

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA LÍNEA DE
MARROQUINERÍA TIPO EXPORTACIÓN PARA LA EMPRESA BEATRIZ DE
VARGAS**

**NANCY JANETH BAÉZ GARCÍA
ANA CECILIA ZAMBRANO PERALTA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍA FÍSICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2012

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA LÍNEA DE
MARROQUINERÍA TIPO EXPORTACIÓN PARA LA EMPRESA BEATRIZ DE
VARGAS**

AUTORAS: NANCY JANETH BAÉZ GARCÍA

CÓDIGO: 2063216

ANA CECILIA ZAMBRANO PERALTA

CÓDIGO: 2063226

Proyecto De grado para optar al titulo de Ingeniero Industrial

DIRECTOR DE PROYECTO:

CYRIL CASTEX

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍA FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2012

DEDICATORIA

A DIOS por haberme permitido llegar hasta este punto, haberme dado salud para lograr mis objetivos, la oportunidad de estudiar en la universidad, permitiéndome aprender, madurar y darle un giro a mi vida.

A mi MAMÁ María Elvia y PAPÁ José Eusebio por creer en mí, por su apoyo, consejos, valores, esfuerzo, dedicación y amor incondicional que me dan cada día de su vida siendo ejemplo de perseverancia, constancia y humildad.

A mis hermanos Rogelio, Delcy, Mercedes, Imelda (qepd), Adonái y Leidy por ser el motor que me permite salir adelante con su apoyo, confianza y perseverancia, para levantarme en los momentos difíciles y llegar a lograr mis metas.

A mi novio Jorge quien me ha apoyado incondicionalmente haciéndome levantar en los duros momentos brindándome toda su energía para poder alcanzar mis metas.

A todos mis amigas Linda, Yury, Ludy, Lucia y Alba, que me han acompañado en este importante logro y a todos aquellos que siempre han estado presentes en cada paso de mi vida.

NANCY BÁEZ

A DIOS por darme la oportunidad de vivir esta experiencia en la universidad, por atender siempre mis suplicas, por ser mi guía y mantenerme firme en los grandes retos de mi vida.

A mi MAMÁ Ana Beatriz por su incondicional amor y entrega a mi desarrollo personal y profesional, por sus sacrificios, esfuerzos, enseñanzas y apoyo en cada paso de mi vida.

A mi PAPÁ Rubén Zambrano por ser un ejemplo de trabajo, rectitud y perseverancia, por darme la oportunidad de prepararme para la vida, por sus consejos, amor, comprensión, apoyo y valores inculcados.

A mi ESPOSO Edgar León por ser el motor de mi vida, mi inspiración y mi motivación para la consecución de mis metas, por su ayuda y paciencia durante todos estos años, por estar conmigo en todo el transcurso de mi carrera, por haber compartido todas las mejores etapas a lo largo de mi carrera, por sus consejos en los momentos oportunos, amor y permanente colaboración.

A mis HERMANOS Jaime, Rubén Darío y Edgar a los cuales amo con todo mi corazón, por estar conmigo en las etapas de este proceso formativo, motivándome y ayudándome a no desfallecer.

A mis AMIGOS, COMPAÑEROS y todas aquellas personas que compartieron conmigo esta etapa de mi vida por su motivación y paciencia.

CECILIA ZAMBRANO

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan su agradecimiento a:
La Universidad Industrial de Santander por brindarnos la formación académica y humana suficiente para desempeñarnos profesionalmente.

A la señora Beatriz de Vargas por habernos apoyado y hecho posible la realización del proyecto en su empresa.

A los profesores Javier Arias, Edwin Garavito y Olga Mantilla por la orientación brindada en los momentos más importantes.

A nuestro director de proyecto Cyril Castex por su orientación en el transcurso del proyecto.

A Julián y a todos aquellos que nos brindaron su apoyo para culminar con éxito este proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	24
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	29
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	29
1.2. JUSTIFICACIÓN	33
1.3. OBJETIVOS	35
1.3.1. Objetivo General	35
1.3.2. Objetivos Específicos	35
2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA MARROQUINERÍA Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	37
2.1. RESEÑA HISTÓRICA	38
2.1.1. Generalidades de la empresa	39
2.1.2. Fuerzas externas –oportunidades y amenazas	39
2.1.3. Fuerzas internas –fortalezas y debilidades.	40
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	45
3.1 INTRODUCCIÓN	45
3.2 PRESELECCION DE PAISES	46
3.3. MATRIZ DE SELECCIÓN DE PAÍS OBJETIVO	50
3.4. PAÍS OBJETIVO ESTADOS UNIDOS	58
3.4.1. Información General del País	58
3.4.2. Clasificación Arancelaria.	59
3.4.3. Distribución de Establecimientos en Estados Unidos.	59
3.4.4. Análisis de la Competencia en Estados Unidos:	61

3.4.5. Ferias Sectoriales a Nivel Mundial	62
3.4.6. Definición del Mercado Objetivo	62
3.4.6.1. Perfil del Comprador	64
3.4.6.2. Preferencias y análisis del producto	66
3.4.6.3. Tendencias Generales de Consumo	66
3.4.6.4. Hábitos de Consumo	67
3.4.6.5. Análisis de Precios.	67
3.4.6.6 Ferias en los Ángeles	68
3.5. ANÁLISIS DE LA DEMANDA DE LOS ÁNGELES CALIFORNIA	69
3.6. EMPRESAS COLOMBIANAS QUE EXPORTAN LAS PARTIDAS HACIA LOS ÁNGELES CALIFORNIA	72
3.7. PAÍSES PROVEEDORES DE LA PARTIDA ARANCELARIA A ESTADOS UNIDOS	73
3.8 FORMAS DE DISTRIBUCIÓN.	73
3.9. ANÁLISIS DE ACUERDOS COMERCIALES	74
3.9.1. TLC con Estados Unidos	74
3.10. CULTURA DE NEGOCIOS	75
3.11. CONDICIONES DE ACCESO	76
3.11.1. Acceso Aéreo	76
3.12. ANÁLISIS DE LOGÍSTICA	77
3.12.1. Documentación:	77
3.12.2. Documentación de soporte ante agentes aduaneros	79
3.12.3. Empaque	79
3.12.4 Etiquetado.	80
3.12.5. Marcado de Embalaje.	80
3.13. REGULACIONES Y ESTÁNDARES	81
3.13.1. Regulaciones y normas ambientales	81
3.13.1.1 EPA es la Agencia de Control Ambiental (Environment Protección Agency).	82
3.13.2. Cueros y artículos de cuero.	82

4. PLAN ESTRATÉGICO Y DE MARKETING	83
4.1 ESTRATEGIAS DE MERCADO	83
5. ESTUDIO TECNICO	89
5.1 CONCEPTOS TECNICOS	89
5.2 DESCRIPCION DEL PROCESO PRODUCTIVO	89
5.2.1 Descripción del proceso productivo de bolsos.	89
5.2.2 Proceso Productivo de las Correas	90
5.2.3. Diagramas de Flujo.	91
5.3. PRODUCTOS VALENTINA B&V	92
5.4. TIEMPOS DE PRODUCCIÓN DE BOLSOS	92
5.5. COSTOS DE PRODUCCIÓN	93
5.6. CAPACIDAD INSTALADA Y RECURSO HUMANO	95
5.7. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	96
5.8. PROVEEDORES DE MAQUINAS, MATERIAS PRIMAS Y MATRIZ DE SELECCIÓN	99
5.9. DISTRIBUCION DE PLANTA	102
6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	104
6.1. MISIÓN ACTUAL	104
6.1.1. Misión propuesta.	104
6.2 VISIÓN ACTUAL.	105
6.2.1. Visión propuesta	105
6.3. POLÍTICA DE CALIDAD PROPUESTA	105
6.4 ORGANIGRAMA ACTUAL Y PROPUESTO	107
6.5. ESTRUCTURA SALARIAL	107
6.6. MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS	110
6.7 CULTURA ORGANIZACIONAL	110
6.7.1 Canales de comunicación.	110

7. ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL	111
7.1. IMPACTO SOCIAL	111
7.2. ANÁLISIS MEDIO AMBIENTAL	112
7.2.1. Estrategias para la reducción de la cantidad de recursos de cuero	112
7.2.2. Estrategias para la separación en la fuente de los residuos del cuero	113
7.2.3. Estrategias para la reducción de energía	113
7.2.4. Estrategias para la reducción de agua	114
7.2.5. Estrategias para la reducción de recursos	114
8. ESTUDIO FINANCIERO	115
8.1 INVERSIONES	115
8.1.1 Inversión fija.	115
8.1.2 Inversión en capital de trabajo.	118
8.1.3 Inversión total	122
8.1.4. Unidades de producción.	123
8.1.5. Precio de Venta.	125
8.2. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS	126
8.2.1. Egresos Proyectados.	126
8.2.2. Ingresos Proyectados.	126
8.3. ANALISIS DE ESCENARIOS	128
8.3.1. Escenario más probable.	128
8.3.2. Estado de resultados.	128
8.3.3. Flujo de efectivo y balance general.	129
8.3.4. Flujo de caja libre.	129
8.4. ESCENARIO OPTIMISTA	131
8.5. ESCENARIO PESIMISTA	132
9. CONCLUSIONES	134
10. RECOMENDACIONES	136

BIBLIOGRAFÍA	138
ANEXOS	139

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Comportamiento de los Ingresos Operacionales	31
Tabla 2 información general de la empresa	39
Tabla 3. Criterios de ponderación	42
Tabla 4. Matriz DOFA	44
Tabla 5. Importaciones de productos de marroquinería en países potenciales América Latina (miles Dólar EUA)	47
Tabla 6. Mercados potenciales y Variables ponderadas para la preselección de países	49
Tabla 7. Preselección de mercados potenciales	50
Tabla 8. Indicadores Económicos	52
Tabla 9. Indicadores de Cultura	52
Tabla 10. Indicadores de Situación Política	53
Tabla 11. Indicadores de Población	53
Tabla 12. Condiciones de Acceso al Mercado	54
Tabla 13 Indicadores de Disponibilidad de Transporte (25%)	55
Tabla 14 Indicadores de Mercados	56
Tabla 15. Indicadores de Comercio Internacional	56
Tabla 16 Total valoración matriz de selección país objetivo	57
Tabla 17. Información De Estados Unidos	58
Tabla. 18. Número de Establecimientos por Región o Zona Geográfica	60
Tabla. 19. Mercado Objetivo	63
Tabla 20. Fechas de ferias en los Ángeles California.	68
Tabla 21. Pronostico de Demanda de Bolsos	70
Tabla 22. Pronóstico de Demanda de Correas	71
Tabla 23. Estrategias, controles y demanda	84
Tabla 24 Tiempos de producción de bolsos	94

Tabla 25. Costos de Producción Referencias A2	94
Tabla 26. Tiempos y Costos de Producción y de Correas	95
Tabla 27. Tiempo Inactivo Pre Establecido	97
Tabla 28. Capacidad estimada de la planta	97
Tabla 29. Cantidad de Operaros por Operación para la Fabricación de Bolsos y Correas.	97
Tabla 31. Asignación Salarial	109
Tabla 32. Maquinaria y equipo	116
Tabla 33. Muebles y enseres área de producción	116
Tabla 34. Muebles y enseres área administrativa	117
Tabla 35 Equipo de oficina	117
Tabla 36 Depreciación área de producción	118
Tabla 37. Depreciación área administrativa	118
Tabla 38. Inversión fija	118
Tabla 39. Materias primas	119
Tabla 40 Costos indirectos de producción	120
Tabla 41. Mano de obra directa	120
Tabla 42. Gastos indirectos de fabricación	121
Tabla 43. Gastos administrativos	121
Tabla 44. Capital de trabajo	122
Tabla 45. Inversión inicial	122
Tabla 46. Gastos de ventas	123
Tabla 47. Total costo de producción	123
Tabla 48. Demanda de producción primer año	124
Tabla 49. Demanda de producción anual	125
Tabla 50 Precio de venta	125
Tabla 51 Egresos proyectados	126
Tabla 52. Ingresos proyectados	127
Tabla 53 Flujos escenario más probable	130
Tabla 54. Criterios de Decisión, escenario más probable.	130

Tabla 55. Flujos escenario optimista.	131
Tabla 56. Criterios de decisión, escenario optimista.	131
Tabla 57. Flujo escenario pesimista.	132
Tabla 58. Criterios de decisión, escenario pesimista.	133

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Información Contendida en el Rotulo de la Caja	81
Figura 2. Logotipo y etiqueta	106

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Grafico. 1 Selección de variables	51
Grafico. 2. Porcentajes de Establecimientos por Zona Geográficas 2011	60
Grafico 3. Cuota de Mercado de los Principales Distribuidores	62
Grafica 4: Secuencia de Tiempo Bolsos	70
Grafica 5.Secuencia de Tiempo Correas	72

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. SECTOR MARROQUINERÍA EN EL MUNDO	140
ANEXO 2 ESTRATEGIAS DOFA	158
ANEXO 3. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) (MILES MILLONES \$)	163
ANEXO 4. TASA DE CRECIMIENTO (%)	164
ANEXO 5. VARIABLES DE LA MATRIZ CON SU RESPECTIVA PONDERACION Y SIGNIFICADO.	165
ANEXO 6. MATRIZ DE SELECCIÓN PAÍS OBJETIVO	187
ANEXO 7. EMPRESAS POSICIONADAS EN LOS ESTADOS UNIDOS	210
ANEXO 8. PRECIOS DE BOLSOS Y CORREAS EN EL MERCADO DE LOS ÁNGELES CALIFORNIA	212
ANEXO 9. EMPRESAS COLOMBIANAS QUE EXPORTAN LAS PARTIDA HACIA LOS ÁNGELES CALIFORNIA	215
ANEXO 10. LISTA DE LOS MERCADOS PROVEEDORES DE BOLSOS Y CORREAS POR ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA EN 2011	216
ANEXO 11. MATRIZ INCOMTEMS	217
ANEXO 12. CONCEPTOS TECNICOS	219
ANEXO 13. DIAGRAMA DE FLUJO DE BOLSOS	221
ANEXO 14. DISEÑOS DE BOLSOS VALENTINA B & V	222
ANEXO 15 DIAGRAMA DE OPERACIÓN DEL PROCESO	223
ANEXO 16 COSTEOS DE BOLSOS	225
ANEXO 17 MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES DE INSUMOS	230
ANEXO 18 MATRIZ DE SELECCIÓN PROVEEDORES MAQUINAS	232
ANEXO 19. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE LA MAQUINAS UTILIZADAS PARA EL PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE BOLSOS Y CORREAS	235
ANEXO. 20 DISTRIBUCION DE PLANTA	244
ANEXO 21 ORGANIGRAMA ACTUAL Y ORGANIGRAMA PROPUESTO	246

ANEXO 22: MANUAL DE FUNCIONES, PERFILES Y CONDICIONES DE TRABAJO	248
ANEXO 23. PROTECCIONES ESCENARIO MÁS PROBABLE	263
ANEXO 24. PY G ESENARIO MÁS PROBABLE	268
ANEXO 25. BALANCE GENERAL ESCENARIO MÁS PROBABLE	269
ANEXO 26. FLUJO DE CAJA ESCENARIO MÁS PROBABLE	271
ANEXO 27. PROYECCIONES ESCENARIO OPTIMISTA	272
ANEXO 28. PROYECCIONES ESCENARIO PESIMISTA	282

RESUMEN

TITULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA LÍNEA DE MARROQUINERA TIPO EXPORTACION PARA LA EMPRESA BEATRIZ DE VARGAS.*

AUTORAS: NANCY JANETH BÁEZ GARCÍA
ANA CECILIA ZAMBRANO PERALTA**

PALABRAS CLAVES: Plan de negocios, marroquinería, investigación de mercados, estudio técnico, estudio financiero, incoterms, matriz de preselección de países.

DESCRIPCIÓN

El plan de negocios busca conocer principalmente la viabilidad técnica, financiera y de gestión a través de métodos y herramientas como la investigación de mercados además factores que sirvan de políticas, objetivos y acciones que la empresa desarrollará en el futuro.

La metodología planteada en los ocho capítulos, servirá de apoyo para la empresa de calzado Beatriz de Vargas y para aquellas empresas que tienen la visión de expandir sus mercados sirviendo como guía para la toma de decisiones garantizando su óptima gestión, crecimiento y permanencia en el mercado.

El documento inicia dando a conocer la empresa por medio de la matriz DOFA de las áreas que se manejan. Continúa con el estudio de mercados dividiéndose en dos capítulos los cuales comprenden seleccionar el mercado objetivo y la descripción del mismo, buscando su incursión en esta. A partir de aquí se realiza el estudio de marketing donde se desarrollaran diferentes estrategias de penetración al mercado. Posteriormente se realizara el estudio técnico el cual permite identificar los procesos necesarios para la elaboración del producto, pudiendo analizar la estructura organizacional que es fundamental para el funcionamiento de la empresa además de determinar el impacto social y ambiental que trae consigo la implementación de la nueva línea de producción y finalizando se procederá a evaluar por medio de los escenarios financieros los requerimientos económicos para poder lograr los objetivos de sostenibilidad de la organización a corto, mediano y largo plazo.

* Proyecto de grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales Director CYRIL CASTEX

ABSTRACT

TITLE: BUSINESS PROGRAM'S TO CREATE A LINE OF LEATHER GOODS FOR BEATRIZ VARGAS' CORPORATION IN ORDER TO EXPORT TO THEM.*

AUTHORS: NANCY JANETH BÁEZ GARCÍA
ANA CECILIA ZAMBRANO PERALTA**

KEY WORDS: business Program's, leather goods shop, market research, technical study, financial study, incoterms, and matrix's pre-selection of countries.

Description

Mainly, this business program's wants to know the technical and financial viability and management through methods and tools like the research of markets. Moreover, factors that help of politics, objectives and actions that the corporation will develop in the future.

The methodology suggested in the following eight chapters will support Beatriz de Vargas Corporation's footwear and all companies which have the vision for expanding their markets helping as a guide to take decisions guaranteeing their optimum management, growth and permanence in the market.

The document starts showing the corporation through the DOFA matrix of the areas that focus it. Then, there is a study of markets which is divided in two chapters taking into account the market, objective and the description about it, searching the best way to go into it. In this part it carries out the marketing study where it develops different strategies of penetrating the market. After that, it realizes the technical study to identify the process necessary to elaborate the product. Also, it can analyze the organizational structure because it is fundamental to the functioning of the corporation having in mind the social and environmental impact of the new line of production. Finally, it evaluates through financial stages the economics requirements and so, reaches the objectives of the corporation.

* Project of grade

** Faculty of Engineerings physicochemical, school of industrial studies and Business Administration Director
CYRIL CASTEX

INTRODUCCIÓN

El análisis de las relaciones económicas de Colombia con el resto del mundo, cobra cada vez más importancia debido a una creciente tendencia hacia la globalización del sistema económico mundial y hacia la mayor movilización de los factores de producción, tierra, capital, trabajo, tecnología y capacidad empresarial. En los últimos tiempos con el fin de enfrentar al proceso de modernización e internacionalización que conocen las economías del globo, Colombia se ha comprometido en cabeza de sus dirigentes, con un amplio programa de negociaciones internacionales con el fin de lograr un mayor acceso de los productos colombianos en el concierto mundial de intercambio de bienes y servicios. En la actualidad el proceso de integración económica o globalización de la economía es una realidad que no tiene reversa. Por lo tanto, es necesario que los países en desarrollo como Colombia que participan en dicho proceso se concienticen de la necesidad de fortalecer los programas que conduzcan los diversos sectores económicos del territorio nacional hacia la exportación de los productos y servicios nacionales con el fin de alcanzar la competitividad y a través de ella, generar desarrollo.

BEATRIZ DE VARGAS es una empresa de calzado creada en Santander hace más de 25 años y su actividad comercial es la fabricación y comercialización de calzado para dama con calidad, comodidad y competitividad a nivel nacional e internacional. Sin embargo la fuerte competencia ha llevado a que la organización busque innovar en productos para poder seguir en el mercado y posicionarse como empresa líder, brindando múltiples opciones a los clientes; debido a esto y ya que en la empresa no existe esta línea, se propone la elaboración de un plan de negocios para abrir una línea de marroquinería enfocada a la confección de

bolsos y correas, buscando así abrir mercados internacionales y obtener mayor crecimiento y desarrollo.

B&V comercializa marroquinería, pero no cuenta con una línea propia de producción; ni una estructura que le ayude a tener control de calidad en los procesos y en la reutilización de desperdicios. Además carece de una herramienta organizacional que le permita analizar y realizar acciones dirigidas al crecimiento económico para ingresar a nuevos mercados; un plan de negocios enfocado a la exportación le servirá de apoyo para incrementar las oportunidades de incursionar con éxito en mercados internacionales y brindará las herramientas necesarias para evaluar las alternativas que a futuro parezcan favorables en el desarrollo comercial de sus productos. Para ingresar a un mercado internacional con éxito, es necesario el desarrollo de una investigación de mercados basada en información secundaria, así mismo, se diseñará un plan de marketing, un estudio técnico, organizacional, financiero y de valoración financiera mediante índices de evaluación de proyectos.

TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CUMPLIMIENTO
<p>Analizar y realizar diagnóstico de la situación actual (DOFA) de la empresa Beatriz de Vargas para tener una visión interna y del entorno de la misma.</p>	<p>En el capítulo 1 y 2 (Planteamiento del problema y análisis del sector de la marroquinería y diagnóstico de la empresa). Donde se destaca la necesidad de la elaboración del plan de negocio, además de mencionar algunos aspectos relevantes del sector de la marroquinería y un diagnóstico general de las diferentes áreas de la empresa.</p>
<p>Realizar una preselección de mercado objetivo entre estados unidos, México, panamá y Venezuela mediante una matriz de preselección de países que permita identificar el país con el mayor potencial para desarrollar el plan de negocios de la nueva línea de marroquinería.</p>	<p>En el capítulo 3 (Investigación de mercados). Donde se evalúan los aspectos más relevantes de cada país con el fin de buscar aquel que tenga las mejores condiciones para la exportación.</p>
<p>Realizar una investigación de mercados en el país objetivo con fuentes secundarias que permita identificar las necesidades de los clientes determinando, posibles escenarios del mercado para definir las estrategias de posicionamiento y proyecciones de ventas de los productos en un</p>	<p>En el capítulo 3 (Investigación de mercados). Donde se le hace un análisis al país seleccionado destacando el estado donde se pretende incursionar, teniendo en cuenta deferentes criterios para llevar a cabo la exportación.</p>

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CUMPLIMIENTO
determinado tiempo.	
Realizar un plan de mercadeo de la empresa de los productos de la nueva línea de negocios, ubicando una posición ideal para una introducción fuerte al mercado.	En el capítulo 4 (Plan estratégico y de marketing). Donde se plantean las posibles estrategias para la incursión en el país objetivo, a partir de diagnósticos formulados por la matriz DOFA, buscando incursionar y posicionar la marca.
Desarrollar un estudio técnico para identificar tamaño, localización, ingeniería del proyecto, capacidad, recursos, proveedores y distribución de planta necesaria para tomar una decisión apropiada para la puesta en la marcha de la línea de marroquinera tipo exportación para la empresa Beatriz de Vargas.	En el capítulo 5 (Estudio técnico). Donde se plantean los requerimientos operativos para la producción de bolsos y correas.
Revisar la estructura organizacional de la empresa Beatriz de Vargas para determinar los cambios necesarios con la introducción de la nueva línea de negocios.	En el capítulo 6 (Estructura organizacional). Donde se da lugar a todo lo concerniente a la estructura organizacional de la empresa.
Evaluar las características del impacto ambiental y social que traerá consigo la realización del proyecto.	En el capítulo 7 (Impacto social). Donde se aclaran todas las incidencias que pueda ocasionar la empresa.
Elaborar un estudio financiero mediante tres posibles escenarios de	En el capítulo 8 (Estudio financiero). Donde se muestran los posibles

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CUMPLIMIENTO
rentabilidadque permitan tomar decisiones encaminadas a la optimización de los recursos financieros para la empresa Beatriz de Vargas y evaluar la viabilidad del proyecto.	escenarios para su estudio y determinar la viabilidad del proyecto.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La globalización es un fenómeno controvertido, polémico, extremista en su aceptación pública. Hay quienes afirman su positivismo como Stiglitz^[1] creen que, tiene potencial de ser una fuerza benéfica y otros como Soros^[2] afirman que está desequilibrada. No obstante, sin entrar en dicho debate, lo que es irrefutable, es que se trata de una gestión absolutamente influyente de las empresas, ya que está generando un nuevo entorno económico y empresarial.

La negociación del TLC con Estados Unidos expondrá al sector de Cuero, Calzado y Marroquinería en Santander a un nivel mayor de competencia, aunque representa acceso a diversos mercados, también generará importantes inconvenientes a los empresarios del sector y la economía en general.

La entrada al mercado norteamericano, obligará a los empresarios del sector a ser más eficientes para poder competir con mejores precios y estándares de calidad, los cuales deben estar apoyados por políticas, estrategias del gobierno y diversas entidades privadas interesadas en la negociación.

Siendo su mayor estrategia, para darse a conocer en el mercado, la participación en ferias, especialmente las realizadas en Bogotá y Bucaramanga estableciendo así relaciones con nuevos clientes.

¹Stiglitz, Joseph. El malestar en la globalización, Taurus, Bogotá. 2002

²SOROS, George(1999). La crisis del capitalismo global. La sociedad abierta en peligro. Plaza & Janes, S.A. Barcelona, España.

B&V cuenta con una organización empírica, es decir se tienen establecidos pocos parámetros técnicos y profesionales para el funcionamiento del negocio, haciendo que los procedimientos de control de calidad sean subjetivos.

Eso conlleva que los productos muchas veces no cumplan con las características técnicas de calidad ya que han desarrollado sus actividades empíricamente lo que hace necesario el desarrollo de un plan de negocio que permita con seguridad y oportunidad el éxito de un proyecto de exportación.

La empresa tiene actualmente dos tipos de canales de distribución, el directo a través de su punto de venta y el mayorista en almacenes comercializadores de calzado; del cual aproximadamente el 50% de las ventas se ejecutan a nivel local como Sanandresitos, Calzado La Moda, Mascarada, Centros comerciales entre otros; un 40% a nivel nacional comercializando en las diferentes ciudades del país, Cartagena, Medellín, Cali, Cúcuta, Bogotá y el eje cafetero; desde el año 2000 comienza a exportar, el 10% total de la producción, iniciando a exportar a diferentes países entre ellos Ecuador, Perú, Guatemala y Chile.

La empresa obtuvo un decrecimiento real en el año 2011 del 46.7%, correspondiente a la disminución promedio de ventas en los últimos tres años de un 25,8%; como se observa en la tabla 1. A consecuencia de malas decisiones administrativas ya que realizaban ventas a almacenes de cadena, lo cual no fue rentable, debido a que exige un sin número de condiciones y buscan precios extremadamente bajos, además de responder con promociones, devoluciones y averías que se presenten en el producto y que en algunas ocasiones, surgían por mala manipulación del producto.

La recuperación de cartera se ha vuelto un problema grave para los productores de calzado ya que su política es de 75 a 90 días para los almacenes de cadena y 45 a 60 días a los almacenes de calzado minoritario, lo que hace perder

liquidez, además de que los costos financieros de estas ventas los asumen generalmente los fabricantes.

Tabla 1. Comportamiento de los Ingresos Operacionales

Año	2.008	2.009	2.010	2.011	Promedio
Ingresos Brutos	655.075.319	453.475.921	474.723.355	262.584.393	
Variación		-30,8%	4,7%	-44,7%	-23,6%
Variación real		-32,1%	1,5%	-46,7%	-25,8%
Inflación		2,0%	3,2%	3,7%	3,0%

Fuente. Calzado Beatriz de Vargas

Tres factores importantes que se han desarrollado en la empresa a nivel local y nacional en los últimos años son: la estacionalidad en ventas, la alta competencia y la falta de seriedad en las negociaciones.

- **Estacionalidad en las ventas:** debido a que estas no son constantes durante el año, la capacidad de la empresa es subutilizada en algunas épocas del año y de esta forma sus ingresos también disminuyen. Las épocas de baja producción son los tres primeros meses del año y en la mitad del año.
- **Alta competencia:** La industria de producción de calzado nacional ha crecido notoriamente en los últimos años, razón por la cual los precios del calzado disminuyen, sacrificando los márgenes de utilidad de los fabricantes.
- **Falta de seriedad en las negociaciones:** La comercialización de calzado a nivel nacional genera una competencia desequilibrada o desleal debido a que un alto porcentaje de fabricantes realiza las ventas de calzado evadiendo impuestos, logrando así ofrecer precios muy bajos y obteniendo mayores utilidades que una empresa legalmente constituida entre ellas calzado B&V.

La larga trayectoria de B&V permite detectar sus debilidades y fortalezas a la hora de querer ampliarse y buscar estrategias de posicionamiento en el mercado nacional e internacional: por eso se requiere una nueva unidad de negocios que le brinde las herramientas necesarias para generar condiciones favorables de competitividad, ampliando sus opciones en el mercado internacional mediante un plan estratégico exportador, con el propósito de traspasar fronteras, culturas y nuevos desafíos, pues adicionalmente de competir con productos en masa y precios muy bajos, la empresa tendrá en cuenta las exigencias de los consumidores que día a día evolucionan en moda, diseño y calidad.

Calzado B&V busca diversificar sus exportaciones y encontrar nuevos nichos de mercado. Para lograr este objetivo la empresa necesita convertirse en una entidad más productiva, de mayor competitividad y cobertura para lograr incrementar las ventas, por lo cual la empresa desea incursionar en mercados internacionales y poder posicionar sus productos y su marca en los mismos.

En la búsqueda de estos mercados potenciales para la comercialización de bolsos y correas de cuero se analizarán aquellos países que actualmente están importando y presentan cierto posicionamiento y reconocimiento; y así entrar en un mercado que sea representativo para los fines de la empresa.

El estudio de inteligencia de mercados permitirá elaborar el modelo de plan exportador y un proceso de filtro de países, con el fin de identificar cuáles serán los mercados a los cuales la empresa Beatriz de Vargas, podría exportar.

1.2. JUSTIFICACIÓN

La industria del cuero cobija un número apreciable de líneas. Quizá la más amplia es la marroquinería, la cual ha experimentado un rápido crecimiento obteniendo gran éxito tanto en el ámbito nacional como internacional. Agrupa productos como maletas, maletines, bolsos, cinturones, billeteras y monederos entre otros.

Hoy las manufacturas de cuero en Colombia están presentes en los más exigentes mercados internacionales. Los artículos para escritorio, cinturones, bolsos y carteras, junto con la maquinaria y las confecciones, se han convertido en uno de los principales renglones de producción del país. Todo esto demuestra que la industria del cuero en Colombia es dinámica buscando día a día mejorar la calidad para presentar ante el mundo artículos selectos con diseño de moda³.

La tendencia actual de la economía es la internacionalización, el libre comercio entre países y el abastecimiento de productos provenientes de proveedores externos. Esto ha hecho que muchos países orienten sus estrategias comerciales hacia la exportación de productos y servicios. Razón por la cual se hace necesario realizar con anticipación un plan estratégico que permita resistir los diferentes fenómenos y convertirlos en ventajas competitivas ante la realidad global.

Calzado B&V posee una alta trayectoria con la fabricación y comercialización de calzado pero ve necesario invertir y experimentar nuevas alternativas que le proporcionen diferenciación y mayor rentabilidad frente a la competencia viendo en la marroquinería la mejor opción debido a que la materia prima es similar a la del calzado y se tiene un amplio conocimiento en esta. Así mismo los estilos de zapatos, bolsos y correas se pueden complementar dando delicadeza y sofisticación a las mujeres, queriendo aprovechar este mercado o demanda,

³www.revistadinero.com

siendo que en Colombia hay poca competencia en este mercado en comparación con la del calzado.

El diseño de la línea de marroquinería en Calzado B&V tiene como mercado objetivo a mujeres entre los 15 a 64 años; el cual se caracteriza por estar al tanto de las nuevas tendencias de la moda y usarlas para diferenciarse frente a la sociedad. Lo anterior hace que exista la necesidad de crear productos innovadores que satisfagan los gustos y necesidades de dicho mercado.

Calzado B&V necesita diversificar sus exportaciones y encontrar nuevos nichos de mercado; para lograr esto es necesario convertirse en una empresa más productiva y competitiva, incrementando las ventas internacionales, y posicionando a sus productos y marca en mercados internacionales buscando el crecimiento económico.

Para lograr una mayor productividad la empresa está interesada en un plan de negocios para la creación de una línea de marroquinería tipo exportación, el cual brinde las herramientas necesarias para generar condiciones favorables de competitividad, ampliar sus opciones de mercado y apoyar la fomentación de nuevos empleos. Buscando obtener financiación y capacitación por entidades como el SENA y la Corporación Escuela Galán el cual brinda apoyo a nuevas ideas de emprendimiento, además de permitir tener una visión internacional para ampliar su cobertura con alternativas óptimas de inversión.

Este plan de negocios permitirá a la empresa diseñar estrategias para el futuro enfocando una visión hacia el cliente, permitiendo una mejor preparación a los cambios que se presentarán en el país y en los países vecinos.

La importancia del proyecto radica en que constituye un aporte teórico para las empresas locales ya que se define el proceso de plantear un plan de negocios

exportador describiendo la metodología necesaria para la creación. De otra parte se desarrollaran las competencias profesionales como futuros asesores en el área disciplinar del programa, así mismo se proyecta la imagen de la Universidad al demostrar que sus futuros profesionales están en capacidad de asesorar proyectos factibles para aumentar el desarrollo empresarial de la región.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la creación de una línea de marroquinería tipo exportación, para la empresa Beatriz de Vargas.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar y realizar diagnóstico de la situación actual (DOFA) de la empresa Beatriz de Vargas para tener una visión interna y del entorno de la misma.
- Realizar una preselección de mercado objetivo entre Estados Unidos, México, Panamá y Venezuela mediante una matriz de preselección de países que permita identificar el país con el mayor potencial para desarrollar el plan de negocios de la nueva línea de marroquinería.
- Realizar una investigación de mercados en el país objetivo con fuentes secundarias que permita identificar las necesidades de los clientes determinando, posibles escenarios del mercado para definir las estrategias de posicionamiento y proyecciones de ventas de los productos en un determinado tiempo.
- Realizar un plan de mercadeo de la empresa de los productos de la nueva línea de negocios, ubicando una posición ideal para una introducción fuerte al mercado.

- Desarrollar un estudio técnico para identificar tamaño, localización, ingeniería del proyecto, capacidad, recursos, proveedores y distribución de planta necesaria para tomar una decisión apropiada para la puesta en marcha de la línea de marroquinería tipo exportación para la empresa Beatriz de Vargas.
- Revisar la estructura organizacional de la empresa Beatriz de Vargas, para determinar los cambios necesarios con la introducción de la nueva línea de negocios.
- Evaluar las características del impacto ambiental y social que traerá consigo la realización del proyecto.
- Elaborar un estudio financiero mediante tres posibles escenarios de rentabilidad que permitan tomar decisiones encaminadas a la optimización de los recursos financieros para la empresa Beatriz de Vargas y evaluar la viabilidad del proyecto.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA MARROQUINERÍA Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

El sector del cuero debe ser necesariamente competitivo ya que al estar vinculados con la industria de la moda requieren un cambio rápido para la adopción de nuevas tendencias y diseños del público en general. Esto hace que el sector del cuero también tenga la necesidad de estar a la vanguardia, para satisfacer las necesidades de sus clientes.

La industria del cuero cobija un gran número de líneas, quizás la más amplia es la marroquinería, también la que ha crecido más rápidamente y la que mayor éxito ha tenido tanto en el ámbito nacional como internacional. Este sector comprende una gama de productos de fácil comercialización en lo que se refiere a su volumen y peso, constituidos por piezas cortadas en cuero, unidas mediante costura o pegamento, de modo que formen el producto final. Agrupa productos como maletas, maletines, bolsos, papeleras, porta-documentos, porta-vestidos, porta-gafas, porta-chequeras, libretas, billeteras, monederos, pulsos para reloj, cinturones porta-cámaras, entre otros.

En el anexo 1 se encuentra el análisis de la marroquinería, principales exportaciones que se han generado en los últimos años en el mundo, Colombia y Santander; finalmente los antecedentes de las exportaciones realizados en la empresa Beatriz De Vargas.

2.1. RESEÑA HISTÓRICA

Calzado B&V estilos, surge por tradición familiar por parte de Ana Beatriz de Vargas que con muy poca experiencia a nivel organizacional y por iniciativa propia logra establecer una línea de calzado llamada Valeta; fue entonces cuando Ana Beatriz de Vargas decide replantear las cosas y buscar capacitación en los diferentes temas donde presentaba falencias, para lograr fortalecer su negocio. Con el apoyo de Proexport, recibió orientación en temas como costos, finanzas empresariales, imagen corporativa, manejo de personal y el uso de herramientas tecnológicas. De esta manera Ana Beatriz comenzó a diseñar lo que sería su nueva empresa legalizándose en el año de 1995; elaborando productos dirigidos al mercado femenino, ya que ella como mujer conoce muy bien lo exigente que es el género cuando de elegir su vestuario se trata.

Esto fue fundamental para empezar su crecimiento. El nuevo reto es lograr aumentar el porcentaje de producción ubicado en los mercados internacionales.

Para eso se trabaja diariamente en la producción de nuevos diseños y en mantener un excelente surtido.

Aunque la empresaria reconoce que la competencia con el mercado chino no es fácil, ella mantiene en firme que la calidad y exclusividad de sus productos, son las llaves que le seguirán abriendo puertas en el mercado internacional.

2.1.1. Generalidades de la empresa

Tabla 2 información general de la empresa

DATOS DE LA EMPRESA*	
Razón social	Calzado B&V estilos
Dirección	Carrera 25 # 17-55. San Francisco.
Telefax	6832277-6349163
Página en Internet	www.calzadobyv.com
e-mail	beatrizdevargas@epm.net.co Beatrizdevargas1@hotmail.com
Nit	63.285.942-5
Tipo de sociedad	Persona natural
Nombre del propietario	Ana Beatriz de Vargas
Nombre del representante legal	Ana Beatriz de Vargas
Registro Administración de Impuestos	Régimen común
Sector	Calzado
Agremiaciones a las que pertenece:	Acican, Asoinducal y Cámara de Comercio
Actividad comercial	Fábrica de calzado. Comercialización de calzado y marroquinería. Exportación e importación de calzado y marroquinería.
Ciudad	Bucaramanga
Total ventas 2011	115.061.451 Anuales
Sector económico	Industrial y comercial
Empleos	23 Empleados 5 Empleados área administrativa 18 Empleados de producción
Matricula de establecimiento	49111
Año de fundación	1995/06/29

Fuente: Autoras del proyecto

2.1.2. Fuerzas externas –oportunidades y amenazas. Las Fuerzas externas hacen referencia al comportamiento del sector marroquintero en la actualidad, destacando las oportunidades y amenazas que este puede brindar para los posibles entrantes al mercado

* información dada por la gerente general de la empresa, los datos sobre el total de activos están relacionados con documentos facilitados por el auxiliar contable.

El mercado marroquino, en la actualidad, muestra claramente varias posibilidades de expansión y aprovechamiento de los recursos naturales ofrecidos, aspecto que mejora los niveles de calidad en la materia prima e incentiva la exploración.⁴

Adicional a lo anterior, el sector marroquino es incentivado bajo la constante realización de ferias comerciales, Show rooms y vitrinas de exposición promovidas por la organización del cuero (ACICAM) y la Cámara de Comercio de Bucaramanga y Bogotá que ofrecen la posibilidad a las empresas entrantes de exponer sus artículos en forma gratuita, teniendo oportunidades comerciales y de negocio que promuevan sus ventas para obtener mejores ganancias y cubrir sus costos iniciales. Sin embargo, la llegada al país de productos extranjeros como los de la industria China que ofrece sus artículos a precios muy bajos, es un factor en contra de los empresarios a nivel general y puede llegar a disminuir los niveles de productividad en los sectores industriales. Es importante destacar que existe la entrada ilegal de estos artículos (contrabando), los cuales son fabricados con materiales sintéticos y vendidos a precios muy bajos, que afectando de sobremanera la demanda de cuero y, a su vez, reducen los niveles de venta en las empresas según datos de Fedesarrollo⁵.

2.1.3. Fuerzas internas –fortalezas y debilidades. El sector interno hace referencia al comportamiento de las empresas entrantes al sector marroquino, en este caso, se hace mención de la empresa Beatriz de Vargas quien en su etapa inicial muestra unas fortalezas y debilidades frente al sector y a la competencia; B&V presenta la posibilidad de nuevos conceptos en la creación de productos brindando a sus clientes exclusividad y excelente calidad. El diseño de sus productos es inspirado en las necesidades actuales de las mujeres quienes

⁴Agenda interna para la productividad y la competitividad INSTITUTO DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Pág. 23. Agosto de 2007. [Consulta: 01 de Mayo de 2009].

⁵ [informe]: las 500 empresas más grandes de Bogotá CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Noviembre de 2006. [Consulta: 02 de Mayo de 2009]

buscan lucir siempre bien y utilizar productos no convencionales que les otorguen cierto nivel de prestigio y originalidad.

Otro aspecto fundamental es el proceso de producción, el cual es basado en gran parte en artículos hechos a mano contando con personal capacitado, utilizando materia prima y accesorios de calidad que garanticen un excelente producto terminado.

Con el objetivo de hacer más claras las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (Matriz D.O.F.A), se mostrará a continuación un esquema con las principales características de cada una y las acciones en base a cada aspecto en particular.

La metodología empleada fue la del POAM y el PCI con el fin de determinar las falencias de la empresa y proceder a establecer cada una de las estrategias.

Se empleó la metodología de la siguiente manera: Para iniciar se ponderó la matriz DOFA de acuerdo a la importancia que esta generaba para el proyecto y para la empresa, posteriormente se procedió a evaluar al grado de cumplimiento para hallar su calificación. Con el diagrama de Pareto se halló el 80-20 para determinar los impactos, la influencia o efectos más importantes de atacar, para después realizar las posibles combinaciones y establecer estrategias como se muestra en el anexo 2.

Tabla 3. Criterios de ponderación

	DESCRIPCIÓN		%	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
FORTALEZAS	La gerente se mantiene bien informada sobre su negocio a través de participación en ferias, prensa, revistas, libros especializados, cursos de capacitación, internet, etc. con el fin de tener innovaciones en los productos ofrecidos.	F1	30	4,5	135
	La gerencia mantiene excelentes relaciones con los proveedores, asegurando mayor rentabilidad en los precios y un suministro permanente y oportuno de materias primas e insumos especializados.	F2	25	4,1	102,5
	La gerencia está mejorando el sistema computarizado de registro de información de clientes (base de datos).	F3	20	3,5	70
	La empresa cuenta con imagen corporativa definida (Logotipo, papelería estandarizada, material publicitaria, página web), además de elementos claros de diferenciación en el mercado, sustentados en el diseño, confort y la calidad.	F4	14	5	70
	Exportaciones a países Vecinos	F5	11	3	33
	TOTAL		100		
	DESCRIPCIÓN		%	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
DEBILIDADES	La gerencia no cuenta o no utiliza mecanismos eficientes para determinar mercados.	D1	20	4	80
	A pesar de conocer muy bien el perfil del cliente, y de poseer un registro de información de clientes, la gerencia no realiza protocolos de comunicación periódicos sobre aspectos comerciales o de mercadeo ya sea en forma directa o a través de medios de comunicación y/o publicidad.	D2	35	5	175
	La estructura organizacional de la empresa no está definida de acuerdo a sus áreas y no se conoce su matriz DOFA.	D3	30	3	90
	Ausencia de la relación consolidada con clientes en el exterior.	D4	15	4	60

		DESCRIPCIÓN	%	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
TOTAL			100		
		DESCRIPCIÓN	%	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
OPORTUNIDADES	Acceso a tecnologías de información.	O1	15	4,5	67,5
	Apoyo estatal para promover la actividad exportadora	O2	28	5	140
	Acceso a recursos financieros	O3	17	4	68
	Condiciones propicias para hacer alianzas con empresas internacionales	O4	10	5	50
	posicionamiento de la marca	O5	25	5	125
	Importación de maquinaria extranjera mediante el TLC.	O6	5	3	15
TOTAL			100		
		DESCRIPCIÓN	%	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
AMENAZAS	Alto costo de la materia prima.	A1	28	4	112
	La aparición de nuevas tecnologías en el campo de la producción.	A2	20	4	80
	Empresas ya constituidas con mayor posicionamiento.	A3	22	4,5	99
	Entrada de competidores internacionales	A4	15	5	75
	Personal más capacitado y más experimentado que se ve reflejado en el desempeño de las empresas competidoras.	A5	15	3	45
TOTAL			100		

Fuente: Autor

Tabla 4. Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: La gerente se mantiene bien informada sobre su negocio a través de participación en ferias, prensa, revistas, libros especializados, cursos de capacitación, internet, etc. con el fin de tener innovaciones en los productos ofrecidos.	D1: la gerencia no cuenta o no utiliza mecanismos eficientes para determinar mercados.
F2: La gerencia mantiene excelentes relaciones con los proveedores, asegurando mayor rentabilidad en los precios y un suministro permanente y oportuno de materias primas e insumos especializados.	D2:A pesar de conocer muy bien el perfil del cliente, y de poseer un registro de información de clientes, la gerencia no realiza protocolos de comunicación periódicos sobre aspectos comerciales o de mercadeo ya sea en forma directa o a través de medios de comunicación y/o publicidad.
F3: La gerencia está mejorando el sistema computarizado de registro de información de clientes (base de datos).	D3: La estructura organizacional de la empresa no está definida de acuerdo a sus áreas y no se conoce su matriz DOFA.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O2:Apoyo estatal para promover la actividad exportadora	A1: Alto costo de la materia prima.
O3: Acceso a recursos financieros.	A2: La aparición de nuevas tecnologías en el campo de la producción.
O5: posicionamiento de la marca.	A3: Empresas ya constituidas con mayor posicionamiento.

Fuente: Autor

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 INTRODUCCIÓN

La globalización y la competitividad motivan a que las empresas inicien la búsqueda en mejorar la productividad y así incursionar en el mercado internacional, pero para ello, debe prepararse y buscar nuevas alternativas de internalización.

Beatriz de Vargas es consciente que la exportación es un paso para hacer crecer su empresa y la economía del país, ya que el mercado internacional es miles de veces más grande que el nuestro y la empresa puede aumentar sus ganancias vendiendo en los mercados extranjeros.

Una razones por la cual la empresa decide exportar es que este proceso sirve para mejorar aspectos como la propia competitividad e incrementar la calidad en el mercado interno a través de la experiencia que se obtiene cuando la esta exporte sus productos al mercado internacional logrando aumentar el poder de negociación para la compra de insumos, además, el volumen de producción.

Es por lo anterior que la empresa de Calzado B&V decide la elaboración del plan que permita implementar la línea de marroquinería buscando nuevos nichos de mercado, logrando la expansión de sus nuevos productos así como los ya existentes, y en dado caso llegar a consolidarse como una empresa pionera en su región.

Después de analizar el entorno de la empresa y sugerir algunas recomendaciones para mejorar su productividad en el mercado interno, se hace necesario tener

nuevas alternativas de productos y a dónde dirigirlos, para ello se desarrolla el siguiente plan exportador el cual ayudará a la empresa a tener una visión clara de elegir destinos para internacionalizarse.

La selección del mercado objetivo se realizará mediante una matriz de preselección de países, la cual permite identificar el país con el mayor potencial para desarrollar el plan de negocios de la nueva línea de marroquinería a través de diferentes variables que permitan hallar la mejor alternativa.

3.2 PRESELECCION DE PAISES

Teniendo en cuenta las oportunidades que ofrece el mercado internacional, se seleccionan los países a los cuales es viable exportar los bolsos y correas en cuero. Para el filtro de estos, se seleccionan los 8 países importadores potenciales como se muestra en la tabla 5, según información suministrada por International Trade Center⁶ la cual proporciona las estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas.

⁶http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx

Tabla 5. Importaciones de productos de marroquinería en países potenciales América Latina (miles Dólar EUA)

Importadores	valor importada en 2007	valor importada en 2008	valor importada en 2009	valor importada en 2010	% Participación	% Crecimiento Importaciones
Mundo	139.667.277	152.256.122	132.738.464	155.855.154		
América	38.918.060	41.095.805	35.162.261	42.665.972		
Estados Unidos	31.107.714	31.281.952	26.795.619	32.451.904	76,0604%	
Variación		0,56%	-14,34%	21,11%		2,4425%
Canadá	2.834.741	3.035.884	2.754.050	3.181.766	7,4574%	
Variación		7,10%	-9,28%	15,53%		4,4476%
México	1.086.823	1.201.709	948.683	1.217.459	2,8535%	
Variación		10,57%	-21,06%	28,33%		5,9489%
Panamá	982.806	1.185.377	943.045	1.139.385	2,6705%	
Variación		20,61%	-20,44%	20,82%		6,9959%
Chile	534.099	645.288	519.045	930.761	2,1815%	
Variación		20,82%	-19,56%	79,32%		26,8587%
Brasil	404.918	607.930	601.280	761.239	1,7842%	
Variación		50,14%	-1,09%	26,60%		25,2153%

Fuente: http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx

Para lograr determinar el mercado potencial se debe analizar cuáles son los mercados del mundo que ofrecen las siguientes características en condiciones óptimas:

Variable 1: Participación Importaciones en América (%): Teniendo en cuenta que a mayor volumen de importaciones, más oportunidades de venta, se califica con un mayor puntaje los países con mayores importaciones de marroquinería.

Variable 2: PIB Promedio ((Miles millones COP): Tomando que el Producto Interno Bruto (PIB) indica una economía fuerte, se calificó con mayor puntaje a los países que tenían el PIB más alto.

Variable 3: Tasa Crecimiento Promedio del PIB (%): Esta variable da el crecimiento anual del PIB y expresado como un porcentaje, para conocer el

comportamiento del crecimiento económico de un país, se calificó con mayor puntaje a los países que tenían el más alto crecimiento de PIB.

Variable 4: Tasa Crecimiento Población (%): Teniendo en cuenta que a mayor población, más oportunidades de venta, se calificó con mayor puntaje a los países que tenían el más alto crecimiento de población.

Variable 5: Crecimiento Importaciones (%): Permite identificar cual es el país que ha generado mayor incremento en la actividad económica, en esta variable se calificó con mayor puntaje a los países que tenían mayor porcentaje de crecimiento en sus importaciones.

Colombia tiene un tasa de crecimiento del 1.46%, con una variación del -3.24%, lo que genera disminución en el consumo interno, por lo tanto se hace necesario incentivar las exportaciones.

Para el análisis del tabla 6, se toman 4 variables estableciendo intervalos para su valoración, que son suministradas según información del tabla 5 y de los anexos 3 y 4, obteniéndose los límites inferior y superior para estimar la amplitud mediante el uso de cinco intervalos; los cuales sirven de base para establecer la valoración en forma proporcional mediante regla de tres, que permitirán la ponderación de las variables para establecer las condiciones más favorables para exportar bolsos y correas en cuero.

Tabla 6. Mercados potenciales y Variables ponderadas para la preselección de países

VARIABLE # 1		Estados Unidos	Canadá	México	Panamá	Chile	Brasil	Argentina	Venezuela
% Participación Importaciones en América	40%	76,06%	7,46%	2,85%	2,67%	2,18%	1,78%	1,10%	0,87%
Evaluación		40,00%	8,37%	8,37%	8,37%	8,37%	8,37%	8,37%	8,37%
Entre 0,87%-15,91%	8,37%	AMPLITUD= 15,04							
Entre 15,91%-30,95%	16,27%								
Entre 30,95%-45,98%	24,18%								
Entre 45,98%-61,02%	32,09%								
Entre 61,02%-76,06%	40,00%								
VARIABLE# 2		Estados Unidos	Canadá	México	Panamá	Chile	Brasil	Argentina	Venezuela
PIB Promedio	20%	13.710	1.245	1.360	35	229	1.869	569	289
Evaluación		20,00%	4,04%	4,04%	4,04%	4,04%	4,04%	4,04%	4,04%
Entre 35-2770	4,04%	AMPLITUD=2,74							
Entre 2770-5505	8,03%								
Entre 5505-8240	12,02%								
Entre 8240-10975	16,01%								
Entre 10975-13710	20,00%								
VARIABLE# 3		Estados Unidos	Canadá	México	Panamá	Chile	Brasil	Argentina	Venezuela
Crecimiento del PIB %	10%	3,59%	3,72%	8,40%	14,13%	6,43%	7,23%	2,28%	19,57%
Evaluación		2,93%	2,93%	4,70%	8,23%	4,70%	4,70%	2,93%	10,00%
Entre 2,28%-5,74%	2,93%	AMPLITUD=3,46							
Entre 5,74%-9,20%	4,70%								
Entre 9,20%-12,65%	6,47%								
Entre 12,65%-16,11%	8,23%								
Entre 16,11%-19,57%	10,00%								
VARIABLE# 4		Estados Unidos	Canadá	México	Panamá	Chile	Brasil	Argentina	Venezuela
Tasa Crecimiento Población	25%	0,92%	0,89%	1,26%	1,41%	0,98%	1,07%	1,05%	1,49%
Evaluación		16,94%	16,94%	22,98%	25,00%	16,94%	18,95%	18,95%	25,00%
Entre 0,89-1,01	16,94%	AMPLITUD= 0,12							
Entre 1,01-1,13	18,95%								
Entre 1,13-1,25	20,97%								
Entre 1,25-1,37	22,98%								
Entre 1,37-1,49	25%								
VARIABLE# 5		Estados Unidos	Canadá	México	Panamá	Chile	Brasil	Argentina	Venezuela
% de crecimiento de las importaciones	5%	2,44%	4,45%	5,95%	6,95%	26,86%	25,22%	8,94%	25,88%
Evaluación		1,36%	1,36%	1,36%	1,36%	5,00%	5,00%	2,27%	5,00%
Entre 2,44-7,32	1,36%	AMPLITUD= 4,88							
Entre 7,32-12,2	2,27%								
Entre 12,2-17,08	3,17%								
Entre 17,08-21,96	4,08%								
Entre 21,96-26,86	5%								

Fuente: <http://www.trademap.org/Index.aspx>, www.indexmundi.com/es/, Autor

El resultado del proceso anterior se presenta en la Tabla 7, el cual muestra la preselección de los mercados que permitirán determinar los cuatro países candidatos, obtenidos a partir de la suma de los pesos ponderados. Entre los países que se adaptan a las expectativas y requerimientos de Calzado B&V se destacaron Estados Unidos, Venezuela, Panamá y México.

Tabla 7. Preselección de mercados potenciales

Aspectos evaluados	% Evaluación	Estados Unidos	Canadá	México	Panamá	Chile	Brasil	Argentina	Venezuela
% Participación Importaciones en América	40%	40,00%	8,37%	8,37%	8,37%	8,3%	8,37%	8,37%	8,37%
PIB Promedio	20%	20,00%	4,04%	4,04%	4,04%	4,0%	4,04%	4,04%	4,04%
Tasa Crecimiento Promedio del PIB %	10%	2,93%	2,93%	4,70%	8,23%	4,7%	4,70%	2,93%	10,00%
Tasa Crecimiento Población	25%	16,94%	16,94%	22,98%	25%	16,94%	18,95%	18,95%	25%
% de crecimiento en importaciones	5%	1,36%	1,36%	1,36%	1,36%	5%	5%	2,27%	5%
Evaluación Promedio		81,23%	33,64%	41,45%	47%	38,94%	41,06%	36,56%	52,41%
Selección por Orden		1	8	4	3	6	5	7	2

Fuente: Autoras del Proyecto

3.3. MATRIZ DE SELECCIÓN DE PAÍS OBJETIVO

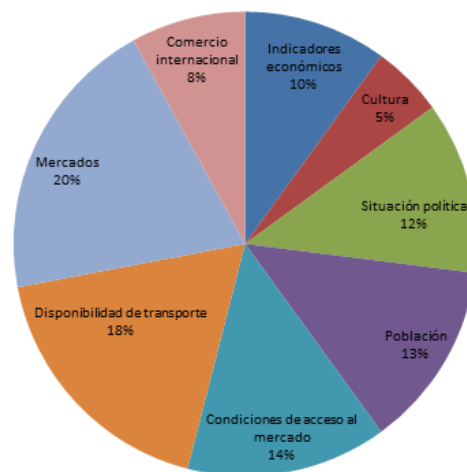
Para la realización de la matriz del estudio de mercados se tendrán en cuenta algunas variables que a continuación se mencionaran; para efectos de la ponderación, se estimará según información correspondiente en cada ítem de la matriz, el cual tendrá valoración de 1 a 4, siendo 1 el mínimo puntaje y 4 el máximo; para esta caso se determinará cuantas veces o puntos (%) es favorable tener valores máximos o mínimos; en el caso de información cualitativa se darán

puntuaciones (valores cuantitativos) según sea el caso, manejando la misma metodología expuesta y así poder seleccionar finalmente el mercado objetivo.

3.3.1 Selección De Variables. Para realizar el análisis importador de los países seleccionados anteriormente se eligieron las variables (grafico1) con su respectiva ponderación a tener en cuenta para la selección final del mercado objetivo; para mejor entendimiento de la metodología de la ponderación de acuerdo a cada una de las variables ver anexo 5 definiciones matriz

Gráfico. 1 Selección de variables

CALIFICACIÓN VARIABLES



Fuente: autoras proyecto

- **INDICADORES ECONOMICOS (10%):**

Esta variable permite conocer la situación económica de cada país, las condiciones financieras del mercado y la capacidad adquisitiva de los habitantes. El puntaje que se le atribuyó al indicador económico, se debe a que éste tiene en estos momentos una gran incidencia en lo que a intercambio comercial se refiere entre Colombia y estos países.

Las variables que se ponderaron en el aspecto económico, con sus respectivos significados y justificación, para darles ponderación fueron las siguientes:

Tabla 8. Indicadores Económicos

INDICADOR	%
Población total	18
PIB (USD)	15
PIB Per-cápita	10
Crecimiento del PIB	5
Desempleo	17
Tasa de cambio	8
Inflación	4
Balanza comercial	10
Moneda	13
TOTAL	100

Fuente: autoras proyecto

- **CULTURA (5%)**

Se le otorga esta ponderación debido a que a pesar de ser un factor importante no es determinante y debido a que los otros factores cuentan con más relevancia a la hora de negociar, pues se está hablando de comercio, lo ideal es que se le de mayor importancia a los factores que afecten directamente a la negociación. Las variables para este factor fueron:

Tabla 9. Indicadores de Cultura

INDICADOR	%
Idioma	20
Religión	10
Cultura de negocios	15
Ubicación geográfica	25
Gustos, hábitos y preferencias del sector cuero	30
TOTAL	100

Fuente: autoras proyecto

- **SITUACION POLITICA (12%)**

Se le otorgó una ponderación del 20% debido a que la inestabilidad política de los países puede suspender las relaciones comerciales con las demás naciones, provocando incertidumbre en el cumplimiento de las obligaciones con respecto a los pagos; ya que en cualquier momento pueden cambiar las condiciones de acceso al país afectando directamente las negociaciones iniciadas.

Tabla 10. Indicadores de Situación Política

INDICADOR	%
Tipo de gobierno	5
Duración del periodo de gobierno	4
Estabilidad del gobierno	10
Imagen interna	6
Imagen externa	12
Seguridad	15
Probabilidad de conflictos internacionales	11
Relaciones bilaterales	16
Riesgos políticos	7
Imagen de Colombia en los mercados objetivos	14
TOTAL	100

Fuente: autoras proyecto

- **POBLACION (13%)**

Indica la cantidad de personas en un determinado territorio es considerada de gran importancia a la hora de analizar un mercado como tal ya que esta participa de manera fundamental en una investigación de mercados.

Tabla 11. Indicadores de Población

INDICADOR	%
Población total	28
Población económicamente activa	24
Crecimiento poblacional	18
Densidad poblacional	05
Concentración urbana	10
Sexo (femenino)	15
TOTAL	100

Fuente: autoras proyecto

- **CONDICIONES DE ACCESO AL MERCADO (14%)**

- **BARRERAS COMERCIALES (60%)**

Las barreras comerciales son mecanismos proteccionistas que utilizan los gobiernos en los distintos países para reducir el flujo de importación tanto de bienes como de servicios. Estos afectan directamente la competitividad en precios y cantidad de exportación de marroquinería frente a los productos del mismo sector dentro de cada país.

- **BARRERAS NO COMERCIALES (40%)**

Las barreras no comerciales son las "leyes, regulaciones, políticas o prácticas de un país que restringen el acceso de productos importados a su mercado" algunas de ellas son el cumplimiento de normas de origen, normas sanitarias, calidad y ambientales.

Tabla 12. Condiciones de Acceso al Mercado

INDICADOR		%
Barreras comerciales 40%	Gravamen arancelario	30
	IVA	20
	Acuerdos internacionales	50
	TOTAL	100
INDICADOR		%
Barreras no comerciales 60%	Sellos de calidad	20
	Empaque, embalaje y etiquetado	10
	Canales de distribución	25
	Confiabilidad en pagos	30
	Oficinas comerciales	15
	TOTAL	100

Fuente: autoras proyecto

- **DISPONIBILIDAD DE TRANSPORTE (18%)**

Es una de las variables más importantes en el análisis para la exportación de bolsos y correas en cuero con una participación del 15% debido a que este factor puede influenciar en los diferentes aspectos en la negociación de estos productos, en esta variable se evaluarán el transporte marítimo y aéreo.

Conocer las características de cada medio de transporte para escoger el óptimo para la distribución del producto (reducir averías, pérdidas o daños del producto y mantener su calidad); El medio de transporte permite identificar el término de negociación y las condiciones adquiridas en la negociación, además es un factor determinante en las relaciones con los clientes

Es importante conocer la forma de preparar el producto para el envío, porque cada medio de transporte conlleva ciertas medidas de precaución, (empaquete, embalaje, etiquetado)

Tabla 13 Indicadores de Disponibilidad de Transporte (25%)

INDICADOR	%
Transportadora	26
Flete	18
Frecuencia	14
Tiempo de tránsito	17
Rutas de acceso	25
TOTAL	100

Fuente: autoras proyecto

- **MERCADOS (20%)**

Es una de las variables más importantes para el análisis del estudio de mercados teniendo en cuenta que se realiza directamente con un fin primordial: la exportación de bolsos y correas. En esta variable se entrará a mirar el tamaño del sector de la marroquinería junto con los sitios más frecuentes para la venta del producto, pues finalmente allí se encuentran los posibles clientes. Otros

indicadores que contienen esta variable son los medios a través de los cuales se promociona el producto, tales como medios de comunicación y ferias internacionales, que son muy importantes a la hora de encontrar nuevos nichos de mercado.

Tabla 14 Indicadores de Mercados

INDICADOR	%
Segmento del mercado	18
Medios de comunicación	10
Ferias especializadas	25
Ciudades de mayor concentración en la industria marroquinera	15
Centros comerciales, tiendas	12
Precio producto	20
TOTAL	100

Fuente: autoras proyecto

- **COMERCIO INTERNACIONAL (8%)**

Es importante conocer cómo se encuentra el comercio internacional de los países seleccionados, ya que es indispensable saber cómo se están llevando a cabo sus exportaciones respecto a Colombia, además se podrán ver que competencias se tienen para saber cuáles son sus ventajas y así mismo mejorar la competitividad de bolsos y correas para mujer.

Tabla 15. Indicadores de Comercio Internacional

INDICADOR	%
Total exportaciones de correas colombianas al país	5
Total exportaciones de bolsos colombianas al país	19
total importaciones del país(miles dólar EUA)	15
Principales importadores de productos	7
Total importaciones de la partida 420221(miles dólar EUA)	9
Principales importadores de la partida 420221	10
Total importaciones de la partida 420330(miles dólar EUA)	15
Principales importadores de la partida 420330	20
TOTAL	100

Fuente: autoras proyecto

Teniendo en cuenta los anteriores criterios se procede a buscar la información respecto a cada país mediante estudios del sector suministrados por ZEIKY, PROEXPOR, ACICAM Y LA WEB, como se evidencia en el anexo 6 (Matriz De Selección de país objetivo) procediendo a ponderar según especificaciones anteriormente expuestas.

Tabla 16 Total valoración matriz de selección país objetivo

INDICADOR	MÉXICO	VENEZUELA	ESTADOS UNIDOS	PANAMÁ
Indicadores económicos	0,29	0,16	0,33	0,26
Cultura	0,18	0,14	0,12	0,13
Situación política	0,29	0,16	0,20	0,32
Población	0,36	0,33	0,33	0,28
Condiciones de acceso al mercado	0,81	0,76	1,02	0,74
Disponibilidad de transporte	0,59	0,54	0,59	0,59
Mercados	0,77	0,64	0,75	0,61
Comercio internacional	0,21	0,12	0,29	0,12
TOTAL	3,49	2,85	3,64	3,06


Fuente: autoras proyecto

PAÍS GANADOR: Al analizar aspectos económicos, culturales, situación política, condiciones de acceso al mercado, transporte, mercados y comercio internacional de la matriz, dándole a cada variable una ponderación especial de acuerdo al grado de importancia, se concluye que el país ganador es ESTADOS UNIDOS con una PUNTACION FINAL de 3,64.

3.4. PAÍS OBJETIVO ESTADOS UNIDOS

3.4.1. Información General del País

Tabla 17. Información De Estados Unidos

Estados Unidos	
Capital	Washington D.C.
Idioma	Inglés (oficial) 82,1%, Español 10,7%, otros 7,2%
Población	313.847.465 habitantes
Superficie	9.826.675 km ²
Sistema político:	República Federal Constitucional y Presidencialista.
Religión	Católica y protestante
Principales ciudades	Los Ángeles, Chicago, Nueva York, Houston, Filadelfia, Dallas, Miami, Washington, Atlanta y Detroit.
Moneda	Dólar estadounidense (US\$)
Principales puertos y terminales	Los Angeles (CA), Long Beach (CA), New York (NY), Houston (TX), Seattle (WA), Charleston, (SC), Puerto Oakland (CA), Baltimore (MD), Tacoma (WA), Norfolk (VA).
Código telefónico	+1
Geografía	Al norte con Canadá, los grandes lagos, el río de San Lorenzo y con el océano glacial ártico (Alaska), al sur con el golfo de México, al este con el océano atlántico; y al oeste con el océano pacífico.
Principales sectores productivos	
Agricultura	Soya, maíz, trigo, fibras de algodón, carne de pollo, carne de cerdo, carne de vacuno, almendras y hojas de tabaco.
Industria	Líder en el mundo de alta tecnología innovadora, maquinaria eléctrica y electrónica, productos químicos, maquinaria industrial, alimentos, bebidas, automóviles, petróleo, madera y minería
Servicios:	Banca, seguros, enseñanza, investigación, transporte, comercio y turismo.
Principales productos de importación	Vehículos y sus partes, productos agrícolas, suministros industriales, bienes de capital (ordenadores, equipos de telecomunicaciones, maquinaria eléctrica), bienes de consumo como ropa, medicinas, muebles y juguetes.
Principales socios comerciales	México, Canadá, Japón, Unión Europea y China.

Fuente: <http://web.worldbank.org/>

3.4.2. Clasificación Arancelaria. Estados Unidos aplica la nomenclatura del sistema armonizado (Harmonized System) para clasificar las importaciones. Bajo el capítulo 42 del arancel.

La importación por parte de Estados Unidos de los artículos de marroquinería agrupados bajo la sub-partida 4202.21.9000 y 4203.30.0000 del sistema armonizado precedentes de Colombia está libre de obligaciones impositivas, es decir un arancel de 0%⁷.

Cabe destacar que este arancel se aplica sobre el valor CIF de la mercancía, es decir, sobre el valor que resulta de la suma del precio de la mercancía, el seguro de la mercancía y el transporte hasta país de destino.

3.4.3. Distribución de Establecimientos en Estados Unidos⁸. En el siguiente apartado se recogen las tendencias actuales en lo que a la distribución de artículos de marroquinería respecta. Así, se establece una doble clasificación en función del porcentaje de establecimientos en las distintas regiones geográficas de Estados Unidos en 2011.

Al centrarse en primer lugar en la distribución de los establecimientos por zonas geográficas, el Lejano Oeste (Far West) y el Medio Este (Mid East) concentran el 18,9% y el 17,1% de los establecimientos del país respectivamente. No obstante, el número de establecimientos en otras regiones también está ampliamente extendido en relación a los cifras de población que dichas áreas representan.

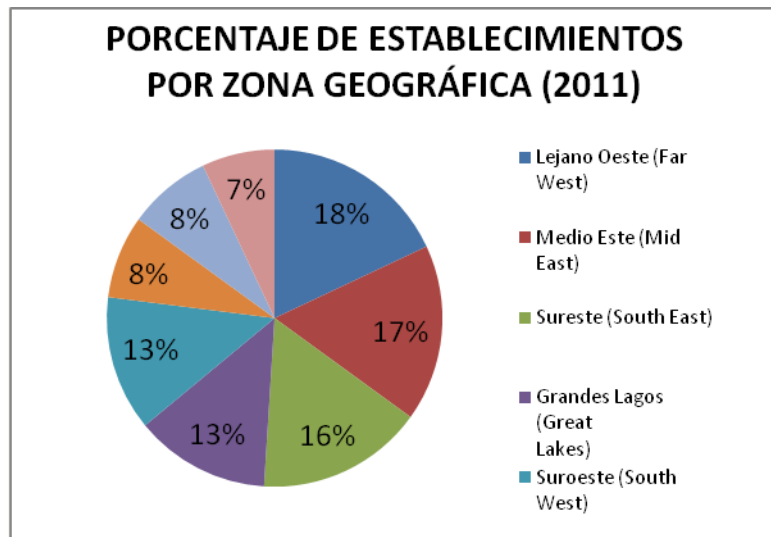
A pesar de que el número de establecimientos está estrechamente condicionado por el crecimiento industrial en las distintas regiones, las escasas barreras de entrada para las nuevas compañías han propiciado un reducido nivel de concentración en una zona concreta del país.

⁷ United States International Trade Commission (<http://hts.usitc.gov/>)

⁸ Ibis World

A continuación se muestra un gráfico en el que se recoge la distribución geográfica de los establecimientos de venta de artículos de marroquinería en Estados Unidos para 2011.

Grafico. 2. Porcentajes de Establecimientos por Zona Geográficas 2011



Fuente: Ibis World

Tabla. 18. Número de Establecimientos por Región o Zona Geográfica

Zona geográfica	Número de establecimientos
Lejano Oeste (Far West)	348
Medio Este (Mid East)	320
Sureste (South East)	305
Grandes Lagos (Great Lakes)	150
Suroeste (South West)	117
Llanuras (Plains)	83
Nueva Inglaterra (New England)	54
Montañas Rocosas (Rocky Mountains)	51
TOTAL	1.428

Fuente: Ibis World

Al analizar la contribución de cada región de las mostradas en el gráfico anterior en términos de facturación al conjunto del total del sector en Estados Unidos, el Lejano Oeste (Far West) representa el mayor volumen de ingresos del sector (22,8%), seguido de los Grandes Lagos (Great Lakes) y el Medio Este (Mid East) con un 19,7% y un 16,8% respectivamente.

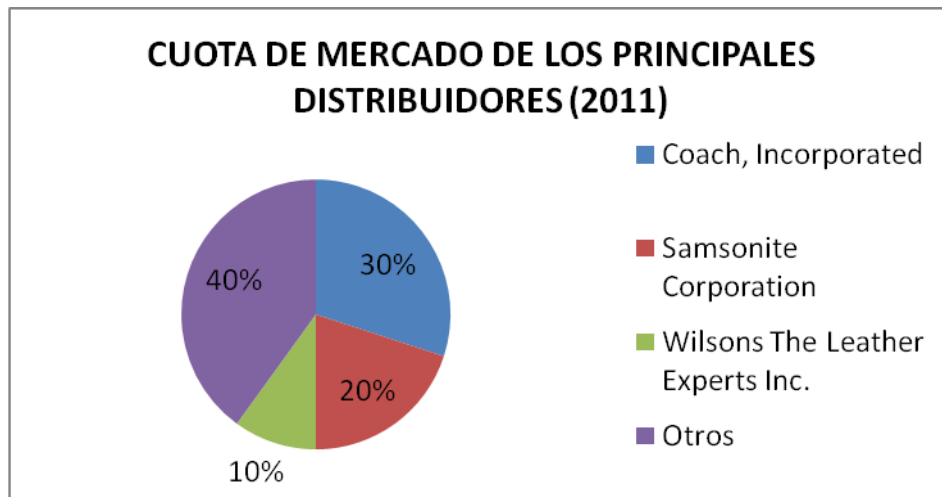
El elevado volumen de instalaciones productivas de la región del Lejano Oeste (Far West) se ve favorecido por las economías de escala que posibilitan grandes niveles de producción. Este fenómeno es especialmente evidente en California, que cuenta a su vez con una elevada población como cliente potencial. Asimismo, la región de los Grandes Lagos (Great Lakes) ocupa la segunda posición en facturación por su gran proximidad a proveedores de cuero acabado.

3.4.4. Análisis de la Competencia en Estados Unidos: Los principales distribuidores del sector de la marroquinería en Estados Unidos se encuentra muy fragmentado en lo referente a la presencia de competidores.

No obstante, existen tres principales distribuidores de artículos de marroquinería en Estados Unidos que representan en 2011, aproximadamente el 60% de la cuota de mercado en términos de facturación. Cabe destacar que se concibe al distribuidor como detallista que vende los artículos al cliente final.

A continuación se muestra en el gráfico 3, la cuota de mercado de los principales distribuidores:

Grafico 3. Cuota de Mercado de los Principales Distribuidores



Fuente: Ibis Wold

En el anexo 7 se muestran algunas de las cualidades que han hecho que estas empresas logren posicionamiento en el mercado de Estados Unidos.

3.4.5. Ferias Sectoriales a Nivel Mundial: Existen varias ferias del sector en Estados Unidos en las que se pueden encontrar artículos de marroquinería.

- | | |
|-------------------------------|------------------------------|
| ✓ WSA | ✓ B&STA |
| ✓ MAGIC | ✓ FAME |
| ✓ BOSTON SHOE TRAVELERS | ✓ SMOTA |
| ✓ SHOESHOW CALIFORNIA
MART | ✓ THE ATLANTA SHOE
MARKET |
| ✓ FFANY | ✓ AMERICAS MART |

3.4.6. Definición del Mercado Objetivo. Para determinar el mercado objetivo se tuvo como referencia el número de población de cada estado, se buscó en qué lugar existe más concentración de personas activas dispuestas a adquirir el producto, su capacidad adquisitiva, la población de cada estado, y la cantidad de latinos, y mujeres entre 15 y 64 años ya que este segmento abarca desde un grupo sofisticado y preocupado por la moda, hasta uno consciente del valor que

perfectamente pueden elegir sobre sus gustos y preferencias, calidad y confort en la forma de vestir.

Tabla. 19. Mercado Objetivo

ESTADO	POBLACIÓN	CANTIDAD DE LATINOS	MUJERES	MUJERES 15-64 años
California	37.253.956	14.013.719	18.736.126	12.608.061
Texas	25.145.561	9.460.921	12.673.281	8.399.298
New York	19.378.102	3.416.922	10.000.955	6.740.798
Florida	18.801.31	4.223.806	9.611.955	6.195.898

Fuente: <http://www.censusbureau.gov/>

Por lo tanto se concluye que el estado de CALIFORNIA, es el que acumula todos los factores necesarios para la penetración de un mercado, tanto por sus costumbres como su forma de comprar; respecto a este se realizó una segmentación del mercado determinando que el Condado de Los Ángeles, que es el más poblado de California con una población 9,818,605 habitantes entre los que se encuentran 3.409.333 mujeres entre 15 y 64 años, siendo la región de mayor diversidad racial en el mundo: 47% son latinos, 30% blancos, 12% asiáticos, 9.5% afro americanos, 1% gente de más de una raza y otro 1% de otras razas y es uno de los cinco condados que conforman la llamada Región Metropolitana de Los Ángeles.

Los Ángeles California, se caracteriza por tener diversidad de razas como anteriormente se había mencionado, pero el sector que más interesa es la población hispana que ocupa el 45% de la población total. Como resultado, la cultura hispana o latina se encuentra muy arraigada en Los Ángeles y en general en todo el estado de California; la población de origen hispanoamericano que reside en Estados Unidos crece día a día, aumentando así el potencial de

mercado con relación al objeto de estudio. El mercado hispano estadounidense también resulta duradero porque los hispanos mantienen fuertes lazos con la cultura de la que proceden durante varias generaciones, por ende se hace énfasis en dichos aspectos debido a que los productos colombianos hacen parte de una u otra forma de la cultura hispana o latina.

Los Ángeles es un lugar ideal para hacer negocios, es una mezcla de la vida tradicional estadounidense con tendencias hispanas y aun cuando su nombre ha sido abreviado, el potencial empresarial de sus residentes parece no tener freno; es la sede de más de 210 mil pequeños negocios y de grandes consorcios internacionales. Además de ser el epicentro de la industria mundial del entretenimiento, el potencial económico de Los Ángeles está fuertemente impulsado por el turismo, la tecnología, innovación con relación a las nuevas tendencias de la moda, tradición, cultura y la actitud de superación que ha caracterizado al estado "dorado": California, características que se pueden aprovechar en la ejecución del plan de negocios de exportación y en la introducción del producto a Los Ángeles

3.4.6.1. Perfil del Comprador⁹: El segmento donde el producto colombiano puede tener más éxito en Estados Unidos, es el medio-alto o alto, con población de entre 15 y 64 años que vivan en ciudades y áreas metropolitanas y que siente debilidad por el producto colombiano.

Dirigirse a la gama más alta sería complicado, puesto que VALENTINA B&V no tiene una imagen consolidada en el sector. Ahí son las grandes marcas, consolidadas desde hace tiempo en el mercado, las que pueden competir. Tampoco sería posible dirigirse a la gran masa porque los costes de producción y distribución de la empresa colombiana no le permiten competir con los precios de

⁹ www.plancomo.org

los productos del segmento medio-bajo, principalmente fabricados en países con mano de obra barata.

Existen diversos factores que condicionan sobremanera los hábitos de compra de artículos de marroquinería en los que se encuentran:

- **PRECIO:** El precio de los artículos de marroquinería es una de las principales herramientas competitivas del sector. Las cadenas minoristas y los establecimientos independientes especializados son los principales compradores de los productos del sector como intermediarios en el proceso de compra final por parte del cliente final.
- **CALIDAD:** La durabilidad, la funcionalidad y el atractivo de los artículos de marroquinería son los tres atributos principales exigidos por los consumidores dentro del concepto de “calidad”. Así, los clientes están dispuestos a pagar una cantidad adicional respecto a un precio medio en el sector a cambio de obtener productos duraderos cuya calidad está fuera de toda duda.
- **SERVICIO:** Los clientes finales, así como los mayoristas y distribuidores, valoran especialmente la posibilidad de realizar pedidos especiales a medida, la entrega de los pedidos en el menor plazo de tiempo posible o la asistencia en caso de problemas con los productos.
- **INNOVACIÓN:** Las novedades en el diseño y fabricación de los productos suelen tener, por lo general, una buena acogida por parte de los clientes. En el caso de las empresas que producen artículos especializados de cuero y de equipaje, la lealtad a la marca es un patrón de comportamiento muy característico de dicho nicho.

3.4.6.2. Preferencias y análisis del producto. La demanda de artículos de marroquinería está influida por diversos factores. Entre ellos se puede destacar la situación de la economía, el crecimiento de la población y también las tendencias. Estos artículos están fuertemente influidos por la moda, y por tanto, reflejan qué desean usar, vivir y manifestar las personas en un determinado momento del tiempo. La variedad es una de las características principales de estos productos. Los colores, diseños, texturas, tamaños y formas reflejarán, por tanto, la moda del momento por lo que la innovación continua es necesaria.

En el caso de los bolsos, la tendencia parece clara. El consumidor, casi exclusivamente femenino, valora el tamaño, por lo general se prefiere que este sea grande. Esta tendencia también ha afectado a los bolsos para ocasiones especiales al existir un fenómeno de uso de un mismo bolso para cualquier ocasión. Los bolsos pequeños parecen una tendencia de temporadas pasadas.

A su vez, cabe señalar la importancia del cuero como el material más popular, independientemente del color. En cuanto a estilos, se destaca la importancia de los accesorios como las, tachuelas, adornos, y herrajería en general.

La moda en los cinturones viene últimamente marcada por situarlos debajo del pecho o en la cintura, normalmente usados para ceñir prendas de vestir voluminosas. Sin embargo, no existe una tendencia clara respecto a la forma de los mismos, el material del que están realizados, los colores de moda o el número de hebillas. Se podría decir que todo se lleva, si bien el cuero es el material estrella.

3.4.6.3. Tendencias Generales de Consumo¹⁰. Se puede afirmar que el comprador medio de artículos de marroquinería se encuentra entre aquel grupo de consumidores que tienen hoy más de 25 años, con un nivel de renta elevado

¹⁰<http://www.fundesarte.org>

medio (entre 40.000 y 60.000 dólares anuales) y que reside en grandes núcleos urbanos, especialmente en el área de Nueva York, la costa de California y la zona de influencia de Chicago.

Según datos del BEA (Bureau of Economic Analysis) para el último trimestre de 2011, el 4% del gasto dedicado a consumo por los habitantes de Estados Unidos se destina a ropa y calzado, categoría dentro de la cual se podrían clasificar los artículos de marroquinería. Se trata, por lo tanto, de un gasto menor de los hogares norteamericanos, situado muy por detrás de otros como la asistencia médica (18%), la vivienda (15%) o la alimentación (14%).

3.4.6.4. Hábitos de Consumo¹¹. En primer lugar, cabe destacar que la mujer es la que concentra el poder de decisión sobre las compras del núcleo familiar al decidir aproximadamente 2/3 de las compras totales de la familia. Sin embargo, no es menos cierto que este porcentaje tiende a reducirse a medida que las nuevas generaciones de jóvenes gozan de mayor autonomía en el proceso de compra.

Diversos estudios realizados por analistas y empresas, vienen a apuntar el hecho de que la mujer es la principal consumidora de artículos de marroquinería, y por extensión, de moda y sus complementos. El consumo que realiza la mujer de los mismos es el más importante del núcleo familiar con casi un 50% del total, frente al 35% realizado por el hombre y el 15% dedicado al consumo infantil.

3.4.6.5. Análisis de Precios. Con el fin de tener una idea clara del costo con el que se pretende llegar al consumidor, según análisis, se determinó que el precio con el que se va a competir para los bolsos, está entre 120 y 300 USD y para las correas entre 30 y 100 USD, esto debido a que los accesorios y el tipo de cuero estimulan al alza de precio.

¹¹ <http://www.fundesarte.org>

Cabe señalar que para este análisis se determinaron productos de acuerdo a las características principales que busca el consumidor estadounidense, para lo cual se investigaron los precios de los productos que se vendían en las tiendas de los ángeles y así poder encaminar a la empresa en las tendencias y diseños aptos para la comercialización, además de poder incursionar al mercado con precios semejantes o más bajos. Ver anexo 8.

3.4.6.6 Ferias en los Ángeles: Enseguida se presenta una lista de las exposiciones en el mercado de los Ángeles a las cuales se recomendaría considerar participar.

Tabla 20. Fechas de ferias en los Ángeles California.

NOMBRE	FECHA
WSA	Enero 28-31
SHOE SHOW CALIFORNIA MART	Enero 14-17
	Marzo 18-21
	Junio 10-13
	Agosto 12-15
	Octubre 14-17
FFANY	Febrero 5-7
	Junio 5-7
	Agosto 5-7
	Diciembre 5-7

Fuente: Ibis Wold

WSA (World Shoe Association) Show: Reúne al mundo entero del calzado y la marroquinería en una presentación de nuevos estilos, diseños y tendencias para colecciones de marca privada de cliente como también de marcas propias con capacidad de entrega a nivel nacional. Los exhibidores en el WSA Show tendrán acceso directo a la mayor concentración de poder adquisitivo en el mercado internacional del calzado y la marroquinería. Ningún otro evento le proporcionará una oportunidad mejor para crear conciencia de marca, conocer a los principales

compradores estadounidenses, encontrar representantes y distribuidores de este país, establecer importantes alianzas e incrementar las ventas en los Estados Unidos.

Los asistentes al WSA representan los compradores más importantes dentro del sector del calzado y de los accesorios de EE.UU. procedentes de todos los canales de distribución. El 97 % realizaron compras en la feria y el 94% de los asistentes ocupan posiciones directivas con decisión de compra.

FFany: es la feria oficial de la asociación de fabricantes y diseñadores de calzado y marroquinería que se realiza varias veces al año. Es la vitrina más importante para atender el mercado de almacenes especializados y cadenas regionales del Este y Centro de los EE.UU.

3.5. ANÁLISIS DE LA DEMANDA DE LOS ÁNGELES CALIFORNIA

- **DEMANDA DE BOLSOS**

Para determinar la demanda se utilizó el software STATGRAPHIC con datos de exportaciones de Colombia en los años 2008, 2009, 2010 y 2011 hacia Los Ángeles California. En cuanto a la realización del pronóstico se estimaron cantidades mensuales generadas en los cuatro años para un total de 48 datos.

Dando como resultado la ecuación de Tendencia lineal = $967,886 + 23,1424 t$, ya que era el que generaba menor MAE (error medio acumulado) respecto a los otros métodos.

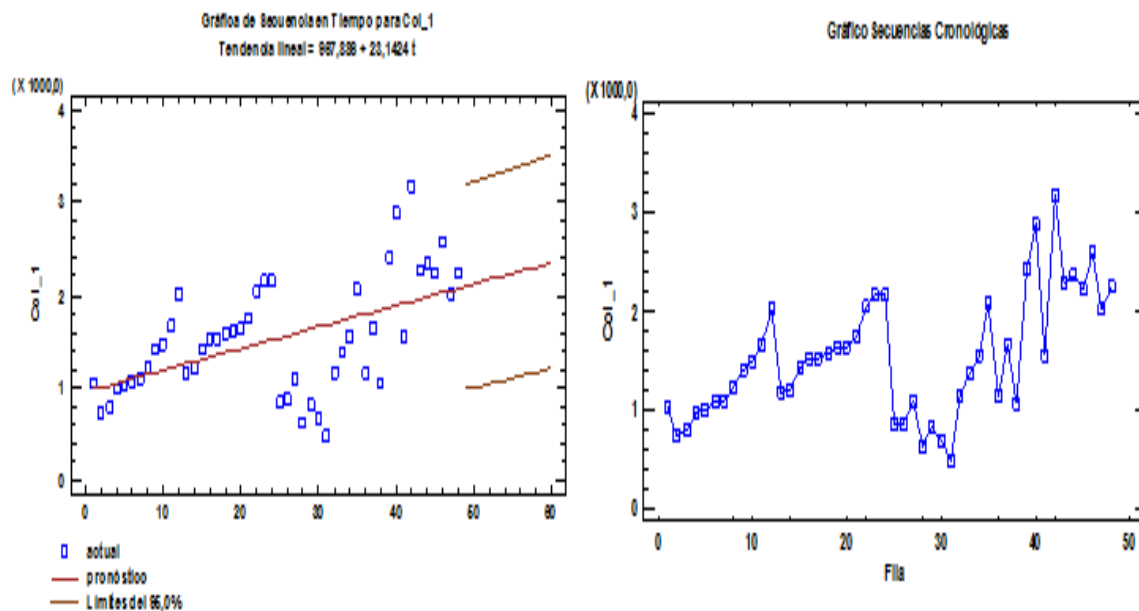
Concluyendo así que la demanda promedio mensual de bolsos respecto a Los Ángeles California será como se muestra en la tabla proyectado a 5 años.

Tabla 21. Pronostico de Demanda de Bolsos

MES	AÑOS				DEMANDA PROYECTADA POR AÑOS				
	2008	2009	2010	2011	1	2	3	4	5
Enero	1050	1174	856	1661	2078,7212	2356,43	2634,1388	2911,8476	3189,5564
Febrero	755	1214	877	1066	2101,8636	2379,5724	2657,2812	2934,99	3212,6988
Marzo	803	1435	1098	2411	2125,006	2402,7148	2680,4236	2958,1324	3235,8412
Abril	990	1531	637	2882	2148,1484	2425,8572	2703,566	2981,2748	3258,9836
Mayo	1023	1530	836	1556	2171,2908	2448,9996	2726,7084	3004,4172	3282,126
Junio	1086	1593	684	3162	2194,4332	2472,142	2749,8508	3027,5596	3305,2684
Julio	1107	1630	487	2261	2217,5756	2495,2844	2772,9932	3050,702	3328,4108
Agosto	1228	1636	1158	2347	2240,718	2518,4268	2796,1356	3073,8444	3351,5532
Septiembre	1418	1765	1381	2227	2263,8604	2541,5692	2819,278	3096,9868	3374,6956
Octubre	1490	2044	1551	2577	2287,0028	2564,7116	2842,4204	3120,1292	3397,838
Noviembre	1664	2149	2073	2004	2310,1452	2587,854	2865,5628	3143,2716	3420,9804
Diciembre	2003	2163	1165	2236	2333,2876	2610,9964	2888,7052	3166,414	3444,1228
DEMANDA PROMEDIO					2206	29805	2761	3039	3317

Fuente: www.legiscomex.com/

Gráfica 4: Secuencia de Tiempo Bolsos



Fuente: autoras proyecto (statgraphics)

- **DEMANDA DE CORREAS**

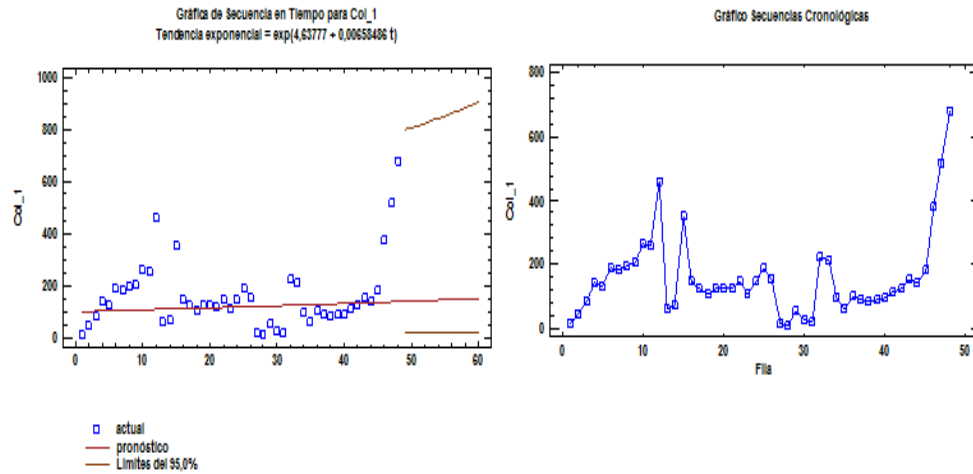
Para el análisis de la demanda de las correas se realizó la misma metodología arrojando la ecuación de Tendencia exponencial = expo (4,63777 + 0,00658486 t). Concluyendo así que la demanda promedio mensual de correas respecto a Los Ángeles California será como se muestra en la tabla proyectado a 5 años.

Tabla 22. Pronóstico de Demanda de Correas

MES	AÑOS				DEMANDA PROYECTADA POR AÑOS				
	2008	2009	2010	2011	1	2	3	4	5
Enero	19	67	193	95	142	153	166	180	194
Febrero	49	74	157	85	143	154	167	181	196
Marzo	90	352	20	91	144	155	168	182	197
Abril	143	148	14	97	145	156	169	183	198
Mayo	132	128	61	116	146	157	170	184	200
Junio	190	111	32	129	146	159	172	186	201
Julio	187	129	24	155	147	160	173	187	202
Agosto	198	128	226	143	148	161	174	188	204
septiembre	205	125	214	187	149	162	175	189	205
Octubre	264	153	100	380	150	163	176	191	206
noviembre	258	113	66	520	151	164	177	192	208
Diciembre	463	148	105	680	152	165	178	193	209
DEMANDA PROMEDIO					147	159	172	186	202

Fuente: www.legiscomex.com/

Grafica 5. Secuencia de Tiempo Correos



Fuente: Autoras del proyecto (statgraphics)

3.6. EMPRESAS COLOMBIANAS QUE EXPORTAN LAS PARTIDAS HACIA LOS ÁNGELES CALIFORNIA

Colombia, como se ha mencionado anteriormente tiene gran representación en las exportaciones estadounidenses y en este momento gracias a la puesta en marcha del TLC, se pronostica que se tendrá gran aceptación de los productos de marroquinería en Estados Unidos. Esto debido a que la mayoría de productos entraron con cero por ciento de arancel a dicho país; entre algunas empresas exportadoras colombianas con sus respectivos clientes se encuentran las descritas en el anexo 9.

3.7. PAÍSES PROVEEDORES DE LA PARTIDA ARANCELARIA A ESTADOS UNIDOS¹²

Las importaciones de Estados Unidos respecto a bolsos de América, representan 13,2% de las importaciones mundiales para este producto; respecto a la partida 420221 bolsos de mano, con la superficie exterior de cuero natural, de los cuales China, Italia, Francia, India, Indonesia, Vietnam, Colombia entre otros son sus principales proveedores. Respecto a la partida 420330 cinturones y bandoleras, los países más representativos en exportaciones hacia Estado Unidos fueron China, Italia, Guatemala, India, Canadá, Francia entre otros, donde se refleja un aumento en sus ventas tal como se observa en el anexo 10.

3.8 FORMAS DE DISTRIBUCIÓN.

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

1) Venta directa (Apertura de una filial):

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

2) Venta directa al detallista:

¹²Proexport, Cámara de Comercio de Bogotá.

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

3) Venta indirecta a través de representante:

Esta figura representa una opción de distribución muy habitual en el caso de los bienes de consumo en Estados Unidos. Normalmente es el representante el que establece el contacto con el fabricante una vez que conoce de su existencia a través de alguna revista del sector o de ferias. Las comisiones del representante en el sector suelen ser del 7% sobre el valor total de las ventas, este porcentaje es sugerido por la empresa AMERICAS EXPORT la cual asesora el proceso de exportación de B&V proponiendo una alternativa muy recomendable de entrada al mercado.

3.9. ANÁLISIS DE ACUERDOS COMERCIALES

Históricamente Estados Unidos ha sido el principal socio comercial de Colombia. Las relaciones comerciales entre estos dos países han mantenido un ritmo de crecimiento y diversificación en los últimos años. Esta positiva relación entre los dos países ha llevado a consolidar temas como la implementación del TLC, la ayuda en materia de lucha contra el narcotráfico y terrorismo, el clima de inversión, las oportunidades en educación superior, entre otros más.

3.9.1. TLC con Estados Unidos El Tratado de Libre Comercio -TLC- implica una nueva relación con Estados Unidos: pasa de un escenario unilateral, a una relación estable y permanente. A partir de ahora, los exportadores podrán

proyectar los negocios a largo plazo y generar más empleo para Colombia. Según proyecciones, sólo el impacto que tiene eliminar los aranceles permitirá a la economía de Colombia crecer 0,48 puntos adicionales y se prevé una disminución de dos puntos en el desempleo, cinco años después de su puesta en marcha.

El mercado de Estados Unidos es importante por su número de habitantes: más de 310 millones, por su PIB superior a los 14,6 billones de dólares y por el PIB per cápita de 47.400 dólares, según datos de 2010. En ese mismo año, el 43 por ciento de las exportaciones colombianas llegaron a ese mercado, es decir 16.900 millones de dólares, mientras que los productos estadounidenses que fueron colocados en el país alcanzaron 10.400 millones de dólares. Esto convierte a Estados Unidos como el principal socio comercial de Colombia.

Beneficiando a los consumidores colombianos y estadounidenses, por cuanto les garantiza una mayor oferta de productos, a mejores precios; a los empresarios y exportadores de los dos países, por dos razones: 1) Podrán vender más productos sin pagar los impuestos de entrada que antes se exigían; y 2) Podrán comprar maquinaria no producida en el país y/o materias primas sin pagar arancel, lo cual les permitirá ser más competitivos. También beneficiará a las arcas de las dos naciones por el crecimiento de sus economías.

3.10. CULTURA DE NEGOCIOS¹³

Para iniciar un proceso de negociación con estadounidenses, es importante que el empresario tenga conocimiento de algunos aspectos generales de la cultura de negocios que caracteriza este país.

¹³Proexport, Cámara de Comercio de Bogotá.

Estados Unidos es un país complejo ya que cada uno de estos grupos y comunidades conserva su cultura propia de negocios.

Sin embargo, los estadounidenses son cordiales en el trato y muy atentos, se caracterizan por ser muy buenos negociadores. Tienden a ser dominantes, puntuales y directos durante el proceso, y suelen demostrar el desacuerdo de una manera recia, les gusta aprovechar las nuevas oportunidades y son empresarios arriesgados que no le temen al cambio.

3.11. CONDICIONES DE ACCESO

Para la elaboración del proyecto se desarrolló la modalidad de transporte aéreo por sugerencia de la empresa Alltrans Ltda. teniendo como referencia las cantidades a exportar, rapidez de entrega, seguridad y capacidad de ingresar a Los Ángeles California con facilidad.

3.11.1. Acceso Aéreo: Estados Unidos cuenta con 14,947 aeropuertos, donde varios son los más grandes y de mayor movimiento del mundo. La oferta de servicios directos desde Colombia se concentra en los Aeropuertos de John F. Kennedy International (Nueva York), Los Ángeles International, George Bush International (Houston), Memphis International Airport, Hartsfield-Jackson Atlanta International Airport y Miami International Airport.



3.12. ANÁLISIS DE LOGÍSTICA

3.12.1. Documentación: La importación de artículos de marroquinería por parte de Estados Unidos, implica una serie de trámites documentarios que se detallan a continuación.

En concreto, se han de cumplir, con carácter general, los siguientes requisitos documentarios a la hora de despachar la mercancía.

➤ Factura proforma: Es un documento que contiene los detalles de la transacción realizada de carácter previo a la factura comercial en sí misma, es decir, con todos los requerimientos de una factura comercial, esta se debe enviar al cliente para que dé el visto bueno y luego proceder a hacer la factura original.

➤ Factura comercial: Este documento que recoge los detalles de la transacción comercial es imprescindible para el despacho de aduanas, si bien no requiere un formato determinado. La factura debe ser preparada en inglés (o en su defecto, con una traducción precisa al inglés, si el documento original está escrito en otro idioma) y se deberán emitir cuatro copias.

De acuerdo a las exigencias del decreto 1530 sistema muisca, el cual empezó a regir el primero de septiembre de 2008, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos, en el cual el contenido mínimo de la factura comercial será:

- ✓ Los datos completos y correctos del cliente
- ✓ Datos del exportador: Nit, Teléfono, Fax, Dirección, Ciudad, País,
- ✓ Datos del importador: nombre, dirección, teléfono, ciudad de destino final, estado, país de destino final de la mercancía y el RUC de 13 dígitos.
- ✓ Partida arancelaria, descripción y composición detallada del producto a exportar

- ✓ Unidades a exportar, valor unitario y valor total exportación liquidada y valorada en dólares.
 - ✓ Modelo de negociación: Dólares americanos, euros.
 - ✓ Tasa de cambio a la que se negoció el producto.
 - ✓ Forma de pago indicando el plazo: Contado, crédito 30,60,90 días, giro anticipado 100% o el porcentaje de giro recibido 30%,20%,50%, carta de crédito con sus condiciones etc.(según condiciones pactadas) forma de pago indicando el plazo.
 - ✓ Incoterm (termino de negociación pactada con el cliente)
 - ✓ Embalaje: Brito, cajas de cartón, estiba.
 - ✓ TRM del día de la factura: debe llevar la tasa representativa del mercado en la copia de la factura (es un requerimiento de la DIAN y no tiene nada que ver sobre la obtención del producto)
 - ✓ La factura debe ser elaborada a computador o máquina, firmada por el representante legal y sellada
- Lista o nota de empaque: Se trata de un documento que contiene los detalles del envío y sirve como base para el despacho aduanero de la mercancía. No requiere ningún formato especial y debe ser preparada por el exportador en inglés de acuerdo con los usos empresariales estándares. Incluye detalles acerca del contenido, descripción de los bienes, marcas, números y debe ser emitida por triplicado.
- Certificado de origen: Este documento certifica el origen de los bienes objeto de importación y es estrictamente necesario sólo si es requerido por el importador por otros motivos. Debe ser presentado por el exportador y es emitido por las autoridades aduaneras en el marco del Código de las Comunidades Aduaneras.
- Guía aérea: Se trata de un documento que contiene los detalles del transporte internacional de mercancías por aire que prueba el contrato de transporte entre el

consignador y el transportista. Es un documento necesario para el despacho de aduanas que ha de ser preparado por el transportista o, en su defecto, por su agente. A pesar de no requerir un formato específico, dado que el documento corresponde con lo establecido por convención, en lo que a forma y contenido respecta, en la práctica los términos en él empleados son estándares.

- Carta antinarcóticos
- Carta de seguridad de la aerolínea
- Mandato

3.12.2. Documentación de soporte ante agentes aduaneros

- ✓ Fotocopia de la cedula del representante legal
- ✓ Cámara de comercio
- ✓ Resolución de facturación
- ✓ Registro único tributario RUT
- ✓ Circular 170
- ✓ Foto fachada de la empresa
- ✓ Estados financieros
- ✓ Declaración de renta
- ✓ Referencia comercial-bancaria
- ✓ Registro de partidas arancelarias registradas en cámara de comercio.

3.12.3. Empaque¹⁴. Los productos de cuero pequeños como los cinturones deben envolverse en papeles suaves o tela para evitar que se rayen y posteriormente empacarse individualmente en cajas plegadizas para prevenir su deformación.

Los bolsos deben empacarse en bolsas de tela para prevenir desperfectos durante su transporte. Con el fin de mantener su forma deben utilizarse materiales de

¹⁴ProexportColombia. Cartilla de empaque y embalajes

relleno como bolsas de polietileno llanas de papel o papel solo. Se recomienda más el uso de bolsas de polietileno pues dañan menos el cuero. A su vez estos productos se deben empacar en cajas de cartón resistente.

3.12.4 Etiquetado. Se debe especificar claramente el lugar de origen con letras de igual tamaño de tal forma que haya duda o confusión por parte del consumidor. Las etiquetas deben ser en inglés además debe contener las instrucciones de uso.

Idiomas: El Código Federal de Regulaciones de los Estados Unidos exige que si alguno de los seis componentes principales aparece en un segundo idioma (castellano, francés, italiano etc.), todos los elementos deberán aparecer correctamente declarados en inglés y en el segundo idioma.

Instrucciones de Uso: Aconsejar el mejor uso del producto para asegurar la máxima satisfacción.

3.12.5. Marcado de Embalaje. En este caso se eligió la caja de cartón corrugado ya que es el material más utilizado para la fabricación de embalajes de transporte de una amplia gama de productos, ya que se adapta fácilmente y por igual, a todos los modos de transporte, ya sea por tierra, mar o aire.

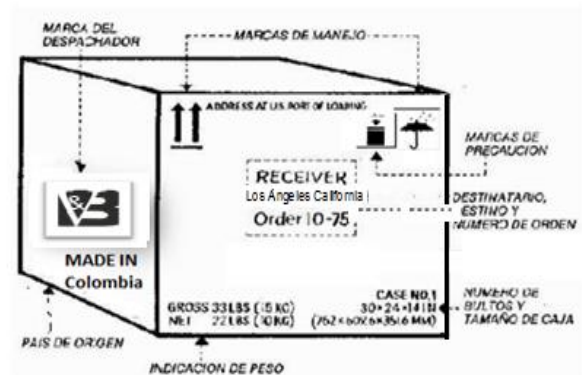
Para cerrar o sellar las aletas de la caja, se debe utilizar en lo posible el engomado, ya que este ofrece el mejor desempeño durante la vida del embalaje. Lo ideal es que la caja sea de fácil manejo en cuanto a peso y calibre resistente El encintado ocupa el segundo lugar y el grapado o cosido ocupa el tercer lugar.

Marcado: El marcado, al igual que el etiquetado y la codificación, reviste cada vez mayor importancia en la lucha contra el fraude y las violaciones. Existen dos tipos de marcas para el transporte de mercancías:

- **Marcas Estándar:** Contienen información sobre el importador, lugar de destino, dirección, número de referencia, número de unidades.
- **Marcas informativas:** Es la información adicional que aparece en el empaque o embalaje como: País de origen, puerto de salida, puerto de entrada, peso bruto, peso neto, dimensiones de las cajas, entre otros.
- **Información contenida en el rotulo de la caja**
 - Nombre de la empresa: VALENTINA B & V

Figura 1. Información Contenida en el Rotulo de la Caja

- ✓ SKU No (Referencia)
- ✓ SKU Description (descripción)
- ✓ QTY (Cantidad)
- ✓ GrossWeight (Peso Bruto)
- ✓ Net Weight (Peso Neto)
- ✓ Meas (Medidas)
- ✓ Country of origin (pais de origen)
- ✓ Codigo de Barras



3.13. REGULACIONES Y ESTÁNDARES

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

3.13.1.1 EPA es la Agencia de Control Ambiental (Environment Protección Agency). Esta Agencia se encarga de administrar y controlar el medio ambiente, entre sus tareas está el control de la importación de productos compuestos por productos tóxicos y el manejo del desperdicio. En el caso de calzado y la marroquinería se controlan sustancias químicas utilizadas en la fabricación de materias primas y componentes de los productos. Estos componentes son conocidos como RSL (Restricted Substances List) o lista de sustancias restringidas. El propósito que tiene el RSL es el de indicar claramente cuáles son los productos químicos que están restringidos (los niveles de contenido) o prohibidos a estar presentes en los productos terminados. Como una guía general a la industria la AAFA (Asociación Americana de Fabricantes de confección) ha conformado un grupo de trabajo de lista de sustancias restringidas, con el fin de guiar a los importadores en EE.UU. para cumplir con la reglamentación Federal (EPA). Para ello la AAFA mantiene y actualiza el listado de sustancias restringidas, donde su última versión fue publicada en el mes de Marzo del 2012. Aparte de este listado de sustancias restringidas de la AAFA, es muy común que empresas fabricantes e importadoras de calzado y marroquinería de los EE.UU. Los componentes más comúnmente controlados para fabricación de calzado y marroquinería son colorantes, solventes, retardadores de llama, Metales, y químicos misceláneos.

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

4. PLAN ESTRATÉGICO Y DE MARKETING

4.1 ESTRATEGIAS DE MERCADO

Para afrontar las innumerables complejidades que encierran los diferentes tipos de mercado, es necesario planificar e implementar una o más estrategias de mercado con la finalidad de lograr los objetivos que la empresa o unidad de negocios se ha propuesto alcanzar en su mercado meta.

Las estrategias de mercadeo se proyectan teniendo en cuenta los resultados del estudio de mercado respecto al mercado objetivo Estados Unidos del cual se obtiene a California como mercado meta

Mediante la implementación adecuada de estas estrategias se garantizará la continuidad de la empresa de calzado BEATRIZ DE VARGAS respecto a nueva línea de producción VALENTINA B&V constituyendo un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) buscando concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno

Es recomendable entender cómo se comporta el mercado y la demanda, es decir cómo percibe el consumidor el servicio y en qué tipo de competencia se encuentra. Como punto básico es necesario conocer las fuerzas competitivas de este tipo de negocios y como estas a su vez afectan a la cadena de valor de la empresa tomando dichas variables como punto de partida hacia la creación de estrategias de promoción y valor a los productos como se muestra en la tabla 23.

.

Tabla 23. Estrategias, controles y demanda

		DEMANDA POR AÑOS					
DEFINICION DE LA ESTRATEGIA		CONTROLES					
		1	2	3	4	5	
PRODUCTO	Diseño: El diseño tendrá como elemento diferenciador la herrajería metálica con diseños precolombinos y ciertos procesos de fabricación elaborados artesanalmente de manera que causen impacto al consumidor Estadounidense.	El jefe de producción será el encargado de seguir los prototipos establecidos por el diseñador en cada etapa del proceso productivo, mientras que la secretaria realiza los pedidos de materias primas e insumos para la elaboración de los productos teniendo en cuenta la periodicidad y cambios en los diseños.	250	300	380	390	400
	Calidad: Establecer criterios para la selección de proveedores como: antigüedad en el mercado, precio, condiciones de pago, plazos de entrega y por supuesto la calidad en el e materias primas e insumos, los cuales se desarrollaran en la elaboración de la matriz de proveedores expuesta el capítulo del estudio técnico. Además de esto es importante que se tengan claros los procesos de fabricación y controles en cada uno de los mismos.	Cada vez que se realice una compra la secretaria deberá desarrollar el formato de selección de proveedores y así obtener el que ofrezca a la empresa las mejores condiciones en cuanto a la compra; el jefe de producción debe tener claros los estándares de calidad que se visualizaran y palpitaran en cada etapa del proceso.	200	220	320	340	360
	Empaque: Elaborar un empaque que además de ser liviano, de buena calidad y de bajo costo le brinde seguridad y protección al producto determinando utilizar bolsas y empaque reutilizables que contribuyan a la protección del planeta con colores llamativos, en la que este estampado el logotipo de la empresa, web, dirección y nacionalidad, con el fin de que el cliente pueda acceder con facilidad a conocer la empresa para en un determinado momento.	Estos se elaboraran mensualmente por los mismos operarios de la empresa dependiendo de la cantidad de productos que se elaboren.	50	60	70	80	90
	Etiqueta: Esta estará elaborada en papel gráfico con el fin de que sea agradable a la vista, donde se evidencie la marca del producto, instrucciones de uso y el nombre de la empresa junto con su eslogan.	Estas se mandaran a elaborar mensualmente dependiendo de la cantidad de productos que se elaboren.	20	30	35	40	50

	DEFINICION DE LA ESTRATEGIA	CONTROLES	DEMANDA POR AÑOS				
			1	2	3	4	5
PRECIO	<p>Cartas de crédito: Se buscara respaldo a través del Banco Colombiano de desarrollo empresarial y comercio exterior (BANCÓLDEX) el cual servirá de intermediario entre el importador y la empresa. EL importador en el exterior confirma a la empresa la compra de la mercancía y la aceptación de las condiciones de la negociación, y procede según éstas a la apertura de la carta de crédito en el banco lo que se tendrá como garantía de pago para que el exportador inicie los trámites para el despacho de la mercancía.</p>	<p>Se realizará este tipo de negociaciones con el fin de darle al cliente diferentes alternativas de pago, este proceso se llevará a cabo por el agente de ventas quien en un inicio tendrá contacto con el cliente; la gerente estará encargada de establecer las condiciones y la secretaria será la encargada de contactar el banco para hacer todo el proceso de negociación.</p>	20	25	60	64	70
	<p>Precios de la competencia: La idea es que el valor generado sea menor o igual a aquellos que operan en el mercado internacional y además se reciba utilidad como resultado de la relación costo beneficio, es decir que sea considerado por el comprador como lo que verdaderamente debe pagar sin exponer la excelencia y calidad. Es así como se tendrá en cuenta el estudio de precios que se desarrolló en el capítulo anterior, el cual concluye que los precios en el mercado de los Ángeles para los bolsos oscilan entre 130 y 300 dólares y para las correas entre 30 y 100 dólares. Además se tendrá una matriz de costos de exportación la cual podrá ser utilizada cuando se inicie la exportación como se muestra en el anexo 11.</p>	<p>Semanalmente la secretaria y la gerente accederán a revistas, web y catálogos virtuales para estar al tanto de los precios del mercado Estadounidense con el fin de determinar los mínimos y máximos que aceptaran los clientes.</p>	70	80	100	120	130
	<p>Promoción y descuentos por compras: se realizara un monedero o llavero como resultado de los desperdicios del cuero (pequeña marroquinería por cada bolso, con el fin de generar una promoción más efectiva y generarle un valor agregado al producto.</p>	<p>El diseñador será el encargado de elaborar el prototipo de los monederos o llaveros mientras que los operarios se encargaran de su elaboración.</p>	80	90	120	140	150

	DEFINICION DE LA ESTRATEGIA	CONTROLES	DEMANDA POR AÑOS				
			1	2	3	4	5
PLAZA	Canal de distribución: La cadena de distribución que se usara en los Ángeles california en cuanto a calzado y marroquinería es: Exportador---Representante---Ferias, Boutiques o tiendas--- Consumidor final. Lo más recomendado es llegar al mercado por medio de un representante de ventas el cual puede conocer las opiniones de los consumidores aportando su conocimiento del mercado y sus potenciales clientes	Al inicio del proyecto la empresa con apoyo de AMERICAS EXPORT quien patrocinada por entidades como CÁMARA DE COMERCIO, SANTANDER EN SERIO, ALCALDÍA DE BUCARAMANGA, ACICAM, UNAD, BID, PROEXPORT contactara con un agente de ventas en los Ángeles california con el fin de tener contacto directo con los clientes y buscar asesoría para la introducción al mercado.	769	808	971	1000	1100

	DEFINICION DE LA ESTRATEGIA	CONTROLES	DEMANDA POR AÑOS				
			1	2	3	4	5
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	Participación en ferias: La asistencia a ferias internacionales con el fin de promover productos, establecer clientes y conocer la competencia. Las ferias que más se acomodan a los producto, capacidad de la empresa y diseño son: WSA, FFANY, SHOE SHOW CALIFORNIA MART, realizadas en enero, febrero, junio y agosto en los Ángeles California.	La secretaria será la encargada de estar en contacto mensualmente con las asociaciones con el fin de que la empresa esté enterada de los eventos propuestos por el sector.	240	350	500	510	530
	Voz a voz (sembrado): Entrevistar a los consumidores, buscando saber la satisfacción, confort, calidad y preferencia que les proporciona los productos de Valentina B&V.	La secretaria será la encargada de enviar a los clientes estos testimonios y hacerlos circular por correo o a través de referidos, con el fin de conseguir nuevos clientes, posicionar la marca y obtener nuevas ventas.	50	60	90	100	110
	Voz a voz (Natural): El mismo consumidor a través de la experiencia que viven con los productos ofrecidos en Calzado B&V, empiezan a contarle a sus amigas, familiares, compañeras de trabajo entre otras más, sobre la empresa y especialmente sobre la calidad, confort y comodidad que le genera el producto.	El agente de ventas será quien primero debe mostrarles estas características del producto, para que así ellas lo logren reafirmar cuando lo obtengan y usen.	10	15	60	70	80
	Internet. Encontrar información agrupada según los intereses, obteniendo información como el número de visitas, tiempo promedio de la visita, % de abandono, % de visitas nuevas, rendimiento del contenido, análisis de navegación, los objetivos y proceso de redireccionamiento o los parámetros de diseño web.	La secretaria será la encargada semanalmente de entregar el informe detallado a la gerente respecto a estos aspectos con el fin establecer indicadores para la toma decisiones sobre la plataforma que se está manejando.	20	25	45	50	60

DEFINICION DE LA ESTRATEGIA	CONTROLES	DEMANDA POR AÑOS				
		1	2	3	4	5
Redes sociales: Se llevará a cabo la promoción a través de las redes sociales tales como MySpace, Facebook, Flickr los cuales ocupan el primer, segundo y tercer lugar respectivamente; con el fin de hacer una publicidad inteligente, que permitan dar a conocer la marca posicionándola en la mente del consumidor.	La función de la secretaria será diariamente visitar estas redes e informar a la gerente cualquier novedad que se presente para tomar decisiones.	30	35	40	50	60
Sitios de búsqueda: Mantener información actualizada de la empresa en sitios web como GOOGLE, YAHOO, BING, ASK Y OAL SEARCH con el fin de tener respuesta rápida y directa con los clientes en cuanto los usuarios ingresen a una búsqueda relacionada con la palabra clave de la empresa o producto.	Cada trimestre se contratara un ingeniero de sistemas que será el encargado de mantener nuevas aplicaciones en la página web permitiendo innovar constantemente sin grandes inversiones y así dar a conocer su producto, objeto social, misión, visión, política de calidad, lema, logo, valores corporativos; mostrando diseños en los que se identifique con claridad el estilo del bolso desde diferentes ángulos, colores disponibles, especificaciones del producto como tamaño, dimensiones, peso, material, garantía, stock y una descripción breve de cómo está conformado además de permitirle al usuario dejar sus sugerencias acerca del producto y ubicarnos vía email o telefónicamente.	35	40	60	60	60
Tarjetas de presentación: Se debe publicar su dirección de internet en todos los documentos impresos, tarjetas de presentación, publicaciones electrónicas para así tener contacto con los clientes generando mayor promoción, más visitas y mejor posicionamiento.	La secretaria mantendrá mensualmente las tarjetas en cantidades necesarias.	6	8	15	20	25
Logotipo: Sera nuestra carta de presentación; resume la imagen que pretendemos que transmita la empresa como elegancia, distinción, confort y diferenciación; este se desarrollara y describirá en el capítulo estudio organizacional. Eslogan: Éste es el complemento del logotipo que se trabajara en valentina B&V será "PARA LA MUJER CON CLASE" el cual se utilizara como complemento del producto.	Estos se desarrollaran al inicio de la línea de producción con ayuda del diseñador de la empresa.	5	10	18	28	30

	DEFINICION DE LA ESTRATEGIA	CONTROLES	DEMANDA POR AÑOS				
			1	2	3	4	5
SERVICIO	Servicio al cliente: Es importante que el agente de ventas sea una persona capacitada con el fin de descubrir las necesidades del cliente y sepa convencerlos sobre la adquisición, precio y momento de compra del producto.	El agente de ventas será la persona encargada de persuadir al cliente de la compra, mostrándole las ventajas del producto por las cuales deberían adquirirlo.	60	68	120	130	140
	Fidelización: Una vez que se haya generado la compra se deben conseguir los datos personales, tales como su nombre, dirección, teléfono, correo electrónico y fecha de cumpleaños realizando así una base de datos y usarlos para mantener contacto con él, enviarle cartas de agradecimiento por su compra, postales de saludos o felicitaciones por sus cumpleaños, envío boletines electrónicos, a través de los cuales se les comunicara sobre el lanzamiento de nuevos productos, nuevas promociones, nuevas ofertas y nuevos descuentos para posteriormente persuadirlo para realizar nuevas compras.	La secretaria junto con el agente de ventas será la encargada de realizar la base de datos y en determinado momento estar en contacto con los clientes según se considere necesario.	65	75	100	120	130
	Servicio posventa: Después de la venta se deberán enviar correos para saber si el producto llegó en las condiciones pactadas, ofreciendo garantía, mantenimiento o reparaciones además de ofrecerle un manual al cliente acerca de los cuidados y uso del cuero buscando así preservar el producto.	La secretaria será la encargada de enviar correos para saber el comportamiento del cliente frente al producto esto se realizara una vez se haya efectuado la entrega del producto.	50	70	280	290	300

Fuente: Autoras del proyecto

5. ESTUDIO TECNICO

El estudio técnico proporcionará información respecto a los factores productivos que deberá contener la nueva línea de producción, esto es: la tecnología, procesos, costos, tiempos y gastos de producción, mano de obra, descripción de materiales utilizados, optimización física, distribución del equipo, capacidad de cada máquina que interviene en el proceso productivo los cuales generan una ventaja competitiva para la línea de producción VALENTINA B & V.

5.1 CONCEPTOS TECNICOS

Antes de evaluar el proceso productivo es necesario tener en cuenta los conceptos como diseño, modelaje, corte, desbaste, pre-armado, refileado, pulido, entintado, armado embalaje descritos en el anexo12 para así poder comprender cada etapa del proceso y su relación entre ellos.

5.2 DESCRIPCION DEL PROCESO PRODUCTIVO

5.2.1 Descripción del proceso productivo de bolsos. Esta etapa inicia con el diseño del producto y finaliza con la confección, terminación y distribución.

➤ Elaboración del diseño y moldura

Para poder iniciar a desarrollar el producto es necesario tener claro el diseño, pues en esta etapa se emplea la parte creativa determinando herrajes precolombinos como elemento diferenciador, los cuales brinden sofisticación y

elegancia al producto. En algunas ocasiones se torna más complicado y riguroso que la fabricación del mismo debido a las tendencias, estilos y texturas. Ya establecido el diseño se procede a la realización de las molduras la cual facilitará la fabricación del producto, es importante resaltar que la hechura de moldes diferentes a los tradicionales otorga originalidad y exclusividad al producto. Estas molduras se someten a pruebas convirtiéndose en el molde empleado para la fabricación del producto final.

Una vez es aceptado el molde y listo para ser usado se continúa con el corte del diseño en el cual se enumera cada pieza con el fin de tener un mayor control y orden.

➤ **Confección terminación y distribución**

Una vez cortadas y enumeradas las piezas se procede a realizarles el desbaste en el que se rebaja el grosor del cuero para posteriormente poder pre-armar, refilar, pulir, pintar y armar las piezas, para así poder realizar la costura final y de refuerzo con hilos, pinturas y pegantes de excelente calidad en el que se deben tener en cuenta los herrajes y accesorios, que juegan un papel importante en el acabado y presentación del producto. Luego de llevar a cabo estos procesos se le da la terminación, empleando varsol y un paño suave.

Para proceder al embalaje se debe tener claro los elementos que van acompañar al producto, en este caso se emplearán etiquetas y bolsas con el fin de darle protección e imagen agradable al consumidor, además de cajas para cuando se realice el transporte del producto terminado.

5.2.2 Proceso Productivo de las Correas Para la elaboración de las correas se inicia con el proceso de diseño y moldura descritos anteriormente; posteriormente se procede a cortar las tiras las cuales van a conformar los cinturones, estas se

cortan en forma paralela, tomando como referencia el centro del cuero de manera que se corten las piezas de mayor longitud.

Para el corte de la pieza, se deben evitar las zonas del cuero que presenten defectos, para así presentar artículos de excelente calidad; en caso de que el cuero no ofrezca buen rendimiento, se podrá mejorarlo innovando el diseño y usando la creatividad.

Después de tener las piezas cortadas se procede al desbastado posteriormente al prearmado (cuero, salpa, badana), pulido, pintado (pintura de agua), terminado en este caso se realiza con una máquina terminadora y así darle forma al orillo de la correa y quitarle imperfecciones además de realizar una limpieza general con un trozo de tela y agua con el fin de no alterar la calidad de los colores del cuero. Ya teniendo estos procesos se vuelve a pintarla pero esta vez con pintura brillante y dejando secar, se puede iniciar a colocar la hebilla.

Luego de colocar la hebilla, se procede a cementar, es decir colocar el adhesivo en el cuero y se aplica por medio de una remachadora manual, para así conseguir un ajuste perfecto.

Habiendo terminado este proceso se inicia a coser el cinturón de acuerdo a lo especificado en el diseño, para así posteriormente poder aplicarle la pintura de color similar a la superficie del cuero en el borde cortado, utilizando un pincel puliendo algunas imperfecciones presentes en el cinturón.

Para finalizar el proceso por medio de un sacabocados se realizan agujeros pequeños en el extremo del cinturón de acuerdo al diseño preestablecido.

5.2.3. Diagramas de Flujo. En este diagrama se muestra gráficamente la secuencia de actividades necesarias para la fabricación de bolsos y correas que

se empleara en la línea de producción VALENTINA B&V como se puede observar en el anexo 13.

5.3. PRODUCTOS VALENTINA B&V

EN BEATRIZ DE VARGAS se realizó el costeo de cinco bolsos con la ayuda de la gerente y el diseñador, los cuales fácilmente se adaptan a las condiciones tanto de la empresa como del mercado de los Ángeles California; para determinar el diseño de los bolsos y correas se tomó como referencia los resultados arrojados en el estudio de mercados en cuanto a tendencias y precio.

Como resultado de lo anterior se determinó junto con la gerencia hacer el análisis los bolsos descritos en el anexo14, ya que se pueden adaptar con facilidad para realizar nuevos modelos en donde se manejan aproximadamente los mismos tiempos y costos.

5.4. TIEMPOS DE PRODUCCIÓN DE BOLSOS

Tenido en cuenta que Calzado B&V maquila bolsos para algunos clientes nacionales a quienes se les vende zapatos, se pudo determinar los tiempos aproximados de producción, ya que los maquiladores contaban con las herramientas y máquinas aptas para la realización de bolsos. En cuanto a las correas, sugieren que se adquiriera como complemento una máquina cortantitas y una máquina entintadora, para agilizar el proceso de producción ya que el resto de las máquinas son las mismas.

En la tabla 24 se describen los tiempos y los costos de cada uno de los bolsos en los que se escogieron la referencia A2 por ser el que tiene mayor tiempo y costo

de producción (escenario pesimista), teniendo la concepción de que si se obtiene ganancias en estos, al realizar los que tienen menos costo y tiempo la ganancia será mayor.

Además se pudo visualizar mediante el diagrama de operación que los bolsos constan de ocho operaciones y el de las correas de doce operaciones, en donde se realizan dos inspecciones por producto, además de interactuar diferentes elementos como se evidencia en el anexo15. Cabe resaltar que cada uno de los operarios debe hacer su proceso verificando la calidad, con el fin de evitar piezas en reproceso, pérdidas de materiales y pérdidas de tiempos de producción.

5.5. COSTOS DE PRODUCCIÓN


Para determinar los costos de producción de los bolsos y correas se determinó con el diseñador de Calzado B&V las medidas de los moldes para así saber cuánto cuero se tendría que emplear al cual se le adicionó un desperdicio del 15% que es con lo que trabaja la empresa en la actualidad; además, según diseño se visualizó el resto del complemento del bolso como son herrajes, sedas, salpas etc. Como se observa en la tabla 25 y anexo 16.

Tabla 24 Tiempos de producción de bolsos

TIMPOS DE PRODUCCION BOLSOS					
Descripción del proceso	A1	A2	A3	A4	A5
Corte	15	20	15	20	20
Desbaste	10	10	10	10	10
Pre armado	5	10	5	10	2
Refilado	5	10	5	10	2
Pulido	5	4	4	5	2
Pintado	8	6	6	10	4
Armado	32	25	25	30	15
Terminado	5	5	5	5	5
TOTAL MINUTOS	85	90	75	100	60
TOTAL HORAS	1,4	1,5	1,25	1,7	1
COSTO DE PRODUCCION	57345,75	89629,89	77494,71	59473,38	60716,22

Fuente: autoras proyecto

Tabla 25. Costos de Producción Referencias A2

REFERENCIA		A2		
COLOR		Verde naranja		
desperdicio 15%				
MATERIAL	CONSUMO(dm) O Unidades	COSTO	COSTO TOTAL	
Cuero croco	14,5	1000	14500	
cuero liso	61,49	870	53496,3	
Cierre exterior #6	0,36	198	71,28	
Cierre interior #3	0,18	72	12,96	
Cabeza cierre exterior	1	350	350	
Cabeza cierre interior	1	50	50	
cola de rata	0,5	180	90	
Ceda	29,95	29	868,55	
Salpa	10,6	68	720,8	
Boquilla	0,5	870	435	
pieza Porta celular en cuero	0,5	650	325	
Herraje dorado	4	3800	15200	
mosquetones dorados	2	600	1200	
hebilla	1	400	400	
papel periódico	1	50	50	
papel seda	1	70	70	
bolsa plástica	1	190	190	
hilo	1	600	600	
pegante	1	600	600	
pintura	1	400	400	
TOTAL			89629,89	

Fuente: autoras proyecto

En la tabla 26 se describen los tiempos y costos de producción de correas donde se observa que el tiempo de fabricación es el mismo si se realiza un ancho o una angosta su única variación está en el precios dependiendo al diseño estipulado.

Tabla 26. Tiempos y Costos de Producción y de Correas

Proceso	Tiempo	Material	COSTO NEGRA ANCHA			COSTO CORREA ANGOSTA		
			CONSUMO(dm) O Ud.	COSTO	Total	CONSUMO(dm) O Unidades	COSTO	TOTAL
Corte	1	Cuero	5,64	700	3948	2,85	700	1995
Desbaste	0,5	Salpa	5,64	68	383,52	2,85	68	193,8
Prearmado	6	Badana	5,64	250	1410	2,85	250	712,5
Refilado	1	Hebilla	1	7000	7000	1	4000	4000
Pintado	5	Hilo		400	400		400	400
Terminado	3	Pegante		200	200		200	200
Hebillado	2	Pintura		100	100		100	100
Cocido	1	Remache		100	100		100	100
Perforado	1	TOTAL			13541,52			7701,3
TOTAL MINUTOS	20,5							
TOTAL HORAS	0,3							

Fuente: autoras proyecto

5.6. CAPACIDAD INSTALADA Y RECURSO HUMANO

Buscando cubrir parte de la demanda que frece el mercado de los Ángeles expresada en este estudio de mercados con valor de **3317** unidades y **201** unidades mensuales en cuanto a bolsos y correas respectivamente, se busca determinar la capacidad instalada de la nueva línea de producción y así determinar el porcentaje de participación que la empresa tendrá en este mercado.

Para este proceso se tendrán en cuenta los tiempos de producción de los maquiladores y costos de producción para cada uno de los procesos mencionados anteriormente los cuales son necesarios para la fabricación de los productos, teniendo en cuenta que la similitud de las labores de estos y la requerida por la nueva línea de producción; esta información podrá ayudar a establecer una capacidad que será comparada con la capacidad real una vez que está funcionando y se puedan establecer tiempos reales de producción de cada una de las operaciones.

5.7. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

$$\text{Capacidad} = \frac{\text{TD} * \text{UE}}{\text{TC}}$$

Donde

TD=tiempo real asignado por trabajo

UE=eficiencia de utilización

TC=tiempo de capacidad

Determinando el cuello de botella en el proceso de producción de bolsos a la operación de armado con 25 minutos y para correas la operación de prearmado con 6 minutos según tiempos tomados anteriormente, contando con 8 horas laborales/día de las cuales se establece disminuir una hora de tiempo inactivo para un total de 7 horas/día de trabajo. En cuanto a correas solo se trabajara 2 sábados al mes correspondiente a un día de trabajo.

$$\text{capacidad bolos} = \frac{420\text{minutos} * 0,8}{25 \text{ minutos}} = 13,44\text{unidades/día}$$

$$\text{Capacidad correas} = \frac{420\text{minutos} * 0,8}{6\text{minutos}} = 56 \text{ unidades día}$$

Tabla 27. Tiempo Inactivo Pre Establecido

ACTIVIDAD	Tiempo Inicial- Tiempo Final	TIEMPO TOTAL(minutos)
Alistamiento de materiales	08:00 am- 08:15am	15
1° periodo de descanso	09:00am- 09:15am	15
2° periodo de descanso	04:00pm-04:15pm	15
limpieza de puesto de trabajo	05:45pm-06:00pm	15
Total tiempo inactivo		60

Fuente: autoras proyecto

Tabla 28. Capacidad estimada de la planta

Producto	Jornada laboral(Horas/días)	# de Días hábiles al mes	# (horas/ mes)trabajadas	capacidad de la planta (unidades/día)	Capacidad de la planta (unid/mes)
BOLSOS	7	21	147	1.92	282
CORREAS	7	1	7	56	56

Fuente: autoras proyecto

Tabla 29. Cantidad de Operaros por Operación para la Fabricación de Bolsos y Correas.

OPERARIO	OPERARIOS BOLSOS		OPERARIOS CORREAS	
Corte		1		1
Desbaste		1		1
Pre-armado		1		1
Refilado				1
Pulido		1		1
Pintado				1
Armado		1		
Terminado				
Perforado	-	-		
Total operarios		5		5

Fuente: autoras proyecto

De los siguientes criterios se ajusta para lograr establecer la capacidad:

- ✓ Se estandarizara 7 horas diarias, 5 días a la semana, para un total de 20 días mes para la elaboración de los bolsos y, dos sábados al mes correspondiente a un día como se mencionó anteriormente.
- ✓ Para el inicio de la línea de producción se consideran 5 operarios para la elaboración de bolsos y correas como se evidencio en el cuadro 29, para determinar estos se realizo un balance de línea tomando del tiempo de ciclo la operación más lenta es decir el escenario pesimista en cuanto a tiempos y costos de producción realizados anteriormente. Los colores reflejan el proceso que debe hacer el mismo operario para llevar a cabo la producción.
- ✓ Para determinar la capacidad se toma una eficiencia del 80% debido a que los tiempos de producción varían dependiendo del diseño y material.
- ✓ De acuerdo con lo anterior se establece que se podrán fabricar 282 bolsos y 56 correas mensualmente para suplir el mercado de los Ángeles.
- ✓ Según lo anterior se establece una participación en el mercado de los ÁNGELES CALIFORNIA del 9,2% para bolsos y de 16,65 % para correas del total del mercado en el que participa Colombia respecto a los Ángeles California según demanda realizado en el capítulo del estudio de mercados y plan de marketing.

5.8. PROVEEDORES DE MAQUINAS, MATERIAS PRIMAS Y MATRIZ DE SELECCIÓN

➤ **Materias primas e insumos**

Para la selección de materias primas se realizó una matriz de selección de proveedores anexó 17 para que la empresa la ponga en marcha a la hora de tener contacto con estos, ya que es importante que se visualicen diferentes aspectos cuando se realice la compra, esta se pondrá en funcionamiento cuando el plan de negocio a buscar sus proveedores, ya que se cuenta con gran variedad de materias primas e insumos, además que van cambiando depende de la temporada, diseño, moda, colores etc.

Para su realización se especificaron algunos factores a tener en cuenta a la hora de buscar el proveedor en determinado momento.

Para llevar a cabo la elección de proveedores de materias primas VALENTINA B&V se basará en ocho criterios fundamentales: antigüedad en el mercado, precio, condiciones de pago, plazo de entrega, calidad del producto, garantía, puntualidad en la información y referencias.

Antigüedad en el mercado: Se estipula necesario debido a que se puede tener confiabilidad y experiencia en el mercado marroquiner.

Precio: este criterio es uno de los más importantes de buscar en el mercado debido a que es necesario encontrar materias primas a bajo costo además de descuentos y promociones pero sin olvidar la calidad.

Condiciones de pago: en este criterio se evalúa las facilidades de pago que tenga el proveedor con el fin de otorgar un beneficio para la empresa.

Plazo de entrega: Se basa en el nivel de cumplimiento y entrega que tenga el proveedor ya que un retraso sin previo aviso puede retrasar la producción.

Calidad del producto: Teniendo en cuenta que la calidad en el producto debe ser la prioridad de Valentina B&V es importante que las materias primas utilizadas cumplan con los estándares de calidad es decir sin rayones, malformaciones, colores alterados entre otros.

Garantía: Es importante que los proveedores ofrezcan garantía en sus productos con el fin de obtener productos de calidad

Puntualidad en la información: Para B&V es claro que la empresa proveedora brinde un servicio claro y confiable

Referencias: La amabilidad, claridad, nivel de garantía y puntualidad en la información, son factores claves para la adquisición de insumos para así poder entregar productos puntuales y de calidad.

➤ **Maquinaria**

La lista de proveedores que satisfacen las necesidades de Beatriz de Vargas en cuanto a la adquisición de máquinas se encuentra señalado en el anexo 18 para esta selección se realizó una matriz de proveedores contando para ello con la experiencia en adquisición de maquinaria de la señora Beatriz de Vargas, en donde se tuvieron como prioridad los proveedores de Bucaramanga (Santander) ya que los costos y la calidad son semejantes a los precios de otras ciudades (Santafé de Bogotá) además de mantener cierta ventaja debido a que no se pagan precios por envío, viáticos del personal de instalación ni de servicio técnico. La atención al cliente es personalizada además de que la maquinaria es probada durante la entrega.

Los criterios establecidos para la elección del proveedor son: antigüedad en el mercado, precio, plazos de entrega además de la vida útil del equipo, respaldo de la marca, servicio técnico, condiciones de pago a diferencia de las materias primas.

Vida útil del equipo: Este criterio hace que se busque en el mercado maquinaria con la mayor durabilidad pues es un costo fijo que se adquiere a largo plazo.

Respaldo de la marca: Este criterio es de gran importancia a la hora de comprar la maquinaria ya que una marca reconocida y de buena calidad hace que se tenga garantía del producto y maquinaria de excelente calidad.

Servicio técnico: Este criterio es de gran relevancia debido a que donde se compre la maquina nos puedan ofrecer servicio técnico fácil y rápido en el momento en que la empresa lo requiera.

Después de haber definido cada uno de los criterios se procede a llevar cabo la selección de los proveedores en la que se le da la escala de valoración de Excelente: 4, Bueno: 3, Regular: 2 y Malo: 1; posteriormente se eligieron una serie de empresas empezándose a ponderar de acuerdo a los criterios establecidos anteriormente.

Una vez establecidos, la elección del proveedor se determinó que ZEA es una empresa que cumple con los criterios anteriormente establecidos en los que se cotizaron y describieron las siguientes máquinas necesarias para llevar a cabo el proceso productivo tabla. 30 y su respectiva ficha técnica anexo 19.

Tabla 30. Maquinaria para Puesta en Marcha el Plan de Negocio

MAQUINA	VALOR
DESBASTADORA DE PIELES	1'566.000
PULIDORA	1'500.000
ENTINTADORA	4'518.200
SELLADORA	3'108.000
ZIG-ZADORA	1'232.000
TRIPLE TRANSPORTE	3'185.000
CILINDRADORA	480.700
CORTA – TIRAS	1'381700
TERMINADORA DE PEDESTAL	2'587.200
KIT DE CORTE	140,000
KIT DE ARMADO	120.000

Fuente: cotización ZEA machine

5.9. DISTRIBUCION DE PLANTA

La planta cuenta con tres niveles distribuidos de la siguiente forma: En el primer nivel está ubicada la tienda, área administrativa, cafetería, bodegas de producto terminado y la materia prima con respecto a los zapatos, en el segundo nivel se encuentra la línea de producción de calzado, cuarto de máquinas, bodega de materia prima de la nueva línea de producción, en el tercer nivel se encontrara la línea de producción de VALENTINA B&V; en este último nivel se cuenta con suficiente espacio para el alojamiento de las máquinas y los operarios los cuales se distribuyeron según muestra el anexo 20, referenciando cada puesto de trabajo de la siguiente manera:

R1: Máquina cortatiras

R2: Mesa de corte

R3: Máquina desbastadora

R4: Máquina triple transporte

R5: Mesa de refilado

R5: Máquina entintadora

R7: Máquina selladora

R8: Máquina cilindradora

R9: Máquina zig-zadora

6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Calzado B&V no cuenta con una misión, visión y estructura organizacional apta para funcionar como empresa, es necesario realizar una actualización para que se adecuen al funcionamiento de esta, así como para la nueva línea de producción que se desea crear debido a que no se está reestructurando ni tampoco se toma en cuenta para lograr sus metas.

6.1. MISIÓN ACTUAL

Ofrecemos diseños innovadores, de excelente calidad y confort para satisfacer las necesidades de nuestros clientes contando para ello con un talento humano comprometido y con una aplicación de nuevas estrategias para el manejo y distribución de nuestros productos, logrando así la generación de empleo, desarrollo y crecimiento industrial de nuestro país.

6.1.1. Misión propuesta. Beatriz de Vargas es una empresa encargada de la producción y comercialización de calzado y marroquinería de excelente calidad, destacándose en el mercado por la variedad en los diseños, precios, e innovación, permitiéndonos crecer permanentemente en el tiempo y asegure la permanencia de nuestra Empresa en el mercado, generando un adecuado retorno de la inversión de manera que se garantice la calidad de vida de su equipo humano y ayude al desarrollo económico del país.

6.2 VISIÓN ACTUAL.

Calzado B&V estilos en el 2008 será una empresa calificada líder en la región con reconocimiento a nivel nacional y proyección internacional. Nuestros procesos tecnificados y el personal especializado superaran las expectativas del cliente ofreciendo estilos, calidad, confort y elegancia.

6.2.1. Visión propuesta. Beatriz de Vargas tiene como visión lograr un mayor reconocimiento a nivel nacional e internacional, posicionando la marca con el fin de incrementar el número de clientes nacionales e internacionales cumpliendo de manera satisfactoria los pedidos en cuanto a cantidad y calidad del producto, yendo a la vanguardia en la moda y el diseño generando mayores rendimientos a la empresa.

6.3. POLÍTICA DE CALIDAD PROPUESTA

Comercializar de manera eficiente productos de calzado y marroquinería con diseños innovadores, materiales de calidad y mano de obra calificada que permita aumentar la proporción de clientes satisfechos, a través de una mejora continúa de los procesos, asegurando el crecimiento y continuidad de la empresa.

➤ **Logotipo y etiqueta:**

Figura 2. Logotipo y etiqueta



Fuente: autoras del proyecto

Descripción: El Color vino tintó es un color cálido por excelencia que representa elegancia, fortaleza y pasión, se utilizó ya que los diseños de valentina tienen como mercado objetivo mujeres que buscan elegancia, distinción y diferenciación.

Se utilizó el plateado para representar la elegancia y distinción al igual que la versatilidad de materiales y productos, este es un color frío que llena de luminosidad y contrasta con la elegancia del vino tintó.

Las letras del logotipo se presentan en plateado para ilustrar la seriedad y fortaleza de la empresa; el triángulo invertido produce una sensación de gravedad y movimiento al diseño.

El logotipo Valentina, (Va) se realizó para representar la fortaleza de la empresa y la seriedad de esta en sus procesos de calidad y manufactura; se decidió tomar las letras V y A para facilitar la recordación en el cliente; para crear un logo símbolo que sea fácilmente identificado y que, a su vez, permita su implementación en todas las línea de producto.

6.4 ORGANIGRAMA ACTUAL Y PROPUESTO

En el organigrama presentado se muestran los cargos que son indispensables en Beatriz de Vargas, algunos de estos cargos ya existen en la empresa, mientras que los de la parte de producción deberán ser contratados. Anexo 21

6.5. ESTRUCTURA SALARIAL

La estructura salarial en valentina B&V está definida de acuerdo al salario base asignado a cada cargo.

Teniendo en cuenta que las personas encargadas del diseño, contaduría y servicios generales se contrataran externamente solo se les pagara un porcentaje del salario base por el servicio a diferencia de los otros trabajadores.

A continuación se presentan cada uno de los conceptos que se tienen en cuenta para la liquidación de la nómina.

Auxilio de transporte: Es la asignación que se le otorga a los empleados a partir de lo establecido por el gobierno y sus estatutos legales para el año 2012.

Prestaciones Sociales Legales Directas: La empresa debe apropiar mensualmente para prima de servicios (8,33%), vacaciones (4,7%), cesantías (8,33%), interés a la cesantía (1%) y Dotación (7%).

Prestaciones Sociales Legales Indirectas o Aportes Parafiscales: Mensualmente se deberá aportar concepto de parafiscales: (ARP) área administrativa el 0,522% y área de producción el 2,436% además de aportar a cajas de compensación familiar (4%), I.C.B.F (3%) y al SENA (2%).

Salud: La cotización al sistema de salud es de un 12,5 % del salario base de aportes para el sistema de seguridad social. El empleado aporta un 4% y la empresa el 8,5%.

Pensión: Por cada empleado se debe aportar por concepto de pensión, un 16% del salario base. El empleado aporta el 4% y la empresa aporta el 12%, valor que mensualmente la empresa debe apropiarse y consignar en el fondo de pensiones que el empleado haya determinado.

Tabla 31. Asignación Salarial

CONCEPTO	Sueldo Base	Auxilio de transporte	Valor devengado	Prestaciones Sociales Legales Directas	Prestaciones Sociales Legales Indirectas	Seguridad Social	total de participación para el proyecto
Gerente	2.000.000	0	2.000.000	587.200	190.440	410.000	796.910
Diseñador	670.000	0	670.000	0	0	0	670.000
Contador	700.000	0	700.000	0	0	0	175.000
Jefe comercial	800.000	67.800	867.800	246.853	76.176	164.000	338.707
Secretaria	566.700	67.800	634.500	178.357	53.961	116.174	982.991
Jefe de producción	600.000	67.800	667.800	188.133	68.616	123.000	261.887
Operarios	566.700	67.800	634.500	178.357	64.808	116.174	4.969.190
Servicios Generales	200.000	0	200.000	0	0	0	50.000
Total por concepto	6.103.400	271.200	6.374.600	1.378.900	454.001	929.347	8.244.685

Fuente: Autoras del proyecto

6.6. MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS

Como primera parte del proceso de análisis de la organización, se logró identificar que la empresa no cuenta con un manual de funciones y responsabilidades claro y formal por lo que se hace necesario crear los perfiles de los diferentes cargos, es así que junto con la gerencia de B&V se desarrolló el manual de perfiles a los cuales se debe ajustar tanto para la línea de producción de calzado, como de bolsos y correas, esta descripción se encuentra en el anexo 22

6.7 CULTURA ORGANIZACIONAL

6.7.1 Canales de comunicación. Calzado Beatriz de Vargas maneja un canal de comunicación informal, pues este se desarrolla en torno a las relaciones cotidianas y naturales de los empleados; lo anterior tiene como consecuencia que cada que se necesite comunicar algo de suma importancia para el desarrollo de las actividades de la empresa se recurra al método verbal de comunicación. El principal medio de comunicación empleado es la relación interpersonal directa, por lo que se asume que esta empresa no realiza, boletines, actas o comunicaciones de actividades futuras.

Cuando el empleado requiere de un permiso éste se hace de forma verbal así como los llamados de atención que al ser dados más de tres veces son causal de despido. Además de lo que se mencionó anteriormente no existe una cartelera en donde se den a conocer actividades o comunicados que afecten directamente a la empresa y a sus empleados.

La gerente ve la necesidad de implementar este tipo de métodos para poder establecer una comunicación más cercana y eficiente con sus empleados.

7. ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL

7.1. IMPACTO SOCIAL

Teniendo en cuenta que Santander cuenta con un prestigio en cuanto a las confecciones en cuero y pudiéndose aprovechar para vender con una buena calidad y competitividad en los mercados nacionales y extranjeros, es viable para los empresarios querer ampliar sus negocios y buscar nuevas alternativas para hacerlo y de esta manera poder contribuir al desarrollo y progreso de la región de la siguiente manera:

- La puesta en marcha de la nueva línea de producción para la fabricación bolso y correas para dama contribuye a la generación de 5 empleos y por ende a más oportunidades de desarrollo y sostenimiento para los santandereanos y prioritariamente para mujeres cabeza de familia con deseos de salir adelante.
- Calzado B&V en miras de hacer productos competitivos, buscará apoyo de entidades como el SENA, PROEXPORT Y ACIMACAM para la retroalimentación de sus empleados, ya que es muy importante que ellos conozcan herramientas que posibiliten el aprendizaje y contribuya a la corrección de actitudes de sus trabajadores, además de que le sirva para aprender y mantener la mente abierta frente a otros conocimientos.
- La innovación de los productos elaborados en la empresa B&V la calidad y el reconocimiento nacional e internacional contribuirá a que más empresas del sector quieran seguir sus pasos, a dejar los miedos y querían enfrentar retos con miras de apoyar el desarrollo regional.
- Beatriz de Vargas está dispuesta, en algún momento, a realizar alianzas con empresas santandereanas con miras de poder ampliar su nivel de producción,

ser más competitiva, ampliar su mercado y de esta manera contribuir al desarrollo de sus aliados.

7.2. ANÁLISIS MEDIO AMBIENTAL

El manejo de sobrantes en Beatriz de Vargas actualmente es el siguiente: Lo que no tiene ya provecho es desechado en los botes de basura que son recogidos por los camiones de REDIBA y son llevados hasta el sitio de disposición final. El manejo de residuos en la calle son colocados en un tanque donde no hay posibilidad de crear basura en el piso y molestar a los vecinos.

Otro aspecto importante de resaltar es la utilización de los pegantes y pinturas que en un determinado punto pueden llegar a ser dañosas a los operarios, siendo la solución las caretas debido a que minimizan el impacto directo a las vías respiratorias; además de esto, es importante que se destinen recipientes óptimos para darle un buen uso y manejo de los mismos.

Por lo demás la contaminación dentro de la planta y sus alrededores es mínima, pues la contaminación auditiva es poca, el cuarto de máquinas tiene su puerta que evita que el sonido se propague. Los únicos ruidos propios en la planta son, el de la desbastadora y ruido de la máquina de coser.

En Valentina B&V se han creado estrategias para la minimización de disposición adecuada de los residuos.

7.2.1. Estrategias para la reducción de la cantidad de recursos de cuero

- Troquelar la mayoría de las piezas.

- Reutilizar cuero que sobra en otras elaboraciones: clasificar el residuo según el tamaño y así utilizarlo para la elaboración de productos grandes o pequeños (pequeña marroquinería).
- Clasificar la utilización de la pieza de cuero según su calidad.
- Acomodar la mayoría de los moldes de las piezas en una lámina de cuero.
- Determinar previamente la cantidad de desecho generado en la elaboración de una referencia, teniendo en cuenta su diseño, estableciendo un rango de variabilidad.
- Establecer charlas de manejo del cuero dependiendo de la referencia.

7.2.2. Estrategias para la separación en la fuente de los residuos del cuero

- Clasificar el material que se puede reutilizar en la elaboración de pequeña marroquinería.
- Disponer de un recipiente para la introducción del desperdicio del corte.
- Disponer en un recipiente todos los desperdicios del corte y troquelado en el área de pre-arme y arme.

7.2.3. Estrategias para la reducción de energía ¹⁵

- Realizar campañas de información entre los empleados para el ahorro energético.
- Realizar mantenimiento preventivo de la maquinaria para ahorrar energía y mejorar la calidad en la fabricación.
- Sustituir dispositivos de alumbramiento incandescentes por sistemas basados en tubos fluorescentes o lámparas de sodio para reducir el consumo.
- Aprovechar al máximo la luz natural; de esta forma se ahorrara en gastos energéticos.

¹⁵<http://www.oficinadetreball.cat>

- Moderar la intensidad de la luz en las zonas de menor necesidad como el área de producción ya que esta posee luz natural.
- Limpiar cada tres o cuatro meses los sistemas de iluminación para que no existan obstáculos que disminuyan la intensidad lumínica.

7.2.4. Estrategias para la reducción de agua

- Instalar en los baños dispositivos limitadores de presión y difusores, puesto que permiten una limpieza correcta con menor consumo de agua.
- Implementar en los sanitarios botellas llenas de arena con el fin de reducir el volumen de agua por cada descarga.

7.2.5. Estrategias para la reducción de recursos

- Informar permanentemente al jefe de producción sobre los productos que puedan ser perjudiciales para el medio ambiente.
- Comprar pinturas en cantidades necesarias, ya que esto cambia con frecuencia debido a las modas.
- Dosificación de materiales químicos envasados.
- Cumplir con los requisitos de almacenamiento de cada material con el fin de evitar productos o materiales en mal estado como por ejemplo reducir la temperatura de almacenamiento al mínimo, mantener bajo techo protegido de la lluvia y luz directa, asegurar la ventilación apropiada, reducir la duración del almacenamiento al mínimo, asegurar la rotación de existencias y proteger de plagas como ratas e insectos.

8. ESTUDIO FINANCIERO

Teniendo en cuenta los factores que llevaron a la creación de la línea de producción de marroquinería se establece el estudio financiero, siendo su objetivo determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la ejecución del proyecto, los costos totales de operación del proceso productivo y el monto de los ingresos que se espera recibir en cada uno de los periodo de vida útil.

Los datos que son registrados en los comportamientos del estudio financiero son el resultado de los estudios previos de mercado, técnico y organizacional, los cuales van a ser utilizados para determinar la viabilidad económica del proyecto.

8.1 INVERSIONES

Hace relación a la inversión fija y al capital de trabajo necesarios para la puesta en marcha de la línea de producción de marroquinería.

8.1.1 Inversión fija. Son aquellos recursos necesarios que se deben invertir para el inicio de las operaciones que se describen a continuación.

- **Maquinaria y equipo:** Corresponde a la maquinaria y equipo necesario para el óptimo funcionamiento de la línea de producción, las cuales se describen a continuación.

Tabla 32. Maquinaria y equipo

MAQUINA	Cantidad	Valor	Total
Desbastadora de pieles	1	1.566.000	1.566.000
Entintadora	1	4518200	4.518.200
Selladora	1	3108000	3.108.000
Zig-zadora	1	1232000	1.232.000
Triple transporte	1	3185000	3.185.000
Cilindradora	1	480.700	480.700
Corta – tiras	1	1381700	1.381.700
Terminadora de pedestal	1	2587200	2.587.200
TOTAL			18.058.800

Fuente: Zea Machine

- **Muebles y enseres área de producción y área administrativa:** Hace referencia a la cantidad de muebles y enseres para el funcionamiento de la nueva línea de producción como se muestra en las siguientes tablas.

Tabla 33. Muebles y enseres área de producción

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Costo total
Mesa de madera (1x60)	2	40.000	80000
Mesa de corte	1	260.000	260000
Sillas de madera	5	20.000	100000
Caneca de recolectar basura	2	150.000	300000
Canastillas plásticas	5	8.000	40000
Garabatos para colgar cueros	10	7.000	70.000
Estante metálico	3	78.000	234.000
Kit de corte	1	120.000	120.000
Escritorio	1	350.000	350.000
silla para atención	2	30.000	60.000
silla ergonómica	1	120.000	120.000
Extintor	1	100.000	100.000
Kit de armado	1	140.000	140.000
TOTAL			1.974.000

Fuente: Mercado libre y equipamiento para industria y oficina

Tabla 34. Muebles y enseres área administrativa

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Costo total
Escritorio	1	350.000	350.000
Silla para atención	2	30.000	60.000
Silla ergonómica	1	120.000	120.000
Archivador	1	150.000	150.000
Extintor	1	100.000	100.000
Grapadora	1	9.600	9.600
Canastilla plástica	1	5.000	5.000
Total			794.600

Fuente: Mercado libre y equipamiento para industria y oficina

- **Equipo de oficina:** Comprende los equipos adquiridos por la empresa destinados para el área administrativa.

Tabla 35 Equipo de oficina

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Costo total
Computador	1	1'200.000	1'200.000
Impresora multifuncional Epson TX 620 fwd	1	599.000	599.000
Estabilizador de voltaje UPS multitoma	1	27.000	27.000
Maquina Electrónica	1	850.000	850000
TOTAL			2'676.000

Fuente: Mercado libre y equipos de computo

- **Depreciación área de producción y área administrativa:** Es el mecanismo mediante el cual se reconoce el desgaste que sufre un bien por el uso que se haga de él.

Tabla 36 Depreciación área de producción

Concepto	Valor total
Maquinaria y equipo	1.805.880
Muebles y enseres área de producción	874.000
Construcciones y adecuaciones	100.000
Total	2.779.880

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 37. Depreciación área administrativa

Concepto	Valor total
Muebles y enseres	680.000
Equipo de oficina	535.200
Total	1.215.200

Fuente: Autoras del proyecto

- **Total inversión fija:** Es la sumatoria de maquinaria y equipo, muebles y enseres y equipo de oficina además del valor de construcciones y adecuaciones destinadas para el funcionamiento de la línea de producción de marroquinería.

Tabla 38. Inversión fija

Concepto	Valor
Construcciones y adecuaciones	1'000.000
Maquinaria y equipo	18'058.800
Muebles y enseres	2'768.600
Equipo de oficina	2'676.000
TOTAL	24.503.400

Fuente: Autoras del proyecto

8.1.2 Inversión en capital de trabajo. Hace referencia a los recursos necesarios para la operación normal de la línea de producción, es decir, el capital necesario para cubrir los costos de producción y los gastos administrativos.

- **Costos de producción.**

Los costos de producción son aquellos que vinculan directamente con la elaboración del producto.

➤ **Materia primas**

Hace referencia a todos los elementos que se incluyen en la elaboración de bolsos y correas. A continuación se identifican los costos por cada uno de ellos.

Tabla 39. Materias primas

Material	Costo bolso			Costo correa		
	Consumo(dm) o unidades	Costo	Costo total	Consumo(dm) o unidades	Costo	Costo total
Cuero				5,64	700	3948
Cuero croco	14,5	1000	14500			
Cuero liso	61,49	870	53496,3			
Cierre exterior #6	0,36	198	71,28			
Cierre interior #3	0,18	72	12,96			
Cabeza cierre exterior	1	350	350			
Cabeza cierre interior	1	50	50			
Cola de rata	0,5	180	90			
Ceda	29,95	29	868,55			
Salpa	10,6	68	720,8	5,64	68	383,52
Boquilla	0,5	870	435			
Pieza porta -celular en cuero	0,5	650	325			
Herraje dorado	4	3800	15200			
Mosquetones dorados	2	600	1200			
Badana				5,64	250	1410
Remache				1	100	100
Hebilla	1	400	400	1	7000	7000
COSTO TOTAL			87719,89			12842

Fuente: Autoras del proyecto

El costo de la materia prima para producir un bolso es de **87719,89** pesos y de una correa **12.842** pesos.

➤ **Costos indirectos de producción**

Hacen referencia aquellos costos que no pueden identificarse de manera específica dentro del producto.

Tabla 40 Costos indirectos de producción

Material	Costo bolso			Costo correa		
	Consumo(dm) o unidades	Costo	Costo total	Consumo(dm) o unidades	Costo	Costo total
papel periódico	2	50	50			
papel seda	1	70	70			
bolsa	1	190	190	1	100	100
Hilo		600	600		400	400
Pegante		600	600		200	200
Pintura		400	400		100	100
costo total			1910			800

Fuente: Autoras del proyecto

➤ **Mano de obra directa**

A continuación se muestra el salario pagado a los empleados que están involucrados de forma directa en la línea de producción para lo cual según tiempo y unidades de producción se reparte en un 95% para bolsos y un 5% para correas.

Tabla 41. Mano de obra directa

CONCEPTO	# de empleados	Sueldo Base mensual	Auxilio de transporte	Valor devengado	Prestaciones Sociales Legales Directas	Prestaciones Sociales Legales Indirectas	Seguridad Social	total de participación mensual para el proyecto	Total valor por unidad de bolsos	Total valor por unidad de correas
Jefe de producción	1	600.000	67.800	667.800	188.133	68.616	123.000	523.775	864	45,5
Operarios	5	566.700	67.800	634.500	178.357	64.808	116.174	4.969.190	1.639	431,4
Diseñador	1	670.000	0	670.000	0	0	0	670.000	1.105	58,2
Total por concepto			135.600	1.302.300	366.490	133.424	239.174	5.492.964	3.608	535

Fuente: Autoras del proyecto

➤ **Gastos Indirectos de fabricación**

Valentina B&V asumirá el 30% de los gastos y calzado B&V asumirá el 70% según sugerencia de la gerente quedando ilustrados en el capítulo anterior y de igual forma, su total fue repartido en 95% bolsos y 5% correas determinados por el número de artículos a realizar.

Tabla 42. Gastos indirectos de fabricación

Concepto	Costo mensual	Costo de bolsos por unidad	Costo de correas por unidad
Agua	30.000	169	45
Energía	300.000	1.686	455
Teléfono	90.000	506	136
Gas	2.000	11	3
Mantenimiento y seguros	87.637	493	133
Depreciación	231.657	1.302	351
Arriendo	400.000	2.249	606
TOTAL	1.141.293	6.416	1.729

Fuente: Autoras del proyecto

● **Gastos de administración**

Los gastos de administración comprenden cada uno de los sueldos y prestaciones sociales del personal administrativo y otros gastos representativos que intervienen en el correcto funcionamiento de la línea de producción de marroquinería.

Tabla 43. Gastos administrativos

Concepto	Fijos mensuales	Costo de bolsos	Costo de correas
Gerente	796.910	757.065	39.845,50
Jefe comercial	338.707	321.772	16.935,37
Contador*	175.000	166.250	8.750,00
Secretaria	982.991	933.842	49.149,56
Servicios generales**	50.000	47.500	2.500,00
Publicidad (web)	200.000	190.000	10.000,00
Papelería y útiles	20.000	19.000	1.000,00
Depreciación	101.267	96.203	5.063,33
Mantenimiento y seguros***	14.421	13.700	721,04
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	2.679.296	2.545.331	133.965

*Staff

**Contrato prestación de servicio

*** Asume el 5% de los activos fijos de cada área(administración-producción)

Fuente: Autoras del proyecto

- **Total capital de trabajo**

Es aquel capital necesario para el pago de costos de producción y administración como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 44. Capital de trabajo

Concepto	Mes
Costos de producción	40.584.188
Gastos administrativos	2.679.296
Gastos de ventas	3.439.000
Total capital de trabajo	46.702.484

Fuente: Autoras del proyecto

8.1.3 Inversión total. La tabla muestra el total de la inversión fija y el costo del capital de trabajo, los cuales constituyen para determinar el total de la inversión inicial para el primer mes de producción de bolsos y correas.

Tabla 45. Inversión inicial

Concepto	Total
Inversión fija	24.503.400
Capital de trabajo	46.702.484
Total	71.205.884

Fuente: Autoras del proyecto

- **Gastos de ventas** Son los gastos que se incurren en la línea de producción para poder llevar a cabo la promoción y venta de los bolsos y las correas como se muestra en la tabla, cabe resaltar que se costó el valor FCA ya que es uno de los más opcionados para previas negociaciones.

Tabla 46. Gastos de ventas

Rubro	Valor	Costo de bolsos por unidad	Costo de correas por unidad
Promoción y publicidad	1.065.000,00	5.224,29	5.388,39
Salario agente de venta	2.500.000,00	12.263,59	12.648,81
VALOR VENTA F.C.A.		-	-
Declaración de exportación	37.000	151,28	112,32
Certificado origen	0	-	-
Transporte aeropuerto	75.000	306,65	227,68
Re-empaque de mercancía	0	-	-
Gastos operativos varios	27.000	110,39	81,96
Trámite de aduana	200.000	817,73	607,14
Total gastos de ventas	3.904.000	18.873,94	19.066,31

Fuente: Autoras proyecto; Alltrans Ltda.

- **Total costo de producción**

A continuación se presenta el costo total de producción de bolsos y correas de Valentina B&V.

Tabla 47. Total costo de producción

Concepto	Costo de bolso por unidad	Costo de correa por unidad
MOD	3.608	535
CIF	8.326	2.612
Gastos administrativos	15.043	3.987
MP	87.720	12.842
Total Costos de producción	114.697	19.975

Fuente: autoras del proyecto

8.1.4. Unidades de producción. En la siguiente tabla se describe los posibles datos mes a mes para un año de los productos a vender para el cual los dos primeros meses serán improductivos teniendo en cuenta factores como el inicio del negocio, presentación de los productos a las tiendas y estandarización del proceso con el fin de buscar mejores proyecciones objetivas de crecimiento.

Para esto se tomó como base la capacidad teórica de producción de la empresa, establecida en el capítulo del estudio técnico y debido a que los bolsos a elaborar en VALENTINA B&V tendrán variedad en costo y tiempo de producción a causa del diseño, materia prima, tamaño y referencias analizadas en el estudio de mercados se determina una eficiencia del 80%, la cual solo se empleará el 48% de la capacidad debido a criterios anteriormente expuestos.

Tabla 48. Demanda de producción primer año

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Demanda de bolsos	0	0	240	201	150	240	202	202	202	201	190	202
Demanda de correas	0	0	50	45	40	35	40	40	40	40	30	43

Fuente: autoras del proyecto

Como conclusión a lo anterior se estima que las unidades de producción para el primer años de 2.030 bolsos y 403 correas que anualmente se venderían en el mercado de Los Ángeles California, la demanda mensual se estimó de acuerdo a la información analiza en el capítulo del estudio de mercados donde se visualizó el comportamiento de los meses que tienen mayor, menor y constante demanda.

Teniendo en cuenta que se va a incursionar en un mercado, con alta calidad y competitividad se estima que el primer año se empleara el 48% de la capacidad con 10 meses de producción como se expuso anteriormente, para el segundo año se estima un 56% de capacidad y el resto de años una capacidad del 80% de producción con 12 meses de producción respectivamente.

La tabla siguiente muestra la proyección de la demanda para los próximos 5 años de operación del negocio.

Tabla 49. Demanda de producción anual

Año	1	2	3	4	5
Demanda de bolsos	2.030	2.369	3.384	3.384	3.384
Demanda de correas	403	470	672	672	672

Fuente: autoras del proyecto

8.1.5. Precio de Venta. Para determinar el precio de venta de los bolsos y las correas se tienen en cuenta toda la cadena de costos implícitos los cuales ya están establecidos por los costos de producción, los gastos administrativos y los gastos de ventas. Así mismo se tiene en cuenta el margen de ganancia de un 22% establecido por la gerencia de Beatriz de Vargas B&V. La siguiente tabla muestra los criterios para determinar el precio de venta.

Tabla 50 Precio de venta

Concepto	costo de bolso por unidad	costo de correa por unidad
MP	87.719,9	12.841,5
MOD	3.608,0	535,0
CIF	8.325,6	2.529,2
GASTOS ADMINISTRATIVOS	15.043,3	3.987,0
TOTAL Costos de producción	114.696,8	19.892,8
gastos de ventas	18.873,94	19.066,31
SUBTOTAL Costos de producción	133.570,76	38.959,09
margen de utilidad 22%	29.385,57	8.571,00
TOTAL Costos de producción	163.000	47.500

Fuente: Autoras del proyecto

Según el cuadro anterior se establece un precio de venta para los bolsos de \$163.000 y para las correas de \$47.500 tomando como valor de exportación **F.C.A.** siendo el más indicado para la comercialización de dichos productos, además de tener en cuenta los precios de la competencia.

Es de aclarar que el precio de venta varía dependiendo al diseño y los materiales que le emplean para la realización de los productos, además del valor de las

ventas y del tipo de exportación que el cliente y la empresa consideren necesarios al momento de la negociación.

8.2. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

De acuerdo a la planeación por año de operación de la planta, se proyectan los ingresos y egresos de los cuatro siguientes años.

8.2.1. Egresos Proyectados. Corresponde a todos los gastos que tendrá la empresa desde el primer hasta el quinto año. Esta proyección de egresos se hace tomando en cuenta un 4% (incremento de salario mlv) para mano de obra, un 3% correspondiente a la inflación para los CIF y materia prima.

Tabla 51 Egresos proyectados

CONCEPTO	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
MOD bolsos	7.325.683	8.973.962	13.460.943	14.133.990	14.840.690
MOD correas	215.712	264.247	396.371	416.189	436.999
CIF bolsos	17.024.224	17.534.951	18.060.999	18.602.829	19.160.914
CIF correas	896.012	922.892	950.579	979.096	1.008.469
MP bolsos	178.106.688	214.544.348	315.717.333	325.251.996	35.074.606
MP correas	5.177.894	6.237.205	9.178.493	9.455.684	9.741.245
Gastos Admón. Bolsos	30.543.976	32.071.175	33.674.734	35.358.470	37.126.394
Gastos Admón. Correas	1.607.578	1.687.957	1.772.355	1.860.972	1.954.021
Gastos ventas Bolsos	38.314.105	40.229.810	42.241.301	44.353.366	46.571.034
Gastos ventas Correas	7.683.723	8.067.909	8.471.305	8.894.870	9.339.613

Fuente: autoras del proyecto

8.2.2. Ingresos Proyectados. Son las entradas de dinero que tendrá la empresa por la producción y venta de los bolsos y correas y se totalizan desde el primer hasta el quinto año. Para proyectar los cinco años se tendrán en cuenta la

capacidad de la planta como se determinó anteriormente y el índice de inflación promedio de los cinco años corresponde al 3% anual.

Tabla 52. Ingresos proyectados

Concepto	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Proyección de ventas bolsos(unidades)	2.030	2.369	3.384	3.384	3.384
Proyección de ventas correas (unidades)	403	470	672	672	672
Precio de venta bolsos	163.000	168.298	173.363	178.599	183.993
Precio de venta correas	47.500	49.044	50.520	52.046	53.617
Ventas netas bolsos	330.890.000	398.696.778	586.661.254	604.378.424	622.630.652
Ventas netas correas	19.142.500	23.050.563	33.949.418	34.974.690	36.030.926

Fuente: autoras del proyecto

El capital para la puesta en marcha de la línea de producción será de 160'000.000 millones los cuales 65'000.000 millones serán aportados por los socios, Señora Ana Beatriz de Vargas y la Señora Adriana Vargas, 55'000.000 millones serán adquiridos con un préstamo bancario y los 40'000.000 millones faltantes, por la Corporación Escuela Galán.

Es importante resaltar que la CORPORACIÓN ESCUELA GALAN PARA EL DESARROLLO DE LA DEMOCRACIA aprobará un capital de \$ 40'000.000 millones de pesos a la empresa BEATRIZ DE VARGAS en virtud del cumplimiento de las obligaciones descritas en el Convenio 007 de 2011 suscrito con Acción Social, hoy Departamento de la Prosperidad Social -DPS-, para la operación del COMPONENTE CAPITALIZACIÓN MICROEMPRESARIAL del Programa de Generación de Ingresos y empleabilidad, el cual requiere que los interesados presenten cotizaciones de los diferentes equipos, maquinaria y herramientas con destino a los proyectos que surtieron la etapa de aprobación de proyectos el cual tiene como principal requisito la permanencia mínima de 3 a 4 empleos por un periodo de tres años.

8.3. ANALISIS DE ESCENARIOS

La proyección de los estados financieros para cada uno de los escenarios a evaluar será a 5 años teniendo en cuenta el crecimiento esperado para las ventas de la nueva línea de producción. A través de la herramienta proporcionada por el fondo emprender, se permite observar claramente los valores proyectados gracias al formato que ha creado esta entidad, con el fin de servir de ayuda para el fácil manejo de obtención de los resultados.

8.3.1. Escenario más probable. Para este escenario se utilizará una capacidad instalada del 80% de la cual el primer año se utilizará el 48% de capacidad con 10 meses de producción, el segundo año con 56% de capacidad y el tercero, cuarto y quinto el 80% de capacidad con 12 meses de producción.

Buscando satisfacer el 9,2% de la demanda de bolsos y el 16,65% de la demanda de correas del total del mercado que participa Colombia respecto a los Ángeles para los 5 años proyectados establecido en el plan de marketing. Se pueden observar más explícitamente en el anexo 23.

8.3.2. Estado de resultados. El estado de resultados permite observar la utilidad neta obtenida de los ingresos provenientes de las ventas de los bolsos y las correas, y los respectivos costos, proyectados anualmente de acuerdo a cada uno de los índices mencionados en el anexo 24.

Según el estado de resultados se proyecta una utilidad neta de 34.959.424 para el primer año y el para el segundo de 55.105.577 lo cual representa una utilidad neta positiva, es decir que durante la operación anual los egresos son menores a los ingresos, teniendo en cuenta que se empleara un 48% de capacidad en la planta, mientras se estandarizan los procesos.

8.3.3. Flujo de efectivo y balance general. El flujo de efectivo permite determinar la capacidad de la empresa para generar efectivo con el cual pueda cumplir con las obligaciones y proyectos de inversión y expansión, adicionalmente permite hacer un estudio de cada una de las partidas con incidencia en la generación de efectivo, generando datos que podrán ser de gran utilidad para el diseño de políticas y estrategias encaminadas a realizar una mejor utilización de los recursos de la empresa en forma más eficiente.

El balance general permite ver cómo han sido financiados los activos de la empresa como se muestra en el anexo 25.

8.3.4. Flujo de caja libre. El flujo de caja permite visualizar las entradas y salidas de dinero para de esta forma establecer un nivel de liquidez en la empresa, en él se detalla la proyección para los cinco primeros años de funcionamiento como se refleja en el anexo 26

El resultado del flujo de caja muestra valores positivos que se van consolidando en el tiempo.

Teniendo en cuenta el flujo de caja se calculan el VPN y la TIR para el respectivo análisis y evaluación del proyecto.

8.3.5. Análisis de Viabilidad. La viabilidad del proyecto, en términos de su inversión, se examina de acuerdo a tres criterios: VPN, TIR y periodo de recuperación de la inversión, teniendo en cuenta los criterios gubernamentales actuales, los porcentajes de proyección del fondo emprender y la rentabilidad esperada por los socios en los inicios del negocio.

En la siguiente tabla se presentan los flujos de caja libre para cada año que permite calcular el valor de la TIR, el VP y el periodo de recuperación de la inversión o punto de equilibrio como se muestra en el tabla 53.

Tabla 53 Flujos escenario más probable

Flujo de Caja y Rentabilidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Operación		67.038.420	77.192.761	152.859.933	127.230.451	128.503.048
Flujo de Inversión	160.000.000	13.273.435	2.702.693	7.512.000	686.477	706.065
Flujo de Financiación	160.000.000	22.560.496	27.555.844	29.416.817	40.109.667	38.995.494
Flujo de caja para evaluación	160.000.000	53.764.985	74.490.068	145.347.933	126.543.974	127.796.983
Flujo de caja descontado	160.000.000	45.563.547	53.497.607	88.463.239	65.269.974	55.861.239

Fuente: Datos proyectados en el formato del fondo emprendedor

Tabla 54. Criterios de Decisión, escenario más probable.

Criterios de Decisión	Año 0
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	18%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	47,84%
VAN (Valor actual neto)	148.655.606
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,52
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	2 mes

Fuente: Datos proyectados en el formato del fondo emprendedor

En este escenario se observa que la inversión realizada sirve para apoyar la duración de la etapa improductiva, correspondiente a dos meses del periodo de fabricación determinada, presentando así, flujos positivos desde el primer año aunque este no sea muy alto y aumenta de manera significativa durante los siguientes 5 años de puesta en marcha la nueva línea de producción y a su vez presenta un periodo de recuperación de la inversión de aproximadamente 1 años y 6 meses de ejecución. Así, se obtendrá un valor de TIR del 47,84% lo cual indica la viabilidad del proyecto.

8.4. ESCENARIO OPTIMISTA

En este escenario se utiliza en promedio un 48% de la capacidad de producción para el primer año y un 80% para los siguientes cuatro años con, 12 meses de producción. En el Anexo 27 se presentan, todos los estados financieros bajo estas nuevas condiciones de operación.

La siguiente tabla se muestra el flujo de caja para los 5 años de operación del negocio y los respectivos criterios de decisión; con una producción anual de 2.030 bolsos y 403 correas.

Tabla 55. Flujos escenario optimista.

Flujo de Caja y Rentabilidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Operación		67.038.420	159.355.705	125.746.161	127.230.451	128.503.048
Flujo de Inversión	160.000.000	13.273.435	9.549.605	665.088	686.477	706.065
Flujo de Financiación	160.000.000	22.560.496	27.555.844	41.527.634	40.109.667	38.995.494
Flujo de caja para evaluación	160.000.000	53.764.985	149.806.100	125.081.073	126.543.974	127.796.983
Flujo de caja descontado	160.000.000	45.563.547	107.588.408	76.128.203	65.269.974	55.861.239

Fuente: Datos proyectados en el formato del fondo emprendedor

Tabla 56. Criterios de decisión, escenario optimista.

Criterios de Decisión	Año 0
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	18%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	57,62%
VAN (Valor actual neto)	190.411.371
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,37
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	2 mes

Fuente: Datos proyectados en el formato del fondo emprendedor

Este escenario refleja un VPN o VAN alto debido al incremento de los niveles de producción y ventas. La TIR del 57,62% es muy elevada, lo cual significa que para que la empresa presente altos índices de rentabilidad se hace necesario producir mayor cantidad de bolsos y correas; En este caso se observa una recuperación de la inversión de aproximadamente un año y 6 meses.

8.5. ESCENARIO PESIMISTA

En este escenario se utiliza en promedio un 32% de la capacidad instalada para el primer año, un 48% para el segundo año, un 56% para el tercer un 64% para el cuarto año y un 80% para el quinto año satisfaciendo la demanda en el 6,07% para bolsos y 18,36% de correas del total de la participación de exportaciones de Colombia a los Ángeles establecido en el plan de marketing; el Anexo 28, se presentan todos los estados financieros bajo estas nuevas condiciones de operación, observando los resultados de la proyección del formato del Fondo Emprender del flujo de caja y rentabilidad y los criterios de decisión para la iniciación de la línea con una producción anual de 1354 bolsos y 269 correas.

Tabla 57. Flujo escenario pesimista.

Flujo de Caja y Rentabilidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Operación		13.944.680	66.380.434	77.340.597	97.115.296	147.649.335
Flujo de Inversión	160.000.000	8.848.957	4.844.867	2.747.865	2.897.994	5.540.986
Flujo de Financiación	160.000.000	22.560.496	19.521.792	25.379.877	27.645.927	30.443.486
Flujo de caja para evaluación	160.000.000	5.095.723	61.535.566	74.592.731	94.217.301	142.108.349
Flujo de caja descontado	160.000.000	4.318.409	44.193.886	45.399.439	48.596.236	62.116.869

Fuente: Datos proyectados en el formato del fondo emprender

Tabla 58. Criterios de decisión, escenario pesimista.

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	18%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	26,50%
VAN (Valor actual neto)	44.624.839
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2,12
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	2 mes

Fuente: Datos proyectados en el formato del fondo emprender

En este caso la TIR sufre una disminución considerable respecto al escenario más probable, esto debido a la baja productividad y ventas durante los 5 años de operación de la nueva línea de producción. Así mismo se presenta un VPN o VAN negativo de 44.624.839 es bajo frente a el escenario más probable y optimista siendo igualmente viable para la puesta en marcha del negocio.

La recuperación en los criterios pesimistas, está a 2 años y 2 meses, teniendo en cuenta lo anterior, la empresa no es viable bajo estas condiciones.

Para concluir se observa que se debe trabajar en el escenario más probable para así satisfacer las necesidades de la empresa Beatriz de Vargas con su nueva línea de producción, demostrando utilidades que la ubiquen en un escenario optimista mejorando así año tras año y tener una alta rentabilidad de ventas, buscando cubrir otros mercados de los Estados Unidos.

9. CONCLUSIONES

- Calzado B&V nunca había realizado un plan de negocios que la prepare y la lleve a ser competitiva en el sector, además no poseía estudios estratégicos de exportación a fin de lograr su posicionamiento en el mercado internacional.
- El diagnóstico de la empresa permitió conocer las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas presentes en B&V, planteando estrategias que le ayudaran a incrementar su mercado y por ende la competitividad y rentabilidad de la empresa.
- El diagrama de operaciones, procesos y procedimientos permite conocer los pasos y tiempos de elaboración de los productos además de determinar el modelo de distribución de manera que se tenga un flujo continuo en el proceso generando una capacidad diseñada anual de 2030 bolsos y 403 correas las cuales van incrementando gradualmente año tras año.
- El estudio de mercados arrojó que por medio de la evaluación de diferentes variables Estados Unidos es el país con mejores condiciones de exportación en el momento y en cuanto a él Los Ángeles California es un estado apto para iniciar a incursionar, donde se analizaron diferentes criterios como perfil del comprador, preferencias del producto, posibles compradores del producto, precios, proveedores colombianos, procedimientos necesarios para la exportación, demanda generada entre muchos otros factores que servirán de apoyo para la incursión de la nueva línea de producción al mercado estadounidense.

- Según el plan de marketing si la tendencia del mercado tiende a crecer más de lo que se está en capacidad de producir se debe reestructurar el plan de marketing con el fin de captar más mercado.
- Se llevó a cabo una reestructuración organizacional con el fin de lograr un mejor funcionamiento de la empresa, diseñándola como un elemento de apoyo sustento y posicionamiento.
- A través del estudio financiero se concluye que se debe trabajar en el escenario más probable para así satisfacer las necesidades de la empresa Beatriz de Vargas con su nueva línea de producción, demostrando utilidades que la ubiquen en un escenario optimista mejorando así año tras año y tener una alta rentabilidad de ventas, buscando cubrir otros mercados de los Estados Unidos.
- En la evaluación del impacto social y ambiental se evaluaron diferentes estrategias para la reducción de la cantidad de recursos, energía, agua, separación en la fuente de los residuos con el fin de mitigar la contaminación en la empresa y el medio ambiente generada con la implementación de la nueva línea de producción.

10. RECOMENDACIONES

- Ya que la empresa presenta algunas falencias en cuanto a producción de calzado se refiere se sugiere iniciar un mejoramiento de procesos de producción con el fin de determinar la capacidad, estandarizar procesos y determinar costos de producción en la empresa y evitar desperdicios.
- Tener claro los términos de negociación internacionales y el proceso de exportación con el fin de evitar pérdidas de clientes y posibles conflictos en la comercialización.
- Utilizar materias primas e insumos de excelente calidad y biodegradables con el fin de tener entrada segura en un proceso de exportación.
- Estar a la expectativa de la última tendencia; innovando continuamente el producto. La renovación constante de las colecciones, los cambios de color, formas, texturas, según las temporadas, son necesarios en un mercado tan competitivo.
- Mantener un ambiente laboral agradable, para que los empleados se comprometan con los procesos de la empresa e igualmente realizar capacitaciones constantes a los empleados con el fin de elaborar productos de alta calidad y competitivos además de cronogramas de trabajo de manera que se evidencie el cumplimiento de las tareas.
- Iniciar estudios de ingles, asistir a capacitaciones del gremio con el fin de facilitar negociaciones con posibles clientes.

- Crear una cultura de seguridad industrial, utilizando elementos de protección personal: protección respiratoria, ropa de trabajo como un delantal que sirva de filtro contra los residuos que se van generando del trabajo de las maquinas.

BIBLIOGRAFÍA

- BACA U., Gabriel. Evaluación de Proyectos. Editorial Mac Graw Hill Interamericana S.A., Santafé de Bogotá, 2004.
- BANCOMEXT. Plan de Negocios de Exportación, Banco Mexicano de Comercio Exterior, México DF, México.2006.
- CÁMARA DE COMERCIO. Prospectiva del sector de asesorías empresariales. 2009.
- JANY, José Nicolás. Investigación de Mercados. Editorial Mac Graw Hill S.A., Santafé de Bogotá, 2004.
- KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global. 12a. ed. México, D.F.; McGraw-Hill Interamericana editores, S.A. de C.V., 2004.
- KOTLER, Philip. Marketing y estrategias. MC Graw Hill, México, 2003.
- MANRIQUEZ PICAZO, Luís. Ingeniería de Servicios, Clientes Satisfechos y Lograr Ventajas Competitivas Sustanciales y Sostenibles. México Editorial McGraw-Hill, 2004.
- MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología de la Investigación. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Mc Graw Hill. Interamericana S.A. 1.995.
- MIRANDA, Juan José .Gestión de Proyectos, identificación y Formulación. Tercera Edición. MM. Editores.
- MORALES, Benjamín. "El servicio al cliente como ventaja competitiva". 2007.
- SAPAG CHAIN, Nassir; SAPAG CHAIN, Reinaldo. Preparación y Evaluación de Proyectos. Editorial Mc Graw Hill. 5^{ta} Edición, 2008.

ANEXOS

ANEXO 1. SECTOR MARROQUINERÍA EN EL MUNDO¹⁶

El sector del cuero ha tenido un comportamiento muy dinámico y competitivo en los últimos años, seguido de grandes avances a nivel tecnológico los cuales ha sido una pieza clave para la disminución de los costos y el aumento de la calidad en los productos.

A nivel mundial el sector del cuero es liderado por China, quien usa como principal estrategia su apalancamiento en canales existentes de los mercados, haciendo una distribución de sus productos a través de grandes cadenas y marcas conocidas. Este país debe su liderazgo mundial a factores tales como: su tecnificada producción a escala, una gran estructura física en sus plantas de producción y su velocidad de respuesta ante los dinámicos cambios de las tendencias en la moda.

Es sorprendente el rápido crecimiento que ha tenido éste país en los últimos años, debido a que solo en 50 años superó a grandes líderes como Italia y Francia, debido a su gran adaptación a la cultura europea y a la obtención de ganancias por volumen de ventas a bajo precio, más que por ventas unitarias a un alto costo.

Italia, a su vez ocupa el segundo lugar a nivel mundial debido a la experiencia y trayectoria que poseen acerca del cuero en cuanto a su producción y a los importantes adelantos logrados en el diseño, confección y terminación del producto. Una muestra de estas características es la empresa italiana Louis Vuitton, líder en el mercado del cuero a nivel mundial y caracterizado principalmente por sus innovaciones en los diseños y una excelente terminación de sus productos.

¹⁶ Documento sectorial cadena cuero, calzado y manufacturas. Departamento nacional de planeación.

Hong Kong aparece en el tercer lugar como se muestra en la tabla; este país asiático factura cerca de 13.904,6 millones de dólares en exportaciones y se asemeja a China por sus grandes estrategias de precio y su eficiencia en los costos.

LÍDERES DEL SECTOR CUERO

LÍDERES EN EL SECTOR CUERO ((Datos en millones de dólares))					
NIVEL MUNDIAL		NIVEL LATINO-AMERICA		NIVEL CIUDADES	
China	22.871,60	Uruguay	36,2	Hong Kong	6,6
Italia	14.720,40	Bangladesh	11,3	Bogotá- Colombia	4,8
Hong Kong	13.904,60	Argentina	9,6	China	4,1
Francia	4.065,50	Pakistán	7,6	Sri Lanka	2,9
Alemania	3.512,20	Brasil	5,5	India	2,6
España	3.071,30	Colombia (43)	1,6	Costa rica	2,5

Fuente: Elaboración propia basada en datos de FEDESARROLLO 2010

Es importante resaltar que este sector es altamente globalizado y abierto a los cambios dinámicos del mercado, esto se presenta debido a las constantes alianzas creadas entre los países para el intercambio de intereses específicos como en el caso de Italia y China, los cuales ofrecen el conocimiento sobre algunas tecnologías a cambio de informes sobre las nuevas tendencias de la moda y los últimos diseños usados para los productos.

En general podría decirse que el sector del cuero posee actualmente un comportamiento altamente competitivo, aspecto que ha llevado a los países a adoptar una necesaria tecnificación de las empresas, con el objetivo de estar a la vanguardia en las nuevas tendencias de la moda, sin tener un gran impacto en los costos. Finalmente, se puede afirmar que, en la actualidad, el sector del cuero a nivel mundial se ha visto afectado por un aumento significativo en el movimiento de fábricas de producción empresariales hacia los países asiáticos, con el objetivo de disminuir significativamente los costos por mano de obra.

COLOMBIA EN EL MERCADO MARROQUINERO ¹⁷

Hoy las manufacturas de cuero hechas en Colombia están presentes en los más exigentes mercados internacionales. Todo esto demuestra que la industria del cuero en Colombia es un sector dinámico que busca cada día mejor calidad para presentar ante el mundo artículos finos con diseños de moda.

A partir del balance tecnológico realizado por la Cámara de Comercio sobre la cadena productiva marroquinera, se estableció que Colombia, a nivel mundial, no cuenta con un nivel competitivo fuerte debido a las siguientes razones:

No cuenta con un nivel de tecnología avanzada a comparación con los grandes países como China, Francia e Italia, quienes han adoptado en los últimos años tecnologías como la CAD y CAM (control numérico computarizado), los cuales generan un gran adelanto en la calidad de los productos y disminuyen significativamente los costos.

Colombia tiene costos por mano de obra de 1.51 millones de dólares anuales, los cuales superan en un 0.61% los costos de países como China, Malasia, México y Brasil, quienes tienen costos que varían de 0.6 a 1.2 millones de dólares al año. Esto se debe en gran parte al actual traslado de las fábricas a los países asiáticos con el ánimo de garantizar una mayor reducción en los costos por mano de obra y al aumentar el margen de ganancia.

Sin embargo, Colombia cuenta con cierto nivel de participación en el mercado latinoamericano, ya que ocupa el puesto 13 entre los 18 países más dinámicos del sector del cuero, y su capital, Bogotá, ocupa el segundo lugar de competitividad mundial en la producción de accesorios en cuero como los artículos de viaje, los bolsos hechos a mano y la talabartería entre otros.

¹⁷<http://www.javeriana.edu.co>

ANÁLISIS DEL SECTOR EXPORTADOR COLOMBIANO¹⁸

En una economía globalizada, la exportación se convierte en un determinante de desarrollo, no solamente para las grandes empresas multinacionales, sino para las PYMES que quieran garantizar su posicionamiento en la economía actual.

No obstante, la exportación de saldos, o bien la exportación según las condiciones de tasa de cambio, han sido una constante en los países de desarrollo como Colombia, que intenta sobrevivir en un mundo de mercados globalizados, sin contar con una mentalidad exportadora, comparado con países de similar desarrollo como Chile y Argentina que registran exportaciones per cápita de USD1.132 y USD 709 respectivamente, mientras que en Colombia el valor es cercano a USD 285 (2010).

En general nuestro país ha venido aumentando su oferta exportable, en donde las exportaciones no tradicionales (productos diferentes a café, petróleo, ferroníquel y carbón) han venido ganado preponderancia en el transcurso de los últimos años; ejemplo de ello es que mientras las exportaciones no tradicionales representaban en 2009 el 47.9 % es decir USD 5.101 millones ya en 2010 participaron en 57.39%, USD 7.049 millones en términos de valor. Sin embargo y a pesar también de un mejoramiento en la inserción en nuevos mercados, las no tradicionales se concentran en nuestro país tres principales mercados como son: Estados Unidos, con 28.92%, Venezuela 24.50% y Ecuador 9.89% (año 2.010) principalmente en productos como textiles, confecciones, agroindustria, flores, químicos y bienes agrícolas.

Así mismo las grandes empresas exportadoras (571) es decir las que anualmente registran ventas internacionales por mas USD 2 millones que representan el

¹⁸ <http://www.dnp.gov.co>;

88.9% del total en términos de valor, siendo apenas el 6% de las 8.572 empresas registradas como exportadoras para el año 2010

El sector exportador Colombiano es consciente de la necesidad de diversificar las exportaciones, tanto en la cobertura de mercados como en la ampliación de la oferta exportable colombiana, a través del fomento de nuevas industrias que se determinen competitivas internacionalmente

EXPORTACIONES DE COLOMBIA DE CALZADO Y MARROQUINERIA EN COLOMBIA

Exportaciones de Colombia de la cadena de cuero, calzado y marroquinería en enero del 2012 en UD\$FOB.

Las exportaciones de marroquinería de enero 2012, ascienden a 4.258.72 millones de dólares donde el país más representativo fue Estados Unidos, Venezuela, Corea Reino Unido Y Alemania donde Bogotá Cundinamarca y valle fue quien lidero las exportaciones colombianas como se muestras en las siguientes tablas

**Exportaciones de Colombia de la cadena de cuero, calzado y marroquinería
en enero del 2012 en UD\$FOB**

PAIS	MARROQUINERIA	% Part.	CALZADO en US\$Fob	% Part.
CHINA	0	0%	0	0%
ITALIA	14.464	0%	0	0%
ESTADOS UNIDOS Y PTO. RICO	1.908.420	45%	104.828	9%
TAILANDIA	0	0%	0	0%
VENEZUELA	677.141	16%	12.126	1%
MEXICO	114.144	3%	372.701	32%
HONG KONG	12.360	0%	0	0%
ESPAÑA	5.267	0%	0	0%
ECUADOR	122.439	3%	334.769	29%
PANAMA	64.606	2%	169.239	14%
COREA (SUR), REP. DE	267.994	6%	0	0%
PERU	74.517	2%	91.485	8%
REINO UNIDO	250.472	6%	0	0%
GUATEMALA	9.185	0%	10.705	1%
ALEMANIA	170.605	4%	3.030	0%
BELGICA	13.779	0%	5.260	0%
PORTUGAL	0	0%	0	0%
JAPON	117.261	3%	0	0%
CANADA	18.578	0%	0	0%
URUGUAY	0	0%	0	0%
SINGAPUR	16.614	0%	0	0%
OTROS	400.882	9%	66.547	6%
TOTAL	4.258.727	100%	1.170.689	100%

Fuente: DANE Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales-ACICAM

**Exportaciones de marroquinería por país destino en enero de 2012 en US \$
fob**

PAIS	2012	%PARTICIPACION
ESTADOS UNIDOS Y PTO. RICO	1.908.420	45
VENEZUELA	677.141	16
COREA (SUR, REP.)	267.994	6
REINO UNIDO	250.605	6
ALEMANIA	170.095	4
OTROS PAISES	984.095	23
TOTAL	4.258.727	100

Fuente: DANE. Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales-ACICAM

**Exportaciones de marroquinería y principales productos exportados de
enero de 2012 en US\$ FOB**

PARTIDA	2012	%
4202210000	1,570,737	46
4205009000	1,215,370	24
4202220000	329,371	6
4202310000	250,89	4
4202119000	177,184	3
OTRAS	715,18	17
TOTAL	4.258.727	100

Fuente: DANE. Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales-ACICAM

4202210000 Bolsos de mano, incluso con bando las o sin esas, con superficie exterior de cuero natura.

4205009000 las demás manufacturas de cuero nacional o cuero regenerado

4202220000 bolsos de mano, incluso sin bando las o sin esas,

4202310000 artículos de bolsillo o de bolso de mano (carteras), con la superficie exterior de cuero natura.

4202219000 porta-documentos, portafolios (carteras de mano), cartapacios y continentes similares

**Exportaciones de marroquinería por departamento origen de enero del 2012
en US\$FOB**

DEPARTAMENTO	2012	%
BOGOTA Y CUND	2,630,468	62
VALLE DEL CAUCA	1,152,672	27
ANTIOQUIA	336,249	8
NORTE DE SANTANDER	45,078	1

DEPARTAMENTO	2012	%
CAUCA	41,275	1
OTROS DEP	52,986	1
TOTAL	4,258,727	100

Fuente: DANE. Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales-ACICAM

MAROQUINERIA EN SANTANDER¹⁹

Históricamente, Santander ha sido un departamento dedicado a la producción y elaboración de productos de calidad. Los productos Santandereanos han sido reconocidos en todo el país y esto ha generado una imagen que con el tiempo se posiciono en los sectores de la agroindustria.

El tema de la cultura exportadora nace en Santander a través de las capacitaciones ofrecidas por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo y Proexport en el marco de eventos como las semanas del exportador, y temas generales de comercio exterior dirigidos a los empresarios.

La tecnología utilizada para la producción está compuesta por máquinas de coser con una vida útil relativamente considerable, lo que evita un proceso e innovación en la producción, en el sector se presentan desde grandes empresas con tradición exportadora y tecnificadas, hasta pequeñas microempresas destinadas al mercado nacional en un 100% y donde se aplican procesos artesanales con pequeñas escalas de producción.

Según estadísticas que mantienen en Asoiducal's, una manera muy conocida de la producción de marroquinería en Santander está dada por el informalismo en su proceso, donde se inicia esta labor siendo una persona del común, es decir, no es necesario tener altos grados de estudio para tener una pequeña fábrica o poder

¹⁹ www.proexport.com.co

laborar en ella. Este factor afecta el sector de producción siendo que por la falta de información se peca en el poder realizar muchas veces las cosas bien y poder surgir con ella.

La dinámica de internacionalización de las empresas exportadoras, se ha trabajado direccionada por Proexport, como organismo facilitador y promotor de las exportaciones. Desde la cámara de comercio de Bucaramanga se ha liderado el trabajo de EXPOPYME, el desarrollo de misiones comerciales y la participación en ferias nacionales e internacionales como una estrategia para promover las exportaciones en Santander. Santander cuenta con el SENA como soporte a la preparación de la mano de obra a nivel técnico, operarios y administrativos, así mismo cuenta con las universidades que preparan el capital humano acorde con las necesidades de los sectores económicos.

En la actualidad el estado del sector calzado y la marroquinería es bastante competitivo, esto debido al ingreso de otros países y el sometimiento que han sufrido los fabricantes tradicionales al enfrentarse al contrabando. Elaborar un buen producto representa altos costos; personal capacitado, infraestructura y maquinaria especializada para la producción. En general, la dotación de la maquinaria y planta física implica una inversión económica significativa encarecida por los costos de importación de estas, de asesorías técnicas y de mantenimiento. En nuestro medio son pocas las empresas nacionales orientadas a la transferencia y adecuación tecnológica y son aún menos las empresas destinadas a desarrollar tecnología a partir del estudio de necesidades locales. Esto conlleva a que sea muy difícil adquirir dichas maquinarias para la producción del sector.

PROSPECTIVA EMPRESARIAL EN SANTANDER

En Santander las microempresas siempre están mandando la parada, al año de 2011 se crearon 70 empresas pequeñas y medianas, ninguna grande.

La mayoría de empresas fueron creadas bajo la modalidad de persona natural con 8.423 empresas con un incremento en las sociedades de un 47% con 1.638 compañías bajo esta figura jurídica, o sea 512 sociedades más que el 2010.

Con base en macro sectores económicos, 83,7% de las compañías constituidas en el 2011 se ubicaron en el sector terciario; comercio y servicios, y en el sector secundario el 14,7% de las compañías.²⁰

En el área metropolitana se encuentran registradas 1.383 empresas de calzado, 1.170 especializadas en venta el producto; 18 fabricantes de insumos y 82 que comercializan este tipo de producto²¹.

Uno de los problemas que siempre ha afrontado el sector son las exportaciones que se le hacen a las curtiembres nacionales. Si el dólar y las condiciones de mercado son favorables, las curtiembres prefieren venderse al exterior y se quedan en el país las de peor calidad, dejando el mercado nacional con precios elevados y en baja competitividad.

En cuanto a otros pormenores que se encuentran este sector esta:

- El cuero hay que traerlo de Cartago.
- En Bucaramanga existen dos empresas que fabrican hebillas.
- La revaluación del peso frente al dólar quita competencia al producto nacional.
- La crisis internacional frena el poder de consumo de Estados Unidos.
- La competencia de China e India son muy aventajados.
- La poca creación de estrategias del sector frena el acercamiento a los mercados.

²⁰ Observatorio de Competitividad de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

²¹ Vanguardia.com.co (25 marzo de 2012)

EMPRESAS CONSTITUIDAS EN SANTANDER POR SECTORES

EMPRESAS CONSTITUIDAS EN SANTANDER POR SECTORES	
A noviembre de 2011	
Sector	Número de Empresas
Comercio	28.556
Industria Manufacturera	8.002
Act. Inmobiliarias, empresariales y de alquiler	5.814
Hoteles y Restaurantes	5.235
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	3.145
Otros servicios comunitarios, sociales y personales	2.783
Construcción	2.140
Intermediación Financiera	1.223
Servicios sociales y de Salud	1.203
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	935
Educación	428
Otros	301
Total	59.765

Fuente: Observatorio de Competitividad Cámara de Comercio de Bucaramanga

EXPORTACIONES DE SANTANDER

Con base en el año 2011 Santander al igual que el resto del país se mantuvo similar en exportaciones, sus ventas externas crecieron 40,6%, o sea US \$568 millones 784 mil, representado en un 1,1% en las exportaciones totales del país mientras que en el resto, este aumento fue de 42,3%.

Si a las exportaciones tradicionales como lo son el café, petróleo, carbón y ferróniquel con respecto a los productos de la industria manufacturera, agrícola y minera logro solo US \$78 millones en ventas al exterior.

En la región, dos productos representan el 86% de las exportaciones de Santander y son combustibles y aceites minerales y café, tres empresas comercializan la mitad de lo que venden el departamento al extranjero y cuatro países equivalen al 60% de las ventas al exterior de Santander; Estados Unidos, España, ecuador y Alemania.

Desde enero a noviembre de 2010 Santander exportaba sus productos a 82 países, en el 2011 del mismo periodo Santander redujo en cuatro el número de destino de sus exportaciones.

Hacia China se vendieron US \$7155000 mil en el 2010 a US \$23833000 mil, aumento superior al 200% en combustibles, aceite mineral y en pequeño porcentaje a cobre, y sus manufacturas.

A México se exporto prendas de vestir en punto; Canadá autopartes; Brasil metalmecánico; Perú plástico y manufacturas.²²

EXPORTACIONES DE SANTANDER

EXPORTACIONES DE SANTANDER		
Principales capítulos - enero a noviembre de 2011		
Capítulo arancelario	Valor exportaciones	Variación 2010 - 2011
Combustible y aceites minerales	385.280	74,40%
Café	103.997	74,40%
Autopartes	13.870	-22,10%
Máquinas y sus partes	10.196	31,20%
Grasas y aceites	9.452	-32,10%
Productos químicos y orgánicos	8.851	-7,70%
Prendas de vestir	5.820	31,90%
Calzado	5.421	61,60%
Plástico y caucho	3.812	-27,30%
Prendas de vestir de punto	3.661	16,50%
Total	550.360	

Fuente: Observatorio de Competitividad Cámara de Comercio de Bucaramanga

Las exportaciones de confecciones y calzado de Santander no han sido de grandes volúmenes, en el 2009 vendió a Estados Unidos US\$4 millones 510 prendas de vestir (confecciones, textiles, calzado y manufacturas), el cual representa el 4,2% de lo que exportaba.

²²Idem

En el 2011 US \$ 2391000, representando una contracción y caída de estas exportaciones.²³

Entre 2004 y 2007; 622 empresas colombianas dejaron de exportar hacia Estados Unidos.

En el 2011, con la caída del ATPDEA (Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga), el sector de cueros fue la más afectada.

RELACIÓN DE ESTADOS UNIDOS Y COLOMBIA²⁴

- 2002 Aprobación del ATPDEA (Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga).
- 2005 Eliminan las cuotas de exportación hacia Estados Unidos. Se exportó a estados Unidos US \$618 millones.
- 2006 Se exportó a estados Unidos US \$551 millones
- 2010 Contracción de la exportación por incertidumbre de la firma del TLC y renovación del ATPDEA (Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga). Se exportó a estados Unidos US\$ 212 millones.
- 2011 Aprobado el TLC con Estados Unidos en el congreso norteamericano. Se exportó a estados Unidos US \$264 millones.
- 2012 Entra en vigencia el TLC con Estados Unidos. Hasta junio se había exportado US \$618 millones.

EXPORTACIONES NO TRADICIONALES EN SANTANDER²⁵

La economía santandereana no es por excelencia grande en exportaciones, a pesar que en esta parte del país existen empresas que están “dando la pela” por

²³Proexport

²⁴Proexport

exportar ha mercado de Europa y Estados Unidos, dado las condiciones de los productos

En la región existen 279 empresas que exportan productos no tradicionales de las cuales 168 son microempresas, 99 son pymes y 12 grandes, de estas empresas exportadoras de productos no tradicionales son relativamente jóvenes con menos de 11 años en el mercado y aquellas de grandes capitales poco interés muestran en la ventas al exterior, así con lo anterior Santander pauta con la cuarta economía que tiene menos acceso a mercados internacionales.

Con US \$63,6 millones fueron las exportaciones no tradicionales de Santander en 2011, dominada por exportaciones no tradicionales de mediana tecnología, en especial por los provenientes del sector metalmecánica y fibras sintéticas.²⁶

Principales destinos de exportación en Santander 2011

DESTINO	% DE PARTICIOACION
Suramérica	58
Centroamérica	19,60
Norteamérica	16,40
Europa	3,50

Fuente: Observatorio de Competitividad Cámara de Comercio de Bucaramanga

Clasificación de las exportaciones por nivel tecnológico en Santander

Clasificación	%de competitividad
Alta tecnología	0,1
Mediana tecnología	44,3
Baja tecnología	44,2
Basada en recursos	5,1
Primarias	2,0
Otras	4,3

Fuente: Observatorio de Competitividad Cámara de Comercio de Bucaramanga

PRINCIPALES EXPORTADORES DE MARROQUINERÍA EN SANTANDER

²⁶Ídem

En el 2011 se reportaron según información de Legis comex 19 empresas exportadoras de bolsos hacia 18 países, en cuanto a correas se registraron 7 empresas exportadoras hacia 9 países como se evidencia en la tabla **Exportaciones empresas y país destino de exportaciones de Santander CORREAS DE SANTANDER AL MUNDO AÑO 2011**

➤ **CORREAS DE SANTANDER AL MUNDO AÑO 2011**

Exportador	País destino
BOLSOS MIBEL / DURAN DE GOMEZ ISABEL	BARBADOS, GRANADA, ANTILLAS HOLANDESAS, DOMINICA Y ESTADOS UNIDOS
CASTRO GARCIA JHON FREDDY	PANAMÁ
GONZALEZ CARRILLO CRISTIAN FERNANDO / LEATHER COL	PANAMÁ
HERNANDEZ SEPULVEDA MARILUZ	PANAMÁ
MORENO RODRIGUEZ JAVIER ENRIQUE / DISE-O & COLOR	VENEZUELA
PATRICIA FERNANDEZ / PATRICIA SHOES	REPÚBLICA DOMINICANA
RIVANO CUROS AL VEGETAL	ANTILLAS HOLANDESAS

Fuente: www.legiscomex.com

➤ **BOLSOS DE SANTANDER AL MUNDO AÑO 2011**

Exportador	País destino
ANA BEATRIZ SALAZAR DE VARGAS B&V STILOS	ESTADOS UNIDOS, GUATEMALA
BEATRIZ MURILLO DE CHINOME / HELGA WOMEN CONCEPT	PANAMÁ
BIGIO MENASCE ALBERT	BAHAMAS
BOLSOS MIBEL / DURAN DE GOMEZ ISABEL	TRINIDAD Y TOBAGO, BARBADOS, EEUU, ANTILLAS HOLANDESAS, GRANADA, BAHAMAS, DOMINICA, SANTA LUCIA
CACERES QUIROGA TRINIDAD CALZADO DAVINCI	ECUADOR, COSTA RICA, REPUBLICA DOMINICANA, ANTILLAS HOLANDESAS
CALZADO JULIANA LTDA	PANAMÁ
CASTRO GARCIA JHON FREDDY	PANAMÁ
CHIC MARROQUINERIA LTDA	BAHAMAS, TRINIDAD Y TOBAGO, DOMINICA, ANGIULA, ANTILLAS HOLANDESAS
CLAUDIA LUCIA PE-A S.	GUATEMALA Y ECUADOR
GONZALEZ CARRILLO CRISTIAN FERNANDO / LEATHER COL	PANAMÁ
HERNANDEZ SEPULVEDA MARILUZ	PANAMÁ
INDUSTRIAS KRIZZ / MARIA CRISTINA NAVAS GUTIERREZ	GUATEMALA
MANUFACTURAS SANDOVAL E.U	ECUADOR
MOJICA QUINTERO HOLMES	PANAMÁ
PARISOTTO LIMITADA	PANAMÁ Y ECUADOR
PATRICIA FERNANDEZ / PATRICIA SHOES	REPÚBLICA DOMINICANA Y ANTILLAS HOLANDESAS
RINCON RIVERO ANA	VENEZUELA Y ECUADOR
RIVANO CUROS AL VEGETAL	ANTILLAS HOLANDESAS
SALAZAR ROMAN DIANA	ECUADOR

Fuente: www.legiscomex.com

ANTECEDENTES DE LAS EXPORTACIONES BEATRIZ DE VARGAS

La Empresa tiene una experiencia exportadora relevante en comparación con los pocos años de constitución de la misma, experiencia que fue impulsada inicialmente por la mentalidad abierta al comercio exterior de su gerente, en el año (2000) asistieron a la feria Leather International en la ciudad de Bogotá donde tuvieron la oportunidad de exhibir sus productos y realizar varios contactos con compradores internacionales inicialmente con un cliente de Canadá y Panamá siendo este último el que incita a las exportaciones a la gerente de B&V.

Motivada por expandir su mercado decide seguir asintiendo a las ferias en miras de encontrar nuevos clientes hallando entre ellos posibilidad de exportar a Perú, Guatemala, Chile, Nueva Zelanda, Curacao entre otros, dirigidas por su hija Adriana Vargas por el término de negociación EXWORK en común acuerdo con el comprador de utilizar los servicios logísticos de la empresa ALLTRANS como se refleja en la tabla

Valor exportaciones Beatriz de Vargas por año

AÑO	VALOR USD	VALOR PESOS
EXPORTACIONES AÑO 2008	22.668	2.319.977
EXPORTACIONES AÑO 2009	28.870	59.203.961.9
EXPORTACIONES AÑO 2010	68.183,14	29.231.421,41
EXPORTACIONES AÑO 2011	26.233	754.756

Fuente: Información suministrada por Calzado B&V

Se ha notado en B&V que con la mayoría de los clientes hallados en las ferias no existe una continuidad en las exportaciones debido a que la mayor parte de la producción en la empresa es para la temporada otoño primavera que para las otras estaciones dificultando el acceso al mercado en algunos meses del año otra causa se debe a la falta manejo posventa que se ha dado ya que se pierden los clientes con facilidad al no manejar contacto con ellos y en algunos casos el incumplimiento por con los pedidos es un factor importante de resaltar ya que en la empresa no existe una política de JUSTO A TIEMPO.

La señora Beatriz señala “que para llevar a cabo una exportación es más complicado que vender nacionalmente, debido a que la calidad resulta ser un factor de alta relevancia para sus posibles clientes; este factor complico sus exportaciones debido a su poco conocimiento al respecto pero en este momento con su experiencia tanto en diseño, calidad como en exportaciones se siente capaz de iniciar una nueva unidad de negocio teniendo claro el proceso,

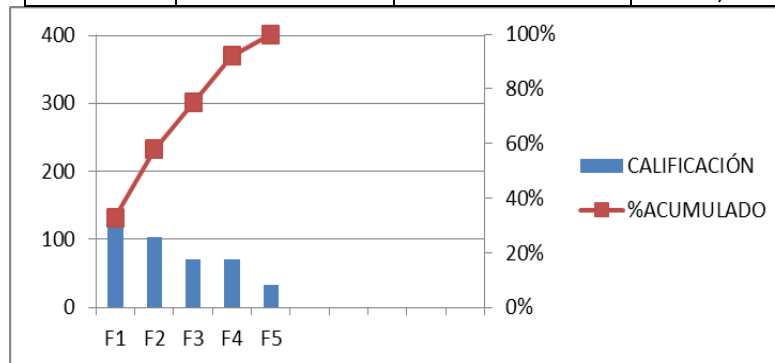
fidelización, estrategias de mercado y confianza entre muchos otros factores que se logren con los clientes va a conseguir posicionarse en estados unidos o en cualquier parte del mundo

Todas estas negociaciones se han realizado con un acuerdo de pago del 30% anticipado para inicio de la producción y el 70% restante al momento de despacho por medio de consignaciones de divisas o utilizando el servicio de datafono, modalidad que ha funcionado sin complicaciones ni desacuerdos.

ANEXO 2 ESTRATEGIAS DOFA

FORTALEZAS:

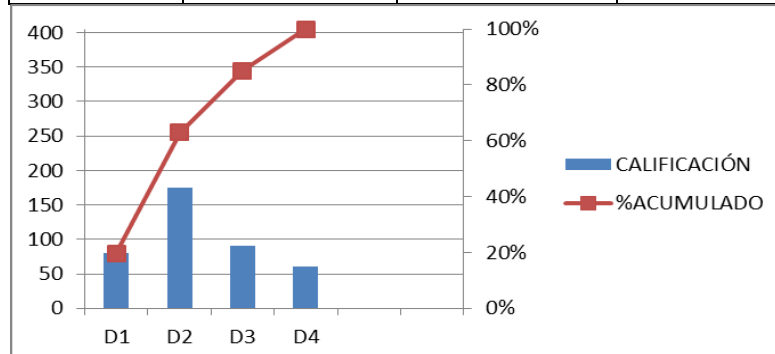
	CALIFICACIÓN	%ACUMULADO	
F1	135	33%	135
F2	102,5	58%	237,5
F3	70	75%	307,5
F4	70	92%	377,5
F5	33	100%	410,5



Fuente: autoras proyecto

DEBILIDADES:

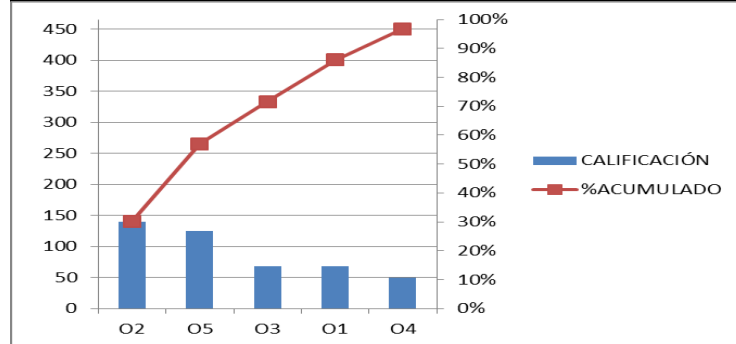
	CALIFICACIÓN	%ACUMULADO	
D1	80	20%	80
D2	175	63%	255
D3	90	85%	345
D4	60	100%	405



Fuente: autoras proyecto

OPORTUNIDADES:

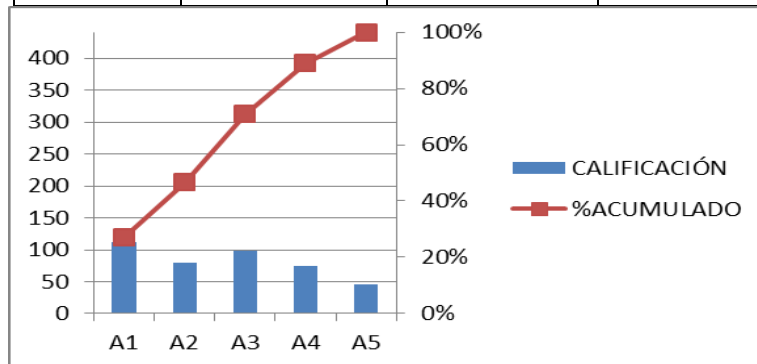
	CALIFICACIÓN	%ACUMULADO	
O2	140	30%	140
O5	125	57%	265
O3	68	72%	333
O1	67,5	86%	400,5
O4	50	97%	450,5
O6	15	100%	465,5



Fuente: autoras proyecto

AMENAZAS:

	CALIFICACIÓN	%ACUMULADO	
A1	112	27%	112
A2	80	47%	192
A3	99	71%	291
A4	75	89%	366
A5	45	100%	411



Fuente: autoras proyecto

COMBINACIONES DE ESTRATEGIAS:

		D1	D2	D3	O2	O3	O5	A1	A2	A3
		80	175	90	140	68	125	112	80	99
F1	135	10800	23625	12150	18900	9180	16875	15120	10800	13365
F2	102,5	8200	17937,5	9225	14350	6970	12812,5	11480	8200	10147,5
F3	70	5600	12250	6300	9800	4760	8750	7840	5600	6930
					11200	5440	10000	8960	6400	7920
D1	80				24500	11900	21875	19600	14000	17325
D2	175				12600	6120	11250	10080	7200	8910
D3	90							15680	11200	13860
O2	140							7616	5440	6732
O3	68							14000	10000	12375
O5	125									

Fuente: autoras proyecto

NOMBRE	ESTRATEGIAS	COSTO PARA VALENTINA B&V
FI-D2: Mantener información del sector realizando protocolos de comunicación periódicos con clientes.	Mantenerse a la vanguardia en tendencias y preferencias del consumidor: comprando revistas, observando presentadoras de farándula y utilizando la web en busca de catálogos virtuales extranjeros.	50.000,00
	Conocer los precios y productos del mercado y así determinar los mínimos y máximos que aceptaran los clientes.	2.000,00
	Participación en ferias extranjeras para identificar las tendencias del momento.	100.000,00
	Determinar la periodicidad y cambio en los diseños.	MOD
	Encuestar a los clientes sobre lo que quiere, capturar la información del cliente, comunicar promociones por descuentos.	1.000,00
FI-O2: Aprovechar el conocimiento acerca del sector para obtener financiación y lograr exportaciones.	Pertenecer a gremios de calzado como ACICAM, ASUNDUACAL facilitando el ingreso a programas gubernamentales.	10.000,00
	Aprovechar programas de financiamientos como los de la Corporación Escuela Galán ya que esta contribuye a la generación de ingresos y empleabilidad.	NA

NOMBRE	ESTRATEGIAS	COSTO PARA VALENTINA B&V
FI-A1: Generación de diseños con el menor desperdicio.	Planear, organizar, direccionar y controlar los procesos; determinando la capacidad de producción cumpliendo las metas establecidas.	MOD
	Elaboración de pequeña marroquinería en simultánea con piezas grandes con el fin de evitar pérdidas excesivas en el cuero.	MOD
	Empleo de elementos diferenciadores como herrajería metálica con diseños precolombinos.	MP
	Elaboración de productos hechos a mano.	MOD
D2-O2: Establecer protocolos de comunicación manteniendo clientes y ampliando la actividad exportadora a través de apoyos gubernamentales.	Desarrollar nuevas aplicaciones a la página web permitiendo innovar constantemente sin grandes inversiones y así dar a conocer el producto, objeto social, misión, visión, política de calidad, lema, logo, valores corporativos, entre otros.	200.000,00
	Lanzar campañas publicitarias que permitan dar a conocer la marca, lema, logotipo, diseños y pagina web a través de las redes sociales como MySpace, Facebook, Flickr con el fin de hacer una publicidad inteligente y efectiva en los Estados Unidos.	100.000,00
	Aprovechar los programas que el gobierno ofrece a las asociaciones en cuanto a capacitación para la asistencia a ferias nacionales e internacionales puesto que ellos hacen la inversión para traer clientes y llevar empresarios con todos los gastos pagos.	NA
	Participar en capacitaciones de exportación que el gobierno ofrece en cuanto a costos, transporte, reglamentaciones, entre otros, con el fin de incentivar las exportaciones.(cámara de comercio, alcaldía, PROEXPORT, ACICAM, ASUNDUCAL, gobernación).	NA
D2-A1: Captación de clientes y selección de proveedores.	Establecer criterios y políticas de selección de proveedores comprando materias primas de excelente calidad, buscando textura al tacto y a la vista con el fin de capturar la atención de los clientes.	2.000,00
	Programar compras de materia prima.	MOD
	Asistir a ferias nacionales con el fin de conocer proveedores y diferentes alternativas en cuanto a materias primas.	200.000,00
	Manejar pedidos sobre producción con el fin de no exceder en inventarios.	Gastos Admón.

NOMBRE	ESTRATEGIAS	COSTO PARA VALENTINA B&V
		200.000,00
O2-A1: Optimización de recursos a través de programas gubernamentales.	Incentivar al personal a participar de las capacitaciones que brinda el sector con el fin de crear productos altamente competitivos, novedosos y de óptima calidad.(SENA)	NA
	Participar en misiones internacionales convocadas por las asociaciones con el fin de conocer las diferentes empresas de un alto rendimiento, calidad y efectividad en la producción.	200.000,00
TOTAL		1.065.000

Fuente: autoras proyecto

ESTRATEGIA	CRONOGRAMA MENSUAL											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
F1-D2	■						■					
			■		■				■		■	
F1-O2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
F1-A1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
D2-O2	■						■					
				■						■		
D2-A1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
O2-A1			■			■				■		
		■										

Fuente: autoras proyecto

ANEXO 3. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) (MILES MILLONES \$)

País	2005	2006	2007	2008	2009	2010	PIB Promedio	Crecimiento Promedio PIB
Estados Unidos	12.310	13.130	13.780	14.260	14.120	14.660	13.710	
		6,66%	4,95%	3,48%	-0,98%	3,82%		3,59%
Canadá	1.111	1.178	1.271	1.300	1.277	1.330	1.245	
		6,03%	7,89%	2,28%	-1,77%	4,15%		3,72%
México	1.064	1.149	1.353	1.563	1.463	1.567	1.360	
		7,99%	17,75%	15,52%	-6,40%	7,11%		8,40%
Panamá	23,33	26,04	34,81	38,83	40,76	44,36	35	
		11,62%	33,68%	11,55%	4,97%	8,83%		14,13%
Chile	189,9	202,7	232,8	244,5	243,2	257,9	229	
		6,74%	14,85%	5,03%	-0,53%	6,04%		6,43%
Brasil	1.536	1.655	1.849	1.993	2.010	2.172	1.869	
		7,75%	11,72%	7,79%	0,85%	8,06%		7,23%
Colombia	341,1	374,4	327,7	395,4	407,5	435,4	380,3	
		9,76%	-12,71%	20,66%	3,06%	6,85%		5,57%

Fuente: www.indexmundi.com/es/.

ANEXO 4. TASA DE CRECIMIENTO (%)

País	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	T.C.P Promedio
Estados Unidos	0,9200	0,9100	0,8900	0,8800	0,9800	0,9700	0,9600	0,92%
T.C promedio	0,0000	-0,0109	-0,0220	-0,0112	0,1136	- 0,0102	- 0,0103	0,55%
Canadá	0,9000	0,8800	0,8700	0,8300	0,8200	0,8000	0,7900	0,89%
T.C promedio	-0,0217	-0,0222	-0,0114	-0,0460	- 0,0120	- 0,0244	- 0,0125	-2,29%
México	1,1700	1,1600	1,1500	1,1400	1,1300	1,1200	1,1000	1,26%
T.C promedio	-0,0085	-0,0085	-0,0086	-0,0087	- 0,0088	- 0,0088	- 0,0179	-2,83%
Panamá	1,2600	1,6000	1,5600	1,5400	1,5000	1,4600	1,4400	1,41%
T.C promedio	-0,0382	0,2698	-0,0250	-0,0128	- 0,0260	- 0,0267	- 0,0137	1,00%
Chile	0,9700	0,9400	0,9200	0,9100	0,8800	0,8600	0,8400	0,98%
T.C promedio	-0,0396	-0,0309	-0,0213	-0,0109	- 0,0330	- 0,0227	- 0,0233	-2,96%
Brasil	1,0600	1,0400	1,0100	1,2300	1,2000	1,1700	1,1300	1,07%
T.C promedio	-0,0450	-0,0189	-0,0288	0,2178	- 0,0244	- 0,0250	- 0,0342	2,30%
Colombia	1,49	1,46	1,43	1,41	1,38	1,18	1,16	1,46%
T.C promedio	-0,0261	-0,0201	-0,0205	-0,0140	- 0,0213	- 0,1449	- 0,0169	-3,24%

Fuente: www.indexmundi.com/es/.

ANEXO 5. VARIABLES DE LA MATRIZ CON SU RESPECTIVA PONDERACION Y SIGNIFICADO.

INDICADORES ECONOMICOS (10%)

➤ **Población Total (18%):**

Indica la cantidad de personas en un determinado territorio, es considerada de gran importancia a la hora de analizar un mercado como tal ya que esta participa de manera fundamental en una investigación de mercados, buscando segmentos y nichos de mercados de la población total. De esta manera a México se le dio una calificación de 4 porque es 4,1 veces mayor que Venezuela este valorado con 2, y es aproximadamente la mitad de estados unidos valorado con 5, y 3 más que panamá al que calificamos con valor de 1 teniendo en cuenta que a mayor población hay mayor probabilidad de encontrar posibles clientes que estén dispuestos a adquirir el producto.

➤ **Producto Interno Bruto PIB (15%):**

El PIB obtuvo una ponderación del 15%, ya que es un rubro importante; determina el conjunto de bienes y servicios producidos por una economía durante un periodo de tiempo determinado en un país. Esto a fin de conocer el desempeño y estabilidad de la economía, así como la capacidad de demanda u oferta en cuanto al producto a analizar. Para efectos de ponderación se le da a Estado Unidos un valor de 4 ya que es 9 veces mayor que México valorado con 3 además es 40 veces mayor que Venezuela y 229 veces mayor que panamá los cuales se valoran con 2 y 1 respectivamente.

➤ **PIB per cápita (10%):**

Es la relación que hay entre el PIB y la cantidad de habitantes de un país en un periodo de tiempo, a fin de determinar la capacidad adquisitiva de cada habitante. A partir de su valor se conoce la amplitud de la demanda de cada país para poder

determinar si la población cuenta con la posibilidad económica de poder adquirir este producto. Según criterio se le da la ponderación de 4 a Estados Unidos ya que es 3,1 veces mayor que México valorado con 3, además 3,5 veces que panamá y 3,8 veces que Venezuela el cual se le da un valor de 2 y 1 respectivamente.

➤ **Crecimiento del PIB (5%):**

Se pondero con este valor debido a que es importante para el empresario permitiendo ver cómo evolucionan los ingresos del mercado al que se quiere llegar, por esta razón se le da a panamá un valor de 4 ya que es 4,5 puntos mayor que Venezuela valorado con 3, además 6.8puntos mayor que México y 9.1 puntos mayor que Estados Unidos los cuales se valoraron con 2 y 1 respectivamente.

➤ **Desempleo (17%):**

Hace referencia a la situación del trabajador que carece de empleo y, por tanto, de salario; ya que deja claro, el porcentaje de la población que no tendría capacidad de consumo, de este modo se le da mayor valor al país al cual corresponda menor porcentaje de desempleo teniendo clara esta consideración se le da un valor de 4 a estados unidos ya que es 1.4 puntos menos que panamá al cual le corresponde un valor de 3 además 2 puntos menor que México y 4 , puntos menor que Venezuela los cuales se le asignan valores de 2 y 1 respectivamente.

➤ **Tasa de Cambio (8%):**

Es la tasa o relación de proporción que existe entre el valor de una moneda y otra, se convierte en un factor competitivo, debido a que del tipo de cambio depende si el producto es competitivo en un determinado momento en cuanto al precio y por ende se puede o no realizar la exportación hacia el país objetivo, además permite fijar un precio adecuado dependiendo de las condiciones del mercado y tener una mayor certeza de la estabilidad de los precios del producto. Teniendo clara esta

consideración buscamos valores altos; entre una tasa de cambio mayor será más factible para Calzado B&V por lo cual le damos un valor de 4 a Panamá y Venezuela teniendo en cuenta que manejan la misma tasa de cambio y 12.9 veces mayor que México al cual se le da un valor de 3, además 4,333 veces mayor que Venezuela al que corresponde valor de 1 por ser el que maneja la tasa de cambio más baja.

➤ **Inflación (4%):**

Indica el incremento generalizado de los precios de bienes y servicios con relación a una moneda durante un período de tiempo determinado. Esta variable puede influir de manera directa en la comercialización de bolsos y correas para dama, permitiendo hacer predicciones sobre el precio de la importación de estos, pues la competencia por precio es uno de los factores más importantes en la decisión de compra, lo cual deja proyectar si es competitivo el precio en este país o no. Esto puede significar una ventaja para los productos importados.

Las exportaciones del país afectado por la inflación tienden a disminuir debido a que afecta el costo de vida y la producción interna del país, generando mayor competitividad para los productos importados. Por esta razón se le da un valor de 4 a estados unidos, siendo 0,5 menor que México al que se le asigna un valor de 3 además 2.9 puntos menores que panamá y 24,6 menor que Venezuela asignando de esta manera un valor de 2 y 1 respectivamente a estos últimos países. Ya que el país afectado por la inflación tiende a disminuir debido a que afecta el costo de vida y la producción interna del país pero a la vez puede genera mayor competitividad para los productos importados.

➤ **Balanza Comercial (10%):**

Es un indicador significativo ya que nos refleja la tendencia de las importaciones y exportaciones de un país durante un período, permitiendo determinar cuál es la importancia del producto en relación con los volúmenes de comercio internacional

que manejan los países analizados. Como el objetivo es exportar, la balanza comercial debe ser negativa para mayor beneficio, es decir más importaciones que exportaciones. Es por esto que se pondera a México 2, Venezuela 1 Estados Unidos 4 y Panamá 3.

➤ **Moneda (13%):**

Está representada la riqueza de un país. Aquí se relaciona con el tipo de cambio, y el movimiento de la divisa (apreciación-depreciación) el dólar es una de las monedas más cambiantes en la actualidad. En nuestro caso, se toma como base el dólar, porque es la divisa más utilizada en nuestro país para las transacciones con el exterior. Al igual que con el precio de cualquier producto, la tasa de cambio sube o baja dependiendo de la oferta y la demanda: cuando la oferta es mayor que la demanda (hay abundancia de dólares en el mercado y pocos compradores), la tasa de cambio baja; por el contrario, cuando la oferta es menor que la demanda (escasez de dólares y muchos compradores), la tasa de cambio sube. Por esta razón a Estados Unidos y Panamá se les da una ponderación de 4, México 3 y Venezuela 1.

CULTURA (5%)

➤ **Idioma (20%):**

Es una variable importante en el momento de hacer negocios, porque permite y facilita la interrelación entre las partes; proporciona un mayor elemento sin correr el riesgo de realizar acuerdos de intercambio comercial fuera de lo que las partes lleguen a pactar. Por esta razón se le asigna un valor de 4 a México, Venezuela y Panamá ya que para Calzado B&V es más fácil realizar negociaciones mientras que a Estados Unidos se le asigna un valor de 2 ya que esta variable puede llegar a convertirse en una barrera que impida la realización de las transacciones comerciales, para cláusulas de negocios y toma de decisiones.

➤ **Religión (10%):**

Se asigna un valor de 2 para todos los países ya que esta variable no afecta en gran proporción para la demanda de bolsos y correas en cuero, siendo un producto que es demandado por cualquier mujer que lo necesite, independientemente de la raza y religión que profese, además no es relevante para una negociación con los países que se encuentran en el estudio de mercados.

➤ **Cultura de Negocios (15%):**

Es una variable de las más importantes de esta sección, ya que es aquello que la va a caracterizar y con lo que va a marcar la diferencia, pues es un factor que afecta en gran medida las negociaciones mostrando comportamientos que se deben o no se deben tener. De esta manera se le otorga un valor de 4 a Estados Unidos, Panamá y México ya que su cultura es muy semejante a la nuestra; 2 a Venezuela pues en ocasiones suelen ser muy sensibles y orgullosos al hacer las negociaciones, son características que en determinado momento suelen ser muy útil a la hora de entablar comunicación con los posibles clientes.

➤ **Ubicación Geográfica (25%):**

En este factor se puede conocer posibilidades ligadas con la geografía así como de visualizar las ventajas que tiene el país importador al adquirir el producto, y de mostrar los medios que pueden llegar a utilizarse para llegar a él; para su ponderación se le da un valor de 4 Estados- Unidos por su diversidad geográfica y su dimensión, 3 Panamá por ser país vecino pero con mejores relaciones, demás con su apertura sobre los dos océanos, 2 Venezuela por ser país vecino pero con lo cual las relaciones comerciales siempre son complicadas y 1 México porque no tiene frontera con Colombia y tiene situación geográfica complicada debido a la inmigración ilegal a Estados Unidos

➤ **Gustos, Hábitos y Preferencias del Sector Cuero (30%):**

Es una variable de las más importantes ya que permite conocer el gusto de los clientes, además de contribuir a que los empresarios puedan llegar a incursionar a los mercados de dichos países y así competir estratégicamente con diseños exclusivos, innovadores, y con valor agregado. De acuerdo a esto se le da un valor de 4 a México y Estados Unidos ya que es un país que apetece los productos de cuero, y un valor de 2 a Venezuela y Panamá ya que se maneja una cultura y gusto por el calzado en cuero para dama y marroquinería bastante diferente, exigente y colorido, esto debido a las diferentes clases de culturas y gustos que se originan en estos dos países.

SITUACION POLITICA (12%)

➤ **Tipo de gobierno (5%):**

Se le otorgo esta calificación ya que este factor permite conocer el entorno político del mercado en el que se quiere incursionar, visualizar la corriente ideológica que tiene un país y que factores son beneficiosos o perjudiciales para incursionar un bien en dicho mercado. Ponderando de esta manera con 4 Estados Unidos por ser la segunda más antigua democracia del mundo y tener un modelo muy estable, 3 Panamá por su estabilidad, 2 Venezuela por tener un Chávez fuerte y una oposición sin ideas alternativas, 1 México por su arbitrario y su mala gestión.

➤ **Duración del Periodo de Gobierno (4%):**

Este factor es clave en la incertidumbre que se tendrá durante un periodo de tiempo definido, debido a que se conocen las medidas y políticas que se presentan y que conformaran por un cierto periodo, contrariamente si se tiene un periodo corto vendrán políticas diferentes que pueden ocasionar perdidas de beneficios obtenidos por la anterior administración afectando la permanencia del producto en el mercado.

Ponderándose así a México 4 ya que tiene un punto más que Panamá el cual fue valorado con 3 y 2 veces más que Venezuela y Estados Unidos con 2 ya que son con el periodo relativamente corto.

➤ **Estabilidad del Gobierno (10%):**

La estabilidad política de un gobierno puede significar la permanencia en el tiempo de los funcionarios asignados, además un sector político estable produce seguridad y confianza en un país, trayendo inversión extranjera y afectando positivamente la economía. Mientras que la inestabilidad produce cierto grado de incertidumbre ante mercados nacionales y extranjeros ya que genera temor de vender a este país desestabilizándolo económicamente. Así mismo un gobierno inestable puede ocasionar sierras de fronteras inesperados dando como resultado perdidas a las empresas que realizan intercambios de bienes hacia dicho país, así como también una serie de barreras al comportamiento y llegar a generar el incumplimiento de los contratos comerciales.

De esta manera se le da una ponderación de 4 a el gobierno estadounidense pues tiene mucha estabilidad ya que es un país democrático y no existen conflictos internos graves 2 a panamá pues aunque el 40% de su población es pobre poseer un ingreso per cápita es alto para los estándares regionales, y 1 a estados unidos y panamá ya que el nivel de violencia en el país ha aumentado dramáticamente durante el reinado de Chávez y el gobierno mexicanos ha hecho que se presente nerviosismo constante frente a la situación política del país.

➤ **Imagen interna (6%)**

En esta variable se puede visualizar la solidez de la economía de cada uno de los países de esto dependerá que se establezcan buenas negociaciones con las partes interesadas.

Estados Unidos, Panamá y México son los países en la actualidad más favorables para hacer negocios en América Latina, la internacionalización de su economía y normalización de su vida política, habiendo logrado significativos avances en materia de estabilidad económica además de mantener relaciones diplomáticas con los principales países del mundo; mientras que Venezuela tiene un alto índice de inseguridad jurídica, procedimientos engorrosos y un estado de derecho débil afectando gravemente la capacidad de negociación de las empresas extranjeras.

➤ **Imagen externa (12%)**

Se busca mejorar la percepción del país en el exterior, que genere conocimiento y confianza para alcanzar más y mejores oportunidades en materia comercial, además de mostrar que tan atractivos y seguros puede ser realizar las negociaciones con estos y llegar a realizar convenios seguros que le favorezcan tanto al importador como al exportador. Se le da una ponderación de 4 a Panamá ya que existe un ambiente favorable para la inversión extranjera. Se destacan varios factores muy atractivos para los empresarios, como lo son el Canal de Panamá, la Zona Libre de Colón, la Autoridad del Canal de Panamá entre otros; 3 a Estados Unidos y México pues este en el primer trimestre de 2012, el país disfrutó de un fuerte incremento de la demanda interna, mientras que en Estados Unidos sigue siendo considerada por 22 países como la mayor potencia económica, aunque se mantiene el sentimiento generalizado de que es responsable del impacto negativo en otras naciones; a Venezuela se le dio ponderación de 1 debido a la alta significación a la crisis que vive el país.

➤ **Seguridad (15%)**

Esta variable hace referencia a la noción de relativa estabilidad, calma o predictibilidad que se supone beneficiosa para el desarrollo de un país; así como a los recursos y estrategias. Para conseguirla es importante identificar si existen problemas sociales o si es un país que a pesar de tener una imagen de alta seguridad existan altos índices de violencia.

México, Estados Unidos y Panamá se les dieron ponderación de 3 pues a pesar de tener una imagen de alta seguridad lamentablemente son países con altos índices de violencia interior. Las relaciones con Colombia son a veces tensas como consecuencia de la incursión ocasional de la guerrilla colombiana en remota región fronteriza de Panamá; mientras que a Venezuela se le pondera con 1 ya que la criminalidad e impunidad se encuentran creciendo diariamente con un ritmo acelerado, además de la incursión de la guerrilla y paramilitarismo a este territorio.

➤ **Probabilidad de conflictos internacionales (11%)**

Esta variable muestra si se mantienen buenas relaciones internacionales y a lo largo de la historia, si no se han generado muchos conflictos con los gobiernos de otros países o si por el contrario han tenido roces con varias naciones puesto que en ocasiones al ser la potencia mundial e intervenir en asuntos políticos de otras nacionalidades han ocasionado desacuerdos entre gobernantes.

Teniendo en cuenta lo anterior a Panamá se le dio una ponderación de 3 ya que carecen de hipótesis de conflictos vecinales y por tanto no le conciernen las guerras locales o limitadas, pero está sujeto a intervenciones de EE.UU. Los conflictos más probables en el presente y futuro corresponden a la guerrilla. Mientras que México históricamente, se ha mantenido neutral en los conflictos internacionales. Sin embargo, en los últimos años algunos partidos políticos han propuesto una enmienda de la Constitución con el fin de permitir que el ejército mexicano, la Fuerza Aérea o la Marina colaboraran con las Naciones Unidas en misiones de mantenimiento de la paz, o proporcionen ayuda militar a países que oficialmente lo soliciten, mientras que Estados Unidos se pondera con 2 debido a que es potencia mundial e intervenir en varios asuntos políticos de otros países generando bastantes desacuerdos entre gobernantes. La probabilidad de un conflicto armado entre EE.UU. e Irán es ahora más alta que en cualquier momento desde 1988; Venezuela se pondera con 1 pues la amistad de Chávez con Cuba ha creado problemas con los EE.UU. y algunos de sus aliados además la relación de

Venezuela con Colombia se deterioró en 2009, después de que Colombia concedió el acceso de EE.UU. a varias bases militares.

➤ **Relaciones bilaterales (16%)**

Es importante relevancia los países con más tratados y relaciones económicas, por esta razón se busca país que posea más acuerdos comerciales pues de esta manera podemos tener posibilidades de acceso al mercado con beneficios favorables para los empresarios. Además de evidenciar los riesgos políticos

Estados Unidos y México se ponderan con 4 ya que en los últimos años ha venido avanzando satisfactoriamente con muchos tratados y relaciones económicas, mientras que las relaciones entre México y Colombia han sido tradicionalmente cordiales. Colombia ha sido socio relevante para este país; Panamá se pondera con 3, en la actualidad se está trabajando en la interconexión eléctrica de ambos países, que será el comienzo de la interconexión de Colombia con Centroamérica; Venezuela se pondera con 1 ya que estudio comparado sobre las relaciones exteriores de Venezuela y Colombia presenta una serie de dificultades económicas y políticas.

➤ **Riesgos políticos (7%)**

Se debe dejar claro si se tienen riesgos bajos o si por el contrario tienen problemas de tipo social que afecten su población y las relaciones con Colombia. Se pondera Estados Unidos con 4 con riesgo político más bajo, a México y Panamá con 3 con riesgo medio y a Venezuela con 1 ya que tiene el riesgo político más alto.

➤ **Imagen de Colombia en los mercados objetivos (14%)**

En esta variable se puede evidenciar la imagen que tiene Colombia que tan atractiva y segura pueden ser para los extranjeros nuestro país, y que grado de confianza le podemos proporcionar a la hora de aceptarnos como exportadores.

Tanto los mexicanos, los estadounidenses y panameños piensan que los colombianos son un mercado en expansión con variables macroeconómicas estables además el dinamismo comercial que presentan es propicio para cualquier empresa colombiana que desee establecerse en estos países, ya que el intercambio bilateral de los últimos años ha sido de crecimiento continuo para Colombia en sus exportaciones, por esta razón se les da ponderación de 4 a cada uno de ellos; mientras que a Venezuela se le da valoración de 3 reconociendo la dependencia que han mantenido con los mercados de Venezuela haciendo que los empresarios e industriales diversifiquen sus mercados de exportación.

POBLACION (13%)

➤ Población económicamente activa (24%)

Está relacionada con población total que participa en la producción económica. Se contabiliza en la PEA a todas las personas mayores de una cierta edad que tienen empleo, que no teniéndolo, están buscándolo o a la espera de alguno. Ello excluye a los pensionados y jubilados, a las amas de casa, estudiantes y rentistas así como, por supuesto, a los menores de edad.

Panamá se pondera con 4 debido a que es 0,6 puntos mayores que México el cual es valorado con 3, Venezuela es 2,8 y estados unidos 4,6 puntos menores que panamá los cuales se valoran con 2 y 1 respectivamente debido a que buscamos la mayor población que este económicamente activa.

➤ Crecimiento poblacional (18%)

Se define como el promedio porcentual anual del cambio en el número de habitantes, como resultado de un superávit (o déficit) de nacimientos y muertes, y el balance de los migrantes que entran y salen de un país. El porcentaje puede ser positivo o negativo.

Venezuela posee el crecimiento de 1,468% por lo que recibe el valor de 4. En cuanto a la población panameña es la segunda más alta con un valor de 1,41% por lo que recibe el valor de 3 como se evidencia en la matriz, mientras que la de México es de 1,09% valorado con 2 y Estados Unidos tan solo de 0,899% por lo que su valoración es de 1.

➤ **Densidad poblacional (5%)**

Se refiere simplemente al número de habitantes por región a través del territorio de una unidad funcional o administrativa. Es un indicador que favorece mucho a México ya que cuenta con 57 personas por kilómetro cuadrado, es decir, la concentración de la población es muy buena, por lo que recibe una ponderación de 4. En cuanto a Panamá es de 46 habitantes por kilómetro cuadrado recibiendo un valor de 3 seguido por Estados Unidos que al ser un país con un territorio tan solo cuenta con 34 habitantes, recibe el valor de 2. Venezuela posee muy poca concentración de la población 30 habitantes por kilómetro cuadrado, razón por la cual obtiene puntaje de 1.

➤ **Concentración urbana (10%)**

Se le da esta ponderación debido a que es la población que puede acceder fácilmente al mercado. Se le da una ponderación de 4 a Venezuela ya que es 11 puntos mayores que Estados Unidos, 15 mayor que México y 18 puntos mayores que Panamá, los cuales se valoraron con 3, 2 y 1 respectivamente.

➤ **Sexo femenino (15%)**

Define cuanto porcentaje poblacional de mujeres hay en ese país. Se ponderó con un 20% al determinar la cantidad de nuestro público objetivo, que serán las mujeres en un rango de 15 a 64 años. El país con mayor número de mujeres es Estados Unidos seguido de México, Venezuela y Panamá.

CONDICIONES DE ACCESO AL MERCADO (14%)

- **BARRERAS COMERCIALES (60%):**

- **Gravamen arancelario (30%):**

Esta variable representa el impuesto que pagan los bienes que son importados a un país, también conocido como derecho de aduanas. Es de gran importancia para el producto ya que permite determinar cuánto es lo que se debe pagar para ingresar al mercado del país objetivo. Es una variable que hace que el producto pierda competitividad debido a los altos aranceles que se deben pagar en ciertos países; entre más alto sea el arancel, aumentará el precio del producto y dificultara la compra de la misma.

Se le da ponderación de 4 Estado Unidos, Venezuela y México ya que su gravamen arancelario es de 0% mientras que Panamá cuenta con un gravamen arancelario para productos manufacturados del 40% aproximadamente por esta razón se le da valor de 1.

- **Iva (20%):**

Es otro monto que el comprador está dispuesto a pagar por el bien que se vende y entre menor sea, es mejor para el importador. Esta influye en el mercado destino ya que si este impuesto es alto será menor el nivel de competencia frente a los productos del mercado local.

Estado Unidos maneja valores de (4% a 8%) del valor del IVA este depende del estado al que se desee comercializar, por esta razón se le otorga un puntaje de 4, Panamá de 7% y México de 16% otorgando valores de 3 y 2 respectivamente, mientras que Venezuela se le da ponderación de 1 ya que se debe pagar un IVA desde (0%-20%) y adicionalmente uno para ciertos productos del 9%.

➤ **Acuerdos internacionales (50%):**

Hace referencia al convenio en el que dos o más gobiernos nacionales se comprometen a cierta clase de intercambios o de cooperación por un periodo determinado y bajo ciertas condiciones operativas buscando beneficios para los países involucrados. Es de carácter importante ver los países con los que tiene acuerdos, para saber con quién se estaría compitiendo y qué ventajas o desventajas se obtendrían en la negociación. Muchos de los productos cobijados en tratados cuentan con un gravamen 0%, lo cual motiva el ingreso de productos a dicho mercado.

Estados Unidos se le asigna una ponderación de 4 ya que al ser potencia mundial es el país que maneja mas tratados y tiene más facilidad de relacionarse; México, Venezuela, y Panamá se le da valoración de 3 por que tienen tratados que favorecen tanto al país como a los colombianos a la hora de realizar exportaciones.

• **Barreras no comerciales (40%):**

➤ **Sellos de calidad y exigencias (20%):**

Hace referencia al nivel de exigencia que los países aplican a otros, con el fin de que estos comprueben que efectivamente los productos que elaboraron fueron realizados con los estándares de calidad establecidos y que son objeto de exportación. Estos factores determinan un gran obstáculo para llevar a cabo la negociación ya que si el producto no cuenta con los requisitos mínimos de calidad exigidos independientemente en cada país no podrá importarse y obstaculizara las transacciones del producto.

México, panamá, estados unidos y Venezuela son países que tienen estandarizadas normas y exigencias a la hora de los países aledaños realizar

exportaciones, por esta razón se pondera con 2 a todos ya que cada país cuenta con ciertas exigencias en particular sin importar el tipo producto.

➤ **Empaque embalaje y etiquetado (10%):**

En esta variable se puede conocer los estándares que tiene cada país en exigencia de como etiquetar o empaquetar el producto evitando contaminación y trabas en el ingreso del producto en los países analizados, en que idiomas puede ir escrito el contenido del producto y su origen. Se da una ponderación de 4 a todos los países ya que los requerimientos para el etiquetado son similares.

➤ **Canales de distribución (25%)**

Canal de distribución es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran. Se hace la siguiente ponderación: 4 a Estados Unidos, Venezuela México y Panamá ya que las cadenas de distribución son cortas o no existe una ley que regule o limite la distribución favoreciendo así la disminución en los costos del producto a exportar, ya que lo que se busca es una entrega justo a tiempo.

➤ **Confiabilidad en pagos (30%):**

Se refiere a la consistencia de los resultados. Determina la viabilidad de que el cliente realice el pago de la negociación y que tan seguro resultaría ofrecer créditos al cliente. Actualmente, hay varias formas que sirven para garantizar el pago de obligaciones por parte del importador y medios coercitivos para presionar al importador para que efectúe el pago. Esta variable influenciada por la situación económica, financiera, el ambiente interno de negocios y las políticas que este implementando el gobierno en el país destino, para brindar seguridad a los proveedores del país o en caso contrario medidas que pongan en riesgo la determinación del pago de la mercancía; es por esto que a México, Estados Unidos sea pondera con 3 y a Venezuela con 1 a causa de la incertidumbre.

➤ **Oficinas comerciales (15%):**

Estados Unidos es el país con más oficinas comerciales por esta razón se pondera con 4 seguidos de Venezuela y México existe la oficina de PROEXPOR que es una entidad al servicio del exportador colombiano ponderándolos así con 3, mientras que Panamá solo cuenta con la embajada valorándose de esta manera con 1.

DISPONIBILIDAD DE TRANSPORTE (18%)

➤ **Transporte marítimo (50%)**

Hace referencia a los fletes para llevar mercancía por medio marítimo, cabe resaltar que son más económicos que los del aéreo y la capacidad de carga que se moviliza por este medio de transporte es muy grande mientras que la aérea es más ajustable para cantidades relativamente pequeñas.

➤ **Puertos internacionales, navieras, flete, frecuencia, tiempo de tránsito, rutas de acceso (100%)**

Estas variables son formas de saber cuántas opciones se tienen para poder acceder al mercado, estipular tiempos, rutas y días de salida de puerto los cuales son muy importantes a la hora de tomar decisiones empresariales ya que un mal cálculo de estos puede acarrear costos y pérdidas de clientes para la empresa, además de que el costo del flete resulte lo más económico posible y no afecte la competitividad del producto y por consiguiente acordar entre el importador y exportador el puerto más conveniente para la entrega del producto seleccionando.

Puertos internacionales y navieras: Se le otorga un valor de 4 México, Venezuela, Panamá y Estados Unidos ya que los países cuentan con estos servicios para el tránsito de la mercancía.

Flete: Se le otorga la valoración de acuerdo al precio de una tonelada o metro cúbico dando valores de 4 Panamá, 3 Estados Unidos, 2 México y 1 a Venezuela.

Tiempo de transito: Permite determinar el tiempo en el cual la mercancía va a estar viajando hasta llegar a su destino final, lo cual le facilita a la empresa tener conocimiento de ello para embalar la mercancía adecuadamente y evitar que sufra deterioros u averías en el trayecto, acordar la fecha de entrega de la carga al importador en el puerto de destino, realizando así todo el proceso de planeación de entrega de la mercancía en un lugar acordado.

Rutas de acceso: Esta variable hace referencia si la mercancía llega directamente de país a país o a una ciudad determinada, teniendo en cuenta la prontitud o demora de llegar la mercancía al lugar convenido entre las dos partes. Esta variable es importante para la entrada de nuestros productos.

A estas dos últimas variables se le da valoración de 4 a estados unidos, panamá y México mientras que Venezuela se pondera con 1 por tener un tiempo más largo y no contar con una ruta directa a comparación con los otros países.

- **Transporte aéreo (50%)**

- **Aerolíneas (20%)**

Es un factor que puede afectar directamente la disponibilidad o entrega del producto, es importante tenerlo en cuenta debido a que permite identificar la oferta de transporte que se tiene para un destino determinado y poder comparar los servicios y los costos al momento de transportar la mercancía y elegir la aerolínea que va a realizar dicho transporte y entrega hasta el destino final.

Debido a que los cuatros países cantan con este servicio se pondera con 4 a cada uno de ellos.

➤ **Fletes, Frecuencia, Tiempo De Transito, Rutas De Acceso (80%)**

Flete: Está vinculado al alquiler de un medio de transporte, puede hacer referencia al precio del alquiler, a la carga que se transporta o al vehículo utilizado. El flete incide directamente en el precio de exportación de un bien y en la decisión de contratación de servicios de transporte por parte del usuario exportador del bien.

Frecuencia: Se refiere a la llegada de aeronaves o buques a aeropuertos; permite acordar y programar la fecha y hora en que la mercancía debe estar en el aeropuerto, permitiéndole a la empresa exportadora programar la actividad productiva para cumplir con el despacho de la carga el día acordado, poder entregar la mercancía justo a tiempo para que sea embarcado hacia el país destino, es decir que la mercancía no esté ni antes ni después de la fecha, conocer la regularidad con que se realizan las embarcaciones al lugar convenido con el importador y por consiguiente cumplir con las condiciones negociadas con el cliente en el exterior.

Rutas de acceso y tiempo de transito: De acuerdo con el concepto que se planteó anteriormente se estipula un puntaje de 4 a cada país ya que lo arrojado en la matriz es igual para todos los países.

MERCADOS (20%)

➤ **Segmento del mercado (18%)**

En esta variable podemos analizar o identificar una clasificación de los potenciales clientes particulares o empresariales los cuales son atractivos para exportar nuestro producto específico pero en algunos casos no resulta ser atractivo para todos los consumidores, más aun si se tiene en cuenta el gran

número de compradores que hay en un mercado y que cada uno de ellos representa expectativas, moda y diseños diferentes.

La demanda de más altas potencias está dictada principalmente por los gustos, necesidades y preferencias, debido a esto la idea es llevar los bolsos y correas a boutiques en el cual se eligió como segmento más atractivo para la empresa B&V para los cuatro países en cuestión, por esta razón se le da ponderación de 4 para cada uno.

➤ **Medios de comunicación (10%)**

Es importante tener en cuenta los medios de comunicación existentes en cada país como lo son la radio, tv, periódicos, revistas e internet estableciendo así, cual es el más indicado para hacer conocer nuestros productos.

En los cuatro países se tiene la facilidad de manejar los medios de comunicación expuestos anteriormente por esta razón se pondera con 4 para cada uno de ellos.

➤ **Ferias especializadas (25%)**

Estas variables expresan una excelente plataforma comercial, son un sitio natural de encuentro, son centros de distribución para el intercambio de productos y servicios.

Las ferias dan la oportunidad de conocer de manera directa a la competencia hay que considerarlas como un componente integral de la política de mercadeo. Al participar en una feria ayuda al empresario a conocer las políticas de comunicación, precios y condiciones comerciales, distribución y producción. Por esta razón se le da ponderación de 4 a México a que es el país con más ferias seguido de Estados Unidos el cual se valora con 3 y por último Venezuela y Panamá con valoración de 1 ya que son los países con menos ferias.

➤ **Ciudades de mayor concentración en la industria marroquinera (15%)**

Este rubro da a conocer a que ciudades podemos llegar con el producto, conocer las ciudades de menos concentración que hay del sector, para así poder incursionar en estos mercados con menos competencia nacional en industrias las cuales no son tan fuertes en la ciudad del país seleccionado con productos de calidad y moda. Obteniendo información de que sectores son los más fuertes para así saber si es viable o no ingresar a este país con el producto.

Estados Unidos se valora con 4, ya que al tener cincuenta estados lo podemos ver como diferentes opciones de mercados, seguido de México valorado con 3 por último a Venezuela y Panamá ya que son países que poseen concentración relativamente uniforme valorados con 2 y 1 respectivamente.

➤ **Centros comerciales, tiendas y precio del producto (12%)**

La suma de estas variables tiene una calificación de 25% de importancia dentro del mercado, donde se pueden encontrar los clientes potenciales para ofrecer los productos, compitiendo por precio, calidad y diseño.

A cada país se le dio una ponderación de 4 debido a que cada uno maneja diferentes centros comerciales exclusivos para la distribución del producto.

COMERCIO INTERNACIONAL (8%)

➤ **Total exportaciones de los productos colombianos al país (5%)**

En ella se puede analizar que tanto han evolucionado las exportaciones colombianas hacia estos países seleccionados, si se ha afectado la balanza bilateral con Colombia, que cantidad de productos se han llevado a estos países, que participación ha tenido Colombia en ellos con productos colombianos.

De acuerdo a lo anterior se le pondera con 4 a Venezuela ya que es 1,94 veces mayor que Estados Unidos, 2,15 que México y 2,9 que Venezuela dando así

valores de 3, 2 y 1 respectivamente, proporcionando mayor valor al país que Colombia a dado mayor participación en las exportaciones en el año 2011.

En cuanto a los bolsos la metodología empleada es la mismas, es por esto que se le pondera a estados unidos con 4 ya que es 7,2 veces mayor que Venezuela, 23,1 que panamá y 24,7 y que México al que sea le da ponderación de 3, 2 y 1 respectivamente siendo esta ultimo al que menos ha participado en las exportaciones.

➤ **Total importaciones del país (miles dólar EUA) (15%)**

Esta variable nos permite identificar cual es el país que más ha demandado productos desde el mundo en el año 2011, es así como se ha pondera con 4 ha estados unidos ya que es 6,44 veces mayor que México, 62,18 que Venezuela y 103,7 que panamá los cuales se ponderan con 3, 2 y 1 respectivamente.

➤ **Principales importadores de productos (7%)**

Esta variable está relacionada con la anterior, total importaciones del país (miles dólar EUA) ya que busca identificar que tan representativa es Colombia en exportaciones frete al mundo. Es por esto que sea le da valor de 4 a Venezuela ya que se encuentra en el cuarto lugar de las exportaciones mundiales, 3 a panamá debido que Colombia se encuentra en el octavo puesto, 2 Estados Unidos con el puesto veintiuno el cual se pondera con 3 y a panamá se le valora con 1 ya que no está entre los más representativos.

➤ **Total de importaciones de la partida 420221(miles dólar EUA) (9%)**

Es un rubro de suma importancia debido a que en esta variable se puede identificar la cantidad de bolsos que compran los países analizados, además de evidenciar la participación de Colombia en dichos mercados y poder determinar la viabilidad de incursionar o no mercado meta.

Es así como se pondera con 4 a Estados Unidos por ser 25,4 veces mayor que México al que se le da valor de 3 y 95,8 veces mayor que Panamá al que se le da valor de 2 culminando con Venezuela valorado con 1 por ser 275,7 menor que Estados Unidos y además visualizando que en todos los países del estudio se ha evidenciado la participación de Colombia.

➤ **Total USD Importaciones De La Partida 420330 (Miles Dólar EUA) (15%)**

Este rubro tiene la misma finalidad que el anterior por lo que se pondera con 4 a Estados Unidos por ser 23,99 veces mayor que México al que se le da valor de 3 y 66,7 veces mayor que Panamá al que se le da valor de 2 culminando con Venezuela valorado con 1 por ser 173,6 menor que Estados Unidos y además visualizando que en todos los países del estudio se ha evidenciado la participación de Colombia.

ANEXO 6. MATRIZ DE SELECCIÓN PAÍS OBJETIVO

		MEXICO	VENEZUELA	ESTADOS UNIDOS	PANAMA
		INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION
INDICADORES ECONOMICOS	POBLACION TOTAL	114.975.406	28.047.938	313.847.465	3.510.045
	PIB (USD)	1.657.000.000.000	373.700.000.000	15.040.000.000.000	50.250.000.000
	PIB PERCAPITA	15.100	12.400	48.100	13.600
	CRECIMIENTO DEL PIB	3,80%	4,20%	1,50%	10,60%
	DESEMPLEO	5,10%	7,30%	9,10%	4,50%
	TASA DE CAMBIO	137,71	0,40991	1.776,5	1.776,5
	INFLACION	3,50%	27,60%	3,00%	5,90%
	BALANZA COMERCIAL	1,166.6	43,719.3	45,8	10,318.2
	MONEDA	El peso mexicano es la moneda oficial de México.	El bolívar es la moneda de curso legal de Venezuela.	La moneda oficial es el dólar americano (US Dólar, \$),	La moneda de Panamá es el Balboa. Sin embargo, el papel moneda circulante es el dólar estadounidense, que funciona como reserva de valor y unidad de cambio.
CULTURA	IDIOMA	Español el 92,7% de habitantes.	Español (oficial)	Inglés 82.1%, Español 10.7%	Español (oficial), Inglés 14%
	RELIGION	Católica Romana 76,5%, 5,2% protestantes, los Testigos de Jehová 1,1%.	Católica 96%, Protestante 2%, OTROS 2%.	Protestantes 51,3%, católica romana 23,9%, 1,7% Mormón, otros cristianos 1,6%, judíos 1,7%, 0,7% budistas.	Católica Romana 85%, protestantes 15%.

		MEXICO	VENEZUELA	ESTADOS UNIDOS	PANAMA
		INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION
	CULTURA DE NEGOCIOS	Las personas son cálidas y muy sociables es bueno llegar a tiempo pero permitirse una cierta flexibilidad. Las decisiones son por lo general tomadas en los niveles superiores de la empresa.	Los venezolanos son muy sensibles a la manera como se viste el interlocutor, las reuniones son casi siempre atrasadas, los venezolanos son muy calurosos, y orgullosos de sus logros. No critique.	Normalmente el ritmo de negociación es rápido, generalmente las reuniones empiezan después de una breve plática informal, la frase "el tiempo es oro" se toma muy en serio en el ámbito de los negocios, siempre vaya al punto, al momento de hacer negocios, normalmente la tendencia es analítica y se llega rápidamente a los puntos principales.	La puntualidad en las citas no es una práctica muy extendida. Un retraso de hasta media hora se considera normal, no se debe mostrar extrañeza ni enfado por ésta flexibilidad en los horarios.
	UBICACIÓN GEOGRAFICA	Limita al norte con los Estados Unidos de América; al este, con el golfo de México y el mar Caribe; al sureste, con Belice y Guatemala, y al oeste con el océano pacífico.	Limita con el mar Caribe por el norte, con Colombia por el oeste, con Brasil por el sur y con Guyana.	Al norte con Canadá con quien comparte los grandes lagos de Norte América, al este el océano Atlántico, al oeste el océano Pacífico, al sur el golfo de México.	Limita al Norte con el Mar Caribe, al Sur con el Océano Pacífico, al Este con la República de Colombia y al Oeste con la República de Costa Rica.
	GUSTOS, HABITOS Y PREFERENCIAS DEL SECTOR DEL CUERO	En lo que están de acuerdo la población mexicana es que lo más importante de los artículos de cuero es que tiene que ser cómodos, de moda y de uso exclusivo.	Las preferencias por el calzado en cuero y accesorios de marroquinería para dama es bastante diferente a la de nosotros, esto debido a que ellos ostentan por un gusto más informal y colorido.	Calidad, accesorios cómodos, productos exclusivos y hasta personalizados como símbolo de lujo.	Se maneja gustos de marroquinería bastante exigentes y coloridos, esto debido a las diferentes clases de culturas y gustos que se originan en este país.
SITUACION POLITICA	TIPO DE GOBIERNO	Republica representativa, democrática y federal.	República Federal	Basada en la Constitución federal de la república; fuerte tradición democrática	Democracia constitucional
	DURACION DEL PERIODO DE GOBIERNO	6 años	4 años	4 años	5 años

		MEXICO	VENEZUELA	ESTADOS UNIDOS	PANAMA
		INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION
	ESTABILIDAD DEL GOBIERNO	El desprestigio de las cámaras de diputados y senadores en México es de tal magnitud que se encuentran en lo más bajo y desprestigiado de la escala social. Esto hace que se presente nerviosismo constante frente a la situación política del país.	La oposición a Chávez sigue estando fragmentado. La Iglesia Católica sostiene que la tasa de pobreza se está acelerando rápidamente, pero Chávez ha dado cifras que sugieren lo contrario. El nivel de violencia en el país ha aumentado dramáticamente durante el reinado de Chávez y su enfermedad ha creado una gran incertidumbre en los círculos políticos.	El gobierno estadounidense tiene mucha estabilidad ya que es un país democrático y no existen conflictos internos graves, en Estados Unidos la imagen internacional es mejor que la nacional ya que es una de las potencias mundiales, sin embargo su popularidad ha venido decayendo pues su intervención en conflictos con varios países no ha sido muy satisfactoria.	La distribución del ingreso es muy desigual aunque el ingreso per cápita es alto para los estándares regionales, alrededor del 40% de la población vive en la pobreza. Hay concentraciones particularmente elevadas a lo largo de la costa del Caribe y en algunas zonas rurales. El problema amenaza la estabilidad política.
	IMAGEN INTERNA	México fue el país más fácil par hacer negocios en América Latina, de acuerdo a la Facilidad del Banco Mundial Doing Business 2012 del informe, situándose en el puesto 53 de 183 países. El entorno económico es estable y el PIB real creció un 3,8% en 2011. Sin embargo, a raíz de la recesión en el 2009 México es muy dependiente de los EE.UU; a lo largo de los últimos 20 años, México ha vivido un acelerado proceso de internacionalización de su economía y normalización de su vida política, habiendo logrado significativos avances en materia de estabilidad económica que han permitido dejar atrás las crisis cíclicas y recurrentes que habían caracterizado al país en el pasado.	En Facilidad del Banco Mundial Doing Business 2010 del informe de Venezuela ocupa el puesto 177 de 183 países. La inseguridad jurídica, procedimientos engorrosos y estado de derecho débil afectan gravemente la capacidad de las empresas para hacer negocios en el país.	Estados Unidos no sólo es actualmente el principal y más diversificado socio comercial de Colombia, sino que lo es también para el conjunto del comercio mundial. De hecho, ese país participa con una cuarta parte del intercambio comercial a nivel global, importando cerca de US\$ 441 mil millones. Así mismo, la economía estadounidense sigue siendo la más fuerte y diversificada del mundo, con un Producto Interno Bruto de US\$4.862 miles de millones y un PIB per cápita de casi US\$20.000 al año.	Desde el punto de vista político, Panamá mantiene relaciones diplomáticas con los principales países del mundo como en el resto de los países de la región centroamericana.

		MEXICO	VENEZUELA	ESTADOS UNIDOS	PANAMA
		INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION
	IMAGEN EXTERNA	En el primer trimestre de 2012, el país disfrutó de un fuerte incremento de la demanda interna, junto con una ligera desaceleración de las exportaciones. La medida en que la economía de EE.UU. se recupera es fundamental para las perspectivas de México.	Alta significación a la crisis que vive el país. Alta dependencia del país en el petróleo genera riesgos tanto para el sector externo y las finanzas del gobierno, mientras que el sector financiero sigue siendo débil y poco desarrollado. A pesar de ser uno de los más grandes jugadores en la industria energética mundial, Venezuela sufrió una crisis energética en 2009, aunque el riesgo ambiental del país es bajo.	En materia de economía, a pesar de la crisis que ha enfrentado en los últimos meses, Estados Unidos sigue siendo considerado por 22 países como la mayor potencia económica, aunque se mantiene el sentimiento generalizado de que es responsable del impacto negativo en otras naciones.	En Panamá existe un ambiente favorable para la inversión extranjera. Se destacan varios factores muy atractivos para los empresarios, como lo son el Canal de Panamá, la Zona Libre de Colón, la Autoridad del Canal de Panamá, las Zonas Procesadoras, además de la vigencia del dólar como moneda de curso legal. De tal manera que el inversionista encuentra ventajas únicas en nuestro país para la inversión. La economía de Panamá es una economía muy centrada en el ámbito de los Servicios y con un peso muy inferior de actividades de Industria, Agricultura y Pesca.

		MEXICO	VENEZUELA	ESTADOS UNIDOS	PANAMA
		INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION
	SEGURIDAD	México fue el país más fácil para hacer negocios en América Latina, de acuerdo a la Facilidad del Banco Mundial Doing Business. Sin embargo, a raíz de la recesión en el 2009 México es muy dependiente de los EE.UU. y Canadá que lo hace vulnerable a las preocupaciones económicas en estas economías. Además, la corrupción y los altos niveles del crimen plantean problemas de seguridad para las empresas.	La criminalidad e impunidad se encuentran creciendo diariamente con un ritmo acelerado. Dejando clara esa insuficiencia institucional que se ha vuelto característica del Sistema de Justicia Penal Venezolano.	Tras los atentados del 11 de septiembre de 2001, que reforzaron la importancia de la seguridad, En Estados Unidos a pesar de tener una imagen de alta seguridad lamentablemente es un país con altos índices de violencia interior.	La seguridad de Panamá continúa en estrecha relación con su aventajada posición geopolítica, pues consiste en una importante vía focal de comunicaciones interoceánicas. Por el volumen neto de su producto interno bruto (PIB), se considera a México la decimocuarta economía mundial. Pero aparte de la marcada brecha social, otra gran problemática es el aumento de los índices de incidencia delictiva en el país, especialmente la relativa al narcotráfico. Las relaciones con Colombia son a veces tensas como consecuencia de la incursión ocasional de la guerrilla colombiana en remota región fronteriza de Panamá

		MEXICO	VENEZUELA	ESTADOS UNIDOS	PANAMA
		INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION
	PROBABILIDAD DE CONFLICTOS INTERNACIONALES	<p>Históricamente, México ha mantenido neutral en los conflictos internacionales. Sin embargo, en los últimos años algunos partidos políticos han propuesto una enmienda de la Constitución con el fin de permitir que el ejército mexicano, la Fuerza Aérea o la Marina para colaborar con las Naciones Unidas en misiones de mantenimiento de la paz, o para proporcionar ayuda militar a países que oficialmente lo soliciten.</p>	<p>La amistad de Chávez con Cuba ha creado problemas con los EE.UU. y algunos de sus aliados. Chávez ha amenazado reiteradamente con cortar los suministros de petróleo en Estados Unidos. La relación del país con Colombia se deterioró en 2009, después de los colombianos concedió el acceso de EE.UU. a varias bases militares. En julio de 2010, Venezuela rompió relaciones con Colombia, pero restaurada a menos de un mes más tarde.</p>	<p>Estados Unidos demuestra que tiene roces con varias naciones puesto que al ser la potencia mundial e intervenir en varios asuntos políticos de otros países ha generado bastantes desacuerdos entre gobernantes. "“La probabilidad de un conflicto armado entre EEUU e Irán es ahora más alta que en cualquier momento desde 1988 mientras el programa nuclear de Irán continúa desarrollándose”.</p>	<p>Panamá carece de hipótesis de conflictos vecinales y por tanto no le atañen las guerras locales o limitadas. Pero está sujeto a intervenciones de EE.UU. - Los conflictos más probables en el presente y futuro corresponden a la guerrilla.</p>

		MEXICO	VENEZUELA	ESTADOS UNIDOS	PANAMA
		INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION
	RELACIONES BILATERALES	Las relaciones entre México y Colombia han sido tradicionalmente cordiales. Colombia ha sido socio relevante para México en los procesos hemisféricos y regionales como la Cumbre de las Américas, la Cumbre Iberoamericana, el Grupo de Rio y la Asociación de Estados del Caribe.	El estudio comparado sobre las relaciones exteriores de Venezuela y Colombia presenta una serie de dificultades, las cuales se explican por dos razones fundamentales: 1) se da un escaso desarrollo del tema colombo - venezolano que vaya más allá de lo fronterizo o lo comercial; 2) las relaciones se han estudiado desde un plano bilateral y no en cuanto a su actuación frente a terceros.	Aún quedan muchos puntos por definir en las relaciones comerciales bilaterales. Persisten restricciones a las exportaciones colombianas en los Estados Unidos por la vía de cuotas y otros mecanismos. En los últimos años se ha avanzado satisfactoriamente y, en consecuencia, se han buscado nuevos desarrollos pues Colombia, además de la voluntad política y la capacidad de sus empresarios, cuenta con ventajas comparativas frente a muchas naciones hoy exitosas en el comercio con Estados Unidos, que deben llevar a nuestras exportaciones a incrementar efectivamente su presencia en ese mercado.	En la actualidad se está trabajando en la interconexión eléctrica de ambos países, que será el comienzo de la interconexión de Colombia con Centroamérica. En cuanto a los mecanismos bilaterales existentes entre Panamá y Colombia, se encuentran: Comisión de Vecindad Colombo-Panameña, Comisión de Cooperación Técnica y Científica, Comisión Binacional Fronteriza Colombia-Panamá, COMBIFRON. Contradicciones entre los múltiples intereses económicos e interpretaciones de Tratados bilaterales y multilaterales conforman fuentes potenciales de crisis.
	RIESGOS POLITICOS	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO

		MEXICO	VENEZUELA	ESTADOS UNIDOS	PANAMA
		INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION
	IMAGEN DE COLOMBIA EN LOS MERCADOS OBJETIVOS	Los mexicanos piensan que el mercado colombiano es un mercado en expansión con variables macroeconómicas estables.	Venezuela reconoce la dependencia que han mantenido con los mercados colombianos y cree que es necesario, que los empresarios e industriales diversifiquen sus mercados de exportación.	Los Estados Unidos se piensan que Colombia es un país de gentes que hacen las cosas con entusiasmo, con dedicación, con amor, con apego, y que ha logrado cosas sumamente importantes que el mundo no conoce. En el caso de las flores, somos el principal proveedor de Estados Unidos, somos un sector líder a nivel mundial y eso es importante que la gente lo conozca.	El dinamismo comercial que presenta Panamá es propicio para cualquier empresa colombiana que desee establecerse en este país, ya que el intercambio bilateral de los últimos años ha sido de crecimiento continuo para Colombia en sus exportaciones.
POBLACION	POBLACION TOTAL	114.975.406	28.047.938	313.847.465	3.510.045
	P. ECONOMICAMENTE ACTIVA	94,90%	92,70%	90,90%	95,50%
	CRECIMIENTO POBLACIONAL	1,10%	1,493%	0,963%	1,435%
	DENSIDAD POBLACIONAL	57	30	34	46
	CONCENTRACION URBANA	78%	93%	82%	75%
	SEXO (FEMENINO)	15-64 años: mujeres 38,309,528.	15-64 años: mujeres 9.130.561.	15-64 años: mujeres 104,808,064.	15-64 años: mujeres 1.098.661.

		MEXICO	VENEZUELA	ESTADOS UNIDOS	PANAMA
		INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION
CONDICIONES DE ACCESO AL MERCADO	BARRERAS COMERCIALES				
	GRAVAMEN ARANCELARIO	0%	0%	0%	El proceso de liberación del comercio exterior del país, empujado por su entrada a la ONC, en 1997 llevo a que en enero de 1998 el arancel máximo se estableciera en un 15%. Panamá tiene actualmente tarifas para productos manufacturados (40%).
	IVA	IVA en México se situó en el 16,0% de acuerdo con el informe Doing Business 2012.	Las importaciones en Venezuela cancelan los gravámenes establecidos que oscilan entre 0 y 20%.	En Estados Unidos no existe un Impuesto sobre el Valor Añadido, aplicándose el Impuesto sobre las Ventas (Sales and Use Tax) que es recaudado por la mayor parte de los estados. Se aplican exclusivamente en la fase de venta de bienes y servicios al consumidor final, los valores varían entre un 4 y un 8% según los estados.	En Panamá no existe propiamente el IVA, lo más parecido es el Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Servicios (ITBMS); En la mayoría de los casos, la tasa de este impuesto es del 7% del valor de la venta.

		MEXICO	VENEZUELA	ESTADOS UNIDOS	PANAMA
		INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION
BARRERAS NO COMERCIALES	ACUERDOS INTERNACIONALES	México ha desarrollado una intensa actividad en materia de tratados de libre comercio en los últimos años. En este momento tiene activos 11 tratados de libre comercio (12 suscritos y 11 activos) como: TLC CAN:Estados Unidos y Canadá;TLC-G3:Colombia y Venezuela ;TLC México - Costa Rica, Bolivia ,Nicaragua, Chile entre otros.	CAN Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica No.59 (Venezuela mantiene vigentes más de 40 tratados comerciales de carácter bilateral, al igual que acuerdos como los suscritos en el marco de la Comunidad Andina (CAN)-vigente hasta el año 2011-, el Grupo de los Tres, la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y la Organización Mundial del Comercio (OMC), y los diferentes sistemas generales de preferencia que las naciones desarrolladas.	Tratado de Libre Comercio TLC, Ley de Preferencias Comerciales Andinas – ATPA y de Erradicación de Drogas – ATPDEA. Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) En octubre de 2011, el Congreso de Estados Unidos aprobó tres acuerdos de libre comercio, con Colombia, Panamá y Corea del Sur.	Algunos de los Tratados y Acuerdos Comerciales Vigentes son: Acuerdo Comercial Panamá – Colombia, Panamá – México, TLC con: Panamá – Chile, China (Taiwán), El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Singapur; Tratado Panamá - Estados Unidos, Tratado Comercial Panamá - República Dominicana
	SELLOS DE CALIDAD	ISO 9000, ISO 14000. Se sugiere pero aun no es requisito este certificado para exportar productos de calzado y marroquinería al país.	Normas técnicas SENCAMER, Registro obligatorio de importaciones de prendas de vestir (textil) y calzado. Registros Sanitarios MPPS. Certificación de origen MILCO.	La aduana de los Estados Unidos y los particulares con el fin de facilitar la entrada de las mercancías, crearon unas certificaciones que permiten a los exportadores una disminución en las inspecciones aduaneras. Esto con el fin de agilizar los tiempos de tránsito y permite ahorros al no tener que incurrir en el costo de re empaqué y de inspección. El Bussines Anti Smogling Coalition (BASC), El Customs Trade Partnership Againsy Terrorism (C-TPAT).	El gobierno de Panamá designó la Comisión Panameña de Normas Técnicas (COPANIT), una agencia del Ministerio de Comercio e Industria, como la autoridad nacional para la participación en el programa de la Organización Internacional de Normas ISO 9000.

		MEXICO	VENEZUELA	ESTADOS UNIDOS	PANAMA
		INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION
	EMPAQUE, EMBALAJE Y ETIQUETADO	<p>Cualquier producto destinado a la comercialización dentro del territorio mexicano debe llevar las etiquetas en castellano. Los productos empacados o envasados por fabricantes, importadores o comerciantes deberán ostentar en su empaque, envase, envoltorio y etiqueta, la cantidad deberá expresarse de conformidad con el Sistema General de Unidades de Medida con caracteres legibles y en lugares en que se aprecien fácilmente.</p>	<p>Las etiquetas deben ir en español e indicar los ingredientes, el contenido del empaque utilizando el sistema métrico o en unidades, número de registro. Los stickers son permitidos en el caso de productos importados, para indicar quién es el importador. Las instrucciones de operación y manuales de uso deben ir en español.</p>	<p>La etiqueta debe tener las siguientes características: lugar de origen, debe llevar la etiqueta en inglés, la denominación del producto debe estar localizada en el tercio superior del panel principal, debe ser visible. Se debe incluir en la etiqueta el nombre y dirección de la compañía responsable del producto junto con el código federal de Regulaciones de los Estados Unidos, instrucciones de uso.</p>	<p>Todos los productos que sean para la venta en panamá deben mostrar en sus contenedores, cubiertas, sellos o empaques, el contenido, los ingredientes, la forma del producto, las propiedades físicas o químicas, la fecha de vencimiento, el número del lote, la dirección y el nombre del fabricante. Los sellos deben estar en español o inglés. . Los paquetes deben ser numerados cuando los contenidos no sean identificados fácilmente sin números. Los pesos no son un requerimiento para expresar, pero es preferible mostrarlos en algún lugar.</p>

		MEXICO	VENEZUELA	ESTADOS UNIDOS	PANAMA
		INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION
	CANALES DE DISTRIBUCION	Los canales más utilizados en el Comercio Internacional son los intermediarios, es decir el importador vende al mayorista/ distribuidor y de este a su vez lo vende al minorista. Así mismo, se puede trabajar de importador directamente con un minorista. Para esto se debe considerar una entrega " justo a tiempo" y un seguimiento al cliente en las etapas de pre y post venta en el mercado mexicano.	En Venezuela no existe una ley o regulación que limite la distribución. Los canales de importación pueden ser clasificados en cuatro tipos: Casas importadoras, Agentes comisionistas, importadores directos y sucursales o subsidiarias. Es bastante común encontrar en Venezuela compañías bajo éstas funciones simultáneamente. No se especifica sobre los requerimientos para compañías o personas jurídicas para ser importadores. Muchos minoristas administran sus propias importaciones, algunas veces situando pedidos a través de agentes comisionistas o compradores directos de proveedores extranjeros.	El distribuidor con bastante frecuencia suele ser también el importador a fin de abaratar costes. Por lo general, suelen tener un área geográfica de actividad, sin abarcar necesariamente todo el territorio nacional, de ahí que en ocasiones se le denomine "distribuidor regional". El distribuidor compra y almacena el producto (paga el exportador al menos a 30 días).	La cadena de distribución es corta, el importador es distribuidor y a la vez mayorista, en algunos casos llega incluso a la venta al por menor. Como consecuencia de la escasa dimensión del mercado, los empresarios panameños están abiertos a diversificar hacia negocios o segmentos de mercado que no son su especialidad. En el sector de productos industriales las ventas son generalmente manejadas por agentes locales exclusivos o distribuidores y en algunos casos las firmas locales realizan sus compras directamente por medio de brokers o a los productores.
	CONFIABILIDAD EN PAGOS	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO
	OFICINAS COMERCIALES	Oficina Comercial Proexport En México, Embajada de México en Colombia, Embajada de Colombia en México	Oficina Comercial Proexport En Venezuela, Embajada de Colombia en Venezuela.	Embajada de Colombia en Estados Unidos, Oficina de Proexport Colombia en Miami, Representación comercial de Proexport Colombia en New York, Representación comercial de Proexport Colombia en Washington D.C. y próximamente en los Ángeles.	Embajada de Colombia en Panamá

		MEXICO	VENEZUELA	ESTADOS UNIDOS	PANAMA
		INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION
DISPONIBILIDAD DE TRANSPORTE MARITIMO	PUERTOS INTERNACIONALES	Gran infraestructura portuaria cuenta con 22 puertos comerciales, de los cuales los principales son: Altamira, Veracruz, en el Golfo de México y Lázaro Cardenas y Manzanillo, en la costa del pacífico. VERACRUZ.	Venezuela cuenta con 50 puertos abiertos entre ellos Puerto Cabello, Puerto Ordaz, Guanta, Puerto del Litoral Central (La Guaira), Maracaibo, Puerto Pesquero Internacional de Güiria, Puerto Internacional El Guamache y Puerto de Anzoátegui en sus costas cada uno con diferentes especialidades. Sin embargo desde Colombia los servicios se concentran en gran medida hacia los puertos de: Puerto Cabello ubicado en el Estado de Carabobo al norte de Venezuela, Puerto de Maracaibo, Guanta. Y la Guaria ubicado en el Estado de Vargas PUERTO CBELLO	Estados Unidos posee una infraestructura portuaria compuesta por más de 400 puertos y sub puertos, de los cuales 50 manejan el 90% del total de toneladas de carga. Están localizados estratégicamente en los Océanos Pacífico y Atlántico. Los más importantes son los puertos de: Nueva York, Baltimore, Charleston, Savannah, Jacksonville, Port Everglades, Miami, New Orleans y Houston,	14 puertos y tres terminales petroleros, distribuidos entre el Océano Atlántico y el Océano Pacífico, que permite el ingreso de todo tipo de motonaves. Los puertos son los siguientes: BALBOA - CRISTOBAL - PANAMÁ PORTS CO. CRISTÓBAL, CANAL DE PANAMÁ, MANZANILLO INTERNATIONAL TERMINAL; PANAMA CITY

	MEXICO	VENEZUELA	ESTADOS UNIDOS	PANAMA
	INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION
NAVIERAS	<p><u>Cartagena:</u> Alianca Do Brasil, American President Lines, CMA-CGM, Compañía Chilena (CCNI), N.V.O.C.C Pantainer Express Line, Seaboard Marine, Wallenius Wilhelmsen Lines American Inc, Zim Container Service.</p> <p><u>Buenaventura:</u> China Shipping Container Lines CO, CMA-CGM, Compañía Chilena (CCNI), Hamburg SUD; Hapag Lloyd, Maerks Line, Maruba, Mediterranean Shipping CO.</p>	<p>Venezuela es uno de los centros portuarios mas importantes de America, dada su condicon geografica y las características de sus costas. Cuenta con aproximadamente 50 puertos de diferentes especialidades y categorias, los principales son: La Guaira, Puerto Cabello, Maracaibo, Guanta, Porlamar y ciudad Bolivar en donde llegan altos volumnes de carga y trafico proveniente de los cinco continentes. el principal puerto es Cabello, ubicado en el estado de carabobo al norte de venezuela . el puerto de la Guaira se encuentra ubicado a 32 km de caracas y a 12 km de principal aeropuerto internacional del pais , lo que facilita el moviminto de carga.</p>	<p>Actualmente existen 28 navieras internacionales con representacion en colombia que cumplen con la funcion de distribucion para estados unidos. Los principales puertos estadounidenses de destino para carga colombiana son: Miami, Los Angeles, Jacksonville, Houston, Nueva York. Las principales navieras que prestan el servicio directo y con transbordos previos en Panamá y Bahamas desde Colombia hacia la costa Este son: Alianca Do Brasil, American President, CMA-CGM, Compañía Chilena de Navegación, Compañía Sudamericana de Vapores, Dan Gulf Shipping, Evergreen Marine, Frontier Liner Services, Hamburg Süd, Intermarine, Isabella Shipping, King Ocean Service, Maersk Line, Mitsui O.S.K. Lines, Seaboard Marine y Wallenius Wilhelmsen,</p>	<p>El sistema portuario de panamá considerado el más desarrollado de Latinoamérica, comprende 35 puertos y muelles de los cuales 18 son privados, 16 estatales, 1 astillero y demás tiene tres terminales petroleras; panamá Port Company (PPC) opera los puertos públicos de Balboa (oceanico pacifico) y cristobal (Océano Atlántico) localizados en ambos extremos del canal de panamá.</p>
FLETE \$US Kg	TON O M3 55 USD CON UNA MINIMA 80USD	TON O M3 95 USD, MINIMA 140USD	TON O M3 60 USD, MINIMA 100USD	TON O M3 45 USD, MINIMA 85USD
FRECUENCIA	SEMANTAL	SEMANTAL	SEMANTAL	SEMANTAL
TIEMPO DE TRANSITO	5 DIAS	20 DIAS	5 DIAS	5 DIAS

		MEXICO	VENEZUELA	ESTADOS UNIDOS	PANAMA
		INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION
AEREO	RUTAS DE ACCESO	PTO SALIDA CARTAGENA, DIRECTO	PTO SALIDA CARTAGENA, VIA PANAMA	PTO SALIDA CARTAGENA, DIRECTO	PTO SALIDA CARTAGENA, DIRECTO
	AEROLINEAS	TAMPA DESTINO: MEXICO D.F.	TAMPA DESTINO: CARACAS	TAMPA DESTINO: MIAMI	TAMPA DESTINO: PANAMA AERP. TOCUMEN
	FLETE \$US Kg	Min 120 usd hasta 40 kls; de 41 a 99 kls usd 2,15/kl; de 100 a 299 usd 1,75/kl; de 300 a 499 usd 1,45/kl; 500 en adelante usd 1,15/kl; f.s. 0,05/kl; due carrier usd 25; due agent usd 55; aduanamiento y logistica 150 usd	min 120 usd hasta 45 kls; de 46 a 99 kls usd 2,00/kl; de 100 a 299 usd 1,35/kl; de 300 a 499 usd 1,15/kl; 500 en adelante usd 1,05/kl; f.s. 0,05/kl; impuesto caracas 0,02/kl; aduanamiento y logistica 150 usd	Min 120 usd hasta 40 kls; de 41 a 99 kls usd 1,95/kl; de 100 a 299 usd 1,40/kl; de 300 a 499 usd 1,25/kl; 500 en adelante usd 1,05/kl; f.s. 0,05/kl; due carrier usd 25; due agent usd 55; aduanamiento y logistica 150 usd	Min 120 usd hasta 40 kls; de 41 a 99 kls usd 1,95/kl; de 100 a 299 usd 1,10/kl; De 300 a 499 usd 1,05/kl; 500 en adelante usd 1,00/kl; f.s. 0,05/kl; due carrier usd 25; Due agent usd 55; aduanamiento y logistica 150 usd
	FRECUENCIA	DIARIA	DIARIA	DIARIA	DIARIA
	TIEMPO DE TRANSITO	3 DIAS	3 DIAS	3 DIAS	3 DIAS
	RUTAS DE ACCESO	SALIENDO BUCARAMANGA - BOGOTA-MEX	SALIENDO BUCARAM- BOGOTA-CARACAS	SALIENDO BUCARAM-BOGOTA-MIA	SALIENDO BUCARAM-BOGOTA-PANAMA
MERCADOS	SEGMENTO DEL MERCADO	BOUTIQUES	BOUTIQUES	BOUTIQUES	BOUTIQUES
	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	TV, radio, internet, revistas, periódicos, teléfono, ventas por catálogo.	Periódicos, revistas, portales web, tv, radio	TV, radio, internet, revistas, periodices, teléfono.	TV, radio, internet, revistas, periódicos, teléfono .
	FERIAS ESPECIALIZADAS	La feria Anpic Guadalajara, Feria mexicana del calzado y la piel, Feria internacional del calzado, marroquinería y accesorios, SAPICA.	EXPOCALZADO 01 Caracas Venezuela	WSA Fall Show, New York Shoe Expo, Women & Children Apparel Market.	EXPOCOMER en la ciudad de panamá
	CIUDADES DE MAYOR CONCENTRACION EN LA INDUSTRIA MARROQUINERA	Guanajuato (46,5%) Jalisco(11,7%) Estado de México (5,3%) Distrito federal(3,4%)(México DF, Guadalajara, Monterrey, Puebla)	Zulia (29%)Miranda (23,3%)Carabobo (19%.) Distrito capital (18%.)	California (27,8 %), Texas (18,7 %), y Florida (8,4 %).(New York, Chicago, Atlanta, Miami, Houston, Los Ángeles)	Panamá (38,7%),Chiriquí (20%), Colón (24,2%)

		MEXICO	VENEZUELA	ESTADOS UNIDOS	PANAMA
		INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION
	CENTROS COMERCIALES, TIENDAS	Capa de ozono, Dolothy, Gaynor, Emico, Flosheim, La milagresa, Michel Domit, Nine west, Rudos.	Calzado rossi, MW sport, centro comercial caracas, centro comercial orinokia converse.	Coach, Liz claiborne, Donna Karan, International INC, Polo Ralph Laurent Corporation, J. Crewinc, Dooney & Bourke.	Centro comercial multicentro, crocs, via uno, the brow shoesco, via via shoes, clarks.
	PRECIO PRODUCTO pesos colombianos	Bolsos 132,927,81-correas 30,000	Bolsos 250,000- Correas 50,000	Bolsos 200,000- Correas 90,000	Bolsos 150,000 Correas 70,000
COMERCIO INTERNACIONAL	TOTAL EXPORTACIONES DE CORREAS COLOMBIANAS DEL PTO AL PAIS	CINTURONES:321,127.64	CINTURONES:756,926.17	CINTURONES:388,594.14	CINTURONES:256,243.38
	TOTAL EXPORTACIONES DE BOLSOS COLOMBIANAS DEL PTO AL PAIS	BOLSOS DE MANO:481,406.92	BOLSOS DE MANO :1,630,993.20	BOLSOS DE MANO :11,872,315.78	BOLSOS DE MANO :521,293.75
	TOTAL IMPORTACIONES DEL PAÍS(miles Dólar EUA)	350.842.386	36.387.614	2.262.585.634	21.801.598
	PRINCIPALES IMPORTADORES DE PRODUCTOS	Estados Unidos de América, china, japon, republica de corea, alemania, canada	Estados Unidos de América, china, brasil, colombia, mexico, españa, panama, argentina, chile, alemania.	China, canada, mexico, japon, alemania, Republica de corea, Reino unido, Colombia(21)	China, Estados Unidos de America, Singapur, Mecico, Hong Kong(China), Costa rica, Colombia, Japon.
	TOTAL \$US IMPORTACIONES DE LA PARTIDA 420221(MILES DÓLAR EUA)	37.443	4.370	1.204.817	12.566

	MEXICO	VENEZUELA	ESTADOS UNIDOS	PANAMA
	INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION
PRINCIPALES IMPORTADORES DE LA PARTIDA 420221	España, Italia, francia, china,India, Indonecia, Colombia, rumania, turquina.	Colombia, España, Estados Unidos, Argentina, Panama,Italia,Francia, Alemania.	China,Italia, Francia, India,Indonecia, Viet Nam, Colombia, España, Turquía,Hong Kong (China),Reino Unido,Rumania.	China, Estados unidos de America,Francia, Epaña, Italia,Taipei Chino,Colombia, Alemania.
TOTAL \$US IMPORTACIONES DE LA PARTIDA 420330(MILES DÓLAR EUA)	19.895	2.749	477.406	7.148
PRINCIPALES IMPORTADORES DE LA PARTIDA 420330	China,Italia, Espana,Guatemala,Estados Unidos, Francia, Canada, India, Colombia,Turquia, Rumania.	Colombia, china, Estados Unidos,Italia, España, panama,Brasil,Alemania.	China, Italia, Guatemala, India, Mexico,Canada, Francia, España, Taipei Chino, Argentina,Hong Kong (China).	China, Estados Unidos, Hong Kong (China),Italia, India, Colombia,Francia, española.

		PONDERACION					PONDERACION					PONDERACION					PONDERACION				
		GRUPO		PUNTAJE	RESULTADO		GRUPO		PUNTAJE	RESULTADO		GRUPO		PUNTAJE	RESULTADO		GRUPO		PUNTAJE	RESULTADO	
		INDICADOR	INDICADOR		GRUPAL	TOTAL	INDICADOR	INDICADOR		GRUPAL	TOTAL	INDICADOR	INDICADOR		GRUPAL	TOTAL	INDICADOR	INDICADOR		GRUPAL	TOTAL
INDICADORES ECONOMICOS	POBLACION TOTAL		0,18	3	0,54			0,18	2	0,36			0,18	4	0,72			0,18	1	0,18	
	PIB (USD)		0,15	3	0,45			0,15	2	0,30			0,15	4	0,60			0,15	1	0,15	
	PIB PERCAPITA		0,10	3	0,30			0,10	1	0,10			0,10	4	0,40			0,10	2	0,20	
	CRECIMIENTO DEL PIB		0,05	3	0,15			0,05	3	0,15			0,05	1	0,05			0,05	4	0,20	
	DESEMPLEO		0,17	3	0,51			0,17	2	0,34			0,17	1	0,17			0,17	4	0,68	
	TASA DE CAMBIO		0,08	3	0,24			0,08	1	0,08			0,08	4	0,32			0,08	4	0,32	
	INFLACION		0,04	3	0,12			0,04	1	0,04			0,04	4	0,16			0,04	2	0,08	
	BALANZA COMERCIAL		0,10	2	0,20			0,10	1	0,10			0,10	4	0,40			0,10	3	0,30	
	MONEDA		0,13	3	0,39			0,13	1	0,13			0,13	4	0,52			0,13	4	0,52	
	TOTAL	0,10	1,00	2,90	0,29	0,10	1,00	1,60	0,16	0,10	1,00	3,34	0,33	0,10	1,00	2,63	0,26				
CULTURA	IDIOMA		0,20	4	0,80			0,20	4	0,80			0,20	2	0,40			0,20	4	0,80	
	RELIGION		0,10	2	0,20			0,10	2	0,20			0,10	2	0,20			0,10	2	0,20	
	CULTURA DE NEGOCIOS		0,15	4	0,60			0,15	1	0,15			0,15	4	0,60			0,15	2	0,30	
	UBICACION GEOGRAFICA		0,25	3	0,75			0,25	4	1,00			0,25	1	0,25			0,25	3	0,75	
	GUSTOS, HABITOS Y PREFERENCIAS DEL SECTOR DEL CUERO		0,30	4	1,20			0,30	2	0,60			0,30	3	0,90			0,30	2	0,60	
	TOTAL	0,05	1,00	3,55	0,18	0,05	0,45	2,75	0,14	0,05	0,45	2,35	0,12	0,05	0,45	2,65	0,13				
SITUACION POLITICA	TIPO DE GOBIERNO		0,05	1	0,05			0,05	2	0,10			0,05	4	0,20			0,05	3	0,15	
	DURACION DEL PERIODO DE GOBIERNO		0,04	4	0,16			0,04	2	0,08			0,04	2	0,08			0,04	3	0,12	
	ESTABILIDAD DEL GOBIERNO		0,10	1	0,10			0,10	1	0,10			0,10	4	0,40			0,10	2	0,20	
	IMAGEN INTERNA		0,06	4	0,24			0,06	1	0,06			0,06	4	0,24			0,06	4	0,24	
	IMAGEN EXTERNA		0,12	3	0,36			0,12	1	0,12			0,12	3	0,36			0,12	4	0,48	
	SEGURIDAD		0,15	3	0,45			0,15	1	0,15			0,15	3	0,45			0,15	3	0,45	

	PROBABILIDAD DE CONFLICTOS INTERNACIONALES		0,11	3	0,33				0,11	1	0,11				0,11	2	0,22			0,11	3	0,33		
	RELACIONES BILATERALES		0,16	4	0,64				0,16	1	0,16				0,16	4	0,64			0,16	3	0,48		
	RIESGOS POLITICOS		0,07	3	0,21				0,07	1	0,07				0,07	4	0,28			0,07	3	0,21		
	IMAGEN DE COLOMBIA EN LOS MERCADOS OBJETIVOS		0,14	4	0,56				0,14	3	0,42				0,14	4	0,56			0,14	4	0,56		
	TOTAL	0,12	1,00	3,10	0,29	0,12	1,00	1,37	0,16	0,12	1,00	1,70	0,20	0,12	1,00	2,66	0,32							
POBLACION	POBLACION TOTAL		0,28	3	0,84				0,28	2	0,56				0,28	4	1,12			0,28	1	0,28		
	P. ECONOMICAMENTE ACTIVA		0,24	3	0,72				0,24	2	0,48				0,24	1	0,24			0,24	4	0,96		
	CRECIMIENTO POBLACIONAL		0,18	2	0,36				0,18	4	0,72				0,18	1	0,18			0,18	3	0,54		
	DENSIDAD POBLACIONAL		0,05	4	0,20				0,05	1	0,05				0,05	2	0,10			0,05	3	0,15		
	CONCENTRACION URBANA		0,10	2	0,20				0,10	4	0,40				0,10	3	0,30			0,10	1	0,10		
	SEXO (FEMENINO)		0,15	3	0,45				0,15	2	0,30				0,15	4	0,60			0,15	1	0,15		
	TOTAL	0,13	1,00	2,77	0,36	0,13	1,00	2,51	0,33	0,13	1,00	2,54	0,33	0,13	1,00	2,18	0,28							
CONDICIONES DE ACCESO AL MERCADO BARRERAS COMERCIALES	GRAVAMEN ARANCELARIO		0,30	4	1,20				0,30	4	1,20				0,30	4	1,20			0,30	1	0,30		
	IVA		0,20	2	0,40				0,20	1	0,20				0,20	4	0,80			0,20	3	0,60		

DISPONIBILIDAD DE TRANSPORTE	BARRERAS NO COMERCIALES	ACUERDOS INTERNACIONALES	0,50	3	1,50				0,50	3	1,50				0,50	4	2,00			0,50	3	1,50					
		SUB TOTAL	0,6	1,00	3,10	1,86	0,60	1,00	2,90	1,74	0,60	1,00	4,00	2,40	0,60	1,00	2,40	1,44			0,60	1,00	2,40	1,44			
		SELLOS DE CALIDAD		0,20	2	0,40				0,20	2	0,40				0,20	2	0,40				0,20	2	0,40			
		EMPAQUE, EMBALAJE Y ETIQUETADO		0,10	4	0,40				0,10	4	0,40				0,10	4	0,40				0,10	4	0,40			
		CANALES DE DISTRIBUCION		0,25	2	0,50				0,25	4	1,00				0,25	4	1,00				0,25	4	1,00			
		CONFIABILIDAD EN PAGOS		0,30	3	0,90				0,30	1	0,30				0,30	3	0,90				0,30	3	0,90			
		OFICINAS COMERCIALES		0,15	3	0,45				0,15	3	0,45				0,15	4	0,60				0,15	1	0,15			
	SUB TOTAL	0,440	1,00	2,65	1,06	0,440	1,00	2,55	1,02	0,440	1,00	3,30	1,32	0,440	1,00	3,30	1,32			0,440	1,00	2,85	1,14				
	TOTAL	0,140	1,00	5,75	0,81	0,140	1,00	5,45	0,76	0,140	1,00	7,30	1,02	0,140	1,00	7,30	1,02			0,140	1,00	5,25	0,74				
	DISPONIBILIDAD DE TRANSPORTE	MARITIMO	PUERTOS INTERNACIONALES		0,16	4	0,64				0,16	4	0,64				0,16	4	0,64			0,16	4	0,64			
NAVIERAS				0,10	4	0,40				0,10	4	0,40				0,10	4	0,40				0,10	4	0,40			
FLETE \$US Kg				0,18		0,00				0,18		0,00				0,18		0,00				0,18		0,00			

AEREO	FRECUENCIA			0,14	4	0,56					0,14	4	0,56					0,14	4	0,56					
	TIEMPO DE TRANSITO			0,17	4	0,68					0,17	1	0,17					0,17	4	0,68					
	RUTAS DE ACCESO			0,25	4	1,00					0,25	4	1,00					0,25	4	1,00					
	SUB TOTAL	0,50	1,00			3,28	1,64	0,50	1,00			2,77	1,39	0,50	1,00			3,28	1,64	0,50	1,00			3,28	1,64
	AEROLINEAS			0,26	4	1,04					0,26	4	1,04					0,26	4	1,04					
	FLETE \$US Kg			0,18		0,00					0,18		0,00					0,18		0,00					
	FRECUENCIA			0,14	4	0,56					0,14	4	0,56					0,14	4	0,56					
	TIEMPO DE TRANSITO			0,17	4	0,68					0,17	4	0,68					0,17	4	0,68					
	RUTAS DE ACCESO			0,25	4	1,00					0,25	4	1,00					0,25	4	1,00					
	SUB TOTAL	0,50	1,00			3,28	1,64	0,50	1,00			3,28	1,64	0,50	1,00			3,28	1,64	0,50	1,00			3,28	1,64
TOTAL	0,18	1,00			3,28	0,25	0,10	1,00			3,03	0,54	0,18	1,00			3,28	0,25	0,10	1,00			3,28	0,25	
MERCADOS	SEGMENTO DEL MERCADO			0,18	4	0,72					0,18	4	0,72					0,18	4	0,72					
	MEDIOS DE COMUNICACIÓN			0,10	4	0,40					0,10	4	0,40					0,10	4	0,40					

	FERIAS ESPECIALIZADAS		0,25	4	1,00					0,25	2	0,50					0,25	3	0,75				0,25	2	0,50
	CIUDADES DE MAYOR CONCENTRACION EN LA INDUSTRIA MARROQUINERA		0,15	3	0,45					0,15	2	0,30					0,15	4	0,60				0,15	1	0,15
	CENTROS COMERCIALES, TIENDAS		0,12	4	0,48					0,12	4	0,48					0,12	4	0,48				0,12	4	0,48
	PRECIO PRODUCTO pesos colombianos		0,20	4	0,80					0,20	4	0,80					0,20	4	0,80				0,20	4	0,80
	TOTAL		0,20	1,00	3,85	0,77	0,20	1,00	3,20	0,64	0,20	1,00	3,75	0,75	0,20	1,00	3,05	0,61							
COMERCIO INTERNACIONAL	TOTAL EXPORTACIONES DE CORREAS COLOMBIANAS DEL PTO AL PAIS		0,05	2	0,10					0,05	4	0,20				0,05	3	0,15				0,05	1	0,05	
	TOTAL EXPORTACIONES DE BOLSOS COLOMBIANAS DEL PTO AL PAIS		0,19	1	0,19					0,10	3	0,30				0,10	4	0,40				0,10	2	0,20	
	TOTAL IMPORTACIONES DEL PAÍS(miles Dólar EUA)		0,15	3	0,45					0,15	2	0,30				0,15	4	0,60				0,15	1	0,15	
	PRINCIPALES IMPORTADORES DE PRODUCTOS		0,07	3	0,21					0,07	2	0,14				0,07	4	0,28				0,07	1	0,07	
	TOTAL \$US IMPORTACIONES DE LA PARTIDA 420221(MILES DÓLAR EUA)		0,09	3	0,27					0,09	1	0,09				0,09	4	0,36				0,09	2	0,18	

PRINCIPALES IMPORTADORES DE LA PARTIDA 420221			0,10	3	0,30					0,10	1	0,10					0,10	4	0,40				0,10	2	0,20		
	TOTAL \$US IMPORTACIONES DE LA PARTIDA 420330(MILES DÓLAR EUA)		0,15	3	0,45					0,15	1	0,15					0,15	4	0,60				0,15	2	0,30		
	PRINCIPALES IMPORTADORES DE LA PARTIDA 420330		0,20	3	0,60					0,20	1	0,20					0,20	4	0,80				0,20	2	0,40		
	TOTAL	0,08	1,00	2,57	0,21	0,08	0,91	1,48	0,12	0,08	0,91	3,59	0,29	0,08	0,91	1,55	0,12										
TOTAL GENERAL	1,00			3,49	1,00			2,85	1,00			3,64	1,00													3,06	

ANEXO 7. EMPRESAS POSICIONADAS EN LOS ESTADOS UNIDOS

- Coach, Incorporated: Fundada en 1941, Coach, Inc. cuenta con departamentos de diseño, producción y ventas de artículos de cuero (incluyendo bolsos, accesorios, calzado, maletines de negocio, gafas de sol, relojes de mano, bolsos de viaje y fragancias).

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

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

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

- Samsonite Corporation: Diseña, fabrica y distribuye maletas de viaje, así como bolsos y calzado. Estos productos se venden en más de cien países y la compañía cuenta con 200 tiendas propias en Estados Unidos, Canadá, Latinoamérica, Asia y Europa. Así mismo, se pueden adquirir sus productos vía página web.

Samsonite vende al por menor su mercancía en tiendas operadas por ella misma, bibliotecas y establecimientos de artículos de viaje. También se pueden encontrar sus productos en grandes almacenes, tiendas de las calles

comerciales de las ciudades, tiendas especializadas, cadenas minoristas y clubes almacén.

- WilsonTheLeatherExperts Inc.: La estrategia de la compañía ha sido comercializar bajo diferentes nombres y una variedad de marcas para adaptarse al perfil socioeconómico, demográfico y cultural de sus clientes en distintas ubicaciones y precios, desde adolescentes hasta adultos.

Por otro lado, la empresa complementaba cada año sus tiendas permanentes con tiendas temporales durante los periodos más altos de vacaciones. Asimismo, debido a la estacionalidad de las compras de prendas de cuero, la empresa diversificó su oferta y la amplió a líneas de producto como maletines, bolsos, fundas de ordenadores portátiles, fundas de CD, carteras, guantes y mochilas.

**ANEXO 8. PRECIOS DE BOLSOS Y CORREAS EN EL MERCADO DE LOS
ÁNGELES CALIFORNIA**

	<p>Nombre: Bolstad Material: sintético Precio: \$ 120.00 dólares Características: Este bolso de cuero de mano ofrece un diseño simple y elegante que le da un aspecto sobrio y muy versátil. Doble asa. Perfil cuadrado. Costura de tonos sutiles.</p>
	<p>Nombre: Thorade Material: Cuero Precio: \$110.00 dólares Características: Esta bolsa de cruz el cuerpo la llevará a cualquier lugar con estilo, de día o de noche. Una vuelta de bloqueo de cierre. Diseño tejido. Cruz-cuerpo, correa. Cuero de primera calidad.</p>
	<p>Nombre: McMurphy Material: Cuero Precio: \$ 140.00 dólares Características: Bolso de cuero barril femenina rebelde, doble asa.</p>
	<p>Nombre: Michael Material: Saffiano Cuero Precio: \$ 300,00 dólares Características: Dos asas superiores, con adornos de cadena correa para el hombro con una longitud de 14,5 caídas. Bolsillos internos con cremallera de fijación y funda, clip para llaves interno. Broche magnético de sujeción en la parte superior.</p>

	<p>Nombre: Etienne Aigner Material: Croco Embossed Leather Precio: \$ 175,00 dólares Características: Llavero desmontable, juego de manillas con 10,5 pulgadas de largo de caída. Una pared trasera bolsillo con cremallera y dos bolsillos de diapositivas MEDIDAS: 12,5 "x 8,8" x 3,75 "</p>
	<p>Nombre: Tignanello Material: Cuero Precio: \$ 159,00 Características: Juego de manillas con 10,5 pulgadas de largo de caída, totalmente forrado. En el interior dispone de un bolsillo con cremallera, divisor y dos bolsillos, cierre de botón de metal.</p>
	<p>Nombre: Tignanello Material: cuero natural Precio: \$ 179,00 dolares Características: Cierre de cremallera, revestimiento interior, dos bolsillos interiores, cuatro bolsillos exteriores, patas de metal en la parte inferior de la bolsa.</p>
	<p>Nombre: MichaelKor Material: Cuero Precio: \$ 70.00 dólares Características: Hebilla de correa de cuero de 1 1/2 "de ancho. Con aplicaciones y diseños exclusivos.</p>
	<p>Nombre: Belts Precio: \$ 89.95 dólares Material: cuero Características: Se muestra en cuero blanco de grano cocodrilo italiano. Correa es 3/4 "de ancho.</p>

	<p>Nombre: Ruts Precio: \$ 65,00 dólares Material: cuero Características: Correa delgada con brillantes dorados.</p>
	<p>Nombre: Bible Precio: \$ 85.50 dólares Material: cuero Características: 2 pulgadas cinturón ancho de cuero Atado con olas de espárragos. Buckle Solid Diseño Floral.</p>
	<p>Nombre: Republic Precio: \$ 60.00 dólares Material: cuero Características: Hecho de cuero de piel de vaca 100% 1 1/2 "de ancho, Cierre de botón para facilitar el cambio a su hebilla favorito. Viene con envejecido, acabado en la hebilla.</p>
	<p>Nombre: Banana Precio: \$ 59.99 dólares Material: cuero Características: 1 1/4 "de ancho, hebillas intercambiables. 100% cuero auténtico.</p>
	<p>Nombre: Beltmaster Precio: \$ 32.00 dólares. Material: cuero Características: 1 1/4 "de ancho de impresión blanco cocodrilo.</p>

**ANEXO 9. EMPRESAS COLOMBIANAS QUE EXPORTAN LAS PARTIDA
HACIA LOS ÁNGELES CALIFORNIA**

➤ **BOLSOS DE COLOMBIA A LOS ANGELES**

Exportador	Razón social del importador
C.i. Dise-o y moda internacional s.a. - altex 147	Gzuñiga ltd
D lapel s.a	Piel inc
93355393	Prego leather export y/o rodrigo zuleta
C.i. Dise-o y moda internacional s.a. - altex 147	Gzuñiga ltd
Yuma crocodile products s.a. Ci	Marea liane morange selig
C.i. Colombian agroindustrial company s.a.	Coach services inc
C.i. Dise-o y moda internacional s.a. - altex 147	Gzuñiga ltd
Zabulon ordo-ez ordo-ez / zamex marroquinera	Rodrigo bolaños
Alcantara asociados s.a.	Max vozi
Temac leather ltda	Dean santini

➤ **CORREAS DE COLOMBIA A LOS ANGELES**

Exportador	Razón social del importador
C.i. Dise-o y moda internacional s.a. - altex 147	Gzuñiga ltd
Alcantara asociados s.a.	Max vozi
C.i. Dise-o y moda internacional s.a. - altex 147	Gzuñiga ltd
Flavio santander mu-oz delgado / brios	Rodrigo bolanos lopez

ANEXO 10. LISTA DE LOS MERCADOS PROVEEDORES DE BOLSOS Y CORREAS POR ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA EN 2011

Proveedores de Bolsos

pais	Indicadores comerciales									Arancelario (estimado) aplicado por Estados Unidos de América
	Valor importada en 2011 (miles de USD)	Saldo comercial en 2011 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Estados Unidos de América (%)	Cantidad importada en 2011	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2007-2011 (% p.a.)	Participación de los países socios en las exportaciones mundiales (%)	Tasa de crecimiento de las exportaciones totales del país socio entre 2007-2011 (% p.a.)	
Mundo	1204817	-1085078	100	24354160	Unidad	49	-2	100	11	
China	611945	-608051	50,8	19965136	Unidad	31	-1	17,7	24	8,1
Italia	306829	-305578	25,5	1238126	Unidad	248	-8	28	3	8,1
Francia	146248	-144556	12,1	183871	Unidad	795	7	15,6	11	8,1
India	24173	-24055	2	965244	Unidad	25	9	3,6	10	8,1
Indonesia	21762	-21762	1,8	530462	Unidad	41	0	0,8		8,1
Viet Nam	18646	-18615	1,5	615159	Unidad	30	277	0,4	45	8,1
Colombia	12558	-12544	1	82762	Unidad	152	-12	0,2	-10	0
España	11500	-10625	1	64348	Unidad	179	0	1,4	11	8,1
Turquía	7764	-7550	0,6	33966	Unidad	229	5	0,8	11	8,1
Hong Kong (China)	6971	10899	0,6	123320	Unidad	57	-18	18,6	20	8,1
Reino Unido	5503	-3717	0,5	25526	Unidad	216	19	1,4	9	8,1
Rumania	3582	-3582	0,3	39904	Unidad	90	32	0,6	-4	8,1
México	2944	-2274	0,2	157397	Unidad	19	3	0	9	0
Suiza	2755	-1923	0,2	12897	Unidad	214	6	1,3	2	8,1


Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE

Proveedores de Correas

Exportadores	Valor importada en 2007	Valor importada en 2008	Valor importada en 2009	Valor importada en 2010	Valor importada en 2011
Mundo	544963	491272	431736	483419	477406
China	362837	331853	304400	350867	329560
Italia	67531	57858	35631	37116	44656
Guatemala	14016	13879	17872	20905	23852
India	16618	17666	19009	18799	17153
México	19524	18979	16829	16023	15856
Canadá	16482	12625	8856	10530	10754
Francia	8313	8158	7367	7338	10398
España	4712	4726	3598	5666	8127
Taipei Chino	4177	3976	2767	2568	3377
Argentina	5738	1189	1208	1570	1881
Colombia	374	178	196	164	390
Países Bajos (Holanda)	288	268	221	309	384
Turquía	2136	498	393	368	377

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.

ANEXO 11. MATRIZ INCOMTEMS




 NUEVOS INCOTERMS 2011		MODALIDAD DE TRANSPORTE		Mercancía acondicionada para su envío.		Carga y livido del camión o contenedor en fábrica.		Transporte interior en origen de la fábrica al puerto o aeropuerto.		Formalidades aduaneras de exportación (Aguantamiento aduanero, documento de exportación, certificados, inspecciones, trámites especiales y manifiesto logístico).		Gastos de manipulación en origen, (Cargues, descargues, y bodegajes de mercancía en puerto, aeropuerto o frontera.)		Transporte principal.		El seguro de la mercancía y seguro de transporte internacional.		Gastos de manipulación de destino (Cargues, descargues y bodegajes de mercancía en puerto, aeropuerto o frontera.)		Formalidades aduaneras de importación (Aguantamiento aduanero, documentos, impuestos, certificados, inspecciones, yantes, especiales y manifiesto logístico).		Transporte interior en destino desde puerto, aeropuerto o frontera hasta la fábrica o almacén.		Entrega de la mercancía al comprador (inspección y descarga en el almacén o la fábrica.)	
		Módulo	Polivalente	Módulo	Polivalente	Módulo	Polivalente	Módulo	Polivalente	Módulo	Polivalente	Módulo	Polivalente	Módulo	Polivalente	Módulo	Polivalente	Módulo	Polivalente	Módulo	Polivalente	Módulo	Polivalente	Módulo	Polivalente
En fábrica (... lugar convenido)	Polivalente	EXWORK	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
(Free Alongside Ship). Libre al Costado del Buque (... puerto convenido)	Marítimo	FAS	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
(Free Carrier). Libre transportista (... lugar convenido)	Polivalente	FCA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
(Free On Board). Libre a bordo (... puerto de carga convenido)	Marítimo	FOB	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
(Carriage Paid To). Transporte pagado hasta (... lugar de destino convenido)	Polivalente	CPT	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
(Carriage and Insurance Paid To). Transporte y seguro pagado hasta (... lugar de destino convenido)	Polivalente	CIP	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
(Cost and Freight). Coste y flete (... puerto de destino convenido)	Marítimo	CFR	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
(Cost, Insurance and Freight). Costo seguro y flete (... puerto de destino convenido)	Marítimo	CIF	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
(Delivered at terminal). Se refiere a entrega en el puerto de destino, después de descargado.	Marítimo	DAT	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
(Delivered At Place). Entrega en el punto convenido en el lugar de destino (... sin asumir las formalidades aduaneras de importación)	Polivalente	DAP	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
(Delivery Duty Paid). Entrega derechos pagados (... lugar de destino convenido)	Polivalente	DDP	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Costo y riesgos por parte del vendedor (exportador)
 Costo y riesgos por parte del comprador (importador)
 Costo y riesgos acordados entre vendedor y comprador (exportador/importador)

Los pesos establecidos para la elaboración de la matriz fueron de 1,10 kilogramos para los bolsos y de 0,15 kilogramos para las correas.

PRODUCTO	DIMENSION CAJAS		UNIDADES
	55	ANCHO	X CAJA
BOLSOS	55	LARGO	16
CORREAS	65	ALTO	3
TOTAL			19

	AVIANCA / TAMPA		COPA AIRLINES				
	MIAMI	NEW YORK	L.A	SAN JOSE	SANTA CRUZ	L.ANGELES	GUATEMALA
100 a 299 kls.	1,45	2,35	2,85	1,55	4,00	2,65	2,15
300 a 499 kls.	1,30	2,05	2,65	1,30	3,35	2,12	1,95
500 kls. adel.	1,05	1,80	2,25	1.15	3,30	2,12	1,90

  			
<small>Transportes Internacionales</small> <small>International Freight Forwarders</small>			
<small>SIA S.A. SUCURSAL</small> <small>EXPORTACION S.A.</small>			
<small>MATRIZ LA FORTACION ALBA</small>			
	CANTIDAD A EXPORTAR UNIDADES	113	
	VALOR PRODUCTO	195.000	
	VALOR MERCANCIA	22.035.000	
	TASA DE CAMBIO	\$ 1.700,00	
	PRECIO OFERTA UNITARIO USD	114,71 USD	
	DESTINO	L.A.	
	EMBALAJES	6	
	DIMENSIONES	55 X 55 X 65	
	KILOS VOLUMEN	196,63	
	PESO BRUTO POR CAJA	21	
	PESO BRUTO TOTAL	126	
	REEMPAQUE POR CAJA	2.800	
CPT	VALOR FLETE INTERNACIONAL KILO	2,65	
	TASA DE SEGURO INTERNACIONAL	0,7%	
PRODUCTO: CONFECCIONES	PARTIDA ARANCELARIA:	VARIAS	
	COSTO/UNIT \$	COSTO UNIT/USD	
PRECIO POR UNIDAD	195.000	114,71	
EMPAQUE	0	0,00	
EMBALAJE	0	0,00	
MANIPULEO	0	0,00	
ETIQUETADO	0	0,00	
DOCUMENTACION	0	0,00	
VALOR TOTAL EX-WORK	\$ 195.000,00	USD 114,71	
	COSTO TOTAL \$	COSTO/ UNIT \$	COSTO UNIT /USD
DECLARACION DE EXPORTACION	37.000	327,43	0,193
CERTIFICADO ORIGEN	0	0,00	0,000
TRANSPORTE AEROPUERTO	75.000	663,72	0,390
REEMPAQUE DE MERCANCIA	16.800	52,08	0,031
GASTOS OPERATIVOS VARIOS	27.000	238,94	0,141
TRAMITE DE ADUANA	200.000	1769,91	1,041
SUB-TOTAL	355.800		1,795
I.V.A. 16%	56.928		0,296
SUB-TOTAL	412.728		2,092
VALOR VENTA F.C.A.	\$ 412.728		USD 116,80
TRANSPORTE INTERNACIONAL	521,06		4,61
DUE AGENT - DUE CARRIER	78,00		0,69
COLLECT FEE	0,00		0,00
DISBURSEMENT FEE	0,00		0,00
RECARGO IMPUESTO	0,00		0,00
SUB-TOTAL			5,30
VALOR VENTA C.P.T	599,06		122,10
SEGURO INTERNACIONAL	\$ 154.245		0,80
IVA	\$ 24.679		0,13
VALOR VENTA C.I.P.			USD 123,03

Fuente: Alltrans Ltda.

ANEXO 12. CONCEPTOS TECNICOS

- 1. Diseño:** Parte creativa y elemento diferenciador. En esta etapa se encarga de la concepción inicial del producto en el cual se tendrá en cuenta la diferenciación el impacto y la innovación que le pueda causar al cliente en cuanto a color, texturas, materiales y especificaciones técnicas del producto; esta etapa depende el éxito que pueda generar el producto al consumidor
- 2. Modelaje:** Es un componente técnico de mucha importancia en el proceso de desarrollo del producto, pues se define la forma y diseño a través de bosquejos y moldes, permitiendo visualizar el producto final y posteriormente llegar a modificar detalles.
- 3. Corte:** Se realiza mediante la moldura de acuerdo con la medida que se requiere para dar forma al cuero dependiendo del diseño.
- 4. Desbaste:** proceso que se realiza por medio de maquina desbastadora la cual reducir el grosor y calibre del cuero con el fin de facilitar la costura y manipularlo de acuerdo al diseño estipulado, generando productos de alta calidad.
- 5. Pre armado:** Consiste en ensamble de las partes e iniciar a dar forma al diseño.
- 6. Refilado:** Consiste en cortar los excedentes de cuero que ha dejado el pre armado de manera que se adapten al diseño.

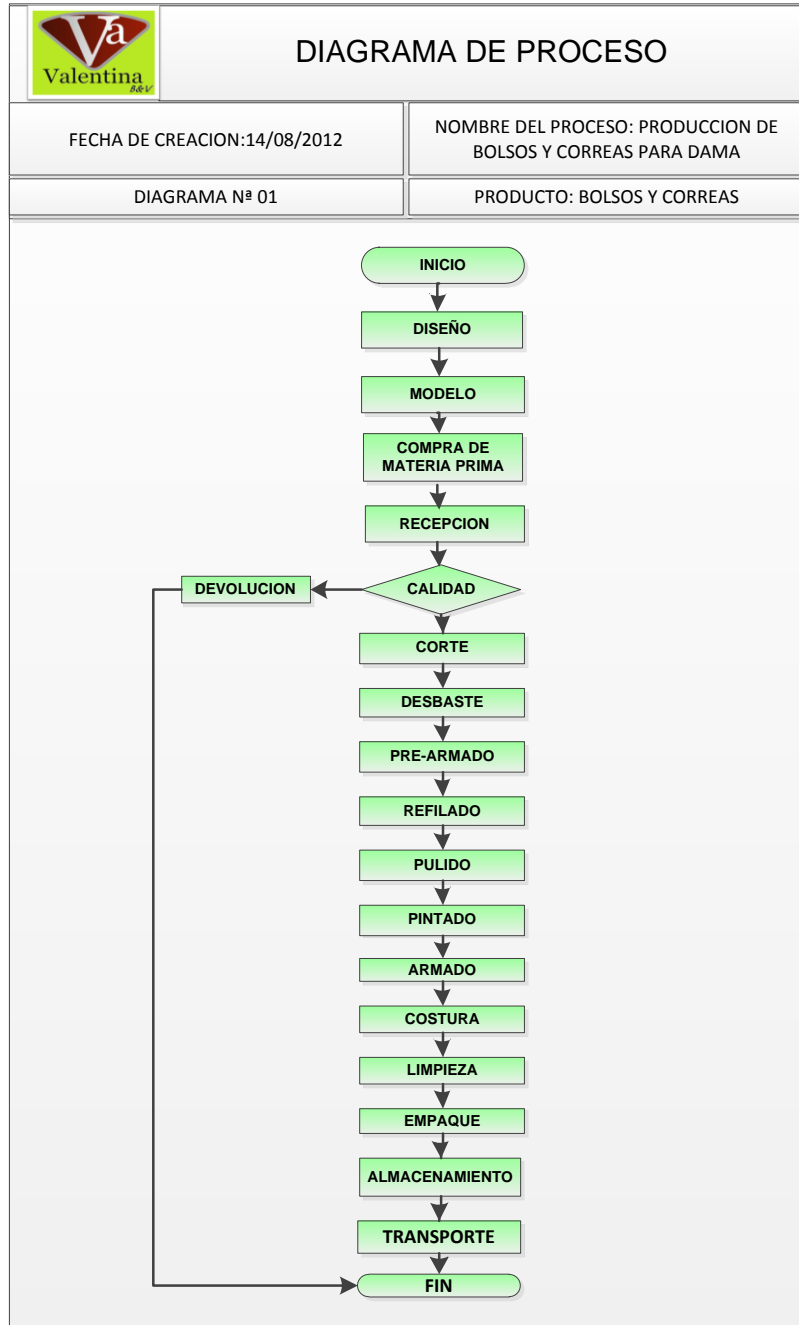
7. **Pulido:** Consiste en corregir o perfeccionar la superficie del cuero para mejorar su aspecto visual.

8. **Entintado:** Proceso que se realiza por medio de tinta y pinceles con el fin de agregar color similar al cuero para resaltarlo o en ocasiones para eliminar imperfecciones que se puedan presentar en él.

9. **Armado:** En esta etapa del proceso se realiza la costura de las partes y al mismo tiempo emplear herrajería como un elemento decorativo, dando al producto una apariencia más vistosa.

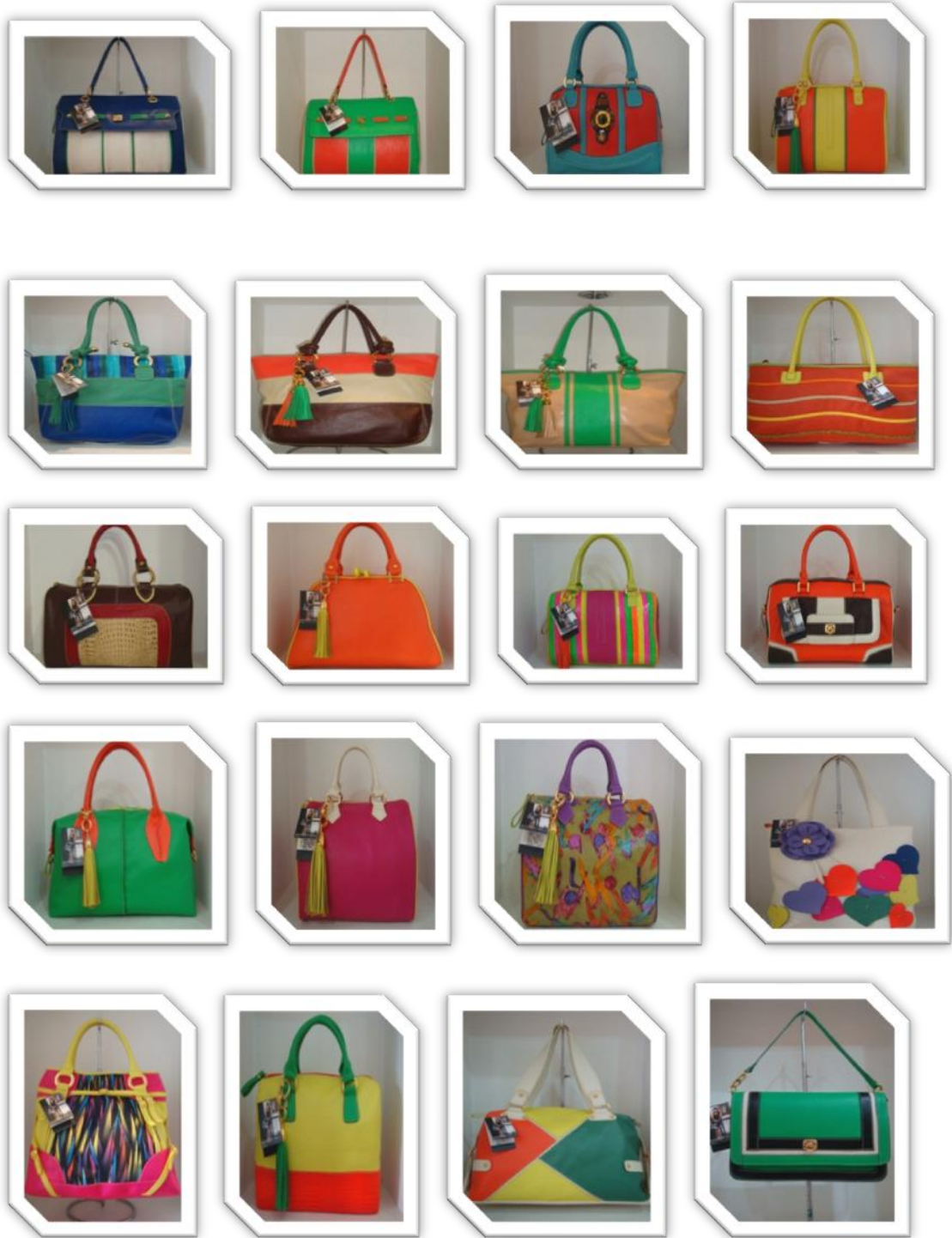
10. **Embalaje:** Recipiente que facilita el transporte de mercancía el cual permite facilitar la manipulación del producto y mantenerlos con los estándares de calidad óptimos para el cliente.

ANEXO 13. DIAGRAMA DE FLUJO DE BOLSOS



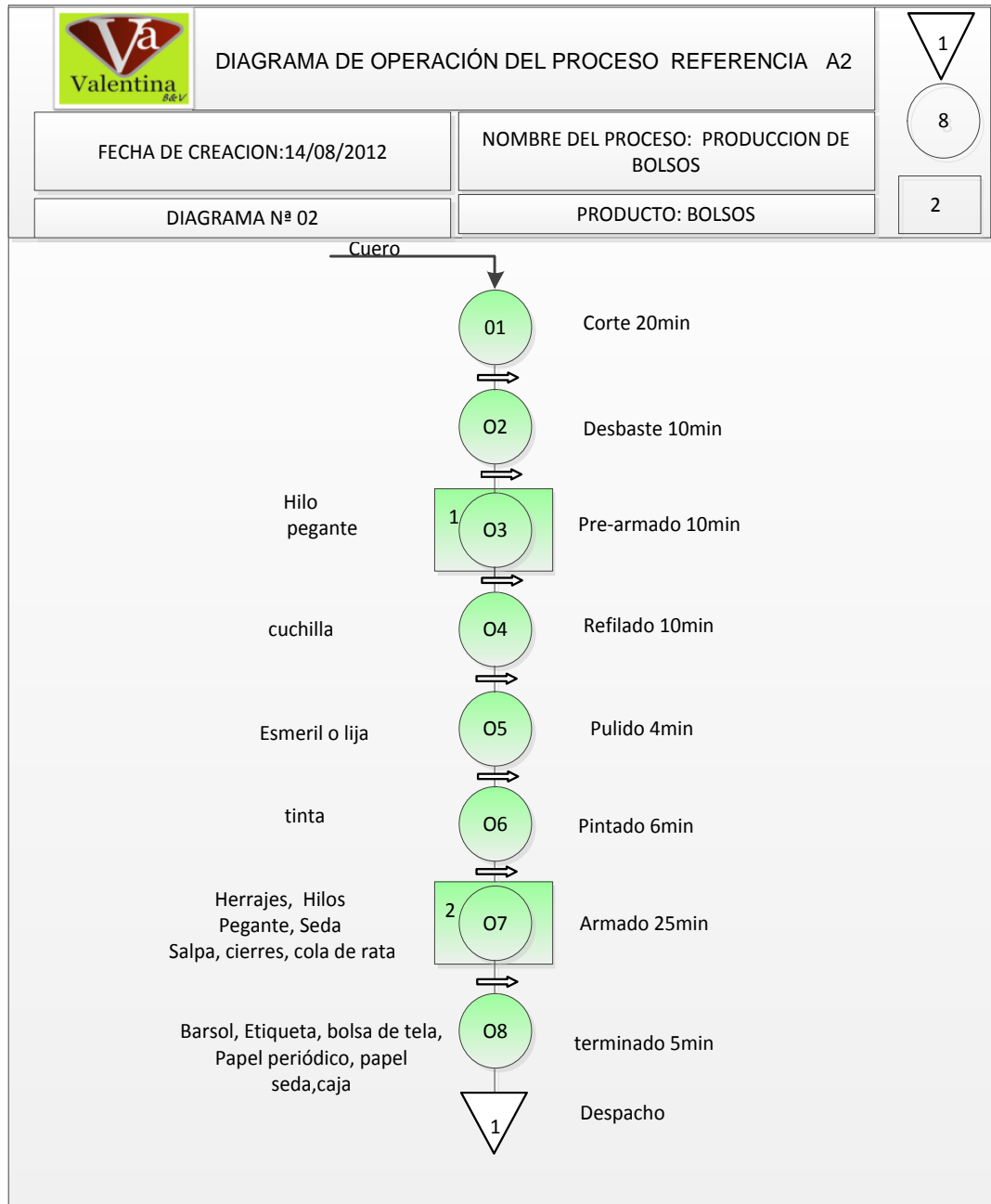
Fuente: Autoras Proyecto

ANEXO 14. DISEÑOS DE BOLSOS VALENTINA B & V



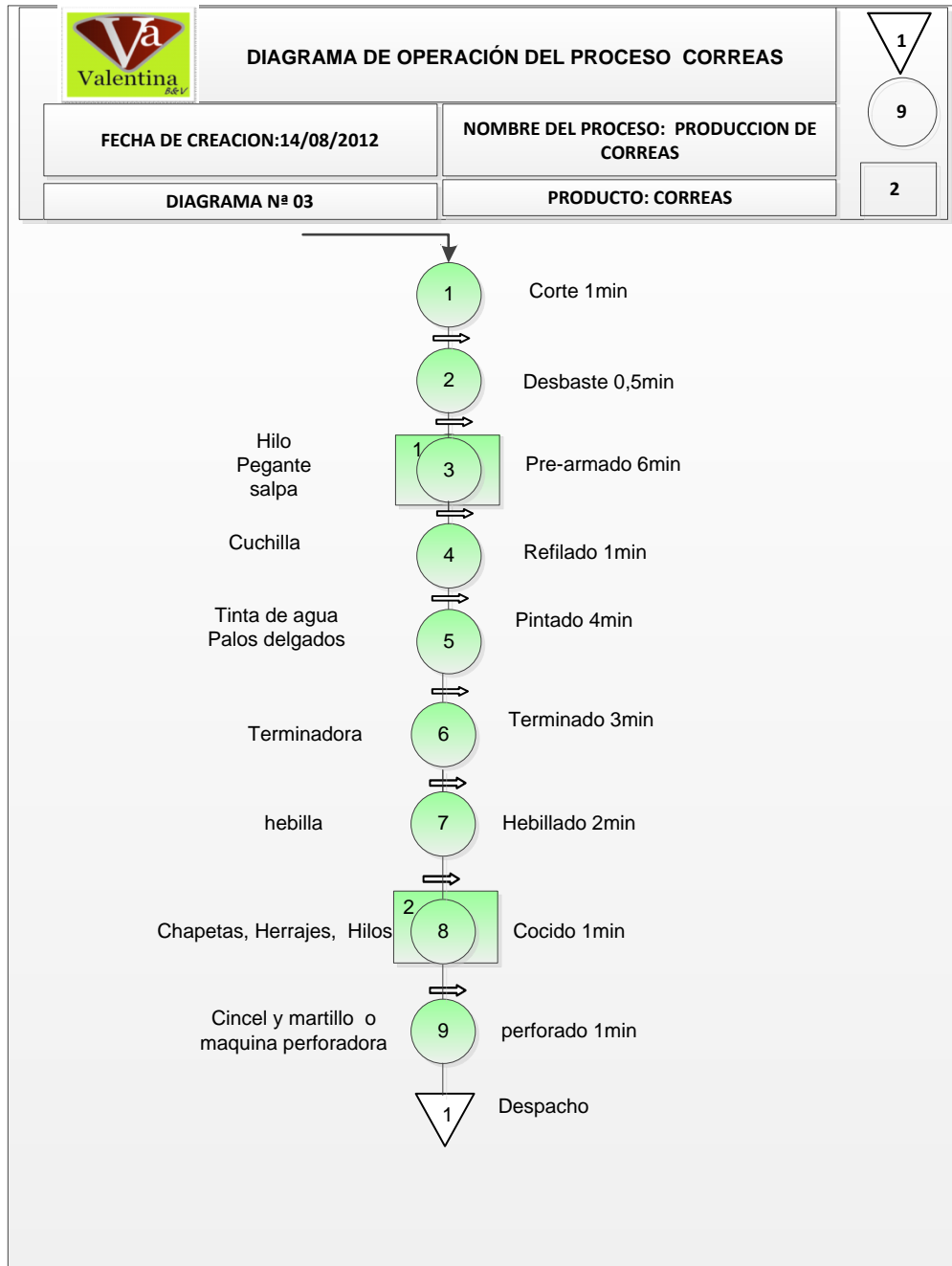
ANEXO 15 DIAGRAMA DE OPERACIÓN DEL PROCESO

➤ BOLSOS REFERENCIA A2




Fuente: Autoras Proyecto


➤ PROCESO CORREAS



ANEXO 16 COSTEOS DE BOLSOS

REFERENCIA: A1 COLOR: VERDE AZUL desperdicio 15%			
MATERIAL	CONSUMO (dm) O Unidades	COSTO	COSTO TOTAL
Argolla dorada	4	650	2600
Pepón dorado	4	300	1200
Cabeza cierre exterior	1	350	350
Cabeza cierre interior	1	50	50
Cierre exterior #6	0,36	198	71,28
Cierre interior #3	0,18	72	12,96
Cuero liso	37,068	870	32249,16
Cuero croco	16,46	1000	16460
Cola de rata	0,5	180	90
Boquilla	0,5	870	435
Ceda	29,95	29	868,55
Salpa	10,6	68	720,8
pieza Porta celular en cuero	0,5	650	325
papel periódico	1	50	50
papel seda	1	70	70
bolsa	1	190	190
hilo	1	600	600
pegante	1	600	600
pintura	1	400	400
total			57342,75

FUENTE: Autoras proyecto

REFERENCIA: A2 COLOR: VERDE NARANJA desperdicio 15%			
MATERIAL	CONSUMO(dm) O Unidades	COSTO	COSTO TOTAL
Cuero croco	14,5	1000	14500
cuero liso	61,49	870	53496,3
Cierre exterior #6	0,36	198	71,28
Cierre interior #3	0,18	72	12,96
Cabeza cierre exterior	1	350	350
Cabeza cierre interior	1	50	50
cola de rata	0,5	180	90
Ceda	29,95	29	868,55
Salpa	10,6	68	720,8
Boquilla	0,5	870	435
pieza Porta celular en cuero	0,5	650	325
Herraje dorado	4	3800	15200
mosquetones dorados	2	600	1200
Hebilla	1	400	400
papel periódico	1	50	50
papel seda	1	70	70
bolsa	1	190	190
hilo	1	600	600
pegante	1	600	600
pintura	1	400	400
TOTAL			89629,89

FUENTE: Autoras proyecto

REFERENCIA: A3

COLOR: VERDE LIMON-FUCCIOA
desperdicio 15%



MATERIAL	CONSUMO(dm) O Unidades	COSTO	COSTO TOTAL
Cuero liso	66,61	870	57950,7
Cuero croco	8,4617	1000	8461,7
Ceda	29,95	29	868,55
Salpa	10,6	68	720,8
boche imanado	1	200	200
Cierre interior #3	0,18	72	12,96
Cabeza cierre interior	1	50	50
Boquilla	0,5	870	435
pieza Porta celular en cuero	0,5	650	325
hebillas	4	550	2200
hongos o pepones	8	300	2400
cuadrantes	2	480	960
mosquetones dorados	2	600	1200
papel periódico	1	50	50
papel seda	1	70	70
bolsa	1	190	190
hilo	1	600	600
pegante	1	600	600
pintura	1	400	400
TOTAL			77694,71

Fuente: Autoras Proyecto

REFERENCIA:A4
 COLOR: FUCCIA VERDE
 LIMON
 desperdicio 15%



MATERIAL	CONSUMO(dm) O Unidades	COSTO	COSTO TOTAL
Cuero liso	36,25	870	31537,5
Cuero croco	14,36	1000	14360
Cierre exterior #6	0,54	198	106,92
Cierre interior #3	0,18	72	12,96
Cabeza cierre exterior	2	350	700
Cabeza de seguridad	1	50	50
boquilla exterior cuero liso	0,68	870	591,6
Boquilla interior	0,5	870	435
pieza Porta celular en cuero	0,5	650	325
Ceda	18	29	522
Salpa	18	68	1224
pepones	4	300	1200
cuadrantes	4	400	1600
Chapa	1	3000	3000
hebillas	3	400	1200
mosquetones	2	600	1200
Cola de rata	0,5	180	90
papel periódico	1	50	50
papel seda	1	70	70
bolsa	1	190	190
hilo	1	600	600
pegante	1	600	600
pintura	1	400	400
total			60064,98

REFERENCIA	A5		
COLOR	Azul		
desperdicio 15%			
			
MATERIAL	CONSUMO(dm) O Unidades	COSTO	COSTO TOTAL
Cuero	65,144	650	42343,6
Cierre exterior #6	43	198	8514
Cierre interior #3	20	72	1440
Cabeza cierre exterior	2	500	1000
Cabeza de seguridad	1	200	200
Ceda	33,74	29	978,46
Salpa	3,12	68	212,16
Cola de rata	0,9	180	162
terminales dorados	4	714	2856
<u>papel periodico</u>	1	50	50
<u>papel seda</u>	1	70	70
<u>bolsa plastica</u>	1	190	190
hilo	1	600	600
pegante	1	600	600
pintura	1	400	400
campanas	2	550	1100
TOTAL			60716,22

Fuente: Autoras Proyecto

ANEXO 17 MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES DE INSUMOS

	SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES			FECHA DE REALIZACIÓN: 19 de Septiembre de 2012				
	PÁGINA: 1 DE			VERSIÓN:01				
EVALUACIÓN DE PROVEEDORES				PROVEEDOR		No.1	No.2	No.3
				EMPRESA:				
				PRODUCTO/ SERVICIO:				
				FECHA DE EVALUACIÓN:				
CRITERIO	ÍTEM EVALUADO	PUNTAJE ASIGNADO	PUNTAJE TOTAL		CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	
CALIDAD Producto	¿Cumple con las especificaciones técnicas requeridas?	SI = 25 NO = 0	35					
	¿Cuenta con certificados de calidad?	SI = 10 NO = 0						
GARANTÍA	De 361 en adelante	20	20					
	De 181 a 360 días	15						
	De 1 a 180 días	10						
	No ofrece garantía	0						
CONDICIONES DE PAGO	De contado	3	9					
	Crédito de 15 a 30 días	6						

	Crédito más de 30 días	9					
PRECIO	Más del 100% sobre el costo más bajo	3	15				
	Del 71% al 100% sobre el costo más bajo	6					
	Del 31% al 70% sobre el costo más bajo	9					
	Hasta el 30% sobre el costo más bajo	12					
	Es el costo más bajo	15					
TIEMPO DE ENTREGA	Más de treinta (30) días.	0	10				
	De dieciséis (16) hasta treinta (30) días	4					
	De seis (6) hasta quince (15) días	6					
	Más de un día hasta cinco (5) días	8					
	Inmediatamente hasta veinticuatro (24) horas	10					
PUNTUALIDAD EN INFORMACIÓN	Mala	0	6				
	Regular	2					
	Buena	4					
	Excelente	6					
* REFERENCIAS (tres (3) empresas)	Amabilidad en la atención	Del 1 al 5	5				
	Claridad en la información	Del 1 al 5					
	Nivel de garantía	Del 1 al 5					
	Puntualidad al prestar el servicio	Del 1 al 5					
	Promedio del puntaje de las referencias	Promedio			0	0	0
Firma de verificación:			TOTAL	100	0	0	0
			Tipo de proveedor		C	C	C

ANEXO 18 MATRIZ DE SELECCIÓN PROVEEDORES MAQUINAS

Proveedores

- 1) ZEA machine
- 2) Industrias Sander
- 3) Brasilmaq

Ponderación de criterios:

Escala de valoración	
4	Excelente
3	Bueno
2	Regular
1	Malo

Criterios de selección:

ZEA machine	Industrias Sander	BRASILM AQ	CRITERIO
4	4	1	Antigüedad en el mercado
3	1	2	Precio
4	4	2	Condiciones de pago
4	3	3	Plazo de entrega
4	4	3	Calidad de la maquina
3,8	3,2	2,2	PROMEDIO
1,7	1,5	1	NORMAL

Pesos asignados:

Para establecer los pesos de cada criterio se llevó a cabo una encuesta a 6 personas en la empresa Beatriz de Vargas arrojando los siguientes resultados: El criterio que más relevancia tiene en el momento de adquirir una maquina es la calidad, seguido de las condiciones de pago, posteriormente el precio y finalmente el plazo de entrega y la antigüedad en el mercado.

Según lo anterior se le darán los siguientes pesos a cada criterio:

Antigüedad en el mercado	Precio	Condiciones de pago	Plazo de entrega	Calidad	Total	Priori
Antigüedad en el mercado					5	
	Precio				9	
		Condiciones de pago			14	
			Plazo de entrega		8	
				Calidad	24	

- Calidad de la maquina (5)
- Condiciones de pago (4)
- Precio (3)
- Plazo de entrega (2)
- Antigüedad en el mercado (1)

Calculo de puntos y totales para cada proveedor:

ZEA machine

Criterio	Peso	Calificación	Puntos	Normal	Total
Antigüedad en el mercado	1	4	4	1,7	6,8
Precio	3	3	9	1,7	15,3
Condiciones de pago	4	4	16	1,7	27,2
Plazo de entrega	2	4	8	1,7	13,6
Calidad de la maquina	5	4	20	1,7	34
TOTAL					96,9

Fuente: Autoras del proyecto

Industrias Sander

Criterio	Peso	Calificación	Puntos	Normal	Total
Antigüedad en el mercado	1	4	4	1,5	6
Precio	3	1	3	1,5	4,5
Condiciones de pago	4	4	16	1,5	24
Plazo de entrega	2	3	6	1,5	9
Calidad de la maquina	5	4	20	1,5	30
TOTAL					73,5

Fuente: Autoras del proyecto

BRASILMAQ

Criterio	Peso	Calificación	Puntos	Normal	Total
Antigüedad en el mercado	1	1	1	1	1
Precio	3	2	6	1	6
Condiciones de pago	4	2	8	1	8
Plazo de entrega	2	3	6	1	6
Calidad de la maquina	5	3	15	1	15
TOTAL					36

Fuente: Autoras del proyecto

OPCION DE PROVEEDOR: ZEA machine

Para la elaboración de la matriz selección proveedores se evaluaron tres empresas comercializadoras de maquinaria para marroquinería las cuales corresponden a ZEA machine, Industrias Sander y BRASILMAQ, se llevó a cabo la ponderación de criterios: 4 como excelente, 3 como bueno, 2 como regular y 1 como malo. Posteriormente se establecieron los criterios correspondientes como lo son la antigüedad en el mercado, el precio, las condiciones de pago, el plazo de entrega, y la calidad de la maquinaria para luego evaluarlos de acuerdo a la ponderación de criterios establecidos. Se procede a sacar el promedio de cada empresa distribuidora de las máquinas y su normal la cual se escoge el mínimo promedio y se divide entre cada uno de los promedios. A continuación se procede a asignar los pesos a cada uno de los criterios ya establecidos y se saca el producto entre el este y la calificación dando como resultado la puntuación procediendo a multiplicar con la normal de cada empresa para que finalmente nos proyecte un total. La sumatoria de este total nos determinara cual será nuestra mejor opción de proveedor escogiendo la que arroje la mayor puntuación para nuestro caso es **ZEA machine**.

ANEXO 19. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE LA MAQUINAS UTILIZADAS PARA EL PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE BOLSOS Y CORREAS

DESBASTADORA	
	<p>Maquina desbastadora de piles, Gem y XP-5;; utilizada para reducir el grosor y calibre del cuero, la cual va eliminando varias capas del cuero con el objetivo de hacer el producto menos pesado y de mayor calidad</p>
CARACTERISTICAS TECNICAS	
<p>Motor de clutch industrial de 1/2 HP 110/220 - Mumble Industrial tipo L DIMENSIONES: Alto 100 cm Largo 120 cm Ancho 60 cm Peso: 50kg</p>	
CONDICIONES DE OPERACION	
<p>Calificada por su alta tecnología, rendimiento y atiende a las exigencias de la industria del calzado y la marroquinería, su proceso consiste en pasar cualquier pieza cortada para la elaboración de un producto. Esta maquina hace varios tipos de desbastes según la necesidad como tiras, ribetes, piezas para doblar y piezas para ensamble. Se debe verificar la graduación y el estado de la cuchilla para poder obtener un buen resultado de acuerdo a la necesidad detectada además a esto la Instalación eléctrica debe ser independiente para evitar posibles cortos eléctricos.</p>	
MANTENIMIENTO	
<p>Aproximadamente cada año debe cambiarse el aceite hidráulico porque aunque este no se gasta, con el uso se disminuye la calidad del mismo adicionalmente se debe hacer limpieza general diaria evitando que se adhieran virutas a la maquina.</p> <p>Se debe tener en cuenta: Que no estén en contacto cuchilla, pie pisón, barril transportador y la piedra esmeril. Al utilizar la maquina se requiere el uso de tapabocas. Al rectificar el esmeril debe usar mono gafas de seguridad de lo contrario las partículas del esmeril pueden dañar los ojos. Al momento de utilizar el rectificador de la cuchilla se debe hacer con mucha atención y cuidado ya que la mano se acerca a la cuchilla en movimiento.</p> <p>Es imprudente y muy peligroso sacar las virutas con los dedos sobre todo con la maquina en movimiento, esto ocasiona heridas graves en las manos</p>	
ESQUEMA	
	

TRIPLE TRASPORTE



Maquina de costura de poste una aguja, triple transporte, km827b; esta maquinas es utilizada para la costura de materiales en sintético y pieles calibre 10-12/12-14/14.16/.

CARACTERISTICAS TECNICAS

Motor de clutch industrial de 1/2 HP 110/220 - Mueble Industrial tipo L

ESPECIFICACIONES

Alto 100 cm

Largo 120 cm

Ancho 60 cm

CONDICIONES DE OPERACION

Tiene un sistema de lubricación automático y una costura exacta y constante entre 1 y 5.5mm, además cuenta con un sistema de transporte de barra por diente que permite la manipulación de materiales gruesos y la costura con hilo calibre 60 -40- 20, adicionalmente a esto cuenta con otra aguja que les da unas costuras gemelas en caso de ser necesario.

MANTENIMIENTO

Aproximadamente cada año debe cambiarse el aceite hidráulico porque aunque este no se gasta, con el uso se disminuye la calidad del mismo adicionalmente se debe hacer limpieza general diaria evitando que se adhieran virutas a la maquina.

Se debe tener en cuenta:

Tener las agujas

Limpiezas diarias con el fin evitar que la maquina se llene de virutas.

ESQUEMA



ZIG-ZADORA



Cumple la función de la máquina de coser puede coser de forma recta o en zigzag, es un dispositivo mecánico o electromecánico que sirve para unir tejidos usando hilo.

CARACTERISTICAS TECNICAS

Motor de clutch industrial de 1/2 HP 110/220 - Mueble Industrial tipo L

ESPECIFICACIONES

Alto 100 cm

Largo 120 cm

Ancho 60 cm

CONDICIONES DE OPERACION

Maquina de coser industrial costura recta y zigzag, una sola aguja, baja velocidad. Desarrolla hasta 2500 puntadas por minuto. Calibración para diferentes tipos de tela y variación en el largo de la puntada. Lubricación manual Puntada de zigzag graduable hasta 12mm de ancho, sirve para realizar ojales, pegar botones, hacer presillas.

Maquina zigzadora semi-industrial de costura recta y zigzag , motor de 1/4 de caballo de 1750 RPM. 2000 puntadas por minuto, largo de puntada de 5 m.m. y ancho de zigzag de 12 m.m. lubricacion manual, pega botones, pega cremalleras, hace ojales, borda manualmente.

MANTENIMIENTO

Aproximadamente cada año debe cambiarse el aceite hidráulico porque aunque este no se gasta, con el uso se disminuye la calidad del mismo adicionalmente se debe hacer limpieza general diaria evitando que se adhieran virutas a la maquina.

Se debe tener en cuenta:

Tener las agujas

Limpiezas diarias con el fin evitar que la maquina se llene de virutas.

ESQUEMA



ENTINTADORA



Esta máquina es muy versátil para trabajos en cuero ya que permite evitar entintar los cinturones, correas, tiras y cualquier artículo que requiera una operación de entintado similar, este modelo está diseñado para entintar 2 lados a la vez. Esta máquina le da un terminado presentable a los artículos, realiza un trabajo limpio, silenciosa y trabaja con cualquier tipo de tintas.

CARACTERISTICAS TECNICAS

DIMENSIONES:

Alto 80 cm
Largo 60 cm
Ancho 60 cm

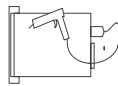
CONDICIONES DE OPERACION

La máquina entintadora cuenta con un sistema de alimentación automática y de velocidad regulable, además de fácil desensamble de sus partes para su limpieza, se puede limpiar con agua o solvente de una forma rápida y sencilla. La capacidad de ancho del entintado es de un mínimo de 10mm y un máximo de 80mm.

MANTENIMIENTO PRECAUCIONES Y SEGURIDAD

La máquina entintadora cuenta con un fácil desensamble para su limpieza, es recomendable, limpiar todos los restos de género de alrededor del área de pintura, se debe desconectar máquina cuando no se está usando.

ESQUEMA



SELLADORA



Esta máquina se utiliza para estampar la marca o distintivos en la tela del bolso.

CARACTERISTICAS TECNICAS

DIMENSIONES:

Alto 150 cm
Largo 50 cm
Ancho 50 cm

CONDICIONES DE OPERACION

La maquina se debe programar desde el panel de mandos, posteriormente se ajustan los componentes de la máquina (altura y distancia de cabezales inyectoros). Se realizan timbrajes de prueba con el fin de verificar el funcionamiento de la máquina y así controlar la cantidad del timbrado.

MANTENIMIENTO PRECAUCIONES Y SEGURIDAD

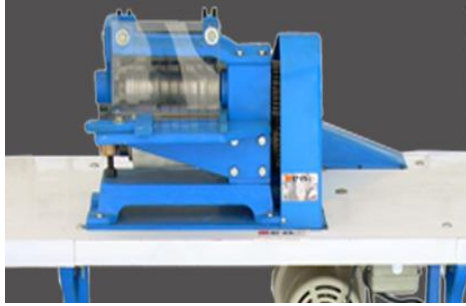
Se debe monitorear constantemente el funcionamiento de la máquina así como el control oportuno y constante el suministro de insumos a la maquina (tintas) de manera de no interrumpir la línea de producción y proteger responsablemente los cabezales con las tapas respectivas.

Para evitar accidentes resultantes de la falta de familiaridad con la maquina, la maquina deberá ser usada solo por el operador o aquella persona que posea el debido conocimiento de la misma.

ESQUEMA



CORTATIRAS



Esta maquina se utiliza para llevar a cabo el corte del cuero. Facilita el proceso de corte de pieles o sintéticos para la elaboración de tiras. Cuando la escala de producción es muy pequeña se puede realizar artesanalmente con cuchillas o bisturí.

Todas las máquinas poseen afiladores semi automáticos que actúan a pedido del cortador.

CARACTERISTICAS TECNICAS

DIMENSIONES:

Alto 124 cm

Largo 57 cm

Ancho 49 cm

Velocidad de las navajas 70-100 revoluciones por minuto

Motor 1HP 110/220

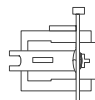
CONDICIONES DE OPERACION

Esta maquina tiene su estructura básica en solido, haciendo posible hacer combinaciones en diferentes anchos, por medio de separadores individuales, su manejo es sencillo y cuenta con una potente transmisión de poleas y un embrague en el volante que permite desembragar el movimiento de las cuchillas, sin necesidad de apagar el motor. El operario tiene que operar la maquina de pie debido a la altura de la maquina.

MANTENIMIENTO PRECAUCIONES Y SEGURIDAD

Una vez comience el proceso de producción, la limpieza diaria comienza a ser un elemento determinante en el desempeño funcional de la maquina. Si los procedimientos de limpieza se realizan adecuadamente se puede prevenir la acumulación de restos de costura con el fin de prolongar la vida útil de la maquina. Las cuchillas se deben cambiar cada 6 meses aproximadamente dependiendo del uso que se le valla a dar a esta

ESQUEMA



TERMINADORA DE PIELES



La terminadora de pedestal es utilizada para pulir los cortes en el proceso de ensamble.

CARACTERISTICAS TECNICAS

DIMENSIONES:

Alto 150 cm
Largo 106 cm
Ancho 67 cm

CONDICIONES DE OPERACION

La maquina terminadora tiene como función eliminar los restos de pegamento sobre las superficies absorbiéndolo de forma adecuada. La maquina cuenta con cubrecaras regulable que asegura un pegado uniforme.

Esta maquina cuenta con un rodillo cubierto con pedazos de lija para resinas que al girar con determinada velocidad y entrar en contacto con el material de los cortes, permite pulir la superficie de dichos materiales por fricción.

MANTENIMIENTO PRECAUCIONES Y SEGURIDAD

Esta maquina cuenta con un juego de platos intercambiables los cuales se deben cambiar según el desgaste que presenten las cardas.

El mantenimiento de esta maquina consiste en engrasar los extremos de cada rodillo con una frecuencia de 7 dias. A medida que se valla desgastando la lija se debe retirar y cambiar por otro diferente.

ESQUEMA



CILINDRADORA



Esta maquina es utilizada para evitar la formación de desechos en los bordes del cuero.

CARACTERISTICAS TECNICAS

DIMENSIONES:

Alto 120 cm
Largo 50 cm
Ancho 50 cm

CONDICIONES DE OPERACION

Esta maquina tiene una base metálica de operación manual, el operador solo tiene que ubicar la manija y hacerla girar dejando que el cuero circule sobre los rodillos de la misma, esto se hace con el fin de lograr un ajuste entre la tela y el cuero. El operario tiene que operar la maquina de pie debido a la altura de la maquina.

MANTENIMIENTO PRECAUCIONES Y SEGURIDAD

Una vez comience el proceso de producción, la limpieza diaria comienza a ser un elemento determinante en el desempeño funcional de la maquina. Si los procedimientos de limpieza se realizan adecuadamente se puede prevenir la acumulación de restos de costura con el fin de prolongar la vida útil de la maquina.

ESQUEMA



Maesa de corte mc-50



Es un mobiliario de varias funciones, destacando su principal característica en donde es utilizada para el corte de cueros, sedas o sintéticos, también es utilizada como mesa de diseño

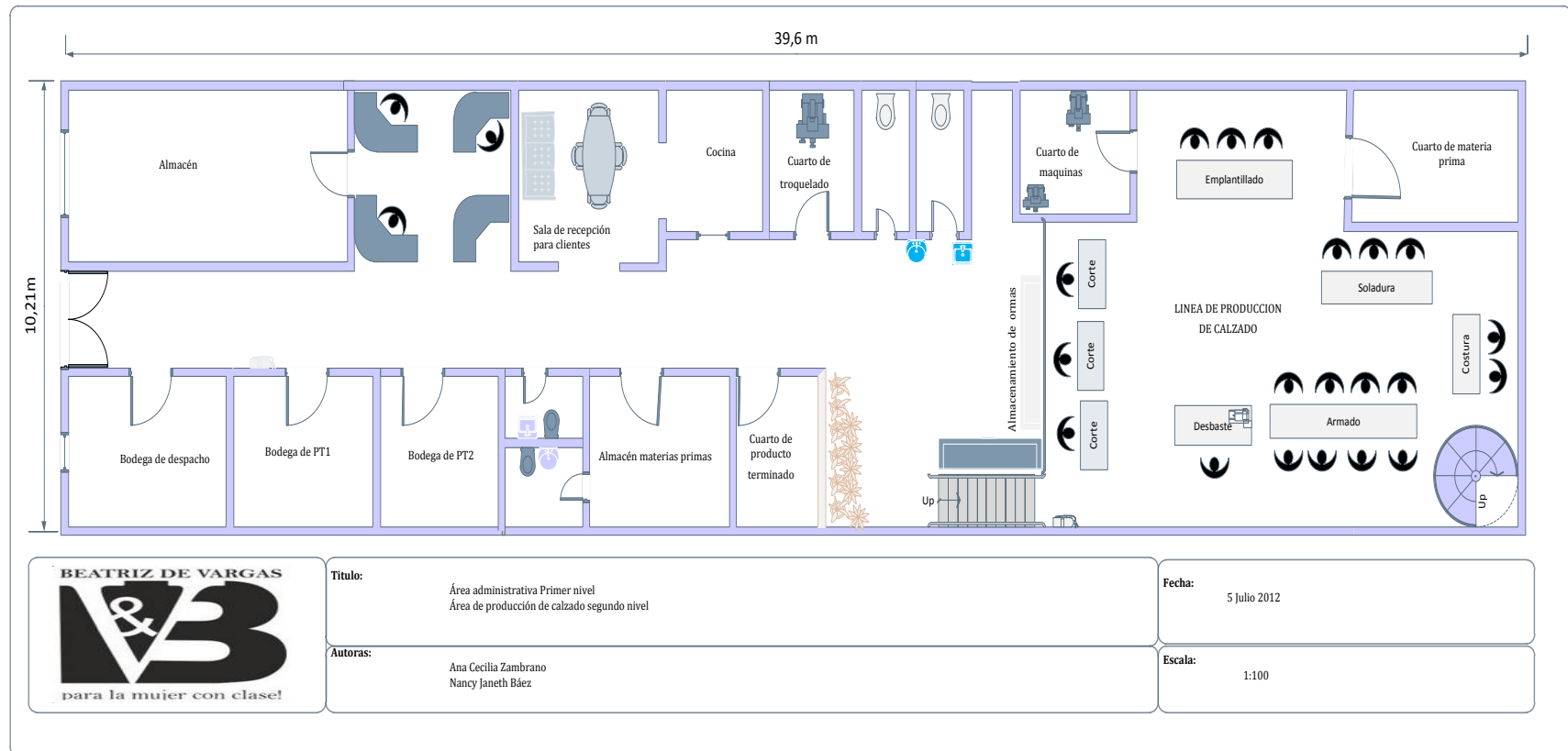
CARACTERISTICAS TECNICAS

Largo: 1200mm
Ancho: 710 mm
Alto: 1680 mm
Peso: 68kg

ESQUEMA



ANEXO. 20 DISTRIBUCION DE PLANTA

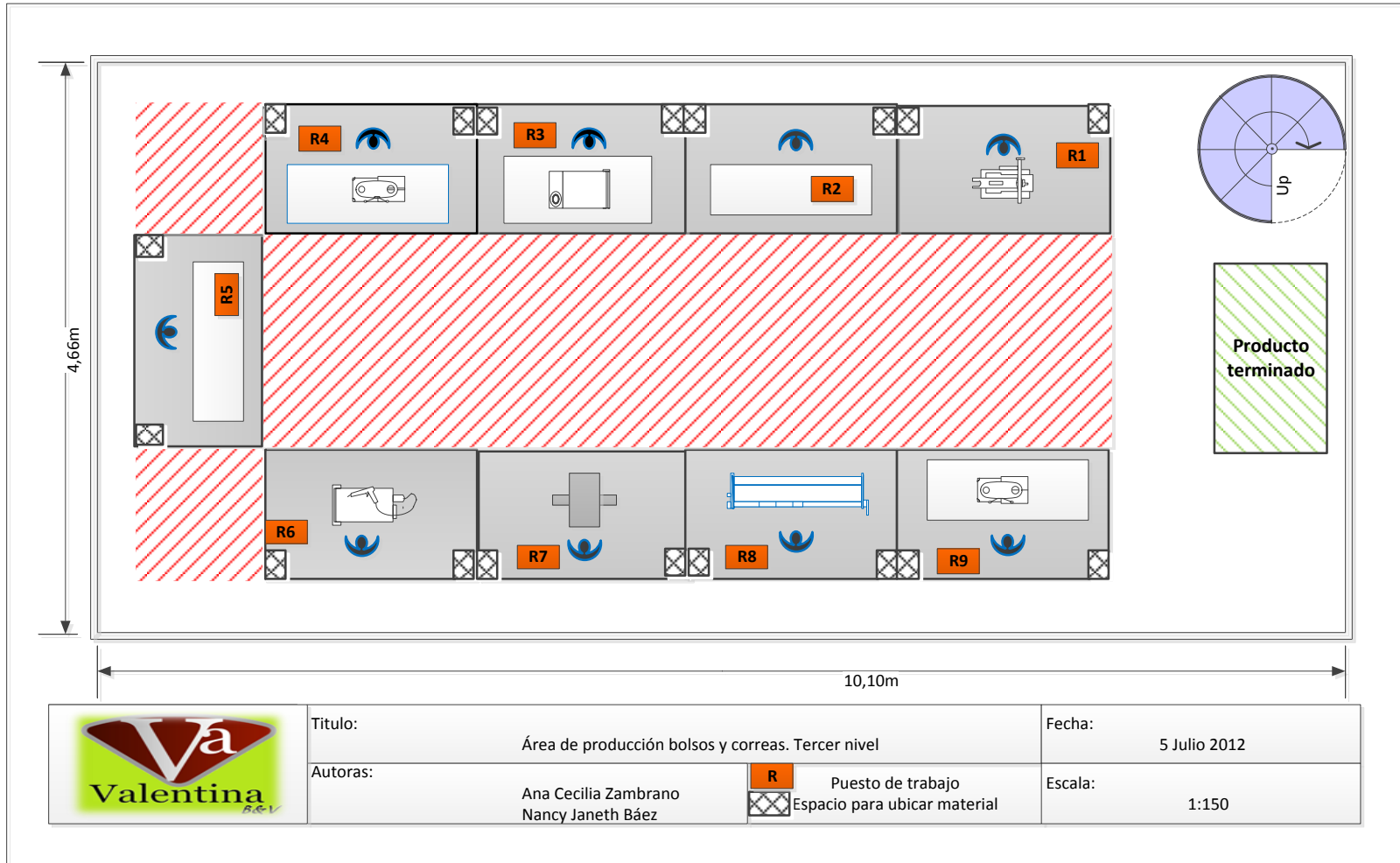


Título:
 Área administrativa Primer nivel
 Área de producción de calzado segundo nivel

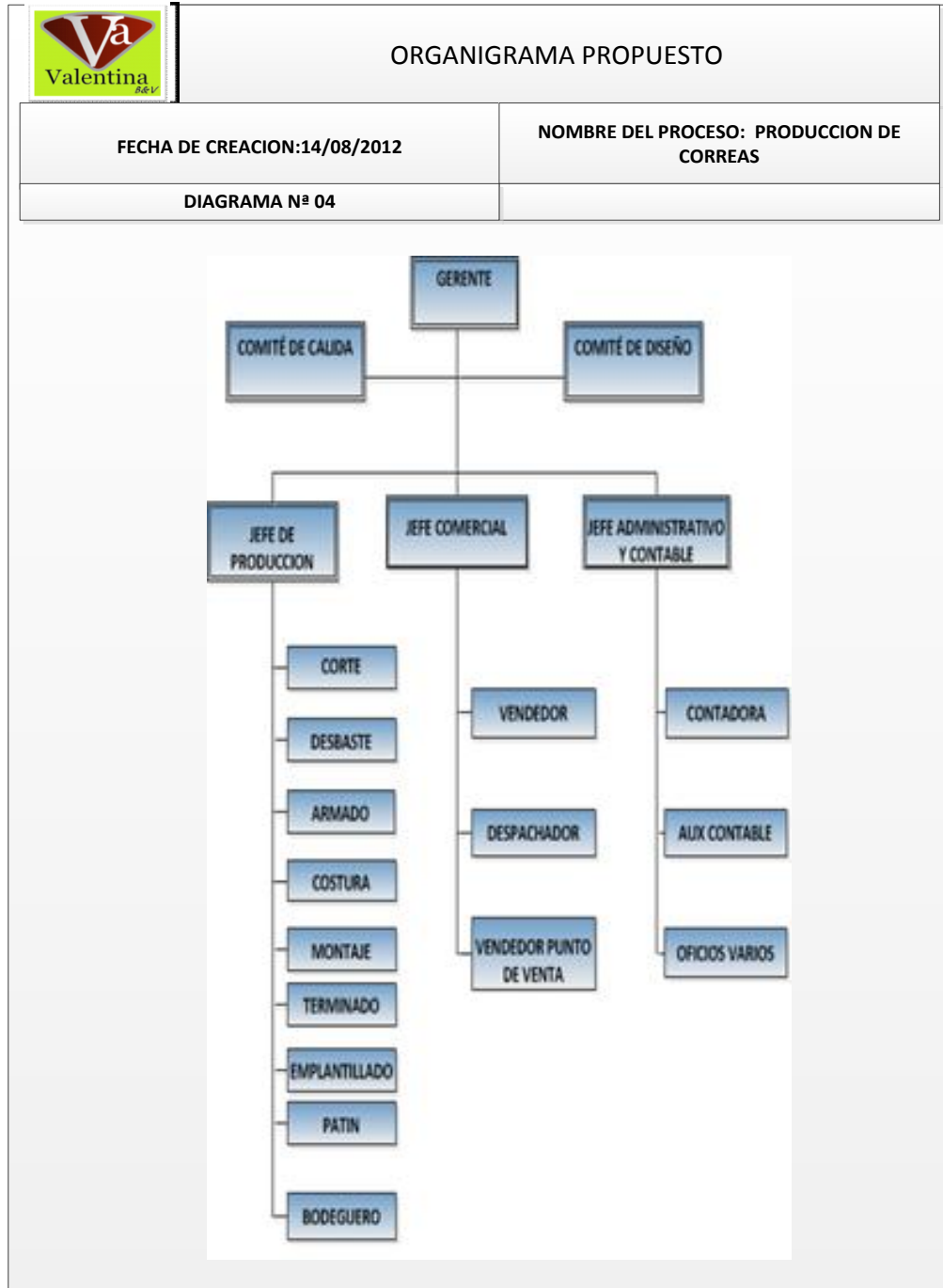
Autoras:
 Ana Cecilia Zambrano
 Nancy Janeth Báez

Fecha:
 5 Julio 2012

Escala:
 1:100



ANEXO 21 ORGANIGRAMA ACTUAL Y ORGANIGRAMA PROPUESTO



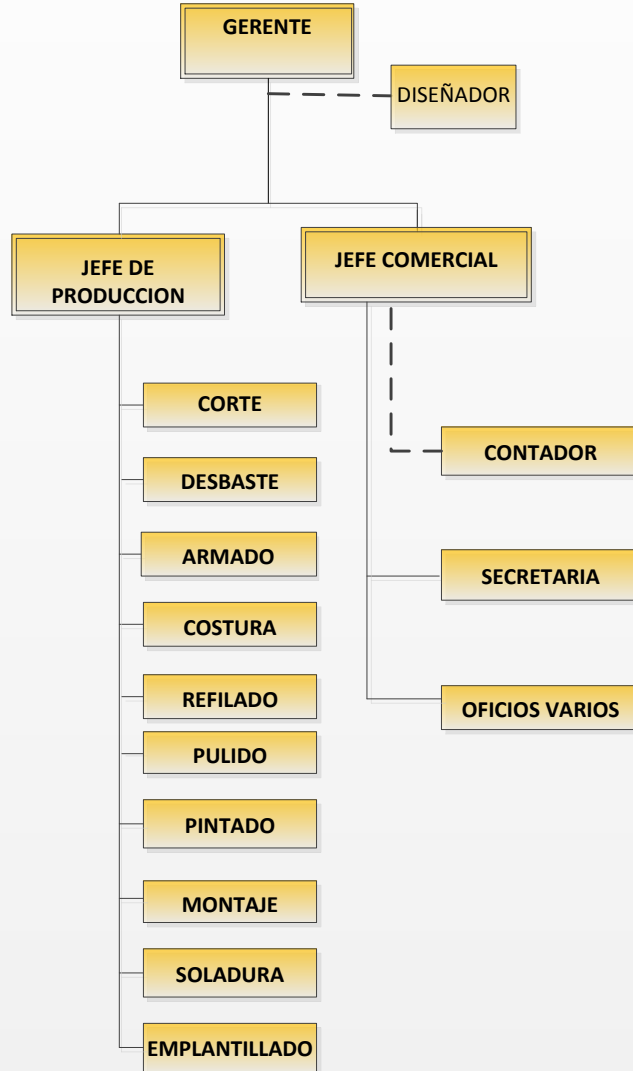


ORGANIGRAMA PROPUESTO

FECHA DE CREACION:14/08/2012

NOMBRE DEL PROCESO: PRODUCCION DE CORREAS

DIAGRAMA N° 05



ANEXO 22: MANUAL DE FUNCIONES, PERFILES Y CONDICIONES DE TRABAJO

CARGO DESEMPEÑADO: GERENTE
PROCESO: Producción
JEFE INMEDIATO: No aplica
PERSONAS A CARGO: Personal administrativo y de producción
FUNCION PRINCIPAL
Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
FUNCIONES GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de las metas organizacionales establecidas • Controlar todas las operaciones de la Organización, con miras a alcanzar las metas establecidas. • Promover el desarrollo de la Empresa, estudiar, analizar y proponer nuevos proyectos e inversiones de expansión de la empresa • Trabajar con parámetros de calidad total y mejoramiento continuo. • Formular y aprobar políticas generales y estrategias de ejecución de la empresa • Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos. • Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades. • Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados.
PERFIL DEL CARGO
EDUCACION: Bachiller
FORMACION: Formación en gestión de PYME.
EXPERIENCIA: Dos años de experiencia
HABILIDADES: Capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad por el trabajo asignado, cumplimiento con el tiempo de producción, compromiso por el logro y alcance de los objetivos, dedicación con las tareas.
REQUISITOS DEL CARGO: Libreta militar para los hombres, Certificado judicial, Hoja de vida que contenga: datos personales, foto, referencias laborales, referencias personales, documentos soporte de educación y formación
CONDICIONES DE TRABAJO
MEDIO AMBIENTE: Sus actividades serán desarrolladas bajo condiciones ambientales normales de iluminación, ventilación y limpieza.
RIESGOS DE ACCIDENTALIDAD: Presenta riesgos de acciones manipulando su herramienta de trabajo.
RIESGOS PROFESIONALES: Stress, problemas ergonómicos, cansancio visual, dolor de cabeza.

CARGO DESEMPEÑADO: JEFE DE PRODUCCIÓN
AREA FUNCIONAL: Organizacional
JEFE INMEDIATO: Gerente
PERSONAS A CARGO: Operarios del proceso de producción
FUNCIÓN PRINCIPAL
Programar, dirigir y controlar las actividades requeridas para la producción de marroquinería con los mejores estándares de calidad que se requieren.
FUNCIONES GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la programación en forma semanal para ejecutar las ordenes de producción de acuerdo a los requisitos establecidos entre la empresa (área comercial) y el cliente. • Coordinar la entrega de los materiales a los diferentes operarios de acuerdo a la programación semanal de producción. • Verificar las cantidades de producción. • Llevar inventario semanal de productos en proceso y del producto terminado con la respectiva rotación de cada una de ellas. • Programar acciones de mejoramiento en el área de producción. • Conformar la base estadística para la formación de indicadores de productividad. • Evaluar la competencia del personal a través del desempeño de su trabajo, y promover el desarrollo de la formación y competencia personal con capacitaciones internas y externas. • Promover el orden y la limpieza de los puestos de trabajo de la planta, herramientas de trabajo y mantenimiento de la maquinaria. • Organizar un programa de mantenimiento de máquina y equipo de la línea de marroquinería y realizar el historial de mantenimiento. • Informar a la gerencia cualquier anomalía en materiales, proceso y maquinaria. • Autorizar la entrada y salida de personal de la empresa de acuerdo a las políticas de VALENTINA B&V • Desarrollar las demás funciones propias del cargo y las que le sean asignadas por el jefe inmediato.
PERFIL DEL CARGO
EDUCACIÓN: Ingeniero industrial.
FORMACION: Calidad, productividad y técnicas modernas de manufactura.
EXPERIENCIA: Calidad, productividad y técnicas modernas de manufactura.
HABILIDADES: Liderazgo, Capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad por el trabajo asignado, compromiso por el logro y alcance de los objetivos.
RESPONSABILIDAD
RECURSO HUMANO: Es responsable de supervisar y controlar las actividades desarrolladas por el personal de producción.
INFORMACIÓN: Manejo de la información de la producción, costos y el knowhow del negocio Equipo de oficina: es responsable del equipo de cómputo y demás útiles del escritorio. Manejo de la información de la producción, costos y el knowhow del negocio
CONDICIONES DE TRABAJO
MEDIO AMBIENTE: Sus actividades serán desarrolladas bajo condiciones ambientales normales de iluminación, ventilación y limpieza
RIESGOS DE ACCIDENTALIDAD: Presenta riesgos de acciones manipulando su herramienta de trabajo.
RIESGOS PROFESIONALES: Stress, problemas ergonómicos, cansancio visual, dolor de cabeza.

CARGO DESEMPEÑADO: JEFE COMERCIAL
PROCESO: Producción y administrativo
JEFE INMEDIATO: Gerente General
PERSONAS A CARGO: Secretaria, vendedor y oficios varios
FUNCION PRINCIPAL
Buscar nuevas estrategias para comercializar el producto Y vender todos los productos de la empresa con buen trato y cordialidad.
FUNCIONES GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir cordialmente al cliente • Atender y vender los productos • Mantener limpio el punto de venta • Llevar cuentas de lo vendido • Disponibilidad a otras tareas que se lo deleguen • Buscar e investigar nuevas estrategias de venta del producto • Crear nuevos productos e innovarlos ya existentes para ser cada día mejor • Analizar la rentabilidad de los productos en el mercado • Fija políticas de venta y promociones • Estar presto a cualquier otra disposición
PERFIL DEL CARGO
EDUCACION: Bachiller
FORMACION: Formación en marketing y ventas
EXPERIENCIA: 1 año
HABILIDADES: Capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad por el trabajo asignado, cumplimiento con el tiempo de producción, compromiso por el logro y alcance delos objetivos, dedicación con las tareas.
REQUISITOS DEL CARGO: Libreta militar para los hombres, Certificado judicial, Hoja de vida que contenga: datos personales, foto, referencias laborales, referencias personales, documentos soporte de educación y formación
CONDICIONES DE TRABAJO
MEDIO AMBIENTE: sus actividades serán desarrolladas bajo condiciones ambientales normales de iluminación, ventilación y limpieza.
RIESGOS DE ACCIDENTALIDAD: presenta riesgos de acciones manipulando su herramienta de trabajo.
RIESGOS PROFESIONALES: stress, problemas ergonómicos, cansancio visual, dolor de cabeza.

CARGO DESEMPEÑADO: SECRETARIA
AREA FUNCIONAL: Organizacional
JEFE INMEDIATO: Gerente
PERSONAS A CARGO: ninguno
FUNCION PRINCIPAL
Apoyar el proceso contable ejecutando en organización para cumplir con eficiencia y eficacia en la entrega de informes internos y externos de orden fiscal.
FUNCIONES GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar la labor del gerente, con la revisión de documentos, elaboración de correspondencia e informes de apoyo para la gerencia para dar cumplimiento con los requerimientos legales y fiscales. • Archivar la correspondencia enviada y recibida asociada con el manejo fiscal de la contabilidad. • Liquidar y acusar la nomina • Manejar y controlar cartera fiscal • Solicitar y revisar pólizas de seguros. • Mantener los archivos del banco, nominas e impuestos. • Pagar a proveedores. • Legalizar y causar los gastos asociados con viajes y viáticos. • Elaboración de los estados financieros para la revisión de la contadora. • Liquidación y elaboración de retención en la fuente. • Liquidación y elaboración de impuestos a las ventas. • Conciliación de bancos. • Conciliación de parafiscales, EPS, AFP, ARP, y caja de compensación. • Conciliación de prestaciones sociales y liquidación de prestaciones sociales. • Conciliación de pagos a terceros. • Revisión e impresión de los libros oficiales. • Presentar informes semanales de liquidez, estado de proveedores y cuentas por cobrar-cartera al gerente y al contador. • Elaboración de facturas.
PERFIL DEL CARGO
EDUCACION: Bachiller.
FORMACION: Auxiliar contable
EXPERIENCIA: 1 año de experiencia como auxiliar contable.
HABILIDADES: Liderazgo, capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad por el trabajo asignado, compromiso por el logro y alcance de los objetivos.
RESPONSABILIDAD
INFORMACIÓN: Manejo de la información de la producción.
EQUIPO DE OFICINA: Es responsable del equipo de cómputo y demás útiles del escritorio
CONDICIONES DE TRABAJO
MEDIO AMBIENTE: Sus actividades serán desarrolladas bajo condiciones ambientales normales de iluminación, ventilación y limpieza.
RIESGOS DE ACCIDENTALIDAD: Presenta riesgos de accidentalidad por desplazamientos en el área de producción.
RIESGOS PROFESIONALES: Stress, problemas ergonómicos, cansancio visual, dolor de cabeza.

CARGO DESEMPEÑADO: DISEÑADOR
PROCESO: Producción
JEFE INMEDIATO: Gerente General
PERSONAS A CARGO: Ninguno
FUNCION PRINCIPAL
Realizar, estructurar e implementar la creatividad e innovación en los diseños e imagen requerida por la organización, con motivo de reconocimiento y atracción del cliente desde la imagen de la organización.
FUNCIONES GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar propuestas gráficas orientadas a posicionar la imagen de la empresa a través de sus productos. • Aporte de nuevas ideas. • Despiezar las partes del producto. • Disponer de la información adecuada para la elaboración de cualquier proceso de la organización. • Realizar un informe semanal de las actividades realizadas. • Estructurar el perfil del potencial consumidor de acuerdo al estilo de vida de este. • Diseñar colecciones de acuerdo con los resultados obtenidos del análisis de los perfiles potenciales. • Definir el material con la que se diseñara el producto de acuerdo a sus características de funcionalidad. • Ajustar diseños propuestos.
PERFIL DEL CARGO
EDUCACION: Bachiller
FORMACION: Técnico profesional en diseño
EXPERIENCIA: Dos años de experiencia
HABILIDADES: Capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad por el trabajo asignado, cumplimiento con el tiempo de producción, compromiso por el logro y alcance de los objetivos, dedicación con las tareas.
REQUISITOS DEL CARGO: Libreta militar para los hombres, Certificado judicial, Hoja de vida que contenga: datos personales, foto, referencias laborales, referencias personales, documentos soporte de educación y formación
CONDICIONES DE TRABAJO
MEDIO AMBIENTE: sus actividades serán desarrolladas bajo condiciones ambientales normales de iluminación, ventilación y limpieza.
RIESGOS DE ACCIDENTALIDAD: presenta riesgos de acciones manipulando su herramienta de trabajo.
RIESGOS PROFESIONALES: stress, problemas ergonómicos, cansancio visual, dolor de cabeza.

CARGO DESEMPEÑADO: CORTADOR
PROCESO: Producción
JEFE INMEDIATO: Jefe de producción
PERSONAS A CARGO: Ninguna
FUNCIÓN PRINCIPAL
Realizar el corte de las tareas asignadas de acuerdo a las especificaciones en la ficha técnica, moldes y estándares de calidad, buscando la mayor productividad de la materia prima.
FUNCIONES GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir la programación definida por el jefe de producción • Organizar y seleccionar con anterioridad los moldes referenciados en la orden de producción de acuerdo a la referencia. • Controlar la calidad de la materia prima que ingresa al proceso de corte, rechazando aquellas que no cumplen con las especificaciones de procesamiento e informando al administrador de producción. • Realizar el corte de cuero y forros, ubicando los moldes de forma adecuada para evitar el despilfarro del material. • Conocer e inspeccionar las piezas de corte de acuerdo a las especificaciones de la orden de producción y las organiza de acuerdo a las órdenes de producción y las organiza en canastas para pasarlas al siguiente proceso • Registrar y controlar las tareas asignadas diariamente por el jefe de producción. • Reutilizar el retal de forma eficiente. • Proponer acciones de mejoramiento en el área de producción. • Mantener, organizar y resguardar las molduras a diario. • Mantener en orden y aseado las secciones de corte a diario.
PERFIL DEL CARGO
EDUCACIÓN: Bachiller
FORMACIÓN: Formación técnica en operaciones de corte
EXPERIENCIA: Dos años de experiencia
HABILIDADES: Capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad por el trabajo asignado, cumplimiento con el tiempo de producción, compromiso por el logro y alcance de los objetivos, dedicación con las tareas.
REQUISITOS DEL CARGO: Libreta militar para los hombres, Certificado judicial, Hoja de vida que contenga: datos personales, foto, referencias laborales, referencias personales, documentos soporte de educación y formación
CONDICIONES DE TRABAJO
MEDIO AMBIENTE: sus actividades serán desarrolladas bajo condiciones ambientales normales de iluminación, ventilación y limpieza.
RIESGOS DE ACCIDENTALIDAD: presenta riesgos de acciones manipulando su herramienta de trabajo.
RIESGOS PROFESIONALES: stress, problemas ergonómicos, cansancio visual, dolor de cabeza.

CARGO DESEMPEÑADO: DESBASTADOR
PROCESO: Producción
JEFE INMEDIATO: Jefe de producción
PERSONAL A CARGO: Ninguno
FUNCIÓN RINCIPAL
Realizar el desbaste del corte y demás piezas de las tareas asignadas de acuerdo a las especificaciones consignas en la ficha técnica, moldes y estándares de calidad.
FUNCIONES GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar los cortes a desbastar cumpliendo con la programación de producción establecida por el jefe de producción. • Controlar la cantidad de las piezas que ingresan del proceso de corte rechazando aquellas que no cumpla con las especificaciones (medidas, cantidades, tipo de cuero). • Desbastar las piezas. • Controlar la cantidad de las piezas desbastadas que salen para el proceso de pre armado, rechazando aquellas que no cumpla con la especificación de procesamiento. • Organizar por número de órdenes de producción las piezas que han sido desbastadas en canastas para pasarlas al siguiente proceso. • Registrar y controlar las tareas asignadas diariamente por el jefe de producción. • Limpiar y hacer el mantenimiento en el área de producción. • Limpiar y hacer mantenimiento preventivo de la máquina de desbaste a diario. • Mantener el orden y aseando la sección de desbaste a diario. • Desarrollar las demás funciones propias del cargo y las que le sean asignadas por el jefe inmediato.
PERFIL DEL CARGO
EDUCACIÓN: Bachiller
FORMACIÓN: Formación técnica en operaciones de desbaste
EXPERIENCIA: Dos años de experiencia
HABILIDADES: Capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad por el trabajo asignado, cumplimiento con el tiempo de producción, compromiso por el logro y alcance delos objetivos, dedicación con las tareas.
REQUISITOS DEL CARGO: Libreta militar para los hombres, Certificado judicial, Hoja de vida que contenga: datos personales, foto, referencias laborales, referencias personales, documentos soporte de educación y formación.
CONDICIONES DE TRABAJO
MEDIO AMBIENTE: Sus actividades serán desarrolladas bajo condiciones ambientales normales de iluminación, ventilación y limpieza
RIESGOS DE ACCIDENTALIDAD: Presenta riesgos de acciones manipulando su herramienta de trabajo.
RIESGOS PROFESIONALES: Stress, problemas ergonómicos, cansancio visual, dolor de cabeza.

CARGO DESEMPEÑADO: REFILADOR
PROCESO: Producción
JEFE INMEDIATO: Jefe de producción
PERSONAL A CARGO: Ninguno
FUNCION PRINCIPAL
Realizar el refilado de las piezas de acuerdo a las especificaciones consignas en la ficha técnica, moldes y estándares de calidad.
FUNCIONES GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> • Operar maquinaria y operar los sistemas que regulen su dirección o movimiento. • Refilar las piezas • Organizar las piezas desbastadas • Lubricar y limpiar periódicamente la maquina a fin de garantizar su adecuado funcionamiento. • Registrar y controlar las tareas asignadas diariamente por el jefe de producción. • Mantener el orden y aseando la sección de refilado a diario. • Desarrollar las demás funciones propias del cargo y las que le sean asignadas por el jefe inmediato. • Efectuar las reparaciones sencillas e informar de los daños graves del equipo. • Seguir normas de seguridad pertinentes , a fin de evitar accidentes • Responsabilizarse de todas las herramientas e implementos que sean asignados
PERFIL DEL CARGO
EDUCACION: Bachiller
FORMACION: Formación técnica en operaciones de refilado
EXPERIENCIA: Dos años de experiencia
HABILIDADES: Capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad por el trabajo asignado, cumplimiento con el tiempo de producción, compromiso por el logro y alcance delos objetivos, dedicación con las tareas.
REQUIDITOS DEL CARGO: Libreta militar para los hombres, Certificado judicial, Hoja de vida que contenga: datos personales, foto, referencias laborales, referencias personales, documentos soporte de educación y formación.
CONDICIONES DE TRABAJO
MEDIO AMBIENTE: sus actividades serán desarrolladas bajo condiciones ambientales normales de iluminación, ventilación y limpieza.
RIESGOS DE ACCIDENTALIDAD: Presenta riesgos de acciones manipulando su herramienta de trabajo.
RIESGOS PROFESIONALES: Stress, problemas ergonómicos, cansancio visual, dolor de cabeza.

CARGO DESEMPEÑADO: PRE ARMADO
PROCESO: Producción
JEFE INMEDIATO: Jefe de producción
PERSONAS A CARGO: Ninguno
FUNCIÓN PRINCIPAL
Realizar el pre-armado de acuerdo al diseño del modelo ajustado a las especificaciones consignadas en la ficha técnica.
FUNCIONES GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar y ordenar las piezas para facilitar el proceso de armado, según las especificaciones del modelo cumpliendo con la programación establecida por el jefe de producción. • Untar pegante a las piezas e hiladillar y doblar. • Controlar la calidad del ensamble de las piezas, rechazando aquellas que no cumplan con las especificaciones y requerimientos de la referencia. • Recortar y limpiar las tareas. • Organizar y empacar las piezas por número de órdenes de producción en las canastas para pasarlas al siguiente proceso. • Registro y control de las tareas asignadas por el jefe diariamente por el jefe de producción. • Implementar acciones o programas de mejora continua que la empresa establezca como por ejemplo el análisis de despilfarros, orden, aseo entre otros. • Limpiar y realizar el mantenimiento preventivo de las herramientas y elementos de trabajo. • Mantener orden y aseo en la sección de guarnición. • Desarrollar las demás funciones propias del cargo y las que le sean asignadas por el jefe inmediato.
PERFIL DEL CARGO
EDUCACIÓN: Bachiller
FORMACIÓN: Formación técnica en operaciones de armado
EXPERIENCIA: Dos años de experiencia
HABILIDADES: Capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad por el trabajo asignado, cumplimiento con el tiempo de producción, compromiso por el logro y alcance de los objetivos, dedicación con las tareas.
REQUISITOS DEL CARGO: Libreta militar para los hombres, Certificado judicial, Hoja de vida que contenga: datos personales, foto, referencias laborales, referencias personales, documentos soporte de educación y formación
CONDICIONES DE TRABAJO
MEDIO AMBIENTE: Sus actividades serán desarrolladas bajo condiciones ambientales normales de iluminación, ventilación y limpieza.
RIESGOS DE ACCIDENTALIDAD: presenta riesgos de acciones manipulando su herramienta de trabajo.
RIESGOS PROFESIONALES: stress, problemas ergonómicos, cansancio visual, dolor de cabeza.

CARGO DESEMPEÑADO: ARMADO
PROCESO: Producción
JEFE INMEDIATO: Jefe de producción
PERSONAS A CARGO: Ninguna
FUNCIÓN PRINCIPAL
Garantizar la calidad de la unión de las piezas procedentes del proceso de armado de acuerdo a las especializaciones y ficha técnica del modelo.
FUNCIONES GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir la programación definida por el jefe de producción • Organizar y verificar las cantidades de la orden de producción precedentes del proceso de armado • Verificar que las piezas del proceso de armado se ajustan a las especificaciones del modelo • Verificar que las piezas procedentes del proceso de armado se encuentran correctamente dobladas hiladilladas y tomar medidas correctivas en caso de proceso de mala calidad. • Unir las piezas, forros mediante costura uniforme verificando tonos de hilo de acuerdo al corte. • Verificar que las cantidades de la orden de producción pasen igualmente al proceso de montaje. • Organizar y empacar las piezas de acuerdo a las tareas para el proceso siguiente organizarlas en las canastas respectivas. • Registrar y controlar las tareas asignadas diariamente por el jefe de producción. • Reutilizar el retal de forma eficiente. • Proponer acciones de mejoramiento en el área de producción. • Implementar las acciones o programas de mejora continua que la empresa establezca como por ejemplo: análisis de despilfarro, orden y aseo entre otros. • Mantener, organizar y aseado la sección de costura. • Desarrollar las demás funciones propias del cargo y las que le sean asignadas por el jefe inmediato.
PERFIL DEL CARGO
EDUCACIÓN: Bachiller
FORMACIÓN: Formación técnica en operaciones de costura
EXPERIENCIA: Dos años de experiencia
HABILIDADES: Capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad por el trabajo asignado, cumplimiento con el tiempo de producción, compromiso por el logro y alcance de los objetivos, dedicación con las tareas.
REQUISITOS DEL CARGO: Libreta militar para los hombres, Certificado judicial, Hoja de vida que contenga: datos personales, foto, referencias laborales, referencias personales, documentos soporte de educación y formación.
CONDICIONES DE TRABAJO
MEDIO AMBIENTE: Sus actividades serán desarrolladas bajo condiciones ambientales normales de iluminación, ventilación y limpieza
RIESGOS DE ACCIDENTALIDAD: Presenta riesgos de acciones manipulando su herramienta de trabajo.
RIESGOS PROFESIONALES: Stress, problemas ergonómicos, cansancio visual, dolor de cabeza.

CARGO DESEMPEÑADO: PINTADOR
PROCESO: Producción
JEFE INMEDIATO: Jefe de producción
PERSONAS A CARGO: Ninguna
FUNCION PRINCIPAL
Realizar el pintado de las piezas cortadas ya sea por medio manual o por medio de la maquina entintadora de acuerdo a las especificaciones en la ficha técnica, moldes y estándares de calidad, buscando la mayor productividad de la materia prima.
FUNCIONES GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir la programación definida por el jefe de producción • Organizar y seleccionar con anterioridad los moldes referenciados en la orden de producción de acuerdo a la referencia. • Controlar la calidad de la materia prima que ingresa al proceso de pintado, rechazando aquellas que no cumplen con las especificaciones de procesamiento e informando al jefe de producción. • Pintar el borde de las piezas, ubicando los moldes de forma adecuada para evitar el despilfarro de la pintura y el cuero. • Conocer y manejar correctamente la maquina entintadora con el fin de evitar daños en el material y al operario. • Registrar y controlar las tareas asignadas diariamente por el jefe de producción. • Proponer acciones de mejoramiento en el área de producción. • Mantener en orden y aseado las secciones de pintado a diario.
PERFIL DEL CARGO
EDUCACION: bachiller
FORMACION: Formación técnica en manejo de maquina entintadora
EXPERIENCIA: 3 meses de experiencia
HABILIDADES: Capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad por el trabajo asignado, cumplimiento con el tiempo de producción, compromiso por el logro y alcance de los objetivos, dedicación con las tareas.
REQUISITOS DEL CARGO: Libreta militar para los hombres, Certificado judicial, Hoja de vida que contenga: datos personales, foto, referencias laborales, referencias personales, documentos soporte de educación y formación
CONDICIONES DE TRABAJO
MEDIO AMBIENTE: sus actividades serán desarrolladas bajo condiciones ambientales normales de iluminación, ventilación y limpieza.
RIESGOS DE ACCIDENTALIDAD: presenta riesgos de acciones manipulando su herramienta de trabajo.
RIESGOS PROFESIONALES: Stress, problemas ergonómicos, cansancio visual, dolor de cabeza.

CARGO DESEMPEÑADO: MONTADOR
PROCESO: Producción
JEFE INMEDIATO: Jefe de producción
PERSONAS A CARGO: Ninguno
FUNCION PRINCIPAL
Realizar el montaje de acuerdo al diseño del modelo ajustado a las especificaciones consignadas en la ficha técnica.
FUNCIONES GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar y ordenar las piezas para facilitar el proceso de montaje, según las especificaciones del modelo cumpliendo con la programación establecida por el jefe de producción. • Untar pegante a las piezas en las áreas que se considere necesario. • Controlar la calidad del ensamble de las piezas, rechazando aquellas que no cumplan con las especificaciones y requerimientos de la referencia. • Organizar y empacar las piezas por número de órdenes de producción en las canastas para pasarlas al siguiente proceso • Registro y control de las tareas asignadas por el jefe de producción. • Implementar acciones o programas de mejora continua que la empresa establezca como por ejemplo el análisis de despilfarros, orden, aseo entre otros. • Limpiar y realizar el mantenimiento preventivo de las herramientas y elementos de trabajo. • Mantener orden y aseo en la sección de montaje. • Desarrollar las demás funciones propias del cargo y las que le sean asignadas por el jefe inmediato.
PERFIL DEL CARGO
EDUCACION: Bachiller
FORMACION: Formación técnica en operaciones de montaje
EXPERIENCIA: Seis meses de experiencia
HABILIDADES: Capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad por el trabajo asignado, cumplimiento con el tiempo de producción, compromiso por el logro y alcance de los objetivos, dedicación con las tareas.
REQUISITOS DEL CARGO: Libreta militar para los hombres, Certificado judicial, Hoja de vida que contenga: datos personales, foto, referencias laborales, referencias personales, documentos soporte de educación y formación
CONDICIONES DE TRABAJO
MEDIO AMBIENTE: sus actividades serán desarrolladas bajo condiciones ambientales normales de iluminación, ventilación y limpieza.
RIESGOS DE ACCIDENTALIDAD: presenta riesgos de acciones manipulando su herramienta de trabajo.
RIESGOS PROFESIONALES: stress, problemas ergonómicos, cansancio visual, dolor de cabeza.

CARGO DESEMPEÑADO: SOLADOR
PROCESO: Producción
JEFE INMEDIATO: Jefe de producción
PERSONAL A CARGO: Ninguno
FUNCION PRINCIPAL: Realizar el proceso de montado de la horma, aplicar activador a la suela, aplicar pegante, unir el corte con la suela, separar el zapato de la horma de acuerdo a las especificaciones consignas en la ficha técnica, moldes y estándares de calidad.
FUNCIONES GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> • Organizarlas piezas para la sección pre-armado cumpliendo con la programación de producción establecida por el jefe de producción. • Controlar la cantidad de las piezas que ingresan del proceso rechazando aquellas que no cumpla con las especificaciones (medidas, cantidades, tipo de cuero) • Registrar y controlar las tareas asignadas diariamente por el jefe de producción. • Limpiar y realizar el mantenimiento en el área de producción. • Mantener el orden y aseo en la sección de trabajo a diario. • Desarrollar las demás funciones propias del cargo y las que le sean asignadas por el jefe inmediato.
PERFIL DEL CARGO
EDUCACION: bachiller
FORMACION: formación técnica como solador.
EXPERIENCIA: seis mese de experiencia
HABILIDADES: Capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad por el trabajo asignado, cumplimiento con el tiempo de producción, compromiso por el logro y alcance delos objetivos, dedicación con las tareas.
REQUISITOS DEL CARGO: Libreta militar para los hombres, Certificado judicial, Hoja de vida que contenga: datos personales, foto, referencias laborales, referencias personales, documentos soporte de educación y formación.
CONDICIONES DE TRABAJO
MEDIO AMBIENTE: sus actividades serán desarrolladas bajo condiciones ambientales normales de iluminación, ventilación y limpieza
RIESGOS DE ACCIDENTALIDAD: presenta riesgos de acciones manipulando su herramienta de trabajo.
RIESGOS PROFESIONALES: stress, problemas ergonómicos, cansancio visual, dolor de cabeza.

CARGO DESEMPEÑADO: EMPLANTILLADOR
PROCESO: Producción
JEFE INMEDIATO: Jefe de producción
PERSONAL A CARGO: Ninguno
FUNCION PRINCIPAL: Realizar el de emplantillado de las piezas de las tareas asignadas de acuerdo a las especificaciones consignas en la ficha técnica, moldes y estándares de calidad.
FUNCIONES GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> • Emplantillar los zapatos cumpliendo con la programación de producción establecida por el jefe de producción. • Controlar la cantidad de las piezas que ingresan de los proceso de anteriores rechazando aquellas que no cumpla con las especificaciones (medidas, cantidades, tipo de cuero) • Organizar por número de órdenes de producción las piezas que han sido emplantilladas para pasarlas al siguiente proceso. • Registrar y controlar las tareas asignadas diariamente por el jefe de producción. • Limpiar y realizar el mantenimiento en el área de producción. • Mantener el orden y aseando la sección de emplantillado a diario. • Desarrollar las demás funciones propias del cargo y las que le sean asignadas por el jefe inmediato.
PERFIL DEL CARGO
EDUCACION: Bachiller
FORMACION: Formación técnica en operaciones de desbaste
EXPERIENCIA: Seis meses de experiencia
HABILIDADES: Capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad por el trabajo asignado, cumplimiento con el tiempo de producción, compromiso por el logro y alcance delos objetivos, dedicación con las tareas.
REQUISITOS DEL CARGO: Libreta militar para los hombres, Certificado judicial, Hoja de vida que contenga: datos personales, foto, referencias laborales, referencias personales, documentos soporte de educación y formación.
CONDICIONES DE TRABAJO
MEDIO AMBIENTE: sus actividades serán desarrolladas bajo condiciones ambientales normales de iluminación, ventilación y limpieza.
RIESGOS DE ACCIDENTALIDAD: presenta riesgos de acciones manipulando su herramienta de trabajo.
RIESGOS PROFESIONALES: stress, problemas ergonómicos, cansancio visual, dolor de cabeza.

CARGO DESEMPEÑADO: OFICIOS VARIOS
PROCESO: Producción y administrativo
JEFE INMEDIATO: Jefe comercial
PERSONAS A CARGO: Ninguno
FUNCION PRINCIPAL
Mantener la limpieza, el orden y el aseo dentro de la empresa, atender y prestarles el servicio a las personas que entren a la empresa.
FUNCIONES GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el horario establecido de trabajo. • Colaborar con el mantenimiento de los bienes, muebles, enseres y equipo de oficina. • Impedir el acceso a áreas restringidas a personal no autorizado. • Responder y velar por el buen uso y mantenimiento de los bienes y elementos a su cargo. • Atender a los funcionarios y visitantes que lleguen a la empresa orientándolos verbalmente. • Las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato.
PERFIL DEL CARGO
EDUCACION: Primaria
FORMACION: No aplica
EXPERIENCIA: Seis meses
HABILIDADES: Agilidad, velocidad y responsabilidad para llevar a cabo sus labores.
REQUIDITOS DEL CARGO: Libreta militar para los hombres, Certificado judicial, Hoja de vida que contenga: datos personales, foto, referencias laborales, referencias personales, documentos soporte de educación y formación
CONDICIONES DE TRABAJO
MEDIO AMBIENTE: Sus actividades serán desarrolladas bajo condiciones ambientales normales de iluminación, ventilación y limpieza.
RIESGOS DE ACCIDENTALIDAD: Presenta riesgos de acciones manipulando su herramienta de trabajo.
RIESGOS PROFESIONALES: Stress, problemas ergonómicos, cansancio visual, dolor de cabeza.

Fuente: autoras proyecto

ANEXO 23. PROTECCIONES ESCENARIO MÁS PROBABLE

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VARIABLES MACROECONÓMICAS							
Inflación	%		3,00%	3,25%	3,01%	3,02%	3,02%
Devaluación	%		2,00%	2,28%	4,55%	-2,74%	0,87%
PAGG	%		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
IPP	%		3,00%	3,25%	3,01%	3,02%	3,02%
Crecimiento PIB	%		6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
DTF T.A.	%		8,63%	7,94%	7,08%	6,33%	5,59%
VENTAS, COSTOS Y GASTOS							
Precio Por Producto							
Precio Bolso	\$/ unid.		163.000	168.298	173.363	178.599	183.993
Precio Correa	\$/ unid.		47.500	49.044	50.520	52.046	53.617
Unidades Vendidas por Producto							
Unidades Bolso	unid.		2.030	2.369	3.384	3.384	3.384
Unidades Correa	unid.		403	470	672	672	672
Total Ventas							
Precio Promedio	\$		143.863,9	148.539,5	153.010,5	157.631,4	162.391,9
Ventas	unid.		2.434	2.839	4.056	4.056	4.056
Ventas	\$		350.107.200	421.733.298	620.610.672	639.353.114	658.661.578
Rebajas en Ventas							
Rebaja	% ventas		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pronto pago	\$		0	0	0	0	0
Costos Unitarios Materia Prima							
Costo Materia Prima Bolso	\$/ unid.		87.720	90.571	93.297	96.115	99.017
Costo Materia Prima Correa	\$/ unid.		12.842	13.259	13.658	14.071	14.496
Costos Unitarios Mano de Obra							

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Mano de Obra Bolso	\$/ unid.		3.608	3.788	3.978	4.177	4.386
Costo Mano de Obra Correa	\$/ unid.		535	562	590	619	650
Costos Variables Unitarios							
Materia Prima (Costo Promedio)	\$/ unid.		75.314,2	77.761,9	80.102,5	82.521,6	85.013,8
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$/ unid.		3.098,9	3.253,8	3.416,5	3.587,3	3.766,7
Materia Prima y M.O.	\$/ unid.		78.413,0	81.015,7	83.519,0	86.108,9	88.780,5
Otros Costos de Fabricación							
Otros Costos de Fabricación	\$		17.920.236	18.502.644	19.059.573	19.635.172	20.228.155
Costos Producción Inventariables							
Materia Prima	\$		183.284.582	220.781.553	324.895.826	334.707.680	344.815.852
Mano de Obra	\$		7.541.395	9.238.209	13.857.314	14.550.179	15.277.688
Materia Prima y M.O.	\$		190.825.978	230.019.762	338.753.139	349.257.859	360.093.540
Depreciación	\$		3.299.680	3.299.680	3.299.680	2.407.680	2.407.680
Agotamiento	\$		0	0	0	0	0
Total	\$		194.125.658	233.319.442	342.052.819	351.665.539	362.501.220
Margen Bruto	\$		44,55%	44,68%	44,88%	45,00%	44,96%
Gastos Operacionales							
Gastos de Ventas	\$		46.170.000	49.190.400	51.649.920	54.232.416	56.944.037
Gastos Administración	\$		32.151.552	33.759.130	35.447.086	37.219.440	39.080.412
Total Gastos	\$		78.321.552	82.949.530	87.097.006	91.451.856	96.024.449
Capital de Trabajo							
Cuentas por cobrar							
Rotación Cartera Clientes	días		30	30	30	30	30
Cartera Clientes	\$	0	29.175.600	35.144.442	51.717.556	53.279.426	54.888.465
Cartera Clientes (Var.)	\$		-29.175.600	-5.968.842	-16.573.114	-1.561.870	-1.609.039
Cuentas por Pagar							
Cuentas por Pagar Proveedores	días		30	30	30	30	30

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por Pagar Proveedores	\$	0	15.902.165	19.168.314	28.229.428	29.104.822	30.007.795
Cuentas por Pagar Proveedores (Var.)	\$		15.902.165	3.266.149	9.061.115	875.393	902.973
Construcciones y Edificios							
Valor Ajustado	\$	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Axi	\$		0	0	0	0	0
Depreciación Período	\$		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Axi Depreciación acumulada	\$		0	0	0	0	0
Depreciación acumulada	\$		50.000	100.000	150.000	200.000	250.000
Valor neto	\$		950.000	900.000	850.000	800.000	750.000
Maquinaria y Equipo							
Valor Ajustado	\$	18.058.800	18.058.800	18.058.800	18.058.800	18.058.800	18.058.800
Axi	\$		0	0	0	0	0
Depreciación Período	\$		1.805.880	1.805.880	1.805.880	1.805.880	1.805.880
Axi Depreciación acumulada	\$		0	0	0	0	0
Depreciación acum.	\$		1.805.880	3.611.760	5.417.640	7.223.520	9.029.400
Valor neto	\$		16.252.920	14.447.040	12.641.160	10.835.280	9.029.400
Muebles y Enseres							
Valor Ajustado	\$	2.759.000	2.759.000	2.759.000	2.759.000	2.759.000	2.759.000
Axi	\$		0	0	0	0	0
Depreciación Período	\$		551.800	551.800	551.800	551.800	551.800
Axi Depreciación acumulada	\$		0	0	0	0	0
Depreciación acum.	\$		551.800	1.103.600	1.655.400	2.207.200	2.759.000
Valor neto	\$		2.207.200	1.655.400	1.103.600	551.800	0
Equipo de Oficina							
Valor Ajustado	\$	2.676.000	2.676.000	2.676.000	2.676.000	2.676.000	2.676.000
Axi	\$		0	0	0	0	0
Depreciación Período	\$		892.000	892.000	892.000	0	0

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Axi Depreciación acumulada	\$		0	0	0	0	0
Depreciación acum.	\$		892.000	1.784.000	2.676.000	2.676.000	2.676.000
Valor neto	\$		1.784.000	892.000	0	0	0
Inversiones (Inicio Período)							
Terrenos	\$	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	\$	1.000.000	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo	\$	18.058.800	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	\$	2.759.000	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	\$	0	0	0	0	0	0
Equipos de Oficina	\$	2.676.000	0	0	0	0	0
Semovientes pie de Cria	\$	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	\$	0	0	0	0	0	0
Total Inversiones	\$		0	0	0	0	0
Otros Activos							
Valor Ajustado	\$	0	0	0	0	0	0
Variación			0	0	0	0	0
Impuestos							
Renta							
Patrimonio	\$	65.000.000	97.280.103	141.535.008	239.745.923	327.570.950	417.926.831
Renta Presuntiva sobre patrimonio Liquidado	%		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Renta Presuntiva	\$		1.950.000	2.918.403	4.246.050	7.192.378	9.827.129
Renta Liquidada	\$		48.179.259	78.096.911	166.107.684	172.609.050	178.011.787
Renta Presuntiva	%		33,00%	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%
Impuesto Renta	\$		15.899.155	25.771.981	54.815.536	56.960.987	58.743.890
Impuestos por Pagar	\$		15.899.155	25.771.981	54.815.536	56.960.987	58.743.890
Pago de Impuesto Renta	\$		0	15.899.155	25.771.981	54.815.536	56.960.987

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estructura de Capital							
Capital Socios	\$	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000
Capital Adicional Socios	\$		0	0	0	0	0
Obligaciones Fondo Emprender	\$	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000
Obligaciones Financieras	\$	55.000.000	0	0	0	0	0
Patrimonio							
Capital Social	\$	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000
Reserva Legal Período	\$		0	3.228.010	5.232.493	11.129.215	11.564.806
Reserva Legal Acumulada	\$		0	3.228.010	8.460.503	19.589.718	31.154.525
Utilidades Retenidas	\$		0	20.982.067	54.993.272	127.333.168	202.504.410
Utilidades del Ejercicio	\$		32.280.103	52.324.931	111.292.148	115.648.064	119.267.897
Base Revalorización	\$	65.000.000	65.000.000	89.210.078	128.453.775	211.922.886	298.658.934
Dividendos							
Utilidades Repartibles	\$		0	29.052.093	68.074.505	155.156.205	231.416.426
Dividendos	%		25%	25%	25%	25%	25%
Dividendos	\$		0	8.070.026	13.081.233	27.823.037	28.912.016

Fuente: autoras proyecto

ANEXO 24. PY G ESENAIO MÁS PROBABLE

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	350.107.200	421.733.298	620.610.672	639.353.114	658.661.578
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	190.825.978	230.019.762	338.753.139	349.257.859	360.093.540
Depreciación	3.299.680	3.299.680	3.299.680	2.407.680	2.407.680
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	17.920.236	18.502.644	19.059.573	19.635.172	20.228.155
Utilidad Bruta	138.061.306	169.911.212	259.498.279	268.052.403	275.932.204
Gasto de Ventas	46.170.000	49.190.400	51.649.920	54.232.416	56.944.037
Gastos de Administración	32.151.552	33.759.130	35.447.086	37.219.440	39.080.412
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	59.739.754	86.961.682	172.401.273	176.600.546	179.907.755
Otros ingresos					
Intereses	11.560.496	8.864.771	6.293.590	3.991.496	1.895.968
Otros ingresos y egresos	-11.560.496	-8.864.771	-6.293.590	-3.991.496	-1.895.968
Utilidad antes de impuestos	48.179.259	78.096.911	166.107.684	172.609.050	178.011.787
Impuestos (35%)	15.899.155	25.771.981	54.815.536	56.960.987	58.743.890
Utilidad Neta Final	32.280.103	52.324.931	111.292.148	115.648.064	119.267.897

Fuente: autoras proyecto

ANEXO 25. BALANCE GENERAL ESCENARIO MÁS PROBABLE

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	135.506.200	162.711.704	206.436.421	318.478.571	399.170.252	482.010.651
Cuentas X Cobrar	0	29.175.600	35.144.442	51.717.556	53.279.426	54.888.465
Total Activo Corriente:	135.506.200	191.887.304	241.580.862	370.196.127	452.449.678	536.899.116
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Depreciación Acumulada Planta		-50.000	-100.000	-150.000	-200.000	-250.000
Construcciones y Edificios	1.000.000	950.000	900.000	850.000	800.000	750.000
Maquinaria y Equipo de Operación	18.058.800	18.058.800	18.058.800	18.058.800	18.058.800	18.058.800
Depreciación Acumulada		-1.805.880	-3.611.760	-5.417.640	-7.223.520	-9.029.400
Maquinaria y Equipo de Operación	18.058.800	16.252.920	14.447.040	12.641.160	10.835.280	9.029.400
Muebles y Enseres	2.759.000	2.759.000	2.759.000	2.759.000	2.759.000	2.759.000
Depreciación Acumulada		-551.800	-1.103.600	-1.655.400	-2.207.200	-2.759.000
Muebles y Enseres	2.759.000	2.207.200	1.655.400	1.103.600	551.800	0
Equipo de Oficina	2.676.000	2.676.000	2.676.000	2.676.000	2.676.000	2.676.000
Depreciación Acumulada		-892.000	-1.784.000	-2.676.000	-2.676.000	-2.676.000
Equipo de Oficina	2.676.000	1.784.000	892.000	0	0	0
Total Activos Fijos:	24.493.800	21.194.120	17.894.440	14.594.760	12.187.080	9.779.400
ACTIVO	160.000.000	213.081.424	259.475.302	384.790.887	464.636.758	546.678.516
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	15.902.165	19.168.314	28.229.428	29.104.822	30.007.795
Impuestos X Pagar	0	15.899.155	25.771.981	54.815.536	56.960.987	58.743.890
Obligaciones Financieras	55.000.000	44.000.000	33.000.000	22.000.000	11.000.000	0
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PASIVO	95.000.000	115.801.320	117.940.294	145.044.964	137.065.808	128.751.685
Patrimonio						
Capital Social	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	3.228.010	8.460.503	19.589.718	31.154.525
Utilidades Retenidas	0	0	20.982.067	54.993.272	127.333.168	202.504.410
Utilidades del Ejercicio	0	32.280.103	52.324.931	111.292.148	115.648.064	119.267.897
PATRIMONIO	65.000.000	97.280.103	141.535.008	239.745.923	327.570.950	417.926.831
PASIVO + PATRIMONIO	160.000.000	213.081.424	259.475.302	384.790.887	464.636.758	546.678.516

Fuente: autoras proyecto

ANEXO 26. FLUJO DE CAJA ESCENARIO MÁS PROBABLE

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		59.739.754	86.961.682	172.401.273	176.600.546	179.907.755
Depreciaciones		3.299.680	3.299.680	3.299.680	2.407.680	2.407.680
Impuestos		0	-15.899.155	-25.771.981	-54.815.536	-56.960.987
Neto Flujo de Caja Operativo		63.039.434	74.362.207	149.928.972	124.192.691	125.354.448
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		-29.175.600	-5.968.842	-16.573.114	-1.561.870	-1.609.039
Variación Cuentas por Pagar		15.902.165	3.266.149	9.061.115	875.393	902.973
Variación del Capital de Trabajo	0	-13.273.435	-2.702.693	-7.512.000	-686.477	-706.065
Inversión en Construcciones	-1.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-18.058.800	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-2.759.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-2.676.000	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-24.493.800	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-24.493.800	-13.273.435	-2.702.693	-7.512.000	-686.477	-706.065
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	40.000.000					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	55.000.000	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		-11.000.000	-11.000.000	-11.000.000	-11.000.000	-11.000.000
Intereses Pagados		-11.560.496	-8.864.771	-6.293.590	-3.991.496	-1.895.968
Dividendos Pagados		0	-8.070.026	-13.081.233	-27.823.037	-28.912.016
Capital	65.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	160.000.000	-22.560.496	-27.934.797	-30.374.822	-42.814.533	-41.807.984
Neto Periodo	135.506.200	27.205.504	43.724.717	112.042.151	80.691.681	82.840.399
Saldo anterior		135.506.200	162.711.704	206.436.421	318.478.571	399.170.252
Saldo siguiente	135.506.200	162.711.704	206.436.421	318.478.571	399.170.252	482.010.651

Fuente: autoras proyecto

ANEXO 27. PROYECCIONES ESCENARIO OPTIMISTA

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variables Macroeconómicas							
Inflación	%		3,00%	3,25%	3,01%	3,02%	3,02%
Devaluación	%		2,00%	2,28%	4,55%	-2,74%	0,87%
PAGG	%		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
IPP	%		3,00%	3,25%	3,01%	3,02%	3,02%
Crecimiento PIB	%		6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
DTF T.A.	%		8,63%	7,94%	7,08%	6,33%	5,59%
Ventas, Costos y Gastos							
Precio Por Producto							
Precio Bolso	\$/ unid.		163.000	168.298	173.363	178.599	183.993
Precio Correa	\$/ unid.		47.500	49.044	50.520	52.046	53.617
Unidades Vendidas por Producto							
Unidades Bolso	unid.		2.030	3.384	3.384	3.384	3.384
Unidades Correa	unid.		403	672	672	672	672
Total Ventas							
Precio Promedio	\$		143.863,9	148.539,5	153.010,5	157.631,4	162.391,9
Ventas	unid.		2.434	4.056	4.056	4.056	4.056
Ventas	\$		350.107.200	602.476.140	620.610.672	639.353.114	658.661.578
Rebajas en Ventas							
Rebaja	% ventas		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pronto pago	\$		0	0	0	0	0
Costos Unitarios Materia Prima							
Costo Materia Prima Bolso	\$/ unid.		87.720	90.571	93.297	96.115	99.017
Costo Materia Prima Correa	\$/ unid.		12.842	13.259	13.658	14.071	14.496
Costos Unitarios Mano de Obra							
Costo Mano de Obra	\$/ unid.		3.608	3.788	3.978	4.177	4.386

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bolso							
Costo Mano de Obra Correa	\$/ unid.		535	562	590	619	650
Costos Variables Unitarios							
Materia Prima (Costo Promedio)	\$/ unid.		75.314,2	77.761,9	80.102,5	82.521,6	85.013,8
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$/ unid.		3.098,9	3.253,8	3.416,5	3.587,3	3.766,7
Materia Prima y M.O.	\$/ unid.		78.413,0	81.015,7	83.519,0	86.108,9	88.780,5
Otros Costos de Fabricación							
Otros Costos de Fabricación	\$		15.136.454	15.628.389	16.098.803	16.584.987	17.085.854
Costos Producción Inventariables							
Materia Prima	\$		183.284.582	315.402.219	324.895.826	334.707.680	344.815.852
Mano de Obra	\$		7.541.395	13.197.442	13.857.314	14.550.179	15.277.688
Materia Prima y M.O.	\$		190.825.978	328.599.660	338.753.139	349.257.859	360.093.540
Depreciación	\$		3.299.680	3.299.680	3.299.680	2.407.680	2.407.680
Agotamiento	\$		0	0	0	0	0
Total	\$		194.125.658	331.899.340	342.052.819	351.665.539	362.501.220
Margen Bruto	\$		44,55%	44,91%	44,88%	45,00%	44,96%
Gastos Operacionales							
Gastos de Ventas	\$		46.170.000	49.190.400	51.649.920	54.232.416	56.944.037
Gastos Administración	\$		30.936.348	32.483.165	34.107.324	35.812.690	37.603.324
Total Gastos	\$		77.106.348	81.673.565	85.757.244	90.045.106	94.547.361
Capital de Trabajo							
Cuentas por cobrar							
Rotación Cartera Clientes	días		30	30	30	30	30
Cartera Clientes	\$	0	29.175.600	50.206.345	51.717.556	53.279.426	54.888.465
Cartera Clientes (Var.)	\$		-29.175.600	-21.030.745	-1.511.211	-1.561.870	-1.609.039
Cuentas por Pagar							
Cuentas por Pagar Proveedores	días		30	30	30	30	30
Cuentas por Pagar	\$	0	15.902.165	27.383.305	28.229.428	29.104.822	30.007.795

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proveedores							
Cuentas por Pagar Proveedores (Var.)	\$		15.902.165	11.481.140	846.123	875.393	902.973
Construcciones y Edificios							
Valor Ajustado	\$	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Axi	\$		0	0	0	0	0
Depreciación Período	\$		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Axi Depreciación acumulada	\$		0	0	0	0	0
Depreciación acumulada	\$		50.000	100.000	150.000	200.000	250.000
Valor neto	\$		950.000	900.000	850.000	800.000	750.000
Maquinaria y Equipo							
Valor Ajustado	\$	18.058.800	18.058.800	18.058.800	18.058.800	18.058.800	18.058.800
Axi	\$		0	0	0	0	0
Depreciación Período	\$		1.805.880	1.805.880	1.805.880	1.805.880	1.805.880
Axi Depreciación acumulada	\$		0	0	0	0	0
Depreciación acum.	\$		1.805.880	3.611.760	5.417.640	7.223.520	9.029.400
Valor neto	\$		16.252.920	14.447.040	12.641.160	10.835.280	9.029.400
Muebles y Enseres							
Valor Ajustado	\$	2.759.000	2.759.000	2.759.000	2.759.000	2.759.000	2.759.000
Axi	\$		0	0	0	0	0
Depreciación Período	\$		551.800	551.800	551.800	551.800	551.800
Axi Depreciación acumulada	\$		0	0	0	0	0
Depreciación acum.	\$		551.800	1.103.600	1.655.400	2.207.200	2.759.000
Valor neto	\$		2.207.200	1.655.400	1.103.600	551.800	0
Equipo de Oficina							
Valor Ajustado	\$	2.676.000	2.676.000	2.676.000	2.676.000	2.676.000	2.676.000
Axi	\$		0	0	0	0	0
Depreciación Período	\$		892.000	892.000	892.000	0	0
Axi Depreciación acumulada	\$		0	0	0	0	0
Depreciación acum.	\$		892.000	1.784.000	2.676.000	2.676.000	2.676.000
Valor neto	\$		1.784.000	892.000	0	0	0

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Semovientes pie de Cria							
Inversiones (Inicio Período)							
Terrenos	\$	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	\$	1.000.000	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo	\$	18.058.800	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	\$	2.759.000	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	\$	0	0	0	0	0	0
Equipos de Oficina	\$	2.676.000	0	0	0	0	0
Impuestos							
Renta							
Patrimonio	\$	65.000.000	99.959.424	202.423.100	292.362.560	385.878.600	482.141.961
Renta Presuntiva sobre patrimonio Liquido	%		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Renta Presuntiva	\$		1.950.000	2.998.783	6.072.693	8.770.877	11.576.358
Renta Liquida	\$		52.178.245	164.410.074	170.408.216	177.065.986	182.631.176
Renta Presuntiva	%		33,00%	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%
Impuesto Renta	\$		17.218.821	54.255.324	56.234.711	58.431.775	60.268.288
Impuestos por Pagar	\$		17.218.821	54.255.324	56.234.711	58.431.775	60.268.288
Pago de Impuesto Renta	\$		0	17.218.821	54.255.324	56.234.711	58.431.775
Estructura de Capital							
Capital Socios	\$	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000
Capital Adicional Socios	\$		0	0	0	0	0
Obligaciones Fondo Emprender	\$	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000
Obligaciones Financieras	\$	55.000.000	0	0	0	0	0
Patrimonio							
Capital Social	\$	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000
Reserva Legal Período	\$		0	3.495.942	11.015.475	11.417.350	6.571.232
Reserva Legal Acumulada	\$		0	3.495.942	14.511.417	25.928.768	32.500.000
Utilidades Retenidas	\$		0	23.772.408	98.677.638	176.315.621	262.279.074
Utilidades del Ejercicio	\$		34.959.424	110.154.750	114.173.505	118.634.211	122.362.888
Base Revalorización	\$	65.000.000	65.000.000	92.268.351	178.189.055	267.244.389	359.779.074

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dividendos							
Utilidades Repartibles	\$		0	31.463.482	122.911.683	201.433.792	288.378.600
Dividendos	%		22%	22%	22%	22%	22%
Dividendos	\$		0	7.691.073	24.234.045	25.118.171	26.099.526

Fuente: autoras proyecto

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	350.107.200	602.476.140	620.610.672	639.353.114	658.661.578
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	190.825.978	328.599.660	338.753.139	349.257.859	360.093.540
Depreciación	3.299.680	3.299.680	3.299.680	2.407.680	2.407.680
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	15.136.454	15.628.389	16.098.803	16.584.987	17.085.854
Utilidad Bruta	140.845.088	254.948.411	262.459.049	271.102.588	279.074.505
Gasto de Ventas	46.170.000	49.190.400	51.649.920	54.232.416	56.944.037
Gastos de Administración	30.936.348	32.483.165	34.107.324	35.812.690	37.603.324
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	63.738.740	173.274.845	176.701.806	181.057.482	184.527.143
Otros ingresos					
Intereses	11.560.496	8.864.771	6.293.590	3.991.496	1.895.968
Otros ingresos y egresos	-11.560.496	-8.864.771	-6.293.590	-3.991.496	-1.895.968
Utilidad antes de impuestos	52.178.245	164.410.074	170.408.216	177.065.986	182.631.176
Impuestos (35%)	17.218.821	54.255.324	56.234.711	58.431.775	60.268.288
Utilidad Neta Final	34.959.424	110.154.750	114.173.505	118.634.211	122.362.888

FLUJO DE CAJA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		63.738.740	173.274.845	176.701.806	181.057.482	184.527.143
Depreciaciones		3.299.680	3.299.680	3.299.680	2.407.680	2.407.680
Impuestos		0	-17.218.821	-54.255.324	-56.234.711	-58.431.775
Neto Flujo de Caja Operativo		67.038.420	159.355.705	125.746.161	127.230.451	128.503.048
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		-29.175.600	-21.030.745	-1.511.211	-1.561.870	-1.609.039
Variación Cuentas por Pagar		15.902.165	11.481.140	846.123	875.393	902.973
Variación del Capital de Trabajo	0	-13.273.435	-9.549.605	-665.088	-686.477	-706.065
Inversión Activos Fijos	-24.493.800	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-24.493.800	-13.273.435	-9.549.605	-665.088	-686.477	-706.065
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	40.000.000					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	55.000.000	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		-11.000.000	-11.000.000	-11.000.000	-11.000.000	-11.000.000
Intereses Pagados		-11.560.496	-8.864.771	-6.293.590	-3.991.496	-1.895.968
Dividendos Pagados		0	-7.691.073	-24.234.045	-25.118.171	-26.099.526
Capital	65.000.000	0	0	0	0	0

Neto Flujo de Caja Financiamiento	160.000.000	-22.560.496	-27.555.844	-41.527.634	-40.109.667	-38.995.494
Neto Periodo	135.506.200	31.204.490	122.250.255	83.553.439	86.434.307	88.801.488
Saldo anterior		135.506.200	166.710.690	288.960.945	372.514.384	458.948.691
Saldo siguiente	135.506.200	166.710.690	288.960.945	372.514.384	458.948.691	547.750.179

BALANCE GENERAL

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	135.506.200	166.710.690	288.960.945	372.514.384	458.948.691	547.750.179
Cuentas X Cobrar	0	29.175.600	50.206.345	51.717.556	53.279.426	54.888.465
Total Activo Corriente:	135.506.200	195.886.290	339.167.290	424.231.940	512.228.117	602.638.644
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Depreciación Acumulada Planta		-50.000	-100.000	-150.000	-200.000	-250.000
Construcciones y Edificios	1.000.000	950.000	900.000	850.000	800.000	750.000
Maquinaria y Equipo de Operación	18.058.800	18.058.800	18.058.800	18.058.800	18.058.800	18.058.800
Depreciación Acumulada		-1.805.880	-3.611.760	-5.417.640	-7.223.520	-9.029.400
Maquinaria y Equipo de Operación	18.058.800	16.252.920	14.447.040	12.641.160	10.835.280	9.029.400
Muebles y Enseres	2.759.000	2.759.000	2.759.000	2.759.000	2.759.000	2.759.000
Depreciación Acumulada		-551.800	-1.103.600	-1.655.400	-2.207.200	-2.759.000
Muebles y Enseres	2.759.000	2.207.200	1.655.400	1.103.600	551.800	0
Equipo de Oficina	2.676.000	2.676.000	2.676.000	2.676.000	2.676.000	2.676.000
Depreciación Acumulada		-892.000	-1.784.000	-2.676.000	-2.676.000	-2.676.000
Equipo de Oficina	2.676.000	1.784.000	892.000	0	0	0
Total Activos Fijos:	24.493.800	21.194.120	17.894.440	14.594.760	12.187.080	9.779.400
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	160.000.000	217.080.410	357.061.730	438.826.700	524.415.197	612.418.044
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	15.902.165	27.383.305	28.229.428	29.104.822	30.007.795

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Impuestos X Pagar	0	17.218.821	54.255.324	56.234.711	58.431.775	60.268.288
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	55.000.000	44.000.000	33.000.000	22.000.000	11.000.000	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000
PASIVO	95.000.000	117.120.986	154.638.630	146.464.140	138.536.597	130.276.083
Patrimonio						
Capital Social	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	3.495.942	14.511.417	25.928.768	32.500.000
Utilidades Retenidas	0	0	23.772.408	98.677.638	176.315.621	262.279.074
Utilidades del Ejercicio	0	34.959.424	110.154.750	114.173.505	118.634.211	122.362.888
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	65.000.000	99.959.424	202.423.100	292.362.560	385.878.600	482.141.961
PASIVO + PATRIMONIO	160.000.000	217.080.410	357.061.730	438.826.700	524.415.197	612.418.044

Fuente: autoras proyecto

ANEXO 28. PROYECCIONES ESCENARIO PESIMISTA

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variables Macroeconómicas							
Inflación	%		3,00%	3,25%	3,01%	3,02%	3,02%
Devaluación	%		2,00%	2,28%	4,55%	-2,74%	0,87%
PAGG	%		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
IPP	%		3,00%	3,25%	3,01%	3,02%	3,02%
Crecimiento PIB	%		6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
DTF T.A.	%		8,63%	7,94%	7,08%	6,33%	5,59%
Ventas, Costos y Gastos							
Precio Por Producto							
Precio Bolso	\$ / unid.		163.000	168.298	173.363	178.599	183.993
Precio Correa	\$ / unid.		47.500	49.044	50.520	52.046	53.617
Unidades Vendidas por Producto							
Unidades Bolso	unid.		1.354	2.030	2.369	2.707	3.384
Unidades Correa	unid.		269	403	470	538	672
Total Ventas							
Precio Promedio	\$		143.863,9	148.539,5	153.010,5	157.631,4	162.391,9
Ventas	unid.		1.622	2.434	2.839	3.245	4.056
Ventas	\$		233.404.800	361.485.684	434.427.470	511.482.491	658.661.578
Rebajas en Ventas							
Rebaja	% ventas		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pronto pago	\$		0	0	0	0	0
Costos Unitarios Materia Prima							
Costo Materia Prima Bolso	\$ / unid.		87.720	90.571	93.297	96.115	99.017

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Unitarios Mano de Obra							
Costo Mano de Obra Bolso	\$ / unid.		3.608	3.788	3.978	4.177	4.386
Costo Mano de Obra Correa	\$ / unid.		535	562	590	619	650
Costos Variables Unitarios							
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.		75.314,2	77.761,9	80.102,5	82.521,6	85.013,8
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.		3.098,9	3.253,8	3.416,5	3.587,3	3.766,7
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.		78.413,0	81.015,7	83.519,0	86.108,9	88.780,5
Otros Costos de Fabricación							
Otros Costos de Fabricación	\$		15.136.454	15.628.389	16.098.803	16.584.987	17.085.854
Costos Producción Inventariables							
Materia Prima	\$		122.189.722	189.241.331	227.427.078	267.766.144	344.815.852
Mano de Obra	\$		5.027.597	7.918.465	9.700.120	11.640.143	15.277.688
Materia Prima y M.O.	\$		127.217.318	197.159.796	237.127.198	279.406.287	360.093.540
Depreciación	\$		3.299.680	3.299.680	3.299.680	2.407.680	2.407.680
Agotamiento	\$		0	0	0	0	0
Total	\$		130.516.998	200.459.476	240.426.878	281.813.967	362.501.220
Margen Bruto	\$		44,08%	44,55%	44,66%	44,90%	44,96%
Gastos Operacionales							
Gastos de Ventas	\$		46.170.000	49.190.400	51.649.920	54.232.416	56.944.037
Gastos Administración	\$		30.936.348	32.483.165	34.107.324	35.812.690	37.603.324
Total Gastos	\$		77.106.348	81.673.565	85.757.244	90.045.106	94.547.361
Capital de Trabajo							
Cuentas por cobrar							

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rotación Cartera Clientes	días		30	30	30	30	30
Cartera Clientes	\$	0	19.450.400	30.123.807	36.202.289	42.623.541	54.888.465
Cartera Clientes (Var.)	\$		-19.450.400	-10.673.407	-6.078.482	-6.421.252	-12.264.924
Cuentas por Pagar							
Cuentas por Pagar Proveedores	días		30	30	30	30	30
Cuentas por Pagar Proveedores	\$	0	10.601.443	16.429.983	19.760.600	23.283.857	30.007.795
Cuentas por Pagar Proveedores (Var.)	\$		10.601.443	5.828.540	3.330.617	3.523.257	6.723.938
Construcciones y Edificios							
Valor Ajustado	\$	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Axi	\$		0	0	0	0	0
Depreciación Período	\$		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Axi Depreciación acumulada	\$		0	0	0	0	0
Depreciación acumulada	\$		50.000	100.000	150.000	200.000	250.000
Valor neto	\$		950.000	900.000	850.000	800.000	750.000
Maquinaria y Equipo							
Valor Ajustado	\$	18.058.800	18.058.800	18.058.800	18.058.800	18.058.800	18.058.800
Axi	\$		0	0	0	0	0
Depreciación Período	\$		1.805.880	1.805.880	1.805.880	1.805.880	1.805.880
Axi Depreciación acumulada	\$		0	0	0	0	0
Depreciación acum.	\$		1.805.880	3.611.760	5.417.640	7.223.520	9.029.400
Valor neto	\$		16.252.920	14.447.040	12.641.160	10.835.280	9.029.400
Muebles y Enseres							
Valor Ajustado	\$	2.759.000	2.759.000	2.759.000	2.759.000	2.759.000	2.759.000
Axi	\$		0	0	0	0	0

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación Período	\$		551.800	551.800	551.800	551.800	551.800
Axi Depreciación acumulada	\$		0	0	0	0	0
Depreciación acum.	\$		551.800	1.103.600	1.655.400	2.207.200	2.759.000
Valor neto	\$		2.207.200	1.655.400	1.103.600	551.800	0
Equipo de Transporte							
Equipo de Oficina							
Valor Ajustado	\$	2.676.000	2.676.000	2.676.000	2.676.000	2.676.000	2.676.000
Axi	\$		0	0	0	0	0
Depreciación Período	\$		892.000	892.000	892.000	0	0
Axi Depreciación acumulada	\$		0	0	0	0	0
Depreciación acum.	\$		892.000	1.784.000	2.676.000	2.676.000	2.676.000
Valor neto	\$		1.784.000	892.000	0	0	0
Semovientes pie de Cría							
Inversiones (Inicio Período)							
Terrenos	\$	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	\$	1.000.000	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo	\$	18.058.800	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	\$	2.759.000	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	\$	0	0	0	0	0	0
Equipos de Oficina	\$	2.676.000	0	0	0	0	0
Impuestos							
Renta							
Patrimonio	\$	65.000.000	63.441.004	100.539.836	149.973.689	217.080.705	321.896.074
Renta Presuntiva sobre patrimonio Líquido	%		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Renta Presuntiva	\$		1.950.000	1.903.230	3.016.195	4.499.211	6.512.421
Renta Liquida	\$		-915.496	54.859.482	85.850.956	119.046.935	182.631.176
Renta Presuntiva	%		33,00%	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%
Impuesto Renta	\$		643.500	18.103.629	28.330.816	39.285.489	60.268.288
Impuestos por Pagar	\$		643.500	18.103.629	28.330.816	39.285.489	60.268.288
Pago de Impuesto Renta	\$		0	643.500	18.103.629	28.330.816	39.285.489
Estructura de Capital							
Capital Socios	\$	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000
Capital Adicional Socios	\$		0	0	0	0	0
Obligaciones Fondo Emprender	\$	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000
Obligaciones Financieras	\$	55.000.000	0	0	0	0	0
Patrimonio							
Capital Social	\$	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000
Reserva Legal Período	\$		0	0	3.675.585	5.752.014	7.976.145
Reserva Legal Acumulada	\$		0	0	3.675.585	9.427.599	17.403.744
Utilidades Retenidas	\$		0	-1.216.017	23.777.963	62.891.659	117.129.443
Utilidades del Ejercicio	\$		-1.558.996	36.755.853	57.520.141	79.761.447	122.362.888
Base Revalorización	\$	65.000.000	65.000.000	63.783.983	92.453.549	137.319.258	199.533.187
TOTAL PATRIMONIO	\$						
Dividendos							
Utilidades Repartibles	\$		0	0	31.864.251	75.546.090	134.676.961
Dividendos	%		22%	22%	22%	22%	22%
Dividendos	\$		0	-342.979	8.086.288	12.654.431	17.547.518

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	233.404.800	361.485.684	434.427.470	511.482.491	658.661.578
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	127.217.318	197.159.796	237.127.198	279.406.287	360.093.540
Depreciación	3.299.680	3.299.680	3.299.680	2.407.680	2.407.680
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	15.136.454	15.628.389	16.098.803	16.584.987	17.085.854
Utilidad Bruta	87.751.348	145.397.819	177.901.789	213.083.537	279.074.505
Gasto de Ventas	46.170.000	49.190.400	51.649.920	54.232.416	56.944.037
Gastos de Administración	30.936.348	32.483.165	34.107.324	35.812.690	37.603.324
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	10.645.000	63.724.254	92.144.546	123.038.431	184.527.143
Otros ingresos					
Intereses	11.560.496	8.864.771	6.293.590	3.991.496	1.895.968
Otros ingresos y egresos	-11.560.496	-8.864.771	-6.293.590	-3.991.496	-1.895.968
Utilidad antes de impuestos	-915.496	54.859.482	85.850.956	119.046.935	182.631.176
Impuestos (35%)	643.500	18.103.629	28.330.816	39.285.489	60.268.288
Utilidad Neta Final	-1.558.996	36.755.853	57.520.141	79.761.447	122.362.888

FLUJO DE CAJA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		10.645.000	63.724.254	92.144.546	123.038.431	184.527.143
Depreciaciones		3.299.680	3.299.680	3.299.680	2.407.680	2.407.680
Impuestos		0	-643.500	-18.103.629	-28.330.816	-39.285.489
Neto Flujo de Caja Operativo		13.944.680	66.380.434	77.340.597	97.115.296	147.649.335
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		-19.450.400	-10.673.407	-6.078.482	-6.421.252	-12.264.924
Variación Cuentas por Pagar		10.601.443	5.828.540	3.330.617	3.523.257	6.723.938
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	-8.848.957	-4.844.867	-2.747.865	-2.897.994	-5.540.986
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	-1.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-18.058.800	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-2.759.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-2.676.000	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-24.493.800	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-24.493.800	-8.848.957	-4.844.867	-2.747.865	-2.897.994	-5.540.986
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	40.000.000					

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	55.000.000	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		-11.000.000	-11.000.000	-11.000.000	-11.000.000	-11.000.000
Intereses Pagados		-11.560.496	-8.864.771	-6.293.590	-3.991.496	-1.895.968
Dividendos Pagados		0	342.979	-8.086.288	-12.654.431	-17.547.518
Capital	65.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	160.000.000	-22.560.496	-19.521.792	-25.379.877	-27.645.927	-30.443.486
<hr/>						
Neto Periodo	135.506.200	-17.464.773	42.013.774	49.212.854	66.571.374	111.664.863
Saldo anterior		135.506.200	118.041.427	160.055.201	209.268.055	275.839.430
Saldo siguiente	135.506.200	118.041.427	160.055.201	209.268.055	275.839.430	387.504.292

Fuente: autoras proyecto

BALANCE GENERAL

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	135.506.200	118.041.427	160.055.201	209.268.055	275.839.430	387.504.292
Cuentas X Cobrar	0	19.450.400	30.123.807	36.202.289	42.623.541	54.888.465
Total Activo Corriente:	135.506.200	137.491.827	190.179.008	245.470.345	318.462.971	442.392.757
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Depreciación Acumulada Planta		-50.000	-100.000	-150.000	-200.000	-250.000
Construcciones y Edificios	1.000.000	950.000	900.000	850.000	800.000	750.000
Maquinaria y Equipo de Operación	18.058.800	18.058.800	18.058.800	18.058.800	18.058.800	18.058.800
Depreciación Acumulada		-1.805.880	-3.611.760	-5.417.640	-7.223.520	-9.029.400
Maquinaria y Equipo de Operación	18.058.800	16.252.920	14.447.040	12.641.160	10.835.280	9.029.400
Muebles y Enseres	2.759.000	2.759.000	2.759.000	2.759.000	2.759.000	2.759.000
Depreciación Acumulada		-551.800	-1.103.600	-1.655.400	-2.207.200	-2.759.000
Muebles y Enseres	2.759.000	2.207.200	1.655.400	1.103.600	551.800	0
Equipo de Oficina	2.676.000	2.676.000	2.676.000	2.676.000	2.676.000	2.676.000
Depreciación Acumulada		-892.000	-1.784.000	-2.676.000	-2.676.000	-2.676.000
Equipo de Oficina	2.676.000	1.784.000	892.000	0	0	0
Total Activos Fijos:	24.493.800	21.194.120	17.894.440	14.594.760	12.187.080	9.779.400
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	160.000.000	158.685.947	208.073.448	260.065.105	330.650.051	452.172.157
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	10.601.443	16.429.983	19.760.600	23.283.857	30.007.795
Impuestos X Pagar	0	643.500	18.103.629	28.330.816	39.285.489	60.268.288
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	55.000.000	44.000.000	33.000.000	22.000.000	11.000.000	0

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000
PASIVO	95.000.000	95.244.943	107.533.612	110.091.415	113.569.346	130.276.083
Patrimonio						
Capital Social	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	3.675.585	9.427.599	17.403.744
Utilidades Retenidas	0	0	-1.216.017	23.777.963	62.891.659	117.129.443
Utilidades del Ejercicio	0	-1.558.996	36.755.853	57.520.141	79.761.447	122.362.888
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	65.000.000	63.441.004	100.539.836	149.973.689	217.080.705	321.896.074
PASIVO + PATRIMONIO	160.000.000	158.685.947	208.073.448	260.065.105	330.650.051	452.172.157

Fuente: autoras proyecto