupos de inversión donde se pagan alto interés se ha reducido el nivel de ingresos en la ciudad de Pasto por consecuencia de hechos que afectaron el ahorro de los nariñenses como fue el fenómeno de las pirámides.

Demanda: La demanda local e internacional le ha proporcionado a las empresas del sector corporativo un dinamismo comercial reflejado en el fortalecimiento de las entidades como en la producción, incremento en las ventas, márgenes de rentabilidad, capacidad instalada, inversiones, evolución de la construcción, entre otras. Al mismo tiempo, algunas compañías han diversificado sus productos buscando ofrecer bienes de mayor calidad que les permita exportar y competir con el mercado nacional e internacional.

Expectativas de crecimiento de la economía: Las expectativas de crecimiento de la economía colombiana arrojan un promedio de 5.5% para el 2008 y de 5.2% para el 2009 impulsado principalmente por:

- Ø El dinamismo de la industria, comercio y construcción
- Ø El grado de confianza de los empresarios y consumidores
- Ø El aumento de la demanda interna
- Ø La valorización de los activos locales

Patrones y cambios de consumo: Las tendencias del mercado cambian sustancialmente, por tanto cambian los materiales y materias primas de moda.

Tasas de interés - tasas por servicios financieros: Las entidades financieras en pro de fidelizar a sus clientes, generan mayores valores agregados y descuentos como lo son el Manejo por Pagina Virtual, Por cobro de remesas, Consignaciones, Pago de Proveedores, Pago de Nóminas y Cooperativas de Trabajo Asociado.

Inflación: Según el Departamento Nacional de Estadística (Dane, estatal) la inflación en Colombia en los tres primeros meses del año llegó a 1,94%, contra 3,41% de igual período de 2008. En marzo el índice de precios al consumidor aumentó 0,50%, contra 0,81% de marzo de 2008.

Confianza en el gobierno: el Gobierno de Santos ha implicado continuar con unos planteamientos de seguridad democrática como política de estado permanente. La confianza en el gobierno y la política de seguridad democrática han contribuido a un desempeño favorable de la economía colombiana en el 2009 y 2010, por lo cual se benefician los negocios.

Hábitos de compra: Los hábitos de compra de la sociedad requieren de bienes de cuero como una necesidad para llegar al trabajo, sitio de estudio, familia, entre otros; además el vestido es una necesidad primaria de las personas, es por esto que se desarrollan las actividades de comercialización de manufacturas y se convierten en una oportunidad.

Crecimiento poblacional: El crecimiento poblacional se considera una excelente oportunidad por cuanto permite una mayor afluencia de clientes locales a la comercializadora. El Crecimiento poblacional, según estadísticas del DANE la proyección de crecimiento poblacional es un indicador que favorece a las empresas.

Entorno jurídico – gubernamental: En la presente situación del país, a pesar de las restricciones dadas por los bajos índices de crecimiento económico, el aumento en la exclusión social, el entorno político, los problemas de gobernabilidad, la migración de capital humano al exterior, la falta de una política adecuada de medio

ambiente, existen múltiples oportunidades relevantes para la empresa en todas las dimensiones de la vida política.

6.4.2 Análisis estructural con variables externas. (Ver Reporte Mic Mac Anexo C.)

Teniendo en cuenta el software MIC MAC se realizó el análisis estructural; el cual se tuvo en cuenta tres fases:

Inventario de variables clave: se realizó un estudio de las variables externas que afectan a la empresa; donde se realiza una descripción de cada una de las variables.

Calificación de relación entre variables: se procede a calificar de 0 a 3 de acuerdo a la influencia.

Identificación de variables clave: se realizó un estudio de las variables externas que afectan a la empresa.

a) Matriz de impactos cruzados:

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales:

0 : Sin influencia
1 : Débil
2 : Media
3 : Fuerte
P : Potencial

Para identificar las variables estratégicas, llamadas también variables clave se empleo la matriz de impactos cruzados. Esta técnica permite reconocer el grado de causalidad de las variables a través de una matriz relacional. En este sentido se analizo la influencia de las variables en pares.

Como se puede observar en la matriz exportada a Word arroja resultados tanto en filas como en columnas.

Los resultados se muestran son percibidos gráficamente en el plano cartesiano, el cual esta dividido en cuatro cuadrantes.

Cuadrante I – Zona de poder : cuadrante superior izquierdo, son variables muy influyentes pero poco dependientes.

Cuadrante II – Zona de conflicto : cuadrante superior derecho , se sitúan variables muy influyentes y muy dependientes.

Cuadrante III – Zona de salida: se sitúan variables que se encuentran resultantes o efectos de la zona de poder y conflicto.

Cuadrante IV - Zona de variables autónomas: variables poco articuladas con el resto del sistema.

En el cuadro 24 se muestra los impactos cruzados donde se comparan cada una de las variables externas con las demás calificándolas con la siguiente escala: Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales : 0 : Sin influencia, 1 : Débil, 2 : Media, 3 : Fuerte y P : Potencial. Esta calificación se obtuvo de un trabajo en equipo.

Cuadro 24. Matriz de impactos cruzados

	1: ACUERD	2: PRODU	3: PE EXPO	4: DLL ECC	5: FRONTI	6: B. COM	7: FOMEN	8: PIB	9: P GUBE	10: COME	11: EST EC	12: I&D	13: P Y AE	14: COMP	15: TRAT C	16: COMP	17: DESEM	18: ING PE	19: AP. EC	20: INNOV	21: CREDI	22: INGRE	23: DEMA	24: EXPEC	25: CONS	26: SS. FIN	27: INFLA	28: CONF	29: HABIT	30: CREC P	31: JUR GU
1: ACUERD	0	2	1	2	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	3	2	0	1	1	2	0	0	1	1	1	0	1
2: PRODU	1	0	3	3	3	2	2	2	0	1	2	0	1	0	0	3	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
3: PE EXPO	2	3	0	0	2	2	1	1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	
4: DLL ECC	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
5: FRONTI	3	2	3	0	0	3	1	0	0	3	3	0	0	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
6: B. COM	1	1	1	1	1	0	0	2	0	2	2	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	
7: FOMEN	3	2	0	3	3	1	0	0	3	0	1	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	
8: PIB	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
9: P GUBE	1	1	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	
10: COME	3	3	3	2	3	3	0	0	1	0	0	2	2	0	2	0	0	2	2	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	
11: EST EC	0	1	1	1	1	0	2	0	0	0	0	0	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
12: I&D	2	2	2	1	0	0	1	0	2	0	1	0	0	0	2	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	
13: P Y AE	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	
14: COMP	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3	0	0	
15: TRAT C	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	2	0	0	2	0	2	1	0	0	2	0	2	0	1	0	0	2	0	
16: COMP	0	0	3	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	3	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	
17: DESEM	1	0	0	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	
18: ING PE	0	0	2	0	1	0	1	1	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	
19: AP. EC	2	0	0	2	2	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
20: INNOV	1	0	0	2	0	2	2	0	0	2	0	3	0	0	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	0
21: CREDI	1	0	0	1	1	1	1	1	0	2	2	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
22: INGRE	0	1	1	1	0	0	0	3	0	0	3	0	0	0	0	0	2	3	1	0	0	0	3	0	3	1	3	1	0	0	
23: DEMA	3	3	3	3	3	3	0	0	3	1	3	0	1	1	0	2	3	0	3	2	0	0	0	0	2	2	2	0	0	1	0
24: EXPEC	0	0	0	1	1	1	1	1	1	2	0	2	0	1	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0
25: CONS	0	1	0	0	1	0	0	2	2	1	0	3	0	0	0	0	2	2	0	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	
26: SS. FIN	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	
27: INFLA	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	1	1	0	2	1	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	
28: CONF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	2	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	1	0	1
29: HABIT	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
30: CREC P	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	2	0	2	2	0	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
31: JUR GU	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	2	0	0	2	3	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Presente estudio año 2010

Según este Cuadro se observa la relación entre las variables externas, de acuerdo a la escala se puntúa de 0 a 3 donde es 0 es sin influencia y 3 muy fuerte; en este

sentido se puede observar como las variables de dependencia directa fuertes calificadas como 3 son las siguientes:

- ✓ Productividad y competitividad con plan estratégico exportador debido a que entre las políticas del gobierno de competitividad se encuentra el impulso al sector exportador.
- ✓ Acuerdos comerciales con zona de frontera: el hecho de ser un departamento que cuenta con frontera lo beneficia para aprovechar los acuerdos comerciales.
- ✓ Apertura económica con acuerdos comerciales: la política globalizada de apertura económica favorece la firma de acuerdos comerciales entre Colombia y el resto del mundo.

Ingresos con demanda: ya que el incremento o baja de los ingresos favorece la demanda del producto.

b) Influencias directas:

Demuestra que toda la matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de iteraciones (generalmente 4 ó 5 para una matriz de 30 variables), es interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad en el curso de multiplicaciones sucesivas. En ausencia de criterios matemáticamente establecidos, ha sido elegido para apoyarse sobre un número determinado de iteraciones.

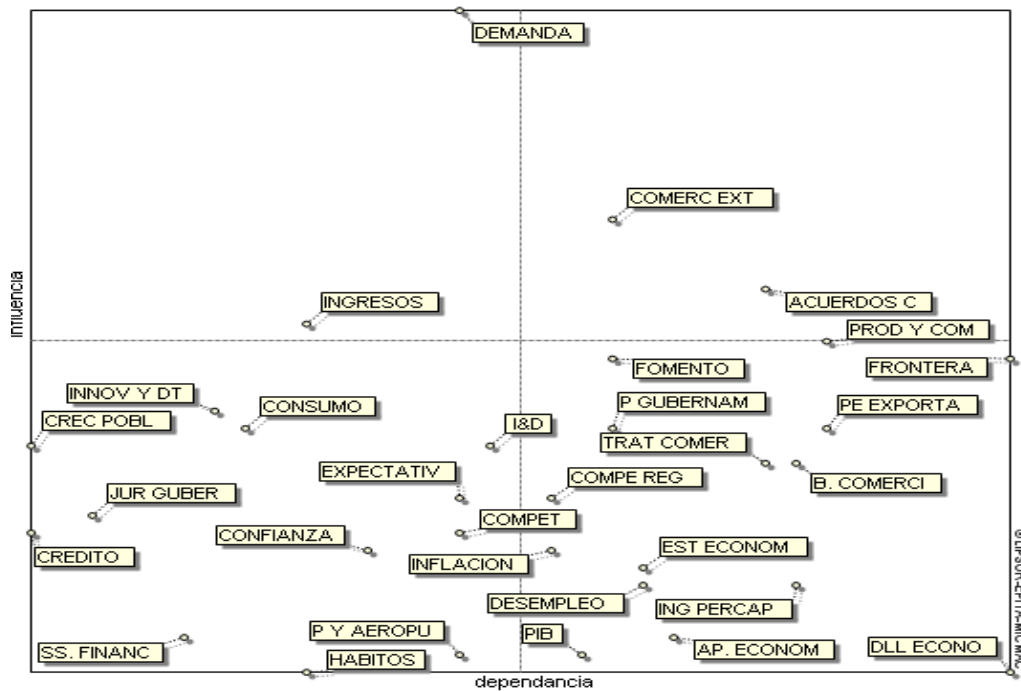
Cuadro 25. Porcentaje de influencia y dependencia

Iteración	Influencia	Dependencia
1	98 %	100 %
2	101 %	102 %

Fuente: presente estudio año 2010.

En el gráfico 19 se muestra la ubicación de cada una de las variables internas estudiadas según la influencia y dependencia ubicadas en los cuatro cuadrantes: poder, conflicto, salida y zona de variables autónomas.

Grafica 19. Plano de influencias / dependencias directas



Fuente: presente estudio año 2010

Resultados encontrados: En la gráfica anterior se puede observar lo siguiente: en el cuadrante superior izquierdo Cuadrante I – Zona de poder, en la cual se ubican variables muy influyentes pero poco dependientes; en esta zona se ubican los ingresos y la demanda.

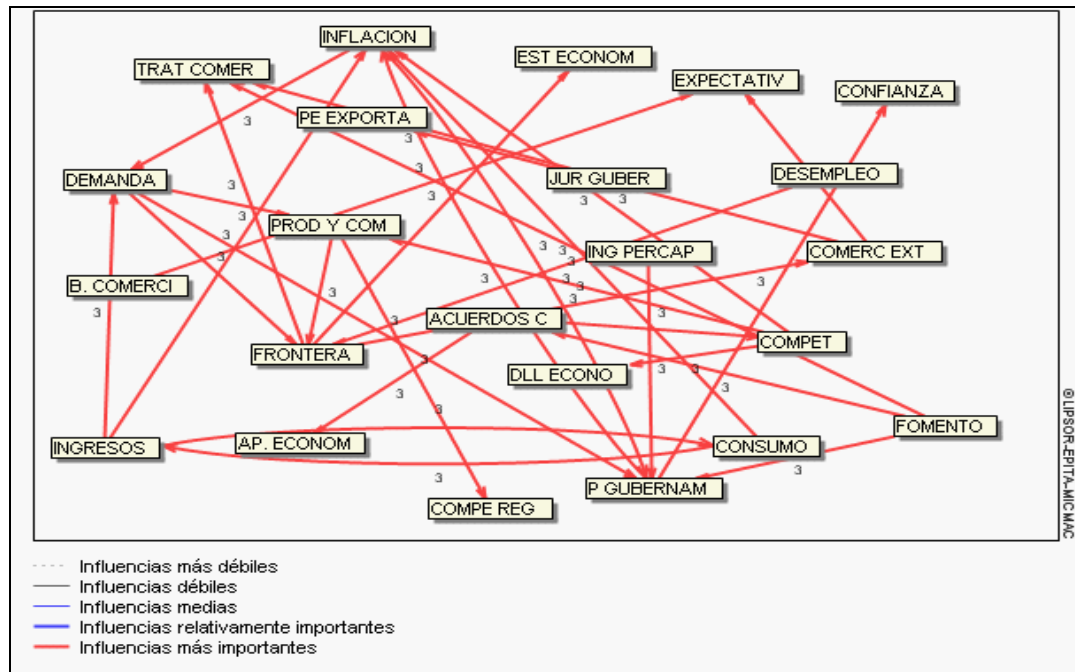
Por su parte en el cuadrante II – Zona de conflicto: cuadrante superior derecho, se sitúan variables muy influyentes y muy dependientes; donde se ubican las siguientes variables: comercio exterior, acuerdos comerciales y productividad y competitividad.

En el Cuadrante III – Zona de salida: se sitúan variables que se encuentran resultantes o efectos de la zona de poder y conflicto donde se encuentran las variables: zona de frontera, plan estratégico exportador, apertura económica, ingresos percapitas, entre otros.

Finalmente en el Cuadrante IV - Zona de variables autonomas: variables poco articuladas con el resto del sistema se encuentra la confianza en el gobierno, crecimiento poblacional, servicios financieros, consumo, entre otros.

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas potenciales MIDP donde cada una de las variables se sitúan en los cuatro cuadrantes mencionados anteriormente.

Gráfica 20. Influencias directas potenciales



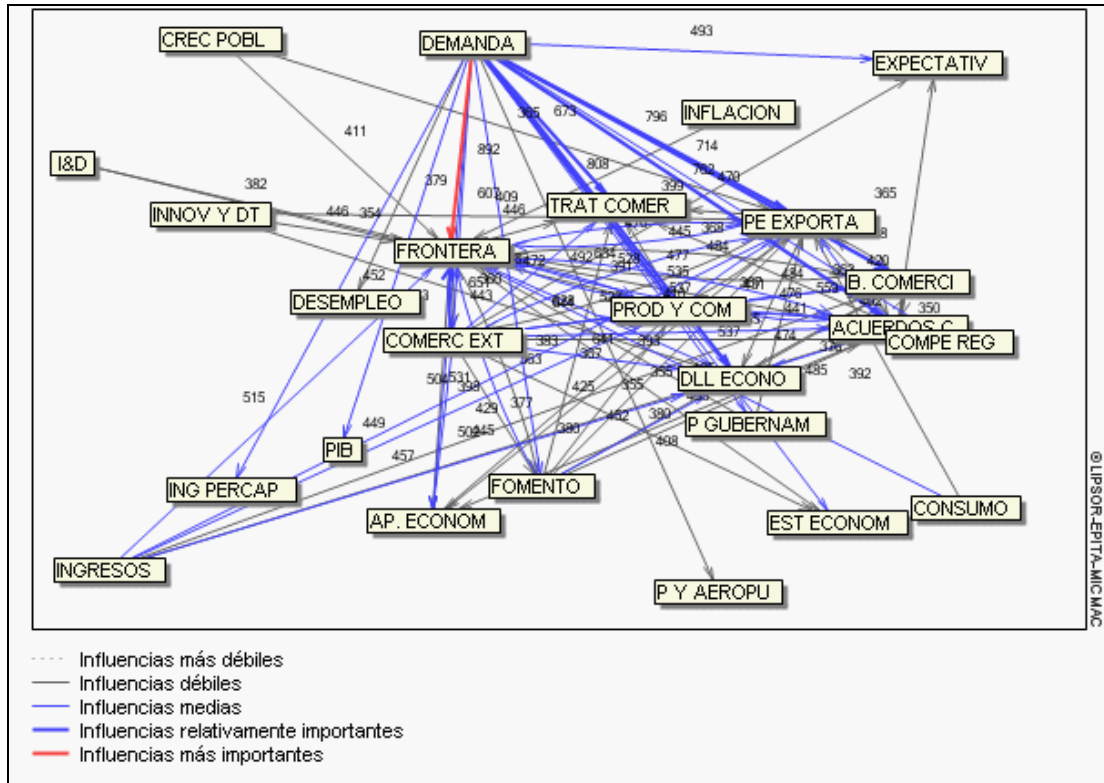
Fuente: presente estudio 2010

c) Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP):

La Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP) corresponde a la Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP) elevada a la potencia, por iteraciones sucesivas. A partir de esta matriz, una nueva clasificación de las variables pone en valor las variables potencialmente más importantes del sistema.

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias indirectas MIIP.

Gráfica 21. Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP)



Fuente: presente estudio año 2010.

En la gráfica 21 se muestra el gráfico de influencias indirectas potenciales donde se muestran las influencias relativamente importantes con línea azul oscuro doble y las influencias más importantes marcadas color rojo. En este gráfico se puede evidenciar que la demanda y la zona de frontera son variables con influencias más importantes.

En este gráfico se observan las influencias indirectas y se observan las influencias más importantes.

De lo anterior se concluyen y se identifican las variables clave ubicadas en la zona de conflicto, las cuales son:

- ✓ Ingresos
- ✓ Comercio exterior
- ✓ Productividad y competitividad
- ✓ Políticas de fomento
- ✓ Demanda

- ✓ Acuerdos comerciales

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

Se realizó una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría externa. Se usó entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto oportunidades como amenazas. Primero se anotó las oportunidades y después las amenazas. Posteriormente se asignó un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores.

El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se determinaron comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0. Después se asignó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basaron en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

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

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

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Cuadro 26. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

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

Fuente: presente estudio año 2010.

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

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

6.5 ANÁLISIS COMPETITIVO

Análisis de las fuerzas del mercado hacerlo según las 5 fuerzas de Michael Porter

El poder de cada una de las cinco fuerzas competitivas es una función de la estructura de la industria, o las características económicas y técnicas básicas de un sector industrial.

a) Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. En el caso de la Comercializadora internacional las barreras de entrada son altas por cuanto es necesario asociar a varios productores de cuero y no todas las regiones tienen las habilidades de los artesanos nariñenses.

b) La rivalidad entre los competidores. Para un corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores

estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Existen empresas posicionadas en el mercado, sin embargo el producto de cuero Nariñense es atractivo por su calidad, diseño y competitividad en precios. Por tanto este factor es positivo para la empresa.

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

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

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

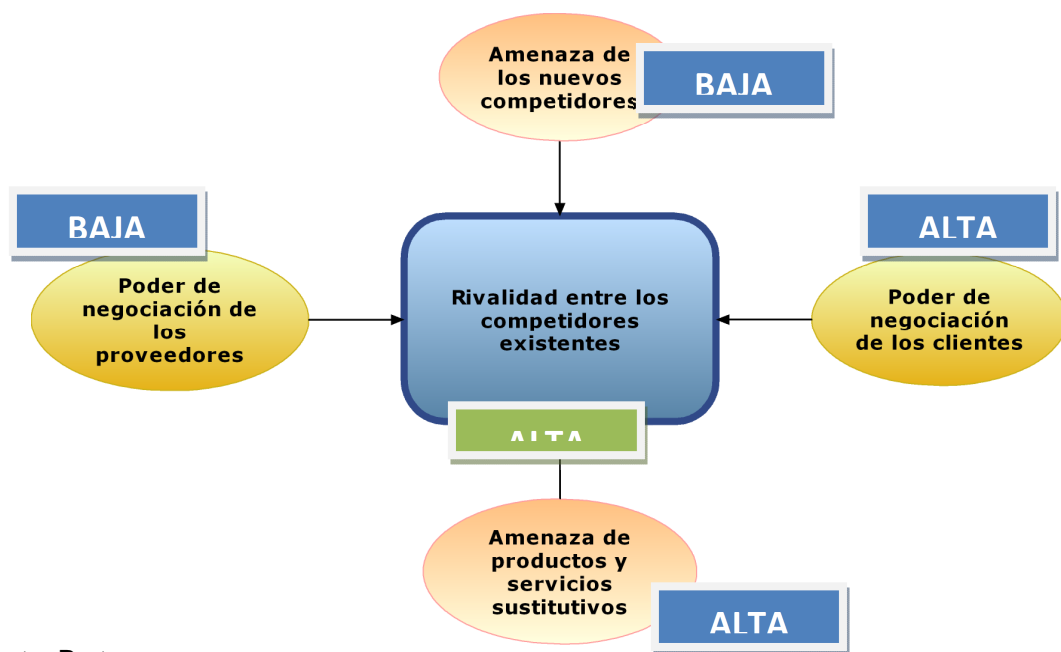
El precio de los bolsos para dama, según análisis realizado en conjunto con algunos productores de la ciudad, se ha estimado un precio competitivo que oscila entre los US\$ 30 y US\$ 35. Estos precios han sido calculados teniendo en cuenta puntos de entrega en las ciudades de Bogotá ó Cali, término CFR.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

c) Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. Existe para la Comercializadora Internacional excelente variedad de proveedores de los insumos y materias primas por tanto este factor se considera favorable a la empresa ya que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

d) Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. Para la comercializadora internacional el poder de negociación de los compradores es alto por cuanto ellos deciden a quien comprarle, definen precio, volumen, condiciones, entre otros.

e) Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Existe la posibilidad de reemplazo de materiales para la elaboración de bolso por tanto la amenaza de ingreso de productos sustitutos es alta.

Grafica 22. Cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Porter.

6.5.1 Matriz del perfil competitivo. La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Se encontraron dos comercializadoras internacionales de cuero y marroquinería, que son catalogadas competencia directa de la empresa, ellas son:

C I STAR GROUP LTDA

Comercializadora Internacional de productos de Cuero y Marroquinería fabricados en Colombia principalmente en la ciudad de Cali donde esta ubicada la mayor concentración de fábricas de Colombia.

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

C.I ABOUT LEATHER LTDA

Es una comercializadora Internacional de pieles con más de 30 años vinculados al Sector de los cueros y las curtiembres en Colombia.

La compañía empieza exportando cueros Colombianos a Europa, Norteamérica y las Antillas; trabajamos con pequeños productores pertenecientes al centro y Sur del país generando empleo y logrando posicionar sus productos en el mercado Internacional.

Paralelamente, tiene la oportunidad de Representar 3 curtiembres italianas y traer moda, exclusividad y calidad a nuestros clientes en América Latina.

Cuadro 27. Matriz del perfil competitivo

Variable	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL NARIÑO ARTE.			C I STAR GROUP LTDA		C I ABOUT LEATHER LTDA	
	Peso	Calif	Peso Ponderado	Calif	Peso Ponderado	Calif	Peso Ponderado
Calidad de los productos	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8
Precio	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.6
Mano de obra abundante	0.1	4	0.4	2	0.2	4	0.4
Mano de obra hábil	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Alta experiencia en fabricación	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Incentivos a los productos potencialmente exportables.	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Planeación	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4
Talento humano	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4
Apalancamiento	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4
Total	1		3.2		3.5		3.9

Fuente. Este estudio

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

La tabla anterior contiene una muestra de una matriz del perfil competitivo. En este ejemplo, la “mano de obra hábil” es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0.40. La “calidad del producto” de la empresa es superior, como lo destaca la calificación de 4; la “mano de obra abundante y hábil y el precio” del competidor 1 es mala, como lo señala la calificación de 2; el competidor 2 es la empresa más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 3.9.

Una aclaración en cuanto a la interpretación: sólo porque una empresa obtenga una calificación de 3.2 y otra 3.9 en una matriz del perfil competitivo, no quiere decir que la primera empresa sea 20% mejor que la segunda. La cifras revelan la fuerza relativa de la empresa.

Debido a una mayor turbulencia e los mercados y las industrias de todo el mundo, la auditoria externa se ha convertido en una parte vital y explícita del proceso de la administración estratégica.

7. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado consiste en una iniciativa empresarial con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de una actividad económica de la comercializadora internacional. El estudio de mercado se apoya en 3 grandes análisis Análisis del consumidor, Análisis de la competencia y Estrategia.

En este estudio se tiene en cuenta el portafolio de productos, determinación del mercado local o de productores que venderán sus productos a la comercializadora internacional, inteligencia de mercados a nivel internacional específicamente en el mercado de EEUU por el comportamiento de las exportaciones y finalmente se presenta el marketin mix.

7.1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Partida arancelaria 4202210000 bolsos de mano, incluso con bandolera o sin asas, con la superficie exterior de cuero natural, de cuero artificial o regenerado de Cuero Barnizado.



7.2 DETERMINACIÓN DEL MERCADO

El mercado esta constituido por las empresas productoras de bolsos de mano en cuero en Pasto; el cual esta constituido por las siguientes empresas:

Cuadro 28. Mercado de productores locales

NOMBRE	ENTIDAD	DIRECCIÓN	CIUDAD
ALVARO JULIO LASSO	ARTESANIAS CUERO Y MADERA	CRA 35 No. 6-70 SAN VICENTE	PASTO
ANTONIO PENAFI BOLAÑOS BURBANO	ANTIBO CUEROS	CRA 28 No. 14-74	PASTO
ARIEL GAVIRIA BRAVO	MANUFACTURAS LEIRA	CLL 20B No. 8E-51 VILLA FLOR	PASTO
BERNARDO LEDESMA REALPE	MANUFACTURAS BELER	CLL 14 No. 27-67	PASTO
CARLOS ALIRIO SALAZAR BURBANO	ALMACEN ORMUS	CRA 32 No. 19-48	PASTO
CARLOS EDUARDO MARTINEZ BENAVIDES	TALLER BOLSOS EGO	CRA 2A No. 21B-30 SANTA BARBARA	PASTO
CASTULO ESTUPIÑÁN ROSERO	ARTESANÍAS CAESTR	CRA 2 No17-23 LORENZO	PASTO
DANIEL ENRIQUE PELÁEZ PABÓN	DANIEL'S CUEROS	MZ P CASA 18 GUALCALOMA	PASTO
EFREN CERON ORDÓÑEZ	MANUFACTURAS EFREN	CRA 45 No. 18-42	PASTO
EMER DE JESÚS GALÍNDEZ OJEDA	CALZADO RHINOS	CRA 22E No. 3 SUR-24	PASTO
ERNESTO NARVÁEZ MORENO	CURTIEMBRES ENARS LTDA	CLL 19B No. 44-94	PASTO
FANNY LUCIA GUTIERREZ DE CHAVES	CUEROS Y ARTESANÍAS EL MURAL	CRA 27 No. 13-92	PASTO
FLAVIO SANTANDER MUÑOZ	FLAVIO SANTANDER MUÑOZ		BELEN
GALO BOLAÑOS LOPEZ	MARROQUINERIA EL GLOBO	CRA 21 No. 13A-22	PASTO
HENAN URBANO MUÑOZ	MANUFACTURAS HERDINI	CRA 22 # 13-09	PASTO
JAVIER ALEJANDRO ARAUJO ORTEGA	MANUFACTURAS JOSTAL	CRA 27 No. 15-89	PASTO
JESÚS ALBEIRO DELGADO ERAZO	MANUFACTURAS ALVEIRUS	CLL 14 No 27-78	PASTO
JESÚS ALFREDO MEJIA LOZA	MARROQUINERIA ARTECUEROS MEJIA	CLLE 13 No. 22A-08	PASTO
JESÚS ALVEAR POPAYÁN	CREACIONES LOTTO	CLL 20B No. 11-72	PASTO
JESÚS MARINO BOLAÑOS MOLINA	MANUFACTURAS BOPEL	CLL 11A No. 4B-43	PASTO
JESÚS MUÑOZ	MANUFACTURAS QUISY	MANZ C 6 CASA 5 B/ BELEN	PASTO
JESÚS ORTEGA BOLAÑOS	CERUS MARROQUINERIA	CRA 22A No. 14-25	PASTO
JESÚS TITO LIBIO CABRERA ADARME	TALABARTERÍA LA TIENDA DE TITO	CRA 22 No. 13A-54 SAN ANDRESITO	PASTO
JOSE DANIEL GAVIRIA	MANUFACTURAS GAVIRIA CAIZA	CRA 2B No. 21B-73 SANTA BARBARA	PASTO
JOSE JAIRO CERON MUÑOZ	MARROQUINERÍA CERON	CRA 28 No.14-78	PASTO
LAUREANO LEDESMA REALPE	MANUFACTURAS LEDESMA	CII 14 No. 27-70	PASTO
LEONCIO BOLAÑOS BURBANO	MANUFACTURAS LEOPIEL	MZ C 1A CASA 2 B/ BELEN	PASTO
LIBARDO ORTEGA	INDUSTRIAS ORTEGA	CRA 2A ENTRE CALLE 6 Y 7	BELEN
LILIANA ESPAÑA RAMOS	FUCIE	CENTRO COMERCIAL BELALCAZAR	PASTO

NOMBRE	ENTIDAD	DIRECCIÓN	CIUDAD
LUIS ALEXANDER MUÑOZ	ALMACUEROS	CALLE 13A No. 22-45	PASTO
LUIS ALFONSO MUÑOZ	MARROQUINERIA LAMUZ	CLL 15 No. 22A-74	PASTO
LUIS CARLOS VALENCIA ZAMORA	CALZADO KARVAL	CRA 1A EA No. 21D-30	PASTO
LUZ MARINA DIAZ ORDOÑEZ	LUSMARI	CRA 22 . 13/21 P. 1 SANTIAGO	PASTO
LYDA CARMENZA MONTERO SILVA	LIMON PIEL	CRA 29 No. 17-30 PISO 1	PASTO
MARIA ANGELA URBANO	HERRAJES Y CUEROS LA 22	CRA 22A No. 13A-39	PASTO
MARIA ANTONIA ORTIZ ORTEGA	TALLER LA GABELA	CRA 22 No. 13A-52	PASTO
MARIA DEL SOCORRO ROJAS TAFUR	REPRESENTAC. MARIA DEL SOCORRO ROJAS		PASTO
MARIA GRACIELA GAVIRIA	MANUFACTURAS SOLARTE	CLL 14 No. 27-45	PASTO
MARTÍN JURADO	TALABARTERÍA JURADO	CRA 15 No. 13-49	PASTO
MIGUEL ANTONIO BOLAÑOS M.	EL BALCÓN DEL CUERO	CRA 4C No. 12B-24 EL PILAR	PASTO
NANCY QUINTERO DE CALPA	MAXICUEROS	CLL 14 No. 22-16	PASTO
NESTOR OBANDO CABRERA	CUEROS OBER	CLL 19 No. 29-56	PASTO
NUBIA DEL SOCORRO ORDÓÑEZ J.	PIEL SALVAJE MARROQUINERÍA	COND. SAN DIEGO MZ A CASA 3	PASTO
OLGA MARINA GÓMEZ SIAS		MZ 10 CASA 9 LA MINGA	PASTO
OMAR ALVEIRO INSUASTY	TALABARTERÍA OMAR	CLL 18A No. 20-53	PASTO
OMERO BOLAÑOS ORDOÑEZ	MANUFACTURAS OMER	C.C. BOMBONA LOCAL 11	PASTO
ORFA BERCELIA QUINTERO DE CHAVES	MANUFACTURAS GUADALUPE	CRA 22ª No. 13-06	PASTO
PABLO URBANO	PABLO URBANO E HIJOS	CRA 22ª No. 13ª-35	PASTO
ROBER JAVIER BACCA RAMOS	CREACIONES VALENTINOS	CLL 17 No. 20A 09 PISO 2	PASTO
RODRIGO BOLAÑOS LOPEZ	CAROLINA LEATHER	CRA 22 No. 14-26	PASTO
RODRIGO HERNÁNDEZ ROJAS	CALZADO KONCHIS	CRA 22A No 14-23	PASTO
RUBIO GÓMEZ CERÓN	MANUFACTURAS RUFER	CRA 22A No 14-37	PASTO
SANDRA MABEL LOPEZ SALAS	CREACIONES DANIELA	EMILIO BOTERO I ETAPA CASA 25	PASTO
SEGUNDO ISRAEL AGUIRRE ROMO	TALABARTERÍA AGUIRRE	CLL 18A No 20-47	PASTO
SEGUNDO TELESFORO BOLAÑOS O	TALLER SEGUNDO BOLAÑOS ORDOÑEZ	CRA 22B No. 14-36	PASTO
SORAIDA MARIBEL CHAMORRO ROJAS	ARTEPIEL -MANUFACTURAS	CENTRO CCIAL GALERIAS LOCAL 220	PASTO
WILLIAM BENTHAN CHACON	MODE PIEL	MZ I CASA 15 SANTA MÓNICA	PASTO
WILLIAM GERARDO NARVÁEZ URBANO	TIENDA MARELLYS	MZ 31 CASA 16 NUEVO SOL	PASTO

Fuente: Cámara de Comercio. 2010

7.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

7.3.1 Inteligencia de mercados a nivel internacional. Por Inteligencia de Negocios nos referiremos al conjunto de herramientas que permite extraer conocimiento de nuestro negocio. Aquí ocuparemos sistemas informáticos que nos ayudarán a delinear dinámicas en nuestra base de clientes. Tendencias de ventas, nichos de valor, fuga de clientes, rentabilidad de segmentos son todos temas que podemos detectar mediante la Inteligencia de Negocios. Normalmente esta disciplina utiliza intensivamente soluciones de software y requiere trabajo interno de análisis de los datos.

Por otra parte, diremos que la Inteligencia Competitiva es un proceso sistemático de recopilación y análisis de información sobre las actividades de los competidores, para apoyar el logro de las metas de la empresa. Se trata de un flujo permanente de información que permite conocer lo que están haciendo nuestros competidores, tanto en aspectos comerciales, financieros, organizacionales u otros. El proceso inicia a través de la identificación de la partida arancelaria de los bolsos de mano, posterior a esto se identifican tanto las importaciones como exportaciones colombianas de esta partida identificada y se procede a identificar el mercado más propicio; que en este caso es EEUU.

Partida arancelaria 4202210000 bolsos de mano, incluso con bandolera o sin asas, con la superficie exterior de cuero natural, de cuero artificial o regenerado de Cuero Barnizado.

Cuadro 29. Importaciones Colombianas

<u>País</u>	<u>USD 2006 CIF</u>	<u>USD 2007 CIF</u>	<u>USD 2008 CIF</u>	<u>Crecimiento 2007 - 2008</u>	<u>Participación</u>
<u>ESTADOS UNIDOS</u>	<u>1067424594</u>	1,200,453,087.00	1,191,938,292.00	-0.71 %	32.67%
<u>FRANCIA</u>	<u>418719699</u>	580,786,306.97	663,988,728.21	14.33 %	18.20%
<u>ITALIA</u>	<u>371714506</u>	450,620,302.45	487,502,230.89	8.18 %	13.36%
<u>REINO UNIDO</u>	<u>292989606</u>	392,285,062.62	403,864,688.34	2.95 %	11.07%
<u>ALEMANIA</u>	<u>164962770</u>	205,740,507.67	243,113,730.96	18.17 %	6.665%
<u>ESPAÑA</u>	<u>88820795</u>	120,429,885.64	140,520,929.96	16.68 %	3.852%
<u>BELGICA</u>	<u>58673740</u>	71,538,248.98	83,427,067.31	16.62 %	2.287%
<u>AUSTRIA</u>	<u>58120663</u>	55,956,924.03	66,738,599.35	19.27 %	1.829%
<u>GRECIA</u>	<u>29324396</u>	40,556,041.00	53,749,124.30	32.53 %	1.473%
<u>PAISES BAJOS</u>	<u>35308424</u>	42,971,561.30	51,629,202.91	20.15 %	1.415%

Fuente: Proexport. 2010

Exportaciones Colombianas:

Partida arancelaria 4202210000 bolsos de mano, incluso con bandolera o sin asas, con la superficie exterior de cuero natural, de cuero artificial o regeneradoo de Cuero Barnizado.

Cuadro 30. Exportaciones de Productos

<u>País</u>	<u>USD 2008 FOB</u>	<u>USD 2009 FOB</u>	<u>USD Enero - Agosto 2009</u>	<u>USD Enero - Agosto 2010</u>
ESTADOS UNIDOS	16,693,037.99	7,815,883.80	4,323,161.14	6,158,075.59
VENEZUELA	4,352,248.98	1,118,996.61	791,829.02	711,903.29
PUERTO RICO	745,060.95	856,215.68	517,906.20	582,905.96
BELGICA	651,982.20	573,578.76	467,986.78	360,889.54
COREA (SUR). REP. DE	143,414.79	571,619.73	434,005.00	436,334.31
REINO UNIDO	351,567.96	547,104.02	448,541.11	463,544.30
ALEMANIA	395,486.63	400,227.73	200,161.04	410,399.55
LIBANO	58,123.00	348,410.31	202,292.21	235,735.65
PANAMA	269,454.42	273,731.07	169,145.45	107,496.22
MEXICO	441,812.21	249,152.34	145,515.05	255,287.90

Fuente: DANE-DIAN

Cálculos: Proexport Colombia:

Cuadro 31. Departamentos de origen

<u>Departamentos</u>	<u>USD 2009 FOB</u>	<u>Participación USD FOB</u>
<u>COLOMBIA</u>	<u>15498116.77</u>	100.00 %
<u>VALLE DEL CAUCA</u>	<u>9204529.1</u>	59.39 %
<u>BOGOTA</u>	<u>4762846.81</u>	30.73 %
<u>ANTIOQUIA</u>	<u>562743.1</u>	3.63 %
<u>CUNDINAMARCA</u>	<u>330681.64</u>	2.13 %
<u>ATLANTICO</u>	<u>185707.98</u>	1.20 %
<u>SANTANDER</u>	<u>185446.34</u>	1.20 %
<u>NORTE DE SANTANDER</u>	<u>136522.73</u>	0.88 %
<u>CAUCA</u>	<u>75170.33</u>	0.49 %
<u>NARINO</u>	<u>38324.54</u>	0.25 %
<u>BOLIVAR</u>	<u>8782</u>	0.06 %
<u>SUCRE</u>	<u>7362.2</u>	0.05 %

Fuente: DANE-DIAN

Cálculos: Proexport Colombia:

Cuadro 32. Empresas exportadoras de Nariño

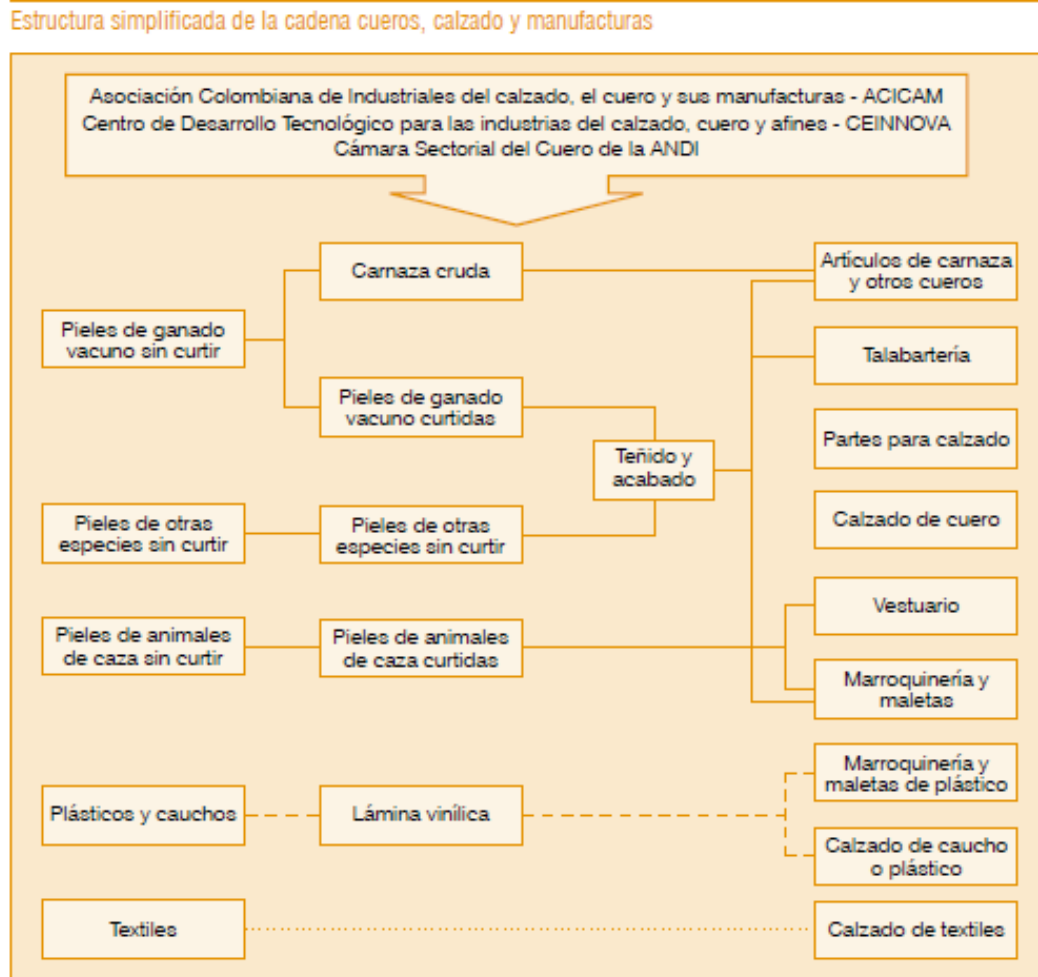
<u>Empresas</u>	<u>NIT</u>	<u>Ciudad</u>	<u>Teléfono</u>	<u>Dirección</u>
ARPIEL	8909346282		0.00	
CHAVES GUTIERRES MONICA LUCIA	307366119	PASTO	7,294,754.00	CARRERA 27 13-92
FLAVIO SANTANDER MUÑOZ	52762001		0.00	
MEJIA LOZA JESUS ALFREDO	130639065		0.00	
MONTERO SILVA LIDA CARMENZA	307125781	PASTO	7,223,430.00	CRA. 29 NO 17-30 PISO 1
ORDONEZ ORDONEZ ZABULON	52762292		0.00	

Fuente: DANE-DIAN

Cálculos: Proexport Colombia: Cadena del cuero en Colombia

A continuación se muestra el comportamiento de la cadena del cuero en Colombia como preámbulo importante para el desarrollo de la inteligencia de mercados internacional.

Grafica 23.Cadena del cuero



Fuente: DNP - DDE

Cuadro 33. Eslabones de la cadena

Descripción eslabones de la cadena

Eslabón	Descripción
Hato ganadero	Comprende la cría y levante de ganado apto para sacrificio con el fin de obtener carne para el consumo.
Mataderos-frigoríficos	Lugar donde se efectúa el sacrificio de ganado, se separa la piel y la carne del mismo y se conservan éstas en condiciones especiales.
Curtiembre	En esta fase se realizan una serie de procesos físicos y químicos con el fin de convertir la piel en un material duradero e imputrescible. Esta actividad genera fuertes efectos ambientales.
Fabricación de calzado	Esta actividad requiere de otros materiales adicionales al cuero como caucho, plástico, pegantes, entre otros, que a través del diseño, corte, guarnecido ³ y acabado logra un calzado adecuado para uso humano.
Manufactura de cuero	Incluye productos como bolsos, prendas de vestir, cinturones, billeteras, entre otros.
Distribución y comercialización	Los productos finales son puestos a disposición del consumidor.

Fuente: DANE-DIAN

Cuadro 34. Producción de pieles por departamentos

Producción de pieles y tamaño de las empresas por departamentos

Departamento	Producción promedio de pieles mensual	Participación del total de producción	Participación número de curtiembres	Tamaño de las empresas
Bogotá	33.000	12,32%	52,71%	298 microempresas, 42 pequeñas empresas, 10 empresas medianas.
Cundinamarca	70.000	26,13%	28,61%	124 microempresas, 66 pequeñas empresas.
Antioquia	62.000	23,14%	1,05%	7 grandes empresas.
Valle del Cauca	40.900	15,27%	3,31%	10 microempresas, 8 pequeñas empresas, 4 medianas empresas.
Nariño	19.000	7,09%	9,64%	64 microempresas.
Atlántico	12.000	4,48%	0,30%	2 grandes empresas.
Quindío	12.000	4,48%	4,07%	16 microempresas, 10 pequeñas empresas, 1 mediana empresa.
Bolívar	10.000	3,73%	0,15%	1 empresa mediana.
Risaralda	9.000	3,36%	0,15%	1 empresa mediana.

Fuente: DANE-DIAN

Producción, empleo y comercio internacional:

La producción total de la cadena de cuero, calzado y manufacturas, según datos de la Encuesta Anual Manufacturera 2004 fue de \$1,08 billones (valor de venta en fábrica), 11,5% más que el año anterior. De este total, los tres principales productos de la cadena representan el 65,11%, el 31,17% corresponde a la fabricación de calzado, el 25,37% a las pieles curtidas de ganado vacuno y el 8,57% a la elaboración de partes para calzado. En términos generales, no se presentan grandes variaciones en la participación de los diferentes eslabones en el total de la producción entre 2003 y 2004.

En 2003 había 18.790 personas empleadas en los diferentes procesos de la cadena. El número de empleados disminuyó en 1% en 2004. Los eslabones que generaron el mayor número de empleos en 2004 fueron la producción de calzado con 6.335 puestos, la fabricación de artículos de marroquinería y maletas con 3.517 y la elaboración de calzado de caucho y plástico con 2.744. Entre 2002 y 2005, la balanza comercial del sector fue positiva, llegando a exportaciones de US\$187 millones e importaciones de US\$130 millones en promedio. Sin embargo, algunos subsectores registraron una balanza comercial negativa.

En 2004, el principal producto exportador de la cadena fueron las pieles curtidas de ganado vacuno con US\$64 millones, es decir, el 34,1% de las exportaciones totales de este sector. Le siguen los artículos de marroquinería y maletas con el 15% del total y el calzado con el 11,6%.

Por su parte, el principal producto de la cadena importado por Colombia en 2004 fue el calzado de caucho o plástico, que representó el 39,1% del total de las importaciones del sector, correspondientes a US\$51 millones. Le siguen la importación de calzado de textiles, con el 17,7% de este total, el calzado en general, con el 16,5% y los artículos de marroquinería y maletas de plástica, con el 15,5%. Los primeros 10 productos exportadores de la cadena de cuero representaron el 71,5% de las exportaciones totales del sector, según lo muestra el Cuadro 5. De los 10 productos, los principales son los cueros y las pieles de bovinos o equinos en estado húmedo, que corresponden al 20,7% de este total; las manufacturas en cuero natural o artificial con el 8,4%; y los bolsos de mano con la superficie exterior de cuero natural o artificial con el 8,2%.

Estados Unidos, Italia y Venezuela son los principales destinos de exportación de productos de la cadena de cuero. Estados Unidos compra el 67% de las exportaciones de bolsos de mano de cuero natural o artificial colombianos y el 49,1% de las demás manufacturas de cuero natural o cuero artificial o regenerado. Italia compra el 85,4% de las exportaciones nacionales de cueros y pieles, curtidos, de bovino o de equino, en estado húmedo y el 56,8% de los cueros y pieles, curtidos, de bovino o de equino, en estado húmedo.

Cuadro 35. Principales variables de cuero y marroquinería

NOMBRE ESTACIÓN	Valor en dólares (\$ mil es)	Part. valores en fábrica (%)	Empleos (personas) ¹	Exportaciones ² (Miles POP)	Participación exportaciones (%)	Importaciones ³ (Milesares GDP)	Participación importaciones (%)
TOTAL CADENA CUERO	1.086.638.737	99,80	18.527	187.879.655	100,00	130.877.175	100,00
Calzado de cuero o plástico	51.760.393	4,76	2.304	7.149.402	3,81	51.363.784	39,25
Pieles de animales de caza sin cuartir	n.d.	n.d.	n.d.	11.150.776	5,94	10.127	0,01
Pieles de ganado vacuno sin cuartir	21.330.483	1,96	770	925.406	0,49	617.290	0,47
Pieles de otros especies sin cuartir	n.d.	n.d.	n.d.	68.910	0,04	119.637	0,09
Camisera cruda	15.895.533	1,46	1.070	7.206	0,00	38.853	0,03
Pieles curtidas de animales de caza	n.d.	n.d.	n.d.	7.225.461	3,85	727.976	0,56
Pieles curtidas de ganado vacuno	275.750.528	25,37	1.524	64.043.653	34,09	4.407.993	3,39
Pieles curtidas de otras especies	1.149.905	0,11	49	3.573	0,00	37.348	0,03
Teñido y acabado	9.545.807	0,88	87	10.414.193	5,54	693.994	0,53
Marroquinería y maletas	101.403.609	9,34	3.517	28.134.385	14,97	1.711.664	1,31
Talabartería	3.557.173	0,33	261	7.15.208	0,38	112.330	0,09
Vestuario	27.147.862	2,50	2.043	3.392.528	1,81	2.201.672	1,68
Calzado	338.660.039	31,17	6.335	21.741.766	11,57	21.689.117	16,57
Artículos de camisera y otros de cuero	64.139.702	5,90	2.266	16.489.004	8,78	987.268	0,75
Marroquinería y maletas de plástico	29.330.286	2,70	2.744	4.749.542	2,53	30.229.207	23,16
Calzado de textiles	51.673.784	4,76	2.315	1.949.797	1,04	22.343.474	17,08
Partes para calzado	93.143.934	8,57	1.953	9.718.346	5,17	3.545.533	2,71

Fuente: Producción y empleo, EA-México. Importaciones y exportaciones, Duan Data.

1 Las unidades del empleo en la cadena no es consistente con la suma de trabajadores de las estaciones, dado que en general los trabajadores no se emplean en un solo establo de la cadena.

2 POP, abreviatura de Pasa en Pasa. Se trata en comercio internacional para indicar el valor de la mercancía puesta a bordo por el exportador, sin incluir los costos de fletes y aduanas.

3 GDP, abreviatura de Comercio en el País. Es para el precio final del producto incluyendo costos de transporte y seguros marítimos.

n.d. no disponible

7.3.2 Inteligencia de mercados en Estados Unidos:

Generalidades geográficas:

Estados Unidos de América (en inglés United States of America), de manera abreviada Estados Unidos, EUA o EE. UU., es una república federal constitucional compuesta por cincuenta estados y un distrito federal. La mayor parte del país se ubica en el centro de América del Norte, donde se encuentran sus cuarenta y ocho estados contiguos y Washington D. C., el distrito de la capital, entre los océanos Pacífico y el Atlántico, limita con Canadá al norte y con México al sur. El estado de Alaska está en el noroeste del continente, limitando con Canadá al este y separado de Rusia al oeste por el estrecho de Bering. El estado de Hawái es un archipiélago polinesio en medio del océano Pacífico, y es el único estado estadounidense que no se encuentra en América. El país también posee varios territorios en el mar Caribe y en el Pacífico.

Con 9,83 millones de km² y con más de 310 millones de habitantes, es el tercer o cuarto país más grande por área total y el tercero más grande tanto por la superficie terrestre como por población. Es una de las naciones del mundo étnicamente más diversa y multicultural, producto de la inmigración a gran escala.[7] Es, por otro lado, la economía nacional más grande del mundo, con un PIB estimado en 14,3 billones de dólares (una cuarta parte del PIB global nominal) y una quinta parte del PIB global en paridad de poder adquisitivo.

Organización territorial:

Estados Unidos es una unión federal de cincuenta estados. Los trece estados originales fueron los sucesores de las Trece colonias que se rebelaron contra el Imperio británico. Poco después de la independencia, se crearon tres nuevos estados a partir de otros ya existentes: Kentucky de Virginia; Tennessee de Carolina del Norte y Maine de Massachusetts. La mayoría de los otros estados fueron creados a partir de territorios obtenidos a través de la guerra o la compra por parte del gobierno. Vermont, Texas y Hawái son la excepción: cada uno de ellos fue una república independiente antes de integrarse a la Unión. Durante la guerra de Secesión, Virginia Occidental se separó de Virginia. El estado más reciente es Hawái, que logró el reconocimiento como estado el 21 de agosto de 1959. Los estados no tienen el derecho de separarse de la Unión.

Los estados componen gran parte del territorio estadounidense; las otras dos áreas que se consideran parte integrante del país es el distrito de Columbia, el distrito federal donde se encuentra la capital Washington D. C., y el Atolón Palmyra, un territorio deshabitado pero incorporado, ubicado en el océano Pacífico. Estados Unidos también posee cinco grandes territorios de ultramar: Puerto Rico y las Islas Vírgenes de los Estados Unidos en el Caribe y Samoa Americana, Guam y las Islas Marianas del Norte en el Pacífico. Aquellos que

nacieron en esos territorios (excepto para Samoa Americana) poseen la ciudadanía estadounidense. Los ciudadanos estadounidenses que residen en los territorios tienen muchos de los derechos y responsabilidades de los ciudadanos que residen en los estados; sin embargo, generalmente están exentos del pago de impuestos federales, no pueden votar en las elecciones presidenciales y sólo tienen representación en calidad de observadores en el Congreso.

Figura 1. División geográfica EEUU



Fuente. Este estudio

Geografía: La superficie de los Estados Unidos continentales es de aproximadamente 7.700.000 km². Alaska, que está separada de los Estados Unidos continentales por Canadá, es el estado más grande del país, con 1.500.000 km². Hawái, ocupa un archipiélago ubicado en el Pacífico central, al suroeste de América del Norte, que abarca poco más de 16.000 km². [75] Después de Rusia y Canadá, es el tercer o cuarto país más grande del mundo por área total (tierra y agua), clasificado justo por encima o por debajo de China. La lista varía dependiendo de si se consideran los territorios en disputa entre China y la India y de cómo se calcula el tamaño total de los Estados Unidos: The World Factbook de la CIA considera 9.826.675 km², [76] la División de Estadísticas de las Naciones Unidas calcula 9.629.091 km² [77] y la Enciclopedia Británica estipula 9.522.055 km². [78] Incluyendo sólo la superficie de la tierra, Estados Unidos es tercero en tamaño detrás de Rusia y China, justo por delante de Canadá.

El territorio nacional cuenta con múltiples formas de relieve y accidentes geográficos. A medida que se avanza tierra adentro, la llanura costera del litoral Atlántico da lugar al bosque caducifolio y a la meseta del Piedmont. Los Apalaches separan la costa oriental de los Grandes Lagos de las praderas del Medio Oeste. El río Misisipi–Misuri, el cuarto sistema fluvial más largo del mundo, corre de norte a sur a través del centro del país. La pradera llana y fértil de las Grandes Llanuras se extiende hacia el oeste, hasta que es interrumpida por una región de tierras altas en el sureste. Las montañas Rocosas, en el borde occidental de las Grandes Llanuras, atraviesan de norte a sur todo el país, llegando a altitudes superiores a los 4.300 msnm en Colorado. Más hacia el oeste se encuentra la Gran Cuenca y los desiertos, tales como el desierto de Mojave, de Sonora y de Chihuahua. Las montañas de la Sierra Nevada y la cordillera de las Cascadas se encuentran cerca de la costa del Pacífico. Con sus 6.194 msnm, el monte McKinley en Alaska es el punto más alto del país y de todo el continente. Los volcanes activos son comunes a lo largo de Alaska y las Islas Aleutianas, además de que Hawái consta de sólo islas volcánicas. El supervolcán ubicado debajo del Parque Nacional Yellowstone en las montañas Rocosas, es la forma volcánica más grande del continente.[80]

Clima.

Por su gran tamaño y variedad geográfica, el país cuenta con la mayoría de los tipos de clima. Al este del meridiano 100, el clima varía de continental húmedo en el norte a húmedo subtropical en el sur. El extremo sur de la Florida y las islas de Hawái tienen un clima tropical. Las Grandes Llanuras al oeste del meridiano 100 son semiáridas, mientras que gran parte de las montañas occidentales poseen un clima alpino. El clima es árido en la Gran Cuenca y en los desiertos del suroeste, es mediterráneo en la costa de California y oceánico en la costa sur de Alaska, Oregón y Washington. La mayor parte del territorio alaskaño tiene un clima subártico o polar. Los fenómenos meteorológicos extremos no son raros —los estados ribereños del golfo de México son propensos a huracanes y la mayoría de los tornados del mundo se desarrollan dentro del país, principalmente en la zona de Tornado Alley, en el Medio Oeste—. [81]

Economía:



Billetes de un dólar estadounidense. El dólar ha sido la moneda oficial del país desde 1792.

La economía de los Estados Unidos es una economía mixta capitalista, que se caracteriza por los abundantes recursos naturales, una infraestructura desarrollada y una alta productividad.[87] De acuerdo al Fondo Monetario Internacional, su PIB de US\$14,4 billones constituye el 24% del Producto Mundial Bruto y cerca del 21% del mismo en términos de paridad de poder adquisitivo (PPA).[3] Este es el PIB más grande en el mundo, aunque en 2008 era un 5% menor que el PIB (PPA) de la Unión Europea. El país tiene el decimoséptimo PIB per cápita nominal y el sexto PIB (PPA) per cápita más altos del mundo.[3] Además, el país está en segundo lugar del Índice de Competitividad Global.

Estados Unidos es el importador de bienes más grande a nivel internacional y el tercero en términos de exportaciones, aunque las exportaciones per cápita son relativamente bajas para un país desarrollado. En 2008, el total de la balanza comercial estadounidense era de 696 mil millones de dólares.[89] En 2009, los automóviles constituyeron los principales productos exportados e importados.[90] Canadá, China, México, Alemania y Japón son sus principales socios comerciales.[91] Ese último es el que tiene la mayor deuda pública con Estados Unidos, ya que a principios de 2010 superó la deuda de China con 34.200 millones de dólares.

En 2010, el sector privado constituía un estimado del 55,3% de la economía, las actividades del gobierno federal sumaban el 24,1% y la actividad de los gobiernos estatales y locales ocupaban el restante 20,6%.[93] Pese a que la economía estadounidense es pos industrial, ya que el sector servicios contribuye con el 67,8% del PIB, la nación continúa siendo una potencia industrial.[94] En el campo de negocios, la actividad líder por sus ingresos es el comercio al por mayor y al por menor; por ingresos netos es la industria,[95] siendo la industria química la más importante.[96] Estados Unidos es el tercer productor de petróleo más importante en el mundo, así como el mayor importador de este producto.[97][98][99] También es el productor número uno de energía eléctrica y de energía nuclear, así como gas natural licuado, azufre, fosfatos y sal. Mientras que la agricultura representa menos del 1% del PIB,[94] el país es el mayor productor de maíz[100] y soya.[101] Toda esta producción contribuye a que la bolsa de Nueva York sea la más grande del mundo.[102] A su vez, las empresas estadounidenses de Coca-Cola, Mc Donalds y Microsoft son las marcas más reconocidas en el mundo.

En el tercer trimestre de 2009, la fuerza de trabajo estadounidense era de 154,4 millones de personas. De estos empleados, 81% poseen un empleo en el sector servicios. Con 22,4 millones de personas, el gobierno es el principal campo de empleo.[104] Aproximadamente el 12% de los trabajadores están sindicalizados, en comparación con el 30% de Europa occidental.[105] El Banco Mundial clasifica

a los Estados Unidos en primer lugar en la facilidad de contratación y liquidación de los trabajadores.[106] Entre 1973 y 2003, el año laboral para un estadounidense promedio creció 199 horas.[107] En parte como consecuencia, el país sostiene la máxima productividad de mano de obra en el mundo. En 2008, también llegó al primer puesto en productividad por hora, superando a Noruega, Francia, Bélgica y Luxemburgo, que habían superado a los Estados Unidos la mayor parte de la década anterior.[108] Comparado con Europa, los impuestos corporativos y de propiedad son más altos, mientras que los impuestos al consumidor son más bajos.

Infraestructura:

Transportes: Al ser un país desarrollado, Estados Unidos cuenta con una infraestructura de transportes avanzada: 6.465.799 km de autopistas, 226.427 km de vías férreas, 15.095 aeropuertos y 41.009 km de vías fluviales.[76] La mayor parte de sus habitantes utilizan el automóvil como su principal medio de transporte. En 2003, habían 759 automóviles por cada 1.000 personas, en comparación con los 472 por cada 1.000 habitantes de la Unión Europea.[111] Más del 40% de los vehículos personales son camionetas, todo terrenos o camiones ligeros.[112] El promedio de adulto estadounidense (incluyendo a conductores y no conductores) pasa 55 minutos en un automóvil, viajando una distancia de 47 km diariamente.

Toda la industria aérea civil es propiedad privada, mientras que la mayoría de los aeropuertos principales son de propiedad pública. Las tres aerolíneas más grandes en el mundo son de capital estadounidense: Southwest Airlines, American Airlines y Delta Air Lines.[114] De los treinta aeropuertos con mayor tránsito de pasajeros en el mundo, dieciséis están en el país, siendo el más concurrido de todos el Aeropuerto Internacional Hartsfield-Jackson en Atlanta.[115] Mientras que el transporte de mercancías por ferrocarril es muy importante, relativamente pocas personas utilizan este medio de transporte para viajar, dentro o entre las zonas urbanas.[116] Sólo el 9% de las personas utilizan el transporte público para acudir al trabajo, un nivel muy bajo comparado con el 38,8% de Europa.[117] También el uso de la bicicleta es mínimo, muy por debajo de los niveles europeos.[

Demografía: Según estimaciones de la Oficina Nacional del Censo, en noviembre de 2010 la población de Estados Unidos ascendía a 310.730.000 habitantes,[142] incluyendo un estimado de 11,2 millones de inmigrantes ilegales.[143] Esto la convierte en la tercera nación más poblada en el mundo, después de China y la India. Además, Estados Unidos es la única nación industrializada donde se prevé un aumento significativo en la población.[144] Con una tasa de natalidad de 13,82 bebés por cada 1.000 habitantes (30% por debajo de la media mundial), su tasa de crecimiento demográfico es de 0,98%, significativamente más alto que los de Europa occidental, Japón y Corea del Sur.[145] En el año fiscal de 2009, 1,1 millones de inmigrantes obtuvieron la residencia legal.[146] México ha sido el

principal país de origen de los nuevos residentes durante más de dos décadas; desde 1998, China, India y Filipinas también se han destacado en este sentido cada año.

Estados Unidos tiene una población muy diversa: treinta y un diferentes grupos étnicos cuentan con más de un millón de representantes.[] Los blancos estadounidenses son el grupo étnico más grande; los germano-estadounidenses, los irlandés estadounidenses y los angloamericanos constituyen tres de los cuatro grupos étnicos más numerosos del país.[148] Los afroamericanos son la "minoría" racial más importante y el tercer grupo étnico más grande.[148][149] Los asiáticos son la segunda "minoría" racial con mayor presencia; dentro de este grupo destacan los grupos de origen chino y filipino.[148] En 2008, la población incluía un estimado de 6 millones de personas con ascendencia indígena, ya sea de un pueblo amerindio (1,8 millones), alaskaño (3,1 millones), hawaiano (0,5 millones) o de una isla del Pacífico (0,6 millones).[149]

El crecimiento de la población de origen latinoamericano es una importante tendencia demográfica. De acuerdo a la Oficina Nacional del Censo, los 46,9 millones de descendientes de latinos o hispanos[149] son un grupo heterogéneo que comparten una distinta "etnicidad", así 64% de los hispanos son de ascendencia mexicana.[150] Entre 2000 y 2008, la población hispana aumentó 32%, mientras que la población no hispana aumentó sólo un 4,3%. Gran parte de este crecimiento es debido a la inmigración, por ejemplo, en 2007 el 12,6% de la población estadounidense había nacido en el extranjero, de los cuales, el 54% nacieron en América Latina. La tasa de fecundidad también es un factor: la mujer hispana promedio da a luz a tres niños, mientras que las mujeres negras tienen 2,2 y las mujeres blancas 1,8.[144] Las minorías (definidas por la Oficina del Censo como todos aquellos que no son hispanos o blancos) constituyen el 34% de la población y se prevé que constituirán la mayoría para el 2042.

Alrededor del 82% de los estadounidenses viven en zonas urbanas (tal como las define la Oficina del Censo, estas áreas incluyen los suburbios);[76] cerca de la mitad residen en ciudades con una población superior a 50.000 habitantes. En 2008, 273 localidades contaban con más de 100.000 personas, nueve ciudades tenían más de un millón de residentes y cuatro ciudades globales tenían más de dos millones de residentes (Nueva York, Los Ángeles, Chicago y Houston).[154] Existen cincuenta y dos áreas metropolitanas con más de un millón de habitantes.[155] De las cincuenta áreas metropolitanas de más rápido crecimiento demográfico, cuarenta y siete se encuentran en el oeste y en el sur. Las áreas metropolitanas de Dallas, Houston, Atlanta y Phoenix aumentaron su población en más de un millón de personas entre 2000 y 2008.

Idioma: El inglés es el idioma nacional de facto. Aunque no existe ningún idioma oficial a nivel federal, algunas leyes —como los Requisitos para la Naturalización— colocan al inglés como idioma obligatorio. En 2006, cerca de 224 millones, o sea, el 80% de la población mayor de cinco años, hablaba únicamente el inglés en casa. El español, hablado por el 12% de la población, es el segundo idioma más hablado, y el que más comúnmente se aprende como segunda lengua.[157][158] Algunas personas se encuentran a favor de convertir el inglés en el idioma oficial, como lo es en al menos veintiocho estados.[] El hawaiano y el inglés son los idiomas oficiales de Hawái. Aunque carecen de un idioma oficial, Nuevo México tiene leyes que alientan el uso del inglés y el español, de la misma forma que Luisiana lo hace con el inglés y el francés.[161] En otros estados, como en California, la publicación de ciertos documentos oficiales en español es obligatoria.[162][163] Los territorios insulares garantizan el reconocimiento oficial de los idiomas nativos, junto con el inglés: el samoano y el chamorro son reconocidos por Samoa Americana y Guam, respectivamente; el carolinio y el chamorro son reconocidos por las Islas Marianas del Norte y el español es un idioma oficial de Puerto Rico.

Perfil del mercado de marroquinería en Estados Unidos:

Estados Unidos es uno de los principales mercados en el sector de la marroquinería. En este contexto, la práctica totalidad de su volumen de mercado (aproximadamente un 85%) procede de las importaciones.

No obstante, estas importaciones se pueden diferenciar en función de la gama de producto a la que nos refiramos. Con carácter general, son los países asiáticos (con China al frente) los principales proveedores de artículos de marroquinería de gama baja. Por el contrario, los proveedores de la gama más alta, la de calidad y diseño, son países europeos en su mayoría, con Italia y Francia en posiciones destacadas.

En este contexto, las oportunidades comerciales para las empresas nariñenses del sector entre este último grupo de países son evidentes. Nuestras empresas presentan una oferta caracterizada por su calidad y diseño. Sin embargo, uno de los mayores déficits que persisten respecto a la marroquinería de origen colombiano en el exterior es su falta de imagen de marca.

A pesar de que se aprecia la calidad del cuero y de que el “made in Colombia” es cada vez más frecuente en el sector, no existe un conocimiento del producto terminado.

El producto representa en torno a un 10% del sector en el mercado norteamericano en la actualidad. Dentro de él se sitúan los grandes fabricantes que realizan importantes campañas de marca, así como empresas que apuestan por un diseño único y exclusivo ante la falta de una marca consolidada.

Así, una atención al segmento de gama media-alta o alta se presenta como la opción estratégica más recomendable para las empresas en la coyuntura actual. En efecto, existe un segmento importante de la población situado entre los 25 y los 50 años, con un poder adquisitivo medio-alto, preocupado por la moda y con una cierta debilidad por el producto.

En cualquier caso, el de Estados Unidos es un mercado que requiere dedicación y continuidad. Para ello, las ferias comerciales son una de las herramientas principales desde un primer momento.

En definitiva, se trata de construir una imagen de marca que se posicione en la mente del consumidor norteamericano como alternativa a nuestros principales competidores de origen colombiano.

Clasificación arancelaria:

Estados Unidos aplica la nomenclatura del sistema armonizado (Harmonized System) para clasificar las importaciones. Por tanto, éste será el sistema empleado en el estudio. Bajo el capítulo 42 del arancel, se analizan las siguientes subpartidas de la partida 4202 por ser las que mejor reflejan el conjunto de productos agrupados bajo el término “marroquinería”:

4202.11.0030 Attache, portafolios, maletines en cuero
 4202.21.6000 Bolsos por valor no superior a 20 dólares
 4202.21.9000 Bolsos por valor superior a 20 dólares
 4202.31.6000 Artículos pequeños para llevar en bolsillos y bolsos (en cuero, no de pieles de reptil)

Tamaño de la oferta: A continuación se dimensiona el mercado del sector de la marroquinería en Estados Unidos entre 2004 y 2008 para el conjunto de las cuatro subpartidas recogidas en el apartado “clasificación arancelaria”.

Para ello, se muestran los volúmenes de importación y exportación, así como el nivel de producción en dicho periodo.

Cuadro 36. Oferta

LA INDUSTRIA DE LA MARROQUINERÍA (NAICS 313320)					
Miles USD					
	2004	2005	2006	2007	2008
Producción	1.264.900	1.457.000	1.695.100	1.534.800	6.031
Exportaciones	310.252	2.501	3.248	4.043	5.407
Importaciones	5.699.624	6.239.347	6.932.246	7.606.457	5.959.821
Saldo Comercial	-5.389.372	-5.861.499	-6.471.691	-7.179.016	-5.618.085
Consumo aparente*	6.654.272	7.318.499	8.166.791	8.713.816	7.036.285

Fuente: IBIS World (producción) y U.S. International Trade Commission (exportaciones e importaciones); *Consumo aparente = Producción + Importaciones - Exportaciones (no se tiene en cuenta la variación de existencias)

Análisis de los componentes de la oferta:

Producción local: El sector de la marroquinería en Estados Unidos se encuentra inmerso en una fase de madurez decreciente; se trata de un sector caracterizado por una elevada presencia de empresas manufactureras que configuran un mercado altamente atomizado. Son fundamentalmente un número reducido de compañías de tamaño medio y un elevado número de empresas de pequeñas dimensiones.

Según un informe sobre la industria de la marroquinería en Estados Unidos realizado por la consultora Ibis World en junio de 2008, las cuatro compañías principales representan en la actualidad únicamente un 6% de la facturación total del sector, en contraposición al 35% que representaban en 2006. Asimismo, las ocho empresas manufactureras mayores apenas representan el 10% de la producción total.

Este elevado descenso es explicable en buena medida por la tendencia cada vez más generalizada en el sector de externalizar la producción a terceros mercados cuyo coste de mano de obra resulta inferior. Este es el caso de grandes compañías como Coach Inc y Samsonite.

Un dimensionamiento del mercado sitúa el nivel de producción de la marroquinería en 1.534 millones de dólares en 2007, cifra inferior a la registrada en 2006 (1.695,1 millones de dólares). Asimismo, las previsiones para 2008 apuntan a una producción total de aproximadamente 1.418,2 millones de dólares. A su vez, el número de establecimientos de venta de productos de marroquinería se ha visto reducido en un 6,62% entre 2004 y 2008, pasando de 3.552 hace 4 años a los 3.317 actuales (cifra provisional). No obstante, estos datos no se han traducido en un claro descenso en el número de empleados en el sector, que emplea actualmente a 17.701 personas (cifra total).

Estos datos vienen a constatar la ralentización del sector en los últimos años. En lo que a la contribución de las distintas líneas de producto del sector de la marroquinería se refiere, a continuación se muestra un Cuadro en el que se presenta la evolución de cada una de ellas en el periodo 1992-2007 expresada en porcentaje de facturación respecto al total del sector.

Cuadro 37. Comportamiento por línea de producto

Línea de producto	1992	1995	2000	2003	2007
Equipaje y maletines	17,2%	15%	18,3%	13,9%	12,8%
Bolsos de viaje y de deporte	27,50%	34%	34,3%	32,4%	29,3%
Bolsos	38,50%	31%	28,2%	35,2%	40,4%
Artículos personales de cuero	14,10%	14,4%	12,4%	12,0%	11,1%
Mochilas	2,50%	5,1%	6,6%	6,3%	6,1%
Candados de equipaje	0,20%	0,3%	0,2%	0,2%	0,3%

Fuente: Ibis World

Del Cuadro anterior se desprenden varias conclusiones. En primer lugar, los bolsos suponen la mayor cuota de mercado dentro del sector en Estados Unidos con una posición que se ha visto consolidada en los últimos años. En segundo lugar, le siguen los bolsos de viaje y de deporte, si bien éstos han experimentado un notable descenso en el sector con posterioridad de los atentados terroristas del 11 de septiembre de 2001 debido al descenso en el volumen de viajeros.

Siendo las dos líneas de producto anteriormente mencionadas las que representan aproximadamente un 70% del sector en Estados Unidos, a continuación se sitúan los artículos de equipaje y maletines seguidos de los artículos personales de cuero, entre los cuales se encuentran los diarios o las fundas de las agendas PDA.

La creciente popularidad de las mochilas por la cual su uso ya no se limita al colegio o para ir de acampada explica su mayor peso relativo en el sector en los últimos años. Por último, existe también un mercado para los candados de equipaje alimentado en parte por la necesidad de asegurar el mismo a la hora de viajar.

Importaciones: El volumen de importaciones de artículos de marroquinería por parte de Estados Unidos ha ido incrementándose sucesivamente en los últimos años. Así, sirva como ejemplo el hecho de que las importaciones ascendían a 5.699.624 miles de dólares en 2004 mientras que en 2008 este mismo concepto supone 7.963.023 miles de dólares, lo que representa un incremento de un 39,71% en el citado periodo.

Estados Unidos presenta una balanza comercial con saldo neto importador de artículos de marroquinería. En efecto, aproximadamente un 85% del comercio de dichos artículos en términos de valor es importado.

Cuadro 38. Importaciones estadounidenses de marroquinería

IMPORTACIONES ESTADOUNIDENSES DE ARTÍCULOS DE MARROQUINERÍA (HS 4202)
Miles USD

País	2004	2005	2006	2007	2008	Crecimiento periodo (2004-2008)
China	4.084.536	4.617.828	5.160.213	5.653.755	6.019.859	47,38%
Italia	441.727	491.577	582.069	695,73	695.946	57,55%
Francia	237.183	259.903	296	329.829	366.626	54,58%
India	117.946	121.595	131.723	133.419	146.919	24,56%
Vietnam	109.859	113.547	116.214	133.727	131.198	19,42%
Hong Kong	97.371	95.781	85.528	101.601	76.455	-21,48%
España	45.971	47.204	51.008	54.56	54.615	18,80%
Taiwán	38.124	33.128	42.534	49.804	52.811	38,52%
Tailandia	101.092	69.073	54.419	54.941	50,63	-99,95%
Indonesia	46.632	37,09	45.279	46.213	49.503	6,16%
Total Top 10	5.320.441	5.849.673	6.269.283	6.503.985	7.593.983	42,73%
Resto	379.183	389.674	662.963	1.102.472	36.240	-90,44%
Total importaciones	5.699.624	6.239.347	6.932.246	7.606.457	7.963.023	39,71%

Fuente: United States International Trade Commission

Los diez principales países de los que Estados Unidos importa marroquinería suponen entorno a un 95% de sus importaciones totales. De entre estos países destaca China, que en el periodo 2004-2008 ha sido el proveedor por excelencia de artículos de marroquinería a Estados Unidos. De hecho, en este periodo, su menor contribución en porcentaje a las importaciones de Estados Unidos ha supuesto un 71,66% de las importaciones norteamericanas(2004), llegando a representar las importaciones procedentes de China en 2008 un 75,56%del total. Estas cifras vienen a constatar la hegemonía del país asiático en lo que al comercio y suministro de artículos de marroquinería a Estados Unidos se refiere.

Italia y Francia se sitúan como segundo y tercer país respectivamente proveedores de objetos de marroquinería de Estados Unidos en el periodo analizado, siendo la única excepción el año 2006, en el cual Francia fue superada por India, Vietnam y Hong Kong, entre otros.

Destaca el predominio de los países asiáticos como origen de las importaciones norteamericanas. Así, en 2008, siete de los diez países principales pertenecen a dicho continente (China, India, Vietnam, Hong Kong, Taiwán, Tailandia e Indonesia).

Cuadro 39. Cuotas de mercado de artículos de marroquinería (HS 4202)

Porcentaje (%)

Pais	2004	2005	2006	2007	2008	Crecimiento periodo (2004-2008)
China	71,66	74,01	74,44	74,33	75,60	3,94
Italia	7,75	7,88	8,40	0,01	8,74	0,99
Francia	4,16	4,17	0,00	4,34	4,60	0,44
India	2,07	1,95	1,90	1,75	1,85	-0,22
Vietnam	1,93	1,82	1,68	1,76	1,65	-0,28
Hong Kong	1,71	1,54	1,23	1,34	0,96	-0,75
España	0,81	0,76	0,74	0,00	0,69	-0,12
Taiwán	0,67	0,53	0,61	0,65	0,66	-0,01
Tailandia	1,77	1,11	0,79	0,72	0,00	-1,77
Indonesia	0,82	0,00	0,65	0,61	0,62	-0,2
Total Top 10	93,35	93,75	90,44	85,51	95,37	2,02
Resto	6,65	6,25	9,56	14,49	4,63	-2,02
Total importaciones	100	100	100	100	100	

Fuente: United States International Trade Commission

Competidores: El sector de la marroquinería en Estados Unidos se caracteriza por su alto grado de atomización; existe, por tanto, un elevado número de competidores.

En un mercado enormemente condicionado por las modas, la presencia de empresas extranjeras con una fuerte implantación en Estados Unidos y una imagen de marca consolidada es muy notable. En efecto, nos encontramos en la actualidad ante un sector claramente globalizado en el cual las importaciones cobran protagonismo en detrimento de la producción nacional.

La deslocalización del proceso manufacturero a terceros países con una mano de obra más barata también ha supuesto una mayor globalización de la industria. Por otra parte, otro factor que contribuye a la globalización es la creciente adquisición de la propiedad parcial o total de empresas de Estados Unidos por parte de empresas extranjeras. Sin duda alguna, esta toma de control supone la eliminación de las cada vez menores barreras de entrada.

Obstáculos comerciales: Las autoridades de Estados Unidos exigen una serie de requisitos para la importación de artículos de marroquinería.

Así, cualquier producto importado por el país americano realizado total o parcialmente a base de piel, debe estar etiquetado e incluir la siguiente información:

- ✓ Nombre del fabricante o importador.

- ✓ Nombre del tipo de animal cuya piel se ha utilizado.
- ✓ Nombre del país de origen de cualquier piel importada utilizada en la elaboración del producto.
- ✓ Especificación sobre si el producto contiene pieles usadas o dañadas.
- ✓ Especificación sobre si el producto ha sido blanqueado, teñido o coloreado Artificialmente.
- ✓ Especificación sobre si el producto está hecho con patas, colas o desperdicio.

Aranceles: La importación por parte de Estados Unidos de los artículos de marroquinería agrupados bajo el capítulo 42 del sistema armonizado procedentes de Colombia no está libre de obligaciones impositivas. Así, el arancel aplicable a las distintas partidas es el siguiente:

4202.11.0030 Attache, portafolios, maletines encuero.....	8%
4202.21.6000 Bolsos por valor no superior a 20 dólares.....	10%
4202.21.9000 Bolsos por valor superior a 20 dólares.....	9%
4202.31.6000 Artículos pequeños para llevar en bolsillos y bolsos (en cuero, no de pieles de reptil).....	8%

Cabe destacar que este arancel se aplica sobre el valor CIF de la mercancía, es decir, sobre el valor que resulta de la suma del precio de la mercancía (“C”, del inglés Cost), el seguro de la mercancía (“I”, del inglés Insurance) y el transporte hasta país de destino (“F”, del inglés Freight).

Formas de distribución

Existen varias formas de comercializar artículos de marroquinería en Estados Unidos. A continuación se presentan tres de las principales posibilidades:

a) Venta directa:

Apertura de una filial: la venta directa al cliente final presenta la ventaja del control del canal al no contar con intermediarios, con el consiguiente conocimiento del consumidor que implica. Puede adoptar tanto la forma de un local de venta de cara al público (tienda) o un show room. El alquiler de un local asociado a la apertura de una nueva tienda supone una elevada inversión inicial, a lo cual cabe añadir los costes de persona la contratar en el país. Por tanto, esta opción será viable en el caso de que la empresa cuente con un importante nivel de ventas. Por su parte, el show room supone una opción más económica.

A continuación se presenta un Cuadro con los precios de un showroom en las dos principales ciudades de Estados Unidos (Nueva York y Los Ángeles):

Cuadro 40. Precios Showroom en EE.UU (2008)

Ciudad	Precio medio (m2)	Espacio mínimo para el <i>showroom</i>
Nueva York	USD 700 - USD 800	185 m2 - 270 m2
Los Ángeles	USD 500 - USD 600	185 m2 - 270 m2

Fuente. Guías de costes de establecimiento de EE.UU (ICEX) y elaboración propia

Venta directa al detallista: constituye la práctica habitual cuando se trata de establecer una relación comercial con tiendas de alto nivel. En este tipo de tiendas se suelen en contrar artículos de diseñadores y es muy frecuente que se requiera la presencia de alguien de la firma para la presentación del producto antes de iniciar cualquier operación. Como ventaja, la eliminación de intermediarios implica un menor coste frente a otras alternativas.

Venta indirecta. Venta indirecta a través de representante: esta figura representa una opción de distribución muy habitual en el caso de los bienes de consumo en Estados Unidos. Normalmente es el representante el que establece el contacto con el fabricante una vez que conoce de su existencia a través de alguna revista del sector o de ferias. Las comisiones del representante en el sector suelen rondar el 10%. Supone una alternativa muy recomendable de entrada en el mercado, si bien el contacto con esta figura por parte del fabricante no es sencillo.

Canales de distribución:

Existen diversas formas de comercializar artículos de marroquinería en Estados Unidos. Así, la decisión de comercializar dichos productos de acuerdo a una determinada estrategia de distribución, si bien dependerá de un conjunto de factores, condicionará sobremanera el volumen de comercialización así como a la rentabilidad obtenida por las distintas empresas.

A continuación se presentan los principales canales de distribución que ofrece el sector en el mercado norteamericano.

Según un informe acerca del sector de la marroquinería en Estados Unidos elaborado por Ibis World, los principales segmentos de mercado en 2008, entendidos éstos como canales de distribución, son los siguientes:

Exportaciones: representan aproximadamente el 32,7% de la facturación del sector en Estados Unidos en 2008. Supone el principal segmento de mercado y su hegemonía se explica en gran medida por una demanda de artículos de elevada calidad fabricados en Estados Unidos, superior por parte de terceros países que por parte de los propios consumidores norteamericanos. En este contexto, México, Japón y Canadá son los tres principales países compradores de las exportaciones de Estados Unidos. A ello se une una situación de debilidad del dólar en 2008 (tipo

de cambio medio de 1,34 dólares; datos del diario económico Cinco Días para el periodo 12 enero 2008-12 enero 2009).

Establecimientos independientes especializados (specialty stores): se trata de un segmento de mercado que supone en 2008 aproximadamente un 16,1% de la facturación total. No obstante, su importancia ha decrecido progresivamente de manera ligera en los últimos años en beneficio de las cadenas minoristas.

Cadenas minoristas: suponen en 2008 en torno a un 15,7% de la facturación del sector, lo cual constata el progresivo protagonismo de este tipo de superficie, que en 2003 comprendía aproximadamente un 11,2% de la facturación. Wal-Mart y Target son dos claros ejemplos de esta clase de establecimiento.

Grandes almacenes (department stores): el peso de superficies como Bloomingdales o Macy's en 2008 se sitúa alrededor de un 13,9% del total facturado por el sector.

Cadenas mayoristas: el ligero descenso de este segmento mercado (12,2% en 2008 frente a un 13,7% en 2003) se explica en gran parte por la tendencia de los fabricantes del sector a obviar a las cadenas mayoristas dentro del esquema de la distribución, de manera que venden directamente a los detallistas.

Fabricantes: representan aproximadamente el 8,1% de la facturación total del sector en 2008 respecto al 10,4% que suponían en 2003. Los productos demandados directamente por los fabricantes incluyen cinturones de cuero, así como arranque y stock de zapatos de corte y resultados.

Otros canales: bajo esta denominación se incluyen varios canales como Internet, pedidos personales o canales directos al consumidor (por ejemplo, la tele tienda) y cuentan con un 1,3% de la facturación del sector en Estados Unidos en 2008.

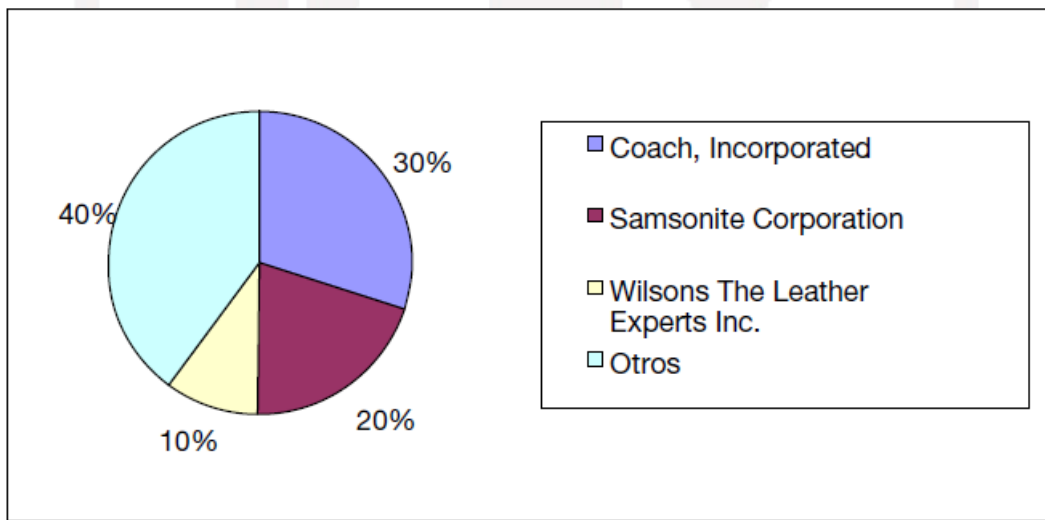
Principales distribuidores:

Como se apuntaba anteriormente, el sector de la marroquinería en Estados Unidos se encuentra muy fragmentado en lo que a la presencia de competidores se refiere.

No obstante, existen tres principales distribuidores de artículos de marroquinería en Estados Unidos que representan en 2008 aproximadamente el 60% de la cuota de mercado en términos de facturación. Cabe destacar que se concibe al distribuidor como detallista que vende los artículos al cliente final.

A continuación se muestra un gráfico en el que se detalla la cuota de mercado de los principales distribuidores:

Figura 2. Cuota de mercado de los principales distribuidores (2008)



Fuente: Ibis Wold

Sus productos son vendidos directamente al consumidor final a través de los establecimientos propios de la misma marca situados a lo largo de la geografía de Estados Unidos, así como vía Internet y mediante catálogo.

La estrategia de crecimiento de la compañía se ha basado en la apertura de nuevas tiendas en el país en mercados ya existentes e incluso en nuevos mercados. En este contexto, la empresa tiene como objetivo abrir 40 nuevas tiendas en Estados Unidos durante los próximos años de manera que llegue a alcanzar el número de 500 establecimientos.

El fuerte crecimiento de la cifra de ventas de Coach, Inc. en 2008 se ha visto acompañado de un crecimiento del 9,8% en el número de establecimientos. Sin embargo, a pesar del crecimiento registrado, las ventas a través de Internet y por catálogo no han experimentado la misma tendencia. En conjunto para el año 2008, los bolsos representaron el 62% de las ventas, los accesorios supusieron el 29% y otros productos el 9% restante.

Los artículos más vendidos fueron los bolsos con diseños clásicos, si bien los accesorios de cuero coordinados con bolsos también tuvieron una gran acogida, como es el caso de las pulseras o los estuches de cosméticos.

Las claves del éxito de la compañía a lo largo de 2008 fueron una variedad de oferta innovadora y de calidad fuertemente apoyada en el concepto del producto, así como una comprensión total del cambio de las preferencias del consumidor y un servicio de atención al cliente de mayor calidad. A este éxito también

contribuyó la decisión de Coach de limitar sus ventas al mercado de viajes internacionales a un 10% del total como medida de protección contra un descenso del turismo y de restringir los envíos a tiendas libres de impuestos y distribuidores internacionales.

Samsonite Corporation:

Samsonite Corporation diseña, fabrica y distribuye maletas de viaje, negocios y ordenadores portátiles, así como bolsos y calzado. Estos productos se venden en más de cien países y la compañía cuenta con 200 tiendas propias en Estados Unidos, Canadá, Latino América, Asia y Europa. Asimismo, se pueden adquirir sus productos vía página Web.

Su oferta de maletas se dirige a los siguientes nichos de mercado: premium, segmento demarca y segmento medio-bajo en el que el precio es la variable fundamental y conviven un elevado número de productos de baja calidad sin marca. Samsonite vende al por menor su mercancía en tiendas operadas por ella misma, bibliotecas y establecimientos de artículos de viaje. También se pueden encontrar sus productos en grandes almacenes, tiendas de las calles comerciales de las ciudades, tiendas especializadas, cadenas minoristas y clubes almacén.

Las positivas cifras de venta registradas por la compañía en 2007 son atribuibles a su línea de productos Samsonite Black Label (marca premium) y a productos vendidos bajo las marcas de Lacoste y Timberland. A pesar de ello, sus transacciones en el mercado norteamericano, fundamentalmente mediante -sus outlets, se vieron reducidas debido a una tendencia de una menor demanda en zonas rurales y un descenso en el número de outlets en funcionamiento.

Estrategias de canal: En este apartado, se presenta una fotografía de los principales segmentos de mercado que configuran en la actualidad el sector de la marroquinería en Estados Unidos, entendiéndose estos como líneas de producto diferentes. En segundo lugar, se realiza una clasificación de la línea de productos "equipaje" en función de la finalidad de uso de los mismos.

En este contexto, nos centraremos en primer lugar en la clasificación del sector de la marroquinería en función de diversos segmentos de mercado (líneas de producto). Así, los cuatro principales segmentos de mercado que se distinguen en términos de facturación en 2008 para el mercado de Estados Unidos son los siguientes:

Otros artículos de cuero: representan en torno a un 41,6% de la facturación del sector en Estados Unidos en 2008. Constituye el principal segmento de mercado y se puede sub dividir, a su vez, en los siguientes subsegmentos: talabartería de cuero (13,2%), arranque y stock de zapatos de corte y resultado (8,7%), cinturones de cuero (6,3%) y otros productos (13,4%).

Este segmento ha experimentado en los últimos años un incremento en su importancia en lo que a facturación se refiere con motivo de una creciente demanda de productos de cuero intermedios por parte de fabricantes de las fases finales.

Equipaje: el segmento de fabricación de equipaje comprende en 2008 aproximadamente un 33% del sector. Dentro de él, además, se pueden clasificar los siguientes: el de las maletas, tanto de cuero como de otros materiales, moldeadas o semi moldeadas (18%); el de las maletas informales como las maletas para trajes, mochilas, bolsos de deporte o fundas de ordenadores portátiles (10%); el de las fundas de negocio y otros usos, que incluye maletines de cuero o no y fundas moldeadas o semi moldeadas de instrumentos musicales (5%).

Este segmento de mercado ha ido reduciendo su importancia en términos de contribución a la facturación total del sector debido a la externalización de la producción a terceros países con una mano de obra más barata y a unos crecientes niveles de importación.

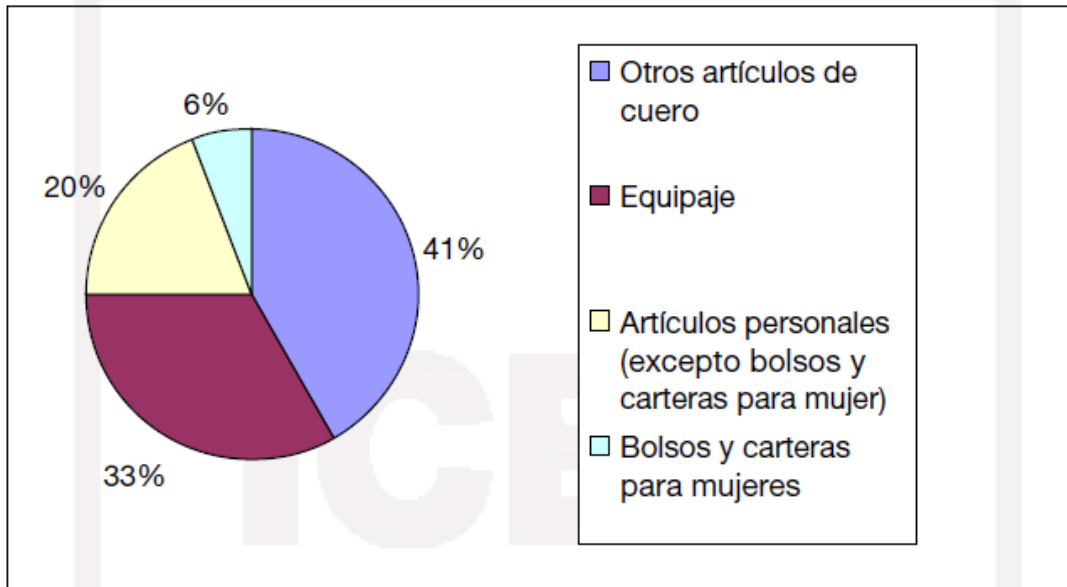
Artículos personales de cuero (excepto bolsos y carteras para mujer): representan un 19,5% del sector en 2008. Dentro de este segmento, productos como billeteras, carteras y garras representan por encima de un 10% del sector.

El incremento del protagonismo de este segmento dentro del sector de la marroquinería ha estado auspiciado en buena medida por la evolución favorable en la facturación de artículos como kits de viaje, envoltorios de joyería, neceseres, pitilleras y fundas de gafas.

Bolsos y carteras para mujeres: este segmento supone un 5,9% de la facturación total del sector en 2008. Dentro de él, se pueden diferenciar dos grandes grupos de productos como son los bolsos y carteras de mujeres de cuero (4%) y los productos fabricados a partir de otros materiales (1,9%).

El peso de este segmento se ha ido reduciendo paulatinamente desde 2002 a raíz de un incremento en el volumen de importación de este tipo de artículos. A continuación se muestra un gráfico en el que se detalla la contribución de las distintas líneas de producto (segmentos) al conjunto del sector en 2008.

Figura 3. Cuota de mercado de las principales líneas de producto (2008)



Fuente. Este estudio

Una vez analizada la primera clasificación del sector, a continuación se presenta otra clasificación en la que se desagrega el segmento de “equipaje” bajo un nuevo parámetro: finalidad de uso de los artículos.

En este contexto, los tres principales segmentos que se pueden distinguir en el mercado de Estados Unidos dentro del mismo son los siguientes:

Viajes de ocio: este segmento es considerado prioritario por todos los agentes involucrados en el sector puesto que, no en vano, representa el 50% de la facturación del segmento de equipaje.

Comprende la demanda generada por aquellas personas que viajan con fines de ocio o para el disfrute de sus vacaciones, por lo que su aportación al conjunto del segmento se ve condicionada sobremanera por la evolución del turismo en un momento dado.

Viajes profesionales: suponen en torno a un 30% de la facturación del segmento e incluye, además de maletas de equipaje, accesorios del ámbito profesional como fundas tanto de viaje como de uso diario para ordenadores portátiles.

Uso personal: representa un 20% del segmento de equipaje e incluye todo los artículos que requieren una cubierta o envoltura de cuero o una bolsa para

artículos personales, como es el caso de las fundas de los ordenadores portátiles, fundas para reproductores de MP3, agendas digitales personales (PDA), etc.

Promoción y publicidad:

El instrumento más importante para darse a conocer en el mercado norteamericano son las ferias. Existen varias ferias del sector en Estados Unidos en las que se pueden encontrar artículos de marroquinería. A continuación se citan cuatro de las principales:

Trend Selection New York (www.trendselection-newyork.com)

Es una feria en la que se presentan muestras de piel y curtido que marcarán las tendencias en moda de la temporada siguiente. De carácter bianual (febrero y septiembre), reúne a empresas

Accessories the Show (www.accessoriestheshow.com)

En ella se presentan todo tipo de accesorios de moda en sus dos ediciones anuales de Nueva York.

Accessories Circuit (www.enkshows.com)

Se trata de una de las ferias de accesorios más importantes y que cuenta con una mayor afluencia de visitantes. Se celebra de manera simultánea a la feria "Intermezzo Collections", de confección femenina. Cuenta con tres ediciones anuales, normalmente en enero, mayo y agosto.

The Train (www.thetrainnewyork.com)

Una de las ferias de descubrimiento que se presenta como una alternativa a la feria media de moda.

Por otra parte, las revistas de moda son uno de los instrumentos más útiles para la publicidad y la promoción. Así, en Estados Unidos existen una infinidad de publicaciones relacionadas con el sector, en las cuales se pueden encontrar anuncios de distintas marcas tanto de prendas de vestido como de complementos. Las grandes marcas del mercado suelen contar con varias páginas dentro de las revistas donde publicitan sus artículos estrella para la temporada. No obstante, aquellas nuevas marcas menos conocidas o completamente nuevas que desean entrar en el mercado también tienen cabida para incluir sus anuncios.

El requisito que debe cumplir un producto para ser anunciado en estas publicaciones es el de la calidad. Se debe tratar de marcas de cierto reconocimiento, si no en Estados Unidos, sí al menos en el país de origen. A su

vez, el producto debe ser novedoso, original y reflejo de las tendencias del momento.

Las mujeres de entre 20 y 60 años suelen ser las principales consumidoras de este tipo de publicaciones. Algunos ejemplos de las publicaciones de moda más importantes en Estados Unidos podrían ser los siguientes: Elle, Vogue, Glamour, Cosmopolitan, Marie Claire o In Style.

En último lugar, cabe no pasar por alto Internet como herramienta de publicidad y promoción. Las páginas Web de las marcas actúan como el escaparate de las distintas firmas y la mayoría ofrecen la posibilidad de realizar compras a través de las mismas.

En este contexto, hay que tener en mente el hecho de que la compra a través de Internet es un fenómeno muy extendido en Estados Unidos en relación a su situación en Colombia.

Tendencias de la distribución

En el siguiente apartado se recogen las tendencias actuales en lo que a la distribución de artículos de marroquinería respecta. Así, se establece una doble clasificación en función del porcentaje de establecimientos en las distintas regiones geográficas de Estados Unidos en 2008, así como del porcentaje de ingresos totales obtenidos en cada una de ellas en 2007.

Centrándonos en primer lugar en la distribución de los establecimientos por zonas geográficas, el Lejano Oeste (Far West) y el Medio Este (Mid East) concentran el 18,9% y el 17,1% de los establecimientos del país respectivamente. No obstante, el número de establecimientos en otras regiones también está ampliamente extendido en relación a los cifras de población que dichas áreas representan. A pesar de que el número de establecimientos está estrechamente condicionado por el crecimiento industrial en las distintas regiones, las escasas barreras de entrada para las nuevas compañías han propiciado un reducido nivel de concentración en una zona concreta del país.

Tendencias generales del consumo:

Factores sociodemográficos: Estados Unidos cuenta en la actualidad con una población ligeramente superior a 305 millones de habitantes, de los cuales aproximadamente un 11% es de origen extranjero. En lo que a la distribución por razas respecta, la población de raza blanca representa en torno aun 74,7% (224,1 millones), seguida de la población afroamericana, que supone un 12,1%(36,3 millones).El tercer grupo en importancia por su tamaño es el de los asiáticos, que representan un 4,3% (12,9 millones), seguido de los amerindios con un 0,8% (2,4 millones).

Asimismo, existe aproximadamente un 6% de personas de otras razas (18 millones), así como un 1,9% con dos o más razas (5,7 millones).

Bajo otra clasificación distinta, las personas blancas europeas o descendientes de europeos representan el 66,8% de la población (200,4 millones) mientras que la población latina de cualquier raza asciende a un 14,5% de la población total (14,5%).

Por sexo, las mujeres constituyen un porcentaje ligeramente superior a los hombres puesto que representan un 50,71% de la población total. En lo que a la distribución por núcleos de población se refiere, un 77% de la población vive en ciudades, porcentaje del cual un 50% se concentra en las 39 áreas metropolitanas más importantes del Estados Unidos. Por estados, California (36,8 millones), Texas (24,3 millones) y Nueva York (19,5 millones) son los más poblados.

Se puede afirmar que el comprador medio de artículos de marroquinería se encuentra entre aquel grupo de consumidores que tienen hoy más de 25 años, con un nivel de renta elevado medio (entre 40.000 y 60.000 dólares anuales) y que reside en grandes núcleos urbanos, especialmente en el área de Nueva York, la costa de California y la zona de influencia de Chicago.

Factores económicos: La coyuntura económica general en Estados Unidos es en estos momentos desfavorable, tal y como se desprende de un análisis de los principales indicadores. Esta crisis cuyo origen se sitúa en el desplome del mercado hipotecario se ve si cabe agravada por la debilidad del dólar.

El sector de la marroquinería no es ajeno a esta tendencia. En efecto, la facturación total del sector ha experimentado un descenso tanto en el ejercicio 2007 como en 2008 respecto al año anterior; a este indicador hay que añadir, entre otros, una reducción del PIB, así como un menor número de empresas y establecimientos y una reducción del número de puestos de trabajo generados por la industria.

Distribución de la renta disponible: La distribución de la renta entre la población constituye uno de los principales criterios de segmentación de la población. Así, el nivel medio de ingresos anuales por hogar en Estados Unidos entre 2006 y 2007 se situó en 49.901 dólares. Los estados que encabezan esta clasificación se hallan, en su mayoría, en las zonas del noreste, oeste y Medio Oeste.

A su vez, estas zonas se corresponden con grandes núcleos de población, lo que las convierte en emplazamientos a los que prestar especial atención como mercados objetivo para la empresa exportadora nariñense.

Tendencias socioculturales: Son diversos los factores que influyen en las tendencias socioculturales de cada momento. En este contexto, la etnia o grupo

racial determina un perfil de comportamiento concreto en los distintos ámbitos de la vida, al cual el consumo no es ajeno. Este fenómeno cobra especial importancia si cabe en el caso de Estados Unidos dado que es precisamente la diversidad de su población su principal característica.

Según las proyecciones realizadas por el U.S. Census Bureau acerca de la composición de la población de Estados Unidos, su población total rozará los 440 millones de habitantes en 2050. Por razas, la población hispana se consolida como la principal minoría del país. Actualmente se estima que existen aproximadamente 45 millones de hispanos en Estados Unidos y se espera que dicha cifra aumente hasta los 74 millones en 2025.

Este grupo merece hoy en día una atención especial no únicamente debido a su crecimiento peso en el conjunto de la población de Estados Unidos, sino también y, sobre todo, por un aumento de su poder adquisitivo a medida que consiguen acceder a puestos de trabajo de mayor cualificación que les propinan unos ingresos superiores.

Siguiendo con otras cifras reveladas por el estudio "The Multicultural Economy" citado anteriormente, el poder adquisitivo conjunto de la población negra, asiática e india americana en Estados Unidos en 2008 supone 1,5 billones de dólares, lo que representa el 13,8% del poder adquisitivo de la población norteamericana frente a un 10,6% en 1990.

Análisis del comportamiento del consumidor:

Hábitos de consumo: En primer lugar, cabe destacar que la mujer es la que concentra el poder de decisión sobre las compras del núcleo familiar al decidir aproximadamente 2/3 de las compras totales de la familia. Sin embargo, no es menos cierto que este porcentaje tiende a reducirse a medida que las nuevas generaciones de jóvenes gozan de mayor autonomía en el proceso de compra.

En este contexto, muchos análisis hacen especial hincapié en que a la hora de analizar el consumo de un bien como es la moda y sus complementos, dentro del cual podríamos clasificar el sector de la marroquinería, hay que tener en cuenta las diferencias generacionales.

Así, una generación nacida en un intervalo temporal concreto tiene unas características sociológicas homogéneas que determinan las tendencias y orientación del consumo. En cualquier caso, lo que diversos estudios realizados por analistas y empresas vienen a apuntar es el hecho de que la mujer es la principal consumidora de artículos de marroquinería y, por extensión, de moda y sus complementos.

El consumo que realiza la mujer de los mismos es el más importante del núcleo familiar con casi un 50% del total, frente al 35% realizado por el hombre y el 15% dedicado al consumo infantil.

Hábitos de compra:

La demanda de la mayoría de artículos de marroquinería, entre los cuales los bolsos, el equipaje y los accesorios de cuero ocupan un lugar preferente, tiene como motivo de compra las vacaciones/ocio, motivos profesionales y otros viajes interiores de los residentes o viajes alextrajero. Por tanto, la disponibilidad de tiempo para viajar y disfrutar de unas vacaciones es un factor fundamental.

Como resultado, la demanda es estacional por naturaleza, de forma que los mayores niveles de ventas se registran en los días previos o incluso en los momentos cumbre de los viajes y las vacaciones.

Tampoco cabe obviar la repercusión de la moda en los hábitos de compra de artículos de marroquinería, que afecta fundamentalmente a los accesorios de mujer (bolsos) y, en menor medida, a otros artículos como carteras o maletas de viaje. En la última década, el sector la marroquinería ha experimentado un crecimiento dentro de la línea de producto de equipaje blando en el que poder transportar cuadernos y ordenadores portátiles tanto por motivos laborales como por motivos de ocio. Así mismo, existen diversos factores que condicionan sobremanera los hábitos de compra de artículos de marroquinería. A continuación se citan algunos de ellos:

Precio: el precio de los artículos de marroquinería es una de las principales herramientas competitivas del sector. Las cadenas minoristas y los establecimientos independientes especializados son los principales compradores de los productos del sector como intermediarios en el proceso de compra final por parte del cliente último. Así, el poder de negociación ejercido por este tipo de superficies sobre los fabricantes ha conducido a una reducción de los precios en los últimos años. Por tanto, los fabricantes se ven obligados a fijar precios competitivos que les permitan mantener e incluso incrementar las ventas. A su vez, el cliente final también desea adquirir estos productos al menor precio posible dentro de unos niveles razonables.

Calidad: la durabilidad, la funcionalidad y el atractivo de los artículos de marroquinería son los tres atributos principales exigidos por los consumidores dentro del concepto de "calidad". Así, los clientes están dispuestos a pagar un cantidad adicional respecto a un precio medio en el sector a cambio de obtener productos duraderos cuya calidad está fuera de toda duda.

Servicio: los clientes finales, así como los mayoristas y distribuidores, valoran especialmente la posibilidad de realizar pedidos especiales a medida, la entrega

de los pedidos en el menor plazo de tiempo posible o la asistencia en caso de problemas con los productos. Este tipo de actuaciones pueden suponer una ventaja competitiva que sirva para diferenciar unas compañías de otras.

Innovación: las novedades en el diseño y fabricación de los productos suelen tener, por lo general, una buena acogida por parte de los clientes. En el caso de las empresas que producen artículos especializados de cuero y de equipaje, la lealtad a la marca es un patrón de comportamiento muy característico de dicho nicho. Para aquellas empresas que fabrican artículos de marroquinería genéricos, la maximización de la eficiencia y de la productividad mediante una maquinaria adecuada pueden resultar en una estrategia de negocio correcta.

Si nos centramos en el momento de la compra, para una mayor comprensión de este proceso, cabe destacar con carácter general que el consumo a través de las compras constituye una de las señas de identidad de la sociedad estadounidense. El ciudadano americano es consumista por naturaleza. En efecto, el acudir a centros comerciales es hoy uno de sus pasatiempos fundamentales.

Un análisis del consumidor nos permite distinguir dos tipos de hábitos de compra de objetos de marroquinería.

Por un lado, existe un consumo racional de productos básicos. No se trata, por tanto, de productos destinados a satisfacer caprichos, sino que tienden a cubrir necesidades; es por ello que motivos como la utilidad, practicidad o comodidad le harán decantarse por un determinado producto u otro.

Por otra parte, se da a su vez un consumo impulsivo de artículos de marroquinería más expuestos a la moda, sobre todo bolsos para mujeres. En este tipo de compra no prima tanto el cubrir una necesidad como en el caso de los productos básicos. La necesidad es, en el mejor de los casos, sólo un pequeño factor que justifica la compra. Desde la perspectiva de la oferta, los establecimientos buscan atraer a este tipo de consumidor, que no compra el artículo porque lo necesite, sino simplemente por seguir una tendencia de moda o porque le ha resultado atractivo.

En lo que a la frecuencia de compra se refiere, se observa una compra más frecuente por parte de los consumidores desde el año 2003; al mismo tiempo también regresan a sus tiendas favoritas con más frecuencia. Por otro lado, las tiendas especializadas van cobrando cada vez un mayor protagonismo como destino de compra. No obstante, el sector de la marroquinería en Estados Unidos no es ajeno a la coyuntura económica actual y ha experimentado un retroceso a partir de 2007 cuyo estado se prolongará a lo largo de 2009.

Cabe añadir a la compra tradicional de presencia física en el punto de venta el progresivo aumento de las compras online. Diversos estudios estiman que en la actualidad aproximadamente un 70% de los consumidores realiza compras a

través de Internet al menos una vez al año. Los motivos esgrimidos para realizar compras por la red están fundamentalmente relacionados con la escasez de tiempo libre, así como con las excesivas distancias a los establecimientos y la comodidad de la compra online.

Preferencias

En este apartado se citan algunas ideas generales en la demanda de artículos de marroquinería en Estados Unidos en lo que a tendencias se refiere.

En el caso de los bolsos, la tendencia parece clara. El consumidor, casi exclusivamente femenino, valora el tamaño, por lo que busca un tamaño grande para éste. Esta tendencia también ha afectado a los bolsos para ocasiones especiales al existir un fenómeno de uso de un mismo bolso para cualquier ocasión. Los bolsos pequeños parecen una tendencia de temporadas pasadas.

A su vez, cabe señalar la importancia del cuero como el material más popular, independientemente del color. En cuanto a estilos, destaca la importancia del vintage, en el que los accesorios como bolsillos, tachuelas, adornos, etc. cobran especial protagonismo.

La moda en los cinturones viene últimamente marcada por situarlos debajo del pecho o en la cintura, normalmente usados para ceñir prendas de vestir voluminosas. Sin embargo, no existe una tendencia clara respecto a la forma de los mismos, el material del que están realizados, los colores de moda o el número de hebillas. Se podría decir que todo se lleva, si bien el cuero es el material estrella.

Por último, en lo que al equipamiento de viaje se refiere, se puede afirmar que sin duda se trata de la categoría de productos más ajena a la moda del sector. En este caso, los consumidores conceden mayor importancia a atributos tales como la manejabilidad, el tamaño o la comodidad que al concepto de moda como tal.

Informes de ferias:

Existen varios informes de ferias del sector de la marroquinería en Estados Unidos elaborados por la Oficina Económica y Comercial de Nueva York.

A continuación se citan, a modo de ejemplo, los informes de dos ferias que se encuentran disponibles y están relacionados con el sector de la marroquinería son:

Informe de la feria “Trend Selection New York 2009” (colección de primavera verano)

Informe de la feria “Accessories the Show 2008” (colección de otoño)

Asimismo, existen otros estudios de mercado que también están relacionados con el sector de la marroquinería en el mercado norteamericano y que también se encuentran disponibles en la página Web citada anteriormente.

- ✓ El mercado de joyería en Estados Unidos.
- ✓ El mercado de los complementos de moda en Estados Unidos.
- ✓ El sector de la bisutería en Estados Unidos.

Principales empresas presentes en Estados Unidos:

A continuación se detalla una relación de empresas del sector con presencia en Estados Unidos.

COACH

10250 Santa Mónica Boulevard # 172

Los Ángeles, CA 90067

Tel.: +1 888 262 6224

Fax: +1 800 553 1422

www.coach.com

LIZ CLAIBORNE INC.

1441 Broadway

Nueva York, NY 10018

Tel.: +1 866 549 7467

www.lizclaiborne.com

DONNA KARAN INTERNATIONAL INC.

550 7th Avenue

Nueva York, NY 10018

Tel.: +1 212 789 1500

Fax: +1 212 768 6099

www.dkny.com

7.4 BALANCE OFERTA – DEMANDA

Las exportaciones de bolsos de mano están aumentando. Los volúmenes están Disminuyendo, mientras que los valores se están incrementando, indicando un Aumento en los precios de exportación.

Sin embargo, como la producción de bolsos de mano en la UE fue de aproximadamente €2,8 mil millones, este parecería que potencialmente la mitad de todas las exportaciones fueron una circunstancia de as reexportaciones.

Todos los grandes países han disfrutado de los crecimientos en las exportaciones de los bolsos de mano, aunque en diferentes grados. El 59% de todas las exportaciones están hechas de cuero(36% en volumen).

Perfil de mercado:

Bolsos de mano: Los principales proveedores de Asia (especialmente China) han aumentado su participación en el mercado, pero siempre habrá nichos de oportunidades para otros productores, especialmente en un mercado tan grande. En general, todas las importaciones y exportaciones están aumentando, pero los mayores aumentos son en los bolsos hechos de láminas de plástico, seguidos por los de cuero. Esto es particularmente una tendencia en Francia, España y los Países Bajos. Italia y Francia parecen ofrecer las mejores oportunidades globales en la actualidad ya que estos mercados presentan los mayores niveles de crecimiento. Existen oportunidades para los importadores de bolsos de mano de cuero en el Reino Unido.

Desarrollo de precios: Los precios al por menor de bolsos de mano se han reducido en toda la UE, así como la popularidad y la demanda de esos países ha aumentado. La mayoría de las mujeres actualmente poseen muchas carteras para diferentes ocasiones. En la actualidad existe un gran segmento de mercado para los bolsos a precios bajos, que se enfoca específicamente en los consumidores más jóvenes. Hay indicios de que el período de caída de los precios al consumidor de bolsos ha llegado a su fin, si bien la recesión económica ha hecho que aún no estén en aumento. Mientras tanto, el segmento de lujo no es sensible a los precios. Aquí los consumidores pueden pagar por diseños de marca, estando dispuestos a pagar precios muy altos.

Los precios de los bolsos de mano para marcas internacionales conocidas tienden a tener un precio constante entre los países. Por ejemplo, bolsos de Louis Vuitton están disponibles en muchos países de la UE. Sus bolsos tienen el mismo precio en diferentes países. Como alternativa, hay tantos tipos diferentes y estilos de bolsos que las comparaciones de precios son difíciles.

Requerimientos de acceso a mercados: Como un productor de un país en desarrollo preparándose para acceder al mercado europeo, debería estar enterado de los requerimientos de acceso a mercados de sus socios comerciales y los gobiernos de la UE. Los requerimientos son demandados a través de la legislación y a través de las etiquetas, códigos y sistemas de manejo.

Estos requerimientos están basados en el medio ambiente, la salud y la seguridad del consumidor y la preocupación social. Necesita cumplir con la legislación de la UE y estar al tanto de los requerimientos no legislativos adicionales que sus socios quizás soliciten al comerciar en la UE.

Exigencias específicas de calidad: Cuando se exporten bolsos de mano, se debe prestar atención a las exigencias de calidad:

Hacer tirantes y sujetadores lo suficientemente fuertes para permanecer cerrado cuando la bolsa está llena.

Asegúrese de que los bolsos permanezcan bien cerrados para evitar robos a manos de carteristas.

Asegúrese de que la costura este recta, en líneas verticales y no en colores contrastantes.

Use accesorios de alta calidad y elementos de fijación magnética.

Asegúrese de que cuando se utilizan cremalleras, deben ser lo suficientemente largas para que los elementos sean fácilmente removibles. Se recomienda que las cremalleras de nylon sean de los mismos colores que los bolsos donde se utilizarán.

Preste atención a los recubrimientos o forros, que pueden ser en piel de suave calidad, seda o seda artificial. Otros materiales de recubrimiento son aceptables, si son los mismos o que hagan juego y los colores como el material exterior.

Asegúrese de que los bolsos de cuero tengan una superficie lisa y brillante.

Producir muestras de bolsos en colores de moda, lo cual es arriesgado, ya que las modas cambian tan rápidamente.



El consumo aparente de la totalidad de la industria manufacturera de todo tipo de artículos de cuero presenta altibajos en los periodos analizados, con un crecimiento importante en el 2001 y 2003. Para el año 2002 el consumo aparente total de esta industria fue de US\$ 1.89 billones de dólares. Donde el 85% pertenece a productos importados. La industria por su parte exporta un promedio

del 28% de su producción local. Cabe mencionar la industria de calzado representa el valor mas alto del consumo aparente.

Cuadro 41. Consumo aparente de la industria de manufactura de artículos de cuero

NAICS 316 - Total cueros y productos aliados	1999	2000	2001	2002	2003
Producción	592,395	644,840	622,902	563,568	n-d
Exportaciones	280,041	296,116	275,442	282,601	263,812
Importaciones	1,468,100	1,567,941	1,560,827	1,605,647	1,702,206
Balanza	(1,188,059)	(1,271,825)	(1,285,385)	(1,323,046)	(1,438,394)
Consumo aparente	1,780,454	1,916,665	1,908,287	1,886,614	n-d
IE	32.66%	27.81%	28.10%	28.35%	n-d
CE	82.5%	81.8%	81.8%	85.1%	n-d

Fuente: Statistic Canadá . Industry Canada 2004. Valores en miles de dólares americanos.

* IE: Intensidad de las exportaciones: Porcentaje del producto manufacturado localmente que es exportado. Para el cálculo se restaron las re exportaciones.

** CE: participación de mercado de competidores extranjeros. Porcentaje de importaciones que hacen parte del consumo aparente.

Cuadro 42. Oferta

LA INDUSTRIA DE LA MARROQUINERÍA (NAICS 313320)					
Miles USD					
	2004	2005	2006	2007	2008
Producción	1.264.900	1.457.000	1.695.100	1.534.800	6.031
Exportaciones	310.252	2.501	3.248	4.043	5.407
Importaciones	5.699.624	6.239.347	6.932.246	7.606.457	5.959.821
Saldo Comercial	-5.389.372	-5.861.499	-6.471.691	-7.179.016	-5.618.085
Consumo aparente*	6.654.272	7.318.499	8.166.791	8.713.816	7.036.285

Fuente: IBIS World (producción) y U.S. International Trade Commission (exportaciones e importaciones); *Consumo aparente = Producción + Importaciones - Exportaciones (no se tiene en cuenta la variación de existencias)

Cuadro 43. Matriz riesgo país – Estados Unidos

VALORACION DE RIESGO			
PAIS (Estados Unidos)			
PAIS	Estados Unidos		
VALORACION RIESGO POLITICO	PONDERACION	VALORACION	MULTIPLICACION
Régimen político	1	10	10
Grupos de presión	3	2	6
Crisis de gobierno	3	2	6
Burocracia	2	5	10
Política exterior	1	10	10
Probabilidad de conflictos internacionales	1	10	10
Intervención de terceros países	1	10	10
Corrupción	2	5	10
Estructura racial y religiosa	3	2	6
estructuras sociales	2	5	10
Movimientos autónomos e independientes	1	10	10
Pertenencias a organizaciones internacionales	1	10	10
Sistema económico	1	10	10
Relaciones laborales	3	2	6
Estructura demográfica	3	2	6
Superficie y orografía	3	2	6
SUMATORIA	31		136
indicador político	C		4.38
PIB	1	10	10
Política económica	2	5	10
Política monetaria	2	5	10
Política Social.	2	5	10
Política Comercial.	2	5	10
Infraestructura	1	10	10
Recursos.	1	10	10
Desempleo.	2	5	10
Inflación.	1	10	10
SUMATORIA	14		90
indicador economico	D		6.42
nivel de deuda	1	10	10
debt service ratio (S.D.ICT)	2	5	10
balanza por cuenta corriente	2	5	10
estructura de la deuda	1	10	10
devaluacion o depreciación de la divisa	2	5	10
SUMATORIA	8		50
indicador de solvencia marica	D		6.25
Importaciones	3	3	9
Exportaciones	2	5	10

VALORACION RIESGO POLITICO	PONDERACION	VALORACION	MULTIPLICACION
SUMATORIA	5		19
indicador de liquidez	D		3.3
VALORACION DEL RIESGO GLOBAL	JUOP	VALORACION	MULTIPLICACIÓN
indicador político	0,4	4,38	1.75
indicador económico	0,25	6.42	1.60
indicador de solvencia	0,2	6,25	1.25
indicador de liquidez	0,15	3,2	0.48
	1		
INDICADOR GLOBAL DE RIESGO	D		5.05

Fuente: Presente estudio. 2010

Resultados investigación de mercados: La investigación de mercados es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como: Clientes, Competidores y el Mercado. La investigación de mercados puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida.

El propósito de la investigación de mercados es ayudar a la Comercializadora en la toma de las mejores decisiones sobre el desarrollo y la mercadotecnia de los bolsos de dama para conocer la factibilidad de que los productos locales de marroquinería y cuero abastezcan la comercializadora con fines exportadores, teniendo en cuenta su capacidad de producción y su experiencia en la exportación..

Una lista básica de las preguntas que pueden ser respondidas a través de la investigación de mercados es:

¿Qué está ocurriendo en el mercado local con los productores? ¿Cuáles son las tendencias?

¿Qué capacidad de producción tienen los productores locales?

La investigación se realizó de manera telefónica al azar sobre la base de datos proporcionada por la Cámara de Comercio de Pasto, se realizó a las 17 empresas más representativas de la población total presentada en el Cuadro 28, se tomó en cuenta el número de empleados y el nivel de activos para la selección de las empresas.

Cuadro 44. ¿Su empresa exporta actualmente?

	No	%
SI	5	29,412
NO	12	70,588
TOTAL	17	100,000

Fuente: Presente estudio. 2010

Grafica 24. ¿Su empresa exporta actualmente?



Fuente: Presente estudio. 2010

Del total de empresas marroquineras encuestadas el 29.41% exporta actualmente correspondiente a 5 empresas; entre tanto el 70.58% no ha exportado nunca. Esta situación se convierte en una oportunidad por cuanto la empresa puede aprovechar la falta de experiencia de las productoras marroquineras en exportación para facilitar la comercialización de sus productos en el exterior. Se observa la necesidad de las empresas en comercializar sus productos a un mejor precio que sea competitivo y esto se puede realizar a través de búsqueda de nuevos mercados a nivel internacional, por tanto la Comercializadora es vista como una gran oportunidad.

Cuadro 43. Países a los que exporta

	No.	%
UE	1	20
Estados Unidos	2	40
Caribe	2	40
TOTAL	5	100

Fuente: Presente estudio. 2010

Grafica 25. Países a los que exporta



Fuente: Presente estudio. 2010

De las 5 empresas que exportan el 20% ha exportado a la Unión Europea, el 40% a Estados Unidos y el 40% al Caribe. El mercado más propicio según esta investigación primaria como las cifras arrojadas por las estadísticas de exportaciones colombianas es Estados Unidos; por tanto se tomó la decisión de realizar la inteligencia de mercados a este país.

Cuadro 46. Productos que exporta

	No.	%
Bolsos para dama	5	100
Portafolios	1	20
Otros	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Presente estudio. 2010

Grafica 26. Productos que exporta



Fuente: Presente estudio. 2010

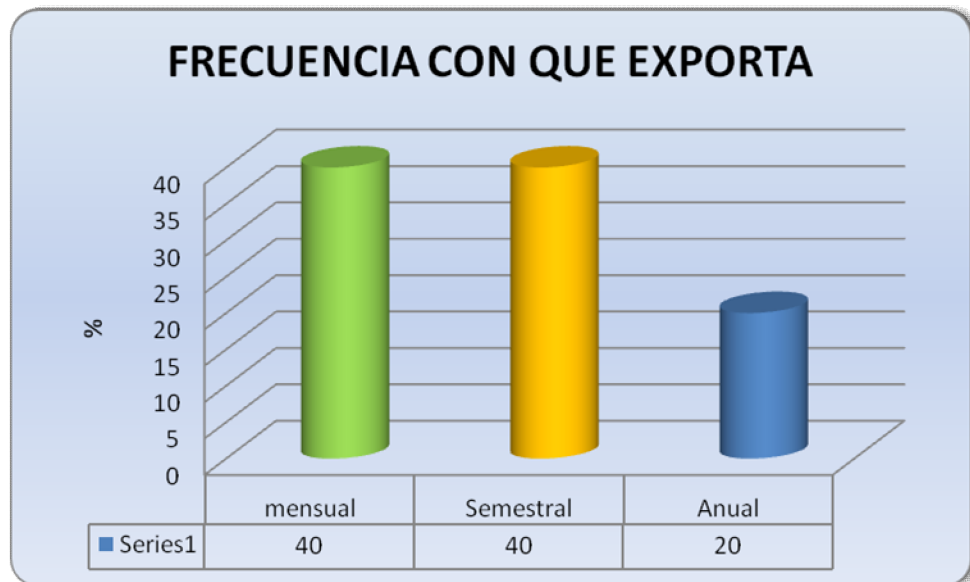
El 100% de las empresas exportan bolsos para dama, el 20% portafolios y el 20% otros productos como billeteras. Esta situación da lugar a decir que el producto potencial para ingresar a nuevos mercados son los bolsos para dama. En consecuencia el producto que debe buscar mercados a nivel internacional en Estados Unidos son los bolsos para dama, situación que se debe a la experiencia de los productores exportadores hacia este mercado y la preferencia del consumidor estadounidense por estos productos seguidos de los portafolios.

Cuadro 44. Frecuencia con que exporta

	No.	%
mensual	2	40
Semestral	2	40
Anual	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Presente estudio. 2010

Grafica 27. Frecuencia con que exporta



Fuente: Presente estudio. 2010

La frecuencia con que exportan las empresas es mensual en un 40%, 40% semestral y 20% anual. Es decir que la oferta de exportación es baja por el bajo nivel de producción de las empresas a nivel individual. Esta situación concluye que las exportaciones se pueden realizar de manera mensual ya que se tiene una capacidad de producción importante si asocia a las empresas regionales productoras de cuero y marroquinería.

Cuadro 45. Cantidades que exporta

	No.	%
0 a 200 uds	2	40
201 a 500 uds	2	40
501 a 1000 uds	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Presente estudio. 2010

Grafica 28. Cantidades que exporta



Fuente: Presente estudio. 2010

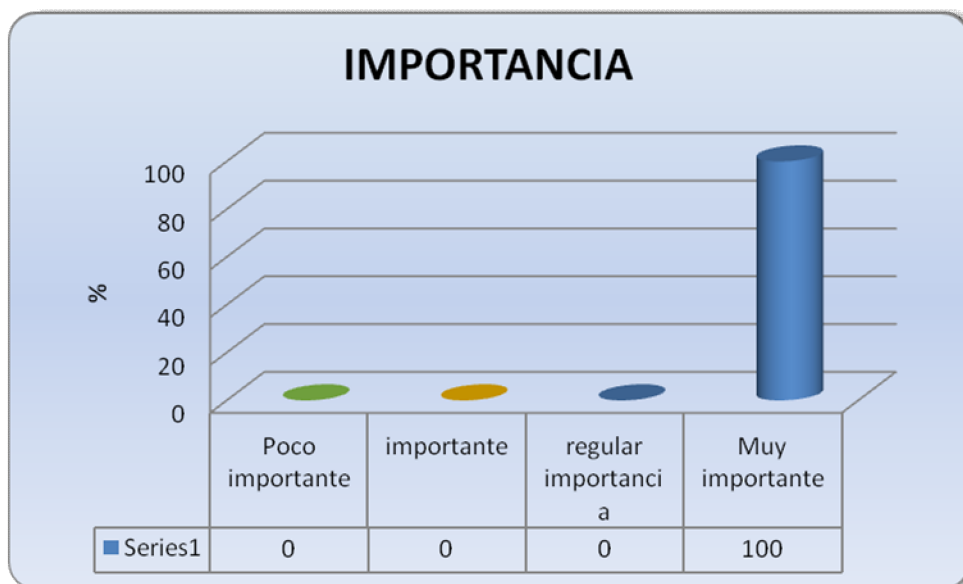
Las cantidades de exportación de estas empresas es de 0 a 200 unidades en un 40%, de 201 a 500 unidades en un 40% y de 501 a 1000 unidades en un 20%. Básicamente se observa que la demanda es alta a nivel internacional pero la oferta exportable de las empresas a nivel individual es baja, lo cual se convierte en una oportunidad para el montaje de la comercializadora internacional. Con la idea del montaje de esta comercializadora se pretende asociar y comprar las producciones de las empresas locales para incrementar la oferta exportable y tener la capacidad suficiente para cumplir con los pedidos y alta demanda internacional; ya que la limitación de las empresas a nivel individual es su baja capacidad de producción.

Cuadro 46. ¿Considera importante la oportunidad que en la ciudad de Pasto se genere una entidad que apoye al sector marroquinerero a través de en el proceso de exportación y comercialización de los productos de su empresa.

	No.	%
Poco importante	0	0
Importante	0	0
regular importancia	0	0
Muy importante	17	100
TOTAL	17	100

Fuente: Presente estudio. 2010

Grafica 29. ¿Considera importante la oportunidad que en la ciudad de Pasto se genere una entidad que apoye al sector marroquinerero a través de en el proceso de exportación y comercialización de los productos de su empresa?



Fuente: Presente estudio. 2010

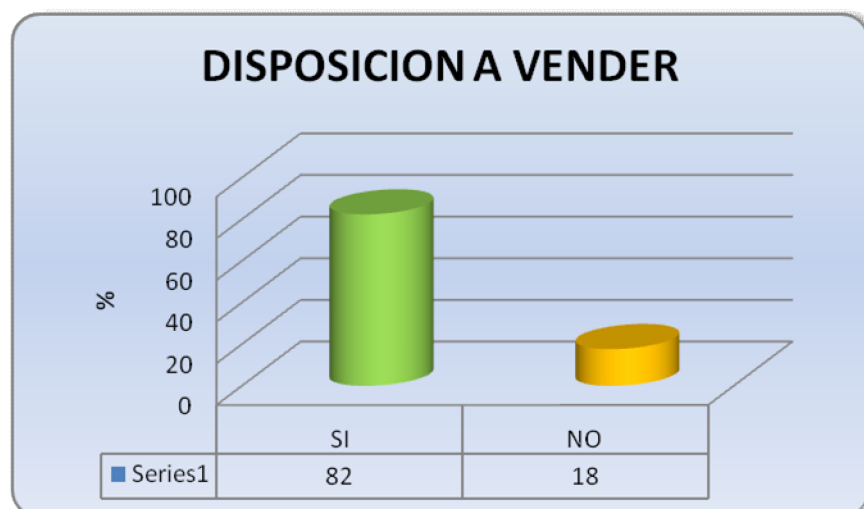
El 100% de las empresas consideran importante la oportunidad que en la ciudad de Pasto se genere una entidad que apoye al sector marroquinerero a través de en el proceso de exportación y comercialización de los productos de su empresa. Con esta pregunta se puede constatar la viabilidad del proyecto ya que los productores consideran esta situación favorable para sus empresas ya que pueden vender su producto a mayor volumen y pagado a un precio competitivo y rentable; dada la crisis generalizada en el departamento de Nariño y en Colombia.

Cuadro 50. ¿Estaría dispuesto a vender su mercancía a una Comercializadora Internacional libres del impuesto a las ventas IVA y/o de la Retención en la Fuente

	No.	%
SI	14	82
NO	3	18
TOTAL	17	100

Fuente: Presente estudio. 2010

Grafica 30. ¿Estaría dispuesto a vender su mercancía a una Comercializadora Internacional libres del impuesto a las ventas IVA y/o de la Retención en la Fuente



Fuente: Presente estudio. 2010

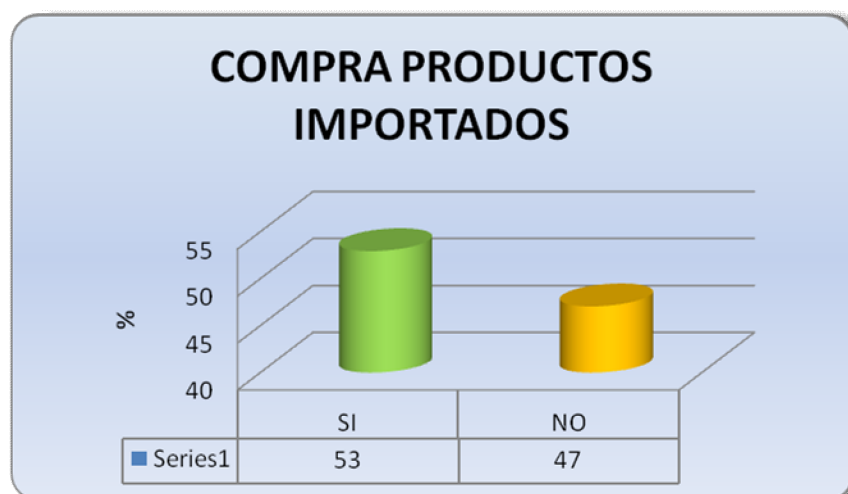
El 82% de las empresas encuestadas Estarían dispuestas a vender su mercancía a una Comercializadora Internacional libres del impuesto a las ventas IVA y/o de la Retención en la Fuente; entre tanto el 18% no esta dispuesto a vender esta producción. Esta situación demuestra la viabilidad del proyecto tendiente a montar una comercializadora Internacional ya que los productores locales marroquinos son claves para lograr el dinamismo, productividad y contar con la capacidad de producción necesaria para implementar el proyecto con fines exportadores.

Cuadro 51. ¿Compra productos importados utilizados en el proceso de producción como por ejemplo herrajes, botones, adornos y/o accesorios

	No.	%
SI	9	53
NO	8	47
TOTAL	17	100

Fuente: Presente estudio. 2010

Grafica 31. ¿Compra productos importados utilizados en el proceso de producción como por ejemplo herrajes, botones, adornos y/o accesorios



Fuente: Presente estudio. 2010

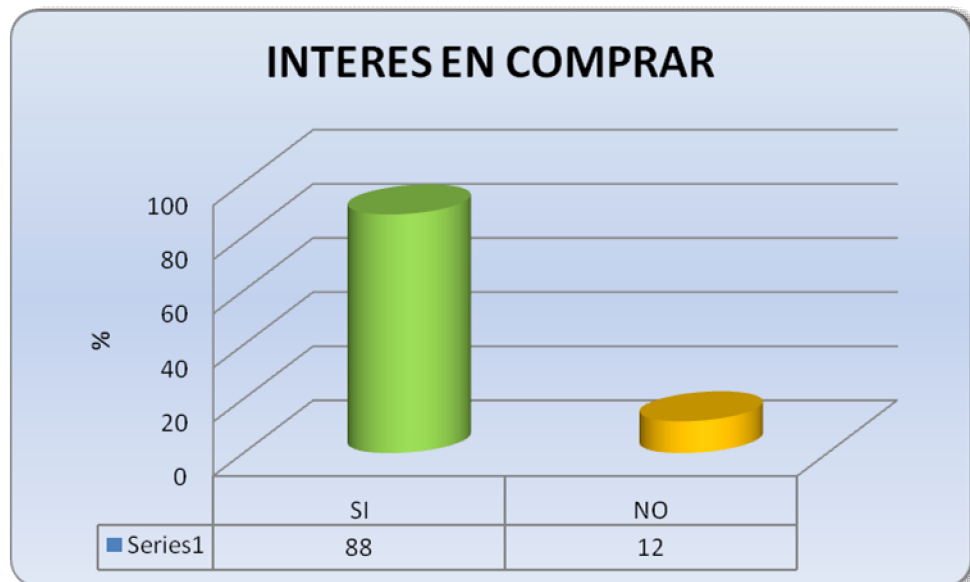
El 53% de las empresas encuestadas Compra productos importados utilizados en el proceso de producción como por ejemplo herrajes, botones, adornos y/o accesorios; entre tanto el 47% realiza compras a nivel nacional. Dado el objeto social de la Comercializadora se puede trabajar conjuntamente para importar herrajes, botones, adornos y/o accesorios a precios más competitivos y favorables para los productores locales; favoreciendo su rentabilidad y convirtiéndose en una oportunidad para la comercializadora para incrementar sus ventas y márgenes de ganancia.

Cuadro 52. ¿Estaría usted interesado en comprar productos intermedios empleados en el proceso productivo de los artículos en cuero, como son los herrajes a excelentes precios y diseños?

	No.	%
SI	15	88
NO	2	12
TOTAL	17	100

Fuente: Presente estudio. 2010

Grafica 32. ¿Estaría usted interesado en comprar productos intermedios empleados en el proceso productivo de los artículos en cuero, como son los herrajes a excelentes precios y diseños?



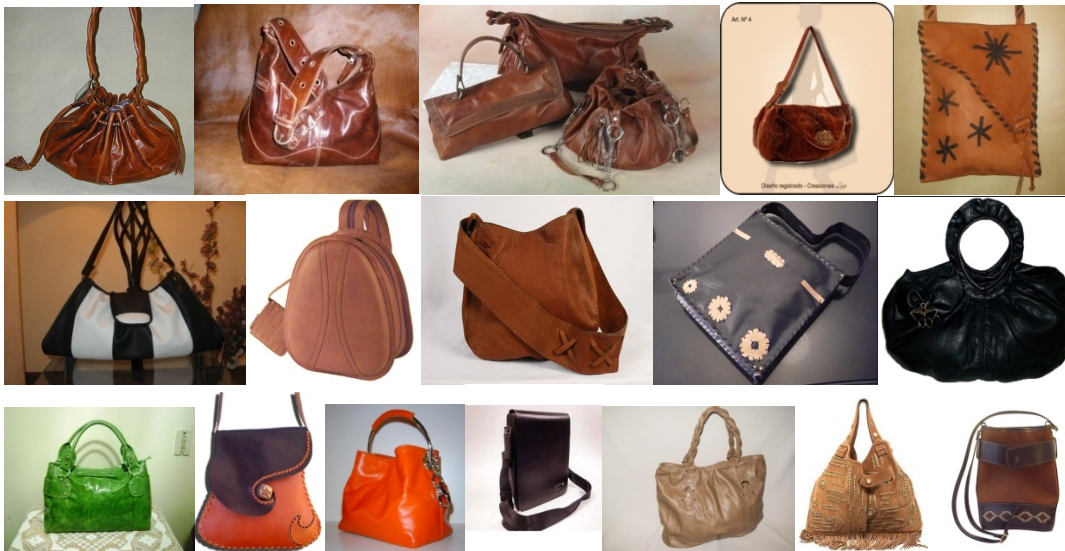
Fuente: Presente estudio. 2010

El 88% estaría interesado en comprar productos intermedios empleados en el proceso productivo de los artículos en cuero, como son los herrajes a excelentes precios y diseños y un 12% no tiene interés sobre este tema.

Como se observa y conclusión del estudio de mercados el montaje de la comercializadora internacional es factible por cuanto existen empresas productoras con una capacidad promedio de 200 unidades mensuales de bolsos de dama para proveer. Existen 14 empresas potenciales para ser proveedoras para la empresa comercializadora internacional.

7.5 MARKETING MIX

Concepto del Producto: Partida arancelaria 4202210000 bolsos de mano, incluso con bandolera o sin asas, con la superficie exterior de cuero natural, de cuero artificial o regenerado o de Cuero barnizado.



Tamaños: Variados
Colores: Variados
Material: Cuero
Incluye accesorios

Diseño de logotipo y slogan:

Comercializadora Internacional de NariñoArte

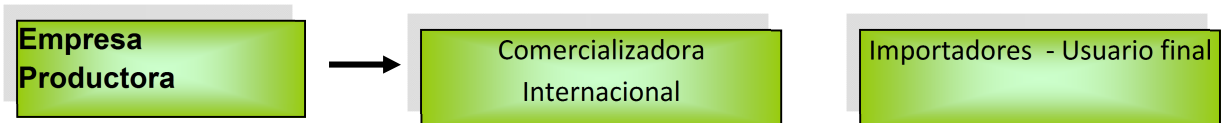
7.5.1 Estrategias de distribución. “La propiedad de un producto debe transferirse de alguna manera del individuo u organización que lo elaboró al consumidor que lo necesita.

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

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

Canal 1: Del productor a comercializadora – importador - consumidores; este tipo de canal tiene 2 nivel de intermediarios, por tanto, la comercializadora desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos.

Figura 4. Canal de Distribución



Fuente. Este estudio

7.5.2 Estrategias de precio. Para fijar el precio se tiene en cuenta un precio competitivo en el mercado internacional, los bolsos en la ciudad de Pasto oscilan en un precio entre \$30.000 y \$70.000; en el mercado internacional se puede vender perfectamente a un precio de 50 US\$ a 100US\$.

7.5.3 Estrategias de promoción: contactos comerciales. La empresa realiza contactos comerciales con importadores en los mercados seleccionados.

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

Plan de Marketing Mix:

7.5.4 Objetivo corporativo. Generar participación y expansión en el mercado con los productos actuales con los que se desea iniciar la comercialización internacional, generando crecimiento en el tamaño de ventas de la organización.

Una forma de que una compañía se expanda es que haga crecer su participación en los mercados existentes. Esto requiere de acciones características como la de hacer mejoras de producto o servicio, reducir costos y precios o gastar más que los competidores en publicidad y promociones.

7.5.5 Estrategias. La estrategia que se ha definido para cumplir con el objetivo corporativo es la de penetración en el mercado.

La estrategia de penetración en el mercado consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico.

7.5.6 Tácticas. Para llevar a cabo la estrategia se implementara una táctica que permita direccionar y cumplir el objetivo propuesto.

A partir del 1° de Enero del año en curso entrará en funcionamiento el plan de mercadeo culminando el 31 de Diciembre 2011.

La táctica a seguir es: Se ofrecerá a los distribuidores mayoristas ubicados en las ciudades de Miami Y Nueva York, la oportunidad de concursar por un kit de productos elaborados en cuero valorizado en \$1.000.000 A los primeros 6 clientes que acumulen 100 puntos a través de la factura comercial, se harán acreedores de este gran premio.

El Kit contendrá:

Un portafolio para hombre ó mujer
Bolsos para dama
Una billetera

7.6 OBJETIVOS DE MARKETING

Objetivo General: Implementar una mezcla de mercadeo acorde a la situación actual de la empresa.

Objetivos Específicos: Ampliar el campo de acción de la Comercializadora Internacional, especializándose en nichos específicos de mercado a nivel internacional.

Implementar estándares de competitividad en cuanto a precios.

Posicionar a la Comercializadora Internacional, como la mejor opción de compra.

Mejorar el acceso y la disponibilidad de los productos en el mercado.

7.6.1 Mezcla de mercadeo:

Decisiones sobre el producto:

- El producto exportador por la Comercializadora Internacional, es un artículo de uso exclusivo para personas con un perfil profesional, tiene un valor alto por su nivel de elaboración y presentación, esto le permite DIFERENCIACION, con respecto a los productos de la competencia.

- Los COLORES del artículo son modernos de acuerdo a las tendencias del mercado que estimulen la compra y acordes con la moda. Se buscará que los elementos promocionales sean de completa aceptación en el mercado.

- Implementar sistemas de control de calidad para garantizar un producto final excelente.

Decisiones de precio: El precio se considera un factor de competitividad en el mercado ya que si el producto es de alta calidad y de gran preferencia para el consumidor este factor es clave para que el producto tenga la posibilidad de ser consumido por múltiples tipos de personas por tal razón es importante la relación costo beneficio.

Decisiones sobre promoción:

- Realizar promociones publicitarias a través del diseño de una página web, en la cual el consumidor pueda conocer el producto, características, precio, puntos de venta y la empresa. Adicionalmente el cliente podrá adquirir el producto que desee.

Decisiones sobre distribución: Uno de los factores que le generan valor agregado al producto es la disponibilidad de este en el mercado, por esta razón se planea ubicar un punto de venta en donde la demanda sea alta para este tipo de bienes, en este caso la ciudad que presenta mayor movilidad de inventario es Miami.

8. ESTUDIO DE OPERACIONES

8.1 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Macro localización. El proyecto se localizará en el Municipio de Pasto, en la región centro oriental de los Andes en el Departamento de Nariño. Para el análisis de la localización del proyecto se empleó el método cualitativo por puntos analizando las siguientes variables de importancia:

El plan de ordenamiento territorial: el proyecto debe ubicarse en un sitio permitido por la administración municipal para este tipo de negocios. Un Plan de Ordenamiento Territorial o Plan de Ordenación Territorial es en el ámbito del urbanismo, una herramienta técnica que poseen los municipios para planificar y ordenar su territorio. Tiene como objetivo integrar la planificación física y socioeconómica, así como el respeto al medio ambiente; por tanto la empresa debe ceñirse a este plan.

Preferencias del mercado: La localización es un factor determinante en el éxito o fracaso del proyecto, en este sentido, es necesario conocer la opinión del mercado (empresas productoras).

Vías de acceso: es necesario que el lugar seleccionado tenga en cuenta condiciones de pavimentación.

Costo de arrendamiento o del lote: El precio que se paga por arrendamiento es un factor que se tiene en cuenta para la mejor selección de la ubicación de la empresa.

Estrato (valor de servicios): El estrato socioeconómico es un factor de importancia por el valor de los servicios.

Iluminación: Las condiciones de iluminación deben tenerse en cuenta para la selección de la macrolocalización por situaciones de seguridad.

Accesibilidad y zonas de parqueo: Es importante que las zonas de macrolocalización cuenten con múltiples rutas de bus, buenas vías de comunicación, no existan restricciones de parqueo y se encuentran pavimentadas.

Restricción de pico y placa: Es importante tener en cuenta que las zonas seleccionadas de macro localización no cuenten con restricción de pico y placa por cuanto dificulta el acceso a la comercializadora.

Cuadro 47. Alternativas de macrolocalización

FACTORES RELEVANTES	IMPORTANCIA RELATIVA	PESO	Bombona		Centro		La Aurora	
			Calificación Escala 0-100	Calificación Ponderada	Calificación Escala 0-100	Calificación Ponderada	Calificación Escala 0-100	Calificación Ponderada
el plan de ordenamiento territorial	9	0.21	100	21	90	18.9	90	18.9
Preferencias del mercado	9	0.21	100	21	80	16.8	60	12.6
Vías de acceso	7	0.18	90	16.2	90	16.2	100	18
Costo arrendamiento o del lote	6	0.14	100	14	90	12.6	40	5.6
estrato (valor de servicios)	4	0.04	90	3.6	100	4	40	1.6
Iluminación	4	0.04	95	3.8	80	3.2	100	4
accesibilidad (distancia, zonas de parqueo)	5	0.1	70	7	70	7	100	10
Congestión vehicular		0.04	90	3.6	90	3.6	70	2.8
Restricción de pico y placa		0.04	60	4	100	4	20	0.8
TOTALES		1,00		94.2		86.3		73.9

Fuente: Presente estudio. 2010

Justificación de la localización:

Se considera que las instalaciones en donde funcionará la comercializadora Internacional cuenta con una infraestructura adecuada y cumple con las expectativas que se requieren; teniendo en cuenta los factores evaluados como el plan de ordenamiento territorial, Preferencias del mercado, Vías de acceso, Costo arrendamiento, estrato (valor de servicios), accesibilidad (distancia, estado de vías de comunicación), congestión vehicular y restricción de pico y placa.

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

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

El único factor negativo es la congestión vehicular pero es únicamente en horas pico de lunes a viernes.

8.2 TAMAÑO DE LA EMPRESA

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

Capacidad máxima. La capacidad máxima del proyecto esta dada por el el total de empresas marroquineras, son 64 empresas vendiendo en promedio 200 unidades mensuales.

La capacidad máxima se expresa en la siguiente tabla:

Cuadro 48. Capacidad máxima de la Comercializadora Internacional

	Empresas	Días a la Semana	Semanas al mes	Total
Tiempo Total	64	6	4	1536
	Capacidad Por día		Capacidad	
Capacidad por hora	8.33	1	12.794 bolsos	
	Mes	Meses	Año	
Numero de bolso al año al año	12.794 bolsos	12	153.538	

Fuente: Presente estudio. 2010

La capacidad máxima esta dada por la cantidad de empresas que existen en la ciudad de Pasto dedicadas a la producción de bolsos trabajando 6 días a la semana 4 semanas al mes y produciendo 8.33 bolsos diarios. Capacidad teórica

Cuadro 49. Capacidad teórica de la Comercializadora Internacional

	Empresas	Días a la Semana	Semanas al mes	Total
Tiempo Total	32	6	4	768
	Capacidad Por día		Capacidad	
Capacidad por hora	8.33	1	6397 bolsos	
	Mes	Meses	Año	
Numero de bolso al año al año	6397 bolsos	12	76.769	

Fuente: Presente estudio. 2010

La capacidad teórica esta dada por el 50% de las empresas que existen en la ciudad de Pasto dedicadas a la producción de bolsos trabajando 6 días a la semana 4 semanas al mes y produciendo 8.33 bolsos diarios. Ya que se seleccionaran el 50% de las empresas que tengan mayor capacidad y calidad en su trabajo.

Capacidad real:

Cuadro 50. Capacidad real de la Comercializadora Internacional

	Empresas	Días a la Semana	Semanas al mes	Total
Tiempo Total	28	6	4	672
	Capacidad Por día		Capacidad	
Capacidad por hora	8.33	1	5597 bolsos	
	Mes	Meses	Año	
Numero de bolso al año al año	5597 bolsos	12	67.173	

Fuente: Presente estudio. 2010

Teniendo en cuenta que se tendrá en cuenta el 50% de las empresas con mayor capacidad y calidad en sus trabajos y que según el estudio de mercados el 87% esta dispuesto a vender sus productos a la comercializadora internacional. Por tanto la capacidad de exportación de la empresa es de 5.597 bolsos de dama mensuales y al año 67.173.

8.3 INGENIERÍA BÁSICA

En el siguiente Cuadro se muestra las necesidades de la empresa en cuanto a muebles y enseres.

Cuadro 51. Muebles y enseres

Muebles y enseres				
Archivador	Unidades	1	\$ 250.000	250.000
Escritorio	Unidades	3	\$ 150.000	450.000
Sillas	Unidades	7	\$ 50.000	350.000
Estantería	Unidades	2	\$ 914.000	1.828.000
Total Inversión Muebles y Enseres				2.878.000

Fuente: Presente estudio. 2010

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

Cuadro 52. Equipo de oficina

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

Fuente: Presente estudio. 2010

Identificación de necesidades de mano de obra:

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

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

Además de las necesidades del talento humano interno para prestar el servicio es necesario tener en cuenta el personal externo que se requiere; de modo que identifique y solucione cada uno de los problemas y dificultades que se puedan presentar.

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

Cuadro 53. Perfil del talento humano

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

Fuente: Presente estudio. 2010

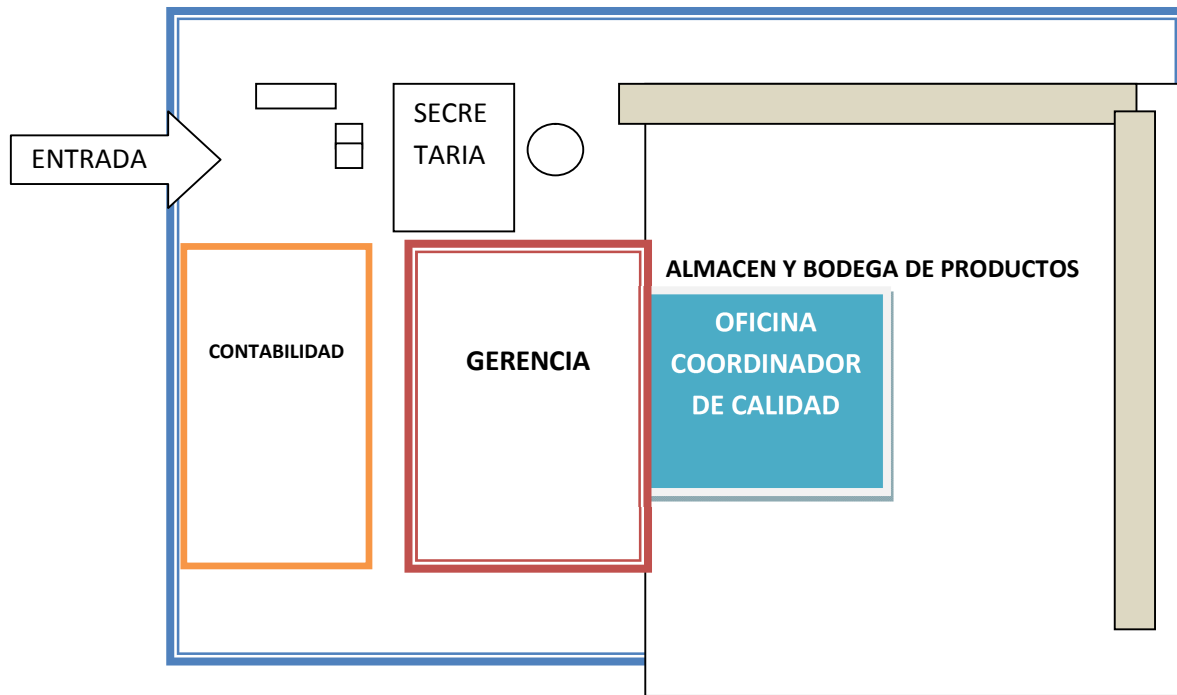
Cuadro 54. Gastos de administración y operación

Descripción	Valor mensual	Valor anual
Internet y telefonía	100.000	\$1.200.000
Arrendamiento	\$800.000	\$9.600.000
Servicios públicos	\$200.000	\$2.400.000
Papelería	\$100.000	\$1.200.000
Viáticos y transportes internacionales	\$3.200.000	\$38.400.000
TOTAL	\$4.400.000	\$52.800.000

Fuente: Presente estudio. 2010

La distribución de planta es un concepto relacionado con la disposición de los departamentos, las estaciones de trabajo, las áreas de almacenamiento, los pasillos y los espacios comunes dentro de una instalación productiva propuesta o ya existente. La finalidad fundamental de la distribución en planta consiste en organizar estos elementos de manera que se asegure la fluidez del flujo de trabajo, materiales, personas e información a través del sistema productivo.

Figura 5. Distribución de planta



Fuente. Este estudio

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

Constitución jurídica de la empresa:

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

Se selecciono este tipo de sociedad porque es un vehículo flexible y menos costoso para hacer negocios por cuanto podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

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

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

Comerciales: Entre estos se enumeran los siguientes:

A continuación se presentan los costos de constitución legal de la empresa costos que deben ser pagados en Cámara de Comercio y Gobernación de Nariño.

Cuadro 61. Costos de constitución legal

Descripción	Cant.	Vr. Unit	Valor total
Impuesto de Registro Gobernación de Nariño	1	\$21.400	\$21.400
Autenticación de firmas	2	\$1.400	\$2.800
Compra de formularios de Inscripción mercantil	2	\$3.600	\$7.200
Derechos de matrícula mercantil	1	\$141.000	\$141.000
Registrar los libros de contabilidad de la Cámara de Comercio así: diario, mayor, inventarios y balances, actas	4	\$9.000	\$27.000
Resmas de papel	4	\$8000	\$36.000
TOTAL			\$235.400

Fuente: Presente estudio. 2010

Tributarios. Entre los requisitos tributarios se destacan:

Estos trámites no generan ningún costo.

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

Cuadro 62. Costos ante la DIAN

Descripción	Cant.	Vr. Unit	Valor total
Solicitar formulario de registro único tributario RUT en la Cámara de Comercio	1	\$0	\$0
Solicitar en la DIAN Resolución de Facturación	1	\$0	\$0
Solicitud de permiso de exportación		\$0	\$0
TOTAL			\$0

Fuente: Esta investigación

Funcionamiento. Principalmente se deben realizar los siguientes trámites:

En el siguiente Cuadro se presentan los costos de funcionamiento que deben cancelarse en la Alcaldía Municipal, Bomberos y Sayco y Acimpro.

Cuadro 63. Costos de funcionamiento

Descripción	Cant.	Vr. Unit	Valor total
Solicitar el concepto del uso del suelo	1	\$57.000	\$21.400
Tramitar el concepto de bomberos (anual) y compra de extintor	1	\$80.000	\$80.000
Tramite ante SAYCO Y ACIMPRO	1	\$24.000	\$24.000
TOTAL			\$125.400

Fuente: Presente estudio. 2010

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

Cuadro 55. Costos de inscripción en seguridad laboral

Descripción	Cant.	Vr. Unit	Valor total
Inscribirse ante la Administración de Riesgos Profesionales (privada o ISS) Tramitar ante las entidades promotoras de salud, EPS, y de fondo de pensiones las afiliaciones de los trabajadores al Sistema de Seguridad Social y de Pensiones. Tramitar la afiliación de los trabajadores a los fondos de cesantías. Inscribirse a una caja de compensación familiar (pagar ICBF 3% del valor de la nómina), SENA (2%), y cajas de compensación familiar (4%). Inscribirse a un programa de seguridad industrial. Elaborar reglamento de trabajo ante el Ministerio de Trabajo. (Ver Anexo D) Registrar en ASOCAJAS o MIPLANILLA a la empresa para efectuar los pagos.	0	\$0	\$0
TOTAL			\$0

Fuente: Presente estudio. 2010

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

Cuadro 56. Costos totales de legalización

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

Fuente: Presente estudio. 2010

Tipo de vinculación laboral

En el siguiente Cuadro se muestra el tipo de vinculación laboral de cada uno de los empleados que serán contratados en la Comercializadora Internacional.

Cuadro 57. Vinculación laboral

Denominación del Cargo	Tipo de contrato
Gerente	Término fijo
Contador	Prestación de servicios
Coordinador de Calidad	Término fijo
Secretaria	Término fijo

Fuente: Presente estudio. 2010

8.4 DISEÑO ORGANIZACIONAL

Principios y Valores Corporativos

Son principios establecidos para bien de la operabilidad en el propósito de ofrecer los productos:

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

Políticas de la Empresa:

Crear en la capacidad innata de los integrantes para realizarse, considerando que su papel es fijar una meta de excelencia.

La administración debe proporcionar a sus integrantes todas las herramientas necesarias para el éxito y promover una conducta de liderazgo en toda la organización.

Tener fe en las personas que trabajan para la empresa teniendo como prioridad la comunicación con ellos.

Eliminar los obstáculos que impiden mejorar, comunicando la misión y la visión de la empresa.

Enseñar a sus colaboradores a trabajar con ahínco y sentido de pertenencia por la empresa, esto se logra a través del entusiasmo y el compromiso personal que proyecte.

Mantener un clima organizacional sano recordando a los colaboradores las declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigrama, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección y socialización.

Diseñar un sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción. Indicar a los colaboradores como está diseñada y estructurada la organización.

Para la empresa es importante que sus colaboradores se capaciten continuamente y fortalezcan su crecimiento personal, porque ellos son el componente clave para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa y el éxito que alcancemos depende del compromiso y dedicación de todos.

Trabajo en equipo, capacidad de hacer la tarea con otros, agregando valor al resultado requerido por la empresa. Respeto entre compañeros.

El fin de esta política es aumentar el nivel de satisfacción de los clientes en servicio, asegurando su lealtad y preferencia.

Conseguir una posición competitiva y reconocida en el mercado de la ciudad de Pasto.

Controlar las metas de ventas y utilidad.

Obtener un nivel de ventas satisfactorio para el primer año y posteriormente incrementar el volumen de ventas al momento de lograr abarcar un mayor nicho de mercado que el inicialmente alcanzado.

Coordinar la consolidación de estados financieros, presentar oportunamente la documentación a la administración de impuestos y adunas nacionales, cámara de comercio y los respectivos órganos de control.

La política de la empresa está orientada a la protección seguridad y bienestar de sus empleados proporcionando un ambiente agradable de trabajo, donde el personal se sienta satisfecho y seguro desempeñando sus tareas. La empresa adoptará las medidas de protección y seguridad necesarias que sean necesarias para dar cumplimiento a esta política.

Estructura Organizacional:

La estructura organizacional de la empresa, es una estructura simple, cuyo tipo de sociedad será SAS por el tamaño, procesos y actividades, es la que más se adapta a la empresa, dicha estructura contará con un total de diez (10) empleados, para el primer año de operaciones. La autoridad máxima descansa en la asamblea de socios, la cual nombrará al gerente; a él se reportarán contador y el personal operativo de la pista de patinaje.

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

Cuadro 58. Listado de personal empresa

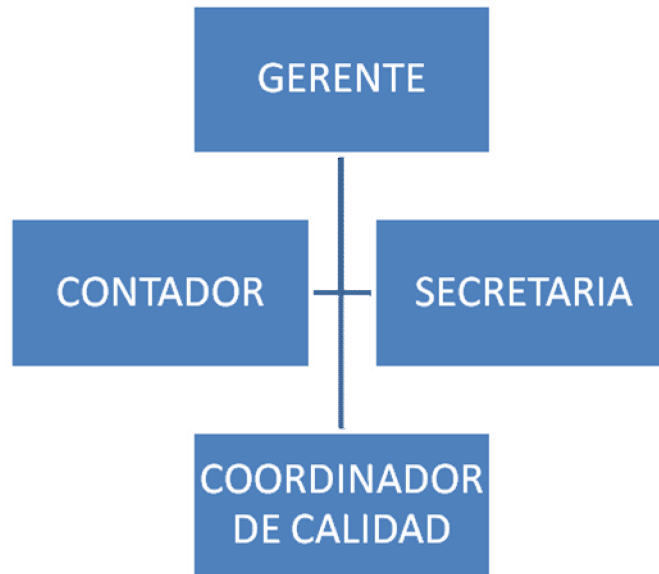
Denominación del Cargo	Número de personas en el cargo
Gerente	1
Contador	1
Coordinador de Calidad	1
Secretaria	1

Fuente: Presente estudio. 2010

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

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

Figura 6. Organigrama de la empresa



Fuente: Presente estudio. 2010

Definición de relaciones internas.

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

Relaciones de mando y subordinación. Los títulos de los cargos operativos de la Comercializadora le reportan información y responsabilidad ante el Gerente. Sin embargo la cajera debe mantener comunicación permanente con la Contadora, ya que le entrega la planilla de ingresos.

Relaciones entre centros de decisión: Las decisiones están centralizadas en el Gerente, sin embargo se mantiene un estilo de liderazgo participativo y se tiene en cuenta las opiniones del personal operativo para lo cual se realizan reuniones semanales para el mejoramiento del servicio y de los procesos.

Relaciones de asesoría y apoyo técnico. El único cargo a nivel staff es el del contador, el que mantiene comunicación directa tanto con la Cajera como con el Gerente para entregar la información contable de la empresa. Los informes se entregan al contador de manera magnética y otros en forma escrita.

Relaciones de control: El Gerente mantiene control directo sobre los empleados, se realizan encuestas de satisfacción a los clientes donde se mide el desempeño de los empleados.

Diseño del sistema de información y comunicación.

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

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

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

Cantidad: el Gerente debe disponer de información suficiente.

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

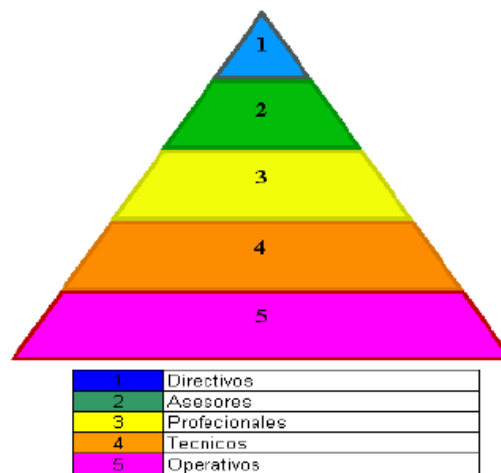
Centro de Decisiones y relaciones de control. La empresa determina la ejecución de los siguientes comités:

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

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

Comité paritario de salud: comisión que establece y evalúa las condiciones de seguridad y salud dentro de la organización con el fin de mantener y preservar el bienestar de todos los trabajadores de la empresa. Comité liderado por el Gerente y representante de los empleados.

Figura 7. Nivel de comunicación y mando



Fuente: Esta investigación.

Funcionamiento de la organización:

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

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

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

Escala salarial mensual y anual (estudio financiero):

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

Cuadro 59. Escala salarial

CARGO	DESGASTO					DEMOBILIS					Mileaje	PREVISIONES SOCIALES					TOTAL NOMINA ANUAL		
	Distintos		Subsidio de transporte	Meses extras	Año de transporte	Tel. demob.	Antes Salud		Antes Pensiones			Tel. demob.	Cesías 83%	Fina 83%	Vacaciones 48%	Intereses sobre cesías 4%	TOTAL PREVISIONES SOCIALES	TOTAL NOMINA MENSUAL	TOTAL NOMINA ANUAL
	Subsidio de transporte	Distintos trabajos (en quincenas ordinarias)					Antes Salud (4%)	Antes Pensiones (por UIC de jubilación adicional)	Antes Salud (4%)	Antes Pensiones (por UIC de jubilación adicional)									
GERENTE	15000	3	\$15000	\$0	\$0	\$15000	\$6000	\$0	\$8125	\$18125	\$13185	\$2490	\$2490	\$6240	\$5000	3730	\$17015	\$205000	
CONDOMINIO	3000	3	\$3000			\$3000	\$1200	\$0	\$1165	\$265	\$2635	\$2490	\$2490	\$248	\$300	640	\$3185	\$40000	
COORDINADOR DE CALIDAD	8000	3	\$8000		\$6150	\$8650	\$3200	\$0	\$3100	\$300	\$3800	\$716	\$716	\$538	\$865	1899	\$9549	\$118750	
SECRETARIA	5500	3	\$5500		\$6150	\$5600	\$2000	\$0	\$1995	\$435	\$5594	\$802	\$802	\$292	\$575	1252	\$6175	\$79080	
Totales			\$31500	\$0	\$12000	\$32800	\$12000	\$0	\$2076	\$0	\$2538	\$29284	\$2975	\$2975	\$1070	\$320	\$7652	\$36925	\$4430704

Fuente: Presente estudio. 2010

En el anterior Cuadro se puede mostrar la nomina la cual muestra el salario de cada empleado, auxilio de transporte, las deducciones de salud, pensión, ARP, prestaciones sociales y calcula la nomina mensual y anual la cual asciende a \$44.290.704 anual.

9. ESTUDIO FINANCIERO

9.1 PRESUPUESTO

En el siguiente Cuadro se muestran los equipos de informática y comunicaciones, el cual asciende a \$4.819.999; la depreciación anual asciende a \$963.999.

Cuadro 60. Informática y comunicaciones

Detalle	Cantidad	Costo unit.	Costo total	Vida útil (años)	Depreciación
Computador Pentium IV	3	1.200.000	3.600.000	5	720000
Impresora de recibos	1	800.000	800.000	5	160000
Impresora multifuncional	1	170.000	170.000	5	34000
Calculadora electronica	1	80.000	79.999	5	15999,8
Telefax	1	170.000	170.000	5	34000
TOTAL			4.819.999		963999,8

Fuente: Presente estudio. 2010

En el siguiente Cuadro se muestra los requerimientos del mobiliario para el montaje de la Comercializadora Internacional, el cual suma \$2.878.000 y tiene una depreciación anual de \$287.800.

Cuadro 610. Mobiliario diverso

Detalle	Cantidad	Costo unit.	Costo total	Vida útil (años)	Depreciación
Archivador	1	250.000	250.000	10	25000
Escritorio	3	150.000	450.000	10	45000
Sillas	7	50.000	350.000	10	35000
Estateria	2	914.000	1.828.000	10	182800
TOTAL			2.878.000		287800

Fuente: Presente estudio. 2010

En el siguiente Cuadro se muestra los requerimientos de producto para el montaje de la Comercializadora Internacional, el cual asciende a 2799 bolsos anuales.

Cuadro 62. Stock Inicial

Descripción	Costo unit.	Cantidad (kg)	Costo total
Bolsos para dama	40.000,00	2.799	111.940.000
Etiqueta	400,00	2.799	1.119.400
Empaque	800,00	2.799	2.238.800
TOTAL			115.298.200

Fuente: Presente estudio. 2010

9.2 OPERACIONES DE CAPITAL (RECURSOS PROPIOS O FINANCIAMIENTO)

El montaje de la empresa tiene requerimientos de capital de trabajo por valor de 74.000.000 solicitados a la banca y \$60.000.000 de aportes sociales de los socios.

Operaciones de capital:

Para liquidar el crédito bancario por medio del sistema de amortizaciones se realizó el siguiente cálculo:

$$A = 74000000 * [(0,15 *(1+0,15)^5) / ((1+0,15)^5 - 1)] = 22075350,9$$

Prestamos Bancarios:

En el siguiente Cuadro se puede evidenciar la amortización del crédito de \$74.000.000 a una tasa de interés efectiva anual del 15%.

Cuadro 72. Amortización del Crédito

Semestre	Amortización fija	Interés anual 15%	Valor a pagar	Saldo
Inicial				74.000.000
1	-22.075.350,9	-11.100.000	-10.975.351	63.024.649
2	-22.075.350,9	-9.453.697	-12.621.654	50.402.996
3	-22.075.350,9	-7.560.449	-14.514.902	35.888.094
4	-22.075.350,9	-5.383.214	-16.692.137	19.195.957
5	-22.075.350,9	-2.879.394	-19.195.957	0
		-36.376.754	-74.000.000	-110.376.754

Fuente: presente estudio. 2010

En el Cuadro siguiente se muestra el capital aportado por cada uno de los socios.

Cuadro 73. Recursos propios

APORTANTE	APORTES \$
Socio1	30.000.000
Socio2	30.000.000
TOTAL	60.000.000

Fuente: Presente estudio. 2010

10. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Este capítulo será dedicado a presentar los criterios de evaluación financiera, a partir del flujo de caja de una propuesta de inversión, con el fin de componer indicadores que forman una base estable y firme para la toma de decisiones.

10.1 EVALUACIÓN FINANCIERA

En el Cuadro siguiente se proyecta la matriz de costos de exportación términos FOB.

Cuadro 74. Matriz de exportación FOB

CONTENEDOR DE 20 PIES			
Producto	BOLSO PARA DAMA (US\$)	AÑO	2011
Arancel país de compra %	0%	Tasa de cambio	1.85
Puerto de salida en origen	BUENAVENTURA	Bancarios	7,00
Puerto llegada en destino	MIAMI	Mark-up	13,0
Tasa de cambio \$/US\$	1.857,00	Flete terrestre y gastos de manejo	0
Vía de exportación:	MARITIMO	Flete internacional	30%
Cliente:	ESTADOS UNIDOS	Ad-valorem	83,9
Posición Arancelaria	4202210000	Margen importador	7
Cantidad a exportar (kG)	8.397	Arancel	0,00
Valor declarado	258.387,69	Otros Impuestos	43.5 %
Costo producción total	180.871,38		5%
	VALOR TOTAL (US\$)	UNITARIO	3%
Costo de producción en la planta (origen)	180.871,38		
Porcentaje de mark-up	77.516,31		10.048,41
EXW en dólares	258.387,69		0,30
Envase-Embalaje	1.175,58		30,77
Gastos de Transporte y Aduana			0,14
transporte del exportador	63,82		0,01
Acarreos	0,00		0,00
Costos Administrativos	839,70		0,10
Transporte Pasto - Cali	83,97		0,01

Continuación cuadro 74.

Continuación cuadro 74.

Almacenaje en Cali	0,00	0,00
Certificado de Calidad	118,22	0,014
Certificado de Origen	4,01	0,0005
Total gastos transporte y aduana	1.213,07	0,14
Gastos Origen		
Gastos Comercio Exterior	30,49	0,004
Inspecciones antinarcóticos	147,78	0,018
Documento único de Exportación	8,12	0,001
Formularios y documentos para transp. Ext.	6,49	0,001
Transbordos y manipuleos en el lugar de embarque	32,84	0,004
Aforo en almacenadora	2,43	0,000
Agente de Aduana en Buenaventura	28,24	0,003
Costos bancarios y financieros	13,00	0,002
Total gastos origen	269,39	0,03
Valor FOB puerto de origen (Buenaventura)	261.045,73	31,09
	484.761.913,02	57.730,37

Fuente: Presente investigación. 2010

En el Cuadro 75 se presenta la proyección de precios pagado al productor local marroquinero en la ciudad de Pasto por bolso.

Cuadro 75. Proyección de precio pagado al productor

AÑOS		PRECIOS
2010	1	40.000,00 *
2011	2	42.000,00 *
2012	3	44.100,00 *
2013	4	46.305,00 *
2014	5	48.620,25 p
2015	6	51.051,26 p
2016	7	53.603,83 p
2017	8	56.284,02 p

Fuente Estudio de mercados

p: proyectado:

Cuadro 76. Presupuesto inicial

INVERSION	
Mobiliario Diverso	2.878.000
Informática y comunicaciones	2.419.999
Medios de transporte	0
Acondicionamiento de local	0
Stock Inicial	115.298.200
Publicidad	4.000.000
Gastos de constitución empresa	360.800
Caja Inicial	5.000.000
Subtotal Inversión	129.956.999

FINANCIACIÓN	
Capital Propio Aportes Socios	60.000.000
Prestamos bancarios	74.000.000
Subtotal Financiero	134.000.000

Fuente: Presente investigación. 2010

En el anterior Cuadro se puede observar la inversión requerida para el montaje de la empresa comercializadora internacional de cuero, consistente en mobiliario, equipo informático y de comunicaciones, inventarios de productos, publicidad, capital de trabajo, entre otros. Igualmente se muestra la estructura de la financiación del proyecto.

Cuadro 77. Proyección Precios Promedio FOB USA

AÑOS		PRECIOS US\$	
2010	1	43,35	*
2011	2	45,52	*
2012	3	47,79	*
2013	4	50,18	*
2014	5	52,69	p

Fuente: presente investigación. 2010

En el anterior Cuadro se evidencia la proyección de precios a nivel internacional que se realizó con base en la inteligencia de mercados que se llevó a cabo en Estados Unidos a través de la matriz de costos de exportación términos FOB.

En los siguientes Cuadros se muestra la nomina del personal requerido para el adecuado funcionamiento de la organización, en el cual se indica el sueldo básico, auxilio de transporte, las deducciones de seguridad social, aportes parafiscales y prestaciones sociales. En el Cuadro siguiente se observa la nomina anual proyectada a 3 años del 2010 al 2012.

Cuadro 78. Nomina

VALOR NOMINA MENSUAL	SALARIOS			SEGURIDAD SOCIAL			APORTES PARAFISC.	PRESTACIONES SOCIALES			
CARGO	Sueldo Básico	Auxilio Transporte	Total Devengado	Aporte Salud 8%	Aporte Pensión 10,88%	A.Riesgos Profesiona 1,044%	SENA,ICBF, COMFAM 9%	Cesantias 8,33%	Intereses Cesantias 1%	Primas 8,33%	Vacaciones 4,17%
Gerente General	1.500.000		1.500.000	120.000	163.125	15.660	135.000	124.950	15.000	124.950	62.550
Coordinador de Calidad	800.000	61500	861.500	64.000	87.000	8.352	72.000	66.640	8.000	66.640	33.360
Secretaria	515.000	61500	576.500	41.200	56.006	5.377	46.350	42.900	5.150	42.900	21.476
Contador	300.000		300.000	-	-	-	27.000	-	-	-	-
TOTALES	3.115.000	123.000	3.238.000	225.200	306.131	29.389	280.350	234.490	28.150	234.490	117.386

* Tarifa mínima

Se estima un incremento en los gastos de personal del 6% para cada año subsiguiente a primero

PRESUP. ANUAL	SALARIOS	SEGURIDAD SOCIAL	APORTES PARAFISC.	PRESTAC. SOCIALES	TOTAL PAGOS PERSONAL
2010	38.856.000	6.728.638	3.364.200	7.374.174	56.323.012
2011	41.187.360	7.132.356	3.566.052	7.816.624	59.702.393
2012	43.658.602	7.560.298	3.780.015	8.285.622	63.284.537

Fuente: Presente estudio. 2010

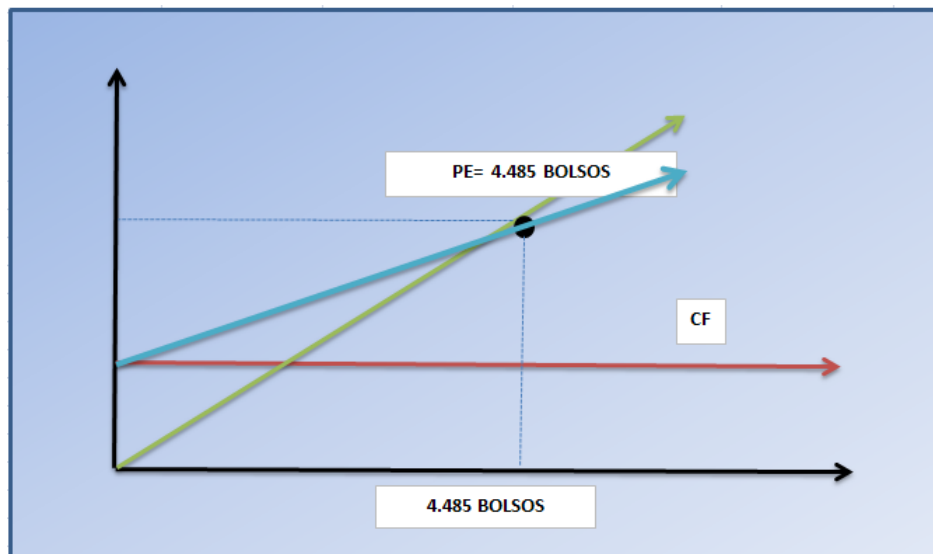
En el anterior Cuadro se muestran las proyecciones de 3 años de operación de la empresa donde se muestran ingresos, pagos corrientes y operaciones de capital y se realizan los cálculos respectivos que muestra el resultado final de tesorería.

Cuadro 79. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO AFILIACIONES ANUALES				
$PE_{unidades} = \frac{CF}{PV_u - CV_u}$		$PE_{ventas} = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$		
	VALOR	UNIDAD		VALOR
COSTO FIJOS	\$ 79.536.000		COSTO FIJOS	\$ 79.536.000
PRECIO DE VENTA	\$ 57.730	\$	VENTAS TOTALES	\$ 258.974.240
COSTOS VARIABLES UNITARIOS	\$ 40.000	\$	COSTOS VARIABLES TOTALES	\$ 179.438.240
PRECIO DE VENTA - COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 17.730	\$	COSTOS VARIABLES TOTALES / VENTAS TOTALES	0,31
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES ANUAL	4.485,96	UNIDADES	PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS ANUAL	\$ 258.974.240
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES MENSUAL	373,83	UNIDADES	PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS MENSUAL	\$ 21.581.187
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES DIARIO	13,85	UNIDADES	PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS DIARIO	\$ 799.303

Fuente: Presente estudio. 2010

Grafica 33. Punto de equilibrio



Fuente: Presente estudio. 2010

Las Unidades que debe vender la comercializadora para no obtener ni pérdidas ni ganancias es de 4.485 bolsos.

Cuadro 80. Cuenta de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	484.758.810	534.446.588	589.227.363	649.623.168	716.209.543
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	335.880.000	370.307.700	408.264.239	450.111.324	496.247.734
Depreciación	529.700	529.700	529.700	529.700	529.700
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	148.349.110	163.609.188	180.433.424	198.982.144	219.432.108
Gasto de Ventas	22.000.000	23.100.000	23.795.690	24.513.870	25.253.725
Gastos de Administracion	57.356.000	60.223.800	62.037.527	63.909.887	65.838.757
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	1.872.160	1.872.160	1.872.160	1.872.160	0
Utilidad Operativa	67.120.950	78.413.228	92.728.047	108.686.227	128.339.626
Intereses	15.557.194	11.926.994	8.470.398	5.370.854	2.550.788
Otros ingresos y egresos	-15.557.194	-11.926.994	-8.470.398	-5.370.854	-2.550.788
Utilidad antes de impuestos	51.563.756	66.486.234	84.257.649	103.315.374	125.788.839
Impuestos (33%)	17.016.039	21.940.457	27.805.024	34.094.073	41.510.317
Utilidad Neta Final	34.547.716	44.545.777	56.452.625	69.221.300	84.278.522

Fuente: Presente estudio. 2010

En el Cuadro 81 se muestra la cuenta de resultados que contiene los ingresos, costos variables, costos de estructura; además se calcula los beneficios antes de impuestos y el resultado final de tesorería. Se observa una utilidad al primer año de \$34.547.716 lo cual evidencia un buen comportamiento de las operaciones de la empresa.

Cuadro 81. Indicadores de rentabilidad y flujo de caja

Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		69.522.810	63.799.049	73.189.450	83.283.063	94.775.253
Flujo de Inversión	-134.000.000	0	0	0	0	0
Flujo de Financiación	134.000.000	-30.357.194	-26.726.994	-23.270.398	-20.170.854	-17.350.788
Flujo de caja para evaluación	-134.000.000	69.522.810	63.799.049	73.189.450	83.283.063	94.775.253
Flujo de caja descontado	-134.000.000	58.917.636	45.819.483	44.545.359	42.956.478	41.427.137

Criterios de Decisión	
TIO	18%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	45,86%
VAN (Valor actual neto)	99.666.092
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,74
Nivel de endeudamiento inicial del negocio,	55,22%

Fuente: Presente estudio. 2010

El proyecto genera una rentabilidad del 45.86% y un valor presente neto de 99.666.092; por tanto se recomienda implementar el proyecto. La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo) . Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza. En este sentido el proyecto de la Comercializadora Internacional se acepta.

$VAN > 0$ La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida (r) El proyecto puede aceptarse

$VAN < 0$ La inversión produciría ganancias por debajo de la rentabilidad exigida (r) El proyecto debería rechazarse

$VAN = 0$ La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida (r), la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.

El valor actual neto es muy importante para la valoración de inversiones en activos fijos, a pesar de sus limitaciones en considerar circunstancias imprevistas o excepcionales de mercado. Si su valor es mayor a cero, el proyecto es rentable, considerándose el valor mínimo de rendimiento para la inversión.

10.2 EVALUACIÓN SOCIECONOMICA

Se observa que el montaje de la Comercializadora Internacional generará empleo en el sector marroquinero de la ciudad de Pasto, ya que se tendrá una compra diaria de 8 bolsos, lo que al mes se traduce en 200 bolsos por cada empresa que decida vender la producción con calidad.

Además se dinamizará el sector exportador de Nariño, contribuyendo a elevar el PIB.

En el Cuadro siguiente se proyecta el precio de los productos a nivel local.

11. PLAN OPERATIVO

11.1 OBJETIVO DE PRODUCTO

OBJETIVO: Potencializar el campo de acción de la COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL, especializándose en nichos específicos de mercado a nivel internacional a través de incluir nuevos atributos al producto, por ejemplo, darle, un nuevo diseño, nuevos colores, de acuerdo a las estaciones o temporadas que se presenten al año

ESTRATEGIA: Desarrollo de Producto

TÁCTICA: Apoyo a la táctica:

- ✓ Seleccionar personal con alto conocimiento en el área de exportación.
- ✓ Implementar programas de innovación constante en cuanto a diseños.

Para la implementación de la estrategia anterior se propone el diseño y elaboración de productos como son:

Maletines de mano utilizados por los profesionales para llevar sus implementos de trabajo con el propósito de:

Desarrollar mercado: Orientado al segmento de los profesionales.

Desarrollo del producto: Diseño de maletines de mano, bolsos con diseños exclusivos, de tamaño regulable, en diferentes colores y modelos.

Objetivo de precio:

OBJETIVO: Implementar estándares de competitividad en cuanto a precios.

ESTRATEGIA: La estrategia de precios que se debe implementar a esta organización es la de: Paridad de precios, de acuerdo a los precios utilizados por la empresa. Para esto la empresa.

TÁCTICA: Se realizará un sondeo de precios a cada uno de los competidores directos de la empresa ubicados en las diferentes ciudades donde se distribuyen los productos, que determina una igualdad de precios conociendo las políticas utilizadas por las demás empresas.

Siendo el precio un factor clave de competitividad de la organización, este debe ser establecido de acuerdo a la satisfacción efectiva de las necesidades de los clientes, por lo tanto es importante fijar el precio en base a la calidad, los costos,

el grado de percepción del cliente y margen de utilidad, para que el valor del bien sea proporcional a los beneficios que espera el cliente obtener. Esta estrategia será implementada a los productos nuevos: Bolsos de dama Maletines de mano. Porque los producto ya existentes dentro del abanico de productos de la empresa tienen establecidas sus propias políticas de precio.

Objetivo de plaza (distribución)

OBJETIVO: Mejorar el acceso y la disponibilidad de los productos en el mercado.

ESTRATEGIA: Como Miami presenta mayor movilidad de inventario, la estrategia será: Desarrollo de Mercado, con el fin de identificar el lugar donde se encuentra mayor flujo de clientes potenciales de producto.

TÁCTICA: Ya identificado el lugar se procede a tomar en alquiler el sitio ya establecido. Será equipado con lo necesario:

- ✓ Un Stand para exhibir los productos.
- ✓ Computador para llevar registros de inventarios
- ✓ Caja registradora
- ✓ Adecuada iluminación

Objetivo de promoción:

OBJETIVO: Posicionar a la Comercializadora Internacional, como la mejor opción de compra.

ESTRATEGÍA: Para lograr este objetivo, utilizaremos la estrategia de Penetración en el mercado, estrategia que se logra mediante un incremento en publicidad ,con la cual se busca dar a conocer los productos, características y beneficios, pero ante todo la imagen corporativa de la empresa , ya que es actualmente es considerado a una red mundial de información, atrayendo nuevos clientes.

TÁCTICA 1: Implementación de la página Web.

Uno de los medios de comunicación que aparte de moderno es el mas económico en relación con la cobertura de clientes que maneja es el Internet. Todas y cada una de las empresas, están implementando la pagina WEB como medio de difusión de la imagen corporativa, comercialización y sugerencias que puedan aportar los clientes. Se ha decidido que la COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL, cuente con esta herramienta cuya utilización permitiría una proyección mayor. Se utilizará la pagina web para la búsqueda de contactos a nivel internacional.

Plan operativo (ver anexo E)

12. CONCLUSIONES

Se realizó un diagnóstico competitivo sobre el sector manufacturero de la ciudad de San Juan de Pasto; donde se determinó la situación actual del sector marroquinería a través de la presentación de variables internas y externas con la ayuda del MIC MAC.

De acuerdo al diagnóstico competitivo se pudo demostrar que la Comercializadora Internacional tiene una posición competitiva baja con respecto a la competencia mostrada en la matriz del perfil competitivo calificada con un 3.2 comparada con la competencia CI STAR GROUP LTDA y CI ABOUT LEATHER LTDA. Esta situación se debe a que la empresa es nueva, sin embargo tiene excelentes oportunidades teniendo en cuenta la calidad de los productos, mano de obra hábil y abundante, entre otros factores.

Se realizó un estudio de mercado que permita determinar alternativas de comercialización desarrolladas por las Mipymes del sector y las alternativas de exportación aplicadas actualmente; para lo cual se presenta una inteligencia de mercados a nivel internacional y se presentan los resultados de la encuesta.

Se elaboró un estudio de operaciones donde se presenta el tamaño del proyecto, localización, distribución de planta y requerimientos físicos del proyecto.

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

Finalmente se estructuró un estudio financiero de acuerdo a las características de la Comercializadora Internacional; donde se obtuvo una TIR del 124% donde se observa la viabilidad financiera del montaje de la Comercializadora internacional.

Se diseñó los cursos estratégicos alternativos del Plan de Negocios con el fin de ingresar a mercados internacionales con 2.799 bolsos mensuales, búsqueda de contactos a nivel internacional y la promoción de asociatividad entre los productores marroquinería y la realización de procesos de control de calidad a la producción obtenida.

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

El resultado ponderado de la MEFI muestra una puntuación de 3.2, lo que indica, que la empresa tiene una situación interna favorable donde predominan fortalezas,

tales como: Trabajo artesanal de calidad, Estrategias comerciales, Precio y Calidad. Deben mejorarse aspectos concernientes a la cultura empresarial.

Con la aplicación del software MIC MAC se concluyen y se identifican las variables clave interas ubicadas en la zona de conflicto, las cuales son: Trabajo artesanal de calidad, Estrategias comerciales, Precio, Calidad y Cultura empresarial.

Igualmente se concluyen y se identifican las variables clave externas ubicadas en la zona de conflicto, las cuales son: Ingresos, Comercio exterior, Productividad y competitividad, Políticas de fomento, Demanda y Acuerdos comerciales.

La producción total de la cadena de cuero, calzado y manufacturas, según datos de la Encuesta Anual Manufacturera 2004 fue de \$1,08 billones (valor de venta en fábrica), 11,5% más que el año anterior. De este total, los tres principales productos de la cadena representan el 65,11%, el 31,17% corresponde a la fabricación de calzado, el 25,37% a las pieles curtidas de ganado vacuno y el 8,57% a la elaboración de partes para calzado. En términos generales, no se presentan grandes variaciones en la participación de los diferentes eslabones en el total de la producción entre 2003 y 2004.

El volumen de importaciones de artículos de marroquinería por parte de Estados Unidos ha ido incrementándose sucesivamente en los últimos años. Así, sirva como ejemplo el hecho de que las importaciones ascendían a 5.699.624 miles de dólares en 2004 mientras que en 2008 este mismo concepto supone 7.963.023 miles de dólares, lo que representa un incremento de un 39,71% en el citado periodo.

Las cantidades de exportación de las empresas nariñenses es de 0 a 200 unidades en un 40%, de 201 a 500 unidades en un 40% y de 501 a 1000 unidades en un 20%. Basicamente se observa que la demanda es alta a nivel internacional pero la oferta exportable de las empresas a nivel individual es baja, lo cual se convierte en una oportunidad para el montaje de la comercializadora internacional. Con la idea del montaje de esta comercializadora se pretende asociar y comprar las producciones de las empresas locales para incrementar la oferta exportable y tener la capacidad suficiente para cumplir con los pedidos y alta demanda internacional; ya que la limitación de las empresas a nivel individual es su baja capacidad de producción.

El 82% de las empresas encuestadas Estarían dispuestas a vender su mercancía a una Comercializadora Internacional libres del impuesto a las ventas IVA y/o de la Retención en la Fuente; entre tanto el 18% no esta dispuesto a vender esta producción. Esta situación demuestra la viabilidad del proyecto tendiente a montar una comercializadora Internacional ya que los productores locales marroquineros son claves para lograr el dinamismo, productividad y contar con la capacidad de producción necesaria para implementar el proyecto con fines exportadores.

Se considera que las instalaciones en donde funcionará la comercializadora Internacional cuenta con una infraestructura adecuada y cumple con las expectativas que se requieren; teniendo en cuenta los factores evaluados como el plan de ordenamiento territorial, Preferencias del mercado, Vías de acceso, Costo arrendamiento, estrato (valor de servicios), accesibilidad (distancia, estado de vías de comunicación), congestión vehicular y restricción de pico y placa. El lugar que obtuvo mayor calificación fue BOMBONA con un puntaje de 94.2, seguido de Centro con el 86.3 y la Aurora con el 73.5%.

Teniendo en cuenta que se tendrá en cuenta el 50% de las empresas con mayor capacidad y calidad en sus trabajos y que según el estudio de mercados el 87% esta dispuesto a vender sus productos a la comercializadora internacional. Por tanto la capacidad de exportación de la empresa es de 5.597 bolsos de dama mensuales y al año 67.173.

El proyecto genera una rentabilidad del 124% y un valor presente neto de 684.249.362; por tanto se recomienda implementar el proyecto. La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad. Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo) . Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza. En este sentido el proyecto de la Comercializadora Internacional se acepta.

13. RECOMENDACIONES

Establecer sistemas de control, seguimiento y evaluación continuo, en cada área de la empresa con el objetivo de detectar falencias a tiempo para corregirlas; a través de personal seleccionado y capacitado buscando sinergia entre las partes.

Realizar revisiones continuas sobre la planeación estratégica de la organización, con el ánimo de mantener un crecimiento continuo sin descuidar las actividades de los competidores.

Mantener una actitud proactiva ante los cambios del entorno como son: gustos, tendencias, necesidades del cliente.

Generar ambientes óptimos tanto al interior como exterior de la empresa, haciendo que el operario se sienta comprometido con su labor.

Realizar capacitaciones continuas sobre técnicas de corte, cosido, moldeado y selección de la materia prima para ser competitivos en el mercado.

Invertir en tecnología, maquinaria e infraestructura para una mejor elaboración de los artículos, convirtiéndolos en los preferidos por los consumidores.

BIBLIOGRAFÍA

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Datos suministrados por el Internacional Trade Center y cálculos.

_____. Exportaciones de Nariño. Boletín Informativo. San Juan de Pasto. Octubre de 2006.

_____. Consolidación de Informe Departamento de Promoción y Desarrollo Empresarial. 2006.

_____. Estudio sobre el comportamiento del comercio binacional Colombo Ecuatoriano. Enero de 2000.

_____. Diagnostico del Comercio en Pasto. Marzo de 2002.

_____. Exportaciones de Nariño. Boletín Informativo 1996-2006.

CARCE NARIÑO. Comité asesor regional de comercio exterior. Colombia. 2009 – 2010.

BOLETÍN INFORMATIVO EXPORTACIONES DE NARIÑO 2005.

CEPAL. Naciones Unidas. Escalafón de la Competitividad de los departamentos en Colombia. Agosto de 2007.

GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan de Desarrollo de Nariño 2004 – 2007.

INFORME DE COYUNTURA ECONÓMICA REGIONAL DEPARTAMENTO DE NARIÑO. San Juan de Pasto. Segundo semestre del 2005.

LEONARD L, Berry. Un buen servicio no basta. Cuatro principios del servicio excepcional. Bogotá: Norma, 1995. 180 p.

PLAN DE CUENTAS ECONÓMICAS DE NARIÑO 2002-2004. Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

REPUBLICA DE COLOMBIA. Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Política Nacional de Competitividad. Bogota. 1999.

_____. Plan Estratégico Exportador. (1999–2009) Bogotá.1999.

ROMAN G, Hiebing y JR, SCOTT W, Cooper. Cómo preparar el exitoso Plan de Mercadotecnia. Bogotá: Mc Graw Hill, 1992. 300 p.

NETGRAFÍA

BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual. [en línea] Disponible en Internet: <http://www.mincomercio.gov.co> [citado el 21 de Febrero de 2009]

COLOMBIA CRECERÁ. Portafolio. [en línea] Disponible en Internet: <http://www.portafolio.com> [citado el 28 de marzo de 2010].

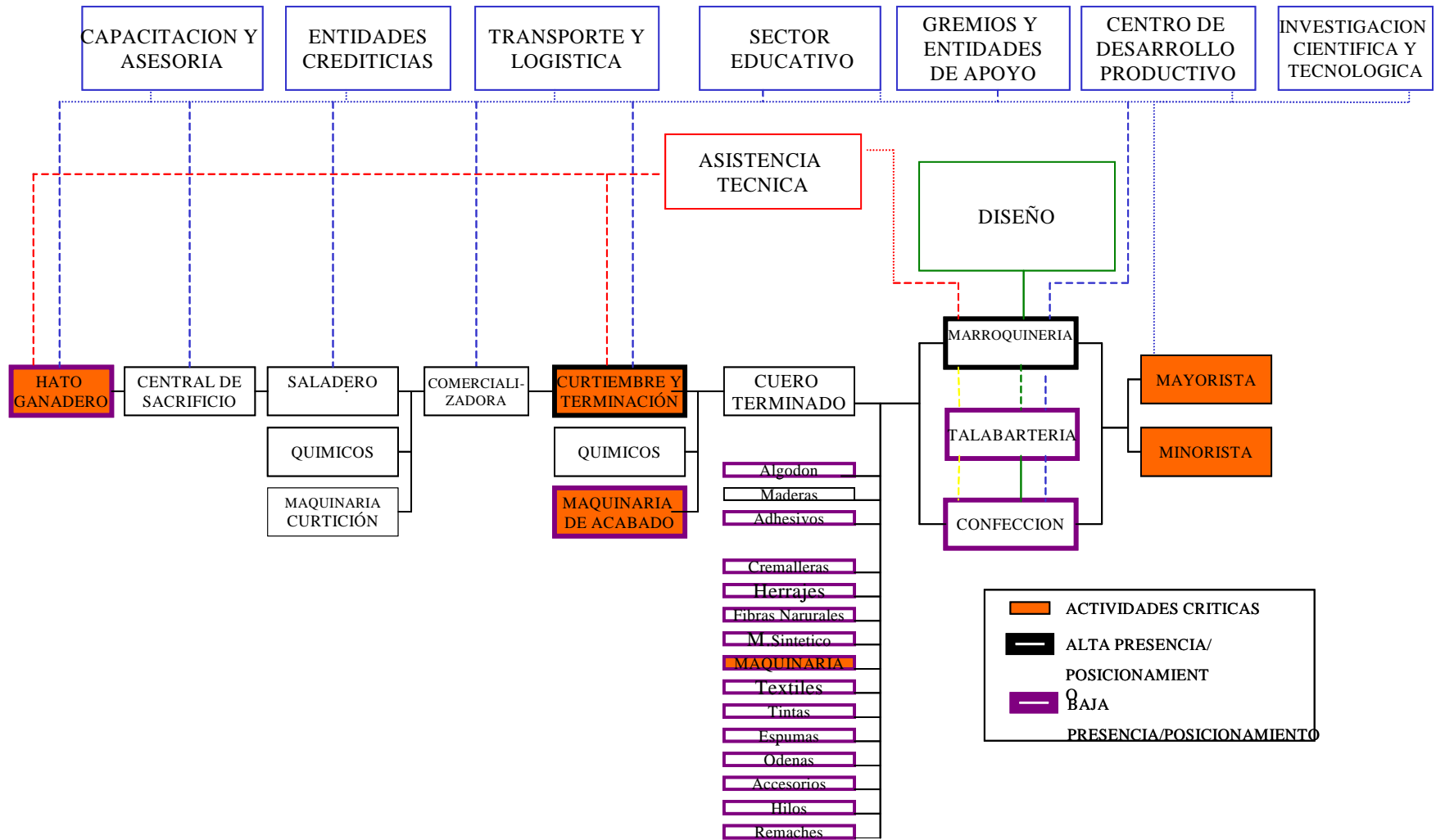
COLOMBIA - INDEXMUNDI. Tasa de Natalidad. [en línea] Disponible en Internet: <http://www.inexmundi.com> [citado el 25 de marzo de 2010]

COLOMBIA PRESENTA SU BALANZA COMERCIAL PARA EL 2008. Zona logística. [en línea] Disponible en Internet: <http://www.zonalogistica.com> [citado el 20 de Abril de 2010]

FEDEDESARROLLO. Desempleo en Colombia. [en línea] Disponible en Internet: <http://www.fededesarrollo.com> [citado el 20 de Abril de 2010]

ANEXOS

Anexo A. Aspectos de cadena de cuero - Estructura de la cadena



Anexo B. Encuesta



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO

El presente cuestionario tiene como objetivo identificar los actuales canales de comercialización que emplean las empresas marroquineras de San Juan de Pasto con el fin de establecer una nueva opción que permita dinamizar la economía local a través de la creación de una comercializadora internacional CI.

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

CUESTIONARIO

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

1. ¿Su empresa exporta actualmente?

a). Si _____

b). No _____

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

Países:

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

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

4. ¿Con qué frecuencia exporta?

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

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

6. ¿Considera importante la oportunidad que en la ciudad de Pasto se genere una entidad que apoye al sector marroquinería a través de en el proceso de exportación y comercialización de los productos de su empresa?

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

1 2 3 4 5
○ ○ ○ ○ ○

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

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

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

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

- a). Si _____
b). No _____

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

- a). Si _____
b). No _____

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo C. Reporte MIC MAC análisis interno

Presentación de las variables

Lista de variables

TRABAJO ARTESANAL DE CALIDAD (WK ART CAL)

EXISTENCIA DE CENTRO DE DESARROLLO ARTESANAL (CDARTESANA)
TEJIDO SOCIOECONOMICO IMPORTANTE EN LA REGION (TEJIDO)

BAJA CULTURA Y EDUCACION DE LOS MICROEMPRESARIOS (CULTURA
EM)

CALIDAD DE LOS PRODUCTOS (CALIDAD)

DISEÑOS Y ACABADOS (DISEÑOS)

PRECIO (PRECIO)

MANO DE OBRA ABUNDANTE (MO ABUNDAN)

MANO DE OBRA HÁBIL (MO HABIL)

ALTA EXPERIENCIA EN FABRICACIÓN (EXPERIENCIA)

INCENTIVOS A LOS PRODUCTOS POTENCIALMENTE EXPORTABLES.
(INCENTIVOS)

PLANEACIÓN (PLANEACION)

ESTRATEGIA COMERCIAL (EST COMERC)

TALENTO HUMANO (T. HUMANO)

APALANCAMIENTO. (APALANCAMI)

DEFICIENTE IINFRAESTRUCTURA DE LOS TALLERES EXISTENTES:
(DEFICIEN I)

DEBIL INFRAESTRUCTURA VIAL, AEROPORTUARIO Y PORTUARIA (DEBIL
INFR)

FALTA DE ASOCIATIVIDAD (ASOCIATIVI)

MECANISMOS DE PROMOCION Y PUBLICIDAD DE LA COMERCIALIZADORA (PROMOCION)

Descripción de las variables:

TRABAJO ARTESANAL DE CALIDAD (WK ART CAL)

Descripción:

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

Tema: VARIABLE INTERNA

EXISTENCIA DE CENTRO DE DESARROLLO ARTESANAL (CDARTESANA)

Descripción:

Nariño cuenta con uno de los tres Centros de Desarrollo Artesanal para la producción de artesanías que hay en el país, el cual se encuentra ubicado en la ciudad de Pasto. Este Centro ha contado con el apoyo de las instituciones locales, así como de la Nación y la cooperación internacional para el fomento de todas actividades de comercialización.

Tema: VARIABLE INTERNA

TEJIDO SOCIOECONOMICO IMPORTANTE EN LA REGION (TEJIDO)

Descripción:

El sector empresarial en el Departamento de Nariño, representa un tejido socioeconómico muy importante para la economía regional, tanto por el aporte al desarrollo económico, como por la absorción de mano de obra, contribuyendo de esta manera a atenuar la grave situación laboral.

Tema: VARIABLE INTERNA

BAJA CULTURA Y EDUCACION DE LOS MICROEMPRESARIOS (CULTURA EM)

Descripción: El empresario se muestra desconfiado y temeroso de realizar este tipo de negociaciones por el desconocimiento que tiene sobre el mundo del comercio internacional, lo cual lo lleva a cometer errores que representan capital mal invertido, pérdida de tiempo y el no volver a pensar en la realización de

negociaciones internacionales, desperdiciando oportunidades de negocio atractivas.

Tema: VARIABLE INTERNA
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS (CALIDAD)

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

Tema: VARIABLE INTERNA
DISEÑOS Y ACABADOS (DISEÑOS)
Descripción:

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

Tema: VARIABLE INTERNA
PRECIO (PRECIO)

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

Tema: VARIABLE INTERNA
MANO DE OBRA ABUNDANTE (MO ABUNDAN)

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

Tema: VARIABLE INTERNA
MANO DE OBRA HÁBIL (MO HABIL)

Descripción: Los trabajadores pertenecientes a las microempresas marroquineras de la ciudad de Pasto están en capacidad de elaborar diferentes productos, al mismo tiempo que logran adaptarlos a los cambios que experimentan los mercados metas, de acuerdo a las exigencias, gusto, necesidades y tendencias en los hábitos de consumo de los clientes, que por lo general están influenciados por la moda.

Tema: VARIABLE INTERNA
ALTA EXPERIENCIA EN FABRICACIÓN (EXPERIENCIA)

Descripción: Las empresas del sector marroquinería de la ciudad de Pasto continuamente han estado produciendo bolsos para dama en variados diseños y tamaños, aspecto que ha llevado a los productores a adquirir gran experiencia en la elaboración de este tipo de productos. La constante demanda de los bolsos y demás productos han permitido que la experiencia sea fortalecida y que los fabricantes logren desarrollar su creatividad, talento humano y habilidad para realizar los diseños que agradan a los clientes.

Tema: VARIABLE INTERNA
INCENTIVOS A LOS PRODUCTOS POTENCIALMENTE EXPORTABLES.
(INCENTIVOS)

Descripción: Los productores marroquineros gozan de unos incentivos atractivos que les ayudan a colocar sus productos con mayor facilidad en el mercado internacional. Bancóldex ofrece varios incentivos para exportar, como el acceso a créditos blandos para el financiamiento de capital de trabajo. Así mismo PROEXPORT, entidad perteneciente al Ministerio de Comercio Exterior, ofrece una serie de servicios para impulsar las exportaciones nacionales, como las Misiones Comerciales que ayudan a promocionar los productos

Tema: VARIABLE INTERNA
PLANEACIÓN (PLANEACION)

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

Tema: VARIABLE INTERNA
ESTRATEGIA COMERCIAL (EST COMERC)

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

Tema: VARIABLE INTERNA
TALENTO HUMANO (T. HUMANO)

Descripción:

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

Tema: VARIABLE INTERNA
APALANCAMIENTO. (APALANCAMI)

Descripción:

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

Tema: VARIABLE INTERNA
DEFICIENTE INFRAESTRUCTURA DE LOS TALLERES EXISTENTES:
(DEFICIEN I)

Descripción:

Los talleres marroquineros son pequeños, escasos de tecnología y no se aplican procesos de fabricación en serie, ya que los trabajos se realizan de manera manual; lo cual dificulta y reduce la oferta.

Tema: VARIABLE INTERNA
DEBIL INFRAESTRUCTURA VIAL, AEROPORTUARIO Y PORTUARIA (DEBIL INFR)

Descripción:

Nariño no cuenta con una infraestructura vial, aeroportuaria y portuaria que facilite el comercio exterior. Falta inversión en estos aspectos por parte del Gobierno nacional.

Tema: VARIABLE INTERNA
FALTA DE ASOCIATIVIDAD (ASOCIATIVI)

Descripción:

Nariño es y ha sido una región donde predominan la cultura individualista y por tanto es difícil producir a gran escala para abastecer pedidos y la alta demanda internacional.

Tema: VARIABLE INTERNA
MECANISMOS DE PROMOCION Y PUBLICIDAD DE LA COMERCIALIZADORA
(PROMOCION)

Descripción:

Al Crear una estrategia de comercialización conjunta que permita promocionar el producto con identidad de región, aprovechando sus características se utilizaran mecanismos como la pagina Web.

Anexo D. Reporte MIC MAC análisis externo

Presentación de las variables (colocar como anexo)

Lista de variables

ACUERDOS COMERCIALES (ACUERDOS C)
POLÍTICA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD (PROD Y COM)
PLAN ESTRATÉGICO EXPORTADOR (PE EXPORTA)
DESARROLLO ECONÓMICO EN NARIÑO (DLL ECONO)
ZONA DE FRONTERA: (FRONTERA)
COMPORTAMIENTO DE BALANZA COMERCIAL (B. COMERCI)
POLITICAS DE FOMENTO (FOMENTO)
COMPORTAMIENTO DEL PIB (PIB)
POLITICAS GUBERNAMENTALES (P GUBERNAM)
COMERCIO EXTERIOR DINAMICO (COMERC EXT)
ESTANCAMIENTO ECONOMICO (EST ECONOM)
INVESTIGACION Y DESARROLLO (I&D)
PUERTOS Y AEROPUERTOS (P Y AEROPU)
COMPETENCIA (COMPET)
TRATADOS COMERCIALES DE COLOMBIA (TRAT COMER)
COMPETITIVIDAD REGIONAL (COMPE REG)
DESEMPLEO (DESEMPLEO)
INGRESO PERCAPITA EN NARIÑO (ING PERCAP)
APERTURA ECONOMICA (AP. ECONOM)
CAPACIDAD INNOVATIVA Y DESARROLLO TECNOLÓGICO (INNOV Y DT)
DISPONIBILIDAD DE CREDITO (CREDITO)
NIVEL DE INGRESOS (INGRESOS)
DEMANDA (DEMANDA)
EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO DE LA ECONOMIA (EXPECTATIV)
PATRONES Y CAMBIOS DE CONSUMO (CONSUMO)
TASAS DE INTERÉS - TASAS POR SERVICIOS FINANCIEROS: (SS. FINANC)
INFLACIÓN (INFLACION)
CONFIANZA EN EL GOBIERNO (CONFIANZA)
HABITOS DE COMPRA (HABITOS)
CRECIMIENTO POBLACIONAL (CREC POBL)
ENTORNO JURÍDICO - GUBERNAMENTAL. (JUR GUBER)
Descripción de las variables
ACUERDOS COMERCIALES (ACUERDOS C)

Descripción: El crecimiento del comercio tiene fuertes componentes regionales. Los mayores crecimientos de los flujos de comercio se han dado, en efecto, al interior de Europa, del continente Americano y de Asia del Este y, en nuestro continente, al interior de los tres mayores procesos de integración en curso: el Área de Libre Comercio de América del Norte, MERCOSUR y la Comunidad

Andina. El "regionalismo abierto", como lo ha denominado la CEPAL. América Latina se ha visto beneficiada por estas tendencias.

Tema: VARIABLE EXTERNA
POLÍTICA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD (PROD Y COM)

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

La política, cuyo fin es preparar al sector empresarial colombiano para insertarse en el mercado internacional, incide en los tres factores de la competitividad: la productividad macro, micro y la estrategia.

Tema: VARIABLE EXTERNA
PLAN ESTRATÉGICO EXPORTADOR (PE EXPORTA)

Descripción: El país cuenta con el Plan Estratégico Exportador y con programas puntuales orientados hacia zonas rurales o hacia el desarrollo de sectores específicos. El primero busca preparar a las organizaciones para generar productos y buscar mercados externos mejorando las variables relacionadas con la capacidad exportadora: logística e infraestructura, mecanismos de financiación, adecuación de la oferta exportable, rigidez del estado (trámites), política macroeconómica (tasa de cambio), entorno político (seguridad)

Tema: VARIABLE EXTERNA
DESARROLLO ECONÓMICO EN NARIÑO (DLL ECONO)

Descripción: Para el caso de Nariño presenta una economía tradicional, basada en el sector primario.

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

Tema: VARIABLE EXTERNA
ZONA DE FRONTERA: (FRONTERA)

Descripción:

Existe una actividad comercial importante en el departamento debido al intercambio con el vecino país del Ecuador, sin embargo, el contexto bajo el cual se desarrolla el comercio exterior no es el mejor, ya que por años Nariño ha sido un departamento de paso para las mercancías del interior Colombiano hacia el sur

del continente o de este hacia el interior del país, sin ser participe y protagonista de ese movimiento comercial y menos del proceso productivo.

Tema: VARIABLE EXTERNA
COMPORTAMIENTO DE BALANZA COMERCIAL (B. COMERCI)

Descripción:

El departamento muestra una vocación exportadora de productos con procesamientos industriales con una participación en el total de un 95.35%. Lo anterior indica que la dinámica externa depende en una medida considerable del grado de desarrollo técnico que presente el aparato productivo local. Es así que para el primer semestre del 2006 el sector palmífero fue el segundo en orden de importancia para las compras efectuadas desde el exterior, al registrar una participación de 35.3%.

Tema: VARIABLE EXTERNA
POLITICAS DE FOMENTO (FOMENTO)

Descripción:

Gracias al ímpetu del sector empresarial y al acompañamiento de los entes estatales se está tratando de revertir esta constante y para ello se quiere generar un cierto grado de compromiso por parte de los actores principales del sector productivo, el sector privado, el sector público, las universidades y los centros de investigación para que en conjunto se busque darle un giro de ciento ochenta grados a la economía exterior del departamento.

Tema: VARIABLE EXTERNA
COMPORTAMIENTO DEL PIB (PIB)

Descripción:

"Para el caso de la industria manufacturera cuya participación dentro del PIB departamental es el 4.06%", se identificaron dos subsectores: La pequeña industria caracterizada por bienes de consumo personal, con una participación de mano de obra familiar y una relación capital de trabajo muy baja y la mediana industria está conformada por quince actividades económicas dentro de las cuales se destacan: la industria de bebidas, la fabricación de productos alimenticios, en especial de productos lácteos.

Tema: VARIABLE EXTERNA
POLITICAS GUBERNAMENTALES (P GUBERNAM)

Descripción: La administración departamental con el apoyo del gobierno central están desarrollando e implementando una serie de planes estratégicos que permitan el aprovechamiento de todas las potencialidades que posee el departamento en la búsqueda de la competitividad y la inserción su aparato productivo en la economía global: los cuales a la fecha deberían llevar el

acompañamiento de comercializadoras internacionales para complementar el proceso exportador con éxito, siendo esto una amenaza grave en el entorno.

Tema: VARIABLE EXTERNA
COMERCIO EXTERIOR DINAMICO (COMERC EXT)
Descripción:

"Según cifras suministradas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo cuya fuente es el Departamento Nacional de Estadísticas- DANE, la participación de las exportaciones de Nariño se mantiene como una de las más bajas del país; sin embargo durante el año 2005, las exportaciones crecieron en 52% respecto del año 2004 y para el años 2006 se presentó un incremento del casi 10%. La principal causa de este comportamiento se debe al incremento de las exportaciones de cueros, café, aceite de palma.

Tema: VARIABLE EXTERNA
ESTANCAMIENTO ECONOMICO (EST ECONOM)
Descripción:

"Otros factores que han incidido negativamente en el estancamiento económico son: el débil apoyo Estatal, sustentado por la crisis fiscal de la nación, la existencia de políticas congruentes a las necesidades reales de las regiones, una inequitativa Reforma Agraria reflejada en los conflictos por el interés de uso y tenencia de tierras, la existencia de una infraestructura física deficiente y la falta de reglamentación a beneficios legales efectivos, especialmente para la zona de frontera.

Tema: VARIABLE EXTERNA
INVESTIGACION Y DESARROLLO (I&D)

Descripción: Los factores negativos identificados son: bajas inversiones en ciencia, tecnología e innovación, la falta de centros de investigación y creación de nuevos productos, calidad del capital humano a nivel educativo y formativo, desmejoras en las metas de analfabetismo, sistema de producción con una débil generación de valor agregado, baja capacidad empresarial, limitada inserción internacional, casi nula industrialización, balanza comercial deficitaria.

Tema: VARIABLE EXTERNA
PUERTOS Y AEROPUERTOS (P Y AEROPU)

Descripción: El departamento de Nariño no cuenta con la Infraestructura necesaria para lograr competitividad, Igualmente a pesar de contar con el Puerto de Tumaco, este no tiene una buena capacidad de embarque. Existe baja inversión en los sectores.

Tema: VARIABLE EXTERNA
COMPETENCIA (COMPET)

Descripción: La nivel internacional y artículos procedentes de china, en materiales sintéticos a menores costos

Tema: VARIABLE EXTERNA
TRATADOS COMERCIALES DE COLOMBIA (TRAT COMER)

Descripción: A finales de la década de los sesenta, el Gobierno de Colombia, con el fin de garantizar el crecimiento económico del país, el bienestar de sus habitantes y preparar la economía nacional para su desarrollo en un mundo globalizado, inició una serie de reuniones y acercamientos con sus vecinos geográficos y sus socios comerciales más importantes, buscando llegar a acuerdos que permitieran disminuir o eliminar las restricciones al comercio existentes entre los demás países y Colombia.

Tema: VARIABLE EXTERNA
COMPETITIVIDAD REGIONAL (COMPE REG)

Descripción: El desarrollar el estudio de los diferentes indicadores económicos regionales y sobre todo los factores de competitividad , se identifica como preocupante la posición del departamento de Nariño en el contexto nacional, en este sentido el sector publico, privado y la academia, pretendio diseñar una estrategia de articulación que permita a Nariño viabilizar una nueva realidad en movimiento hacia la competitividad, para ello es básico aprovechar las ventajas y comparativamente consolidar nuestra posición.

Tema: VARIABLE EXTERNA
DESEMPLEO (DESEMPLEO)

Descripción: La situación laboral en el área urbana es crítica, toda vez que la economía no ofrece mayores posibilidades para los trabajadores con mano de obra calificada que salen cada año de las universidades, evidenciando claramente que la demanda de empleo se orienta hacia ocupaciones de bajo perfil de preparación, como: vendedores estacionarios, obreros de la construcción, empleados en servicios personales y trabajadores informales;

Tema: VARIABLE EXTERNA
INGRESO PERCAPITA EN NARIÑO (ING PERCAP)

Descripción:

El deterioro del ingreso de los nariñenses es evidente pues las cifras revelan que para 1989 mientras un colombiano ganaba \$100, el nariñense ganaba \$53, y para

el año 2008 sólo alcanzaba a ganar los \$42, ubicándose en condiciones similares a departamentos de menor desarrollo como el Chocó.

Tema: VARIABLE EXTERNA
APERTURA ECONOMICA (AP. ECONOMOM)

Descripción:

"La conducta del sector externo del departamento de Nariño, se explica por las exportaciones del sector industrial que concentra en promedio más del 95% de ellas, especialmente de los subsectores aceites y grasas, elaboración de pescado, lácteos y cueros, que progresivamente han demostrado pérdida de competitividad y participación en los mercados internacionales.

Tema: VARIABLE EXTERNA
CAPACIDAD INNOVATIVA Y DESARROLLO TECNOLÓGICO (INNOV Y DT)

Descripción:

La baja capacidad innovativa y de desarrollo tecnológico de las Pymes industriales del departamento de Nariño reflejada en la falta de innovación de productos orientados hacia mercados internacionales, los bajos niveles de productividad, los exiguos esfuerzos en la certificación y acreditación de productos y la falta de innovación e implementación de sistemas de gestión avanzados, entre otros, las ha llevado a perder competitividad en la composición de las exportaciones

Tema: VARIABLE EXTERNA
DISPONIBILIDAD DE CREDITO (CREDITO)

Descripción:

Las entidades financieras actualmente brindan un portafolio de servicios (Competitivo en el Sector) que refleja tasas de interés competitivas, beneficio para un tipo de empresa como la comercializadora internacional que necesita un capital de trabajo alto de forma continua. La disponibilidad de crédito se debe a una necesidad continua del gobierno y las entidades por reactivar la economía y propiciar fuentes de financiamiento para las empresas.

Tema: VARIABLE EXTERNA
NIVEL DE INGRESOS (INGRESOS)

Descripción: En cuanto al nivel de ingresos, actualmente dada la crisis de la economía y los grupos de inversión donde se pagan alto interés se ha reducido el nivel de ingresos en la ciudad de Pasto por consecuencia de hechos que afectaron el ahorro de los nariñenses como fue el fenómeno de las pirámides.

Tema: VARIABLE EXTERNA
DEMANDA (DEMANDA)

Descripción: La demanda local e internacional le ha proporcionado a las empresas del sector corporativo un dinamismo comercial reflejado en el fortalecimiento de las entidades como en la producción, incremento en las ventas, márgenes de rentabilidad, capacidad instalada, inversiones, evolución de la construcción, entre otras. Al mismo tiempo, algunas compañías han diversificado sus productos buscando ofrecer bienes de mayor calidad que les permita exportar y competir con el mercado nacional e internacional

Tema: VARIABLE EXTERNA
EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO DE LA ECONOMIA (EXPECTATIV)

Descripción:

"Las expectativas de crecimiento de la economía colombiana arrojan un promedio de 5.5% para el 2008 y de 5.2% para el 2009 impulsado principalmente por:

- Ø El dinamismo de la industria, comercio y construcción
- Ø El grado de confianza de los empresarios y consumidores
- Ø El aumento de la demanda interna
- Ø La valorización de los activos locales

Tema: VARIABLE EXTERNA
PATRONES Y CAMBIOS DE CONSUMO (CONSUMO)

Descripción: Las tendencias del mercado cambian sustancialmente, por tanto cambian los materiales y materias primas de moda.

Tema: VARIABLE EXTERNA
TASAS DE INTERÉS - TASAS POR SERVICIOS FINANCIEROS: (SS. FINANC)

Descripción:

Las entidades financieras en pro de fidelizar a sus clientes, generan mayores valores agregados y descuentos como lo son el Manejo por Pagina Virtual, Por cobro de remesas, Consignaciones, Pago de Proveedores, Pago de Nóminas y Cooperativas de Trabajo Asociado.

Tema: VARIABLE EXTERNA
INFLACIÓN (INFLACION)

Descripción: Según el Departamento Nacional de Estadística (Dane, estatal) la inflación en Colombia en los tres primeros meses del año llegó a 1,94%, contra 3,41% de igual período de 2008. En marzo el índice de precios al consumidor aumentó 0,50%, contra 0,81% de marzo de 2008.

Tema: VARIABLE EXTERNA
CONFIANZA EN EL GOBIERNO (CONFIANZA)

Descripción: El Gobierno de Santos ha implicado continuar con unos planteamientos de seguridad democrática como política de estado permanente. La confianza en el gobierno y la política de seguridad democrática han contribuido a un desempeño favorable de la economía colombiana en el 2009 y 2010, por lo cual se benefician los negocios.

Tema: VARIABLE EXTERNA
HABITOS DE COMPRA (HABITOS)

Descripción: Los hábitos de compra de la sociedad requieren de bienes de cuero como una necesidad para llegar al trabajo, sitio de estudio, familia, entre otros; además el vestido es una necesidad primaria de las personas, es por esto que se desarrollan las actividades de comercialización de manufacturas y se convierten en una oportunidad.

Tema: VARIABLE EXTERNA
CRECIMIENTO POBLACIONAL (CREC POBL)

Descripción:

El crecimiento poblacional se considera una excelente oportunidad por cuanto permite una mayor afluencia de clientes locales a la comercializadora. El Crecimiento poblacional, según estadísticas del DANE la proyección de crecimiento poblacional es un indicador que favorece a las empresas.

Tema: VARIABLE EXTERNA
ENTORNO JURÍDICO - GUBERNAMENTAL. (JUR GUBER)

Descripción: En la presente situación del país, a pesar de las restricciones dadas por los bajos índices de crecimiento económico, el aumento en la exclusión social, el entorno político, los problemas de gobernabilidad, la migración de capital humano al exterior, la falta de una política adecuada de medio ambiente, existen múltiples oportunidades relevantes para la empresa en todas las dimensiones de la vida política.

Tema: VARIABLE EXTERNA
Matrices de entrada
Matriz de Influencias Directas (MID)