

**PLAN ESTRATEGICO EXPORTADOR DE CUERO WET BLUE INTEGRAL
PARA LA EMPRESA CURTIEMBRE JAVIER IGNACIO CONCHA**

HECTOR FABIO RAMIREZ CORTES

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2010**

**PLAN ESTRATEGICO EXPORTADOR DE CUERO WET BLUE INTEGRAL
PARA LA EMPRESA CURTIEMBRE JAVIER IGNACIO CONCHA**

HECTOR FABIO RAMIREZ CORTES

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

**Asesor:
Esp. PABLO CESAR ROJAS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2010**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el presente trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de sus autoras”

Artículo primero del acuerdo numero 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

ASESOR

JURADO

JURADO

San Juan de Pasto, Marzo de 2010

DEDICATORÍA

A Dios.

AGRADECIMIENTOS

A Dios.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	17
1. ANTEPROYECTO PLAN ESTRATEGICO EXPORTADOR DE CUERO WET BLUE INTEGRAL PARA LA EMPRESA CURTIEMBRE JAVIER IGNACIO CONCHA	18
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACION	18
1.2 MARCO DE REFERENCIA.....	18
1.2.1 Marco teórico:	18
1.2.2 Marco contextual:.....	23
1.3 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	28
1.4 DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA	28
1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	29
1.6 OBJETIVOS.....	29
1.6.1 Objetivo general.....	29
1.6.2 Objetivos Específicos:.....	29
1.7 JUSTIFICACIÓN	30
1.7.1 Actualidad del Tema	30
1.7.2 Necesidad de la Investigación y utilidad de la investigación	30
1.7.3 Línea, área y pertinencia del problema a investigar.....	31
1.8 COBERTURA DEL ESTUDIO.....	31
1.8.1 Temporal.....	31
1.8.2 Espacial	31
1.8.3 Variables:	31
1.9 PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	32
1.9.1 Tipo de Estudio:	32
1.9.2 Fuentes de Información	32
1.9.3 Instrumentos para la recolección de la información:.....	32
1.9.4 Procesamiento de la Información.....	32
1.10 CONTENIDO APROXIMADO DEL INFORME FINAL.....	33
2. ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR.....	34
2.1 PERFIL DE LA EMPRESA.....	34

2.1.1 Generalidades:	34
2.1.2 Misión, Visión y Objetivos de la empresa	35
2.2 SITUACION DE LA EMPRESA	35
2.2.1 Análisis Organizacional:	35
2.2.2 Análisis de Producción:	36
2.2.3 Análisis Financiero:	39
2.3 PRODUCTO	47
2.4 MERCADEO	48
2.4.1 Comportamiento de las Ventas:	48
2.4.2 Canales de Distribución	48
2.4.3 Principales Clientes	48
2.4.4 Expectativa de los clientes:	48
2.4.5 Estrategias de Promoción Utilizadas.	49
2.4.6 Fortalezas y Debilidades Frente a la Competencia:	49
2.5 COMPETITIVIDAD	51
2.5.1 Análisis Sectorial Colombiano:	51
2.5.2 Análisis Sectorial Regional:	56
2.5.3 Posición de la Empresa Frente a las Compañías del Sector.	57
2.5.4 Ventajas Competitivas	57
2.5.5 Flexibilidad Ante el Cambio:	57
2.5.6 Análisis Estratégico -Matriz DOFA:	60
3. SELECCIÓN DE MERCADOS Y DISEÑO DEL PROCESO DE	63
3.1 MERCADO OBJETIVO ITALIA	63
3.1.1 Factores Macroeconómicos:	63
3.1.2 Tamaño del Mercado:	67
3.2 ANALISIS DEL CONSUMIDOR	70
3.2.1 Perfil del Consumidor Actual:	70
3.2.2 Localización del Consumidor	70
3.2.3 Elementos que Inciden en la Decisión de Compra	70
3.2.4 Segmentación	70
3.2.5 Tamaño de los Clientes	72
3.2.6 Destino del Producto:	72

3.3 TENDENCIAS DE CONSUMO Y PRODUCCION	72
3.3.1 Características de la demanda	72
3.4 ANALISIS DE LA COMPETENCIA LOCAL E INTERNACIONAL	73
3.4.1 Principales Empresas y/o Marcas.....	73
3.4.2 Productos de la Competencia	73
3.4.3 Esquema de Comercialización.....	74
3.4.4 Mercadeo y Publicidad.....	74
3.5 SITUACION DEL PRODUCTO EN EL MERCADO	74
3.5.1 Nivel de Calidad Exigido en el Mercado Objetivo	74
3.5.2 Exigencias de Entrada:	75
3.6 CANALES DE DISTRIBUCION.....	76
3.6.1 Tipos de Canales Existentes en el Mercado	76
3.7 PROMOCION	76
3.7.1 Imagen de la Marca	76
3.7.2 Selección de Medios de Comunicación	76
3.7.3 Métodos de Promoción	77
3.8 PRECIO	77
3.8.1 Rango de fluctuación de precios del producto.....	77
3.8.2 Condiciones de pago (carta de crédito, giro directo, plazos, etc.).....	78
3.8.3 Riesgo cambiario (costos por la fluctuación de la moneda).....	78
4. PLAN DE ACCION.....	80
4.1 OBJETIVO	80
4.2 ESTRATEGIAS.....	80
4.2.1 Dirigidas a la Empresa:	80
4.2.2 Dirigidas al Producto:	80
4.2.3 Dirigidas al Mercado:	80
4.3 METAS ANUALES DE EXPORTACION	81
4.4 ACTIVIDADES A EJECUTAR CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO	81
4.5 FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	85
4.6 PLAN DE CONTIGENCIA.....	85
5. CONCLUSIONES	97
6. RECOMENDACIONES.....	99

BIBLIOGRAFIA.....	100
NETGRAFÍA	101
ANEXOS.....	102

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Número y tamaño de las curtiembres en Colombia	25
Tabla 2. Principales productos exportados por Colombia a Italia.	53
Tabla 3. PRODUCTOS POTENCIALES EN ITALIA	55
Tabla 4. Balanza Bilateral Colombo – Italiana	66
Tabla 5. Aranceles preferenciales.....	75
Tabla 6. Evolución de los precios medios de exportación de cuero a nivel internacional.....	78
Tabla 7. Metas anuales de exportación	81
Tabla 8. Plan táctico	82
Tabla 9. Indicadores socioeconómicos de España	88
Tabla 10. Balanza comercial.....	88
Tabla 11. Principales productos importados	89
Tabla 12. Balanza comercial Bilateral Colombo - Española	91

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Matriz de factores internos (MEFI)	50
Cuadro 2. Matriz de factores externos (MEFE).....	59
Cuadro 3. Cruce de variables (MATRIZ DOFA).....	61

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Estructura del sector curtiembres en Colombia	26
Figura 2. Ubicación de la industria curtidora en Colombia.....	26
Figura 3. Comportamiento general de las exportaciones colombianas hacia Italia	51
Figura 4. Exportaciones Colombianas Italia enero – mayo (2006 – 2007) FOB US\$ millones.....	52
Figura 5. Participación de las exportaciones Italia (enero – mayo 2007).....	54
Figura 6. Balanza comercial	66
Figura 7. Exportaciones Italianas.....	67
Figura 8. Socios de exportación.....	68
Figura 9. Importaciones	69
Figura 10. Principales países proveedores de Italia.....	69
Figura 11. Mapa de Italia	71
Figura 12. Esquema de comercialización	74
Figura 13. Exportaciones Colombianas hacia España.....	91

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. FORMATO ENCUESTA PARA ANALIZAR EL POTENCIAL	103
Anexo B. MATRIZ DE PRESELECCION DE PAISES	106
Anexo C. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	109
Anexo D. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	110
Anexo E. MAQUINARIA DE LA CURTIEMBRE.....	112
Anexo F. BALANCE GENERAL AÑO 2007 A 31 DE DIC-2007.....	118
Anexo G. ESTADO DE RESULTADO AÑO 2007.....	119
Anexo H. BALANCE GENERAL JUNIO 2008.....	120
Anexo I. ESTADO DE RESULTADO JUNIO 2008.....	122
Anexo J. COSTO DE PRODUCCIÓN POR CUERO	123
Anexo K. COSTO DE PRODUCCION POR UNIDAD DE CUERO WET BLUE	125
Anexo L. MATRIZ COSTOS DE PRODUCCION.....	126
Anexo M. MATRIZ DE COSTOS DFI.....	128

RESUMEN

El estudio de mercado tiene como principal función unir al consumidor, cliente y público en general con la empresa, a través de información que servirá para identificar y definir las oportunidades, las necesidades del mercado y las amenazas para la empresa de penetrar exitosamente no solo en el mercado local si no también en el internacional.

Esta investigación toma como base de estudio la Curtiembre Javier Ignacio Concha, una empresa con más de ochenta años de tradición en el mercado dedicada al proceso de curtido del cuero para importación y exportación, lo cual le ha permitido posicionarse en el mercado local por su experiencia y calidad del cuero terminado y Wet Blue. El presente trabajo pretende mediante el diseño organizacional de la empresa, integrar todos sus componentes humanos y tecnológicos para funcionar como un sistema coherente y rentable, con procesos que están orientados a enfocarse en la mejora del negocio y sus resultados, todo lo anterior con la finalidad de fortalecer la empresa y hacerla competitiva permitiendo incrementar no solo su participación en el mercado local si no también su incursión en el mercado internacional.

ABSTRACT

The market has a main function unite the consumer, customer and general public whit the company, through information that will identify and define opportunities, market requirements and threats to the company not only successfully penetrate the local market but also internationally.

This research study builds on the Tannery Javier Inagcio Concha, a company with more than eigthy of tradition in the market dedicated to the leather tanning process for import and export, which has allowed him to position themselves in the local market for their expertise and quality of finished leather and Wet Blue. This paper attempts by the companys organizational design, integrate all human and technological components to funtion as a coherent and profitable, with processes that are oriented to focus on improving the bussiness and its results, the above in order to strengthen the company and make it competitive by allowing not only increase their participation in the local market but also its foray into the international market.

INTRODUCCIÓN

En la mayoría de las empresas se genera una carrera acelerada en busca de los métodos de cambio para poder sobrevivir y permanecer en el mercado. Para que estos cambios generen resultados óptimos, el acceso a los mercados nacionales e internacionales debe decidirse racionalmente, llevando a cabo un análisis riguroso de la empresa ante las posibilidades de comercialización en los diferentes mercados, en este sentido analizar y comprobar la viabilidad de cada uno de ellos requiere una adecuada planificación para el mercado meta.

Para la empresa en este momento coyuntural de la economía es más atractivo el mercado internacional por este motivo el plan estratégico exportador se enfoca sobre una perspectiva estratégica; el mercado integrado por tres participantes con sus propios intereses y objetivos la empresa, la competencia y el mercado (los clientes), la clave es conocer el mercado, las necesidades de los consumidores que son quienes dan la pauta para poder definir mejor que es lo que vamos a vender, donde y como lo haremos.

Bajo esta óptica el presente plan estratégico exportador tuvo como principal función identificar y definir puntos fuertes o débiles de la empresa, las amenazas, las oportunidades, las características de la competencia, las necesidades y las exigencias del mercado y demás aspectos que el empresario debe tener en cuenta al tomar la decisión de internacionalizar su producto.

El documento se divide en 4 capítulos, en el primer capítulo se presentan las bases del proyecto a desarrollar como el título, la identificación del problema, marco teórico, objetivos, justificación, cobertura y el procedimiento metodológico que permite el desarrollo del presente trabajo. Posteriormente en el segundo de ellos, se realizó un análisis del potencial exportador de la empresa teniendo en cuenta su situación actual en aspectos productivos, administrativos y financieros para determinar sus puntos fuertes o débiles, las amenazas y las oportunidades que posee Curtiembres Javier Ignacio Concha para internacionalizarse. Seguidamente en el capítulo Tres, se recopiló, seleccionó y analizó la información para identificar qué mercados ofrecen las mejores posibilidades de venta para mi producto, para ello se tiene en cuenta los principales aspectos de carácter económico, social y político, las condiciones de acceso al mercado, la normatividad pertinente y la Política comercial. Por último en el capítulo cuatro, se elaboró un plan de acción cuya información le sirva al empresario para evaluar la existencia o no de oportunidades de exportación y enterarse de sus posibilidades y perspectivas a fin de determinar el presupuesto, las estrategias a utilizar y las técnicas de comercialización que han de adoptarse para conquistar un mercado extranjero y llegar al cierre de un negocio; además se estipulan unas conclusiones y recomendaciones que le sirven de guía al empresario al momento de tomar la decisión de internacionalizar su producto.

1. ANTEPROYECTO PLAN ESTRATEGICO EXPORTADOR DE CUERO WET BLUE INTEGRAL PARA LA EMPRESA CURTIEMBRE JAVIER IGNACIO CONCHA

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACION

La industria del cuero en el departamento de Nariño se caracteriza por la utilización de procesos de producción artesanales e incipientes niveles de tecnificación. La infraestructura es deficiente, destacándose la carencia de espacio físico que predomina con las incompatibilidades urbanísticas, el nivel de mecanización del proceso es deficiente y muy pocas curtiembres cuenta con mas de 4 maquinas, incluyendo bombos.¹

Son empresas básicamente familiares, cuyo conocimiento empírico se transmite de generación en generación, tal es el caso de la empresa Curtiembre Javier Ignacio Concha que pese a tener más de ochenta años en el mercado desde sus inicios hasta ahora no ha contado con una estructura organizacional que permita el diseño de un sistema de planeación que dirija la gestión en producción y comercialización con resultados satisfactorios y que a su vez permita no solo incrementar su participación en el mercado local si no también desarrollarse en un tiempo prudente.

Sumado a lo anterior el desconocimiento de las condiciones de acceso a los mercados extranjeros no permite aprovechar las oportunidades que brinda el entorno y las ventajas competitivas con que cuenta la empresa como la experiencia en la exportación de cuero Wet Blue Integral fruto de la participación en un programa estatal que no genero continuidad por la falta de experiencia y direccionamiento estratégico de la empresa, la certificación internacional a la calidad, la capacidad instalada y la maquinaria y equipo adecuado para el procesamiento del cuero; maquinaria que actualmente está siendo sub-utilizada para el alquiler y prestación de servicios.

Lo anterior refleja la necesidad latente que tiene la empresa de ampliar mercados para poder asegurar su supervivencia y generar una fuente ingresos que genere una mayor solidez y estabilidad en el tiempo.

1.2 MARCO DE REFERENCIA

1.2.1 Marco teórico:

Teoría de Ventaja Competitiva: El concepto de la ventaja competitiva es una característica esencial que le permite a la empresa generar una posición para

¹ ÁLZATE TEJADA, Adriana María. Proyecto Gestión Ambiental en la Industria de la Curtiembre en Colombia, Diagnóstico y Estrategias. Centro Nacional de Producción más Limpia, febrero de 2004. Disponible en: www.gestionambiental.com Consultado el: Pág. 8

poder competir. Porter (1990) afirma que la capacidad de las empresas para competir internacionalmente depende de las circunstancias locales y las estrategias de la empresa²; sin embargo depende de las empresas el aprovechar o no esta oportunidad creando un entorno donde alcancen una ventaja competitiva internacional, para ello es de vital importancia tener en cuenta los factores que determinan la competitividad de la empresa describiéndolos a través del diamante competitivo el cual incluye los factores de oferta.

Los factores de oferta son los factores internos de la empresa como producción, administración, recursos humanos y tecnología, los factores de demanda como el perfil del consumidor, competencia, participación en el mercado, distribución, promoción y publicidad, tendencias, los factores de integración que permiten conocer la vinculación productiva de la empresa con otras empresas, los factores de estrategia empresarial en los que se analiza la estructura del mercado y la influencia de las empresas rivales para diseñar el plan administrativo, financiero, de producción, marketing, recursos humanos, tecnología e innovación y 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.

Otro enfoque como el de Dunning (1991) señala que un completo entendimiento de las ventajas competitivas de las empresas y las ventajas estructurales de los países, son determinantes para la creación de un entorno competitivo empresarial, sus efectos en la globalización y los mercados, puede proveer la base en la teoría de la internacionalización³. Aunado a esto, (Grant, 1999; Barney, 2001) mencionan que algunos recursos claves y estratégicos (intangibles) (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Dierickx y Cool, 1989; Amit y Schoemaker, 1993) son capaces de proporcionar rendimientos económicos a largo plazo.

Teoría de la Internacionalización: La teoría de la internacionalización (Buckley y Vasson, 1976, 1985; Rugían, 1981; Hennart, 1982, 1986; Casson 1987, 1991)⁴ se centra en explicar el porqué las empresas buscan los beneficios que fundamenta el comercio internacional, sin embargo debemos reconocer que la eficiencia significa costos más bajos (Williamson 1975; Smith 1776), que a su vez constituyen estímulos más poderosos para comerciar. (Buckley y Casson 1979)⁵.

El modelo desarrollado por Vernon (1966) intenta explicar el proceso de internacionalización de las empresas combinando la teoría del comercio internacional desde una perspectiva empresarial, haciendo uso del ciclo de vida

² <http://www.eumed.net/tesis/2006/fhc/2a.htm> Modelo integral de competitividad económica para las empresas. Pdf. Cap. II Fernando Hernández

³ op.cit. Pág. 2

⁴ Op.cit Pág. 3

⁵ Op.cit Pág. 3

del producto y resalta el papel de la innovación tecnológica como un patrón para el comercio entre países.

Kojima (1982) en su modelo dice que la inversión directa en el extranjero debe originarse en el sector (o actividad) del país inversor con desventaja comparativa (o marginal), que sea potencialmente un sector en el que tiene ventaja comparativa el país receptor, define su modelo partiendo de los modelos neoclásicos del comercio internacional y teoría de la ventaja comparativa para explicar los patrones de producción extranjera de las empresas.

(Knickerborcker, 1973; Flowers, 1976 y Graham, 1978)⁶, en su teoría nos dicen que la estrategia de entrar a los mercados foráneos debe ser nuestro mayor reto, Graham y Krugman (1993) y McCulloch (1993) nos dicen que debemos cambiar la actitud de nuestras empresas para que lleguen a ser líderes en el mercado internacional.

Teoría de Reingeniería: En las teorías de reingeniería, las jerarquías organizacionales y la representación de las organizaciones en términos de diferentes funciones, son reemplazadas mediante el rediseño, con procesos que están orientados a enfocarse en los procesos del negocio y sus resultados. Michael Hammer, autor que acuñó en los 80' la idea de "reingeniería" definida como un "cambio radical en los procesos de negocios para producir una mejora drástica"⁷, presenta los procesos como los factores a partir de los cuales una organización puede integrar todos sus componentes humanos y tecnológicos para funcionar como un sistema coherente y rentable.

La organización centrada en procesos, de tareas aisladas a procesos, de empleados a profesionales, de la teoría a la acción, de departamentos a funciones integradas⁸.

Para cumplir con todos los elementos de la definición de reingeniería de procesos necesitamos identificar: Los resultados decisivos del negocio que son el objetivo y la meta de nuestro esfuerzo de reingeniería, los procesos que representan todas las actividades que llevamos a cabo para producir los bienes o servicios de nuestro negocio, los procesos estratégicos de valor agregado es decir, el subconjunto de todos los procesos que son importantes tanto para nuestra estrategia corporativa como para nuestros clientes, los elementos sustentadores es decir, los sistemas, las políticas y estructuras organizacionales que existen a fin de permitir nuestros procesos estratégicos de valor agregado y por ultimo y mas importante una definición de rediseño rápido y radical de la organización.

⁶ Op.cit Pág. 3

⁷ <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/reshummer.htm>

⁸ Reengineering Work: don't Automate, Obliterate. Michael Hammer, Harvard Business Review, 1990

Teoría de Ventaja Comparativa: De acuerdo con **David Ricardo** las ventajas del comercio dependen de la **Ventaja Comparativa** que sugiere que es lógico para un país especializarse en la producción de aquellos bienes que pueda producir de manera más eficiente y adquirir de otros países, aquellos bienes que pueda producir de manera relativamente menos eficiente incluso cuando esto signifique adquirir aquellos bienes cuya producción nacional sea más eficaz⁹; además hace abstracción de amplios efectos del comercio internacional en la distribución de la renta y predice que los países en conjunto siempre ganan con el comercio; también propone que el libre comercio ilimitado resulta en un incremento de la producción mundial.

El comercio es un beneficio generalizado, que conduce a la especialización internacional con desplazamientos de la fuerza de trabajo desde la industria en las que es relativamente ineficiente a las industrias en las que es relativamente más eficiente debido a que considera que el trabajo es el único factor que debe moverse, lo que hoy no se aplica en la realidad porque aunque el comercio es explicado, también refleja las diferencias en los recursos de los países.

Marketing e Investigación de Mercados: En la mayoría de los casos, los compradores "consumen" algo (o mucho) más que el producto en sí. Los productos contienen algunos elementos adicionales (que los empresarios deben aprender a identificar) que los hacen más atractivos: categorías, cualidades, servicio, entre otros. Estas cualidades son las necesidades ocultas de los clientes. Si uno es realmente capaz de determinar lo que realmente compran o desean comprar sus clientes, estará en condiciones de ofrecerles lo que demandan. Entre los estímulos principales de las ventas el marketing señala cinco de ellos como primordiales; el producto, el precio, el envase, la producción y la distribución. La clave es conocer las necesidades del mercado¹⁰.

El desarrollo de la investigación de mercados durante la primera parte del siglo XX es simultáneo con el surgimiento del concepto de mercadeo. A través de este período, la filosofía gerencial que guiaba las organizaciones fue cambiando gradualmente la orientación al consumidor que existe hoy.

Durante el período comprendido entre 1900 y 1930, la preocupación gerencial se centraba principalmente en los problemas y oportunidades asociados con la producción; entre 1930 y finales de los años cuarenta, esta orientación se desplazó a los problemas y oportunidades relacionados con la distribución; a partir de finales de los años cuarenta se aumentó la atención hacia las necesidades y deseos del consumidor. La naturaleza y el papel de la actividad de mercadeo en estas organizaciones reflejan este cambio en la filosofía gerencial¹¹.

⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja_comparativa

¹⁰ KINNEAR, Thomas C. y TAYLOR, James R. - Investigación De Mercados - Un Enfoque Aplicado. Bogotá: Mc Graw Hill. S.f.

¹¹ URL:<http://www.monografias.com, marketing, introducción.pag1>

Plan Exportador: El plan exportador es una herramienta diseñada para guiar e impulsar al empresario a exportar por sí mismo. Tiene por objetivo identificar las necesidades, fortalezas y debilidades de la empresa y sus productos para definir mercado, estrategias y actividades a cumplir en un tiempo determinado proyectando sus metas de exportación.¹²

Para desarrollar el Plan Exportador es importante analizar la Empresa, el producto y el Mercado con el fin de formular un Plan de Acción.

a. ANALISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR.

La empresa debe hacer un análisis tanto interno como externo que le permita conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenaza para conocer sus ventanas competitivas e iniciar un proceso exportador. Dicho análisis debe contener por lo menos los siguientes aspectos¹³:

- Perfil de la empresa
- Situación de la empresa
- Análisis organizacional
- Análisis de Producción
- Análisis financiero
- Producto
- Mercadeo
- Competitividad

b. ANALISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO

Se deberán identificar los productos a exportar, teniendo en cuenta que tenga, por lo menos una, de las siguientes ventajas¹⁴:

- Volumen disponible para el mercado externo
- Abastecimiento del producto o materias primas (ventajas en precio, volumen, calidad, confiabilidad o transporte)
- Características de calidad del producto superior a las de la competencia.

Así mismo deberá preseleccionar mercados, que le permitan a la empresa eliminar inicialmente aquellos que resulten más difíciles para penetrar, se deben tener los siguientes aspectos:

- Afinidad cultural y comercial
- Destino actual de las exportaciones

¹² COLOMBIA, PROEXPORT, Guía para exportar bienes, Ruta para penetrar mercados internacionales Internet: <http://www.proexport.com.co>

¹³ Internet: <http://www.proexport.com.co>

¹⁴ Internet: <http://www.proexport.com.co>

- Competidores
- Preferencias arancelarias
- Disponibilidad de Transporte
- Exigencias de entrada

Es fundamental conocer como, donde, cuanto y quien puede comprar sus productos para definir mejor sus estrategias. Para efectuar el estudio de mercado externo se deben tener en cuentas los siguientes aspectos:

- Mercado objetivo
- Análisis del consumidor
- Análisis de la competencia local e internacional
- Situación del producto en el mercado objetivo
- Canales de distribución
- Promoción
- Precio

c. PLAN DE ACCION

Definir y priorizar las acciones a seguir y proyectar las inversiones necesarias, permitirá llevar a cabo una adecuada ejecución, evaluación y seguimiento al proceso de internacionalización.¹⁵

- Objetivo
- Estrategias
- Metas de exportación
- Actividades a ejecutar, cronograma y presupuesto
- Fuentes de financiamiento
- Plan de contingencia

1.2.2 Marco contextual:

➤ La Industria de las Curtiembres en Colombia

La cadena productiva del cuero está compuesta por seis eslabones que incluyen la cría de ganado, el sacrificio del animal, el proceso de curtiembre, la fabricación de calzado y la manufactura de otros productos de cuero. El proceso industrial de la cadena inicia con el curtido del cuero y va hasta la elaboración de calzado, productos de marroquinería y talabartería.¹⁶

El presente estudio se ubica en el eslabón o proceso de 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. El curtido de pieles es considerado una actividad de “alta significación ambiental”, debido a los

¹⁵ Internet: <http://www.proexport.com.co>

¹⁶ Agenda Interna para la productividad y la competitividad. Agosto de 2007. pdf. Pág. 11

elevados niveles de contaminantes sólidos y líquidos que genera. Por esta razón, a pesar de la tendencia exportadora del eslabón, la producción nacional encuentra restricciones en los mercados internacionales que promueven las producciones limpias.¹⁷

En Colombia, el curtido de pieles es llevado a cabo simultáneamente por grandes empresas que hacen uso de tecnologías importadas, provenientes especialmente de Italia y Alemania y por pequeños talleres que realizan procesos de curtido artesanal y que no cuentan con condiciones de seguridad ni sostenibilidad ambiental.¹⁸

Las principales limitantes para el curtido del cuero son la pobre calidad de las pieles (por parasitismo, marcas, rayones con alambre de púas), la baja calificación de la mano de obra, el tratamiento inadecuado de los desechos contaminantes y la escasa inversión en innovación y desarrollo tecnológico.

El impacto ambiental del curtido de pieles se ha disminuido gracias a las estrategias públicas y privadas efectuadas hasta el momento, que han generado mejoras en el desempeño ambiental de las empresas en algunas regiones del país. Sin embargo, éstas a la vez han propiciado desequilibrios en la competitividad y productividad del sector, ya que las exigencias por parte de las autoridades ambientales en algunas regiones son mayores que en otras.¹⁹

La industria de las curtiembres se desarrolló inicialmente en Cundinamarca y se ha extendido desde 1950 a Nariño, Quindío, Risaralda, Antioquia, Atlántico, Valle del Cauca, Tolima, Bolívar, Santander y Huila.²⁰ Hoy en día se cuenta con industrias de curtiembres establecidas en los departamentos de Nariño, Quindío, Risaralda, Cundinamarca, Antioquia, Atlántico, Valle del Cauca, Tolima, Bolívar, Santander y Huila.²¹

¹⁷ Op.cit Pág. 13

¹⁸ Op.cit Pág. 13

¹⁹ Op.cit. Pág. 14.

²⁰ Op.cit Pág. 14.

²¹ ALZATE TEJADA, Adriana María, Proyecto Gestión Ambiental en la Industria de la Curtiembre en Colombia, Diagnóstico y Estrategias, Centro Nacional de Producción más Limpia, febrero de 2004. pdf. Pág. 5

Tabla 1. Número y tamaño de las curtiembres en Colombia

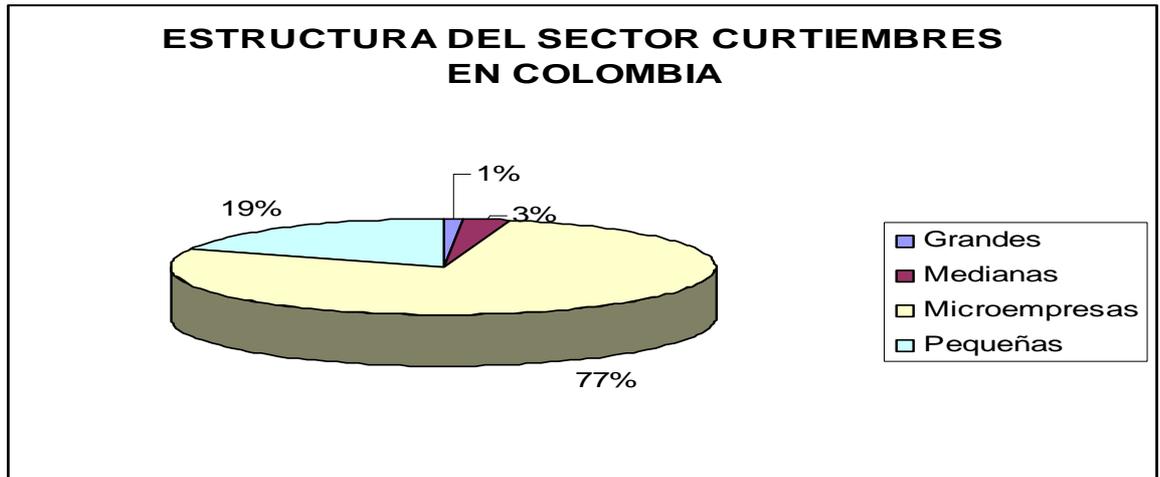
Lugar	Numero de Curtiembres	Tamaño de las empresas	Producción Piles/Mes
Cundinamarca (Villa pinzón, Choconta y Coqua)	190	124 Microempresas 66 Pequeñas	Prom. aprox: 70000 Máximo: 120000
Antioquia	5 Medellín 1 Guame 1 Sonson	2 Pequeñas 1 Mediana 4 Grandes	Prom. aprox: 62000 Máximo: 74000
Bogotá	350 (San Benito, San Carlos)	298 Microempresas 42 Pequeñas 10 Medianas	Prom. aprox: 33000 Máximo: 140000
Valle del Cauca	22	10 Microempresas 8 Pequeñas 4 Medianas	Prom. aprox: 40900 Máximo: 92150
Atlántico	2	2 Grandes	Prom. aprox: 21000
Nariño	64	Todas Microempresas	Prom. aprox: 19000 Máximo: 38000
Quindío	27	16 Microempresas 10 Pequeñas 1 Mediana	Prom. aprox: 12000 Máximo: 50000
Bolívar	1	Mediana	Prom. aprox: 10000
Risaralda	1	Mediana	Prom. aprox: 9000 Máximo: 12000
Santander	4	Sin información	Sin información
Huila	1	Sin información	Sin información
TOTAL	669		271000

Fuente: Internet:<http://www.sirac.info/Curtiembres/html/Archivos/Publicaciones/EstrategiasDiagnostico>

Al analizar estos resultados se observa que el sector de curtiembres en Colombia está compuesto principalmente por un 77% de microempresas, seguidas por pequeñas industrias (19%), un 3% por medianas y un 1% solo 4 grandes industrias.²²

²² Op.cit. Pág. 5

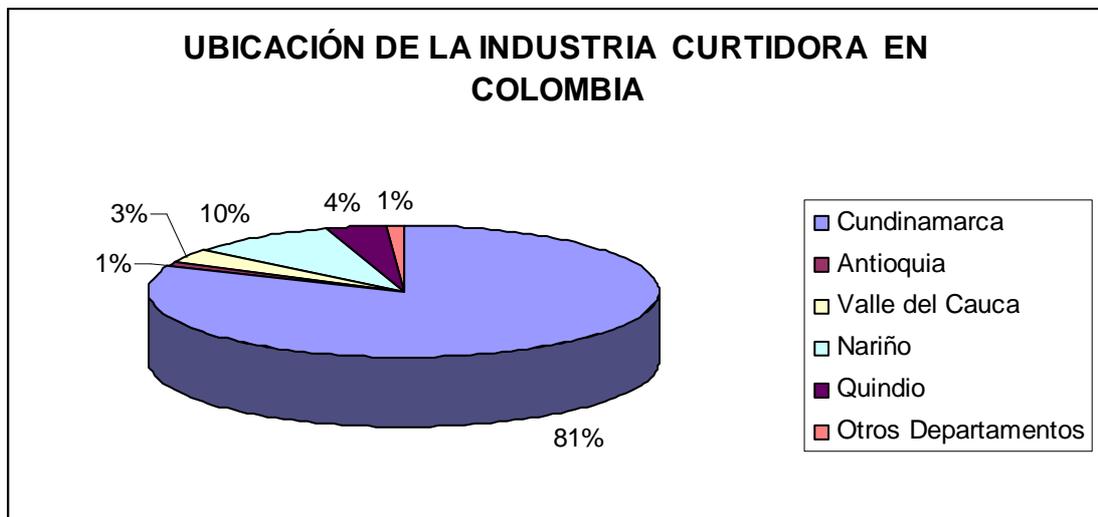
Figura 1. Estructura del sector curtiembres en Colombia



Internet:<http://www.sirac.info/Curtiembres/html/Archivos/Publicaciones/EstrategiasDiagnostico>

De las 190 curtiembres ubicadas en Cundinamarca actualmente 24 curtiembres de Villa pinzón están cerradas definitivamente, 56 tienen suspendidas sus actividades y 39 se encuentran cerradas temporalmente. En Choconta y Cogua, 20 curtiembres tienen suspendidas sus actividades y 15 fueron cerradas temporalmente hasta tanto cumplan con la ley.

Figura 2. Ubicación de la industria curtidora en Colombia



Internet:<http://www.sirac.info/Curtiembres/html/Archivos/Publicaciones/EstrategiasDiagnostico>

En cuanto a la ubicación, tenemos que la mayor concentración de industrias de curtiembres se encuentra ubicada en el Departamento de Cundinamarca (81.3%) en los sectores conocidos como Villapinzon, Choconta y San Benito, seguida de un 9,6% en el Departamento de Nariño, 4,1 % y 3,3% en el Quindío

y Valle del Cauca respectivamente, 1,1% Antioquia y un 1% en otros departamento (Atlántico, Santander, Bolívar Risaralda).²³

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 2004.²⁴

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 exportado 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.

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, correspondiente 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. 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%.²⁵

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 colombiano 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.²⁶

²³ Álzate Tejada, Adriana María, Proyecto Gestión Ambiental en la Industria de la Curtiembre en Colombia, Diagnóstico y Estrategias, Centro Nacional de Producción más Limpia, febrero de 2004. pdf. Pág. 6

²⁴ Agenda Interna para la productividad y la competitividad. Agosto de 2007. pdf. Pág. 15

²⁵ Op.cit. Pág. 15

²⁶ Op.cit. Pág. 15

1.3 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Dada la difícil situación económica por la que atraviesa el departamento de Nariño, algunas empresas regionales se han visto en la difícil situación de cerrar sus puertas, es por ello que la participación en el mercado internacional se convierte en una estrategia clave y una oportunidad para la supervivencia de nuestras empresas locales, las cuáles deben preparar todos y cada una de sus factores de oferta como producción, administración, recursos humanos y tecnología para ajustarse a las necesidades y oportunidades de los mercados internacionales y llegar a ser competitivas, ya que debido a la globalización gradual del mercado, las empresas cada vez tienen menos tiempo para ajustarse a las nuevas realidades.

Asociado a lo anterior la empresa está expuesta a la competencia internacional que deben participar competitivamente con precio, calidad y valor agregado en los productos para poder generar mayores beneficios. Es imprescindible que la empresa “Curtiembre Javier Ignacio Concha” inicie el proceso de transformación estratégica para consolidarse en el mercado nacional como internacional para ello se debe mejorar la posición de la empresa en sus distintas áreas y lograr de manera global una posición competitiva superior a sus rivales permitiéndole de esta manera detectar y aprovechar las oportunidades que ofrecen los diferentes mercados externos. Sin embargo, debemos tomar en cuenta que el compromiso, las percepciones del mercado y las actitudes que se tomen durante éste proceso son útiles para pronosticar el éxito o el fracaso de la internacionalización de la empresa Curtiembre Javier Ignacio Concha.

1.4 DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

Curtiembres Concha se puede catalogar como una empresa familiar cuyo conocimiento empírico se ha transmitido de generación en generación careciendo de un sistema administrativo estratégico y de una matriz de costos de producción y comercialización que facilite la fijación del precio y garantice un margen de rentabilidad seguro y confiable. Su situación financiera actual no es favorable debido al no pago oportuno por parte de los clientes lo que genera una iliquidez y falta de capital de trabajo para la compra y procesamiento del cuero terminado para la venta.

Su fuente de financiamiento actual es el alquiler de bombos y la prestación de servicios como descarte, dividida y templada del cuero; sin embargo los ingresos no son suficientes para cumplir con las obligaciones contraídas con los diferentes bancos ocasionando dificultades financieras las cuales no favorecen para la restructuración de los créditos existentes. En cuanto a la capacidad instalada cuenta con maquinaria y equipo adecuado para cumplir con los pedidos internacionales de cuero en estado Wet Blue. Pese a las debilidades existentes actualmente la empresa esta en condiciones de hacer

uso de las fortalezas para contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.

1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Es necesaria la elaboración de un Plan Estratégico Exportador de cuero Wet Blue Integral que permita evaluar la existencia o no de oportunidades de exportación e internacionalización para la empresa Curtiembre Javier Ignacio Concha?
- ✓ ¿Cuál es el potencial exportador de la empresa curtiembre Javier Ignacio concha teniendo en cuenta su actual situación productiva, administrativa y financiera para ingresar al mercado internacional?
- ✓ ¿Qué mercados ofrecen las mejores posibilidades de ingreso para mi producto?
- ✓ ¿Es pertinente realizar un plan de acción para llevar a cabo el plan exportador?

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo general. Elaborar un Plan Estratégico Exportador de cuero Wet Blue Integral para la internacionalización de la empresa Curtiembre Javier Ignacio Concha.

1.6.2 Objetivos Específicos:

- ✓ Analizar el potencial exportador de la Curtiembre Javier Ignacio Concha para conocer la situación actual de la empresa en aspectos productivos, administrativos y financieros.
- ✓ Identificar los mercados objetivo, alternativo y contingente por medio de la inteligencia de mercados.
- ✓ Elaborar un Plan de Acción que sirva de guía para la toma de decisiones, formulación de estrategias, tácticas y la determinación del presupuesto con el que cuenta la empresa, para la ejecución del plan.

1.7 JUSTIFICACIÓN

1.7.1 Actualidad del Tema. El mundo está inmerso en un proceso creciente de globalización que tiene múltiples facetas. Las más conocidas son las tendencias al libre comercio de mercancías y servicios (bancarios, de seguros, Internet, etc.) y los flujos de capital, tanto de inversión extranjera directa como de financiación. El notable crecimiento de los flujos de comercio de mercancías y de servicios durante las últimas décadas se ha dado de forma simultánea con la gradual supresión de obstáculos que los limitan, por ello la interrelación entre la competitividad y la internacionalización de las empresas es muy estrecha.

Esto explica como sin competitividad las empresas no pueden sobrevivir en un mundo globalizado, donde empresas extranjeras invaden sus mercados locales, fruto de la apertura económica, la disminución de las barreras comerciales y la aceleración con que las comunicaciones han socavado las estructuras estáticas de ellas. En consecuencia muchas empresas nacionales y regionales tal es el caso de la empresa Curtiembre Javier Ignacio Concha han sido impulsadas a buscar internacionalizarse para encontrar nuevos mercados por la necesidad latente de mejorar su competitividad no sólo nacional sino internacional.

1.7.2 Necesidad de la Investigación y utilidad de la investigación. La empresa Curtiembres Javier Ignacio Concha actualmente tiene la necesidad de desarrollar mercados, para ello es necesario recurrir a las técnicas de comercialización, los métodos de organización y los principios de gestión empresarial que ofrece el modelo de marketing internacional para poder hacer que la empresa permanezca, se expanda, se internacionalice y posicione en el mercado local e internacional, mediante la elaboración de un plan estratégico exportador que sirva como base para el diseño de estrategias y la toma de decisiones.

De acuerdo con los objetivos propuestos el aporte del presente trabajo está dado en función de la investigación y tratamiento de las variables involucradas en el proceso de elaboración de un plan estratégico exportador; el cual contribuyo en el mejoramiento de la estructura organizacional de la empresa Curtiembre Javier Ignacio Concha, dejando de funcionar como muchas microempresas existentes en la región de Nariño; donde básicamente no existe el conocimiento de las condiciones de acceso a los mercados extranjeros, políticas de calidad y de precios, competitividad y comercialización.

Para el cumplimiento de los objetivos de estudio se acudió al empleo de herramientas informáticas como Excel para identificar la relevancia de las variables del entorno, diferentes páginas Web y técnicas de investigación como la aplicación de las diferentes matrices propuestas por la planeación estratégica de mercados para identificar y comparar factores claves de éxito, lo

que permitió el diseño objetivos y estrategias que permiten alcanzar la competitividad a nivel regional e internacional.

1.7.3 Línea, área y pertinencia del problema a investigar. La investigación se realizó en las áreas de Comercio Internacional y Mercadeo, bajo la línea del análisis del entorno internacional.

1.8 COBERTURA DEL ESTUDIO

1.8.1 Temporal. El presente estudio se realizó en el periodo comprendido entre enero a julio del 2009.

1.8.2 Espacial. El proyecto se radicó dentro del sector de Cuero y manufacturas de Cuero, Subsector Curtiembres, en la ciudad de San Juan de Pasto, Departamento de Nariño (Colombia).

1.8.3 Variables:

Análisis diagnóstico del potencial exportador

- Estructura de la organización: tipo de organización, metodología Administrativa.
- Capacidad financiera: recursos disponibles, fuentes de financiación,
- Capacidad de endeudamiento
- Capacidad productiva: volúmenes de producción, costos de producción,
- Precio de venta.
- Situación competitiva interna
- Situación competitiva externa
- Cruce de variables para elaborar matriz DOFA y establecer estrategias
- Diagnóstico empresarial

Producto en el mercado objetivo

- Preselección de mercados
- Mercado objetivo: descripción del mercado, tamaño del mercado,
- Condiciones de acceso al mercado
- Análisis del consumidor: perfil del consumidor
- Análisis de la competencia local e internacional
- Situación del producto en el mercado
- Canales de distribución
- Promoción
- Precio

Plan de acción

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

1.9 PROCEDIMIENTO METODOLOGICO

1.9.1 Tipo de Estudio:

Inductivo- deductivo: La inducción permitió a partir de la observación de situaciones particulares como: la inadecuada organización, la planeación deficiente y el desconocimiento de las condiciones de acceso a los mercados extranjeros por parte de la empresa Curtiembres Javier Ignacio Concha; llegar a un análisis ordenado, coherente y lógico estableciendo las relaciones causa efecto entre los elementos que componían el problema de investigación. Lo anterior permitió el diseño de estrategias que facilitaron la elaboración del plan estratégico exportador de cuero Wet Blue Integral.

1.9.2 Fuentes de Información. Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se acudió al empleo de técnicas cualitativas y cuantitativas para la obtención de información de fuentes primarias como el índice de ventas histórico, el estado de resultado, el balance general anual, encuestas y fuentes secundarias existentes en documentos, Internet, Ministerios, Proexport entre otros.

1.9.3 Instrumentos para la recolección de la información:

Encuesta: La encuesta es una técnica de información en la cual se utilizan formularios destinados a un conjunto de personas. Los formularios son idénticos para todos. Contienen una serie de preguntas que se responden por escrito en el mismo formulario. Con la encuesta realizada a la Curtiembre Javier Ignacio Concha se logro obtener especialmente datos cuantitativos y cualitativos acerca del problema planteado. (Ver anexo A)

1.9.4 Procesamiento de la Información. La información obtenida a partir de las fuentes primarias y secundarias se analizó mediante la elaboración de matrices las cuales facilitaron la interpretación y presentación de los resultados de la investigación mediante el presente trabajo escrito.

1.10 CONTENIDO APROXIMADO DEL INFORME FINAL

El documento está dividido en 4 capítulos, en el primer capítulo se presentan las bases del proyecto a desarrollar como el título, la identificación del problema, marco teórico, objetivos, justificación, cobertura y el procedimiento metodológico que permite el desarrollo del presente trabajo. Posteriormente el segundo de ellos sigue los lineamientos generales establecidos por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo en conjunto con la metodología para el desarrollo de planes estratégicos con miras a la exportación, en el cual se realiza un análisis del potencial exportador de la empresa teniendo en cuenta la situación actual en aspectos productivos, administrativos y financieros para determinar sus puntos fuertes o débiles, las amenazas y las oportunidades que posee Curtiembres Javier Ignacio Concha para internacionalizarse.

Seguidamente en el capítulo Tres, se recopila, selecciona y analiza la información para identificar que mercados ofrecen las mejores posibilidades de venta para mi producto, para ello se tiene en cuenta los principales aspectos de carácter económico, social y político, las condiciones de acceso al mercado, la normatividad pertinente y la Política comercial.

Por último en el capítulo Cuatro, se elabora un plan de acción cuya información le sirva al empresario para evaluar la existencia o no de oportunidades de exportación y enterarse de sus posibilidades y perspectivas a fin de determinar el presupuesto, las estrategias a utilizar y las técnicas de comercialización que han de adoptarse para conquistar un mercado extranjero y llegar al cierre de un negocio.

2. ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR

2.1 PERFIL DE LA EMPRESA

2.1.1 Generalidades:

- NIT: 12950486-5
- Nombre la Empresa: CURTIEMBRE JAVIER IGNACIO CONCHA
- Objeto Social: Proceso de curtido del cuero para importación y exportación.
- Sector Económico: Cuero y Manufacturas de Cuero

Antecedentes²⁷:

Curtiembre Javier Ignacio Concha es una empresa familiar fundada en el año de 1972 por el señor Javier Ignacio Concha, sin embargo sus inicios datan del año de 1910 cuando a través de procesos artesanales la señora Celina Cabrera de Concha realizaba la transformación del cuero salado en cuero terminado hasta el año de 1930 cuando asume la gerencia el señor José Ignacio Concha quien estaría a cargo de la empresa hasta finales del año 1971.

En el año de 1972 el señor Javier Ignacio Concha legaliza y constituye mediante registro mercantil la empresa con el nombre de Curtiembres Javier Ignacio concha, en el año de 1973 através de créditos otorgados por la corporación financiera popular se adquiere maquinaria como bombos, toglin, rebajadora. Durante el periodo del 1980 y 1990 la empresa se especializa en la producción de cuero terminado y cuero Wet Blue tipo exportación lo que le permite un posicionamiento local y un premio internacional a la calidad otorgado en el año de 1988 por la empresa internacional editorial office.

En el año de 1990 la apertura económica y el contrabando ocasionan una significativa baja en ventas para la empresa, lo que genera la búsqueda de nuevas fuentes de trabajo en otra ciudad, es así como el gerente Javier Ignacio Concha y su hijo José Ignacio Concha constituyen una sociedad en Neiva, sin embargo los problemas de orden social no permiten que la empresa se desarrolle y obtengan los beneficios esperados, debido a esto el señor Javier Concha toma la decisión de volver a Pasto.

Una vez en Pasto y tras el fracaso en Neiva inicia de nuevo con el proceso de transformación del cuero con tal suerte que logra vincularse a un programa de exportadores de la cámara de comercio donde logra un contacto con un extranjero quien solicita grandes cantidades de cuero tipo exportación es así como a partir del año de 1999 hasta el año de 2005 la empresa se especializa

²⁷ Fuente: Entrevista Javier Concha Gerente Curtiembre Javier Ignacio Concha.

y adquiere maquinaria para la producción de cuero en estado Wet Blue con destino a Italia.

El haber tenido la oportunidad de ingresar a un mercado extranjero permitió no solo fortalecer la capacidad instalada de la empresa si no también contar con la suficiente experiencia para lograr que la empresa se sostenga en el mercado local hasta la fecha superando todas las amenazas del mercado y mejorando las debilidades internas.

2.1.2 Misión, Visión y Objetivos de la empresa. La empresa actualmente no cuenta con una misión, visión ni unos objetivos corporativos, financieros y de mercadeo que le permitan el diseño de un adecuado plan de trabajo en el corto, mediano y largo plazo.

2.2 SITUACION DE LA EMPRESA

2.2.1 Análisis Organizacional:

➤ Organigrama

La empresa no cuenta con una estructura organizacional que permita identificar los diferentes cargos y funciones al interior de la organización.

➤ Antecedentes del equipo directivo

- Formación académica

Javier Ignacio Concha, octavo de bachillerato

José Ignacio Concha, bachiller

- Experiencia laboral

Javier Ignacio Concha, Gerente Curtiembres Javier Ignacio Concha

José Ignacio Concha, Jefe de Producción Curtiembres Javier Ignacio Concha

- Trayectoria dentro de la empresa

Javier Ignacio Concha, mas de 37 años.

José Ignacio Concha, 20 años.

- Cargo actual

Javier Ignacio Concha, Gerente Curtiembres Javier Ignacio Concha

José Ignacio Concha, Jefe de Producción Curtiembres Javier Ignacio Concha

- Cultura Organizacional

- Nivel de delegación y asignación de funciones.

Actualmente no existe un manual de funciones donde se especifique la tarea a realizar de cada uno los trabajadores de la empresa.

- Canales de comunicación (Formales o Informales)

En la empresa se emplea un canal de comunicación informal; es decir el gerente es quien da las órdenes y no lo hace por escrito todo es en forma verbal.

- Políticas de personal

No se lleve a cabo políticas de motivación, control, ni capacitación del personal.

2.2.2 Análisis de Producción. Descripción Proceso Productivo

a. Selección y compra del cuero:

Remojo: Proceso para rehidratar la piel, eliminar la sal y otros elementos como sangre, excretas y suciedad en general. Durante esta operación se emplean grandes volúmenes de agua que arrastran consigo tierra, cloruros y materia orgánica, así como sangre y estiércol. Entre los compuestos químicos que se emplean están el Humectante 50gr y Bactericidas. Tiempo 24 horas, cada 2 horas se detiene el bombo y se pone a girar en sentido contrario.

Pelambre: Proceso a través del cual se disuelve el pelo utilizando Cal 1Kg, Sulfuro 338gr, Humectante 50gr y Soda 50gr produciéndose además, al interior del cuero, el desdoblamiento de fibras a fibrillas, que prepara el cuero para la posterior curtición. Este proceso emplea un gran volumen de agua y la descarga de sus efluentes representa el mayor aporte de carga orgánica. Además de la presencia de sulfuro y cal, el efluente tiene un elevado ph (11 a 12). Tiempo 24 horas, 3 horas continuas cada hora 10 minutos.

Descarnado: Proceso que consiste en la eliminación mecánica o a mano con la "cuchilla de descarnar", de la grasa natural y del tejido conjuntivo, esencial

para las operaciones secuenciales posteriores hasta el curtido, estos residuos presentan gran porcentaje de humedad.

Dividida: Del cuero para separar el lado flor del lado carne de la piel. En esta etapa se divide la carnaza del cuero.

Desencalado: Proceso donde se lava la piel para remover la cal y el sulfuro, para evitar posibles interferencias en las etapas posteriores del curtido y en el que se emplean volúmenes considerables de agua. Entre los compuestos químicos que se emplean están el Sulfato 260gr y Bisulfito 65gr durante 45 minutos, Purga 65gr 45 minutos.

Lavada y Escurrida del cuero:

Piquelado: El proceso de piquelado comprende la preparación química de la piel para el proceso de curtido es decir abrir la fibra al cuero, mediante la utilización de Sal 910gr 10 minutos, Ácido Fórmico 104gr 45 minutos, Ácido Sulfúrico 130gr 1 hora y media y principalmente, que hacen un aporte de protones, los que se enlazan con el grupo carboxílico, permitiendo la difusión del curtiente hacia el interior de la piel sin que se fije en las capas externas del colágeno.

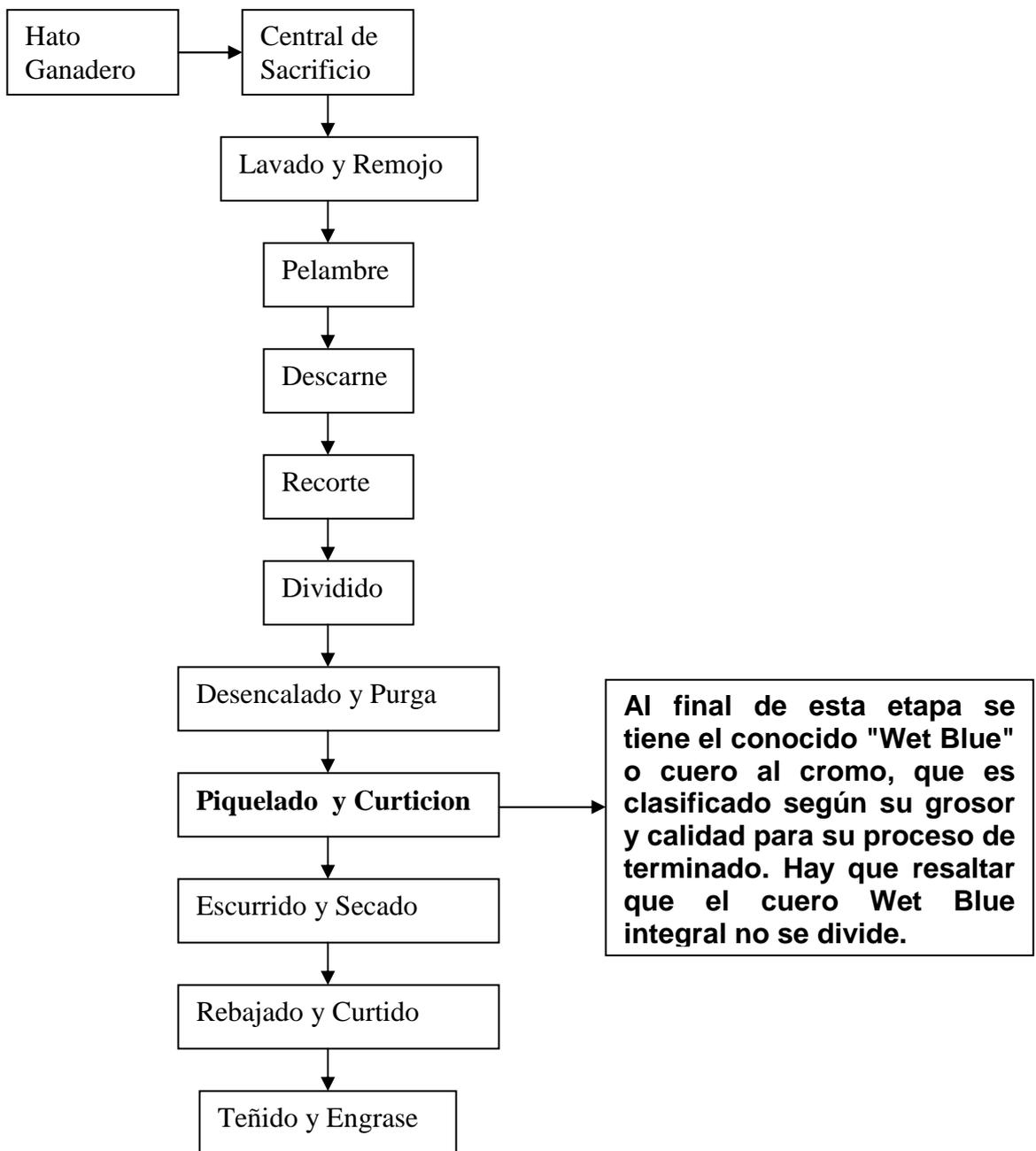
Curtido: Proceso por el cual se estabiliza el colágeno de la piel mediante agentes curtientes minerales o vegetales, transformándola en cuero, siendo las sales de cromo las más utilizadas. Entre los compuestos químicos que se emplean están el Cromo 910gr 2 horas y Basificante 50gr 7 horas. **Al final de esta etapa se tiene el conocido "Wet Blue" o cuero al cromo, que es clasificado según su grosor y calidad para su proceso de acabado. Hay que resaltar que el cuero Wet Blue integral no se divide.**

Escurrida: Operación mecánica que quita gran parte de la humedad del "Wet Blue". El volumen de este efluente no es importante pero tiene un potencial contaminante debido al contenido de cromo y bajo ph.

Rebajada: Para dar espesor definido y homogéneo al cuero. Produce un aserrín.

Recurtido: Es el tratamiento del cuero curtido con uno o más productos químicos para completar el curtido o darle características finales al cuero que no son obtenibles con la sola curtición convencional, un cuero más lleno, con mejor resistencia al agua, mayor blandura o para favorecer la igualación de tinte. Entre los compuestos químicos que se emplean están el Ácido Fórmico 21gr, Humectante 21gr 45 minutos, Cromo 210gr y Formiato 140gr 2 horas se lava y se escurre el cuero y se termina adicionando Quebracho 70gr, Mimosa 140gr, Anilina 14gr, APA 210gr 60 minutos, Relugan 140gr 45 minutos, Grasas 560gr 45 minutos y Ácido Fórmico 21gr 40 minutos.

- Flujo grama proceso de producción



➤ Tecnología y Estado del Equipo

- Nivel de utilización de la capacidad instalada.

Actualmente dada la situación de iliquidez y falta de capital de trabajo la maquinaria de la empresa es utilizada para el alquiler y prestación de servicios.

- Grado de Mantenimiento del Equipo

No se tiene programado fechas para el mantenimiento de la maquinaria y equipo, este solo se hace cuando se presenta alguna falla en el funcionamiento de las maquinas.

- Nivel de modernización o de obsolescencia de los equipos.

La mayoría de la maquinaria tiene más de 30 años; sin embargo aun su estado es adecuado y se ajusta a los niveles de producción de la empresa.

➤ Procesos de Control de Calidad

- Procesos de Control de Calidad realizados por la empresa.

En cada proceso que se le hace al cuero se lleva por escrito el registro del tiempo, el control de ph y la cantidad de químicos empleados de acuerdo al peso del cuero.

- Utilización de políticas ambientales dentro de la compañía.

No se ha fijado una política ambiental en la compañía; sin embargo se diseñaron unas cajas para la recolección de sólidos y grasas.

2.2.3 Análisis Financiero²⁸:

➤ Evolución Financiera de los Últimos Tres Años

Para definir las debilidades y fortalezas de la empresa, es necesario hacer un análisis de las diferentes fluctuaciones en los diferentes aspectos en los que incurre la misma, para lo que se hace uso del análisis de los ratios financieros, con el propósito de determinar el impacto, la magnitud y la dirección de los cambios de dichas fluctuaciones.

Los ratios o razones financieras (relación entre dos variables) hacen uso de dos estados financieros importantes, tales como el estado de resultados y el balance general, en los que están registrados los movimientos económicos y financieros más importantes de la misma.

²⁸ Estado de Resultados y Balance General año 2007 y 2008 de la empresa Javier Ignacio Concha. Anexo F, G, H, I)

➤ ANALISIS DE LIQUIDEZ

Los índices de liquidez miden la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo, es decir el número de efectivo disponible para cancelar sus deudas. Estos ratios financieros son cuatro:

❖ **Liquidez general o razón corriente:** esta es la principal medida para determinar qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por el activo

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \text{veces}$$

$$\frac{21215900}{11290200} = 1.87 \text{ veces (2007)}$$

$$\frac{22154650}{44500250} = 0.49 \text{ veces (2008)}$$

En el 2007 por cada peso que la empresa curtiembres concha debe a corto plazo, esta dispone de \$1.87 de respaldo o solvencia y liquidez para cubrir oportunamente sus deudas; sin embargo a junio del 2008 su capacidad de liquidez disminuyo en \$1.38 quedando en solo \$0.49.

❖ **Ratio prueba ácida:** es una medida más exigente de la capacidad de pago que tiene una empresa en el corto plazo, esta exonera los inventarios con el objeto de dar información más precisa al analista debido a que estos son los activos menos líquidos y los mas sujetos a pérdidas en caso de quiebra.

$$\text{Prueba Ácida} = \text{Activo corriente} - \text{Inventarios} = \text{veces}$$

$$\frac{21215900 - 9653200}{11290200} = 1.02 \text{ (2007)}$$

$$\frac{22154650 - 9653200}{42500250} = 0.29 \text{ (2008)}$$

Al exonerar los inventarios tenemos un dato más exacto sobre la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo; entonces tenemos que curtiembres concha, tiene la capacidad de pago por cada peso que adeuda de 1.02 veces al 2007; sin embargo para el 2008 su capacidad de pago inmediato disminuyo y es de \$0.29 disminuyendo así en un \$0.73 su respuesta inmediata en el pago de deudas.

❖ **Ratio capital de trabajo:** esta es la relación entre los activos corrientes y los pasivos corrientes, en realidad es lo que le queda a la firma después de

pagar sus deudas inmediatas, es decir el dinero que le queda para poder operar en el día a día.

Capital de Trabajo = Activo Corriente - Pasivo corriente

$$21215900 - 11290200 = 9925700 \text{ (2007)}$$

$$22154650 - 42500250 = -20345600 \text{ (2008)}$$

La empresa a 2007 dispone de \$9925700 de capital de trabajo es decir el dinero con que cuenta para la compra de insumos y materias primas; al 2008 esta disminuyo en \$10419900, es decir que actualmente la empresa no cuenta con suficiente capital de trabajo para el desarrollo de sus actividades.

Lo anterior nos indica que al 2008 por cada peso que la empresa a deuda dispone de \$0,49 para respaldar la deuda \$1,38 menos que el año 2007, esto por el incremento de sus obligaciones financieras. La empresa actualmente no dispone de suficiente capital de trabajo para el desarrollo de sus actividades.

➤ **ANALISIS DE SOLVENCIA, ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO**

Este tipo de análisis da una idea de la autonomía financiera de la empresa, implica las deudas de corto y largo plazo, además de permitir conocer la estabilidad o consolidación de la misma en términos de los pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio.

❖ **Estructura del capital (deuda patrimonio):** es el cociente que muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio, es decir evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio.

$$\text{Estructura del Capital} = \frac{\text{Pasivo Total} * 100}{\text{Patrimonio}} = \%$$

$$\frac{14500200 * 100}{129958700} = 11\% \text{ (2007)}$$

$$\frac{42500250 * 100}{156560400} = 27\% \text{ (2008)}$$

Este ratio indica que al 2007 por cada 100 pesos aportado por la empresa, 11 pesos son aportados por sus acreedores. Para el 2008 por cada 100 pesos sus acreedores aportan 28 pesos.

❖ **Endeudamiento Externo:** Deudas Contraídas por la Empresa con Terceros.

$$\text{Endeudamiento Externo} = \frac{\text{Pasivo total} * 100}{\text{Activo total}}$$

$$\frac{14500200*100}{144458900} = 10\% \quad (2007)$$

$$\frac{42500250*100}{199060650} = 21.35\% \quad (2008)$$

Del total de activos en el año 2007 se debía el 10%, al 2008 esta deuda se incrementa y actualmente se debe el 21,35% del total de activos a terceros específicamente a los bancos por las obligaciones financieras contraídas.

❖ **Endeudamiento Interno:** Son las deudas contraídas con los socios.

$$\text{Endeudamiento Interno} = \frac{\text{Patrimonio} * 100}{\text{Activo total}}$$

$$\frac{129958700*100}{144458900} = 90\% \quad (2007)$$

$$\frac{156560400*100}{199060650} = 79\% \quad (2008)$$

Del total de activos al 2007 el 90% correspondía a los socios, al 2008 le corresponden el 79% del total de activos, lo que nos indica que a pesar de haber incrementado el endeudamiento externo, más del 50% del total de activos es propiedad de los socios.

❖ **Concentración Endeudamiento a Corto Plazo:** Permite analizar qué porcentaje de la deuda está a corto plazo, es decir, en relación al total de las obligaciones de la empresa, qué tanto debe cancelar en el plazo máximo de un año.

$$\text{Concentración Endeudamiento a Corto Plazo} = \frac{\text{Pasivo Corriente}*100}{\text{Total Activos}}$$

$$\frac{11290200*100}{144458900} = 7.81\% \quad (2007)$$

$$\frac{42500250*100}{199060650} = 21.35\% \quad (2008)$$

Del total de activos al 2007 la empresa pago en el corto plazo el 7,81%, al 2008 del total de activos se debe pagar en el corto plazo el 21,35% que corresponden al pasivo corriente, es decir se debe cumplir con las obligaciones financieras contraídas con los bancos.

❖ **Cobertura de Interés:** Es la capacidad que tiene la empresa para responder con los intereses resultado de las obligaciones financieras

$$\text{Cobertura de Interés} = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Gastos Financieros}}$$

$$\frac{23332070}{8965200} = 2.60 \text{ veces (2007)}$$

$$\frac{26601700}{42500250} = 0.62 \text{ veces (2008)}$$

La utilidad que genero la empresa a diciembre de 2007 soportaba unos gastos por interés hasta de 2.60 veces, al 2008 esta capacidad disminuyo y actualmente solo soporta en 0,62 veces, es decir que la utilidad a junio del 2008 no es muy significativa, sin embargo soportaría la refinanciación de un crédito.

➤ **ANÁLISIS DE RENTABILIDAD**

La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos.

❖ **Margen Bruto de Utilidad:** Indica cuánto beneficio se obtiene en relación a los ingresos. cambios en este índice pueden indicar variación en los precios, mayor eficiencia o ineficiencia productiva.

El objeto que se tiene al aplicar esta razón es conocer el rendimiento antes de los gastos de operación, por cada peso de venta neta, es decir, indica cuanto queda de cada peso vendido, para cubrir los gastos operacionales, los gastos no operacionales, los impuestos y generar utilidades para los socios.

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Bruta} * 100}{\text{Ingresos Operacionales}}$$

$$\frac{26153800 * 100}{29800000} = 87.76\% \text{ (2007)}$$

$$\frac{30273400 * 100}{44925600} = 65.38\% \text{ (2008)}$$

Por cada \$100 la empresa genera un margen de utilidad de 65,38%, el costo de venta tan solo representa el 32,61%.

❖ **Margen Neto de Utilidad:** el resultado de esta razón indica cuánto queda de cada peso vendido, para cubrir los impuestos y generar utilidades para los socios. porcentualmente indica que tanto por ciento de las ventas quedo en utilidades netas para los socios.

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta} * 100}{\text{Ingresos Operacionales}}$$

$$\frac{23332070 * 100}{29800000} = 7.82 \% (2007)$$

$$\frac{26601700 * 100}{44925600} = 59.21\% (2008)$$

Por cada \$100 la empresa gana el 59,21% el margen de utilidad de la empresa es del 5,21% un margen representativo.

❖ **Rendimiento Sobre Activo:** Esta razón denominada en inglés return on investment (roi), compara los resultados obtenidos contra el valor de los activos de la empresa. Indica cuánto genera en utilidades para los socios cada peso invertido en la empresa.

$$\text{Rendimiento Sobre Activo} = \frac{\text{Utilidad del Ejercicio} * 100}{\text{Activo Total}}$$

$$\frac{23332070 * 100}{144458900} = 16.15\% (2007)$$

$$\frac{26601700 * 100}{199060650} = 13.36\% (2008)$$

La empresa cuenta con un 13,36% de rendimiento sobre el total de los activos. Es decir, cuanto el activo de la empresa ha sido productivo

❖ **Margen Operacional:** Esta razón permite medir los resultados de la empresa teniendo en cuenta los costos y gastos relacionados con la actividad productiva; igualmente muestra si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional} * 100}{\text{Ingresos Operacionales}}$$

$$\frac{25197300 * 100}{29800000} = 84.45 \% (2007)$$

$$\frac{28926900 * 100}{44925600} = 64.38\% (2008)$$

Al analizar los indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad nos podemos dar cuenta que del año 2007 al 2008 se presento una disminución significativa de estos ítems, lo que indica que actualmente la empresa curtiembres concha atraviesa una crisis financiera ocasionada por el incumplimiento del pago oportuno de sus clientes lo cual genera una falta de liquidez y de capital de trabajo para afrontar el pago de deudas a corto plazo y comprar los químicos necesarios para el procesamiento del cuero. Una posible solución seria el refinanciamiento de un crédito con un banco para lograr pagar sus deudas al corto plazo y poder tener un poco de solvencia y liquidez.

➤ **Sistematización y Método Contable**

No existe una sistematización de los datos y no hay disponibilidad de la información contable real y actualizada.

➤ **Financiación**

- **Créditos vigentes**

Los créditos contraídos actualmente con las entidades financieras no han sido destinados a mejoras en la fábrica o compra de maquinaria, el dinero ha sido utilizado para solventar problemas personales; sin embargo se respaldan con la maquinaria y equipos de la empresa.

- **¿Cuál ha sido la estrategia de financiación de las actividades de la empresa?**

Actualmente dada la iliquidez y la falta de capital de trabajo, la estrategia de financiación adoptada por la empresa ha sido el alquiler de maquinaria y prestación de servicios.

- **¿Cómo se planea financiar las actividades futuras de la empresa?**

Diseñando un portafolio de servicios el cual no solo de a conocer la maquinaria que posee la empresa para el alquiler; si no también el tipo de cuero que ofrece.

- ¿Qué garantías reales tiene la empresa para acceder a nuevos créditos?

Actualmente no tiene garantías debido al atraso o mora en el pago de las cuotas de los créditos contraídos con las entidades financieras lo que genera una mala calificación por parte de estos; sin embargo existe la posibilidad de refinanciar los créditos si se logra cumplir o pagar cierto número de cuotas vencidas.

➤ Política de Costos

- ¿Se tiene un cálculo de los costos fijos?

No se tiene un cálculo de los costos fijos.

- ¿Se sabe cuál es el punto de equilibrio de la compañía?

No se sabe cuál es el punto de equilibrio de la compañía.

- ¿Se lleva un costeo por producto?

No se sabe cuál es el costo por producto.

- Se discriminan los costos (manufactura, distribución, promoción, etc.)

No se discriminan los costos.

➤ Política de Compras

- Pago a proveedores

El pago a proveedores de cuero se efectúa la mitad de la factura de contado y la otra mitad a un plazo de 15 a 30 días, a los proveedores de químicos el pago en ocasiones se hace a cambio de servicios y a crédito.

- Grado de dependencia de los proveedores.

Actualmente no se depende de un proveedor específico, esto debido a la sobre oferta de cuero salado que existe en el mercado.

- Planeación de las compras

La planeación de las compras se realiza de acuerdo a la solicitud y clase de cuero exigida por el cliente.

- Control de calidad de las materias primas

Lastimosamente el cuero desde su principal eslabón que son los ganaderos no tiene los cuidados suficientes a estos solo les interesa la carne y la leche del ganado, por ende el proceso de selección de las pieles es complicado; sin embargo se prefiere comprar el cuero de clima frío por que presenta menos deterioraciones. El cuero tipo exportación se selecciona el más grande y menos deteriorado.

- Política de Ventas

- Plazos

Para la venta de cuero terminado a crédito se establece un periodo mínimo de 15 días y máximo de 30 días. Sin embargo los marroquinos no cumplen esta exigencia generando la falta de capital de trabajo.

Para la prestación de servicios se ha establecido un periodo de un mes para el pago, algunos servicios los pagan con químicos.

- Descuentos (selectivos por distribuidor, por volumen)

No existe una política de descuento fijada por la empresa.

2.3 PRODUCTO

Descripción Detallada del Portafolio de Productos y Posición Arancelaria:

- CUERO AZUL PLENA FLOR WET BLUE
- 41.04.39 LOS DEMAS CUEROS Y PIELES DE BOVINO Y DE EQUINO, APERGAMINADOS O PREPARADOS DESPUES DEL CURTIDO

Características y Atributos (tipo de producto)

- ✓ El tamaño de la piel es aproximada de 40 a 50 pies
- ✓ El espesor seria de 4.5mm aproximada a 5.0mm
- ✓ Color azulado producto húmedo a seco
- ✓ Cuero para fabricación de calzado y muebles

Empaque

El cuero Wet Blue sale de fabrica sin empacar ni embalar se carga al medio de transporte por unidad y en el puerto de embarque se forra el contenedor con plástico pero no se embala ni se empaca el cuero.

Volumen de Producción

2000 cueros Wet Blue o al cromo y 800 cueros Crosta o acabado mensuales.

Capacidad Instalada Utilizada

Para producir 2000 cueros Wet Blue o al cromo mensuales se debe emplear el 100% de la capacidad instalada.

Costos de Producción

No se ha establecido una matriz de costos de producción.

2.3.8 Precio de Venta

El precio de venta lo fija el gerente sin tener como base una matriz de costos de producción que le sirva para la adecuada fijación del precio.

2.4 MERCADEO

2.4.1 Comportamiento de las Ventas. Las ventas de los 3 últimos años se han dirigido al mercado local abasteciendo a los marroquinos del municipio de San Juan de Pasto, los productos vendidos son cuero terminado y cuero en crosta un volumen aproximado de ventas de 51.598 pies desde el año 2007 hasta inicios del 2009, se maneja un precio de venta promedio de \$2.000 por pie para el cuero terminado y para el cuero en crosta o semi acabado un precio promedio de \$1.000.²⁹

2.4.2 Canales de Distribución. La empresa utiliza la venta directa no emplea intermediarios para la venta de cuero terminado o cuero Wet Blue.

2.4.3 Principales Clientes. Los clientes para el cuero en Wet Blue son las curtiembres o los curtidores de pieles quienes se encargan de acabar el proceso de curtición del cuero.

Los clientes para el cuero Crosta o cuero terminado por lo general son los marroquinos del departamento.

2.4.4 Expectativa de los clientes. Los clientes esperan un cuero terminado de muy buena calidad reflejado en un buen acabado en la pintura, que no tenga marcas y se ajuste al pedido efectuado por estos. Los clientes del cuero Wet Blue esperan un cuero de 45 a 50 pies cuadrados, de buena calidad y sin marcas. En cuanto a plazos por lo general solicitan un crédito de 15 a 30 días el cual es concedido por la empresa.

²⁹ Fuente: Datos históricos de ventas de Curtiembre Javier Ignacio Concha.

2.4.5 Estrategias de Promoción Utilizadas. La empresa no implementa estrategias de promoción y publicidad

2.4.6 Fortalezas y Debilidades Frente a la Competencia. En términos generales las fortalezas de Curtiembre Concha radican en la experiencia en la producción, la maquinaria y equipos disponibles para la transformación del cuero y las debilidades en la organización o administración del proceso de comercialización.

➤ Identificación y análisis de variables internas

- Metodología a utilizar:

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI): Este instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Para su interpretación es de carácter relevante, entender a fondo los factores incluidos más que las cifras reales en sí mismas.

Mediante la elaboración de una lista de los factores claves de éxito al interior de la organización, se define las variables más relevantes para luego asignarles un peso acorde con el grado de incidencia e importancia relativa a interior de la organización. Para luego asignarles una calificación dependiendo, si la variable representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que las segundas se refieren a la industria. El resultado de la suma de los ponderados 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 a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Cuadro 1. Matriz de factores internos (MEFI)

CURTIEMBRES CONCHA

Matriz: MEFI Elaborada por: Hector Fabio Ramirez Cortes

Variables Claves	Peso	Calificacion	Total Ponderado
DEBILIDADES			
Administración			
1. No existe una estructura organizacional	0.2	1	0.2
2. Inexistencia de un sistema para la Administración estratégica	0.2	1	0.2
Mercadotecnia			
3. No existencia de un portafolio de servicios	0.05	2	0.1
4. Fijación del precio de acuerdo a la estabilidad del mercado	0.05	2	0.1
Financiera			
5. Ilquidez para el pago de deudas	0.05	1	0.05
6. Ausencia de capital de trabajo	0.05	1	0.05
Producción			
7. Mal manejo de Residuos	0.03	2	0.06
8. No existe un proveedor fijo	0.03	2	0.06
9. Empleo de químicos para el procesamiento	0.04	2	0.08
FORTALEZAS			
Administración			
1. Certificaciones Internacionales- (Certificación sello verde ingreso productos mercado) Europeo, Trofeo Internacional a la Calidad 1988.	0.1	4	0.4
2. Buen clima laboral	0.05	4	0.2
Mercadotecnia			
3. Experiencia mas imagen corporativa	0.02	3	0.06
4. Posicionamiento frente a los Consumidores.	0.03	3	0.09
	0.05	4	0.2
Producción			
5. Maquinaria y equipo apropiado para el procesamiento del cuero.	0.02	3	0.06
6. Calidad del cuero terminado y servicio al cliente.	0.03	4	0.12
7. Talento Humano de alto rendimiento Comprometido.	1		2.03

Fuente: Esta Investigación

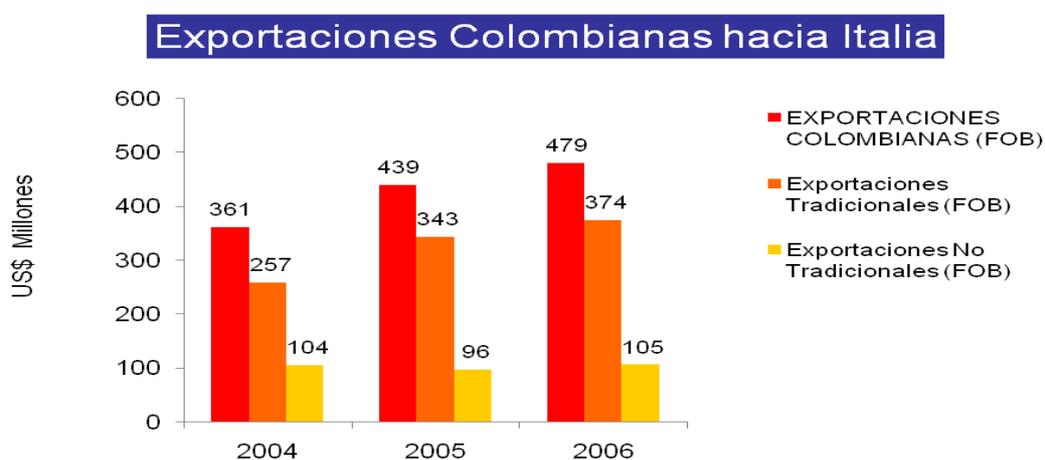
Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en la matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la

calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, tal es el caso de la empresa curtiembres concha cuyo total ponderado es de tan solo 2.03 ubicándose por debajo del promedio general; como ya lo mencionamos su principal debilidad esta en carencia de un sistema de planeación estratégica que le permita formular y desarrollar objetivos que fortalezcan internamente a la empresa.

2.5 COMPETITIVIDAD

2.5.1 Análisis Sectorial Colombiano³⁰:

Figura 3. Comportamiento general de las exportaciones colombianas hacia Italia



Fuente: Proexport

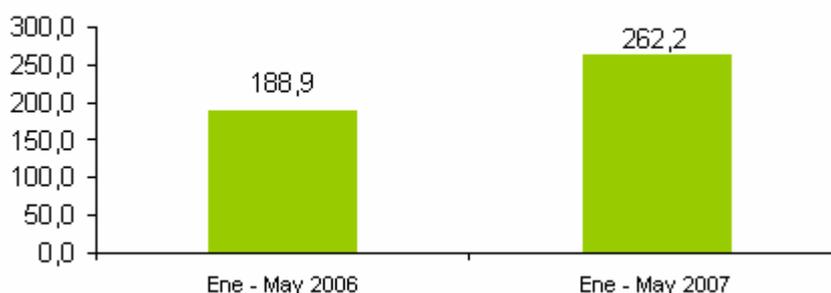
En los tres últimos años las exportaciones totales colombianas hacia Italia presentaron una tendencia creciente al pasar de US\$ 361 millones en 2004 a US\$ 479 millones en el año 2006, representando un incremento promedio anual de 14,73% durante el período. En 2006 las exportaciones presentaron un incremento de 9,08%.

Las exportaciones tradicionales concentran el 78,04% de las exportaciones totales, manteniendo un constante crecimiento durante los últimos tres años, pasando de US\$ 257 millones en 2004 a US\$ 374 millones en 2006, para una tasa de crecimiento promedio anual de 19,39%. En el último año el crecimiento fue del 9,02%.

³⁰ Disponible en: [www.proexport.com.Inteligenciademercados. Guía para exportar a Italia.pdf.pág.35](http://www.proexport.com.Inteligenciademercados.Guía para exportar a Italia.pdf.pág.35)

Las exportaciones no tradicionales concentran el 21,96% de las exportaciones totales hacia Italia, registrando relativa estabilidad en el período 2004- 2006 al pasar de US\$ 104 millones en 2004 a US\$ 105 millones en el último año, presentando un crecimiento promedio anual apenas leve del 0,73% durante el período. En 2006, se presentó repunte en este rubro y el crecimiento fue del 9,31%.

Figura 4. Exportaciones Colombianas Italia enero – mayo (2006 – 2007) FOB US\$ millones



Fuente: DANE

De acuerdo con la declaración de exportaciones del DANE, las ventas externas totales de Colombia hacia Italia durante el periodo Enero – Mayo de 2007 han crecido 38,81%, pasando de US\$ 188,9 millones en el año 2006 a US\$ 262,2 millones en 2007.

Por su parte, las importaciones provenientes de Italia registraron un valor FOB de US\$ 112,9 millones durante periodo Enero – Mayo de 2006, mientras que en el mismo periodo de 2007 se incrementaron a US\$ 146,1 millones. Esto significa una balanza comercial bilateral superavitaria de US\$ 76 millones en el año 2006 y de US\$ 116,2 millones en el 2007.³¹

³¹ [www.proexport.Informe de tendencias: comportamiento de exportaciones, turismo nacional e inversión extranjera Italia](http://www.proexport.gov.co/informe-de-tendencias-comportamiento-de-exportaciones-turismo-nacional-e-inversion-extranjera-italia). Pdf, pag.1

Tabla 2. Principales productos exportados por Colombia a Italia.

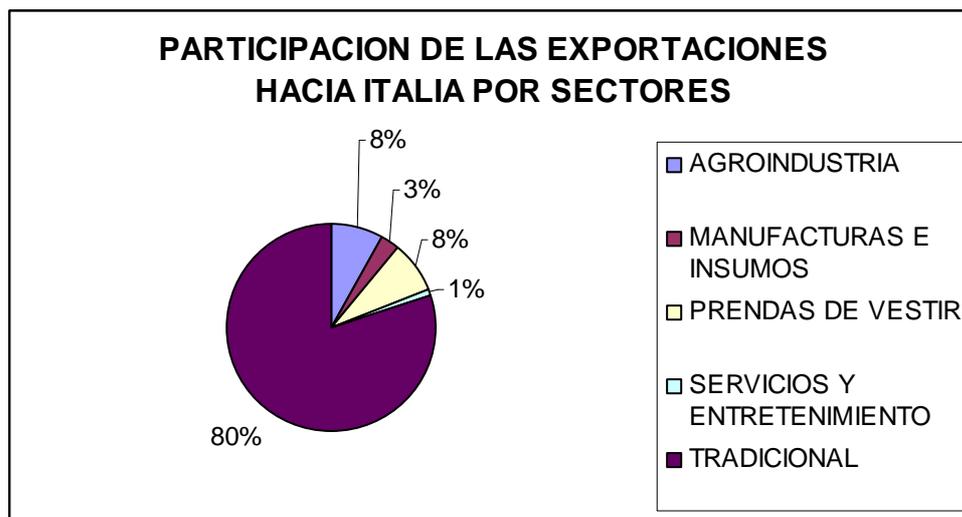
Producto	Descripción Producto	USD 2007 FOB	Participación	Crecimiento 2006 – 2007
7202600000	Ferróniquel	260,880,961.59	0.47	0.14
2701120010	Hullas Térmicas	105,138,656.92	0.19	0.17
901119000	Los demás cafés sin tostar, sin descafeinar	64,274,703.67	0.12	0.16
803001200	Bananas o plátanos frescos del tipo Cavendish Valery	31,938,446.87	0.06	0.59
4104110000	Cueros y pieles, curtidos, de bovino (incluido el búfalo) o de equino, en estado húmedo (incluido el Wet Blue) con plena flor sin dividir y divididos con la flor	26,366,272.47	0.05	-0.17
1604141000	Preparaciones y conservas de atunes, enteros o en trozos, excepto picados	22,327,673.9	0.04	0.21
4104190000	Los demás cueros y pieles, curtidos, de bovino (incluido el búfalo) o de equino, en estado húmedo (incluido el Wet Blue)	5,304,880.53	0.01	0.54
7602000000	desperdicios y desechos, de aluminio	2,954,903.93	0.01	41.45

Fuente: DANE

Entre los principales productos exportados por Colombia a Italia se encuentran: ferróniquel con el 47% sobre el total exportado; hullas térmicas con el 19%; los demás cafés sin tostar con el 12%; **cueros y pieles curtidos de bovinos con el 5%** y bananos frescos con 6% del total exportado, entre otros. Los diez principales productos concentran el 95,38% del total exportado³².

³² www.proexport.com.Inteligenciade mercados. Guía para exportar a Italia.pdf.pág.37

Figura 5. Participación de las exportaciones Italia (enero – mayo 2007)



Fuente: Proexport

El Departamento de origen que más aportó a las exportaciones Colombianas hacia Italia (enero-mayo 2007) fue el de Córdoba con US\$ 141,2 millones de los US\$ 262,2 millones totales. Ese departamento registró un aumento de 96,5% respecto a las exportaciones registradas en el mismo periodo del año anterior.

El departamento de Antioquia es el segundo mayor exportador hacia Italia a pesar de registrar una disminución de 4,07%. Esta región pasó de US\$ 32,5 millones entre Enero y Mayo de 2006, a US\$ 31,1 millones este año. Cesar es el tercer exportador más importante con US\$ 29 millones y registró una disminución mínima de 0,05% frente a 2006. Vale la pena destacar el caso de Huila que registró un aumento de 804,4% en sus exportaciones hacia Italia, consolidando un total de US\$ 3,82 millones.³³

SECTORES MÁS DINÁMICOS (2005-2006)³⁴:

Metalmecánica: Registró un importante crecimiento de 3039% al facturar US\$ 3,3 millones frente a US\$ 104.800 del año pasado. Esta explosión se debe a la venta de desperdicios de aluminio, cobre y acero inoxidable que ascendieron a US\$ 2,9 millones y que no se habían registrado el año pasado.

Joyería y piedras preciosas: Ascendió a US\$ 2,8 millones equivalentes a un aumento de

³³ Disponible en: www.proexport.gov.co. Informe de tendencias: comportamiento de exportaciones, turismo nacional e inversión extranjera Italia. Pdf. Pág.2

³⁴ *Ibíd.*, p. 3.

45,5% frente al año anterior. Se destacan las esmeraldas trabajadas que registraron un aumento de 34,4% y facturaron US\$ 1,3 millones. Las exportaciones de Oro y Plata en bruto (uso no monetario) aumentaron 144% (US\$ 857.000).

Instrumentos y Aparatos: Aunque sus exportaciones ascienden a un poco más de US\$ 348.000 el crecimiento registrado frente al 2006 es de 516%. La venta de disyuntores para tensión (inferiores a 260 V) que no se había presentado en el periodo del año anterior alcanzó US\$ 201.000 y la de dientes artificiales aumentó en 278% alcanzado US\$ 98.000.

Cuero y manufacturas de Cuero: siendo el sector con el mayor porcentaje del aporte sobre el total, presentó una disminución de 9,66% ubicándose en los US\$ 17,7 millones frente a los US\$ 19,6 del año pasado. Gran parte de esta disminución se debe a la reducción en las ventas de cueros en la forma denominada "Plena flor sin dividir" cuyas ventas se redujeron en 21,2%.

PRODUCTOS POTENCIALES EN ITALIA:

En el análisis realizado por Proexport se obtuvo el siguiente universo de sectores con productos potenciales:

Tabla 3. PRODUCTOS POTENCIALES EN ITALIA

PRODUCTOS POTENCIALES (A+) (25 PRODUCTOS)	PRODUCTOS POTENCIALES (A) (91 PRODUCTOS)
CUERO Y MANUFACTURAS DE CUERO	TEXTILES Y CONFECCIONES
ENVASES Y EMPAQUES	JOYERIA Y PIEDRAS PRECIOSAS
JOYERIA Y PIEDRAS PRECIOSAS	MUEBLES Y MADERAS
TEXTILES Y CONFECCIONES	ARTESANIAS
FLORES Y PLANTAS VIVAS	

Fuente: Proexport

Los productos A+ al mercado de Italia, es decir aquellos que Colombia exporta a este mercado y que tienen potencial para crecer, se concentran en el sector de cueros y manufacturas (cueros y pieles en plena flor y cueros y pieles de reptil), envases y empaques (de polímeros de propileno y láminas o películas de estos productos), joyería y piedras preciosas (esmeraldas, rubíes y zafiros), textiles y confecciones (pantalones largos, cortos y shorts de algodón para

hombres y niños, camisetas de algodón) y flores y plantas vivas (rosas frescas cortadas y rosas en botón).

Los sectores A, es decir aquellos que Colombia no exporta en cantidades significativas pero que tienen un potencial de crecimiento en el mercado de Italia, se concentran en sectores como: artesanías (bisutería de metal y otros materiales, y artículos en cerámica de uso doméstico y de tocador), textiles y confecciones (camisas y blusas de punto, de algodón para mujeres y niñas), joyería y piedras preciosas (formas semilabradas de oro, joyería en metal y otras piedras preciosas y semi-preciosas) y muebles y maderas (muebles en madera y en otros materiales)³⁵.

2.5.2 Análisis Sectorial Regional³⁶ La industria del cuero en Nariño se caracteriza por la utilización de procesos de producción artesanales e incipientes niveles de tecnificación. La infraestructura es deficiente, destacándose la carencia de espacio físico que predomina con las incompatibilidades urbanísticas. El nivel de mecanización del proceso es del 35% aproximadamente, tan solo un 21% de las curtiembres cuenta con más de 4 máquinas, incluyendo bombos. Son empresas básicamente familiares.

Económicamente, esta industria muestra una baja rentabilidad, limitada capacidad de operación y pérdida de competitividad dentro del sector. Algunos empresarios han cerrado o abandonado sus establecimientos generando problemas sociales e inestabilidad económica en la región. No existe una cuantificación real de los niveles de producción debido a que los empresarios no brindan esta información fácilmente.

- Municipio de Belén.

Debido a su ubicación en la ciudad, existen serios problemas de olores molestos, taponamiento de alcantarillado y flujo vial. El número de curtiembres ya ha sido limitado por la Alcaldía Municipal y se están adelantando gestiones de reubicación.

Se presentan problemas con la recolección de los residuos, la cual no obedece a un programa específico y su disposición es inadecuada. El Municipio cuenta con tres sitios para disposición final: una escombrera para retazos y ripio de cuero, un relleno para descarnes y botadero de basuras con cobertura parcial para residuos domésticos. Al agua residual no se le hace tratamiento y la descarga se hace directamente sobre la quebrada Mocondino.

³⁵ *Ibíd.*, p. 3

³⁶ ÁLZATE TEJADA. *Op. cit.*, p.10.

2.5.3 Posición de la Empresa Frente a las Compañías del Sector.

Actualmente y tras el cierre de curtiembres galeras, curtiembres Javier Ignacio Concha se convierte en la empresa con el mayor número de maquinaria para el adecuado procesamiento del cuero; sin embargo la iliquidez por la que atraviesa actualmente no le ha permitido iniciar procesos de transformación del cuero para la venta, se sostiene con el alquiler de las maquinarias.

2.5.4 Ventajas Competitivas. Al hablar de ventajas competitivas nos referimos a los factores claves de éxito los cuales son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única.

Una herramienta que sirve para determinar estos factores claves es el análisis de las cinco fuerzas, incorporación de nuevos competidores, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los clientes y de los proveedores y finalmente la rivalidad entre los competidores existentes; con él se puede ver más allá de la misma empresa y se detectarán cuáles son los elementos críticos para competir en el mercado.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen nuestro producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva.

De acuerdo a lo anterior se puede establecer las siguientes ventajas competitivas para la empresa Curtiembre Javier Ignacio Concha: calidad y diferenciación de producto, la empresa es reconocida por sus más de ochenta años de tradición y por la calidad de sus productos terminados, en cuanto a la infraestructura cuenta con espacio físico, maquinaria y equipo adecuado que le permiten un nivel de producción mensual considerable respecto a las demás industrias del sector además cuenta con un recurso humano con experiencia en el proceso del cuero; sin embargo estas ventajas se ven afectadas por debilidades como el carecer de una estructura de costos que permita una adecuada fijación del precio de venta.

2.5.5 Flexibilidad Ante el Cambio. Para identificar la velocidad de respuesta de la empresa ante los posibles cambios del entorno es necesario capacitarse en los aspectos más débiles y aprovechar los más fuertes con miras a lograr competitividad y poder exportar con éxito. Además se debe tener en claro las variables del entorno que puedan representar una oportunidad o una amenaza considerable.

- Análisis del entorno
- Metodología a utilizar:

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva; estas son variables extrínsecas que permiten identificar factores claves de del entorno que influyen en alguna medida en los procesos de la empresa.

El peso de las variables depende del grado de incidencia de cada una sobre el desempeño de la empresa, donde 0.0: no es importante y 1,0: definitivamente importante.

La calificación:

- 4 Respuesta Superior
- 3 Respuesta Superior a la Media
- 2 Respuesta Media
- 1 Respuesta Mala

Cuadro 2. Matriz de factores externos (MEFE)

CURTIEMBRES CONCHA

Matriz: MEFE Elaborada por: Hector Fabio Ramirez Cortes

Variables Claves	Peso	Calificacion	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
Preferencia arancelaria ingreso producto al mercado italiano.	0.13	4	0.52
La tasa de cambio es más competitiva en materia de comercio internacional.	0.13	4	0.52
El gobierno tiene listo un plan de financiamiento para bajar las tasas de interés	0.05	3	0.15
	0.04	3	0.12
Colombia es considerada por los inversionistas como un país con estabilidad y dinamismo macroeconómico	0.04	3	0.12
Colombia es uno de los países latinoamericanos con mayor crecimiento económico	0.13	4	0.52
La desgravación arancelaria del cuero significa la facilidad para incursionar en nuevos mercados	0.13	1	0.13
	0.05	1	0.05
AMENAZAS	0.13	1	0.13
Competidores con precios más bajos.	0.06	1	0.06
Crisis Financiera internacional.			
Se encarece el crédito sobre todo el de libre inversión.	0.06	1	0.06
A causa de la crisis financiera se desacelera la inversión y por ende la producción.	0.05	2	0.1
En el contexto mundial, los precios de las materias primas tienden a la alza	1		2.48
Con el propósito de ajustar el déficit fiscal se incrementan los impuestos y se reduce el gasto público			

Fuente: Esta Investigación

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. El promedio ponderado para la empresa curtiembres concha es de 2.48 ubicándose por debajo de la media lo cual indica la ausencia de estrategias que logren capitalizar las oportunidades que ofrece el mercado y a su vez que eviten las amenazas del entorno.

2.5.6 Análisis Estratégico -Matriz DOFA. La matriz DOFA, es un tipo análisis que permite examinar la interacción de las características particulares de la empresa así como en el entorno en el cual este compete, es decir se debe enfocar en los factores claves de éxito, resaltando las fortalezas y debilidades diferenciales internas para ser comparadas de forma objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades claves del entorno, es decir se mide la incidencia de las variables de tipo externo sobre las cuales se identifican las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que la organización debe enfrentar, sobre las variables de tipo interno, de las cuales la organización tiene un grado de control.

Por medio de la identificación de las variables internas y externas se pretende determinar cuatro tipos de estrategias:

Estrategias FO: Estas son estrategias de crecimiento por medio de las cuales se pretende hacer uso de las fortalezas internas para tomar ventaja de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias DO: Son estrategias de supervivencia que se constituyen como una oportunidad para mejorar las debilidades internas por medio del aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias FA: Al igual que las estrategias DO, estas son estrategias de supervivencia que pretenden por medio del aprovechamiento de las fortalezas internas, neutralizar el impacto de las amenazas del entorno.

Estrategias DA: Estas son estrategias de tipo defensivo o de fuga con el propósito de reducir las debilidades internas, evitando las amenazas del entorno.

- Metodología:

Habiendo identificado las variables claves del entorno y las fortalezas y debilidades al interior de la organización mediante las matrices MEFE y MEFI, se identificó las variables de más relevancia acorde con su peso e incidencia sobre el desempeño de la organización, para poder identificar las estrategias pertinentes acorde con la situación actual de la empresa.

Cuadro 3. Cruce de variables (MATRIZ DOFA)

CURTIEMBRES CONCHA

Matriz: DOFA Elaborada por: Hector Fabio Ramirez Cortes

	<p>DEBILIDADES (D) Administración D1. No existe una estructura organizacional D2. Inexistencia de un sistema para la administración estratégica Mercadotecnia D3. No existencia de un portafolio de servicios D4. Fijación del precio de acuerdo a la estabilidad del mercado Financiera D5. Ilíquidez para el pago de deudas D6. Ausencia de capital de trabajo Producción D7. Mal manejo de Residuos D8. No existe un proveedor fijo D9. Empleo de químicos Para el procesamiento</p>	<p>FORTALEZAS (F) Administración F1. Certificaciones Internacionales Certificación sello verde ingreso productos mercado Europeo, Trofeo Internacional a la Calidad 1988. F2. Buen clima laboral Mercadotecnia F3. Experiencia mas imagen corporativa F4. Posicionamiento frente a los consumidores. Producción F5. Maquinaria y equipo apropiado para el procesamiento del cuero. F6. Calidad del cuero terminado y servicio al cliente. F7. Talento Humano de alto rendimiento comprometido.</p>
<p>OPORTUNIDADES (O) O1. Preferencia arancelaria ingreso producto al mercado Italiano. O2. La tasa de cambio es más competitiva en materia de comercio internacional. O3. El gobierno tiene listo un plan de financiamiento para bajar las tasas de interés O4. Colombia es considerada por los inversionistas como un país con estabilidad y</p>	<p>ESTRATEGIA (DO)</p> <p>Diseñar la estructura organizacional de la empresa. D1+ D2 * O1</p> <p>Refinanciar los créditos existentes. D5+D6 * O3</p> <p>Diseñar una matriz de costos de producción. D4+O1</p>	<p>ESTRATEGIA (FO)</p> <p>Propuesta de exportación de cuero a Italia. F1+F2+F5*O1+O2+O6</p>

<p>dinamismo macroeconómico</p> <p>O5. Colombia es uno de los países latinoamericanos con mayor crecimiento económico</p> <p>O6. La desgravación arancelaria del cuero significa la facilidad para incursionar en nuevos mercados</p>		
<p>AMENAZAS (A)</p> <p>A1. Competidores con precios más bajos.</p> <p>A2. Crisis financiera internacional.</p> <p>A3. Se encarece el crédito sobre todo el de libre inversión.</p> <p>A4. A causa de la crisis financiera se desacelera la inversión y por ende la producción.</p> <p>A5. En el contexto mundial, los precios de las materias primas tienden a la alza</p> <p>A6. Con el propósito de ajustar el déficit fiscal se incrementan los impuestos y se reduce el gasto público</p>	<p>ESTRATEGIA (DA)</p> <p>Ofrecer al mercado Europeo un producto de calidad a precios competitivos.</p> <p>A1+A5 * D4</p>	<p>ESTRATEGICA (FA)</p> <p>Colocar el producto de manera mas eficiente en el mercado objetivo con los menores costos posibles. F6*A1+A5</p> <p>Diseñar un Portafolio de Servicios. F4+F5F6*A4</p>

Fuente: Esta Investigación

3. SELECCIÓN DE MERCADOS Y DISEÑO DEL PROCESO DE EXPORTACION (Ver Anexo B Matriz de Preselección de Mercados).

3.1 MERCADO OBJETIVO ITALIA

3.1.1 Factores Macroeconómicos:

➤ **Reseña General del País de Destino³⁷**

Italia es un país que está situado en la Europa Mediterránea ocupando una posición central en el Mediterráneo dividiéndolo en dos cuencas. Por otra parte, la forma y posición de la península, fragmenta el espacio marítimo en pequeños mares (Adriático, tirreno, Jónico y Mar de Liguria).

Una de las características que definen el territorio italiano es su desarrollo en sentido longitudinal siguiendo el eje de los Apeninos, que recorren la Península de norte a sur. Entre los Alpes, que marcan la frontera con el resto de Europa, y Sicilia existe una distancia aproximada de 1.200km. Esto da lugar a que, mientras las costas de Sicilia se encuentran a escasos cientos de kilómetros de África, el límite septentrional se sitúa en el mismo paralelo de Berna.

Esta configuración territorial, genera una clara diferenciación del país entre un norte, un centro y un sur, además de las islas. Esta división sumaria, de límites inciertos, tiene un mayor significado si se observa el desarrollo histórico de Italia, con sus estados regionales que, como se verá, han dejado una herencia todavía no definitivamente cancelada.

La superficie es de 301.333 Km². que se distribuye en una Italia continental de 119.881 Km², una Italia peninsular con 131.624 Km² y una Italia insular con 49.797 Km².

La conformación articulada del territorio, su elevado nivel montañoso y la complejidad del diseño orográfico, dan lugar a una hidrografía fragmentada en numerosas cuencas. A esta fragmentación se une la gran variedad de tipologías presentes, entre las que destacan, además de los ríos, los lagos de orígenes diversos y las fuentes naturales.

Es destacable, finalmente, la importancia de los lagos pre alpinos, situados en la zona septentrional del país, en general de formas alargadas y morfología glacial, entre los que destacan el lago Mayor, el lago de Como, el lago de Garda y el lago Iseo.

La diversidad geográfico-morfológica de Italia, da lugar a una variabilidad climática elevada que se puede tipificar en tres grandes grupos: clima templado, clima templado frío y clima frío.

³⁷ www.proexport.com. Inteligencia de mercados. Guía para exportar a Italia.pdf.pág.4

➤ Indicadores Macroeconómicos³⁸

La fuerte demanda mundial y en particular, la recuperación cíclica en la zona del euro, generó una reanudación del crecimiento en la economía italiana en 2006 que fue más rápido de lo previsto (1,9 por ciento) y más alto que el potencial de la economía, que las principales instituciones internacionales estimaron en alrededor de 1,5 por ciento. La disminución de las presiones en el mercado del petróleo, la moderación de los costes unitarios nacionales debido a una mejora de la productividad laboral en la industria, y el retorno gradual hacia una neutralidad política monetaria hizo posible mantener la inflación a poco más del 2 por ciento.

La expansión que comenzó en el segundo semestre de 2005 fue impulsada por las exportaciones y la inversión, que a su vez fue ayudada por las continuas condiciones de crédito favorables y el aumento de la confianza empresarial. Las exportaciones fueron estimuladas por la aceleración de la demanda en nuestros principales mercados de exportación, en primer lugar y por encima de toda Alemania. Esto tuvo un efecto de impulso en la inversión. El fuerte crecimiento de las exportaciones simplemente atenuó la larga crisis de los exportadores Italianos que se reflejaba en forma sustancial y duradera en la erosión de la cuota de mercado.

Los ajustes que están empezando a producirse en la estructura de la industria para hacer frente a las cambiantes condiciones de competitividad en la economía mundial pueden haber tenido alguna parte en la recuperación de las exportaciones. A pesar de que la renta real disponible permaneció estática, el consumo creció rápidamente, gracias al aumento de riqueza en los hogares y presumiblemente un debilitamiento del ahorro por motivo precaución. El gasto puede haber sido impulsado por el cierre de la brecha entre las cifras Inflación y la percepción del consumidor de la inflación, lo que ha ampliado considerablemente después del cambio de la lira al euro en 2002.

La situación actual Los países de la zona euro están afectados por la crisis internacional, lo que reducirá su crecimiento por debajo del 1,5%. Los precios, que se mantendrán elevados durante este ejercicio, y las dificultades del sector inmobiliario en algunos países son los principales riesgos de cara al futuro. La zona euro no se podrá mantener aislada de la intensa crisis financiera internacional y sus efectos reales sobre la economía mundial.

A pesar de que hasta ahora ha mantenido un tono más o menos positivo, las conexiones con el sector financiero y comercial americano, las restricciones de liquidez y el aumento de la aversión al riesgo global, la elevada inflación de materias primas y los problemas del sector inmobiliario en algunos países europeos, comienzan a pasar factura a la economía de la zona euro. El impacto en la actividad económica comenzó a finales de 2007 y se extenderá

³⁸ www.proexport.com.Inteligenciademercados.Guía para exportar a Italia.pdf.pág.5

durante 2008 y 2009 con crecimientos claramente por debajo del potencial de la zona euro, 1,4% y 1,2% respectivamente.

Los indicadores adelantados referentes a la actividad económica en el área euro indican una desaceleración de la economía desde el punto de vista de la demanda interna y externa. Desde el punto de vista doméstico, es el consumo privado el indicador que refleja una mayor moderación en la primera parte del año. La elevada inflación en este área, junto con las restricciones de liquidez y crédito en el sistema y la desconfianza de los consumidores, son los factores que llevarán a la moderación del consumo durante los próximos meses. La inversión empresarial aunque también irá matizando sus crecimientos, todavía mantiene cierto dinamismo.

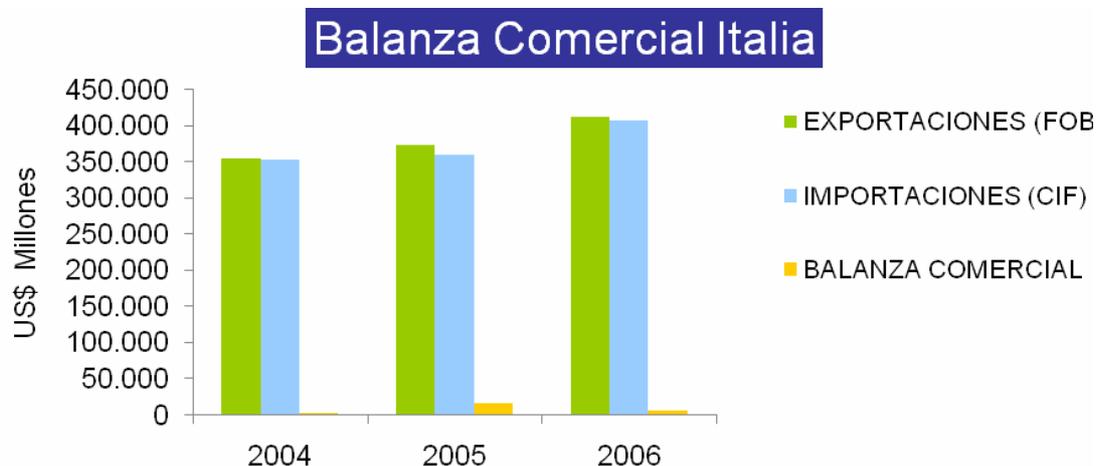
El sector exterior, por su parte, presenta un panorama poco alentador. La actividad comercial mundial, aunque mantendrá cierto tono apoyada en los países asiáticos, registrará una clara moderación. Por otro lado, la cotización del euro frente al dólar, aunque permite moderar la factura energética del área, mantiene un nivel muy alto que resta competitividad a los productos europeos en un difícil entorno de importante presión competitiva mundial.

La inflación es, sin lugar a dudas, la principal preocupación tanto de los agentes como de las autoridades monetarias de la Unión. Las tensiones de precios en los mercados de materias primas, tanto energéticas como alimentarias, sitúan al IPC en los niveles más elevados desde la creación de la moneda única.

Para los próximos meses las perspectivas son de lenta moderación de las tasas de crecimiento de los precios que, sin embargo, no permitirán que baje la inflación del 2% en este ejercicio. La autoridad monetaria de la zona euro se mantendrá alerta ante un entorno en el que los riesgos de precios son elevados. No se esperan al corto plazo reducciones de los tipos de interés directores del área euro, aunque si inyecciones y cambios en las condiciones funcionar con holgura en el difícil entorno actual.

➤ Balanza comercial

Figura 6. Balanza comercial



Fuente: Eurostat

La Balanza Comercial Italiana ha presentado superávit en el periodo 2004-2006 en el cual creció en promedio un 12,83% al pasar de US\$ 2.159 millones en 2004 a US\$ 4.352 millones en el 2006. En el último año sin embargo la balanza comercial mostró una disminución de 70,9% con respecto al año 2005³⁹.

- ANÁLISIS DEL INTERCAMBIO BILATERAL COLOMBIA - ITALIA

Tabla 4. Balanza Bilateral Colombo – Italiana

	USD 2004	USD 2005	USD 2006	USD 2007	USD Enero Julio 2007	USD Enero - Julio 2008	Crecimiento 2006 - 2007
Exportaciones Totales (FOB)	361,546	439,523	478,882	556,489	370,853	283,012	0.16
Importaciones Totales (CIF)	319,213	332,826	394,653	519,456	283,254	258,438	0.32
Comercio Total	680,759	772,349	873,535	1,075,945	654,108	541,450	0.23
Balanza Comercial	42,589	107,897	84,228	37,032	87,599	24,573	-0.56

Fuente: Proexport

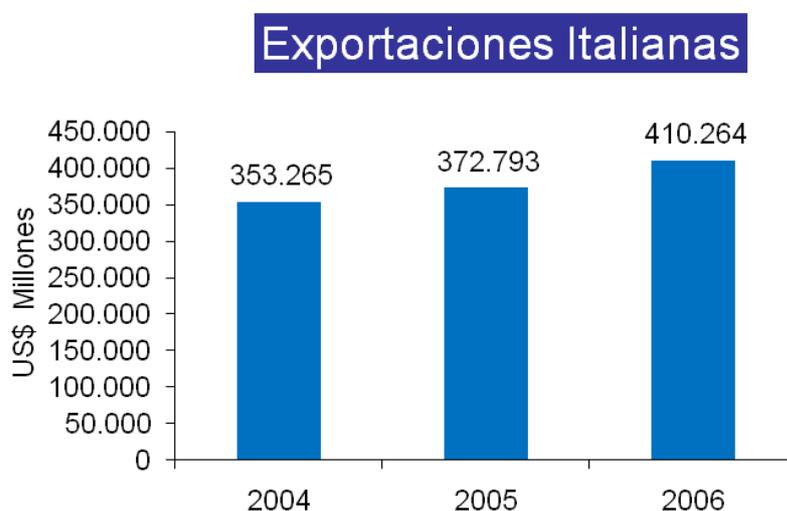
³⁹ Disponible en: [www.proexport.com.Inteligenciade mercados. Guía para exportar a Italia.pdf](http://www.proexport.com.Inteligenciade%20mercados.%20Gu%C3%ADa%20para%20exportar%20a%20Italia.pdf).pág.27

La balanza bilateral Colombo – italiana en el período 2004-2006 ha presentado un superávit irregular al pasar de US\$ 42,58 millones en 2004 a US\$ 84,2 en el 2006; para un crecimiento promedio anual equivalente al 28,39%, sin embargo en el 2006 presentó un decrecimiento igual al 21,83%, para el 2007 la balanza comercial fue superavitaria para Colombia pues se logró un mayor número de exportaciones respecto del año anterior por un valor de US\$ 556.489 un incremento del 16.1%.⁴⁰

3.1.2 Tamaño del Mercado:

➤ Exportaciones

Figura 7. Exportaciones Italianas



Fuente: Eurostat

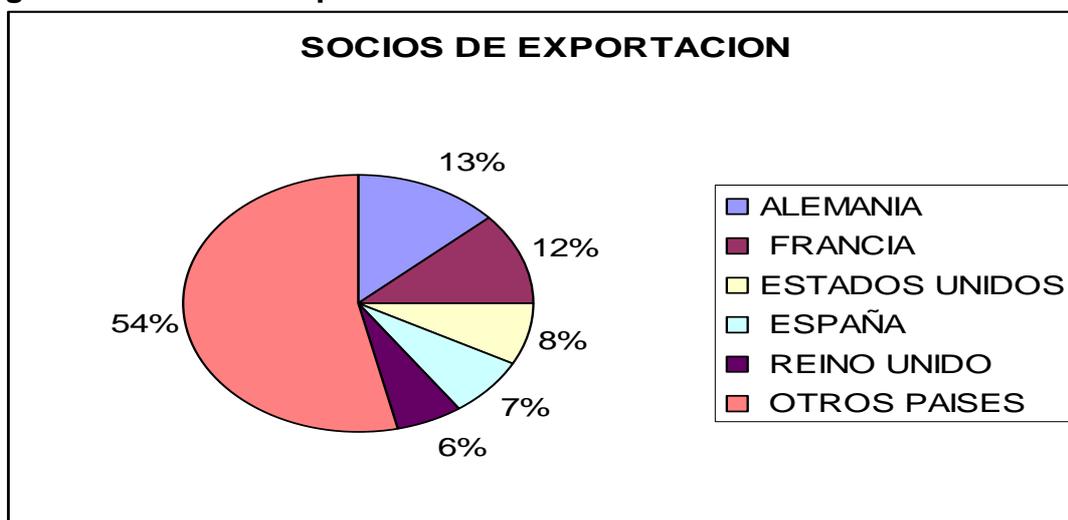
Las exportaciones italianas han presentado una tendencia creciente en los tres últimos años, al pasar de US\$ 353.265 millones en 2004 a US\$ 410.264 millones en el último año, registrando un crecimiento promedio anual para el período de 7,85%. En el año 2006, las exportaciones italianas mantuvieron su ascenso frente al año anterior alcanzando un incremento del 10,1%.⁴¹

⁴⁰ Disponible en: www.proexport.com.Inteligenciademercados. Guía para exportar a Italia. pdf.pág.34

⁴¹ *Ibíd.*, p. 31

➤ Socios de Exportación

Figura 8. Socios de exportación



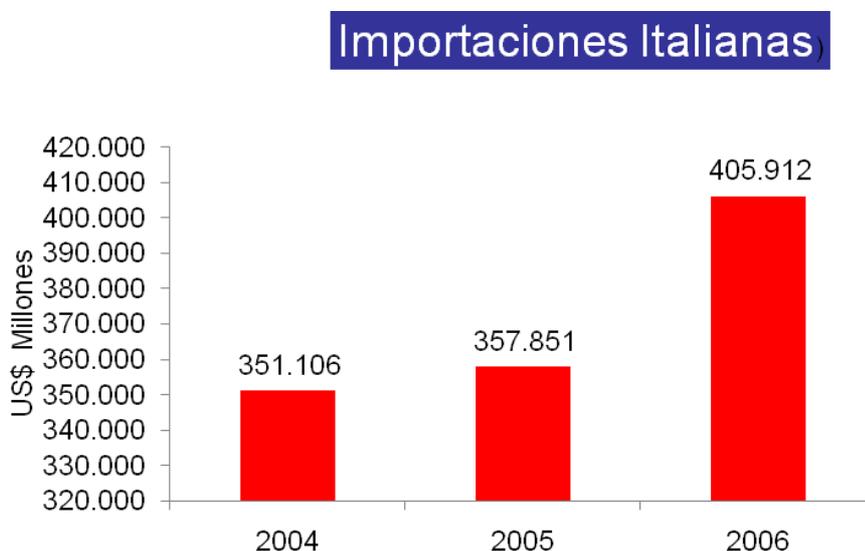
Fuente: Proexport

La concentración de las exportaciones italianas por países de destino está dirigida principalmente a sus socios comunitarios (49,90% dentro de los 10 principales países). Los 10 principales socios destino de las exportaciones Italianas en el 2007 fueron: Alemania con 13,20%, seguido de Francia con 11,90%; Estados Unidos con el 7,75%; España con 7,35%; Reino Unido con 6,12%; Suiza con 3,89%; Bélgica con 2,98%; Austria con 2,47%; Holanda con 2,41% y Rusia con 2,37%. Colombia tan solo recibe el 0,10%. Los 10 socios principales reciben el 60.44% del total exportado por Italia en el 2007.⁴²

⁴² Disponible en www.proexport.com. Inteligencia de mercados. Guía para exportar a Italia. pdf.pág.32

➤ Importaciones

Figura 9. Importaciones

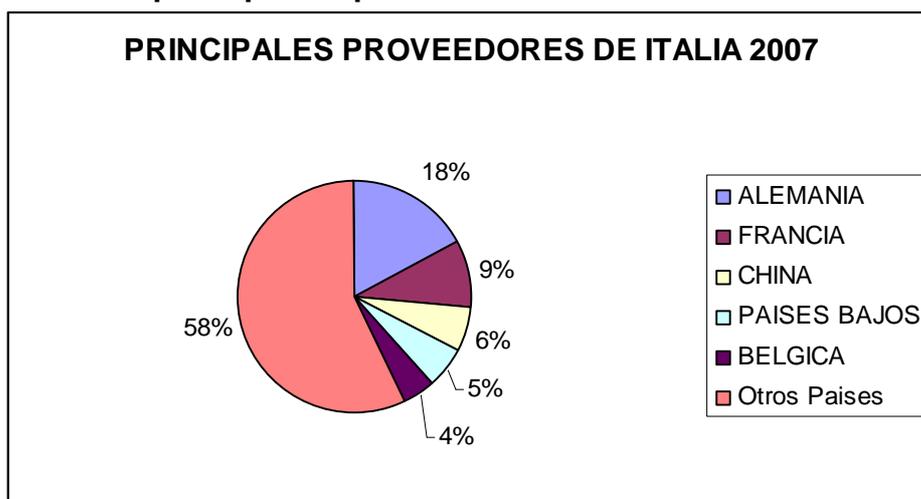


Fuente: Eurostat

En los tres últimos años, las importaciones han presentado una tendencia creciente, al pasar de US\$ 351.106 millones en 2004 a US\$ 405.912 millones en 2006, registrando en el período analizado un crecimiento promedio anual de 7,73%. En el año 2006 el aumento fue de 13,4%.⁴³

➤ Principales Países Proveedores de Italia

Figura 10. Principales países proveedores de Italia



Fuente: Proexport

⁴³ Disponible en www.proexport.com.Inteligenciademercados. Guía para exportar a Italia. pdf.pág.28

Los 10 principales socios proveedores de Italia en 2007 fueron: Alemania con 17,29%; Francia con 9,30%; China con 6,31%, Bélgica con 4,4%, España con 4,40%; Reino Unido con 3,36%; Libia con el 3,48%.; Estados Unidos 3,17% y Suiza con el 3,22%. Los diez socios concentran el 59,70% del total importado. Colombia tan sólo alcanza el 0,15% del total importado.⁴⁴

3.2 ANALISIS DEL CONSUMIDOR

3.2.1 Perfil del Consumidor Actual. Los clientes para el cuero en Wet Blue son las curtiembres o los curtidores de pieles italianos quienes compran desde el extranjero debido a que la cuota de producto nacional es extremadamente limitada. Esta estrategia se ha adoptado debido a la dificultad de fidelización con los proveedores. La razón de esta dificultad se debe a la inestabilidad en los países proveedores y políticas de proteccionismo adoptadas por los gobiernos.

3.2.2 Localización del Consumidor. Tenerías o Curtiembres ubicadas en la Región Véneto provincia Vicenza (valle del Chiampo).

3.2.3 Elementos que Inciden en la Decisión de Compra. Para el consumidor de cuero Wet Blue el principal criterio de elección de los proveedores es la calidad del producto. Los curtidores concuerdan en afirmar que venden a la industria de confecciones un producto de calidad elevada. Nadie tiene interés en trabajar piel de calidad baja. El factor precio es secundario frente a la calidad. Otros factores a tener en cuenta son:

- ✓ Experiencia técnica
- ✓ Disponibilidad del producto
- ✓ Fiabilidad
- ✓ Continuidad en el suministro
- ✓ Experiencia del proveedor
- ✓ Tamaño promedio de los suministros
- ✓ Cumplimiento de los tiempos de entrega

3.2.4 Segmentación⁴⁵ La industria de la curtición se encuentra concentrada en cuatro zonas de la geografía italiana (Toscana, Lombardía, Véneto y Campania), representando más del 90% de la producción nacional de pieles y cueros curtidados mostrando cada zona un alto índice de especialización en cuanto al producto.

⁴⁴ Disponible en : www.proexport.com.Guía para exportar a Italia.pdf.pág.30

⁴⁵ Manual del exportador Chileno de Cuero Exótico pdf pág. 48

En la región Véneto hay una concentración de industrias de curtido que generan casi la mitad de la producción nacional, por ende nuestro estudio de mercado está dirigido hacia esta región.

Figura 11. Mapa de Italia



Veneto. Arzignano, Chiampo (Vi)
Empresas: 685 empresas
Producción: 2.896,1 millones de euro
(+7,5%)
Piel bovina para calzado y tapicería

Véneto es una región del noreste de Italia con una superficie de 2 millones de hectáreas y una población de 4 millones de habitantes, cuyo eje es la legendaria Venecia. Hasta principios de los 60 la región mostraba un importante retraso, con un per cápita inferior al promedio italiano y una población de bajo nivel educativo dedicada a una agricultura pobre. Su desarrollo industrial era modesto y ligado a dos polos productivos: uno, textil-lanero, que se remonta al siglo XVIII y otro, químico-mecánico, surgido durante el periodo fascista.

A principios de los 50 el 43% de su población activa estaba empleada en la agricultura, un 27% en la industria, principalmente artesanos autónomos, y el restante 30% en el comercio. La agricultura entró en crisis y produjo una fuerte expulsión de mano de obra, que debió migrar en busca de trabajo. Durante una década abandonaron la región unos 40.000 (¡un 10% de la población!) emigrantes por año, situación parcialmente compensada por la alta natalidad local. Este fenómeno, traumático desde el punto de vista social y cultural, evitó el mayor empobrecimiento de la región al generar transferencias y aliviar el desempleo.

Actualmente, sólo 4 décadas después, el cuadro se ha revertido y el Véneto se ha transformado en una de las regiones más prosperas e industrializadas de Europa con un per cápita similar al de Holanda, 20% superior al promedio de Italia y la UE. Otra forma de describir esta evolución es considerar el ingreso medio del Véneto, que supera los 23.000 dólares por habitante, tres veces superior al del 60. Por otro lado, el producto regional pasó del 5% al 15% del PBI italiano.

3.2.5 Tamaño de los Clientes⁴⁶ La industria europea del curtido está formada por un total de 2.853 empresas que emplean a un total de 48.937 trabajadores. El volumen de negocio alcanzado por estas empresas en el año 2008 fue de cerca los 7.805 millones de euros. La media de trabajadores en Europa fue de 17 por empresa y el volumen de negocio medio fue de 2,73 millones de euros por empresa.

La industria europea del curtido presenta un elevado índice de concentración: el 83,5% de las empresas se localizan en Italia y las curtidoras italianas emplean al 56,4% de los trabajadores europeos. En la región Véneto se concentra el 24% de las industrias curtidoras de Italia; es decir 685 empresas.

3.2.6 Destino del Producto. Considerando la piel bovina en estado Wet Blue, los principales sectores de destino de la producción italiana son calzados, tapicería, transportes, confecciones y guantes, marroquinería, ropa y accesorios.

3.3 TENDENCIAS DE CONSUMO Y PRODUCCION

3.3.1 Características de la demanda⁴⁷ Las curtiembres europeas gozan de una gran competitividad en el mercado mundial. Sus productos son reconocidos y apreciados en el mundo entero, gracias a su calidad y diseño. Los curtidores europeos poseen una larga tradición en la producción de todo tipo de curtido, cuyo buen trabajo contribuye al éxito de los principales fabricantes de calzado, prendas y marroquinería.

Europa juega un importante papel en el comercio internacional de la piel y, además, es uno de los mercados de consumo de artículos de piel más dinámicos del mundo. El éxito del sector del curtido europeo se basa en la flexibilidad, adaptabilidad y rápida respuesta a la demanda de las pequeñas y medianas empresas que constituyen el sector. La innovación tecnológica, la moda, la calidad, una materia prima excelente y un buen servicio de atención al

⁴⁶ Manual del exportador Chileno de Cuero Exótico pdf pág. 23

⁴⁷ Manual del exportador Chileno de Cuero Exótico pdf pág. 23

cliente son los factores que contribuyen a la fortaleza de los curtidores europeos.

La industria europea del curtido está formada por un total de 2.853 empresas que emplean a un total de 48.937 trabajadores. El volumen de negocio alcanzado por estas empresas en el año 2005 fue de cerca los 7.805 millones de euros. La media de trabajadores en Europa fue de 17 por empresa y el volumen de negocio medio fue de 2,73 millones de euros por empresa.

La industria europea del curtido presenta un elevado índice de concentración: el 83,5% de las empresas se localizan en Italia y las curtidoras italianas emplean al 56,4% de los trabajadores europeos. España es el segundo país y se sitúa a gran distancia de Italia: en la península se encuentra ubicado el 5,4% de las empresas que emplean al 9,6% de los trabajadores europeos del sector. Se observa la concentración de la industria europea en los países del sur, países en los cuales el sector ganadero ha tenido siempre una especial relevancia: teniendo en cuenta el criterio del número de empresas, además de Italia y España, destacan Francia y Portugal.

3.4 ANALISIS DE LA COMPETENCIA LOCAL E INTERNACIONAL

3.4.1 Principales Empresas y/o Marcas. A nivel nacional la principal competencia de curtiembres concha es la empresa curtiembres Búfalo ubicada en Barranquilla quien es un proveedor directo de fábricas de calzado en Asia que producen para Estados Unidos a compañías como Wal-Mart, Kmart, Stride-Ride, JC Penney, Macy's y para Europa a compañías como Decathlon, Stylmex y Groupe André.

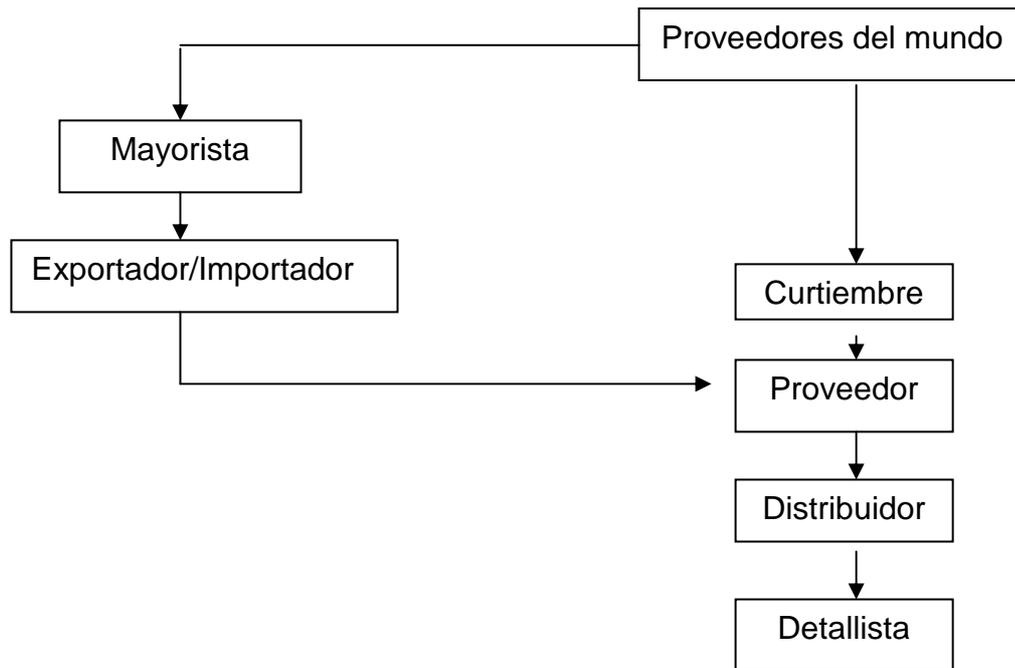
A nivel internacional el grupo Mastrotto, formado por ocho empresas curtidoras italianas las cuales conservan autonomía dentro del grupo empresarial con producciones, mercados y canales de comercialización independientes. El Grupo Mastrotto es hoy una de las principales referencias mundiales en el sector de las pieles de vaca y becerro para la producción de calzado, decoración, ropa, interiores de coches y marroquinería. Las curtidorías del Grupo Mastrotto son: Conceria Mastrotto SPA, Mastrotto Italia SPA, Linea Pelle SPA, Tecnoconciaria Italia, Duma SPA, Duma Automotive. Marcas (DUMA WORDLEATHER; DUMA WORDLEATHER AUTOMOTIVE; ELLE PI; LEATHER; LINEA PELLE; MASBUCK; MASPEL; MASTROTECH; MASTROTTO ITALIA; PELLI; SUADE; TANNERY; TECNOCONCIARIA ITALIA).

3.4.2 Productos de la Competencia. Curtiembre Búfalo produce Cuero Terminado, Carnaza Terminada y Gamuzada, Cuero Semi-Terminado (Crust) y Cuero Curtido al cromo (Wet Blue) con una producción mensual de 50.000 cueros bovinos al mes (2'000.000 pies². /Mes).

El grupo Mastrotto produce: pieles para automóviles, pieles para tapicería, pieles para calzado, pieles y crosta para carrocería, decoración en piel para prendas de vestir, pieles para marroquinería.

3.4.3 Esquema de Comercialización

Figura 12. Esquema de comercialización



3.4.4 Mercadeo y Publicidad. La estrategia de publicidad empleada por las empresas Búfalo y grupo Mastrotto se realiza mediante una página Web y la participación en las diferentes ferias mundiales de cuero, insumos y tendencias.

3.5 SITUACION DEL PRODUCTO EN EL MERCADO

3.5.1 Nivel de Calidad Exigido en el Mercado Objetivo. A pesar de la liberación del comercio, el acceso al mercado europeo puede hacerse más difícil debido a la rápida proliferación de reglamentación en el área de seguridad, salud, calidad y medio ambiente. La nueva reglamentación tiene grandes repercusiones en las posibilidades de venta de los productos de los países en desarrollo y países en transición, en el mercado de la UE. Dentro de éstas reglamentaciones se encuentran: 1) la Marca de la CE (conformidad europea); 2) La Responsabilidad del producto; 3) ISO 9000; 4) Reglamentación relativa al Medio Ambiente y 5) Etiquetado de Comercio Justo.

La principal exigencia de los curtidores italianos es que el proceso curtición del cuero se lleve a cabo con cromo biodegradable y que el cuero tenga las siguientes características:

- El tamaño de la piel debe ser aproximada de 40 a 50 pies.
- El espesor sería de 4.5mm aproximada a 5.0mm.

3.5.2 Exigencias de Entrada:

- Aranceles Preferenciales
- 41.04.11.00.00 CUEROS Y PIELES, CURTIDOS, DE BOVINO (INCLUIDO EL BUFALO), O DE EQUINO, EN ESTADO HUMEDO (INCLUIDO EL WET BLUE) EN PLENA FLOR SIN DIVIDIR Y DIVIDIDOS CON LA FLOR)

Tabla 5. Aranceles preferenciales

Arancel Destino			
País		ITALIA	
Subpartida		410411	
Descripción Subpartida		CUEROS Y PIELES CURTIDOS O CRUST. DE BOVINO (INCLUIDO EL BUFALO) O DE EQUINO. DEPIRADOS. EN ESTADO HUMEDO (INCLUSO EL WET-BLUE). PLENA FLOR SIN DI	
Posición Arancelaria		4104111000	
Descripción Posición		- - -Cueros y pieles enteros, de bovino, incluido el búfalo, con una superficie por unidad inferior o igual a 2,6 m 2 (28 pies cuadrados).	
Gravamen General		0%	
Notas			
Fecha de actualización Arancel (dd/mm/aaaa)		01/03/2008	
Arancel que Paga Colombia			
País Exportador	Gravamen Preferencial	Notas	Acuerdos
COLOMBIA	0%	Este producto está exento del pago de gravamen porque el arancel general es 0%.	Preferencia Unión Europea

Fuente: Proexport Colombia

Para el ingreso al mercado italiano de cuero Colombia cuenta con el 0% de arancel para cuero Wet Blue

➤ Barreras no arancelarias (licencia, cupos, vistos buenos, etc.)

La única barrera no arancelaria es la exigencia de utilizar cromo biodegradable para el proceso de curtición del cuero, si no se cumple con este requisito no permite el ingreso del cuero al país.

3.6 CANALES DE DISTRIBUCION

3.6.1 Tipos de Canales Existentes en el Mercado. Existen distintas alternativas con respecto a los canales de compras utilizados por las empresas italianas, se destaca que las empresas operantes en la elaboración de la piel suelen utilizar más de uno:

- La compra directa de otras curtiembres extranjeras. Por lo general ofrece seguridad, es el canal más utilizado sin embargo las empresas lo usan como canal no exclusivo.

- La compra por otras tenerías que desempeñan también papel de comerciantes de piel. Este canal es utilizado por las curtidoras italianas de menor tamaño.

- La compra por otros comerciantes de piel, importadores y exportadores.

3.7 PROMOCION

3.7.1 Imagen de la Marca. Generar marca no es simplemente ponerle un determinado nombre a una empresa o un producto, es crear reconocimiento y recordación en un grupo de consumidores o clientes. En este caso la empresa no se ha preocupado por dirigir sus esfuerzos básicamente a este propósito. Es por ello que se hace necesario el diseño de estrategias de promoción y publicidad teniendo en cuenta la actual situación financiera de la empresa.

3.7.2 Selección de Medios de Comunicación. El diagnóstico de la empresa suministra información valiosa respecto a sus posibilidades y limitantes, por lo cual, es posible determinar a que medio puede tener acceso para realizar la publicidad que necesita. Al ser una empresa dedicada a la transformación y venta de materia prima se hace un poco compleja la selección de un medio de comunicación; sin embargo el medio más viable para promocionar la empresa es a través de Internet ya que es un medio de fácil acceso ya que representa una inversión relativamente baja y constituye una vitrina virtual para el portafolio de servicios y productos con que cuenta la empresa.

3.7.3 Métodos de Promoción. Existen 2 ferias especializadas dedicadas a la promoción de fabricantes de Calzado, Marroquinería y afines, organizada por la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, El Cuero y sus Manufacturas - ACICAM.

Una de ellas es la Exhibición Internacional de Cuero e Insumos, Maquinaria y Tecnología – EICI la cual permite al fabricante conocer las últimas tendencias de moda en insumos, así como los avances en maquinaria, tecnología y los servicios relacionados a la actividad del sector, ofreciendo el mejor escenario para concretar negocios.

La exhibición presenta conferencias especializadas sobre temáticas actuales y el Foro de Tendencias y Conceptos de Moda con el lanzamiento de propuestas en materia prima de Colombia para el mundo. Esta feria tiene una duración de tres días y se realiza por lo general en Corferias en la ciudad de Bogotá.

Entre los beneficios resultantes de la participación en esta feria se cuentan los siguientes:

- ✓ Vitrina comercial que permite dar a conocer la empresa y posibilita la consecución de clientes potenciales.
- ✓ Inclusión del nombre y datos de la empresa en el catalogo de la feria.
- ✓ Amplia difusión en medios: TV, radio y prensa.
- ✓ Visita de compradores internacionales provenientes del área andina, Centroamérica y el Caribe y recientemente de Estados Unidos y Europa.
- ✓ Convocación de 8000 compradores nacionales y 1000 internacionales identificados por Proexport y la organización de la feria provenientes de los lugares mencionados.
- ✓ Apoyo y soporte de Proexport para las posibles negociaciones.

3.8 PRECIO

3.8.1 Rango de fluctuación de precios del producto en el mercado. En términos generales el nivel de precios del mercado Italiano es un poco más elevado que el de Colombia, es decir, el porcentaje de diferencia es lo que permite la exportación de cuero desde Colombia. A continuación se muestra el precio del cuero en el mercado italiano y su respectiva variación:

Tabla 6. Evolución de los precios medios de exportación de cuero a nivel internacional

Cuero	Unid = US\$/cuero		Variación %
	2006	2007	
Wet Blue	30,45	45,65	50%
Crust	69,30	74,72	8%
Acabado	81,67	83,06	2%

Fuente: Aliceweb/CICB

3.8.2 Condiciones de pago (carta de crédito, giro directo, plazos, etc.) El método de pago seleccionado es el giro directo. Respecto a esta forma de pago existen dos condiciones diferentes: una es el pago total anticipado de la mercancía y la otra el pago anticipado del 80% del valor total de la mercancía. Esto debido a que el 80% cubre el valor del costo de producción más un pequeño porcentaje de riesgo.

En una eventual exportación de grandes dimensiones como lo es el exportar 1000 cueros mensuales, donde se limite el uso de la opción de pago anterior por los riesgos que implica se recurriría a la carta de crédito. Las partes necesarias en una transacción llevada a cabo usando una carta de crédito son: el comprador u ordenante del crédito, el cual solicita la apertura de un crédito; el vendedor o beneficiario del crédito, quien ha de cumplir con la obligación de entregar la mercancía en los términos acordados; el banco emisor de la carta de crédito, así como otros bancos que se encargan de entregar el dinero al beneficiario y de notificarle el crédito a su favor.

Lo que garantiza una carta de crédito es que el pago por los productos enviados a un comprador en cualquier parte del mundo se hará dentro de las condiciones y términos bajo los cuales fue acordado, así como con el debido diligenciamiento, trámite y recepción de los documentos requeridos en la transacción.⁴⁸

3.8.3 Riesgo cambiario (costos por la fluctuación de la moneda). El riesgo es el mismo que corre cualquier tipo de exportación o negociación internacional, pues todos los pagos se harían en la divisa más utilizada a nivel mundial, el dólar. Recientemente esta divisa ha presentado unas fluctuaciones extremas, la devaluación presentada durante el primer semestre de 2008 fue inmediata y no paulatina, lo cual significo el debacle financiero de unos exportadores colombianos. Así mismo, la reevaluación no tuvo un comportamiento progresivo sino intempestivo. Todas estas variaciones en los

⁴⁸ COLOMBIALINK. Economía, banca y finanzas. Carta de crédito (on line.) En Finanzas. http://www.colombialink.com/01IINDEX/index_finanzas/26_cartadecredito.html

valores del tipo de cambio afectan las negociaciones comerciales, es posible correr riesgos así como presentarse oportunidades, pues al momento de cambio de la divisa, el valor vigente puede elevar el precio de la exportación o disminuirlo.

4. PLAN DE ACCION

4.1 OBJETIVO

Incursionar en el mercado europeo del cuero en estado Wet Blue Integral, específicamente a Italia.

4.2 ESTRATEGIAS

4.2.1 Dirigidas a la Empresa:

Estrategias Administrativas:

- Consolidar la estructura organizacional.
- Refinanciar los créditos existentes.
- Sistematizar el proceso contable.

Indicadores:

- La misión, visión y objetivos definidos claramente en el plan de trabajo de la empresa. (Ver Anexo D)
- Verificar la correspondencia entre estructura organizacional y necesidades de la empresa.
- Créditos refinanciados por los bancos.

4.2.2 Dirigidas al Producto:

- Diseñar un portafolio productos y servicios
- Ofrecer al mercado Europeo un producto de calidad a precios competitivos
- Diseñar una matriz de costos de producción que facilite la fijación del precio de venta del cuero al cromo (Wet Blue) y Crosta (terminado.)

Indicadores:

- Documento portafolio de servicios.
- Matriz de Costo por producto. (Ver anexo J, K)
- Matriz de Costos de producción. (Ver anexo L)
- Calidad percibida, determinar la noción de calidad del producto y también la imagen de la empresa si es el caso.

4.2.3 Dirigidas al Mercado:

- Colocar el producto de manera mas eficiente en el mercado objetivo con los menores costos posibles

- Búsqueda por Internet de clientes potenciales en Italia
- Participar en las ferias comerciales del sector a nivel nacional principalmente las organizadas por ACICAM.
- Posicionar la imagen de la empresa ante sus clientes actuales potenciales a nivel nacional e internacional.

Indicadores:

- Matriz de DFI. (Ver anexo M)
- Número de clientes potenciales contactados.
- e-mail enviado y sus respectivas respuestas.

4.3 METAS ANUALES DE EXPORTACION

De acuerdo a la capacidad productiva de la empresa se establece la posibilidad de exportación de 1000 cueros al cromo o Wet Blue al mes, sin embargo cabe resaltar que la cantidad de cuero a exportar dependerá de la solicitud del comprador.

Tabla 7. Metas anuales de exportación

País	Articulo	Cantidad	Precio de venta al publico	Total
ITALIA	CUERO WET BLUE O CUERO AL CROMO	12000	\$ 80.574	\$ 966,893,205
TOTAL		12000	\$ 80.574	\$ 966,893,205

Fuente: este estudio

4.4 ACTIVIDADES A EJECUTAR CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

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

Tabla 8. Plan táctico

Estrategia	Que (Actividad)	Por qué (Justificación)	Cuando (Tiempo)	Cuanto (Presupuesto)	Quien (Responsable)	Indicador
<p>Dirigidas a la Empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> -Consolidar la estructura organizacional. -Refinanciar los créditos existentes. -Sistematizar el proceso contable. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de metodología y políticas administrativas. - Gestionar solicitud de refinanciamiento de los créditos al banco. - Sistematizar el proceso de entrada y salida de mercancía a través de la herramienta informática Excel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se necesita una estructuración administrativa en producción y comercialización. - Es necesario llevar un registro real de los niveles de producción y venta. - Pagar deudas y aumentar índices de liquidez. 	<p>Semestre A (2009)</p>	<p>\$3000.000</p>	<p>Héctor Fabio Ramírez Cortes</p> <p>Javier Ignacio Concha</p> <p>José Ignacio Concha</p>	<ul style="list-style-type: none"> -La misión, visión y objetivos definidos claramente en el plan de trabajo de la empresa. (Ver Anexo D) -Verificar la correspondencia entre estructura organizacional y necesidades de la empresa. - Créditos refinanciados por los bancos.

<p>Dirigidas al Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar un portafolio de servicios. - Ofrecer al mercado Europeo un producto de calidad a precios competitivos. - Diseñar una matriz de costos de exportación que facilite la fijación del precio de venta del cuero al cromo (Wet Blue) y Crosta (terminado.) 	<ul style="list-style-type: none"> -Crear un documento físico dando a conocer la maquinaria y equipo de la empresa para la prestación de servicio y el tipo de cuero que ofrece al mercado. -Establecer costos de producción por unidad de cuero teniendo en cuenta los costos fijos y variables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es necesario dar a conocer los servicios que ofrece la empresa. - Al conocer el costo de producción se facilita la fijación del precio de venta. 	<p>Semestre A (2009)</p>	<p>\$600.000</p>	<p>Héctor Fabio Ramírez Cortes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documento portafolio de servicios. - Matriz de Costo por producto. (Ver anexo J, K) - Matriz de Costos de producción. (Ver anexo L) - Calidad percibida, determinar la noción de calidad del producto y también la imagen de la empresa si es el caso.
--	---	---	--------------------------	------------------	--	---

<p>Dirigidas al Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda por Internet de los clientes potenciales en Italia. - Participar en las ferias comerciales del sector a nivel nacional principalmente las organizadas por ACICAM. - Posicionar la imagen de la empresa en el mercado nacional e internacional. - Colocar el producto de manera eficiente en el mercado objetivo con los menores costos posibles 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar pagina Web. - Llegar a establecer relación comercial con un cliente en Italia. - Dar respuesta oportuna a las cotizaciones, a los pedidos y a los correos electrónicos de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Una página Web permite dar a conocer los servicios y productos que ofrece la empresa a nivel mundial. 	<p>Semestre A (2009)</p>	<p>\$700,000</p>	<p>Héctor Fabio Ramírez Cortes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Matriz de DFI. (Ver anexo M) - Número de clientes potenciales contactados. - e-mail enviado y sus respectivas respuestas.
<p>TOTAL PLAN TACTICO</p>				<p>\$4.300.000</p>		

Fuente: Esta investigación.

4.5 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Para ejecutar las estrategias del plan de acción la curtiembre Javier Ignacio Concha necesita \$4.300.00 y teniendo en cuenta la actual situación financiera de la empresa se plantea como estrategia la refinanciación de un crédito, para ello es necesario pagar unas cuotas que actualmente están en mora, lo anterior sería posible si se logra el cobro de la cartera vencida especialmente una factura por valor de \$10,000,000, solo de esta manera la empresa estaría en condiciones de generar temporalmente una liquidez destinada a la ejecución de las estrategias planteadas en el plan táctico.

Para lograr el cumplimiento de las metas de exportación se plantea como estrategia el cobro por anticipado del 80% del valor total de la mercancía. Esto debido a que el 80% cubre el valor del costo de producción más un pequeño porcentaje de riesgo. Se plantea la anterior estrategia debido a la situación financiera por la que atraviesa la empresa la cual le impide acceder a créditos como fuente de financiación para el proceso exportador.

4.6 PLAN DE CONTIGENCIA

Mercado Alterno: España

Entorno Macroeconómico⁴⁹: La actividad de la economía española fue perdiendo vigor a medida que transcurría el año 2007, debido, en primer lugar, al ajuste gradual de la inversión inmobiliaria, tras una larga fase de auge, y, en segundo lugar, a los efectos negativos generados por el episodio de inestabilidad financiera que surgió en el verano del año pasado. De esta forma, tras crecer a una tasa superior al 4% en el primer trimestre, la economía alcanzó un 3,5% en el último. En los primeros meses de 2008, el PIB se ha ralentizado de forma más pronunciada, hasta alcanzar una tasa interanual de crecimiento del 2,7% en el primer trimestre.

Con todo, en el conjunto de 2007, el producto siguió mostrando un gran dinamismo, con una tasa de crecimiento del 3,8%, solo una décima por debajo de la registrada el año anterior. Además, esta expansión del PIB fue compatible con un reequilibrio de las fuentes de crecimiento, con una mejora de la aportación del sector exterior y con una desaceleración del gasto de las familias, al tiempo que la inversión empresarial se mantuvo bastante robusta. Como en años anteriores, el dinamismo de la economía española en 2007 continuó sosteniendo un sustancial aumento de la población, que, a su vez, siguió siendo un factor relevante para explicar el empuje tanto de la demanda como de la oferta.

⁴⁹ Disponible en: www.proexport.com.Inteligenciademercados.Guia para exportar a España. Pdf.
Pág. 4

Así, la población activa mantuvo tasas de avance elevadas, algo por debajo del 3%, pero el notable incremento del empleo permitió no solo absorber ese aumento, sino también reducir ligeramente la tasa de paro, hasta el 8,3% en media anual, el mínimo de las dos últimas décadas, aunque repuntó en el cuarto trimestre y, de forma más significativa, en el primer trimestre de 2008, hasta el 9,6%.

Por su parte, el superávit presupuestario se situó en el 2,2% del PIB, cuatro décimas por encima de la cifra de 2006. Pese a la mejora de la aportación exterior, las necesidades de financiación de la economía española continuaron aumentando en 2007, hasta alcanzar un 9,5% del PIB. Finalmente, la inflación en media del año se redujo hasta el 2,8%, frente al 3,5% de 2006, si bien el IPC mostró dos fases muy diferenciadas, con tasas por debajo del 2,5% hasta el verano, pero superiores al 4% al terminar el año y en los primeros meses de 2008, como consecuencia, sobre todo, del encarecimiento de la energía y de los alimentos.

A pesar de la ligera desaceleración de la actividad, en 2007 el PIB siguió creciendo a un ritmo algo superior a su potencial, de forma que la brecha de producción se hizo más positiva. A finales de 2007, en cambio, el crecimiento de la actividad se fue acercando a su ritmo potencial, movimiento que se ha intensificado en los primeros meses de 2008.

La economía de mercado registró una desaceleración similar a la del PIB, creciendo a un ritmo del 3,7%. Como ya sucediera en 2006, únicamente las ramas de industria y agraria y pesquera mostraron un mayor dinamismo en 2007. En esta última rama, la mejora del régimen pluviométrico permitió una expansión de la producción vegetal, aunque la sucesión de ciertos fenómenos climatológicos adversos mermó las cosechas de algunos productos. La tasa de crecimiento del valor añadido en esta rama productiva se situó, finalmente, en el 3,8%, superando en 1,4 pp la tasa de avance de 2006.

El punto de arranque para la industria en 2007 era positivo, tras haber finalizado el año anterior con una reactivación, que tenía, aparentemente, una sólida base. Sin embargo, después de comenzar 2007 con un elevado dinamismo, la actividad industrial se fue debilitando en el transcurso del ejercicio, hasta finalizar con una tasa del 1,4% en el último trimestre del año. Así, en el conjunto de 2007, el crecimiento del valor añadido del sector fue del 3,1% (2,9% el año precedente).

Por otra parte, al igual que la recuperación registrada en 2006 se había basado en la mayor demanda de productos industriales para cubrir finalidades diversas (exportación, consumo interior, inversión y producción de otras ramas de actividad), en 2007 la gradual pérdida de tono de la industria correspondió igualmente a todas ellas. Por último, si se tiene en cuenta el contenido tecnológico de la producción, la desaceleración industrial afectó asimismo a todas las

categorías, aunque, como nota positiva, las industrias con tecnología media-alta y alta fueron las que mostraron, como ya hicieron en 2006, un mayor dinamismo relativo.

Tras casi una década en la que la actividad constructora creció por encima del conjunto de la economía, en 2007 registró una desaceleración de 1,2 pp, que llevó su ritmo de crecimiento hasta el 3,8%, similar al del PIB. Aun cuando la construcción ligada a la obra civil y a la inversión empresarial se mostró también algo menos pujante en 2007 (con un ritmo de crecimiento del 5,1%, frente al 5,5% de 2006), la pérdida de pulso de la construcción de viviendas fue la principal responsable del menor dinamismo en el conjunto del sector (de 3,3 pp, hasta registrar un 3,1% de crecimiento).

En particular, el descenso de la demanda de viviendas, cuyos determinantes se han analizado en el apartado 2.1, condujo a una revisión a la baja en la iniciación de nuevos proyectos, de modo que la oferta se ha ido adaptando, con un cierto desfase, a ese menor empuje de la demanda, como refleja el descenso en el número de viviendas en construcción en 2007.

En los primeros meses de 2008, la pérdida de dinamismo de esta rama se ha hecho más patente, con una sustancial desaceleración del empleo —donde empieza a emerger un proceso de destrucción de puestos de trabajo—, que parece concentrarse en el segmento residencial, a la vista de la fuerte disminución observada en el número de proyectos de nuevas viviendas.

Pese al tono menos pujante del consumo privado y del turismo, los servicios de mercado mantuvieron un crecimiento en 2007 del 4%, similar al del año anterior.

Tabla 9. Indicadores socioeconómicos de España

Capital	MADRID
Idioma	ESPAÑOL 74 % (Oficial), OTROS 26% (Regionales)
Tipo de Gobierno	MONARQUIA PARLAMENTARIA
Religión	CATOLICOS 94%, OTROS 6%
Moneda	MONEDA UNICA EUROPEA (EURO) (UNION EUROPEA)
Principales Ciudades	BARCELONA , BILBAO , SEVILLA , VALENCIA , ZARAGOZA ,
Población	44,873,567.00
PIB (US\$ millones)	1,437,556.00
PIB per cápita (US\$)	32,036.00
% Crecimiento PIB	3.70
Tasa de devaluación (%)	-10.30
Tipo de cambio (moneda del país / USD\$)	0.73
Tipo de cambio bilateral (moneda del país / col \$)	2,843.11
Tasa de desempleo (%)	8.30
Inflación (%)	2.80
Riesgo de no Pago	AAA

Fuente: Proexport

Comercio Exterior

Tabla 10. Balanza comercial

	USD 2005	USD 2006	USD 2007
Exportación Totales (FOB)	192,468,223,683	205,300,604,745	247,160,441,090
Importación Totales (CIF)	277,307,868,129.37	315,283,887,834	370,946,279,121.14
Comercio Total	469,776,091,812.37	520,584,492,579	618,106,720,211.14
Balanza Comercial	-84,839,644,446.37	-109,983,283,089	-123,785,838,031.14

Fuente: Eurostat

En últimos tres años la balanza comercial de España mantuvo déficit creciente al pasar de US\$ 84.840 millones en 2005 a US\$ 123.786 millones en 2007 lo que equivale a un crecimiento promedio anual del déficit igual a 12,55%. Para el año 2007, el déficit se incrementó en un 12,55% frente al año anterior.⁵⁰

Importaciones: Las importaciones españolas han presentado una tendencia al crecimiento durante los tres últimos años, al pasar de US\$ 277.308 millones en 2005 a US\$ 370.946 millones en el último año, registrando un crecimiento promedio anual de 15,80%. En 2007, las importaciones tuvieron un incremento de 17,65% frente al año 2006.⁵¹

Tabla 11. Principales productos importados

POSICION	PRODUCTO	CIF US \$2006	CIF US \$2007	PART. (%) 2007
27090090	ACEITES CRUDOS DE PETROLEO O DE MINERALES BITUMINOSOS (EXCEPTO CONDENSADOS DE GAS NATURAL).	25.839.437.314	27.910.406.566	7,52
87033219	COCHES DE TURISMO Y DEMAS VEHICULOS AUTOMOVILES PROYECTADOS PRINCIPALMENTE PARA TRANSPORTE DE PERSONAS, INCLUIDO TIPO FAMILIAR Y DE CARRERAS, CON MOTOR DE EMBOLO, DE ENCENDIDO POR COMPRESION (DIESEL O SEMIDIESEL) DE CILINDRADA MAYOR A 1.500, PERO INFERIOR A 2500	10.853.974.297	12.830.109.115	3,46
87089997	DEMAS PARTES Y ACCESORIOS. PARA LOS VEHICULOS AUTOMOVILES DE LAS PARTIDAS 87.01 A 87.05	-	9.672.220.824	2,61
87032319	COCHES DE TURISMO Y DEMAS VEHICULOS AUTOMOVILES PROYECTADOS PRINCIPALMENTE PARA TRANSPORTE DE PERSONAS, INCLUIDO VEHICULOS TIPO FAMILIAR Y DE CARRERAS, CON MOTOR DE EMBOLO ALTERNATIVO, DE ENCENDIDO POR CHISPA, CILINDRADA MAYOR A 1.500 CM3, PERO INFERIOR O IGUAL A 3000	6.982.851.864	8.196.879.970	2,21
27111100	GAS NATURAL, LICUADO. (TERAJULIO (PODER CALORIFICO SUPERIOR))	6.057.115.931	6.038.602.357	1,63
27101941	(DESDE 01.01.2002) ACEITES PESADOS, GASOLEO, CON UN CONTENIDO EN AZUFRE INFERIOR O IGUAL AL 0,05%, QUE SE DESTINEN A OTROS USOS (EXCEPTO A UNA TRANSFORMACION QUIMICA MEDIANTE UN TRATAMIENTO DISTINTO DE LOS DEFINIDOS PARA LA SUBPARTIDA 2710.19.	3.807.864.284	5.691.664.664	1,53

⁵⁰ Ibid., p. 27

⁵¹ Ibid., p. 28

30049019	MEDICAMENTOS (CON EXCLUSION DE LOS PRODUCTOS DE LAS PARTIDAS 30.02, 30.05 O 30.06) CONSTITUIDOS POR PRODUCTOS MEZCLADOS O SIN MEZCLAR, PREPARADOS PARA USOS TERAPEUTICOS O PROFILACTICOS, ACONDICIONADOS PARA VENTA AL POR MENOR (EXCEPTO QUE CONTE	4.605.875.809	5.283.514.822	1,42
27112100	GAS NATURAL, EN ESTADO GASEOSO. (TERAJULIO (PODER CALORIFICO SUPERIOR))	2.943.521.761	3.545.054.119	0,96
87089910	LAS DEMAS PARTES Y ACCESORIOS DESTINADAS A LA INDUSTRIA DEL MONTAJE DE MOTOCULTORES DE LA SUBPARTIDA 8701.10, DE VEHICULOS AUTOMOVILES DE LA PARTIDA 87.03,87.04, CON MOTOR EMBOLO DE ENCENDIDO POR: COMPRESION (DIESEL O SEMIDI	-	3.259.834.762	0,88
85171200	TELEFONOS MOVILES (CELULARES) Y LOS DE OTRAS REDES INALAMBRICAS.	-	3.094.677.712	0,83
SUBTOTAL		61.090.641.260	85.522.964.911	23,06
OTROS PRODUCTOS		315.283.887.834	367.851.601.409	99,17
TOTAL IMPORTACIONES		315.283.887.834	370.946.279.121	100,00

Fuente: EUROSTAT

Entre los principales productos importados en 2006 encontramos: en primer lugar aceites crudos de petróleo o de minerales bituminosos (excepto condensados de gas natural) con una participación sobre el total de 7,52%; vehículos automóviles proyectados principalmente para transporte de personas con motor de embolo de encendido por compresión y de cilindrada mayor a 1500 cc pero inferior a 2500 cc con un 3,46%; partes y accesorios para vehículos automotores, 2,61%; vehículos automóviles proyectados principalmente para transporte de personas con motor de embolo alternativo de encendido por chispa de cilindrada mayor a 1500 cc pero inferior a 3000 cc, con 2,21% y gas natural licuado con un 1,63%, entre otros. Los diez principales productos concentran el 23,06% del total importado⁵².

⁵² *Ibíd.*, p. 28

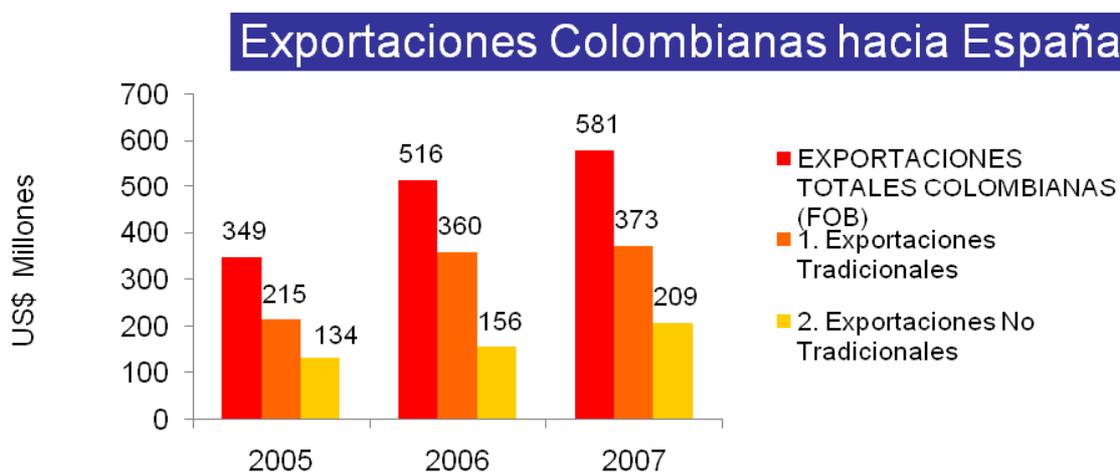
Tabla 12. Balanza comercial Bilateral Colombo - Española

BALANZA COMERCIAL BILATERAL	US\$ Millones	US\$ Millones	US\$ Millones
	2005	2006	2007
EXPORTACIONES TOTALES COLOMBIANAS (FOB)	349	516	581
1. Exportaciones Tradicionales (FOB)	215	360	373
2. Exportaciones No Tradicionales (FOB)	134	156	209
IMPORTACIONES COLOMBIANAS (CIF)	333	387	456
BALANZA COMERCIAL	15	128	126

Fuente: DANE

En los últimos tres años la balanza bilateral entre España y Colombia registró un superávit notable al pasar de US\$ 15 millones en el 2005, a US\$ 126 millones en 2007 lo que representó un crecimiento promedio para el periodo, equivalente al 76,71%. En el año 2007 sin embargo se registró un leve decrecimiento del 2,23% frente al año 2006⁵³.

Figura 13. Exportaciones Colombianas hacia España⁵⁴



Fuente: DANE

⁵³ Op.cit. Pág. 34

⁵⁴ Op.cit. Pág. 35

Las exportaciones colombianas totales hacia España han registrado en los tres últimos años un crecimiento promedio anual de 26,93%, al pasar de US\$ 349 millones en 2005 a US\$ 581 millones en el último año. Para el año 2007, las ventas de productos colombianos a España, aumentaron en un 12,73% frente al año anterior.

Las exportaciones de productos tradicionales, presentaron un crecimiento promedio anual de 27,42%, al pasar de US\$ 215 millones en 2005 a US\$ 373 millones en el último año. En el 2007 el crecimiento fue del 3,59% frente al 2006. Los productos tradicionales concentran el 64,10% de las exportaciones totales hacia España.

Las exportaciones de productos No Tradicionales mostraron un crecimiento promedio anual del 25,94%, al pasar de US\$ 134 millones en 2005 a US\$ 209 millones en 2007. En el último año registraron un incremento del 33,82% frente al 2006 y representan el 35,90% del total exportado hacia España

Perfil de Logística desde Colombia⁵⁵

PANORAMA GENERAL

España está ubicada al Sur Occidente del continente europeo, cuenta con una superficie de 504.782 Km² comprendidos en gran parte de la península Ibérica, con posesiones en archipiélagos y una variedad de islas que encallan en sus costas. Los principales centros de desarrollo comercial e industrial son su capital Madrid y Barcelona la capital de la comunidad Catalana, ubicada en la costa oriental del mediterráneo español.

El país posee una infraestructura de transporte compuesta principalmente por una densa red ferroviaria que le permite mantenerse interconectado con el resto del continente europeo. Así mismo, cuenta con una extensa red vial de alrededor de 681.224Km.

El acceso físico de los productos colombianos al mercado español se caracteriza por contar con importantes posibilidades tanto aéreas como marítimas, a través de servicios directos y con trasbordo hacia los principales puertos, aeropuertos y con la posibilidad de extensión de servicios por diferentes sistemas de transporte hacia ciudades del interior del país.

Los servicios aéreos dependen sustancialmente de vuelos directos de pasajeros y con conexiones desde otras capitales europeas con equipos cargueros.

⁵⁵ *Ibíd.*, p. 98

Adicionalmente España, cuenta con una adecuada infraestructura de plataformas logísticas, en la mayoría de los puertos y aeropuertos, éstas son zonas delimitadas dentro de los mismos aeropuertos y puertos, en las que se desarrollan diferentes actividades, como las: de operadores logísticos, de transporte y de distribución de mercancías, tanto para el tránsito nacional como internacional. Así, España se convierte en un importante centro de distribución para todo el territorio europeo.

Acceso Marítimo

Gracias a su posición geográfica; España cuenta con un excelente acceso al mar, sus costas albergan a más de 53 puertos internacionales de los cuales se destacan principalmente para la recepción de mercancías provenientes de Colombia, Algeciras, Barcelona, Bilbao, Cádiz, Sevilla y Valencia.

La mayor infraestructura portuaria está ubicada en el Mediterráneo, con tres grandes puertos especializados en el manejo de contenedores, Algeciras, Barcelona, Valencia, mientras que en el Norte del país se encuentra el puerto de Bilbao. Estos puertos son los principales destinos de las rutas desde Colombia hacia España y las cargas que tienen como destino puertos diferentes, generalmente deben hacer conexión con estos puertos principales.

La mayoría de los puertos Españoles están equipados con plataformas sofisticadas que les permiten dar soporte en cuanto a capacidad de almacenamiento y el manejo de diferentes tipos de mercancía, por ejemplo: servicios como los modernos y avanzados equipamientos para la estiba y desestiba, las novedosas flotas de remolcadores y los equipos calificados para el amarre y desamarre integral de buques, son los más prestados en el puerto de Algeciras.

Acceso Aéreo

España cuenta con una amplia red aérea compuesta por 105 aeropuertos, de los cuales 33 son internacionales, los que más se destaca en cuanto a la recepción de mercancías colombianas son: Alicante, Barcelona, Madrid-Barajas, Málaga, Palma de Mallorca, Sevilla, Valencia, y Zaragoza.

En la actualidad España invierte en la renovación de infraestructura y servicios de dos de sus más importantes aeropuertos, en primer lugar y debido a su posición geográfica dentro del país, se encuentra El aeropuerto de Madrid – Barajas; ubicado a 12 kilómetros de la capital española cuenta con seis terminales de carga, cuartos refrigerados y de congelación, funciona como centro de recepción y punto de conexión de la mayoría de las mercancías con destino europeo; además se postula como uno de los más importantes para el continente europeo.

En segundo lugar se encuentra El aeropuerto de Barcelona, está ubicado al Suroeste de la ciudad y conectado estratégicamente con el puerto de Barcelona, el consorcio de la zona franca y uno de los parque industriales y logísticos más importantes de España.

Acceso Terrestre

España, al igual que muchos países europeos cuenta con una enorme red férrea que le permite ofrecer servicios de transporte de mercancías con fácil acceso al mercado europeo. El nodo de este sistema es Madrid, de allí parten la mayoría de sus rutas en conexión directa con las internacionales. Desde Barcelona existen conexiones directas con Paris, Zurich y Milán.

OTROS ASPECTOS IMPORTANTES PARA LA LOGISTICA

Documentos Requeridos Para Ingreso de Mercancías

Envío Comercial:

- Dos facturas comerciales, conteniendo el valor FOB o CIF, dependiendo el término de venta.
- Certificado de Origen: Para los envíos que excedan los 60.10 euros y 20 Kg, por paquete. No es requerido para mercancías que contengan marcas de fábricas que indican el origen, bajo condición que los documentos de transporte indiquen estas señales. Estos documentos deben incluir los datos básicos siguientes: Nombre y dirección del remitente, teléfono, tipo, marcas y numeración de los paquetes, peso bruto y neto (si es necesario las unidades en números o medidas) de los bienes, especificando el tipo de los mismos, medios de transporte. Este certificado debe ser expedido por consulados, embajadas o cámara de comercio local en el país exportador, al menos 6 meses antes del arribo de la mercancía.
- Licencia de Importación: para envíos que excedan 60.10 euros y 20 Kg por paquete. Licencia de Importación del Ministerio de Comercio (Director de Comercio Exterior) para bienes no liberalizados. Este documento debe ir acompañado con la factura emitida por el exportador mostrando el valor FOB Y CIF de la mercancía (incluyendo los otros costos de transporte y seguro).

Muestras Sin Valor Comercial:

El envío de muestras a España deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Las muestras deben especificar que son sin valor comercial.
- Los materiales de carácter publicitario tales como catálogos, listas de precios, instrucciones de uso o folletos comerciales deben ser destinados para su distribución gratuita.
- Los bienes para exposiciones o ferias comerciales que sean pequeñas muestras representativas de mercancías que sean utilizadas o consumidas durante el evento.
- Tratándose de muestras de productos alimenticios y bebidas no condicionados en la forma indicada anteriormente, se deben consumir en el transcurso de la exposición.

España hace parte de la Convención Internacional para Facilitar la Importación de Muestras Comerciales y Material de Publicidad.

Las muestras sin valor comercial importadas en cantidad razonable y para promover ventas, están exentas de gravamen. Las importaciones de muestras con valor comercial se admiten temporalmente, bajo constitución de una garantía o precio el pago de un depósito, el cual será reembolsado en el momento de reexportar la mercancía, en el término de un año.

Transporte de Muestras Sin Valor Comercial.

Se entiende por muestras sin valor comercial a aquellas mercancías que tienen por finalidad demostrar sus características y que carecen de valor comercial por sí mismas, las cuales no deben ser destinadas a la venta en el País. Sin embargo esto varía de acuerdo a la legislación de muestras existente en cada uno de ellos. Verifique que al momento de realizar sus envíos de muestras estas no pagan aranceles e impuesto en el destino al que planea llegar. Recuerde que este puede ser un costo adicional para su cliente y afectar los tiempos de entrega.

NORMATIVIDAD FITOSANITARIA

Exigencia Cumplimiento de la Norma Internacional de Protección Fitosanitaria

España pertenece a la Unión Europea y estos países a partir del 1 de marzo de 2005, comenzaron a aplicar la norma internacional para medidas fitosanitarias (NIMF 15), esta medida reduce el riesgo de dispersión de plagas relacionadas con el embalaje de madera, la medida recae en: Pallets, Estibas de madera, Bloques, Cajas y demás empaques y embalajes de madera.

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

5. CONCLUSIONES

Antes de tomar la decisión de internacionalizar la empresa es necesario conocer que existen muchas limitaciones al entrar a un nuevo mercado, como por ejemplo debemos tener una fuente de financiación importante (inversores), debemos tener disponibilidad de capital de trabajo y financiero, como así también debemos tener en cuenta las depreciaciones y amortizaciones de nuestros activos, la capacidad de producción y la capacidad instalada para poder cumplir oportunamente y a tiempo con los pedidos internacionales de los clientes. No se deben dejar de lado las variaciones económicas que afectan día a día el poder adquisitivo de los potenciales compradores.

Al realizar el análisis del potencial exportador de Curtiembre Javier Ignacio Concha identificamos que actualmente la empresa cuenta con experiencia, infraestructura, maquinaria y capacidad instalada adecuada para cumplir con los pedidos internacionales de cuero en estado Wet Blue; Sin embargo la actual situación financiera obliga al diseño de una estrategia para conseguir una fuente de financiación que permita contar con suficiente capital de trabajo para iniciar el proceso de transformación del cuero; además se ve reflejada la necesidad de estructurar un sistema administrativo eficiente que permita el diseño de estrategias empresariales al corto, mediano y largo plazo enfocadas a la comercialización y distribución nacional e internacional del cuero en estado Wet Blue y cuero terminado.

El análisis del entorno nos puede permitir aprovechar oportunidades, y prevenir amenazas con anticipación pudiendo realizar un negocio rentable, por ello es recomendable entender cómo se comporta el mercado y la demanda, es decir como percibe el consumidor nuestro producto, en que tipo de competencia nos encontramos, que restricciones políticas, legales y económicas debemos afrontar, como es el caso del pago de los impuestos, las retenciones bancarias, o fenómenos macroeconómicos como la inflación.

Teniendo en cuenta lo anterior y luego de haber realizado el análisis del producto en los mercados seleccionados se puede concluir que Italia es el principal importador de cuero en estado Wet Blue, por ese motivo y dada la experiencia en la exportación a este mercado por parte de la empresa Curtiembre Javier Ignacio Concha se escoge como mercado meta; además el único requisito exigido para el ingreso al mercado europeo de cuero es el empleo de cromo biodegradable en el proceso de transformación, requisito con el cual la empresa cumple actualmente.

En cuanto a la competencia se pudo identificar que en el mercado local Curtiembre Javier Ignacio Concha es la única empresa que cuenta con experiencia y cumple con los requisitos legales para la exportación de cuero. Además luego del cierre de Curtiembres Galeras, Curtiembre Javier Ignacio

Concha se convierte en la empresa con el mayor número de maquinaria y equipo adecuado para el procesamiento del cuero atendiendo el mercado local en cuanto a prestación de servicios.

A nivel nacional la principal competencia de curtiembres concha es la empresa curtiembres Búfalo ubicada en Barranquilla la cual produce Cuero Terminado, Carnaza Terminada y Gamuzada, Cuero Semi-Terminado (Crust) y Cuero Curtido al cromo (Wet Blue) con una producción mensual de 50.000 cueros bovinos al mes (2'000.000 pies². /Mes); además es un proveedor directo de fábricas de calzado en Asia que producen para Estados Unidos a compañías como Wal-Mart, Kmart, Stride-Ride, JC Penney, Macy's y para Europa a compañías como Decathlon, Stylmex y Groupe André.

A nivel internacional el grupo Mastrotto, formado por ocho empresas curtidoras italianas que producen: pieles para automóviles, pieles para tapicería, pieles para calzado, pieles y crosta para carrocería, decoración en piel para prendas de vestir, pieles para marroquinería.

En el Plan de Acción se presentaron las estrategias a desarrollar haciendo uso de las fortalezas internas de la empresa para atacar las debilidades y evadir las amenazas, tomando como base la capacidad productiva de la empresa.

Como conclusión final, es vital reconocer la importancia de la elaboración de un plan estratégico exportador para la empresa Curtiembre Javier Ignacio Concha el cual se constituye en la clave del éxito y de la toma de correctas decisiones al momento de decidir internacionalizar la empresa.

6. RECOMENDACIONES

En términos generales la empresa cuenta con las condiciones ideales en cuanto a experiencia, infraestructura, personal y capacidad instalada para asumir los retos y exigencias de un mercado externo; sin embargo se recomienda el diseño de una estructura administrativa en la cual se defina la misión, visión, objetivos y permita el diseño de un manual de funciones de cada uno de los miembros de la organización, además de incluir en el organigrama de la empresa un departamento de comercio internacional encargado de desarrollar mecanismos de promoción y publicidad orientados no solo al mercado externo, si no también al mercado local.

Las exposiciones son un método rentable para incorporarse a un mercado extranjero y para lograr contactos con una amplia gama de compradores interesados en un sector industrial determinado por ello es necesario que la empresa participe en eventos que le sirvan de plataforma y vitrina para darse a conocer en los mercados internacionales.

Una muy buena opción sería la afiliación a ACICAM (Asociación Colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas) ya que recibiría información constante acerca del sector de cueros y manufacturas; además de los beneficios que obtendrían en la participación de la EXHIBICION INTERNACIONAL DEL CUERO E INSUMOS (EICI) organizada por esta asociación, la cual brinda un escenario ideal para fortalecer las relaciones comerciales y consolidar la empresa entre los fabricantes de calzado, manufacturas, prendas de vestir en cuero y sectores afines tanto nacionales como internacionales.

Cabe resaltar que los exportadores que deseen entrar al mercado Europeo, deben estar actualizados en los estrictos y cada vez mayores requerimientos de calidad por parte de la Unión Europea, es por ello que se recomienda la adaptación del producto final de acuerdo a los estándares internacionales de producción como la norma ISO 14001 que contempla todo lo relacionado a la producción mas limpia y amigable con el medio ambiente.

Por ultimo se recomienda llevar un registro real de los niveles de producción y venta lo cual permite obtener información actualizada que facilite la elaboración de los estados financieros; además se hace necesario una reestructuración financiera de los créditos existentes no solo para pagar las deudas al corto plazo si no también para aumentar los índices de liquidez y contar con el dinero suficiente para poder llevar a cabo el plan táctico planteado en el presente trabajo.

BIBLIOGRAFIA

Artículo: "Reingeniería, cultura, valores y paradigmas", basado en el libro de Reingeniería de la corporación de Michael Hammer, Publica Sanloz Holonic.
Artículo: "Sistemas para la reingeniería de procesos". Francisco Figueroa Cajigas, ITESM Campus Monterrey, 1999.

COLOMBIA, PROEXPORT. Estudio de Mercado Italia.

DAVID Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica (9a ed). México.

GULTINIAN, y otros, Gerencia de Marketing, Ed. Prentice Hall.

HITT. Michael A. DUANE IRELAND R. y HOSKISSON Robert E. (2003), Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. (5ª ed). México: International Thomson Editores.

M. Hammer, Re-engineering work: Don't automate, obliterate, Harvard Business Rev. 68, 104–112, July – August (1990).

MIQUEL S., MOLLA A., y BIGNE J. E. (1994) Introducción al marketing McGraw Hill .Madrid

PORTER, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA.

Reengineering Work: don't Automate, Obliterate. Michael Hammer, Harvard Business Review, 1990

Thomas C. Kinnear Y James R. Taylor - Investigación De Mercados - Un Enfoque Aplicado - Ed. Mc Graw Hill - 4ª Ed.

THOMPSON, Arthur A, STRICKLAND, A. (2001). Administración estratégica, conceptos y casos (11a ed). México: McGraw-Hill

Guía para exportar a Italia. Octubre de 2007.

Guía para exportar a España.

NETGRAFÍA

Disponible en:

www.bancomundial.com

www.banrep.gov.co

www.contrade.com

www.dane.gov.co

www.dian.gov.co

www.eurostat.ec

www.itc.com

www.mincomercio.gov.co

www.proexport.com

www.unic.com

ANEXOS

Anexo A. FORMATO ENCUESTA PARA ANALIZAR EL POTENCIAL EXPORTADOR DE LA EMPRESA CURTIEMBRES CONCHA

OBJETIVO

Analizar el potencial exportador de la Curtiembre Javier Ignacio Concha para conocer la situación actual de la empresa en aspectos productivos, administrativos y financieros.

PERFIL DE LA EMPRESA

1. ¿CUAL ES EL PERFIL DE LA EMPRESA?

NIT

Nombre de la Empresa

Objeto Social

Sector Económico

Antecedentes (Breve historia de la empresa que contenga: Fecha de Creación, Cual ha sido el desarrollo de la empresa desde que se creo hasta hoy)

2. ¿Cuál es la Misión, Visión y Objetivos de la Empresa?

3. ¿Cuales son los antecedentes del equipo directivo en cuanto a formación académica, experiencia laboral, trayectoria dentro de la empresa y el cargo actual?

4. ¿Existe algún nivel de delegación y asignación de funciones?

5. ¿Qué tipo de canales de comunicación se emplea al interior de la organización?

6. ¿Actualmente se implementan políticas de motivación, control y capacitación de personal?

ANALISIS DE PRODUCCION

Para conocer el nivel de productividad actual y las acciones para mejorarlo, se tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

7. ¿Cómo se produce actualmente?

8. ¿Cuál es el estado tecnológico de los equipos y la maquinaria?

9. ¿Cuál es el nivel de utilización de la capacidad instalada?
10. ¿Con que frecuencia se realiza el mantenimiento de la maquinaria y equipo?
11. ¿Cuál es el nivel de modernización o de obsolescencia de los equipos?
12. ¿Cuales son los procesos de control de calidad realizados por la empresa?
13. ¿Qué tipo de políticas ambientales se utilizan al interior de la compañía?

ANALISIS FINANCIERO

Para determinar la estrategia de financiación de las actividades y el manejo de presupuesto, es indispensable conocer la situación financiera y la estructura de costos que maneja la empresa. Para ello se tuvo en cuenta lo siguiente:

14. ¿Cuál ha sido la evolución financiera de la empresa en los últimos tres años, teniendo en cuenta los índices de liquidez, endeudamiento y rentabilidad?
15. ¿Cual es el método contable empleado por la empresa?
16. ¿Cuál ha sido la estrategia de financiación de las actividades actuales de la empresa?
17. ¿Cómo se plantea financiar las actividades futuras de la empresa?
18. ¿Qué garantías reales tiene la empresa para acceder a nuevos créditos?
19. ¿Se tiene establecida una política de costos?
20. ¿Se tiene un cálculo de los costos fijos?
21. ¿Se sabe cual es el punto de equilibrio de la compañía?
22. ¿Se lleva un costeo por producto?
23. ¿Se discriminan los costos (manufactura, distribución, promoción)?
24. ¿Se tiene establecida una política de compras?
25. ¿Cuál es el grado de dependencia de los proveedores?
26. ¿Como es el proceso de planeación de compras?

27. ¿Cómo es el proceso de control calidad de las materias primas?

28. ¿Se tiene establecida una política de ventas?

PRODUCTO

Definir los productos, calidades, precios y servicios que puede ofrecer su empresa, es indispensable dentro del Plan Exportador para poder confrontarlo con los requerimientos del Plan y determinar los ajustes o adecuaciones que deban realizarse para ingresar con éxito al mismo.

29. ¿Qué productos maneja la empresa?

30. ¿Cuáles son las características y atributos por tipo de producto?

31. ¿Qué normas técnicas se utilizan para la fabricación?

32. ¿Cuál es el volumen de producción?

33. ¿Cuál es la capacidad instalada utilizada?

34. ¿Cuál es el costo de producción?

35. ¿Cuál es el precio de venta?

MERCADEO

Toda empresa debe estudiar las actividades de mercadeo, distribución y venta de sus productos, para responder de manera efectiva a las necesidades y expectativas del cliente en los mercados nacionales e internacionales.

36. ¿Cuál ha sido el destino de las ventas en los últimos tres años?

37. ¿Qué canales de distribución se han empleado para llegar al cliente?

38. ¿Quiénes han sido los principales clientes?

39. ¿Cuáles son las expectativas de los clientes?

40. ¿Cuáles han sido las estrategias de promoción utilizadas?

41. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades frente a la competencia?

Anexo B. MATRIZ DE PRESELECCION DE PAISES

PAISES	ITALIA	CAL	%	ESPAÑA	CAL	%	ECUADOR	CAL	%
ECONOMICOS			20			20			20
MONEDA	Moneda única Europea (EURO)	4.5		Moneda única Europea (EURO)	4.5		Dólar Americano	4	
PIB USD	2.100.909.00	4		1,437,556.00	4		45,789.00	3	
PIB PERCAPITA	35.350.00	4		32,036.00	3.9		3,366.00	3	
% CREC PIB	1.50	4		3.70	4.5		2.49	3	
% TASA DE DEVALUCACION	-10.37	4		-10.30	3.9		0.00	4	
INFLACION	2.00	4.5		2.80	3.8		3.32	3	
TIPO DE CAMBIO	0.73	4		0.73	4		1.00	3	
TIPO DE CAMBIO BILATERAL	2.843.11	5		2,843.11	5		2,077.80	4	
TASA DE DESEMPLEO	6.10	4		8.30	4		7.50	3	
BALANZA COMERCIAL (CON EL MUNDO)	18,625,368,323.37	4		-123,785,838,031.14	3		828,000,03	3	
SUBTOTAL		4.2	0.84		4.06	0.81		3.3	0.66
POLITICOS			10			10			10
TIPO DE GOBIERNO	República Parlamentaria	5		Monarquía Parlamentaria	4		REPUBLICA	5	
ESTABILIDAD POLITICA	Estable	5		Estable	5		Inestable	2	
RELACIONES POLITICAS	Estable	5		Estable	5		Inestable	2	
SUBTOTAL		5	0.5		4.6	0.46		3	0.3
DEMOGRAFICOS			10			10			10
IDIOMA	ITALIANO	4		ESPAÑOL	5		ESPAÑOL	5	
SUBTOTAL		4	0.4		5	0.5		5	0.5
COMERCIO 20% EXTERIOR			20			20			20
IMPORTACIONES									

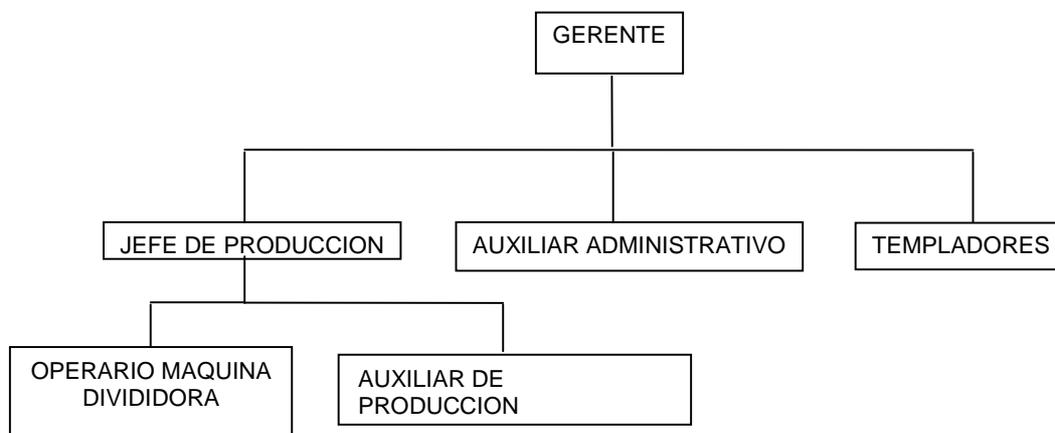
CIF (SUBPARTIDA)									
AÑO 3 CIF USD	960,636,681.00	4		57,529,061.00	3		532,000.00	3	
AÑO 2 CIF 2 USD	1,052,847,849.13	4		84,722,355.31	3		121,000.00	3	
ULTIMO AÑO CIF USD	842,338,118.58	4		99,828,535.71	3		83,000.00	2	
EXPORTACIONES COLOMBIANAS FOB									
AÑO 3 FOB USD	26,366,272.47	4		477,804.74	3		51,649.34	3	
AÑO 2 FOB USD	14,575,114.71	4		1,281,622.20	3		54,750.00	2	
ULTIMO AÑO FOB USD	11,362,815.46	3		688,083.83	4		5,150.00	2	
SUBTOTAL		3.83	0.76		3.16	0.6		2.5	0.5
POLITICA COMERCIAL			20			20			20
ACUERDOS COMERCIALES	Preferencia Unión Europea	5		Preferencia Unión Europea	5		Comunidad Andina	5	
BARRERAS ARENCELARIAS	0 %	5		0 %	5		0 %	5	
REQUERIMIENTOS NORMATIVOS PARA EXPORTACION	Utilización de Cromo biodegradable en el proceso de producción	3		Utilización de Cromo biodegradable en el proceso de producción	3		Ninguno	5	
BARRERAS NO ARENCELARIAS	N/A	5		N/A	5		N/A	5	
OTROS IMPUESTOS	IVA 20 %	3		IVA 16%	3		IVA 12 % FODINFA: 0.5% TASA MODER: 0.10 %	2	
SUBTOTAL		4.2	0.84		4.2	0.84		4.4	0.88

LOGISTICA			20			20			20
FRECUENCIA	8 Días	4		7 Días	4				
TIEMPO DE TRANSITO	38 Días	4		24 Días	4				
SUBTOTAL		4	0.8		4	0.8			
TOTALES		25.23	4.14		25.02	4.01			

Anexo C. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	AÑO 2009			
	1B ¹	2B	3B	4B
A: Investigación bibliográfica preliminar sobre el tema				
B: Visita a la fabrica				
C: Definición del problema				
D: Elaboración del anteproyecto				
E: Aprobación del anteproyecto				
F: Revisión de los estudios sobre las curtiembres en Colombia				
G: Análisis del potencial exportador de la Curtiembre Javier Ignacio Concha para conocer la situación actual de la empresa en aspectos productivos, administrativos y financieros.				
H: Identificar los mercados objetivo, alternativo y contingente por medio de la inteligencia de mercados.				
I: Diseño de la información primaria (Encuesta)				
J: Encuesta piloto				
K: Aplicaciones de Encuestas (Trabajo de Campo)				
L: Codificación y tabulación de la información primaria recopilada				
M: Elaborar un Plan de Acción que sirva de guía para la toma de decisiones, formulación de estrategias, tácticas y la determinación del presupuesto con el que cuenta la empresa, para la ejecución del plan.				
N: Elaboración primer informe				
O: Entrega primer informe de asesor				
P: Ajustes de primer informe				
Q: Elaboración segundo informe				
R: Ajustes del segundo informe				
S: Presentación del trabajo de grado en la universidad de acuerdo con las normas vigentes.				

Anexo D. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



- MISION

Somos una empresa con más de ochenta años de tradición en el mercado dedicada al proceso de curtido del cuero para importación y exportación, para ello contamos con maquinaria, equipo y personal experimentado que nos permiten cumplir oportunamente con agilidad y eficacia, con los pedidos de nuestros clientes de cuero Wet Blue y cuero terminado de la mejor calidad para calzado y marroquinería.

- VISION

Ser líderes en la industria del cuero, reconocidos por la calidad de nuestros productos logrando satisfacer los mercados locales e internacionales, generando empleo y contribuyendo a la economía nacional.

OBEJTIVOS COORPORATIVOS

Atención al Cliente.

Nuestra atención al cliente debe convertirse en nuestro mecanismo de interacción con nuestros clientes mejorando los procesos de comunicación y convirtiéndonos en un aliado estratégico para ellos.

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Es la razón de ser de nuestra organización, satisfacer las necesidades y las expectativas de nuestros clientes en cuanto a calidad y precio de cuero Wet Blue y cuero terminado.

Responsabilidad Social.

La responsabilidad social es prioridad, hacemos todo lo posible para operar de manera económica, social y ambientalmente sostenible para alcanzar los mejores resultados a largo y mediano plazo

Maximizar la utilidad y el rendimiento.

Trabajar de manera eficiente, siendo los más eficaces posibles maximizando el rendimiento del capital.

OBJETIVOS EMPRESARIALES

- ✓ Incrementar la posición de mercado de la compañía.
- ✓ Adelantarse a la competencia en calidad, servicio al cliente o desempeño de producto.
- ✓ Tener costos más bajos que la competencia.
- ✓ Elevar la reputación de la empresa con clientes.
- ✓ Ser líderes en introducción de nuevos conceptos de moda en cuero.
- ✓ Capturar atractivas oportunidades de crecimiento.

Anexo E. MAQUINARIA DE LA CURTIEMBRE

- ❖ **2 bombos** que dan 14 vueltas por minuto con una capacidad de 7 toneladas 140 cueros.



- ❖ **1 Bombo** que da 13 vueltas por minuto con una capacidad de 3 toneladas 50 cueros.



- ❖ **1 Bombo** que da 7 vueltas por minuto con una capacidad de 500Kg 20 cueros; utilizado por lo general para el recurtido.



- ❖ **Una Maquina Descarnadora:** Cuya función es quitar la grasa del cuero, en promedio 110 pieles hora. Reconstruida con poletto modelo 2000.



- ❖ **Una Maquina Divididora:** Cuya función es dividir el cuero de la carnaza en promedio 120 cueros por hora. Marca DMD



- ❖ **Una Maquina Ecurridora:** Cuya función es quitar gran parte de la humedad del "Wet Blue", en promedio 150 hojas diarias. Modelo 1975



- ❖ **Una Maquina Rebajadora:** Cuya función es dar espesor definido y homogéneo al cuero, en promedio 300 hojas día. Marca Rizzon modelo 1972.



- ❖ **Una Maquina Caimán:** Cuya función es suavizar el cuero terminado. En promedio 50 hojas por hora. Marca Browning.



- ❖ **Una Maquina ttooglin:** Cuya función es el secado y estirado del cuero en promedio 300 hojas día. Marca Empo.



- ❖ **Un Compresor con su respectiva pistola:** Utilizados para el acabado y pintura del cuero.



❖ Dos cabinas para pintura con sus respectivos extractores.



Anexo F. BALANCE GENERAL AÑO 2007 A 31 DE DIC-2007

JAVIER IGNACIO CONCHA CABRERA			
NIT. 12950486-5			
1	ACTIVO		
11	DISPONIBLE		
1105	CAJA	3.250.000,00	
1120	CUENTAS DE AHORRO	<u>654.200,00</u>	
	TOTAL DISPONIBLE	-	3.904.200,00
13	DEUDORES		
1305	CLIENTES	7.658.500,00	
1330	ANTICIPOS Y AVANCES	-	
1380	CUENTAS POR COBRAR	-	
	TOTAL DEUDORES	-	7.685.500,00
14	INVENTARIOS		
1430	PRODUCTOS TERMINADOS	<u>9.563.200,00</u>	
	TOTAL INVENTARIOS	-	9.653.200,00
15	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
1504	TERRENOS	45.500.000,00	
1516	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	48.093.000,00	
152	MAQUINARIA Y EQUIPO	18.650.000,00	
1528	EQUIPO DE COMUNICACIÓN Y COMPUTO	-	
1540	FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	11.000.000,00	
	TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	-	123.243.000,00
	TOTAL ACTIVO	-	144.458.900,00
2	PASIVO		
21	OBLIGACIONES FINANCIERAS		
2105	BANCOS NACIONALES	<u>8.965.200,00</u>	
	TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS	-	8.965.200,00
22	PROVEEDORES		
2205	NACIONALES	<u>2.325.000,00</u>	
	TOTAL PROVEEDORES	-	2.325.000,00
23	CUENTAS POR PAGAR		
2335	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	<u>3.210.000,00</u>	
	TOTAL CUENTAS POR PAGAR	-	3.210.000,00
	TOTAL PASIVO	-	14.500.200,00
3	PATRIMONIO		
31	CAPITAL SOCIAL		
3130	CAPITAL DE PERSONAS NATURALES	<u>106.626.630,00</u>	
	TOTAL CAPITAL SOCIAL	-	106.626.630,00
36	RESULTADOS DEL EJERCICIO		
3605	UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u>23.332.070,00</u>	
	TOTAL RESULTADOS DEL EJERCICIO	-	23.332.070,00
	TOTAL PATRIMONIO	-	129.958.700,00
	ACTIVO – PASIVO	-	129.958.700,00

Anexo G. ESTADO DE RESULTADO AÑO 2007

JAVIER IGNACIO CONCHA CABRERA			
NIT. 12950486-5			
ESTADO DE RESULTADOS			
DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007			
4	INGRESOS		
41	OPERACIONALES		
4120	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	<u>29.800.000,00</u>	
	TOTAL OPERACIONALES		29.800.000,00
6	COSTO		
61	COSTO DE VENTAS Y PRESTACION DE SS.		
6120	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	<u>3.646.200,00</u>	
	TOTAL COSTO DE VENTAS		3.646.200,00
	UTILIDAD BRUTA		26153800
5	GASTOS		
51	OPERACIONALES DE ADMINISTRACION		
5110	HONORARIOS	500.000,00	
5135	SERVICIOS	-	
5145	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	-	
5155	GASTOS DE VIAJE	-	
5195	DIVERSOS	<u>456.500,00</u>	
	TOTAL OPERACIONALES		956.500,00
	UTILIDAD OPERACIONAL		<u>25.197.300,00</u>
42	NO OPERACIONALES		
4295	OTROS	-	
	TOTAL NO OPERACIONALES		-
53	NO OPERACIONALES		
	FINANCIEROS	<u>1.865.230,00</u>	
	TOTAL NO OPERACIONALES		1.865.230,00
	UTILIDAD OPERACIONAL		<u>23.332.070,00</u>

Anexo H. BALANCE GENERAL JUNIO 2008

JAVIER IGNACIO CONCHA CABRERA			
NIT. 12950486-5			
BALANCE GENERAL			
A 30 DE JUNIO DE 2008			
1	ACTIVO		
11	DISPONIBLE		
1105	CAJA	4.553.000,00	
1120	CUENTAS DE AHORRO	352.950,00	
	TOTAL DISPONIBLE	-	4.905.950,00
13	DEUDORES		
1305	CLIENTES	7.658.500,00	
1330	ANTICIPOS Y AVANCES	-	
1380	CUENTAS POR COBRAR	-	
	TOTAL DEUDORES	-	7.658.500,00
14	INVENTARIOS		
1430	PRODUCTOS TERMINADOS	9.653.200,00	
	TOTAL INVENTARIOS	-	9.653.200,00
15	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
1504	TERRENOS	45.500.000,00	
1516	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	48.093.000,00	
152	MAQUINARIA Y EQUIPO	72.250.000,00	
1528	EQUIPO DE COMUNICACIÓN Y COMPUTO	-	
1540	FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	11.000.000,00	
	TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	-	176.843.000,00
	TOTAL ACTIVO	-	199.060.650,00
2	PASIVO		
21	OBLIGACIONES FINANCIERAS		
2105	BANCOS NACIONALES	42.500.250,00	
	TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS	-	42.500.250,00
22	PROVEEDORES		
2205	NACIONALES	-	-
	TOTAL PROVEEDORES	-	-
23	CUENTAS POR PAGAR		
2335	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	-	-
	TOTAL CUENTAS POR PAGAR	-	-
	TOTAL PASIVO	-	42.500.250,00
3	PATRIMONIO		
31	CAPITAL SOCIAL		
3130	CAPITAL DE PERSONAS NATURALES	129.958.700,00	
	TOTAL CAPITAL SOCIAL	-	129.958.700,00

36	RESULTADOS DEL EJERCICIO		
3605	UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u>26.601.700,00</u>	
	TOTAL RESULTADOS DEL EJERCICIO		26.601.700,00
	TOTAL PATRIMONIO		156.560.400,00
	ACTIVO – PASIVO		<u>156.560.400,00</u>

Fuente: Empres Curtiembre Javier Ignacio Concha

Anexo I. ESTADO DE RESULTADO JUNIO 2008

JAVIER IGNACIO CONCHA CABRERA			
NIT. 12950486-5			
ESTADO DE RESULTADOS			
DE 01 DE ENEROAL 30 DE JUNIO DE 2008			
4	INGRESOS		
41	OPERACIONALES		
4120	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	<u>44.925.600,00</u>	
	TOTAL OPERACIONALES		44.925.600,00
6	COSTO		
61	COSTO DE VENTAS Y PRESTACION DE SS.		
6120	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	<u>14.652.200,00</u>	
	TOTAL COSTO DE VENTAS		14.652.200,00
	UTILIDAD BRUTA		30273400,00
5	GASTOS		
51	OPERACIONALES DE ADMINISTRACION		
5110	HONORARIOS	450.000,00	
5135	SERVICIOS	-	
5145	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	-	
5155	GASTOS DE VIAJE	-	
5195	DIVERSOS	<u>896.500,00</u>	
	TOTAL OPERACIONALES		1.354.500,00
	UTILIDAD OPERACIONAL		<u>28.926.900,00</u>
42	NO OPERACIONALES		
4295	OTROS	-	
	TOTAL NO OPERACIONALES		-
53	NO OPERACIONALES		
	FINANCIEROS	<u>2.325.200,00</u>	
	TOTAL NO OPERACIONALES		2.325.200,00
	UTILIDAD OPERACIONAL		<u>26.601.700,00</u>

Fuente: Empres Curtiembre Javier Ignacio Concha

Anexo J. COSTO DE PRODUCCIÓN POR CUERO

COSTOS DE PRODUCCION POR UNIDAD DE CUERO			
	Cantidad Kg -gr	Precio	Total
Compra Cuero	1 (26 Kg)	45000	45000
Remojo	Agua al 100%		
Pelambre			
Sulfuro	338 gr	1109	1109
Cal	1Kg	1060	1060
Soda	50 gr	177	177
Humectante	50 gr	148	148
Descarne			
Cuero	1	1500	1500
Subproducto Grasa			
Dividida			
Cuero	1	1700	1700
Subproducto Carnaza			
Desencale			
Sulfato	260 gr.	645	645
Bisulfito	65 gr	212	212
Purga	65 gr	193	193
Lavado y Escurrido del cuero			
Piquelado			
Sal	910 gr	269	269
Ácido Formico	104 gr	338	338
Ácido Sulfúrico	130 gr	806	806
Curtido			
Cromo	910 gr	5915	5915
Basificante	50 gr	325	325
Rebajado			
Cuero	1	800	800
Recurtido			
Formico	21 gr	68	68
Humectante	21 gr	62	62
Lavado y Escurrido del cuero			
Cromo	210 gr	1365	1365
Formiato	140 gr	406	406
Quebracho	70 gr	525	525
Mimosa	140 gr	934	934
Anilina	14 gr	224	224
Apa	210 gr	945	945
Relugan	140 gr	808	808
Grasas	560 gr	8049	8049
Ácido Formico	21 gr	68	68
TOTAL MATERIA PRIMA			73651

Otros Gastos			
Operario	1	2600	2600
Transporte de Cuero hasta la Fabrica	1	10000	10000
Medida	1	300	300
TOTAL COSTO DE Pcc			86551

Fuente: Esta investigación

Anexo K. COSTO DE PRODUCCION POR UNIDAD DE CUERO WET BLUE

COSTOS DE PRODUCCION POR UNIDAD DE CUERO WET BLUE			
	Cantidad Kg -gr	Precio	Total
Compra Cuero	1 (26 Kg)	45000	45000
Remojo	Agua al 100%		
Pelambre			
Sulfuro	338 gr	1109	1109
Cal	1Kg	1060	1060
Soda	50 gr	177	177
Humectante	50 gr	148	148
Descarne			
Cuero	1	1500	1500
Subproducto Grasa			
Desencale			
Sulfato	260 gr	645	645
Bisulfito	65 gr	212	212
Purga	65 gr	193	193
Lavado y Escurrido del cuero			
Piquelado			
Sal	910 gr	269	269
Ácido Formico	104 gr	338	338
Ácido Sulfúrico	130 gr	806	806
Curtido			
Cromo	910 gr	5915	5915
Basificante	50 gr	325	325
TOTAL MATERIA PRIMA			57696
Otros Gastos			
Operario		1 1000	1000
TOTAL			58696

Fuente: Esta Investigación

Anexo L. MATRIZ COSTOS DE PRODUCCION

CANTIDAD A PRODUCIR	1000
MATERIA PRIMA CUERO SALADO	45000
COSTOS FIJOS MENSUALES	
CONCEPTO	COSTO / MES
Energía	600.000
Agua	300.000
Teléfono	84.000
Auxiliar Administrativo	400.000
Jefe de Producción	700.000
Gerente	1.200.000
TOTAL	\$3.284.000
COSTO VARIABLE UNITARIO	
MATERIAS PRIMAS	57696
MANO DE OBRA	1000
TOTAL	\$58,696
COSTO VARIABLE MENSUAL	
Unidades * Costo Variable Unitario	\$58,696,334
COSTO FIJO UNITARIO	
Costo Fijo Total / Cantidades	\$3,284
COSTO TOTAL UNITARIO	
Costo Variable unitario + Costo Fijo unitario	\$61,980
PRECIO UNIDAD DE VENTA	
Costo Total Unitario * % de ganancia	\$ 80574
PRECIO EN DOLARES	USD\$40,49
MARGEN DE CONTRIBUCION	
Precio de venta unitario - Costo variable unitario	\$21,878
PUNTO DE EQUILIBRIO EN CANTIDADES	
Costo Fijo Total / Margen de contribución	150
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS	
Unidades * Precio de Venta	\$12,094,580
VENTAS MENSUALES	\$80,574,434
CALCULO DE LA "UTILIDAD" O "PERDIDA" MENSUAL	
COSTO TOTAL = Costo Fijo Total + Costo Variable Total	\$61.980.334
UTILIDAD = Ingresos Totales - Costos Totales	\$18,594,100

UTILIDAD SOBRE COSTO = Utilidad / Costo Total * 100	30
UTILIDAD SOBRE VENTAS = Utilidad / Venta Total * 100	23

Fuente: Esta Investigación

En este caso el margen de contribución unitario es de \$ 21.878, es el que nos permite cubrir el costo fijo unitario de \$ 3.284 y nos queda una ganancia por unidad de \$ 18.594.

A la empresa le queda una utilidad bruta (antes de impuesto a las ganancias) sobre costos del 30 % y sobre ventas de 23 %, después de retribuir a los dueños de la misma. El punto de equilibrio da a conocer que se debe vender un mínimo de 150 cueros en el mes para no perder dinero.

Anexo M. MATRIZ DE COSTOS DFI

INFORMACION BASICA DEL PRODUCTO	I	PRODUCTO: Nombre Técnico o Comercial	CUEROS Y PIELES, CURTIDOS, DE BOVINO (INCLUIDO EL BUFALO), O DE EQUINO, EN ESTADO HUMEDO (INCLUIDO EL WET BLUE) EN PLENA FLOR SIN DIVIDIR Y DIVIDIDOS CON LA FLOR)
	II	POSICION ARANCELARIA (PAIS EXPORTADOR)	41.04.11.00
	III	POSICION ARANCELARIA (PAIS IMPORTADOR)	41.04.11.00
	IV	UNIDAD COMERCIAL DE VENTA	PIES
	V	VALOR EX WORKS POR UNIDAD COMERCIAL	USD \$40,49
	VI	EMPAQUE TIPO	
INFORMACION BASICA DEL EMBARQUE	VII	ORIGEN/PAIS - PUERTO DE EMBARQUE-PUNTO DE CARGUE	BUENAVENTURA
	VIII	DESTINO/PAIS - PUERTO DE DESEMBARQUE - PUNTO DE ENTREGA	VENEZIA
OTRA INFORMACION DE IMPORTANCIA	IX	PESO TOTAL KG/TON	25.000
	X	UNIDAD DE CARGA	
	XI	VOLUMEN TOTAL CM3 - M3	
	XII	TERMINO DE VENTA (INCOTERM)	FOB BUENAVENTURA
	XIII	FORMA DE PAGO Y TIEMPO	GIRO DIRECTO
	XIV	TIPO DE CAMBIO UTILIZADO	1990

IMPUESTOS EN DESTINO	
GRAVAMEN	0%
IVA	0%
OTROS IMPUESTOS	0%
OTROS	0%

PAIS EXPORTADOR	CONCEPTO COSTOS DE EXPORTACION	MARITIMO	
		COSTO USD	TIEMPO
	VALOR EXW USD\$	40490	

	COSTOS DIRECTOS		
	EMPAQUE		
	EMBALAJE		
	UNITARIZACION	150	1
	MANIPULEO LOCAL EXPORTADOR		
	DOCUMENTACION		
	TRANSPORTA (HASTA PUNTO DE EMBARQUE)	1578,6	2
	ALMACENAMIENTO INTERMEDIO		
	MANIPULEO PREEMBARQUE	420	
	SEGURO		
	BANCARIO	700	
	AGENTES	165	1
	COSTOS INDIRECTOS		
	ADMINISTRATIVOS	200	
	CAPITAL - INVENTARIO	140	
	COSTO DE DFI PAIS EXPORTADOR	43843,6	
	VALOR FOB	43843,6	

	TRANSPORTE INTERNACIONAL		2500
	COSTO DE LA DFI EN TRANSITO INTERNACIONAL		
	SEGURO INTERNACIONAL		
	VALOR CIF O CIP		46343,6
	MANIPULEO DESEMBARQUE		
	COSTOS INDIRECTOS		
TRANSITO INTERNACIONAL	CAPITAL - INVENTARIO		

Fuente: Esta investigación. Datos suministrados por Rafael A. Feria Rodríguez Gerente de Operaciones Interblue S.I.A