

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA  
INTERNACIONAL DE PRODUCTOS ARTESANALES DE FIQUE EN CURITÍ,  
SANTANDER

JENNIFER ARDILA GÓMEZ  
MÓNICA ELIZABETH GALVIS GARCÍA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍA FISICOMECAÑICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2016

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA  
INTERNACIONAL DE PRODUCTOS ARTESANALES DE FIQUE EN CURITÍ,  
SANTANDER

JENNIFER ARDILA GÓMEZ  
MÓNICA ELIZABETH GALVIS GARCÍA

Trabajo de Grado para optar por  
el título de Ingeniería Industrial

Directora  
Aura Cecilia Pedraza Avella  
PhD. Ciencias Económicas

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍA FISICOMECAÑICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2016

## DEDICATORIA

A Dios por su sabiduría para con mi vida y por mostrarme que su tiempo es perfecto.

A mi madre por su inmenso amor, comprensión y apoyo incondicional; por su entrega y compromiso, porque este título también es suyo.

A mi hermana por ser mi ángel guardián, por no desampararme ni de noche ni de día.

A mi esposo y mis hijos por ser mi complemento, porque gracias a su amor y sus sacrificios hoy logro culminar esta meta en mi vida.

A mi compañera, amiga, hermana de corazón y su hijo porque los quiero y si me permiten estaré con ustedes siempre.

A mis demás familiares y amigos quienes siempre han estado ahí, orando por mí y haciendo barra desde la tribuna para que todos podamos gritar hoy: GRADO!!!

JENNIFER ARDILA GÓMEZ

Al sentido más grande de vida: Dios.

A mis padres, hermanos y demás familiares quienes siempre permanecen junto a mí.

A mi nueva familia, por designio de la fuente más grande de amor... a Jero y Sebas mi corazón!

A mi compañera de proyecto y su hermosa familia, pilares importantes para este proyecto y para mi vida.

A mi ser, para recordarle que las causas con propósito valen la pena sin importar el tiempo ni el murmullo.

A todos los que miran desde la barrera esbozando una sonrisa por mis logros.

MÓNICA ELIZABETH GALVIS GARCÍA

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, eje principal de nuestras vidas.

A la Dra. Aura Cecilia Pedraza Avella, por su disposición, guía y apoyo en el desarrollo de este proyecto.

A la Secretaría de Agricultura de Santander por el aval dado a este ejercicio académico.

A los Doctores Carlos Reinaldo Millán Valderrama, Carlos Barón y Eduardo Ortiz por su grata colaboración.

A los cultivadores, tejedores y demás actores de la cadena productiva del fique en Curití - Santander por ser el eje central del proyecto, por compartir su conocimiento y experiencia.

A todos nuestros amigos, entidades y personas que contribuyeron a la realización y culminación de este trabajo de grado, nuestro más sentido de gratitud.

JENNIFER Y MÓNICA

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	21
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO .....	23
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN .....	23
1.2 OBJETIVOS .....	27
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	27
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	28
2. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR ARTESANAL.....	30
2.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	31
2.1.1 Análisis del Macroentorno. ....	31
2.1.2 Análisis del Microentorno.....	34
2.2 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO DEL SECTOR ARTESANAL .....	46
3. ESTUDIO DE MERCADOS .....	48
3.1 PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	48
3.1.1 Objetivo General. ....	48
3.1.2 Objetivos específicos.....	48
3.1.3 Definición del Problema de investigación. ....	48
3.1.4 Técnica de la investigación.....	49
3.2 SELECCIÓN DEL PRODUCTO A EXPORTAR .....	49
3.2.1 Posición Arancelaria 4602190000.....	49
3.2.2 Posición Arancelaria: 4601290000.....	50
3.3 PRESELECCIÓN DE MERCADO .....	50
3.3.1 Análisis de la posición arancelaria 4602190000.....	51
3.3.2 Análisis de la posición Arancelaria 4601290000. ....	53
3.4 SELECCIÓN DE VARIABLES PARA LA PRORIZACIÓN DE MERCADOS .....	54
3.5 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	54
3.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	60
3.7 PERFIL DEL MERCADO POTENCIAL.....	60
3.7.1 Ficha del Mercado Potencial. ....	60

3.7.2	Requisitos del producto.....	63
3.7.3	Regulación del Mercado. ....	65
3.7.4	Acuerdos y Normas de Origen.....	69
3.7.5	Canales de Distribución. ....	72
3.7.6	Precio.....	73
3.7.7	Cultura de negocios.....	74
3.8	DETERMINACIÓN DE LA OFERTA .....	76
3.9	DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA.....	78
4.	PLAN DE MERCADEO .....	83
4.1	ESTRATEGIA DE PRODUCTO .....	83
4.1.1	Características del Producto exportable. ....	83
4.1.2	Características del Servicio de Exportación .....	85
4.1.3	Definición del Producto Exportable. ....	86
4.2	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN .....	88
4.2.1	Distribución Comercial. ....	88
4.2.2	Distribución física internacional. ....	89
4.3	ESTRATEGIA DE PRECIO .....	91
4.4	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.....	92
5.	ESTUDIO TÉCNICO .....	94
5.1	LOCALIZACIÓN.....	94
5.1.1	Macro localización geográfica.....	94
5.1.2	Micro localización geográfica. ....	94
5.2	IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO.....	96
5.2.1	Ficha Técnica del Producto.....	97
5.3	PROVEEDORES .....	101
5.3.1	Descripción. ....	101
5.3.2	Convenio Comercial de Exportación.....	102
5.3.3	Manual de Proveedores.....	102
5.4	CAPACIDAD DE LA C.I.....	103
5.4.1	Capacidad Instalada.....	103

5.4.2 Capacidad Ociosa.....	104
5.5 DESCRIPCION DEL PROCESO .....	105
5.5.1 Implementación de las estrategias de Promoción y contacto con el cliente.....	107
5.5.2 Contacto con proveedores. ....	108
5.5.3 Recepción del pedido y control de calidad. ....	108
5.5.4 Almacenado y proceso de embalaje.....	108
5.5.5 Logística de exportación. ....	108
5.5.6 Envío de la mercancía al cliente.....	108
5.5.7 Retroalimentación. ....	108
5.6 MAQUINARIA Y EQUIPO .....	109
5.6.1 Muebles. ....	109
5.6.2 Equipo de oficina.....	109
5.6.3 Maquinaria.....	110
5.6.4 Suministros. ....	111
5.7 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA Y OFICINAS .....	111
5.8 LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN.....	112
5.8.1 Empaque y Embalaje.....	113
5.8.2. Unitarización. ....	113
5.8.3 Manipuleo local del Exportador.....	117
5.8.4 Transporte.....	117
5.8.5 Incoterms.....	119
5.8.6 Documentación.....	120
5.8.7 Agentes.....	127
5.8.8 Asuntos Bancarios.....	128
5.8.9 Seguros.....	128
6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	130
6.1 ORGANIGRAMA .....	130
6.2 MODALIDAD DE CONTRATACIÓN .....	131
6.3 DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE LOS CARGOS .....	131
6.4 SELECCIÓN DE PERSONAL .....	132

6.5 ESTRUCTURA SALARIAL .....	132
7. ANÁLISIS LEGAL .....	134
7.1 COMERCIO INTERNACIONAL .....	134
7.1.1 Marco normativo de las operaciones internacionales. ....	134
7.2 RÉGIMEN DE EXPORTACIÓN .....	135
7.2.1 Tipos de régimen de exportación. ....	135
7.2.2 Beneficios para el exportador. ....	137
7.3 RÉGIMEN CAMBIARIO .....	138
7.4 RÉGIMEN ADUANERO .....	140
7.5 COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL.....	143
7.5.1 Obligaciones y responsabilidades. ....	143
7.5.2. Beneficios tributarios .....	145
7.5.3 Obligaciones. ....	145
7.5.4 Trámites. ....	145
7.6 CONSTITUCIÓN DE LA C.I. PARA PRODUCTOS ARTESANALES DE FIQUE EN CURITÍ.....	146
7.6.1 Constitución de Personería Jurídica .....	146
7.6.2 Autorización como C.I. ....	147
7.6.3 Datos de Constitución .....	148
8. IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL.....	150
8.1 MATRIZ DE AFECTACIÓN .....	150
8.2 VALORACIÓN DE IMPACTOS .....	151
8.3 IMPORTANCIA AMBIENTAL .....	152
8.4 ANÁLISIS DE LA CLASIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA AMBIENTAL .....	152
9. ANALISIS FINANCIERO .....	156
9.1 INVERSION.....	156
9.1.1 Inversión fija. ....	156
9.1.2 Inversiones diferidas.....	157
9.1.3 Inversión en capital de trabajo. ....	158
9.1.4 Inversión total. ....	158
9.2 EGRESOS.....	159

9.2.1 Costos de fabricación.....	159
9.2.2 Costo de Producción.....	163
9.3 FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	164
9.3.1 Bancos.....	164
9.4 INGRESOS.....	165
9.4.1 Ventas.....	165
9.4.2 Proyecciones del precio de venta - P.V.....	166
9.4.3 Ingresos por ventas.....	166
9.5 ANÁLISIS DE ESCENARIOS.....	166
9.5.1 Escenario probable.....	167
9.5.2 Escenario optimista.....	167
9.5.3 Escenario pesimista.....	168
10. PLAN ESTRATÉGICO.....	169
10.1 MISIÓN.....	169
10.2 VISIÓN.....	169
10.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	169
10.4 ANALISIS DOFA.....	171
10.5 PLAN DE ACCIÓN.....	174
11 SIMULACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	176
11.1 PARÁMETROS PARA EL MODELO DE SIMULACIÓN.....	176
11.2 OPERACIONES.....	177
11.3 MODELO FLEXSIM.....	178
12. CONCLUSIONES.....	180
BIBLIOGRAFÍA.....	183
ANEXOS.....	186

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Empresas encuestadas.....	40
Tabla 2. Datos cultivadores de fique Curití. ....	42
Tabla 3. Producción de fique en Curití 2014.....	44
Tabla 4. Descripción Arancelaria .....	50
Tabla 5. Descripción Arancelaria .....	50
Tabla 6. Participación de países importadores de la posición arancelaria No. 46.02.19.00.00 en las exportaciones colombianas en el año 2012.....	51
Tabla 7. Exportaciones colombianas al mundo de la partida arancelaria 460219 en los últimos tres años. ....	52
Tabla 8. Participación de países importadores de la posición arancelaria No. 46.01.29.00.00 en las exportaciones colombianas del año 2011 .....	53
Tabla 9. Exportaciones colombianas al mundo de la partida arancelaria 460129 en los últimos tres años. ....	53
Tabla 10. Matriz de Selección de país potencial para el mercado de la posición arancelaria 4602190000. ....	56
Tabla 11. Matriz de Selección de país potencial para el mercado de la partida arancelaria 4601290000 .....	58
Tabla 12. Ficha país seleccionado.....	60
Tabla 13. Oferta de productos artesanales de exportación. ....	77
Tabla 14. Estadísticas de exportación de la partida 460219.....	79
Tabla 15. Estadísticas de importación de la partida 460219.....	80
Tabla 16. Descripción posición arancelaria 4602192920.....	81
Tabla 17. Descripción posición arancelaria 4601298000.....	81
Tabla 18. Eventos de Promoción .....	92
Tabla 19. Puntaje para Micro localización .....	95
Tabla 20. Ponderación para la Micro localización.....	96
Tabla 21. Identificación de los productos a exportar.....	97
Tabla 22. Ficha Técnica Cartera REF B0001 .....	98

Tabla 23. Ficha Técnica Morral REF B0002 .....	99
Tabla 24. Ficha Técnica Mochila REF B0003 .....	100
Tabla 25. Ficha Técnica Tapete REF T0001 .....	101
Tabla 26. Proveedores de la C.I. ....	102
Tabla 27. Oferta de Productos Exportables C.I.....	103
Tabla 28. Cantidad de bolsos por referencia. ....	104
Tabla 29. Muebles .....	109
Tabla 30. Equipos de Oficina .....	110
Tabla 31. Maquinaria .....	110
Tabla 32. Suministros .....	111
Tabla 33. Unidad comercial de venta.....	113
Tabla 34. Pallet para transporte marítimo.....	115
Tabla 35. Distribución unidades de venta por unidad de carga .....	117
Tabla 36. Costos DIF .....	129
Tabla 37. Personal requerido.....	131
Tabla 38. Datos básicos – liquidación de nómina. ....	133
Tabla 39. Estructura salarial .....	133
Tabla 40. Especificaciones Declaración Cambiaria. ....	139
Tabla 41. Proceso de exportación aduanero. ....	142
Tabla 42. Valoración de impactos.....	151
Tabla 43. Rangos de los Impactos positivos.....	152
Tabla 44. Rangos de los Impactos negativos .....	152
Tabla 45. Clasificación de la Importancia Ambiental – Impactos Positivos.....	153
Tabla 46. Clasificación de la Importancia Ambiental – Impactos Negativos .....	154
Tabla 47. Variables macroeconómicas .....	156
Tabla 48. Inversión fija.....	157
Tabla 49. Inversiones diferidas .....	157
Tabla 50. Inversión total en capital de trabajo .....	158
Tabla 51. Inversión total.....	158
Tabla 52. Costo de adquisición de la mercancía .....	159

Tabla 53. Proyección Costos de adquisición de las artesanías. ....	160
Tabla 54. Costos de personal .....	160
Tabla 55. Total costos Directos.....	161
Tabla 56. Total gastos de fabricación .....	162
Tabla 57. Total Otros gastos indirectos de fabricación .....	162
Tabla 58. Costo de fabricación total.....	163
Tabla 59. Gastos Administrativos .....	163
Tabla 60. Gastos de ventas .....	164
Tabla 61. Costo de Producción o Costo de Operación. ....	164
Tabla 62. Gastos bancarios .....	165
Tabla 63. Proyección de ventas en unidades .....	165
Tabla 64. Proyección del precio de venta .....	166
Tabla 65. Ingresos por ventas.....	166
Tabla 66. Matriz DOFA .....	172
Tabla 67. Plan de acción .....	174
Tabla 68. Detalle de producción. ....	176
Tabla 69. Tiempos de operación.....	176

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Distribución comercial de la C.I. ....	89
Figura 2. Diagrama de flujo de operaciones de la C.I. ....	106
Figura 3. Formato orden de pedido.....	107
Figura 4. Distribución de planta. ....	112
Figura 5. Estiba 1,2 x 1 x 0.15 m.....	113
Figura 6. Conformación pallet.....	114
Figura 7. Perfiles o esquineros de cartón.....	113
Figura 8. Envoltura extensible.....	114
Figura 9. Zuncho plástico PET.....	114
Figura 10. Unidad de carga o pallet.....	115
Figura 11. Contenedor convencional 20'.....	115
Figura 12. Contenedor convencional 40' .....	116
Figura 13. Tiempos de tránsito desde los puertos colombianos a New York.....	118
Figura 14. Tiempos de tránsito desde los puertos colombianos a Miami.....	119
Figura 15. Tiempos de tránsito desde los puertos colombianos a Los Ángeles. .	119
Figura 16. Incoterms FOB.....	120
Figura 17. Registro Único Tributario C.I.....	122
Figura 18. Declaración juramentada de origen .....	123
Figura 19. Trámites aduaneros .....	124
Figura 20. Declaración de exportación. ....	126
Figura 21. Declaración de cambio. ....	127
Figura 22. Organigrama de la C.I.....	130
Figura 23. Instalaciones C.I. ....	178

## ANEXOS

Anexo A. Modelo de encuesta para productores y comercializadores de artesanías en fique de Curití .....	187
Anexo B. Análisis de la encuesta .....	191
Anexo C. Análisis preliminar de la puesta en marcha de la idea de negocios ....	209
Anexo D. Convenio comercial de exportación. ....	253
Anexo E. Manual del proveedor de artesanías.....	255
Anexo F. Manual de funciones.....	264
Anexo G. Nómina para pago de sueldos .....	270
Anexo H. Constitución personería jurídica .....	271
Anexo I. Matriz de afectación de impactos .....	275
Anexo J. Formato para valoración de impactos .....	278
Anexo K. Estados financieros .....	300

## RESUMEN

### TITULO

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL DE PRODUCTOS ARTESANALES DE FIQUE EN CURITÍ, SANTANDER. \*

**AUTORES:** JENNIFER ARDILA GOMEZ

MONICA ELIZABETH GALVIS GARCÍA\*\*

**PALABRAS CLAVE:** Artesanías, Fique, Exportación, Plan de negocios, Comercializadora Internacional.

### DESCRIPCIÓN

El presente trabajo de grado contiene la elaboración de un plan de negocios, diseñado como una práctica social con el acompañamiento de la Secretaria de Agricultura de Santander, que busca abrir canales de comercialización para las artesanías elaboradas de fique en Curití, contribuyendo al incremento de la demanda de productos locales y por tanto al mejoramiento de la calidad de vida del agricultor y artesano de la región.

La metodología desarrollada inicia con un diagnóstico del sector en fuentes de información primarias y secundarias, sobre los antecedentes del sector industrial, con el propósito de establecer el mercado objetivo de la empresa y detectar sus necesidades, posteriormente se establecen las diferentes estrategias de mercado necesarias para la adecuada estructuración y funcionamiento de la comercializadora, así mismo se elaboran los planes estratégicos en el mediano plazo. A continuación se realiza un estudio legal, de manera que la empresa pueda ser constituida bajo todos los requisitos exigidos por la ley.

Finalmente, con un estudio financiero, se determina la viabilidad del negocio y se proyectan los estados financieros por un periodo de 5 años, analizando indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), el flujo de efectivo y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Por último se anexa una animación de los procesos internos de la comercializadora.

---

\* Trabajo de grado

\*\* Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.  
Director: Aura Cecilia Pedraza Avella

## ABSTRACT

### TITLE

BUSSINESS PLAN FOR THE CREATION OF AN INTERNATIONAL TRADING CRAFTS OF FIQUE HANDICRAFTS IN CURITI, SANTANDER.\*

### AUTHORS:

JENNIFER ARDILA GOMEZ

MONICA ELIZABETH GALVIS GARCÍA\*\*

**KEY WORDS:** crafts, fique, export, bussiness plan, international trading.

### SYNTHESIS

This degree work contains the elaboration of a bussines plan, designed as a social practice whit accompanying secretary of agriculture Santander, which seeks of open marketing channels for fique handicrafts made in Curiti, contributing to the increase demand for local products and therefore to improve the quality of life of farmers and craftsmen in the region.

The methodology begins with a diagnosis of the sector in primary and secondary sources of information about the background of the industrial sector, in order to establish the target market for the company and identify their needs, then the different strategies necessary market are set to proper structuring and functioning of the trading, also the strategic plans in the medium term are made. Below is a law firm, so that the company can be incorporated under all requirements of the law is carried out.

Finally, a financial study, business viability is determined and projected financial statements for a period of five years, analyzing indicators such as net present value (VAN), cash flow and internal rate of return (TIR). Finally an animation of the internal processes of the marketer is attached.

---

\* Thesis

\*\* Faculty of Physical-Mechanical Engineering. Industrial Engineering.  
Director: Aura Cecilia Pedraza Avella

## INTRODUCCIÓN

El municipio de Curití - Santander es reconocido como centro de tejedores, título que fue otorgado gracias a sus ancestros indígenas, Los Guanes, quienes adoptaron esta labor para subsistir y desarrollarse. Es así, como por tradición, los Curiteños tienen como principal actividad económica el cultivo y la tejeduría de fique, donde a través de los años esta labor ha venido evolucionando de la fabricación de sacos ralos de fique para la industria alimenticia a la producción de artesanías decorativas como bolsos, cinturones, billeteras, lencería para el hogar, etc. Como medio de acceso al mercado, las artesanías se han relacionado estrechamente con el turismo, ya que agradan a los visitantes al tratarse de productos con diseños únicos, amigables con el medio ambiente, regionales y con valor agregado al ser elaborados manualmente. Sin embargo, “Curití es uno de los municipios donde existe alta concentración de mercado de artesanías convirtiéndose en una actividad bastante competitiva”<sup>1</sup>, esta situación se da en gran medida a la falta de medios de comercialización que no permiten un precio de venta rentable para los productos otorgando al cultivador y artesano Curiteño los ingresos más bajos en la cadena productiva del fique y por ende la disminución en su calidad de vida.

A partir de esta problemática nace la idea de diseñar un plan de negocios para la creación de una comercializadora internacional de productos artesanales en fique en el municipio de Curití, la cual surge con el fin de abrir mercados potenciales para las artesanías del municipio que permita identificar una demanda definida para canalizar la oferta de los productos elaborados por los artesanos Curiteños, dinamizando la cadena productiva de esta fibra vegetal desde el cultivador hasta el tejedor, logrando mejorar las condiciones de vida de la población.

---

<sup>1</sup> CASTELLANOS, Oscar Fernando; TORRES, Luz Marina y ROJAS, July Cateline. Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Cadena Productiva de Fique en Colombia. Bogotá. Universidad Nacional de Colombia. 2009. p. 47

La comercializadora se enmarca dentro del programa de Desarrollo Rural Sostenible 2012-2015 de la Secretaría de Agricultura del Departamento donde el fin es incentivar la no deserción del campo y la creación o continuación de cultivos sostenibles donde se priorice la protección ambiental y la generación de más dividendos no sólo para el campesino sino también para el sector agropecuario del departamento. A su vez, este plan de negocios apunta al plan de desarrollo departamental en el ítem llamado “Mundo en transformación: Globalización”, donde se muestran los atributos que posee el departamento para potencializar y mejorar las condiciones de vida de la población, abriendo mercados internacionales para los productos Santandereanos.

Considerando que las puertas a la exportación están abiertas, se pretende iniciar un camino donde la Comercializadora Internacional será por último, quien reúna a familias cultivadoras de fique y artesanos, para continuar y desarrollar su labor fortaleciendo el cultivo y la transformación de este producto, reflejando el principio de complementariedad en una oferta fuerte, capaz de cubrir una demanda internacional potencial, teniendo como eje central el desarrollo social para el municipio de Curití.

## 1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

La economía de un país, un departamento, municipio o territorio sienta las bases para el desarrollo individual y colectivo de sus miembros; de ahí radica el alto nivel de importancia que adquieren las actividades económicas que sustentan a una comunidad específica. Curití, es un municipio del departamento de Santander – Colombia cuya principal actividad económica para sus habitantes proviene del trabajo con una fibra vegetal llamada fique, que en el pasado llevó el título de fibra nacional por excelencia, la cual servía de única materia prima para la fabricación de talegas o sacos para envasar tubérculos u otros productos de la industria alimenticia; estos empaques se elaboraban en telares rudimentarios que la mayoría de los Curiteños tenían en su hogar. Con el paso del tiempo, la incursión del polipropileno como materia prima para la elaboración de sacos hizo que el artesano evolucionara su oficio a la elaboración de artículos decorativos en fique; productos que tuvieron gran aceptación, especialmente por los turistas que apreciaban las artesanías como obras de arte por su gran valor cultural. Por tal motivo, Curití se convirtió en centro de tejedores de artesanías en fique.

La cadena productiva del fique en Colombia comprende ocho eslabones, iniciando con los proveedores de insumos, seguido de los cultivadores de fique, los beneficiadores, los intermediarios, los transformadores, los comercializadores mayoristas, los comercializadores minoristas y terminando con el cliente final, quienes participan directamente en el cultivo, producción, transformación, comercialización y la logística de esta fibra nacional. Según el grupo Biogestión,<sup>2</sup> cultivadores y artesanos Curiteños cuentan con los ingresos más bajos en la cadena productiva del fique debido a que existe gran concentración de mercados

---

<sup>2</sup> Ibíd., p.47.

a nivel local donde la venta de artesanías es una actividad bastante competitiva debido al alto número de comercializadores minoristas en el municipio, impidiendo un precio de venta rentable para los productos creando condiciones de vida de baja calidad. Es así, como surge la idea de abrir mercados potenciales para las artesanías de fique mediante un plan de negocios para la creación de una comercializadora internacional de productos artesanales en el municipio de Curití basado en la identificación de una demanda potencial de artesanías decorativas, determinada por:

- ✓ La existencia y el crecimiento del mercado artesanal a nivel mundial en los años 2007 hasta 2011, evidenciado en los datos de importaciones y exportaciones mostrados en el análisis preliminar presentado en el Anexo C.
- ✓ Durante 2011, de acuerdo con información del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con datos del Dane, las exportaciones del sector de artesanías en Colombia, presentaron un crecimiento del 6% con respecto al año anterior, reportando un total de US\$60 millones, US\$3,5 millones más de lo comercializado durante el año 2010. Para el periodo enero - septiembre de 2012 las exportaciones alcanzaron los US\$47,7 millones, 8% más de lo reportado en el mismo periodo en 2011 (US\$44,2 millones) siendo los principales destinos Estados Unidos (US\$17,3 millones), Japón (US\$6,9 millones) y Brasil (US\$3,2 millones)<sup>3</sup>.
- ✓ La existencia y el incremento en las compras de artesanías colombianas elaboradas con fibras vegetales por parte de países Americanos y Europeos, justificada en estadísticas de exportación del Banco de Datos de Comercio Exterior BACEX<sup>4</sup>, datos mostrados en el Anexo C, donde se concluye que el monto de las exportaciones de productos elaborados con fibras vegetales

---

<sup>3</sup> REVISTA DINERO. Artesanías de Colombia que llegan a Europa y Estados Unidos. [En línea]. 2012-09-12; 07:00:00. Disponible en: <<http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/artesantias-colombia-llegan-europa-estados-unidos/166125>>

<sup>4</sup> PROEXPORT COLOMBIA. BACEX. Estadísticas de Exportación. [Base de datos]. Bucaramanga. 2013-08-21.

hacia países como Estados Unidos, España, Ecuador, Rusia y Canadá, en los años 2011 y 2012 han crecido, bajo las partidas arancelarias 46.02.19.00.00, 58.05.00.00.00 y 46.01.29.00.00 de las cuales hacen parte las artesanías como bolsos, tapices y tapetes elaborados en fique.

- ✓ La tendencia de la población a volver a lo artesanal, lo rústico y lo orgánico que permite el contacto amigable con el medio ambiente, preferencia que llega al mercado de consumo, según Procolombia<sup>5</sup>, inclinando los criterios de compra y de uso hacia productos elaborados con materia prima biodegradable y amable con el medio ambiente.
- ✓ La intención de compra de artesanías colombianas por parte de empresarios de Francia, de Estados Unidos, de Italia, de España y de Rusia expresadas durante la participación en la feria Expoartesanías en Bogotá durante los últimos años, por ser productos únicos elaborados en fibras naturales, amigables con el medio ambiente<sup>6</sup>.
- ✓ Estudios realizados por legiscomex<sup>7</sup> y Proexport<sup>8</sup> para el año 2013, muestran a Estados Unidos y al Reino Unido respectivamente como mercados atractivos para la exportación de artesanías colombianas, debido a que los consumidores de los países mencionados se caracterizan por presentar un alto nivel cultural generando interés por distinguirse de otras personas al adquirir identidades propias a través de artículos que den personalidad a sus hogares, productos

---

<sup>5</sup> PROCOLOMBIA. Compradores Internacionales Destacan Unicidad y Calidad de las Artesanías de Colombia. [En línea]. 2012-12-18. Disponible en: <<http://www.proexport.com.co/noticias/compradores-internacionales-destacan-unicidad-calidad-de-las-artesantias-de-colombia>>

<sup>6</sup> PROCOLOMBIA. . Compradores Internacionales Destacan Unicidad y Calidad de las Artesanías de Colombia. [En línea]. 2012-12-19. Disponible en: <<http://www.youtube.com/watch?v=vy5euu2kZSw>>

<sup>7</sup> LEGISCOMEX. Inteligencia de mercados – Primer aniversario del TLC Colombia-EE UU. [Base de datos en línea]. 2013-05-15. Disponible en: <<http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/artesantias-eeuu.pdf>>

<sup>8</sup> COLOMBIA. PROEXPORT. Oportunidades de negocios en artículos de dotación-Reino Unido. [En línea] Disponible en: <<http://www.colombiatrading.com.co/oportunidades/sectores/manufacturas/articulos-de-dotacion>>

con valores sociales o culturales incorporados, auténticos y que usen técnicas innovadoras.

Para responder a esta demanda potencial, se pretende canalizar la oferta de los productos elaborados por los artesanos Curiteños, en el segmento de la artesanía decorativa; esto implica consolidar la oferta exportable en el municipio integrando a la mayoría de artesanos distribuidos en microempresas informales, en pequeñas empresas reconocidas legalmente, algunas de estas agrupadas en la asociación privada de tejedores del municipio, ASTECUR, y medianas empresas como Ecofibras, cooperativa que ha estado a la vanguardia de los avances de la cadena productiva del fique y que se ha convertido en el estandarte de los cultivadores y artesanos Curiteños. Algunos artesanos exportan de manera indirecta artesanías decorativas, hecho que permite identificar una gran oportunidad para la viabilidad de este proyecto debido a que la comercializadora internacional se convertiría en la única empresa Curiteña que exportaría directa y exclusivamente artesanías decorativas en fique elaborados por los artesanos de Curití.

La apertura de mercados para las artesanías decorativas Curiteñas dinamizaría la cadena productiva del fique iniciando desde el cultivador, al establecer condiciones y apoyo para el desarrollo de los cultivos, pasando por el tejedor, al definir estándares de calidad y de cumplimiento con las exigencias del cliente para llegar al mercado internacional logrando así, el aumento de ingresos y el incentivo de los cultivos y la tejeduría de fique con el fin de mejorar las condiciones de vida de la población. La comercializadora internacional pretende divisar nuevos horizontes y hacer realidad la estrofa del himno de Curití: “artesanos que tejen futuro, y que hacen del fique bellas obras, y se exportan a todo el mundo.”

El desarrollo de este proyecto contribuye a la línea estratégica “Santander Competitivo y Global” del Plan de Desarrollo de Santander<sup>9</sup>, en donde se mencionan los atributos que posee el departamento para potencializar y mejorar las condiciones de vida de la población mostrando que sus mayores fortalezas están asociadas con el capital humano y la visión global propicias en Santander, donde según el DANE<sup>10</sup> se encuentra, en relación con la economía colombiana, en el cuarto puesto, y en el segundo para el PIB per cápita, con el menor índice de pobreza, la mayor cobertura en educación superior en el país y contribuyendo con el 1% del comercio exterior colombiano. Es en este enfoque de la globalización, que Santander debe desarrollar nuevos escenarios para el desarrollo de su economía incursionando en mercados abiertos a la exportación.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar un plan de negocios para la creación de una comercializadora internacional de productos artesanales en fique en el municipio de Curití (Santander).

---

<sup>9</sup> SANTANDER. GOBERNACIÓN. Plan de desarrollo, Santander En Serio, El gobierno de la gente 2012-2015. [En línea]. Disponible en: <<http://santander.gov.co/plan/files/plan.pdf>>

<sup>10</sup> COLOMBIA. DANE. Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de Santander 2011. [En línea]. Disponible en: <[http://www.dane.gov.co/files/icer/2011/santander\\_icer\\_\\_11.pdf](http://www.dane.gov.co/files/icer/2011/santander_icer__11.pdf)>

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un diagnóstico del sector artesanal del municipio de Curití utilizando fuentes de información primarias y secundarias para conocer el estado actual de los productores y tejedores del fique con el fin de identificar los problemas y potencialidades para la exportación de sus productos.
  
- ✓ Desarrollar un estudio de mercados mediante la recolección y análisis de información que permita determinar el mercado actual y potencial de los productos artesanales en fique para exportación a partir de fuentes secundarias como la cámara de comercio, Proexport, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, entre otros.
  
- ✓ Formular un plan de mercadeo definiendo estrategias que permitan conquistar, fidelizar y desarrollar el mercado.
  
- ✓ Elaborar un estudio técnico que permita determinar los elementos, las características y los requerimientos necesarios para la operación de la comercializadora internacional de exportación de productos artesanales en fique.
  
- ✓ Realizar la estructura organizacional de la comercializadora internacional para lograr una efectiva coordinación entre sus diferentes áreas y asegurar que el equipo humano será idóneo para desempeñar con eficiencia su labor.
  
- ✓ Realizar un análisis legal para establecer los requerimientos reglamentarios aplicados a la Comercializadora Internacional de productos artesanales en fique con el fin de asegurar la correcta ejecución del negocio.

- ✓ Analizar el impacto social generado a los productores y tejedores de fique con el fin de caracterizar y medir los beneficios resultantes de la creación de la comercializadora internacional de productos artesanal en fique en el Municipio de Curití.
  
- ✓ Analizar el impacto ambiental producido por la creación y funcionamiento de la comercializadora internacional con el fin de establecer medidas para mitigarlo, seguirlo y proponer toda reducción o eliminación de su nivel de significancia.
  
- ✓ Realizar un análisis financiero por medio de tres posibles escenarios de rentabilidad con el fin de evaluar la viabilidad del proyecto.
  
- ✓ Formular un plan estratégico que garantice la puesta en marcha de la Comercializadora Internacional.
  
- ✓ Realizar la simulación del modelo de negocio con el fin de planificar las operaciones de la Comercializadora Internacional.

## **2. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR ARTESANAL**

El diagnóstico a desarrollar se basa en la recopilación de información de fuentes primarias y secundarias, las cuales permiten dar una interpretación y conclusión de la problemática y del estado actual de los productores y tejedores del fique, apoyándose ampliamente en dos aspectos fundamentales el macroentorno y el microentorno, que serán elementos de análisis para conseguir el objetivo propuesto.

En primera instancia se realizará el análisis del macroentorno el cual, por medio de la metodología PEST, resume aspectos concernientes a Política, Economía, Sociedad y la Tecnología, en los cuales se enmarcarán los planes de la comercializadora de exportar productos en fique. A continuación para conocer mejor el sector en el cual se mueve el proyecto, se ejecutará el análisis del microentorno examinando e identificando los factores que afectan el entorno de la C.I. a través del modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.

Por último se acude a las fuentes de información primaria como lo son las encuestas de elaboración propia en las cuales se entrelazan una serie de preguntas que permiten subrayar la dinámica del sector artesanal en el municipio; a su vez se recopilara información acerca del número de cultivadores de fique su localización, entre otros datos que permiten reconocer los agricultores que se dedican a esta labor.

## **2.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

**2.1.1 Análisis del Macroentorno.** La Comercializadora Internacional de productos artesanales en fique, es una empresa que pertenece al sector terciario o de servicios de la economía, situándose principalmente en el sector de comercio internacional por tener como actividad económica la exportación de sus productos. Teniendo en cuenta dicha acotación, se realizó el análisis pest con el fin de conocer los factores externos que inciden en las operaciones de la comercializadora internacional para finalmente identificar las amenazas y oportunidades estratégicas determinando la viabilidad del negocio.

### **2.1.1.1 Factores políticos**

- ✓ **Tratados internacionales.** Los tratados o acuerdos de Colombia con otros países son fundamentales para la exportación de las artesanías porque se adquieren beneficios económicos en el descuento de aranceles para la entrada del producto colombiano a países como México, El Salvador, Guatemala, Honduras, Chile, Canadá, Estados Unidos, Venezuela, Cuba, Nicaragua y la Unión Europea, entre otros países con los que Colombia tiene vigente tratados o acuerdos comerciales.
- ✓ **Política comercial.** La política comercial para las exportaciones se materializa en el marco legal que establezca, promueva y apoye las exportaciones. En Colombia se establecieron los criterios generales de la política de comercio exterior a través de la Ley Marco de Comercio Exterior Colombiano, la cual coordina las políticas en materia de comercio exterior con las políticas arancelaria, cambiaria y fiscal e impulsa la eficiencia de la producción nacional para mejorar la competitividad internacional a través de entes gubernamentales

como Bancoldex para la promoción financiera y Proexport para la promoción comercial de las exportaciones colombianas.

- ✓ Normas nacionales e internacionales para la exportación de productos. El cumplimiento de las normas colombianas y del país destino establecidas para la exportación en cuanto a su materia prima, proceso de fabricación, empaque y transporte son de obligatorio cumplimiento e inciden directamente con las operaciones que una empresa debe desarrollar para entablar una relación de comercio internacional.

#### **2.1.1.2 Factores económicos.**

- ✓ Indicadores macroeconómicos. Las exportaciones y las variables macroeconómicas están estrechamente relacionadas entre sí y dependen unos de los otros. En primer lugar, el comercio influye en las variables macroeconómicas, como el ingreso nacional, el empleo, los niveles de precios, la inversión agregada y el consumo. Los efectos del comercio en los resultados macroeconómicos se observan en la dinámica del crecimiento de la economía, su estabilidad y su distribución. En segundo lugar, también hay una relación de causalidad inversa, es decir, las variables macroeconómicas influyen en el comercio. El crecimiento de la economía nacional hace que aumente la demanda de importaciones y permite reasignar a la producción destinada a los mercados internos recursos antes utilizados para la producción de bienes exportables. Por otra parte las variaciones de los precios estimulan o frenan las exportaciones e importaciones con lo cual surgen los incentivos para destinar recursos a la producción de bienes comerciales.
- ✓ Estadística de exportaciones e importaciones. Conocer el estado de las exportaciones con el fin de analizar el comportamiento de las mismas en Colombia y los cambios en las importaciones de los países destino para estar a la vanguardia de lo que sucede en el mercado internacional

### **2.1.1.3. Factores socioculturales.**

- ✓ Aspectos geográficos de Colombia y de los países posibles de destino. Es importante conocer la localización del negocio y las características geográficas en los países a exportar para planear la logística de exportación que permita una mayor efectividad.
- ✓ Demografía de los países potenciales para las exportaciones. Conocer los rasgos principales de los habitantes del país destino se convierte en un factor clave para identificar la cultura y el perfil del comprador de las artesanías decorativas con el fin de una apropiada adecuación del producto a las necesidades o preferencias del cliente.
- ✓ Comportamiento de compras acorde al producto exportable. Debido a los fuertes cambios climáticos causados por el uso indiscriminado de materiales nocivos para el ambiente, en la actualidad, se presenta la tendencia mundial a privilegiar el uso de materiales biodegradables, no solo en elementos utilitarios sino también en artículos de decoración.

### **2.1.1.4. Factores tecnológicos.**

- ✓ Invención y desarrollo tecnológico referente al proceso de exportación. La incorporación de los sistemas de información como herramientas de gestión, planificación y control de los distintos recursos de las empresas han provocado que las TIC's se hayan convertido en el sustento básico de todos los departamentos logísticos dado que permite conjugar la actividad básica relacionada al control del producto y el control de la información.
- ✓ Promoción del desarrollo tecnológico en las empresas colombianas por parte del gobierno nacional. El programa nacional de transferencia de tecnología

agropecuaria, PRONATTA, presenta a la comunidad alternativas que conduzcan a mejorar la calidad.

- ✓ Innovación en las TICs utilizadas por las exportadoras colombianas. La aparición de internet, su arraigo y utilización como medio de soporte de las transacciones entre empresas y con usuarios finales se debe a que Internet rompe las barreras que tradicionalmente han frenado las capacidades de expansión de un negocio, como han sido las barreras geográficas, las económicas y las operativas.

**2.1.2 Análisis del Microentorno.** En el análisis del microentorno se analizan y clasifican los aspectos que afectan al sector artesanal teniendo como guía el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Posteriormente se presenta el análisis de los tejedores y cultivadores de fique como complemento de este diagnóstico.

**2.1.2.1 Las cinco fuerzas de Michael Porter.** A continuación se presentan los factores más importantes que pueden afectar a la comercializadora en el mercado competitivo.

- ✓ **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** Los nuevos competidores para la exportación de artesanías se enfrentan a barreras de entrada que dificultan su desarrollo; entre estas se analizan las siguientes:
  - Acceso a los canales de distribución de la industria. Curití es un municipio reconocido a nivel nacional por su actividad turística y sus artesanías en fique, las cuales son comercializadas a través de la venta directa o por intermediarios quienes en último son los encargados de llevar los productos artesanales a otros mercados. Los canales de distribución de los productos

son de fácil acceso, sin embargo la barrera que imposibilita a los artesanos para realizar la exportación directa, es la económica, dado que los costos de traslado de los productos en fique a otros países necesita una gran inversión.

- **Requerimientos de capital.** Para el desarrollo de la exportación se requiere de apoyo económico y financiamiento que permita a las empresas del sector artesanal tener liquidez para el inicio de sus actividades destinadas a exportación como mejoramiento de producto, adecuación en los procesos, reformas en infraestructura, mejoras en la capacidad de producción, tercerización en actividades logísticas y demás.
- **Diferenciación del producto.** Los productos artesanales de exportación deben sobresalir en calidad diferenciándose de la artesanía convencional en aspectos importantes como la materia prima utilizada, el desarrollo del proceso de tejeduría, decorado, empackado y un eficiente proceso logístico que permita cumplir con las normas legales y las especificaciones del cliente para su exportación. Condiciones que son de difícil acceso para que competidores locales puedan acceder al mercado de exportación.
- **Economías de escala.** Las empresas artesanales no fabrican los productos en gran volumen por ser, en su mayoría, procesos artesanales desarrollados por familias o artesanos del municipio, características que identifican al producto, y que no permiten que el costo unitario de producción se reduzca debido a la incapacidad de producción de grandes lotes de producto.
- **Normatividad.** La existencia de normas a nivel nacional e internacional para la exportación de los productos hace que se vuelva un tema engorroso y difícil para el artesano, lo cual en la mayoría de ocasiones frena el impulso a descubrir nuevos mercados.

✓ **Existencia o entrada de productos sustitutivos.** Una de las grandes amenazas de cualquier industria es la aparición de bienes o servicios que a pesar de ser diferentes, podrían reemplazar a los productos o servicios que actualmente se ofrecen en el mercado y que, por alguna u otra razón, dejan de ser atractivos o ya no satisfacen plenamente las necesidades de sus clientes. Las artesanías decorativas en fique de Curití podrían ser sustituidas por artesanías de fique de otros departamentos, por otras artesanías decorativas elaboradas en diferentes materiales en Colombia y por las artesanías decorativas de otros países. Los clientes podrían ser atraídos a sustituir estos artículos cuando existen cambios en el entorno, como el desarrollo de nuevas tecnologías, los cambios globales y las nuevas tendencias en los mercados. Algunos aspectos que podrían afectar la empresa:

- Nivel percibido de diferenciación del producto. En Colombia existen otros departamentos además de Santander que tejen artesanías decorativas en fique y que ya tienen mercados consolidados en el exterior. Artesanías del Tolima, de Caldas, de Boyacá y de Cundinamarca pueden ser productos sustitutivos de las artesanías decorativas de Curití por sus novedosos diseños, calidad en acabados y por penetración de los mercados internacionales.
- Nuevas tendencias en productos. Existen en el mercado productos elaborados a mano en otras fibras vegetales diferentes al fique como el yute, el algodón silvestre, el maguey en mecha y el aipis, entre otros, para la elaboración de mochilas y bolsos; por ejemplo, las artesanías tejidas por la comunidad de los Wayuu en la Guajira, que además de vender los productos artesanales, comercializan la cultura del pueblo indígena, aspectos que impactan en el mercado y disparan la tendencia de compra hacia otras artesanías.
- Precios de los productos sustitutivos. Debido a la invasión de economías de escala en el mundo por parte de países asiáticos es fácil encontrar en el

mercado nacional e internacional otras artesanías que sustituyen las artesanías decorativas en fique a un precio menor y que son atractivas por los clientes debido a sus bajos precios.

✓ **El poder de negociación de los clientes.** Los clientes de las artesanías decorativas son tanto distribuidores minoristas y mayoristas de productos de diseño y artesanías, como tiendas especializadas en decoración y moda; estos compradores aprecian las piezas únicas elaboradas a mano en fibras vegetales que cuentan al mundo una historia cultural de un pueblo determinado. Los clientes internacionales pueden tener alto poder de negociación dado que:

- Por lo general tienen capacidad de comprar una buena parte de la producción total de la comercializadora.
- Pueden cambiar a otro proveedor a un costo muy bajo.
- Los productos que compran tienen baja diferenciación.

Sin embargo ese poder de negociación puede verse reducido al resaltar los valores agregados intangibles del producto, como la fabricación manual, el compromiso de responsabilidad social y ambiental, además del crecimiento de las exportaciones y del reconocimiento a nivel internacional de las artesanías Colombianas.

✓ **Rivalidad de los competidores.**

- Concentración. Aunque en el municipio de Curití se encuentra concentración de producción artesanal a nivel local, en Colombia no existe una empresa que exporte directamente las artesanías decorativas en fique de esta región, sin embargo, se exportan los productos de manera indirecta,

siendo Artesanías de Colombia el principal comprador de las artesanías Curiteñas para la exportación, seguida de diseñadores de moda como Mónica Urquijo, de la primera dama de Colombia María Clemencia Rodríguez de Santos y de otras empresas exportadoras. Estas empresas que exportan las artesanías Curiteñas no tienen exclusividad para el fique, sin embargo existen empresas que fabrican y exportan únicamente artesanías elaboradas en fique en los departamentos de Caldas, Tolima y Cundinamarca.

- **Diversidad de competidores.** La industria de las artesanías y la exportación de las mismas crece de manera progresiva, debido al apoyo brindado al artesano para el mejoramiento de sus condiciones por entidades gubernamentales o mixtas como Proexport, Artesanías de Colombia, las Cámaras de Comercio Regionales y el Ministerio de Industria y Turismo, entre otros. Por lo tanto existe gran variedad de competidores a nivel nacional en la exportación de artesanías.
- ✓ **El poder de negociación de los proveedores.** Los proveedores para la exportación de las artesanías decorativas en fique son los cultivadores y tejedores del municipio de Curití, representados en los agricultores y las empresas constituidas como fabricantes y comercializadoras de los productos artesanales.
- **Concentración de proveedores:** en Curití existen proveedores para la fibra del fique pero no son suficientes para atender la demanda, por lo tanto se requiere de la producción fiquera de otros municipios del departamento de Santander. En cuanto a los proveedores de la tejeduría hay un buen número de tejedores y empresas fabricantes para elegir u organizar los proveedores del producto exportable pero es indispensable la unión de estos para obtener un volumen alto para la exportación.

- Diferenciación de proveedores: existen diferencias en la calidad de la fibra de fique y del producto terminado en todos y cada uno de los proveedores, tanto de cultivadores como de tejedores.
- Impactos de los proveedores: Los proveedores de tanto la fibra como de la artesanía tienen un impacto significativo en la exportación del producto porque este debe cumplir con normas nacionales e internacionales para la exportación, la elección de los proveedores y la organización de los mismos es de carácter prioritarios para la exportación.

#### **2.1.2.2 Análisis de los tejedores y comerciantes de las artesanías en fique.**

Se realizó una encuesta a tejedores y comerciantes de las artesanías decorativas en fique para obtener información del estado actual de los mismos. El modelo de esta encuesta se encuentra en el Anexo A y el análisis de las mismas se muestra en el Anexo B, sin embargo, los resultados más importantes de este ejercicio se presentan a continuación:

- ✓ De las 24 empresas reconocidas a nivel municipal por la comercialización de artesanías en fique, se encuestaron un total de 18 (ver tabla 1.), las cuales presentan legalidad en sus negocios, un espacio físico definido ya sea un punto de venta o un taller de producción artesanal.

Tabla 1. Empresas encuestadas.

EMPRESAS	
Hilamos Arte	María Natural
Ecofibras	Mi vieja Mochila
Coco de Agua	Arte Orlando
Pencas de Santander	Artesanías García
Arfique	Arte y Estilo
Anudados y Trenzados	Hilos Curití
Angie Palitos	Artejert
Artesanías Curití	Cotizas Curití
Artesanías Shalom	Areagua

- ✓ Las 18 empresas encuestadas comercializan directamente sus productos artesanales y controlan procesos de tejeduría por medio de estándares en diseño, además manifiestan tener en cuenta la calidad de la fibra en el proceso de adquisición de esta; todo con el fin que el producto terminado cumpla con unas características determinadas.
- ✓ La materia prima requerida por las empresas curiteñas para la elaboración de sus productos no es totalmente de procedencia local. El 54% de las encuestadas compran el fique a los agricultores del municipio, mientras que el 46% restante, recurren a otros municipios de Santander entre los que se encuentran San Joaquín y Mogotes, incluso en ocasiones los proveedores de fibra han sido cultivadores del departamento de Caldas. Entre las razones por las cuales no compran la producción local se encuentra la calidad de la fibra.
- ✓ 13 fabricantes que corresponden el 72% de las empresas en este estudio, adquieren el fique para la tejeduría de sus productos principalmente de cultivadores, seguido de los puntos de venta e intermediarios. Se infiere que las empresas que adquieren la fibra directamente del cultivador o de intermediarios son aquellas que manejan volúmenes más altos de producción y que desean controlar el proceso de tinturado e hilado de la fibra.

- ✓ En cuanto a las especificaciones técnicas de color, peso, calibre de la fibra, referencia de producto, entre otras; el 72% de las 18 empresas encuestadas, correspondiente a 13 de ellas, controlan estas variables y por tanto se preocupan por cumplir la norma, las demás guían sus políticas de compra de acuerdo al precio y diseño de la artesanía. Entre las certificaciones con las cuales estas 13 empresas cuentan están la NTC 5637 Sello Ambiental Colombiano para Artesanías en Fique y Sello de Calidad “Hecho a Mano”, certificaciones otorgadas por el Icontec.
- ✓ El canal de distribución utilizado por las empresas partícipes de este estudio es la venta directa, sin embargo manifiestan que sus productos han sido adquiridos en algunas ocasiones por intermediarios que se encargan de llevar las artesanías fuera de la región.
- ✓ Con un 78% de unanimidad, los productos de mayor rotación son los bolsos, seguidos de tapetes y finalmente cotizas.
- ✓ Tan solo el 22% de las empresas encuestadas correspondientes a 4, utilizan además de la exhibición en el punto de venta, las páginas web y las ferias artesanales como estrategias de promoción y publicidad para sus negocios.
- ✓ El 86% de los empresarios consideran que sus negocios son éxitos, mientras que el 14% restante consideran que la competencia en precios ha afectado la rentabilidad de su empresa, hasta el punto de que cada vez es más difícil mantenerse.
- ✓ Del total de empresas encuestadas el 78% afirmaron tener interés de entablar relaciones comerciales con la comercializadora, manifestaron agrado por exportar sus productos dado que sería una oportunidad de aumentar las utilidades de sus negocios.

**2.1.2.3 Análisis de los Cultivadores de fique.** Por medio de entrevistas a los actores del primer eslabón de la cadena productiva del fique, se buscó diagnosticar el estado actual de los agricultores con respecto al cultivo de esta fibra. A continuación en la tabla 2 se relacionan los nombres de los cultivadores de fique con la respectiva ubicación del cultivo.

Tabla 2. Datos cultivadores de fique Curití.

<b>NOMBRE CULTIVADOR</b>	<b>FINCA</b>	<b>VEREDA</b>
Libardo Cáceres	La Esperanza	Cantabara
Luz Marina Barón	Buena Vista	Cantabara
Luis José Celis	Pumaroso	Colmenitas
Teresa Murillo	La Esperanza	Colmenitas
Ángel María Duran	Despensas	Despensas
José Ángel Mayorga	Arenales	Despensas
David Vargas Perez	La aguada	El Pino
Pedro Agustín Ruiz	El Anaco	El Pino
Carlos Mejía	Las Quebradas	La Cantera
Norberto Ramírez	Vega De Los Totumos	La Ceiba
Evangelista Moreno	La Loma	La Ceiba
Cristóbal Sierra	No Tiene	La Ceiba
Néstor Muñoz Celis	El Moyo	La Mesa
Jorge Iván	El Arrayanal	La Mesa
Gabriel Muñoz	El Limón	Macanillo
Carmen Eliza Cruz	El Hoyo	Manchadores
Eduardo Rojas	La Primavera	Manchadores
María Inés Quiñones	El Alto	Manchadores
Sonia Guarguati	Alto De La Cruz	Manchadores
Martha Cecilia Duarte	El mirador	Manchadores

Fuente: CORPA Alcaldía Municipal

De las 39 veredas del municipio de Curití, 9 poseen cultivos de fique en 20 fincas donde sus propietarios se dedican, entre otras plantaciones, a continuar con la tradición fiquera.

En entrevista, la señora Leidy Johanna Niño, Técnico Agropecuaria CORPA – Curití, manifiesta que “la situación de los fiqueros en Curití durante los últimos años ha sido crítica, entre muchos motivos, el primero es que a partir del 2013 no cuentan con apoyo económico ni técnico por parte de los entes gubernamentales, lo cual ha causado que las pocas plantaciones que actualmente existen no estén del todo sanas, con la falta de asistencia técnica se ha descuidado el control fitosanitario permitiendo que las plagas ataquen las plantas y acaben con la calidad de la fibra”<sup>11</sup>.

En segunda instancia, para los agricultores realizar el proceso de beneficio del fique no es un buen negocio, pues si realizan el proceso de manera manual es muy agotador y no existe un Centro de Beneficio Comunitario (CBC) cercano a donde puedan llevar las pencas para su debido proceso, así que deben buscar en alquiler una maquina desfibradora incrementando los costos, disminuyendo por tanto las ganancias a obtener. Añadido a esto, el precio de venta no lo dispone el agricultor sino que lo imponen los compradores quienes se aprovechan de la baja demanda del producto.

Concerniente a la segunda instancia ha de mencionarse que el proceso de beneficio se podría realizar en los CBC ubicados en Mogotes debido a la cercanía

---

<sup>11</sup> NIÑO, Leidy Johanna. CORPA. Curití-Santander. Entrevista. 2015-07-14

de la mayoría de las fincas a este municipio vecino, sin embargo, el mal estado de las vías hacen de esta posibilidad una mala idea.

En la tabla 3., se evidencia la crítica situación del cultivo de fique en el municipio de Curití, en donde para el año 2012 contaban con 33 Ha., sembradas y cosechadas con un rendimiento de 1 Ton/Ha., situación que ha desmejorado en 39,4% debido a los motivos anteriormente mencionados, entre otros. “Los cultivos de fique en las fincas ya son muy pocos. Las personas de la ciudad que compraron algunas fincas con cultivos del fique y los acabaron para sembrar frijol, tabaco, maíz, pasto y café, también para ganado o para construir viviendas de recreo. También muchas de las fincas de los campesinos de nuestra región se han convertido en casas de recreo, condominios y hoteles, cambiando también la forma de la vida campesina en otra vida distinta, porque en nuestras veredas pues el turismo está tomando fuerza.”<sup>12</sup>

Tabla 3. Producción de fique en Curití 2014

AÑO	MUNICIPIO	AREA (HAS)	PRODUCCION OBTENIDA (Ton)	RENDIMIENTO (TON/HA)
		Sembrada		
<b>2012</b>	CURITI	33,0	33,0	1,0
<b>2014</b>	CURITI	20,0	18,0	0,9

Fuente: CORPA Alcaldía Municipal

El día que se realizó la visita a los cultivadores en sus fincas se observó el proceso de beneficio de la planta de fique en una parcela de la señora Carmen

<sup>12</sup> COLOMBIA .MINISTERIO DE CULTURA. Familias Campesinas Tejedoras del Conocimiento del Fique en Santander. [En Línea]. 2014. Disponible en: <<http://pcilocal.com/familias-tejedoras-fique-curiti/>>

Eliza Cruz, en la vereda Manchadores, quien manifestó las siguientes palabras “aquí tenemos aproximadamente 800 matas, se hacen 4 cortes al año y salen entre 12@ y 15@, la máquina desfibradora toca alquilarla por \$6.000 pesos la arroba y en dos horas ya han desfibrado todas las pencas. Después del desfibrado se lleva la fibra a la finca del vecino para lavarla porque aquí no tenemos tanques, luego se pone a secar, se peina y se tiñe. Cuando ya se tiene el fique teñido se hila. Los conos de fique se los venden a \$7.000 pesos el kilo.”<sup>13</sup>

De los campesinos contactados 4 accedieron a ser entrevistados en sus fincas. De este trabajo de campo se sacaron las siguientes conclusiones:

- ✓ Los cultivos existentes fueron sembrados hace muchos años, el agricultor que aun labra esa tierra no ha hecho resiembras.
- ✓ En las veredas manchadores y el pino se encuentran sembrados dos tipos de plantas diferentes, la tradicional o perulero y la de espinas uña de águila.
- ✓ Los agricultores han dejado relegado el cultivo de fique debido a que no cuentan con apoyo, ni incentivos, que promuevan esta labor. Por tanto han debido remplazar la siembra por cultivos como el café, maíz entre otros, para los cuales el municipio destina ayudas monetarias.
- ✓ Todas las semanas pasa un camión por las veredas el cual compra el fique en rama para llevarlo al municipio de Aratoca, en donde lo trabajan para la elaboración de sacos. Los agricultores prefieren venderle a este intermediario porque lo recoge en la vereda y les da mayor beneficio económico.
- ✓ El fique que no se vende en rama es tinturado e hilado en conos para la venta local y lo trabajan para la elaboración de artesanías del municipio.

---

<sup>13</sup> CRUZ, Carmen Eliza. Cultivadora de Fique Vereda Manchadores Curití- Santander. Entrevista. 2015-07-17

## 2.2 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO DEL SECTOR ARTESANAL

- ✓ Desde el 2010 Colombia ha agilizado la firma y entrada en operación de importantes acuerdos comerciales, con lo cual se han abierto puertas en diversos países para dinamizar la actividad económica del país. Sin embargo es necesario ampliar la base empresarial exportadora con una oferta más sofisticada capaz de insertarse en las cadenas globales, con mayor especialización, con valor agregado, de forma que repercuta en una producción eficiente para aprovechar las ventajas competitivas de los mercados y llegar a esos consumidores cada vez más especializados y competitivos, los cuales a su vez han mostrado desde hace algunos años, interés por los productos ecológicos, tradicionales y que representan la cultura de un lugar.
  
- ✓ SANTANDER fue uno de los departamentos fuertes en la producción fiquera, hasta hace algunos años no era un acontecimiento ver a las bestias o carros cargados con arrobas de fique, pasar por las calles y de repente encontrar tendales de fique tinturado que con sus colores terminaban de dar belleza al paisaje de los municipios que se dedicaban a esta labor. Curití ha sido uno de estos municipio Santandereanos donde se tejía esta tradición, allí el cultivo de fique unía a las familias campesinas, las cuales se vieron forzadas a dejar de cultivar desde que aparecieron en el mercado los costales o sacos de mimbre y plástico a un precio mucho menor que el costal de fique, lo cual afectó notablemente las ganancias que los cultivadores obtenían, prefiriendo entonces dedicarse a otro tipo de cultivos. Sin embargo las leyes y los mercados mundiales exigen fique a cambio de sintéticos y plásticos donde junto con las nuevas tendencias amigables con el medio ambiente han incrementado la demanda de fibras naturales biodegradables brindando una

segunda oportunidad al fique. Ahora el reto se encuentra en motivar a los campesinos para que retomen la tradición del beneficio del fique, llamar la atención de los entes gubernamentales para que destinen recursos económicos y técnicos en pro de esta labor y lograr una demanda permanente del producto.

### 3. ESTUDIO DE MERCADOS

Con la información disponible se procede a realizar una investigación de mercados partiendo de fuentes secundarias, orientada a la obtención de información aplicable, oportuna, precisa y objetiva del mercado internacional de las artesanías decorativas de fique.

#### 3.1 PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

**3.1.1 Objetivo General.** Identificar los países con oportunidades de mercado para la comercialización de las artesanías decorativas en fique con el fin de crear un plan de mercadeo que formule estrategias efectivas para la puesta en marcha de la C.I.

#### 3.1.2 Objetivos específicos.

- ✓ Priorizar mercados para la exportación de las artesanías decorativas en fique.
- ✓ Seleccionar el mercado objetivo de las artesanías decorativas.
- ✓ Entender las tendencias, condiciones y oportunidades del mercado.
- ✓ Comparar a los productos artesanales en fique frente a las demás artesanías nacionales.
- ✓ Identificar amenazas para la exportación de los productos artesanales.

**3.1.3 Definición del Problema de investigación.** Se define el problema de la investigación de mercados así:

¿Cuál es el mercado que ofrece las mejores oportunidades para las artesanías decorativas en fique?

**3.1.4 Técnica de la investigación.** La técnica escogida para recopilar la información del mercado de los productos artesanales en fique es la técnica de escritorio, basada en la consulta de fuentes secundarias.

**3.1.4.1 Investigación de escritorio.** Esta técnica de investigación se realiza mediante la consulta de fuentes de información secundaria, la cual está basada en internet y posee ventajas como el bajo costo, la disponibilidad, el acceso y la actualización de la información en la red. Sin embargo, se tienen el riesgo de la fiabilidad de la información pues la investigación no está basada en fuentes primarias.

## **3.2 SELECCIÓN DEL PRODUCTO A EXPORTAR**

En el análisis preliminar de la puesta en marcha de la idea de negocios (ver Anexo C), se analizaron tres partidas arancelarias correspondientes a tres productos artesanales: bolsos, tapices y esterillas o tapetes elaborados en fique; sin embargo, se eligieron dos de los tres productos analizados para realizar la exportación: *bolsos* y *tapetes*. Esta selección se llevó a cabo de acuerdo a información obtenida a través de encuestas realizadas a los artesanos del municipio de Curití. Los bolsos y tapetes cuentan con mayor producción, especialización y aceptación en el mercado, por lo cual son los seleccionados para el estudio de mercados internacionales.

**3.2.1 Posición Arancelaria 4602190000.** Esta partida corresponde a las artesanías elaboradas a partir de materia vegetal. Se clasifica en esta posición

arancelaria los demás artículos elaborados a mano cuya materia prima proviene de reino vegetal, entre los cuales se encuentran los bolsos en sus diferentes referencias y la mayor parte de las artesanías decorativas en fique. (Ver tabla 4)

Tabla 4. Descripción Arancelaria

Posición Arancelaria	Descripción de la Posición
4602190000	Los demás artículos de obtenidos directamente o en su forma, de materia vegetal

Fuente: DIAN

**3.2.2 Posición Arancelaria: 4601290000.** Esta partida corresponde a las artesanías elaboradas con tejidos en forma plana de materia vegetal. Se clasifica en esta posición arancelaria las esteras, esterillas o tapetes en sus diferentes referencias y demás artículos de tejido plano elaboradas en fique. (Ver tabla 5)

Tabla 5. Descripción Arancelaria

Posición Arancelaria	Descripción de la Posición
4601290000	Los demás artículos de materia trenzable, incluso ensamblados en tiras; tejidos o paralelizados, en forma plana, incluso terminados (por ejemplo: esterillas, esteras)

Fuente. DIAN

### 3.3 PRESELECCIÓN DE MERCADO

Con el fin de preseleccionar los mercados potenciales para la exportación de las artesanías se analizaron las estadísticas de exportación presentadas en la tabla 6 correspondiente al análisis preliminar de la puesta en marcha de la idea de negocio (Ver Anexo C), y las estadísticas de exportación expuestas en la tabla 7 obtenidas a través del “identificador de oportunidades”, una herramienta exclusiva

de PROCOLOMBIA, que arroja información a través de un modelo cuantitativo que permite evaluar el potencial de los productos colombianos en los mercados internacionales.

**3.3.1 Análisis de la posición arancelaria 4602190000.** Teniendo en cuenta las exportaciones de artesanías colombianas presentadas en la tabla 6, se observan los países con mayor participación en las exportaciones colombianas en el año 2012: Estados Unidos, España y Venezuela.

Tabla 6. Participación de países importadores de la posición arancelaria No. 46.02.19.00.00 en las exportaciones colombianas en el año 2012

<b>Nombre País</b>	<b>Valor FOB</b>
Estados unidos	25,271.62
España (excl. Islas canarias )	11,080.63
Venezuela	6,873.48
Zona Franca Bogotá	5,514.44
Zona franca perm las Américas	4,611.69
Perú	4,600.20
Italia	4,536.00
Canadá	4,439.18
Francia	1,911.75
Martinica	1,155.00
Zona franca de barranquilla	931.62
Costa rica	677.00
México	541.20
Turquía	318.50
República dominicana	272.00
Panamá	250.40
Aruba	240.50
Ecuador	222.84
Chile	149.00
Trinidad y Tobago	124.00
Australia	112.00

Fuente: Bacex – Ministerio de Comercio. Suministrado por Proexport. 2013

En la Tabla 7, el identificador de oportunidades de ProColombia permitió ampliar y verificar la preselección del mercado potencial evidenciando que España, Estados Unidos y Francia son los destinos con mayor número de exportaciones colombianas en el año 2013, manteniendo al margen del análisis las zonas francas.

Tabla 7. Exportaciones colombianas al mundo de la partida arancelaria 460219 en los últimos tres años.

### Exportaciones colombianas

Exportaciones colombianas al mundo de este producto y top 10 de principales destino de exportación, durante el último año.

<b>País</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
España	10,07	11,08	42,23
Zona Franca Bogota	13,88	3,57	37,55
Estados Unidos	7,15	25,27	26,98
Zona Franca Cartagena	0,00	0,00	7,61
Francia	0,13	1,91	4,07
Venezuela	0,28	3,66	3,85
México	0,16	0,54	2,86
Puerto Rico	0,00	0,01	2,18
Suiza	2,35	0,00	2,08
Panamá	0,43	0,25	2,05
Otros	9,41	22,43	5,00
<b>TOTAL</b>	<b>43,86</b>	<b>68,73</b>	<b>136,45</b>

Fuente: Departamento Nacional de Estadística, Dane, suministrada por el identificador de oportunidades de Proexport.

Luego de analizar el conjunto de información sobre esta posición arancelaria, se preseleccionaron tres mercados para la comercialización de las artesanías decorativas, éstos son **España, Estados Unidos y Francia**. Los dos primeros países coinciden en ser los destinos de mayor exportación nacional del producto analizado para los años 2011, 2012 y 2013; Francia por su parte, se sitúa como el tercer destino de artesanías para el año 2013 superando a Venezuela.

**3.3.2 Análisis de la posición Arancelaria 4601290000.** Teniendo en cuenta las exportaciones de artesanías colombianas presentadas en la tabla 8 se puede afirmar que los países destino con mayor participación de las exportaciones colombianas: Estados Unidos, Canadá y Venezuela para el 2011

Tabla 8. Participación de países importadores de la posición arancelaria No. 46.01.29.00.00 en las exportaciones colombianas del año 2011

Nombre País	Valor FOB
ESTADOS UNIDOS	84,610.23
CANADA	13,345.04
VENEZUELA	13,139.00
BELGICA - LUXEMBURGO	4,751.49
BRASIL	3,838.85
COSTA RICA	256.10
GUAYANA FRANCESA	194.38

Fuente: Bacex – Ministerio de Comercio. Suministrado por Proexport. 2013

Tabla 9. Exportaciones colombianas al mundo de la partida arancelaria 460129 en los últimos tres años.

### Exportaciones colombianas

Exportaciones colombianas al mundo de este producto y top 10 de principales destino de exportación, durante el último año.

País	2011	2012	2013
Francia	0,00	0,03	23,29
Estados Unidos	84,61	15,39	18,88
Suiza	0,00	0,00	2,65
Otros	35,52	3,60	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>120,14</b>	<b>19,02</b>	<b>44,82</b>

[Ver más](#)

**Nota:** Los valores se encuentran en miles de dólares.

Fuente: Departamento Nacional de Estadística, Dane, suministrada por el identificador de oportunidades de ProColombia.

Al observar la información del identificador de oportunidades de ProColombia presentada en la tabla 9 se constata que Francia, Estados Unidos y Suiza son los

mercados con mayor número de exportaciones de tapetes y esterillas en fique en el año 2013.

Basados en las dos estadísticas analizadas se presentan cinco países diferentes para la exportación de tapetes y esterillas, sin embargo, se preseleccionan tres mercados: **Estados Unidos, Francia y Canadá**. Se observa que El primer país se ha mantenido constante como destino de las exportaciones colombianas en los años 2011, 2012 y 2013, Francia no fue destino de exportaciones de tapetes y esterillas en el año 2011 pero tuvo un aumento considerable en el 2013 siendo el primer destino de exportaciones, y aunque Canadá no aparece como destino de exportación en el 2013 exportó en el 2011 mayor cantidad que Suiza en el 2013.

### **3.4 SELECCIÓN DE VARIABLES PARA LA PRORIZACIÓN DE MERCADOS**

Las variables que permiten evaluar la priorización de mercados son las variables país y las variables sector. Las variables país son de tipo macroeconómicas, logísticas y demográficas que permiten evaluar aspectos económicos, condiciones de acceso a los merados, el tamaño del mercado y las condiciones del mismo. Las variables sector se clasifican en estadísticas, barreras al comercio e indicadores que permiten analizar las exportaciones e importaciones del producto, los acuerdos comerciales existentes, los aranceles existentes, las barreras no arancelarias, la normativa exigida, los índices de logística, ingresos, riesgo, y cultura de los mercados estudiados.

### **3.5 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

La recopilación de la información se realizó elaborando la matriz de potencialidad que hace parte de la metodología para investigación de mercados de ProColombia.

En total se evalúan 14 variables para cada uno de los tres países preseleccionados, estas reciben una ponderación reflejada en la columna P, la cual se da en porcentaje y depende del criterio y de la importancia de cada variable, el total de la ponderación debe ser igual al 100%. La segunda columna hace referencia a la calificación que se dará a la variable analizada para el país estudiado, representada por la letra C, varía entre 1 a 3, siendo 3 excelente. Esta valoración se realiza de acuerdo al criterio del evaluador. La tercera columna constituye el resultado, simbolizado por la letra R, este valor surge de la multiplicación de la calificación y la ponderación; la sumatoria de cada resultado será el valor total que recibe cada país, así, el de mayor puntaje será el mercado objetivo y los otros dos constituirán el mercado alterno y el contingente. Los datos obtenidos en la matriz de selección del mercado potencial se exponen en la tabla 10 para la posición arancelaria 4602190000 y en la tabla 11 para la posición arancelaria 4601290000.

Tabla 10. Matriz de Selección de país potencial para el mercado de la posición arancelaria 4602190000.

VARIABLE	ESTADOS UNIDOS	P	C	R	ESPAÑA	P	C	R	FRANCIA	P	C	R
Importaciones del producto 2013 (miles USD)	225.139	15.00%	3	0.45	19.368	15.00%	1	0.15	34.231	15.00%	2	0.30
Crecimiento de las importaciones del producto 2012-2013 (%)	0%	10.00%	3	0.30	-28%	10.00%	1	0.10	-12%	10.00%	2	0.20
Concentración de las importaciones del producto 2013 ppal. proveedor (%)	China 65% Viet Nam 13.7% Filipinas 10.6%	5.00%	2	0.10	China 64.6% Viet Nam 16.4% Marruecos 4.6%	5.00%	3	0.15	China 66.4% Viet Nam 8.2% Madagascar 6.7%	5.00%	1	0.05
Exportaciones Colombianas del producto 2013 (miles USD)	29	15.00%	2	0.30	42	15.00%	3	0.45	4	15.00%	1	0.15
Participación de las exportaciones colombianas del producto 2013 (%)	21.3%	10.00%	2	0.20	30.9%	10.00%	3	0.30	2.9%	10.00%	1	0.10
Tasa de crecimiento de las exportaciones colombianas	16.0%	5.00%	1	0.05	282.0%	5.00%	3	0.15	33.0%	5.00%	2	0.10
Arancel preferencial	0%	5.00%	3	0.15	0.0%	5.00%	3	0.15	0.0%	5.00%	3	0.15
Arancel General	5.0%	5.00%	1	0.05	1.7%	5.00%	2	0.10	1.7%	5.00%	2	0.10

Tabla 10. (Continuación)

VARIABLE	ESTADOS UNIDOS	P	C	R	ESPAÑA	P	C	R	FRANCIA	P	C	R
Medio de transporte	Transporte Marítimo. Principales puertos: Houston, Nueva York, Baltimore, Savannah, Jacksonville, Port Everglades, Miami, New Orleans y Charleston. 13 navieras	5.00%	3	0.15	Transporte Marítimo. Puertos principales: Algeciras, Barcelona, Bilbao, Cádiz y Valencia. 17 navieras.	5.00%	2	0.10	Transporte marítimo. Principales puertos Le Havre, Marsella, Dunkirk, Brest. 16 navieras. Frecuencia semanal	5.00%	1	0.05
PIB 2013 est. (USD)	16.72 trillones	5.00%	3	0.15	1.356 trillones	5.00%	1	0.05	2.739 trillones	5.00%	2	0.10
PIB per cápita (USD)	52,800	5.00%	3	0.15	30,100	5.00%	1	0.05	35,700	5.00%	2	0.10
Inflación (2013 est.)	1.50%	5.00%	2	0.10	1.80%	5.00%	1	0.05	0.90%	5.00%	3	0.15
Devaluación	0.00%	5.00%	2	0.10	-1.66%	5.00%	3	0.15	-1.66%	5.00%	3	0.15
Sistema de gobierno y riesgo de no pago	República Federal.A2	5.00%	2	0.10	Monarquía Parlamentaria. A	5.00%	2	0.10	República. AA+	5.00%	3	0.15
<b>TOTAL</b>	<b>ESTADOS UNIDOS</b>	<b>100%</b>		<b>2.35</b>	<b>ESPAÑA</b>	<b>100%</b>		<b>2.05</b>	<b>FRANCIA</b>	<b>100%</b>		<b>1.85</b>

Fuente. Elaborada por los autores, con información de:

<http://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es>,

<http://www.macmap.org/>,

[www.colombiatrade.com.co](http://www.colombiatrade.com.co).

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>

Tabla 11. Matriz de Selección de país potencial para el mercado de la partida arancelaria 4601290000

VARIABLE	ESTADOS UNIDOS	P	C	R	FRANCIA	P	C	R	CANADÁ	P	C	R
Importaciones del producto 2013 (miles USD)	6.200	15.00%	3	0.45	4.496	15.00%	1	0.15	2.507	15.00%	2	0.30
Crecimiento de las importaciones del producto 2012-2013 (%)	-16%	10.00%	2	0.20	-30%	10.00%	1	0.10	-8%	10.00%	3	0.30
Concentración de las importaciones del producto 2013 ppal. proveedor (%)	China 38.6% México 15.5% Indonesia 14.8%	5.00%	3	0.15	China 44.9% Madagascar 14.7% Alemania 8.5%	5.00%	1	0.05	Estados Unidos 57.7% China 23.2% India 8.5%	5.00%	2	0.10
Exportaciones Colombianas del producto 2013 (miles USD)	19	15.00%	2	0.30	23	15.00%	3	0.45	0	15.00%	1	0.15
Participación de las exportaciones colombianas del producto 2013 (%)	42.2%	10.00%	2	0.20	51.1%	10.00%	3	0.30	0.0%	10.00%	1	0.10
Tasa de crecimiento de las exportaciones colombianas	27.0%	5.00%	3	0.15	0.0%	5.00%	1	0.05	0.0%	5.00%	1	0.05
Arancel preferencial	0%	5.00%	3	0.15	0.0%	5.00%	3	0.15	0.0%	5.00%	3	0.15
Arancel General	4.8%	5.00%	1	0.05	3.7%	5.00%	2	0.10	3.7%	5.00%	2	0.10

Tabla 11. (Continuación)

VARIABLE	ESTADOS UNIDOS	P	C	R	FRANCIA	P	C	R	CANADÁ	P	C	R
Medio de transporte	Principales puertos: Houston, Nueva York, Baltimore, Savannah, Jacksonville, Port Everglades, Miami, New Orleans y Charleston. 13 navieras	5.00%	3	0.15	Principales puertos Le Havre, Marsella, Dunkirk, Brest. 16 navieras. Frecuencia semanal	5.00%	1	0.05	T. marítimo. Principales puertos Halifax, Montreal, Toronto y Vancouver. Frecuencia semanal	5.00%	2	0.10
PIB 2013 est. (USD)	16.72 trillones	5.00%	3	0.15	2.739 trillones	5.00%	2	0.10	1.825 trillones	5.00%	1	0.05
PIB per cápita (USD)	52,800	5.00%	3	0.15	35,700	5.00%	1	0.05	43,100	5.00%	2	0.10
Inflación (2013 est.)	1.50%	5.00%	1	0.05	0.90%	5.00%	3	0.15	1.00%	5.00%	2	0.10
Devaluación	0.00%	5.00%	2	0.10	-1.66%	5.00%	1	0.05	0.00%	5.00%	2	0.10
Sistema de gobierno y riesgo de no pago	República Federal.A2	5.00%	3	0.15	República. AA+	5.00%	3	0.15	D. Parlamentaria, M. Constitucional. A1	5.00%	2	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>ESTADOS UNIDOS</b>	<b>100%</b>		<b>2.40</b>	<b>FRANCIA</b>	<b>100%</b>		<b>1.90</b>	<b>CANADÁ</b>	<b>100%</b>		<b>1.80</b>

Fuente. Elaborada por los autores, con información de:

<http://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es>,

<http://www.macmap.org/>,

[www.colombiatrade.com.co](http://www.colombiatrade.com.co).

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>

### 3.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La información analizada de las dos matrices de selección del mercado potencial, arroja como resultado que el país con mayor potencial para exportar las artesanías decorativas en fique correspondientes tanto bolsos como tapetes es *Estados Unidos* en primer lugar, contemplando la posibilidad de incursionar como segunda opción, Francia. Estos mercados son comunes para las dos posiciones arancelarias estudiadas y representan los mayores beneficios según el análisis realizado.

### 3.7 PERFIL DEL MERCADO POTENCIAL

#### 3.7.1 Ficha del Mercado Potencial. (Ver tabla 12)

Tabla 12. Ficha país seleccionado.

DATOS BÁSICOS	
<b>Nombre</b>	Estados Unidos de América
<b>Superficie</b>	9.372.614 km <sup>2</sup>
<b>División Administrativa</b>	50 estados y el distrito de Columbia
<b>Situación Geográfica</b>	La superficie continental de los EE.UU. limita al Norte con Canadá, al Sur con México, al Este con el Océano Atlántico y el mar Caribe, y al oeste con el Océano Pacífico. Dos de sus estados se encuentran distanciados del territorio principal: Alaska y Hawái

Tabla 12. (Continuación)

<b>DATOS BÁSICOS</b>	
<b>Clima</b>	Variado debido a su gran extensión y templado en la mayor parte del territorio. Las áreas más cálidas se encuentran hacia el sur. Los inviernos en el Norte y en la parte superior del medio oeste se producen largas temporadas con temperaturas inferiores a cero grados centígrados, mientras simultáneamente en Florida y el sur de California se goza de un clima tropical durante casi todo el año.
<b>Principales recursos naturales</b>	Gracias a las diversas condiciones climáticas existe gran variedad de productos agrícolas. Cuenta con bosques-madera, petróleo, playas y otras zonas turísticas.
<b>Población</b>	318.892.103 habitantes
<b>Densidad demográfica</b>	35 hab/km <sup>2</sup>
<b>Grupos de población</b>	Blanca 72,4% Negra y afroamericano 12,6% Asiática 4,8% India americano 0.9%
<b>Población ciudades</b>	Capital Whashington D.C. 4.421 millones Principales ciudades: New York 19.3 millones Los Ángeles-Long Beach-Santa Ana 12.675 millones Chicago: 9.134 millones Miami 5.699 millones
<b>Religiones</b>	Protestante 51.3% Católica-Romana 23.9% Mormón: 1.75%
<b>Idioma</b>	Oficial: Inglés 82.1% Otras: Español 10.7%

Tabla 12. (Continuación)

<b>INDICADORES SOCIALES</b>	
<b>Crecimiento de la población (2014)</b>	0.77%
<b>Estructura por edades (2014)</b>	0-14 años 19.4%                      15-64 años 66.7% 65 años o más 13.9%
<b>Estructura de género</b>	Hombres por mujer (2014) 0.97 Población urbana (2010) 82%
<b>Índice de desarrollo humano</b>	0.937
<b>Puesto en ranking mundial, 160 países</b>	3
<b>Gasto público en salud /PIB (2012)</b>	8.3%
<b>Gasto público en educación /PIB (2010)</b>	5.4%
<b>Índice Gini de desigualdad (2007)</b>	45
<b>INDICADORES ECONÓMICOS</b>	
<b>PIB (2014)</b>	17528.38 Billones US \$
<b>PIB Percápita (2014)</b>	54979.83 US \$
<b>Estructura de género</b>	Hombres por mujer (2014) 0.97 Población urbana (2010) 82%
<b>Índice de competitividad mundial (ranking mundial, 160 países)</b>	5
<b>Crecimiento del PIB (2013)</b>	1.87% Tasa anual
<b>Tasa de desempleo (2013)</b>	8.10%
<b>Empleo- Población activa/con más de 15 años (2012)</b>	62.9%
<b>Empleo- Mujeres activas/con más de 15 años(2012)</b>	56.8%
<b>Empleo- Hombres activos/con más de 15 años(2012)</b>	69.3%
<b>Índice de precios al consumidor</b>	1.45%

Tabla 12. (Continuación)

<b>CONECTIVIDAD LOGÍSTICA</b>	
<b>Conectividad Marítima</b>	<b>Conectividad Aérea</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se puede enviar la carga desde dos sitios de origen para Colombia: la costa Atlántica y la costa Pacífica</li> <li>▪ Existen en Estados Unidos tres puntos de destino para la carga Colombiana: El Golfo, la Costa Este y la Costa Oeste.</li> <li>▪ El tiempo de transporte de la carga varía entre 6 y 16 días dependiendo de los lugares de origen y destino, y de la modalidad del transporte: directa o por conexión.</li> <li>▪ Actualmente existen más de 22 navieras que conectan a Colombia con la Costa Este, el Golfo y la Costa Oeste de los Estados Unidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La carga puede ser enviada desde cualquier Aeropuerto Colombiano.</li> <li>▪ Principales ciudades de destino a Estados Unidos: Miami, Los Ángeles y New York.</li> <li>▪ El tiempo de transporte a las tres ciudades principales en vuelos directos varía entre 3h -50m y 5h-45m dependiendo de la ciudad.</li> <li>▪ Existe una amplia y variada oferta de servicios hacia Estados Unidos, conformada por 9 aerolíneas con servicios de carga y 7 aerolíneas con cupos de carga en aviones para pasajeros.</li> </ul>
<b>BALANZA COMERCIAL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En el año 2013 Estados Unidos fue el mayor importador del mundo, participando en un 12,5% de las importaciones mundiales. Su principal proveedor fue China, seguido por Canadá y México..</li> <li>▪ Aunque las exportaciones colombianas a Estados Unidos Durante el 2014 decrecieron en comparación al 2013, 1963 empresas colombianas exportaron sus productos no mineros a Estados Unidos representando el 19,8% del total de las exportaciones colombianas al país norteamericano con un crecimiento del 7% respecto al valor registrado de dichas exportaciones en el 2013.</li> </ul>	

Fuente: Procolombia. Perfil Estados Unidos

**3.7.2 Requisitos del producto.** En el 2013 los diseñadores de Artesanías de Colombia establecieron tres tendencias del mercado mundial de artesanías en las cuales Colombia debía centrarse<sup>14</sup>:

<sup>14</sup> ARTESANÍAS DE COLOMBIA. Tendencias para expoartesanías 2013. [En Línea]. Disponible en: <[http://artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/C\\_ferias/tendencias-para-expoartesanias--2013\\_4379](http://artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/C_ferias/tendencias-para-expoartesanias--2013_4379)>

- ✓ ETNO: Productos elaborados a partir de materias primas propias de comunidades donde las técnicas de artesanías, la historia y las costumbres de los pueblos sean exaltadas y conservadas.
- ✓ NEO: Productos elaborados con materias primas propias de comunidades pero adaptados a las tendencias de moda actual.
- ✓ ECO: Productos que son elaborados mediante procesos de re-uso o reciclaje empleando materiales de manera y racional coherente.

Estas tendencias siguen vigentes en el comercio internacional de artesanías, como también, la preferencia de empresas con el sello de “comercio justo” que asegure que la calidad de los productos, con la garantía de que se han respetado los derechos de los trabajadores y el medio ambiente<sup>15</sup>

En el mercado norteamericano hay una tendencia en la moda para que todo sea “handmade” (hecho a mano), de esta manera, el consumidor busca una conexión con lugares, culturas y que las compras tengan un impacto social.

Los consumidores Estadounidenses de artesanías inclinan principalmente su decisión de compra hacia un producto artesanal auténtico, que cuente una historia tras su elaboración detallando la procedencia del producto, el fabricante y la cultura que representa<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> LEGISCOMEX. Expoartesanías terminó con expectativas de negocios por USD5 millones. [Base de datos en línea]. 2014-12-19. Disponible en: <<http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/E/expoartesanias-termino-con-expectativas-negocio-dic-19-14-3not/expoartesanias-termino-con-expectativas-negocio-dic-19-14-3not.asp>>

<sup>16</sup> LEGISCOMEX. Perfil del consumidor estadounidense. [Base de datos en línea]. 2013-05-15. Disponible en: <<http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/P/perfil-consumidor-eeuu-legiscomex-2013/perfil-consumidor-eeuu-legiscomex-2013.asp>>

Otras características de los compradores de artesanías en Estados Unidos<sup>17</sup>:

- ✓ Son personas que aprecian los productos hechos a mano, viajeros frecuentes, con alto grado de educación e ingresos altos.
- ✓ Cuentan con espacios amplios para exhibir los productos del hogar.
- ✓ Presentan un alto nivel cultural que le genera interés por diversas culturas y las considera valiosas.
- ✓ Cuentan con ingresos anuales superiores a USD. 30.000
- ✓ Aprecian el arte y valoran lo original y lo exótico.
- ✓ Consideran que los productos artesanales reflejan su conocimiento y experiencia.
- ✓ Buscan artesanías con materiales reciclados, con acabados naturales, materiales orgánicos y con empaques elaborados con productos amigables con el medio ambiente.
- ✓ También pueden ser latinos que buscan mediante su decoración resaltar su identidad y tradición.

Los compradores de artesanías prefieren productos artesanales que tienen tanto uso decorativo como práctico, por ejemplo prendas de vestir tradicionales pero con algún componente de moda, carteras y estuches que mezclen lo artesanal con lo funcional.

**3.7.3 Regulación del Mercado.** La protección nacional, la economía, la conservación tanto de la vegetación doméstica como de la vida animal y la salvaguardia de la salud de los consumidores son los ejes principales por los

---

<sup>17</sup> LEGISCOMEX. Inteligencia de mercados-Primer aniversario del TLC Colombia- EE UU- Artesanías. [Base de datos en línea]. 2013-05-15. Disponible en: <<http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/artesantias-eeuu.pdf>>

cuales Estados Unidos determina una serie de regulaciones especiales para sus importaciones. Es así como adicional a los requerimientos exigidos por la aduana de los Estados Unidos se suman otros emitidos por entidades reguladoras como la Administración para la Protección Ambiental EPA y la Administración seguridad y Salud Ocupacional OSHA las cuales prohíben y/o limitan la entrada de productos, establecen puertos específicos para el ingreso de mercancías y aplican normas para marcado y etiquetado.

En Estados Unidos, cada producto tiene diferentes requerimientos que son regulados por diversas agencias federales. Es necesario conocer cuál es la normatividad que debe cumplirse para la entrada del producto Colombiano a territorio Norteamericano y las respectivas agencias de gobierno encargadas de reglamentarlos<sup>18</sup>.

- ✓ La Aduana de los Estados Unidos establece los procedimientos y requisitos generales de importación de mercancías y servicios.
- ✓ Small Business Administration proporciona información sobre los trámites, procedimientos, documentos comerciales y otros temas d interés para la exportación a los Estados Unidos.
- ✓ Food Safety and Inspection Service (FSIS) es la Agencia que se encuentra bajo el Departamento de Agricultura (USDA) y controla: todos los productos que contengan la carne de bovino vacuno, caprino, aves, huevos y productos derivados, entre otros.

---

<sup>18</sup> PROCOLOMBIA. Condiciones de acceso a EE UU. [En Línea]. Disponible en: <<http://www.colombiatrade.com.co/herramientas/condiciones-acceso>>

- ✓ Food and Drug Administration FDA. (www.fda.gov). Es la Agencia que da las directrices para el ingreso de los siguientes alimentos: Carne de pescado, búfalo, conejo, venado, entre otras.
- ✓ Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS) (www.aphis.usda.gov). Es la Agencia que se encarga de velar por la sanidad vegetal y animal de los productos alimenticios exportados.
- ✓ Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau (TTB) (www.ttb.gov). Se encarga del control de las bebidas alcohólicas.

En el estudio de la regulación del mercado para la exportación de las artesanías decorativas en fique a los Estados Unidos se establecieron los siguientes requisitos:

**3.7.3.1 Requerimientos exigidos por la Aduana<sup>19</sup>.** Las leyes aduaneras de estados Unidos establecen parámetros generales para todas las importaciones entre los cuales se destacan la presentación de documentos indispensables como:

- ✓ Manifiesto de Ingreso de mercancías
- ✓ Permiso especial para la entrada inmediata.
- ✓ Certificado de origen
- ✓ Prueba del derecho de entrada.
- ✓ Factura comercial.
- ✓ Lista de empaque.

---

<sup>19</sup> LEGISCOMEX. Inteligencia de mercados / perfil económico y comercial de EE UU – Acceso al mercado. [Base de datos en línea]. 2015-10-07. Disponible en: <<http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/acceso-al-mercado-eeuu-2015-rci301.pdf>>

- ✓ Otros documentos.

También se debe tener especial cuidado con la inspección de mercancías, verificando:

- ✓ El valor de las mercancías a efectos aduaneros y su estado.
- ✓ Si las mercancías deben estar marcadas con su país de origen o requieren marcaje especial o etiquetado. Si es así, si están marcadas en la forma requerida.
- ✓ Si el envío contiene artículos prohibidos
- ✓ Si las mercancías están facturadas correctamente indicando el puerto de entrada, las cantidades, pesos, medidas de la carga en unidades métricas, nombres del comprador y vendedor, descripción detallada de la mercancías, precio de compra, clase de moneda, cargos y costos adicionales, país de origen entre otros.
- ✓ Si las mercancías son en exceso de las cantidades facturadas o una escasez existe,
- ✓ Si el envío contiene narcóticos ilegales.

**3.7.3.2 Cuotas de importación.** Son cantidades específicas para la importación de productos por periodos de tiempo determinados, son administradas por la Aduana de Los Estados Unidos.

- ✓ La tarifa arancelaria adicional (Tariff – Rate): aun existiendo una cantidad como cupo de importación no hay un límite cuantitativo en la importación de determinado producto, por lo tanto se puede seguir importando pagando aranceles mayores a los que se pagarían por las importaciones que se encuentran en la cuota.

- ✓ La cuota cuantitativa (Absolute). Esta cantidad genera un límite restrictivo en las importaciones de determinado producto impidiendo importaciones por encima de la cuota establecida.

Las artesanías no están sujetas a ningún tipo de cuota de importación en Estados Unidos de acuerdo con el sistema armonizado. Por lo tanto, no se tiene restricciones a la cantidad de importaciones en sector artesanal.

**3.7.3.3 Etiquetado.** El Código Federal de Regulaciones de los Estados Unidos establece que:

Todo producto importado debe señalar en su presentación el “lugar de origen” y la información de sus etiquetas deben estar escritas en inglés especificando los siguientes ítems:

- ✓ Denominación del producto.
- ✓ Declaración del contenido en el sistema métrico y en el inglés.
- ✓ Declaración de la dirección, ciudad, país y código postal del productor.

### **3.7.4 Acuerdos y Normas de Origen**

**3.7.4.1 Normas de Origen.** Las normas de origen son criterios necesarios para determinar la procedencia de un producto, la cual es necesaria para establecer las condiciones comerciales entre países, pues estas varían debido a acuerdos y criterios adicionales.

El certificado de origen permite exportar productos con preferencias arancelarias a aquellos países con los cuales Colombia ha negociado convenios, este documento

es expedido por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo indicando los criterios de origen cumplidos y deberá ser presentado en el momento de importación para acogerse a las ventajas preferenciales de un determinado acuerdo comercial.

Para la posición arancelaria 4602190000, la cual corresponde a los bolsos en fique en sus diferentes referencias y demás artículos de cestería, entre los cuales se encuentran la mayor parte de las artesanías decorativas; aplica la regla de origen para los acuerdos:

- ✓ Acuerdo ATPA-ATPDEA 2007.
- ✓ Acuerdo USACOL (TLC Estados Unidos).
- ✓ Acuerdo USGSP (Sistema Generalizado de Preferencias de los Estados Unidos).

Para la posición arancelaria 4601290000, que corresponde a las esteras, esterillas o tapetes en sus diferentes referencias y demás artículos de tejido plano elaboradas en fique, aplica la regla de origen para obtener el beneficio del acuerdo:

- ✓ USACOL (TLC Estados Unidos)

**3.7.4.2 Acuerdos Comerciales.** Un acuerdo comercial es un convenio entre dos o más partes referentes a la actividad comercial entre los firmantes y resultado de una negociación que permite establecer las condiciones especiales en el intercambio de bienes y servicios, regulando aspectos como impuestos, moneda base, control fronterizo y la cooperación.

El 15 de Mayo de 2012 entró en vigencia el Tratado de Libre Comercio de Colombia con los Estados Unidos. Este acuerdo se firmó con la intención de eliminar aranceles y barreras no arancelarias entre las partes para propiciar el intercambio de bienes y servicios.

Luego de entrar en vigencia el TLC con los Estados Unidos, Colombia dejó de ser elegible para beneficios con otros acuerdos como el GSP y la ley de preferencias comerciales andinas (ATPA/ATPDEA).

Aunque el TLC ha causado gran controversia en el país por algunas afectaciones en el agro colombiano, se deben reconocer los beneficios de este<sup>20</sup>:

- ✓ En el 2013, un año después de que entrara en vigencia el acuerdo comercial con los Estados Unidos, Colombia se convirtió en el vigésimo proveedor de bienes y servicios de la primera economía del mundo.
- ✓ 1000 productos que no estaban incluidos en las preferencias del TPDEA ingresan sin arancel al mercado Estadounidense.
- ✓ 187 nuevos productos se exportaron a Estados Unidos en el primer año de vigencia.
- ✓ El 56% de los productos que se exportaron a Estados Unidos se beneficiaron del acuerdo comercial durante su primer año de vigencia.
- ✓ Luego de dos años de entrada en vigencia del TLC el total de las exportaciones colombianas a ese mercado se vio reducido, sin embargo, se diversificaron las ventas hacia Estados Unidos con la entrada de nuevos productos y sectores en el mercado norteamericano.

---

<sup>20</sup> PROCOLOMBIA. Colombia Saca Provecho del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos. [En línea]. Disponible en: <[http://www.procolombia.co/sites/default/files/proexport\\_eeuu1a\\_final.pdf](http://www.procolombia.co/sites/default/files/proexport_eeuu1a_final.pdf)>

- ✓ Al cumplir tres años bajo este acuerdo, las relaciones comerciales con Estados Unidos se fortalecieron y se obtuvieron logros importantes para el mercado Colombiano ya que se registró el mayor número de empresas exportadoras y la mayor cantidad de productos diferentes al petróleo y minería vendidos hacia el país norteamericano.
- ✓ Es de resaltar que el 82,5% de las empresas exportadoras son mipymes y que aunque Estados Unidos ha sido el primer socio comercial de Colombia por décadas, el TLC ha permitido que se comercialicen productos con más valor agregado particularmente desde las micro, pequeñas y medianas empresas<sup>21</sup>.
- ✓ El TLC ha permitido que el país respire una atmósfera internacional, encaminando el esfuerzo del gobierno y las empresas a la incursión de los productos colombianos en el mercado estadounidense, donde las artesanías tienen un papel preponderante.

**3.7.5 Canales de Distribución.** Los canales de distribución utilizados en Estados Unidos para llegar al cliente final son los siguientes<sup>22</sup>:

**3.7.5.1 Distribuidores minoristas.** Este canal funciona a través de una persona llamada agente comercial que reside en Estados Unidos, esta se convertirá en el representante de la empresa en el país norteamericano y tendrá la función de promover los productos en el mercado objetivo; se encargará de manera especial de los distribuidores minoristas, estos representados en detallistas y tiendas

---

<sup>21</sup> REVISTA DINERO. Colombia marca dos históricos récords comerciales tras el TLC con Estados Unidos. [En Línea]. 2015-05-20; 05:00:00. Disponible en: <<http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/tres-anos-del-tlc-entre-colombia-estados-unidos/208720>>

<sup>22</sup> PROECUADOR. Guía Cómo Exportar a Estados Unidos. [En línea]. 2011. Disponible en: <<http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/01/PROEC-GCE2011-EEUU.pdf>>

especializadas. Dentro del canal minorista también sobresale el marketing directo, los info-comerciales y la compra telefónica o por internet. Sin embargo, las personas que usan este tipo de canal son aquellas con alto poder adquisitivo y profesionales acostumbrados a utilizar tarjetas de crédito como forma de pago<sup>23</sup>.

**3.7.5.2 Distribuidores Mayoristas.** Distribuidores que compran en grandes cantidades y que se convierten en los proveedores de los distribuidores minoristas. Pueden convertirse en distribuidores que abarcan uno o varios estados con la exclusividad de la marca.

**3.7.6 Precio.** En lo referente al precio de los productos artesanales en fique, se realizó un sondeo utilizando internet para tener una aproximación del precio de los productos similares que se comercializan en Estados Unidos.

Se encontraron bolsos artesanales de materiales vegetales como el bambú, la palma, el sisal, el yute y el abacá, provenientes de otros países en su mayoría de China, India, Italia, Ecuador, España y Perú. Estos bolsos se encuentran en un rango de US\$75 y US\$97<sup>24</sup>.

Los productos artesanales colombianos que hacen parte de la competencia de los productos de la C.I. pues son los exportados bajo las partidas arancelarias estudiadas tienen un rango entre US\$118 y US\$150<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> LEGISCOMEX. Inteligencia de Mercados- Perfil Económico de EE UU - Canales de distribución. [Base de datos en línea]. 2015-10-07. Disponible en: <<http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/canales-distribucion-eeuu-2015-rci301.pdf>>

<sup>24</sup> EBAY. Handbags sisal-yute-abacá-palma. [En línea]. Búsqueda realizada en Agosto 2015. Disponible en: <[http://www.ebay.com/sch/i.html?\\_odkw=handsbag+abaca&\\_osacat=0&\\_from=R40&\\_trksid=p2045573.m570.l1313.TR0.TRC0.H0.Xhandsbag+sisal.TRS0&\\_nkw=handsbag+sisal&\\_sacat=0](http://www.ebay.com/sch/i.html?_odkw=handsbag+abaca&_osacat=0&_from=R40&_trksid=p2045573.m570.l1313.TR0.TRC0.H0.Xhandsbag+sisal.TRS0&_nkw=handsbag+sisal&_sacat=0)>

<sup>25</sup> Empresas Colombianas exportadoras a Estados Unidos. Precio bolsos de artesanías. [En línea]. Búsqueda realizada en Agosto 2015. Disponible en:

Es de tener en cuenta el precio de las mochilas Wayúu en Estados Unidos las cuales son comercializadas entre los US\$90 y US\$144<sup>26</sup>.

Se encontraron también productos colombianos elaborados en fique comercializados en Estados Unidos a través del comercio electrónico con un rango de valor entre US\$72 y US\$79<sup>27</sup> sin incluir gastos de envío.

Al analizar el sondeo de precios, la C.I. tomará como precio de la competencia los precios de los productos colombianos elaborados en fique, el cual da como promedio US\$75 por producto.

Según las estrategias del plan de mercadeo (ver sección 4.4) se contempla en el precio una disminución de 5% en relación al precio promedio de la competencia como estrategia de inserción.

El precio de venta de cada producto de la C.I. será US\$71.

El precio de venta a mayoristas tendrá un 30% de descuento, es decir será de US\$50 por producto.

**3.7.7 Cultura de negocios.** Es importante que el empresario exportador que tenga intención de hacer negocios con los estadounidenses esté informado sobre la cultura de negocios de su país con el fin de lograr una venta efectiva.

---

<<http://www.valentinahoyosaristizabal.com/sacs-bags/> - [http://verdi.com.co/index\\_es.html](http://verdi.com.co/index_es.html) -  
<http://monicaurquijo.com/madera-y-fibra-natural/tapetes/> -  
<https://ondademar.com/catalog/women/accessories/bags/#>>

<sup>26</sup> EBAY. Handbags Wayúu. [En Línea]. Búsqueda realizada Agosto 2015. Disponible en: <[http://www.ebay.com/sch/i.html?\\_odkw=handbags+wayuu+en+dolares&\\_osacat=0&\\_from=R40&\\_trksid=p2045573.m570.11313.TR12.TRC2.A0.H0.Xmochilas+wayuu.TRS0&\\_nkw=mochilas+wayuu&\\_sacat=0](http://www.ebay.com/sch/i.html?_odkw=handbags+wayuu+en+dolares&_osacat=0&_from=R40&_trksid=p2045573.m570.11313.TR12.TRC2.A0.H0.Xmochilas+wayuu.TRS0&_nkw=mochilas+wayuu&_sacat=0)>

<sup>27</sup> EBAY. Fique Handbags. [En Línea]. Búsqueda realizada Agosto 2015. Disponible en: <[http://www.ebay.com/sch/i.html?\\_odkw=fique+handbags&\\_osacat=0&\\_from=R40&\\_trksid=p2045573.m570.11313.TR12.TRC2.A0.H1.Xfique.TRS0&\\_nkw=fique&\\_sacat=0](http://www.ebay.com/sch/i.html?_odkw=fique+handbags&_osacat=0&_from=R40&_trksid=p2045573.m570.11313.TR12.TRC2.A0.H1.Xfique.TRS0&_nkw=fique&_sacat=0)>

Estados Unidos es un país complejo ya que cada uno de estos grupos y comunidades conserva su propia cultura de negocios, sin embargo, se caracterizan en general por ser muy buenos negociadores, son cordiales en el trato, muy atentos, tienden a ser dominantes, directos durante el proceso y suelen demostrar el desacuerdo de una manera recia, no le temen al cambio, siempre buscan nueva oportunidades pero es muy raro que cambien de opinión a la hora de finalizar las condiciones de una negociación. Se negocia bajo un esquema de gana-gana para las partes permitiendo establecer relaciones comerciales a largo plazo.

Algunas características para tener en cuenta<sup>28</sup>:

- ✓ En cuanto a las reuniones de negocio los estadounidenses son muy puntuales en las citas. El idioma en cual se realizan la mayoría de negociaciones es en su idioma oficial: el inglés. Se saluda con un firme apretón de manos y se dirige a las personas por el apellido antecedido del título “Dr., Ms., Miss, o Mr.” según sea el caso.
- ✓ Los negociantes norteamericanos suelen ser prepotentes, poco sofisticados y muy directos en sus planteamientos. Sin embargo no se deben subestimar porque son número uno en el mundo.
- ✓ Las empresas Norteamericanas son accesibles, es efectivo el contacto en frío, sin embargo antes de concertar entrevista se debe proporcionar catálogos e información sobre la empresa, como también ofertas para sectores competitivos. Los norteamericanos pueden descartar a las empresas aún antes de la entrevista.

---

<sup>28</sup> LEGISCOMEX. Inteligencia de Mercados- Perfil Económico de EE UU- Cultura de negocios. [En línea]. 2015-10-07. Disponible en: <<http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-eeuu-2015-rci301.pdf>>

- ✓ El lenguaje es directo y claro “tell it like it is” (dilo como es) es una expresión muy utilizada. Las respuestas indirectas o poco claras suele ser interpretadas como desconfianza o falta de sinceridad.
- ✓ Se sienten cómodos en una situación de confrontación, utilizan técnicas de presión como “take it o leave it” (lo tomas o lo dejas)
- ✓ Una de sus estrategias para negociar es la militar, pueden cambiar de táctica en un break de 10 minutos con el fin de “ganar la batalla”, se debe estar preparado para responder rápidamente.
- ✓ El empresario debe estar familiarizado con las normas y políticas de la industria a la que desea llegar, así mismo, debe estar seguro de poder cumplir con éstas con el fin de no tener problemas posteriores en el despacho, distribución de sus productos o entregas.
- ✓ Las negociaciones se centran en el concepto de rentabilidad, una propuesta buena es la que genera beneficios para la empresa y más si las ganancias se consiguen a corto plazo.

### **3.8 DETERMINACIÓN DE LA OFERTA**

Para determinar la oferta de los productos artesanales se llevará a cabo un análisis de la producción de la fibra de fique y de la capacidad de los tejedores de artesanías.

Según los datos suministrados por el CORPA y analizados en el diagnóstico del estado actual de los cultivadores, en el municipio de Curití existen 20 usuarios del fique que cultivan 20 hectáreas de plantas con una producción de fibra de 18 toneladas anuales.

De acuerdo a la encuesta realizada a los tejedores del fique, 14 de las 18 empresas encuestadas manifestaron querer participar de alianzas para la exportación de sus productos, estos 14 artesanos cuentan con una oferta mensual de 3.940 unidades de bolsos y 1360 unidades de tapetes. (Ver tabla 13). Sin embargo, entre un 10% y 15% de su producción será destinada para exportación, es decir, la C.I. contará con una oferta mensual de 404 bolsos y 136 tapetes consolidando una oferta trimestral de 1.212 bolsos y 408 tapetes. Cabe mencionar que este porcentaje de producción de artesanías destinadas para exportación es susceptible a cambios y podría aumentarse hasta en un 5%, de ser requerido por la C.I.

Tabla 13. Oferta de productos artesanales de exportación.

N°	EMPRESA	BOLSOS X MES	TAPETES X MES
1	Hilamos Arte	400	120
2	Ecofibras	-	800
3	Coco de Agua	100	-
4	Pencas de Santander	320	-
5	Arfique	680	-
6	Anudados y Trenzados	760	240
7	Angie Palitos	200	-
8	Artesanías Curití	200	-
9	Artesanías Shalom	200	-
10	Areagua	-	200
11	María Natural	360	-
12	Mi vieja Mochila	200	-
13	Arte Orlando	320	-
14	Artesanías García	200	-
<b>PRODUCCIÓN TOTAL</b>		<b>3.940</b>	<b>1.360</b>
<b>% DESTINADO C.I. (10%- 15%)</b>		<b>404</b>	<b>136</b>
<b>OFERTA TRIMESTRAL DE LA C.I.</b>		<b>1.212</b>	<b>408</b>

FUENTE: Autores a partir de encuestas realizadas a artesanos de Curití.

Teniendo en cuenta que para cada bolso se necesita en promedio 0.4Kg para su elaboración, para la producción de 1.212 bolsos trimestral y 4.848 anuales, se requieren 1.939 Kg de fique. Para la elaboración de un tapete se requiere 0,875 Kg de fibra, es decir, se necesitan 1.428 kg de fique anuales para la elaboración de 1.632 tapetes. Para cumplir los requerimientos de demanda de materia prima de los artesanos locales para la elaboración de bolsos y tapetes se requieren en total 3.367 Kg de fique, correspondiente a 3,4 Ton de fibra. Por lo tanto, la producción de fique de Curití, alcanza para satisfacer este requerimiento de fibra.

### **3.9 DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA**

Con el fin de determinar la demanda potencial de las artesanías decorativas se realizó un análisis de las exportaciones correspondientes a las posiciones arancelarias estudiadas a través de la base de datos Legiscomex en la opción de normatividad - arancel armonizado.

Se hará una aproximación a la demanda que se espera tener en el mercado estadounidense basada en el estudio de mercados realizado con el fin de proyectar así las ventas de la comercializadora.

Según la tabla 14 referente a las exportaciones de la partida 460219 obtenida a partir del identificador de oportunidades de Procolombia se observa un aumento de más del 300%, en el 2014, de las exportaciones colombianos a Estados Unidos. A su vez, se observa que el país norteamericano es el principal importador mundial de estos productos (ver tabla 15).

Tabla 14. Estadísticas de exportación de la partida 460219

*460219 - Los demas articulos de cesteria obtenidos directamente o en su forma, de materia vegetal.*

Estadísticas		Potencialidad		
<b>Exportaciones colombianas</b>				
Exportaciones colombianas al mundo de este producto y top 10 de principales destino de exportación, durante el último año.				
<b>País</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	
Estados Unidos	25,27	26,98	84,66	
Zona Franca Bogota	3,57	37,55	64,28	
España	11,08	42,23	46,46	
Francia	1,91	4,07	22,39	
Perú	4,60	0,00	3,50	
Suiza	0,00	2,08	2,12	
República Dominicana	0,27	0,00	1,57	
Trinidad Y Tobago	0,12	0,76	1,24	
Bélgica	0,00	0,00	1,23	
México	0,54	2,86	1,10	
Otros	21,36	19,92	5,41	
<b>TOTAL</b>	<b>68,73</b>	<b>136,45</b>	<b>233,97</b>	

[Ver más](#)

**Nota:** Los valores se encuentran en miles de dólares.

Fuente: Departamento Nacional de Estadística, Dane, suministrada por el identificador de oportunidades de ProColombia.

Teniendo seguridad que los productos colombianos pueden llegar a tener una mayor participación en este mercado, por ser artesanías auténticas de calidad reconocida, y teniendo presente la alta oferta del municipio de Curití, se decide tomar como demanda un porcentaje del total de las importaciones de Estados Unidos bajo la partida arancelaria estudiada.

Tabla 15. Estadísticas de importación de la partida 460219

**460219 - Los demás artículos de cestería obtenidos directamente o en su forma, de materia vegetal.**

## Importaciones

Importaciones del mundo de este producto y principales países importadores, durante los tres últimos años disponibles.

<b>País</b>	<b>Último año</b>		
Estados Unidos	201.396,49	232.911,14	224.567,73
Japón	77.964,06	87.580,83	79.243,30
Alemania	94.079,68	90.523,50	75.188,55
Francia	42.897,72	41.532,66	38.813,84
Italia	37.072,79	44.539,35	38.734,66
Países Bajos	48.825,42	39.384,72	36.916,63
Reino Unido	40.972,02	38.317,65	35.986,44
España	31.917,45	30.711,76	26.926,47
Canadá	18.269,76	18.988,48	16.060,95
Bélgica	17.589,56	17.565,33	14.038,54
Otros	141.761,19	142.349,70	127.357,93
<b>TOTAL</b>	<b>752.746,13</b>	<b>784.405,11</b>	<b>713.835,04</b>

**Nota:** Los valores se encuentran en miles de dólares.

Fuente: Departamento Nacional de Estadística, Dane, suministrada por el identificador de oportunidades de ProColombia.

Al hacer un análisis de la partida 460219 en el mercado objetivo, se encontraron diversas posiciones arancelarias que hacen parte de este código debido a la codificación interna del país destino. Realizando una búsqueda en la base de datos de Legiscomex se encontraron estadísticas de importación en Estados Unidos, presentadas en la tabla 16, bajo la posición arancelaria 4602192920 la cual representa los demás bolsos elaborados en materiales vegetales. Teniendo en cuenta esta posición arancelaria se tomará dicho rubro para hallar una demanda más aterrizada a la realidad.

Tabla 16. Descripción posición arancelaria 4602192920

Posición Arancelaria	Descripción de la Posición	Valor FOB en dólares
4602192920	HANDBAGS OF VEGETABLE MATERIALS NESOI, WHETHER OR NOT LINED. (Bolsos de materiales vegetales los demás, incluso forrados.)	35'464.689

Fuente: Legiscomex

El valor contemplado en la tabla 16 corresponde a las importaciones de Estados Unidos correspondientes a bolsos de las demás materias vegetales, donde se clasifican los bolsos elaborados en fique.

Para la demanda de la C.I. se tomará el 1% del total de las importaciones bajo esta posición arancelaria; por lo tanto, la demanda para los bolsos se estima en 354.646,89 USD

Para realizar la aproximación a la demanda de tapetes se realizará el mismo procedimiento que se hizo para los bolsos artesanales; observando la tabla 17 se tiene el total de las importaciones de Estados Unidos de la posición arancelaria 4601298000, correspondiente según codificación interna a los tapetes elaborados en las demás materias vegetales. Para este producto se tomará también como demanda el 1% de dichas importaciones.

Tabla 17. Descripción posición arancelaria 4601298000

Posición Arancelaria	Descripción de la Posición	Valor FOB en dólares
4601298000	FLOOR COVERINGS OF OTHER VEGETABLE MATERIALS, BOUND TOGETHER IN PARALLEL STRANDS OR WOVEN, IN SHEET FORM (Revestimientos para el suelo de otros materiales vegetales, unidos en hilos tejidos o paralelizados, en forma plana.)	13'475.619

Fuente: Legiscomex

Entonces, se estima como demanda para los tapetes artesanales en fique 134.756,19 USD.

La suma de las demanda de los dos productos exportables de la C.I. es de 489.403,08 USD

Tomando la cantidad de demanda en dólares, se dividirá este valor en el precio de venta de mayoristas US\$50, teniendo un total de unidades en el año de 9.788 es decir 2.447 productos artesanales en el trimestre, donde 1773 son bolsos artesanales y 674 son tapetes.

## 4. PLAN DE MERCADEO

El plan de mercadeo contempla las estrategias de marketing que permiten conquistar el mercado estadounidense de artesanías decorativas a través de la definición de un conjunto de variables que permitirá la fidelización y desarrollo de los clientes de la C.I. de productos artesanales en fique.

### 4.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

La comercialización de artesanías decorativas en fique en el mercado de Estados Unidos es altamente competitiva no sólo por la presencia de artesanías nacionales en el país norteamericano sino también por la cantidad de artesanías de otros países, asiáticos en su mayoría y la gran representación de productos artesanales latinoamericanos en este mercado. Sin embargo, el producto de exportación seleccionado cumplirá con los requerimientos de mercado estadounidense y tendrá elementos diferenciadores para inclinar la decisión de compra a favor de la C.I.

**4.1.1 Características del Producto exportable.** La C.I ofrece a sus clientes productos artesanales con las siguientes características:

- ✓ Productos 90% hechos a mano, artesanías decorativas elaboradas en tejidos de punto el cual comprende el entrecruzamiento o anudado de uno o más fibras realizado a mano a través de agujas.
- ✓ Productos que tienen como materia prima principal una fibra natural llamada fique convirtiéndolo en un producto amigable con el medio ambiente al ser biodegradable.

- ✓ Se garantiza que el proceso de cultivo y de extracción de la fibra de fique, materia prima principal para elaboración de las artesanías, se realiza sin afectaciones al medio ambiente acatando la Guía Ambiental del Sector Fiquero Colombiano.
- ✓ La C.I. certifica la alta calidad del producto artesanal mediante el cumplimiento de los parámetros establecidos en el manual de proveedores con el fin de ofertar un estándar de calidad en todas las artesanías de exportación del municipio de Curití.
- ✓ Se tendrán cuatro colecciones al año diseñadas en base a la moda de las estaciones climáticas y nuevas tendencias, las cuales coinciden con las cuatro temporadas de ventas de artesanías en Estados Unidos, por lo tanto se define que las exportaciones de la C.I. se efectuarán de manera trimestral.
- ✓ Los colores que serán utilizados en la elaboración de los productos artesanales se establecerán de acuerdo a los colores asociados a las estaciones del año, pues cada color existente puede ser relacionado con una de las cuatro estaciones climáticas. Por lo tanto, para la primavera se utilizará la gama de colores cálidos, tonalidades claras y colores brillantes; para verano se empleará la gama de colores fríos, tonalidades claras y colores suaves; para otoño la gama de colores cálidos, tonalidades oscuras y colores suaves y para invierno la gama de colores fríos, tonalidades oscuras y colores brillantes.<sup>29</sup>
- ✓ El diseño de los productos artesanales será funcional, práctico y adecuado a las tendencias del mercado o cliente final; para lo cual la C.I. contará con una persona encargada de una constante evaluación de las tendencias del mercado estadounidense y en comunicación directa con el cliente para satisfacer los demás requerimientos del producto. Para esta tarea se contratará

---

<sup>29</sup> CAZCARRA, María Del Carmen. Las Cuatro Estaciones. [En Línea]. Disponible en: <<http://www.cazcarra.com/img/user/publicacion/file/113.pdf>>

los servicios de un diseñador exclusivo de la C.I. con el fin de establecer los parámetros que deberán ser cumplidos por los artesanos Curiteños.

- ✓ Los productos artesanales de Curití representan la cultura de este municipio Colombiano. El trabajo de la fibra de fique ha sido y es la base de la economía de los pobladores, actividad de descendencia de los aborígenes Guanes con mezcla de técnicas españolas y alemanas; este conocimiento se transmite de generación en generación y permite que esta cultura sea conocida internacionalmente.
- ✓ La C.I. garantiza que la compra de las artesanías curiteñas contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de agricultores y artesanos del fique debido a que existe un comercio justo donde se da un gana y gana en cada eslabón de la cadena productiva de esta fibra vegetal.

**4.1.2 Características del Servicio de Exportación.** La C.I. ofrece un servicio de exportación de alta calidad donde garantiza todas las disposiciones pactadas con el cliente a través de sus propias características:

- ✓ En el portafolio de producto de la C.I. se especificará los servicios de la misma, los productos, la unidad de carga, los tiempos de entrega y el precio asociado para que el cliente pueda elegir la opción más acorde según sus necesidades.
- ✓ La C.I. destinará sus esfuerzos en la eficiencia de la distribución interna y externa con el fin de proporcionar la entrega rápida y eficiente del producto para un servicio de exportación acorde a los requerimientos del cliente.
- ✓ La C.I se encargará del cumplimiento de los documentos y requerimientos asociados para los procesos de exportación en Colombia.
- ✓ Se creará una política de garantías para el proceso de exportación estableciendo el alcance de las responsabilidades de la C.I y del importador estadounidense.

- ✓ Se facilitará la comunicación con el cliente desde el contacto hasta el servicio postventa para brindar un servicio efectivo y fidelizar al cliente.

**4.1.3 Definición del Producto Exportable.** Los productos seleccionados para la exportación de artesanías decorativas en fique a Estados Unidos comprenden dos líneas de producto.

**4.1.3.1 Línea Nature Fashion.** Colección conformada por accesorios complementarios e indispensables para la mujer. Se presentan tres referencias de bolsos definidos para tres tipos de consumidores estadounidenses.

- ✓ Cartera (handbag). Bolso de mano diseñado especialmente para aquella mujer amante de los productos únicos que cuentan historias. Destinado para el segmento de consumidores Baby boomers, mujeres entre 51 y 69 años con gran poder adquisitivo y dispuestas a invertir considerables sumas de dinero en artesanías<sup>30</sup>.
- ✓ Morral (backpack). Bolso diseñado para mujeres que buscan en sus accesorios complementarios practicidad pero a su vez optan por un producto original representativo de una cultura determinada. Destinado para el segmento de consumidores Millennials, mujeres entre los 19 y 34 años con tendencia de compra de productos artesanales pero funcionales<sup>31</sup>.
- ✓ Mochila (habersack). Bolso tradicional elaborado por los artesanos del municipio de Curití, representativo de su cultura, otorgada por los ancestros

---

<sup>30</sup> LEGISCOMEX. Inteligencia de mercados - Primer aniversario del TLC Colombia- EE UU- Artesanías. [Base de datos en línea]. 2013-05-15. Disponible en: <<http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/artesantias-eeuu.pdf>>

<sup>31</sup> *Ibíd.*

indígenas Guanes, que habitaron la provincia de Guanentá, y las técnicas de tejeduría enseñadas por los españoles en la época de colonización<sup>32</sup>, conocimiento que se ha ido pasando de generación en generación. Producto destinado para personas amantes de las piezas artesanales auténticas de la cultura de una región específica.

**4.1.3.2 Línea Color Home.** Colección conformada por productos para la decoración de los hogares estadounidenses. Destinados para el segmento de consumidores baby boomers quienes aman transformar personalmente sus casas usando objetos decorativos hechos a mano, amigables con el medio ambiente y representativos de culturas diferentes<sup>33</sup>.

- ✓ Tapete (rug): tapete diseñado para el recubrimiento de pisos. Hecho a mano utilizando el fique como el 100% de materia prima. De uso decorativo en las alcobas, salas de estar, salas de recibo, pasillos, bibliotecas y diferentes espacios interiores en el hogar.

---

<sup>32</sup> ARTESANÍAS DE COLOMBIA. Diagnóstico de calidad Oficio Artesanal-Tejeduría en Fique. [En línea]. Disponible en: <<http://www.artesantiasdecolombia.com.co/propiedadintelectual/comunidades/artesantias-colombia-tejeduria-fique-curiti.pdf>>

<sup>33</sup> LEGISCOMEX. Inteligencia de mercados - Primer aniversario del TLC Colombia- EE UU- Artesanías. [Base de datos en línea]. 2013-05-15. Disponible en: <<http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/artesantias-eeuu.pdf>>

## 4.2 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Plantear adecuadamente las directrices de distribución permitirá garantizar operaciones eficientes en tanto la distribución comercial como la distribución física internacional.

**4.2.1 Distribución Comercial.** La distribución comercial corresponde a los canales de distribución establecidos en el mercado objetivo con el fin de llegar al cliente final.

Se observa que los canales de distribución más empleados en Estados Unidos son dos, uno para mayoristas otro para minoristas, este último dirigido por un agente de ventas radicado en EE UU. También resalta la modalidad de venta directa a través del mercado on line.

La C.I. decide incursionar en el mercado estadounidense, inicialmente en un solo canal de distribución presentado en la figura 1, el canal mayorista, al tener la necesidad de trabajar con volúmenes altos debido a la cantidad de demanda estimada y de oferta con la que cuenta el municipio de Curití. Sin embargo, se contempla la posibilidad de implementar en el largo plazo las estrategias de distribución para el canal minorista a través de un agente de ventas y la venta directa a través de la página web de la C.I.

Figura 1. Distribución comercial de la C.I.



Se evidencia que las tres ciudades de Estados Unidos con mayor potencial para el mercado de las artesanías son Miami, New York y Los Ángeles por ser epicentros de venta y consumo especializado de artesanía y objetos decorativos<sup>34</sup>. En estas ciudades se encuentran la mayor parte de distribuidores mayoristas.

**4.2.2 Distribución física internacional.** La distribución física internacional – DFI, tiene como objetivo entregar el producto en el mercado internacional cumpliendo los términos negociados entre la C.I. y el comprador. La eficiencia de la DFI se evidencia en la reducción de tiempos, costos y riesgos del proceso de transporte de la mercancía. El empaque y embalaje, la unitarización, la documentación, el transporte y almacenamiento de la carga, los agentes, bancario y el seguro son actividades que competen a la DFI.

**4.2.2.1 El empaque y embalaje.** Se eligen materiales para el empaque y el embalaje del producto que cumplan con tres directrices importantes para la C.I.: la protección del producto, la optimización del embalaje y la contribución al medio ambiente al utilizar empaques biodegradables.

Para el empaque primario de los productos, se establecen bolsas de plástico biodegradables, para el embalaje se utilizarán cajas en cartón corrugado que

---

<sup>34</sup> *Ibíd.*

permitan el almacenamiento de la mercancía para ser entregada a la empresa transportista.

**4.2.2.2 La unitarización.** Comprende el agrupamiento de la mercancía para ser movilizada como unidad indivisible de carga. Se realizará a través de la paletización y contenerización. La primera será realizada a cargo de la C.I. en la zona de embarque una vez se haya cumplido con la inspección de la autoridad correspondiente. La segunda actividad de unitarización es responsabilidad del cliente o importador.

**4.2.2.3 Documentación para la exportación e importación.** La C.I se encargará de gestionar los documentos de exportación como la lista de empaque, la factura comercial, el certificado de origen, la declaración de exportación y otros documentos asociados a través de la contratación del servicio de un agente aduanero.

**4.2.2.4 Transporte.** Teniendo en cuenta el canal de distribución escogido por la C.I., la modalidad de transporte para realizar la exportación de grandes volúmenes será el transporte marítimo, pues este aunque tiene mayor tiempo de entrega de carga cuenta con un precio más cómodo para el importador. Valor agregado al servicio de exportación de la C.I.

**4.2.2.5 Incoterms.** De los términos de Negociación internacionales existentes se seleccionó FOB como el método convencional de negociación para el transporte marítimo de los exportadores colombianos. De esta manera, la C.I le asegura al cliente que su mercancía estará a bordo de buque con los documentos en regla para ser transportada al lugar del destino, responsabilidad del importador.

### 4.3 ESTRATEGIA DE PRECIO

Las estrategias dirigidas al precio del producto son directrices que permitirán la fijación del precio del producto exportable en el mercado objetivo.

- ✓ El precio de las artesanías decorativas se fijará teniendo en cuenta los costos dados por el proveedor, más los costos asociados a la comercialización y exportación; y por último se tendrá en cuenta un margen de utilidad esperado con el fin de cubrir tanto costos fijos como la obtención de utilidades.

$$Pv = Cu (1 + h)$$

Donde, Cu= (costo unitario de la artesanía + costo de comercialización + costo de exportación)

h= margen sobre los costos (%)

- ✓ Se considerará el precio promedio de la competencia con el fin de utilizar como estrategia de inserción del producto artesanal al mercado estadounidense una disminución del 5% del precio de las artesanías decorativas en comparación al precio de los productos de la competencia.
- ✓ Cada canal de distribución del producto se asocia a un precio estratégico, la C.I. determinó como canal de distribución inicial el mayorista, clientes a los cuales se les proporcionará un trato especial por las cantidades altas de volumen de pedido.

$$Pma = P (0.7)$$

Donde, P = Precio de venta del producto

Pma= Precio mayorista

El Pma tendrá un 30% de descuento en base al precio de venta del producto P. El precio P es el valor con el cual se vendería el producto a través de la página

web y como estrategia de precio para el canal minorista se tendrá un 15% de descuento del P; un precio superior al precio dado al mayorista pero competitivo para ese canal; estos dos últimos precios constituyen la estrategia de distribución para el largo plazo.

- ✓ Se contempla como forma de pago el 50% anticipado ha contado con el pedido realizado y el otro 50% por crédito de 30 días después a la entrega de la mercancía.

#### 4.4 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Las estrategias de promoción de ventas se establecen con el fin de dar a conocer tanto el producto artesanal como el servicio de comercialización y exportación ofertado por la C.I.

Se participará en las ferias, ruedas de negocio y demás eventos internacionales organizados en Colombia y en Estados Unidos con el fin de dar a conocer el producto artesanal exportable a compradores e interesados. (Ver Tabla 18)

Tabla 18. Eventos de Promoción

Colombia	Estados Unidos
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Expoartesanías. Bogotá. Diciembre.</li> <li>✓ Farex. Feria de artesanías exportables. Cartagena. Enero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Feria New York International Gift Fair. Agosto.</li> <li>✓ Miami International Gift y Decorative Accessories Show. Agosto.</li> <li>✓ San Francisco International Gift Fair.</li> </ul>

Se manejará un portafolio de productos y de servicios de exportación el cual se anexará a una propuesta comercial adecuada a los requerimientos específicos del cliente. Este portafolio se tendrá disponible en medio magnético y físico.

Se creará una página web acorde al mercado objetivo, posicionando la imagen de empresa y garantizando la facilidad de comunicación entre el cliente y la C.I. durante todo el proceso de promoción, comercialización y exportación.

## 5. ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico proporcionará información respecto a los factores productivos que deberá contener la comercializadora, esto es: la determinación del tamaño más conveniente, la identificación de la localización final apropiada y, obviamente, la selección del modelo tecnológico y administrativo idóneo consecuente con el comportamiento del mercado y las restricciones de orden financiero.

### 5.1 LOCALIZACIÓN

**5.1.1 Macro localización geográfica.** La comercializadora de artesanías se localizará en el municipio de Curití, departamento de Santander, forma parte de la provincia de Guanentá y cuenta aproximadamente con más de 14.000 habitantes.

**5.1.2 Micro localización geográfica.** Para definir la localización de la planta de producción y oficinas se realizará una ponderación con respecto a los distintos factores que influirán en el éxito de la empresa. Estos factores son:

- Disponibilidad de servicios públicos
- Vías de acceso
- Seguridad de la zona
- Cobertura de internet y telefonía
- Cercanía a los proveedores
- Acceso a tecnología de punta

Es necesario efectuar una ponderación y calificación con los factores anteriormente mencionados a por lo menos 3 sitios distintos del municipio de

Curití, lo cual permitirá tomar una decisión acerca de la localización final apropiada para el funcionamiento de la comercializadora.

Según el POT del municipio, los barrios El Centro, Plazuela y parte de los barrios Eduardo Santos y San Roque, son zonas de uso comercial e industrial<sup>35</sup>. Al indagar sobre la disponibilidad de casas para arrendar en estos sitios, se encontraron tres posibles opciones donde se vería ubicada la empresa.

- Sitio 1: carrera 8 con calle 9
- Sitio 2: calle 9 con carrera 13
- Sitio 3: carrera 7 con calle 7

En las tabla 19 y 20 se presenta la ponderación de estos tres sitios frente a factores que permitirán determinar la micro localización idónea para la Comercializadora.

Tabla 19. Puntaje para Micro localización

Factores	Máximo	Sitio 1	Sitio 2	Sitio 3
Disponibilidad de servicios públicos	10	10	10	10
Vías de acceso	10	10	10	8
Seguridad de la zona	10	6	9	6
Cobertura de internet y telefonía	10	10	10	10
Cercanía a los proveedores	10	8	10	8
Acceso a tecnología de punta	10	9	10	7

<sup>35</sup>CURITÍ-SANTANDER, Alcaldía Municipal. Esquema de ordenamiento territorial. [En línea]. Disponible en: <[http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/eot\\_esquema%20de%20ordenamiento%20territorial%20parte%20ii\\_curiti\\_santander\\_2002.pdf](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/eot_esquema%20de%20ordenamiento%20territorial%20parte%20ii_curiti_santander_2002.pdf)>

Tabla 20. Ponderación para la Micro localización

Factores	Importancia (%)	Sitio 1	Sitio 2	Sitio 3
Disponibilidad de servicios públicos	12%	1,2	1,2	1,2
Vías de acceso	18%	1,8	1,8	1,44
Seguridad de la zona	9%	0,54	0,81	0,54
Cobertura de internet y telefonía	24%	2,4	2,4	2,4
Cercanía a los proveedores	20%	1,6	2	1,6
Acceso a tecnología de punta	17%	1,53	1,7	1,19
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>9,07</b>	<b>9,91</b>	<b>8,37</b>

Los resultados obtenidos de la ponderación de los factores determinantes para la ubicación de la planta, calculados en la tabla 20, permiten tomar la decisión de ubicar la Comercializadora en la calle 9 con carrera 13 (sitio 2) con un puntaje total de 9,91 de 10. El costo por arriendo de esta casa es de seiscientos cincuenta mil pesos mensuales (\$650.000=). La estructura de la casa cuenta con garaje, tres habitaciones, dos baños, sala comedor, cocina y área de lavado, con servicios de agua, luz y parabólica (opcional).

## 5.2 IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO

Los productos elaborados en fique que se van a exportar a través de la Comercializadora están identificados en el arancel armonizado de Colombia con la siguiente codificación. (Véase tabla 21)

Tabla 21. Identificación de los productos a exportar

Posición Arancelaria	Descripción de la Posición
4602190000	Los demás artículos de obtenidos directamente o en su forma, de materia vegetal
4601290000	Los demás artículos de materia trenzable, incluso ensamblados en tiras; tejidos o paralelizados, en forma plana, incluso terminados (por ejemplo: esterillas, esteras)

Fuente: Dian

Esta codificación marcará la pauta para establecer otros aspectos importantes del producto y a la vez incidentes en el proyecto como por ejemplo los requisitos de entrada y características del empaque y embalaje.

**5.2.1 Ficha Técnica del Producto.** La C.I. S.A. iniciará sus operaciones comerciales con dos líneas de producto, una para el hogar y otra de accesorios denominadas COLOR HOME y NATURE FASHION respectivamente.

- ✓ Línea Nature Fashion. Representada por los bolsos para mujer en las referencias B0001, B0002, B0003. (Ver tablas 22-23 y 24)
  
- ✓ Línea Color Home. Constituida por los tapetes en la referencia T0001. (Ver tabla 25)

Tabla 22. Ficha Técnica Cartera REF B0001

<b>PRODUCTO      CARTERA</b>		
<b>REFERENCIA</b>	B0001	
<b>DESCRIPCION</b>	Bolso para dama de tres colores, elaborado en fibra de fique, tejido a mano con aguja de crochet y puntada de dos medio punto por cadeneta. Cargaderas en cuero y forro interno con dos bolsillos, uno de parche y otro con cierre. Apliques en cuero y semillas.	
<b>TECNICA</b>	Tejido a Crochet con puntada de dos medio punto por cadeneta.	
<b>MATERIALES</b>	FIQUE	Base en cabuya gruesa de fique y cuerpo del bolso tejido en dos hebras de fique
	CUERO	Cargaderas redondas en cuero
	TELA IMPERMEABLE	Forro en tela impermeable
	CIERRE	Cierre superior unido al forro y adicionalmente cierre del bolsillo interno.
	SEMILLAS	Utilizadas en la elaboración del aplique.
<b>DIMENSIONES</b>	ANCHO	37 cm.
	ALTO	34 cm.
	BASE	35 X 8 cm.
	FORMA DE BASE	Ovalada
<b>COLORES</b>	El hilo de fique utilizado para este bolso es de color café en su base, ocre en el medio y natural en la parte superior.	
<b>PESO PROTOTIPO</b>	(340 Gr. Peso en fique)	
<b>VIDA UTIL</b>	No especificada, sujeta de acuerdo al uso	

Tabla 23. Ficha Técnica Morral REF B0002

<b>PRODUCTO MORRAL</b>		
<b>REFERENCIA</b>	B0002	
<b>DESCRIPCION</b>	Bolso juvenil elaborado en fibra de fique, tejido a mano con aguja de crochet, puntada medio punto en la parte inferior y superior del bolso y en el centro tejido con punto vareta cruzada. Cargaderas en cuero natural ideal para combinar con atuendos casuales y de verano, forro interno con dos bolsillos, uno de parche y otro con cierre.	
<b>TECNICA</b>	Tejido a Crochet con puntada de dos medio punto por cadeneta y punto vareta cruzada.	
<b>MATERIALES</b>	FIQUE	Cuerpo del bolso tejido en fique especial torcido en dos hebras
	CUERO	Cargaderas planas y cordón ajustable en cuero
	TELA IMPERMEABLE	Forro en tela impermeable
	CIERRE	Cierre en bolsillo interno.
	ALTO	35 cm.
	BASE	26 cm., de diámetro
	FORMA DE BASE	Redonda
<b>COLORES</b>	El hilo de fique utilizado para este bolso es de colores tierra, naranja, ocre y natural, teñido a parches.	
<b>PESO PROTOTIPO</b>	(300 Gr. En fique)	

Tabla 24. Ficha Técnica Mochila REF B0003

<b>PRODUCTO</b> <b>MOCHILA</b>		
<b>REFERENCIA</b>	B0003	
<b>DESCRIPCION</b>	Bolso que retoma nuestras raíces indígenas de la cultura Guane, elaborado en fibra biodegradable de fique, tejido a mano con aguja de crochet, puntada medio punto. Cargadera multicolor en hilo y forro interno con dos bolsillos, uno de parche y otro con cierre.	
<b>TECNICA</b>	Tejido a Crochet con puntada medio punto por cadeneta.	
<b>MATERIALES</b>	FIQUE	Cuerpo del bolso tejido con tres hebras de fique
	HILO	Cargaderas multicolor plana
	TELA IMPERMEABLE	Forro en tela impermeable
	CIERRE	Cierre superior unido al forro y adicionalmente cierre del bolsillo interno.
<b>DIMENSIONES</b>	ANCHO	25 cm.
	ALTO	33 cm.
	BASE	22 cm de diámetro
	FORMA DE BASE	Redonda
<b>COLORES</b>	El hilo de fique utilizado para este bolso en su mayoría es color palo de rosa con una franja en la parte superior de color café claro.	
<b>PESO PROTOTIPO</b>	(420 Gr. en fique)	
<b>VIDA UTIL</b>	No especificada, sujeta de acuerdo al uso	

Tabla 25. Ficha Técnica Tapete REF T0001

<b>PRODUCTO TAPETE</b>		
<b>REFERENCIA</b>	T0001	
<b>DESCRIPCION</b>	Producto decorativo para el hogar, elaborado en fique, tejido a mano con técnica de dos agujas y fibra de siete hebras.	
<b>TECNICA</b>	Tejido a dos agujas.	
<b>MATERIALES</b>	FIQUE	Tapete hecho 100% en fibra natural.
<b>DIMENSIONES</b>	LARGO	60 cm.
	ANCHO	40 cm.
<b>FORMA</b>	Rectangular	
<b>COLORES</b>		
<b>PESO PROTOTIPO</b>	(875 Gr.)	
<b>VIDA UTIL</b>	No especificada, sujeta de acuerdo al uso	

### 5.3 PROVEEDORES

**5.3.1 Descripción.** En la tabla 26 se encuentran los nombres de los proveedores que dentro de la encuesta realizada para el diagnóstico del sector, manifestaron interés de entablar una relación comercial con la C.I.

Tabla 26. Proveedores de la C.I.

Ref. del proveedor	EMPRESA
P001	Hilamos Arte
P002	Ecofibras
P003	Coco de Agua
P004	Pencas de Santander
P005	Arfique
P006	Anudados y Trenzados
P007	Angie Palitos
P008	Artesanías Curití
P009	Artesanías Shalom
P010	Areagua
P011	María Natural
P012	Mi vieja Mochila
P013	Arte Orlando
0P14	Artesanías García

**5.3.2 Convenio Comercial de Exportación.** El convenio comercial de exportación es un tipo de acuerdo celebrado entre la C.I. y los proveedores con el fin de establecer requisitos y parámetros de la relación comercial entre los mismo. A través de la aplicación de este convenio la C.I. garantiza la oferta de las artesanías exportables y estipula demás elementos indispensables para las operaciones. (Ver Anexo D).

**5.3.3 Manual de Proveedores.** El objetivo del manual para proveedores de la Comercializadora Internacional es especificar y explicar los procedimientos y requisitos que inciden en el convenio empresarial entre la C.I. y sus proveedores

del área de producción, con el fin de garantizar una calidad excelente para los clientes en todos los niveles de la cadena productiva. (Ver Anexo E)

## 5.4 CAPACIDAD DE LA C.I.

**5.4.1 Capacidad Instalada.** La capacidad instalada de la comercializadora está determinada por la cantidad de bolsos y tapetes que los proveedores destinarán para fines de exportación de la C.I. En la tabla 27 se relaciona la capacidad que tiene cada proveedor y el porcentaje que este destinará a la C.I., con lo cual se determina la capacidad instalada.

Tabla 27. Oferta de Productos Exportables C.I.

N°	EMPRESA	BOLSOS X MES	TAPETES X MES	BOLSOS PARA LA C.I.	TAPETES PARA LA C.I.
1	Hilamos Arte	400	120	40	12
2	Ecofibras	-	800	-	80
3	Coco de Agua	100	-	10	-
4	Pencas de Contender	320	-	32	-
5	Arfique	680	-	68	-
6	Anudados y Trenzados	760	240	76	24
7	Angie Palitos	200	-	20	-
8	Artesanías Curití	200	-	30	-
9	Artesanías Shalom	200	-	20	-
10	Areagua	-	200	-	20
11	María Natural	360	-	36	-
12	Mi vieja Mochila	200	-	20	-
13	Arte Orlando	320	-	32	-
14	Artesanías García	200	-	20	-
<b>PRODUCCIÓN TOTAL</b>		<b>3.940</b>	<b>1.360</b>	<b>404</b>	<b>136</b>
<b>OFERTA TRIMESTRAL DE LA C.I.</b>				<b>1212</b>	<b>408</b>

Todos los proveedores de la Comercializadora trabajan los tres tipos de bolsos que la empresa exportará en sus inicios, por tanto en la tabla 28, se detallan las cantidades de bolsos de cada referencia por proveedor. La distribución de la cantidades de bolsos no están repartidas equitativamente, esto se debe a que en la encuesta aplicada para el estudio de mercados las empresas entrevistadas manifestaron que el modelo de bolso de mayor rotación es la mochila y por tanto la mayoría de los proveedores elaboran más de este tipo de bolsos que de los otros.

Tabla 28. Cantidad de bolsos por referencia.

N°	EMPRESA	B0001 (30%)	B0002 (30%)	B0003 (40%)	TOTAL
1	Hilamos Arte	36	36	48	120
2	Ecofibras	0	0	0	0
3	Coco de Agua	9	9	12	30
4	Pencas de Santander	29	29	38	96
5	Arfique	61	61	82	204
6	Anudados y Trenzados	68	68	92	228
7	Angie Palitos	18	18	24	60
8	Artesanías Curití	27	27	36	90
9	Artesanías Shalom	18	18	24	60
10	Areagua	0	0	0	0
11	María Natural	32	32	44	108
12	Mi vieja Mochila	18	18	24	60
13	Arte Orlando	29	29	38	96
14	Artesanías García	18	18	24	60
<b>TOTAL</b>		363	363	486	1212

**5.4.2 Capacidad Ociosa** La Comercializadora Internacional iniciará operaciones de comercialización respondiendo a la demanda potencial estimada en el numeral 3.9 la cual es de 2.447 unidades entre bolsos y tapetes, sin embargo durante el

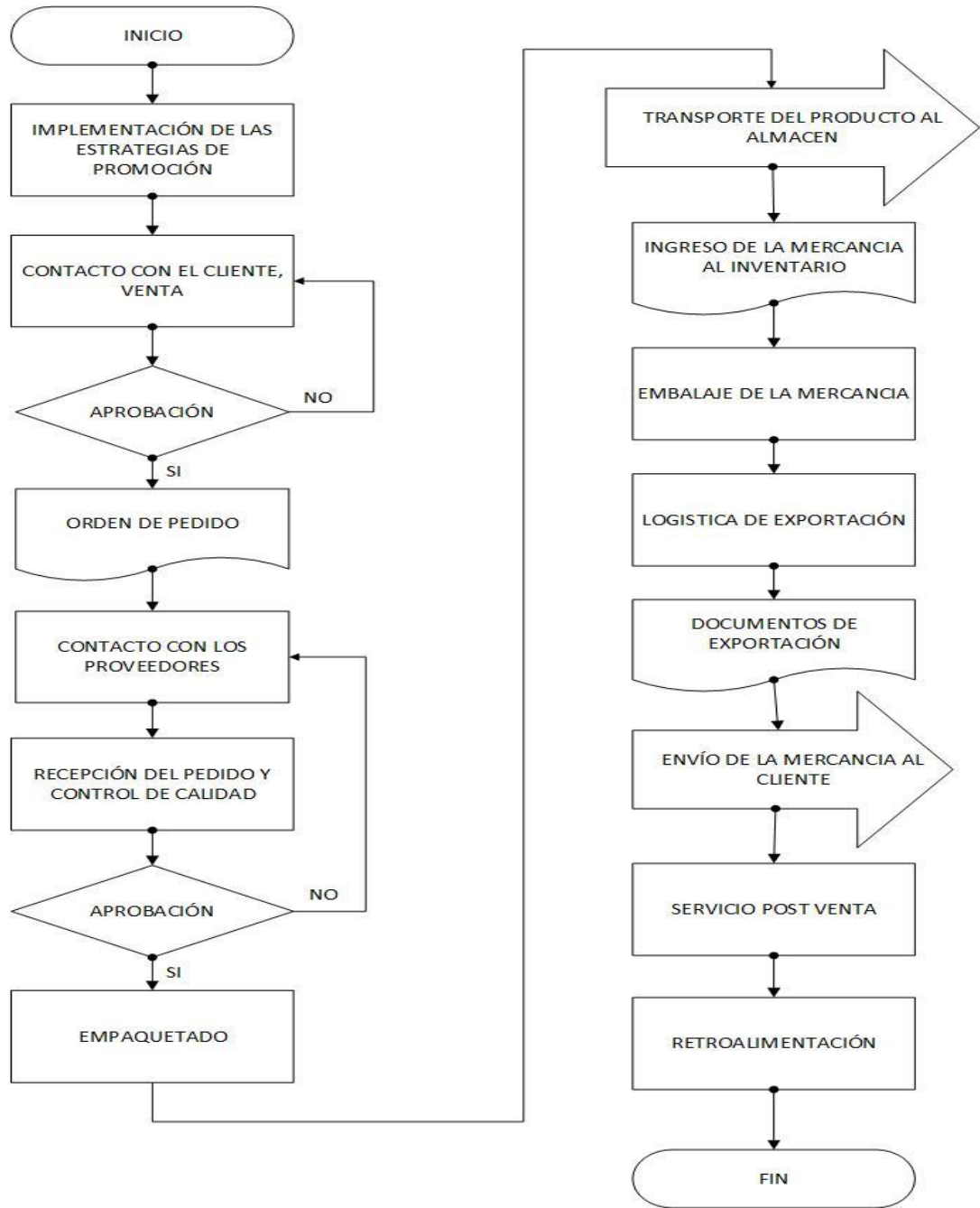
primer año de funcionamiento de la comercializadora se esperan ventas por 1.340 unidades cada tres meses. (Ver numeral 5.8.2.2)

Debido a que la capacidad instalada se determinó en 1.620 unidades de producto, es decir, 1.212 bolsos y 408 tapetes; y se esperan ventas en los primeros años de funcionamiento 1.340 unidades de los cuales 1.180 corresponde a bolsos y 160 unidades a tapetes, la empresa tendrá capacidad ociosa de 208 unidades trimestrales. Esta última capacidad representa el 17.3% de la instalada y no acarrea ningún costo para la empresa, dado que por la cercanía a los proveedores y la capacidad que estos tienen para responder a la orden de pedido, se plantea una política de cero inventarios, es decir que los bolsos y tapetes serán adquiridos a los proveedores una vez que se tenga confirmada la venta de los mismos. Por otra parte se considera que esta capacidad ociosa junto con el 5% de producción adicional que los proveedores están dispuestos a negociar con la C.I., son una oportunidad, ya que permite abrir posibilidades de exportar los productos a otros países, estando en capacidad de responder ante nuevos volúmenes de pedido.

## **5.5 DESCRIPCION DEL PROCESO**

Las actividades a desarrollar por la C.I. están comprendidas desde la implementación de las estrategias de promoción, las cuales permitirán dar a conocer la empresa en el mercado internacional hasta la retroalimentación del proceso. (Ver figura 2)

Figura 2. Diagrama de flujo de operaciones de la C.I.



A continuación se relacionan los pasos necesarios para la adquisición y comercialización de los productos.

**5.5.1 Implementación de las estrategias de Promoción y contacto con el cliente.** Esta etapa inicia cuando las estrategias propuestas dan fruto y los clientes se contactan con la empresa, ya sea por medio de correo electrónico, vía telefónica o personalmente, se procede a presentar la C.I. y se dan a conocer los productos que se comercializan, por medio de muestras físicas, del catálogo o se invita a visitar la página web de la C.I. CUITI HANDICRAFT, donde se exponen los diferentes productos y servicios. Una vez realizado el primer contacto con el cliente se verifica la validez del pedido, se pactan las condiciones de pago y entrega de la mercancía y se redacta la orden de pedido. (Ver figura 3)

Figura 3. Formato orden de pedido.

LOGO DE LA C.I.		ORDEN DE PEDIDO		No.	
		TELEFONO			
SEÑORES		FAX			
		NIT. DEL PROVEEDOR		REF. PROVEEDOR	
FORMA DE PAGO			FECHA DE PEDIDO		
			DIA	MESES	AÑO
DATOS DE QUIEN RECIBE ORDEN DE PEDIDO			FECHA REQUERIDA PARA ENTREGA DEL PEDIDO		
NOMBRE					
TELEFONO					
		DIA	MESES	AÑO	
REF. PRODUCTO	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL	
SON:			SUBTOTAL		
			I.V.A		
			TOTAL		
NOTAS:					
AUTORIZADO POR:		SOLICITADO POR:		PROVEEDOR:	
NOMBRE:		NOMBRE:		NOMBRE:	
CARGO:		CARGO:		CARGO:	

**5.5.2 Contacto con proveedores.** Una vez pactado con el cliente una relación comercial, se entrega la orden de pedido de la mercancía a los proveedores, donde se establecen, si existen, modificaciones del producto no contempladas en el manual del proveedor. Además se establecen las fechas de entrega y demás condiciones de venta pactadas en el convenio comercial entre empresas.

**5.5.3 Recepción del pedido y control de calidad.** Se ingresa el pedido verificando que cumpla con los requerimientos de calidad establecidos en el manual del proveedor. En caso de existir un producto que no cumpla con los requerimientos pactados se efectúa la devolución del producto, en caso contrario este pasa al área de empaque.

**5.5.4 Almacenado y proceso de embalaje.** El producto ya listo para la comercialización es trasladado al área de almacén e ingresado al inventario de la C.I. para posteriormente realizar el proceso de embalaje de la mercancía.

**5.5.5 Logística de exportación.** Se verifican y llevan a cabo todos los trámites legales y logísticos necesarios para realizar la exportación del producto, los cuales se detallan en el numeral 5.8.

**5.5.6 Envío de la mercancía al cliente.**

**5.5.7 Retroalimentación.** Se realiza la retroalimentación con la información suministrada por el cliente y con esta se lleva a cabo un proceso de análisis y medición de manera que se garantice el mejoramiento continuo de la comercializadora

## 5.6 MAQUINARIA Y EQUIPO

Para el óptimo funcionamiento de la Comercializadora se deberá contar con los siguientes recursos.

**5.6.1 Muebles.** En la tabla 29 se definen los elementos requeridos para las operaciones administrativas correspondiente a muebles.

Tabla 29. Muebles

DESCRIPCION	CANTIDAD unid.	PRECIO pesos/ unid.	PRECIO TOTAL pesos
Escritorio	3	\$379.900	\$1.139.700
Silla ejecutiva	3	\$139.900	\$419.700
Silla auxiliar	6	\$67.900	\$203.700
Archivador	3	\$199.900	\$599.700
Mesa	2	\$199.900	\$399.800
<b>TOTAL</b>			<b>\$2.762.600</b>

Fuente. Home Center. 2015

**5.6.2 Equipo de oficina.** En la tabla 30 se definen los elementos requeridos para las operaciones administrativas correspondiente a equipos de oficina.

Tabla 30. Equipos de Oficina

DESCRIPCION	CANTIDAD unid.	PRECIO pesos/ unid.	PRECIO TOTAL pesos
Computador all in one	3	\$1.499.900	\$7.499.500
Impresora	1	\$449.900	\$449.900
Teléfono alámbrico básico	2	\$34.900	\$69.800
Teléfono- fax	1	\$70.000	\$70.000
Cafetera 12 tazas	1	\$89.900	\$89.900
<b>TOTAL</b>			<b>\$8.179.100</b>

Fuente. Home Center. 2015

**5.6.3 Maquinaria.** En la tabla 31 se definen los elementos requeridos para las operaciones de control de calidad y empaque de la empresa, correspondiente a maquinaria.

Tabla 31. Maquinaria

DESCRIPCION	CANTIDAD unid.	PRECIO pesos/ unid.	PRECIO TOTAL pesos
Báscula digital	1	\$150.000	\$150.000
Carretilla manual plegable	1	\$130.000	\$130.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$280.000</b>

Fuente. Home Center. 2015

**5.6.4 Suministros.** En la tabla 32 se definen los suministros requeridos para las operaciones del área de administración.

Tabla 32. Suministros

DESCRIPCION	CANTIDAD unid.	PRECIO pesos/ unid.	PRECIO TOTAL pesos
Suministros de oficina	1	\$800.000	\$800.000
Implementos de aseo	1	\$600.000	\$600.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$1.400.000</b>

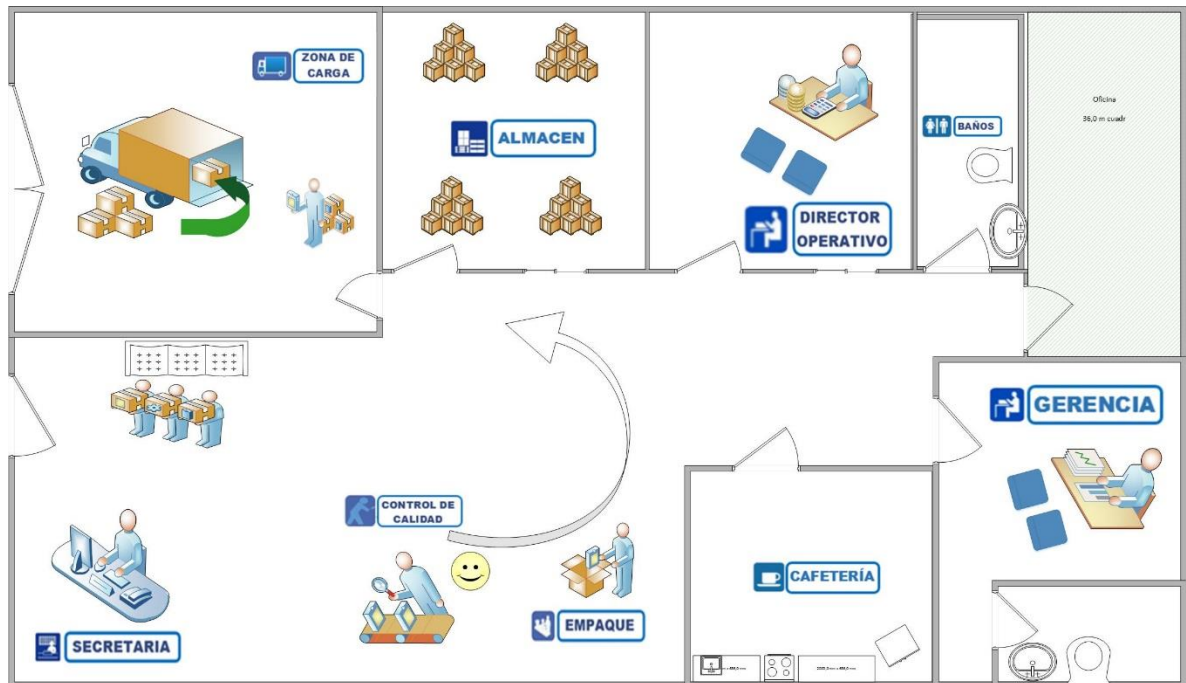
Fuente. Home Center. 2015

## 5.7 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA Y OFICINAS

Teniendo en cuenta aspectos como la dimensión de las mesas de trabajo, los muebles y equipos de oficina, junto con la cantidad de trabajadores en cada área de la comercializadora, se procede a realizar la distribución de lo que serán las instalaciones de la empresa que permitirá obtener un óptimo desempeño (Ver figura 4).

La comercializadora se ubicara sobre la calle 9 con carrera 13 en una casa con garaje, tres habitaciones, dos baños, sala comedor, cocina y área de lavado, con servicios de agua, luz y parabólica (opcional).

Figura 4. Distribución de planta.



## 5.8 LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN

Teniendo determinada la demanda (ver numeral 3.9), la capacidad instalada y seleccionado el canal de distribución se llega a la decisión de realizar envíos de gran volumen a través del uso del transporte marítimo de cargas mixtas con la unitarización por pallets. Por este motivo, la distribución Física Internacional se llevará a cabo bajo los parámetros del canal mayorista teniendo en cuenta la capacidad instalada y determinando los pallets como unidad de carga de la C.I.

## 5.8.1 Empaque y Embalaje.

**5.8.1.1 Empaque.** Como empaque primario se utilizará bolsas plásticas biodegradables de uso específico para la exportación. Cada bolsa contendrá una unidad de producto.

**5.8.1.2 Embalaje.** Como material de embalaje se utilizará una caja corrugada especial de dimensiones: 0.60 x 0.40 x 0.35 m, la cual se constituirá en la unidad comercial de venta de la C.I. Como material de amortiguación se empleará dentro del embalaje, el plástico de burbujas en rollo, burbulón. La caja de cartón corrugado seleccionada para el embalaje será utilizada como unidad comercial de venta para cada uno de los productos artesanales de exportación (ver tabla 33).

Tabla 33. Unidad comercial de venta.

Descripción: Caja de cartón corrugado Dimensiones: 0.60 x 0.40 x 0.35 m				
	<b>Carteras Ref.B0001</b>	<b>Morrales Ref.B0002</b>	<b>Mochilas Ref.B0003</b>	<b>Tapetes Ref. T0001</b>
Unidades de producto	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>8</b>
Peso unidad de producto	<b>0,7 kg</b>	<b>0,5 kg</b>	<b>0,7 kg</b>	<b>0,875 kg</b>
Peso unidad comercial	<b>8,4 kg</b>	<b>8,5 kg</b>	<b>10.5 kg</b>	<b>7 kg</b>

## 5.8.2. Unitarización.

**5.8.2.1 Paletización.** Es la agrupación de la mercancía a través de un pallet que constituye la unidad de carga. Para paletizar se agrupan las unidades embaladas sobre una estiba (ver figura 5 y 6), como estructura marco de la unidad de carga se utilizará los perfiles o cantoneras en cartón corrugado (ver figura 7) y como

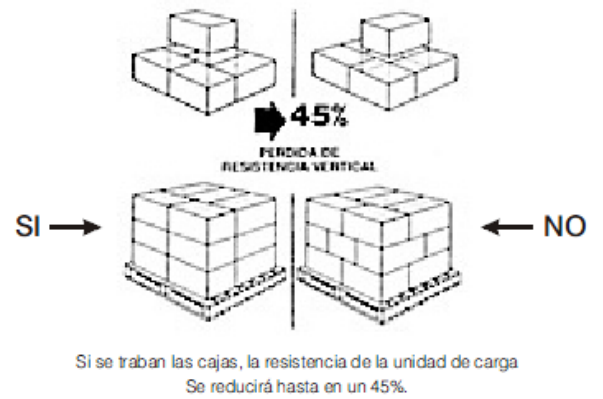
material de fijación se usará la envoltura con película extensible (ver figura 8) y los zunchos (ver figura 9).

Figura 5. Estiba 1,2 x 1 x 0.15 m



Fuente: [www.soliplast.com.co](http://www.soliplast.com.co)

Figura 6. Conformación pallet.



Fuente: Procolombia

Figura 7. Perfiles o esquineros de cartón



Fuente: [www.perlad.com/productos](http://www.perlad.com/productos)

Figura 8. Envoltura extensible



Fuente: [www.packcol.com](http://www.packcol.com)

Una vez terminada la agrupación de mercancía se obtiene el pallet o la unidad de carga (ver figura 10).

Figura 9. Zuncho plástico PET



Fuente: [www.ckcolcom](http://www.ckcolcom.com)

Figura 10. Unidad de carga o pallet



Fuente: [www.representacionesham.com](http://www.representacionesham.com)

En la tabla 34 se exponen las medidas correspondientes al transporte marítimo, ya que la estiba utilizada y permitida por la ISO para dicho transporte mide 1,2 x 1 x 0.15 m.

Tabla 34. Pallet para transporte marítimo.

Unidad de carga. Pallet				
Cantidad de unidades de venta en el Pallet: 25 cajas				
Dimensiones del pallet: 1,20 x 1 x 2,05 m (con estiba)				
Volumen del pallet: 2,46 m <sup>3</sup>				
Peso de los materiales para conformación del pallet: 48 kg (22 kg estiba, 1kg zuncho-revestimiento-perfiles, 25 kg de las 25 cajas)				
	<b>CARTERA</b>	<b>MORRAL</b>	<b>MOCHILA</b>	<b>TAPETE</b>
<b>Peso total del Pallet</b>	258kg ((8,4*25) + 48 )	260,5 kg ((8,5*25)+ 48)	310,5 kg ((10,5*25)+48)	223 kg ((7*25)+48)

**5.8.2.2 Contenerización.** Es el agrupamiento de las unidades de carga en contenedores con el fin de garantizar la entrega segura de los envíos disminuyendo considerablemente el riesgo de daños y de hurtos o pérdidas de la mercancía.

- ✓ Contenedores marítimos. Teniendo en cuenta las medidas internas de los contenedores comerciales marítimos, ver figuras 11 y 12, se ha distribuido la unidad de carga de la C.I.

Contenedor 20': 9 unidades de carga o pallets.

Contenedor 40': 22 unidades de carga o pallets.

Figura 11. Contenedor convencional 20'

Contenedor Convencional de		
Tara	2.300 Kg.	
Carga Máx.	28.180 Kg.	
Máx. Peso bruto	30.480 Kg.	
	Medidas internas	Apertura Puerta
Largo	5.895 mm	
Ancho	2.352 mm	2.340 mm
Altura	2.393 mm	2.280 mm
	Capacidad cúbica	
	33,2 m <sup>3</sup>	

Figura 12. Contenedor convencional

Contenedor Convencional de 40'		
Tara	3.750 Kg.	
Carga Máx.	28.750 Kg.	
Máx. Peso bruto	32.500 Kg.	
	Medidas internas	Apertura Puerta
Largo	12.032 mm	
Ancho	2.352 mm	2.340 mm
Altura	2.393 mm	2.280 mm
	Capacidad cúbica	
	67.7 m <sup>3</sup>	

40'

Fuente: Procolombia.

Fuente: Procolombia.

La capacidad instalada de la C.I. no permite la exportación del total de ninguno de los contenedores para transporte, por lo cual se ha elegido el transporte en contenedores de cargas mixtas, es decir, la carga de los productos artesanales de la C.I. será transportada con otras cargas de similares características.

La unidad de carga de la C.I. será el pallet, por lo cual para determinar las unidades de venta se tendrá en cuenta la capacidad instalada distribuida en pallets, por tal motivo las unidades de venta serán 1340, inferior a la capacidad instalada de 1620 debido a que la distribución en la unidad de carga de la capacidad alcanza para 4.5 pallets, sin embargo como no podemos exportar pallets por mitad se eligen como cantidad de venta 4 pallets correspondientes a 1340 unidades de productos artesanales, ver distribución en la tabla 35.

Tabla 35. Distribución unidades de venta por unidad de carga

Distribución de 4 pallets					
Ref. de Producto	B0001	B0002	B0003	T0001	TOTAL
Tipo de Producto	Cartera	Morral	Mochila	Tapete	
Cantidad de cajas	20	20	40	20	100
Cantidad de unidades	240	340	600	160	1340

**5.8.3 Manipuleo local del Exportador.** El manipuleo hace referencia a la manipulación de la mercancía, esta actividad debe ser realizada con cuidado para asegurar que durante los procesos de cargue y descargue la mercancía no se averíe.

El manipuleo será una actividad realizada por la C.I., tanto para las maniobras realizadas en el cargue del transporte terrestre desde la C.I. rumbo al puerto como también el manipuleo de preembarque y de embarque. El manipuleo de desembarque en el puerto destino es responsabilidad del cliente o importador.

#### **5.8.4 Transporte.**

**5.8.4.1 Transporte nacional.** El transporte denominado nacional hace referencia al transporte utilizado desde la C. I. hasta el punto de preembarque en el puerto, para el transporte internacional marítimo.

El transporte nacional que será empleado es el terrestre, las unidades de venta serán desplazadas por carretera nacional en tracto camiones hasta el puerto de Barranquilla, Cartagena y Buenaventura.

**5.8.4.2 Transporte Internacional.** La modalidad para el desplazamiento de grandes volúmenes de carga es el transporte marítimo, el cliente de la C.I. tendrá la responsabilidad del transporte internacional teniendo a su favor el mejor precio de este debido al tipo de Incoterms utilizado.

El transporte marítimo es ideal para transportar altos volúmenes de carga, los costos son económicos pero el tiempo de transporte es más largo. Estados Unidos cuenta con una gran infraestructura portuaria que facilita la operación marítima. Teniendo en cuenta las tres ciudades destino de exportación, New York, Miami y San Francisco, se puede saber los días que tardará el tránsito internacional entre Colombia y Estados Unidos.

Figura 13. Tiempos de tránsito desde los puertos colombianos a New York.

Destino	Origen	Tiempo de tránsito (días) directo	Tiempo de tránsito (días) conexión
New York	Barranquilla		12-14
	Buenaventura	10	9-16
	Cartagena	5-11	8-14
	Santa Marta	8	

Fuente: [tlc-eeuu.procolombia.co/logística/acceso-marítimo](http://tlc-eeuu.procolombia.co/logística/acceso-marítimo)

En la figura 13 y 14 se puede constatar que hacia la costa este de Estados Unidos para las ciudades de New York y Miami, en cualquiera de las rutas directa o con conexión, se obtendría el tiempo de tránsito menor partiendo desde el puerto de Cartagena.

Figura 14. Tiempos de tránsito desde los puertos colombianos a Miami.

Destino	Origen	Tiempo de tránsito (días) directo	Tiempo de tránsito (días) conexión
Miami	Barranquilla	7	11
	Buenaventura		8
	Cartagena	6	10-12
	Santa Marta		10

Fuente: [tlc-eeuu.procolombia.co/logística/acceso-marítimo](http://tlc-eeuu.procolombia.co/logística/acceso-marítimo)

Observando los datos de la figura 15 se concluye que el menor tiempo de tránsito internacional para la exportación con destino al oeste de Estados Unidos, a la ciudad de Los Ángeles, se obtiene embarcando la carga en el puerto de Cartagena para la ruta directa y en el puerto de Buenaventura para la ruta con conexión.

Figura 15. Tiempos de tránsito desde los puertos colombianos a Los Ángeles.

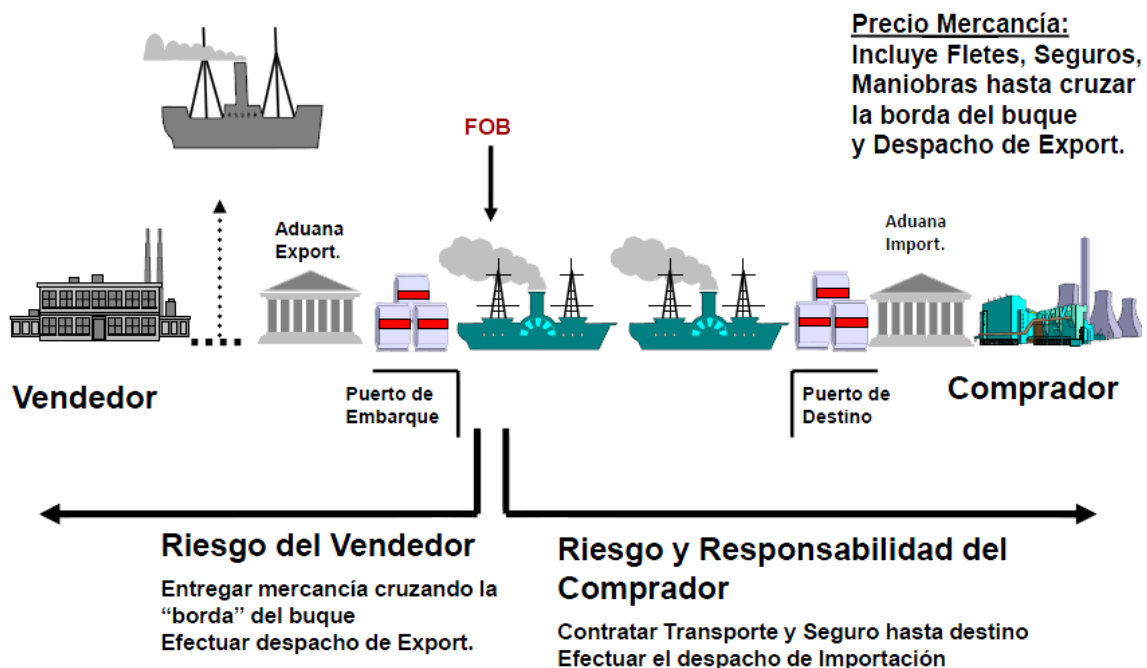
Destino	Origen	Tiempo de tránsito (días) directo	Tiempo de tránsito (días) conexión
Los Ángeles	Barranquilla		14-18
	Buenaventura	13	13-17
	Cartagena	10	12-20
	Santa Marta	11	

Fuente: [tlc-eeuu.procolombia.co/logística/acceso-marítimo](http://tlc-eeuu.procolombia.co/logística/acceso-marítimo)

**5.8.5 Incoterms.** Son términos comerciales de tres letras que reflejan usos entre empresas en los contratos de compra venta de mercancías. Describen principalmente las tareas, costos, riesgos y responsabilidades que implica la entrega de mercancías de la empresa vendedora a la compradora.

El Incoterms seleccionado por la C.I. es FOB-Cartagena. Este Incoterms establece que el vendedor entrega la mercancía al comprador a bordo del buque elegido por el importador en el puerto de embarque, la C.I. tiene la obligación de efectuar el despacho de exportación. El comprador adquiere las obligaciones de designar y reservar el buque, correr con los gastos y riesgos inherentes a la mercancía desde que traspasa la borda del buque, obtener licencias par importación y efectuar el despacho de importación de la mercancía. (Ver figura 16)

Figura 16. Incoterms FOB



Fuente: Procolombia. Logística de exportación.

**5.8.6 Documentación.** La exportación requiere de trámites y documentos necesarios para llevarse a cabo. Por lo tanto, es indispensable identificar su

secuencia lógica y reconocer los aspectos claves a tener en cuenta en el diligenciamiento de cada uno de los documentos<sup>36</sup>.

Antes de la exportación se deben llevar a cabo los trámites previos al despacho, luego los trámites aduaneros para la autorización de la exportación y por último se debe realizar los trámites de divisas una vez finalizada la exportación y el pago de la misma.

**5.8.6.1 Trámites previos al despacho.** Estos trámites están conformados por el registro como exportador, los vistos buenos y la declaración juramentada de origen.

- ✓ Registro como exportador. Este registro se hace a través del diligenciamiento del RUT, el registro único tributario, expedido por la DIAN. En este formulario, en la hoja 1 se deberá especificar en el campo 53 de responsabilidades el número 10, correspondiente a Usuario aduanero y a su vez en el campo 54 del Registro Usuarios Aduaneros debe estar el código 04 correspondiente a Comercializadora Internacional.<sup>37</sup>

En la casilla 55 se diligencia si el exportador es directo, indirecto; en este caso la C.I. es un exportador directo, se marca con el número.

En la casilla 56 se detalla si se exporta bienes o servicios, se coloca el número 1 correspondiente a bienes. (Ver figura 17)

---

<sup>36</sup> PROCOLOMBIA. Trámites y documentos para exportación - Nivel práctico. [Diapositivas]. 2014. 81 diapositivas.

<sup>37</sup> COLOMBIA, Dian. Procedimiento para la inscripción y/o actualización del registro único tributario. [En línea]. Disponible en: <<http://www.dian.gov.co/dian/20dian-virtual.nsf/46e8bcb2eaecce4705256ed100565a1d/71834158d02a00e7052574b7000d0aa5?OpenDocument>>

Figura 17. Registro Único Tributario C.I

Fuente: Procolombia. Trámites y documentos de exportación.

- ✓ Vistos buenos. La exportación de algunos productos exige el visto bueno de entidades descritas al estado como el ICA, Ministerio de Minas, el INVIMA, fondo nacional de estupefacientes, ANLA, Ministerio de Cultura, INCANH. Para las artesanías decorativas en fique que exportará la comercializadora no es necesario gestionar los vistos buenos.
- ✓ Declaración Juramentada de Origen: es llamada también la Auto calificación de origen, determina el origen de las mercancías objeto de exportación y registra la oferta exportable.

Para la exportación de las artesanías decorativas es necesario presentar el certificado de origen. El primer paso para la certificación de origen emitida por la DIAN es el diligenciamiento de la declaración juramentada de origen, este

documento se realiza online a través de la página de la DIAN por los links: gestión aduanera, ingresar salidas de mercancías, ingresar con el usuario registrado, certificado de origen, crear declaración juramentada; se debe descargar la herramienta correspondiente, un archivo llamado “Forma 03” (Ver figura 18).

Figura 18. Declaración juramentada de origen

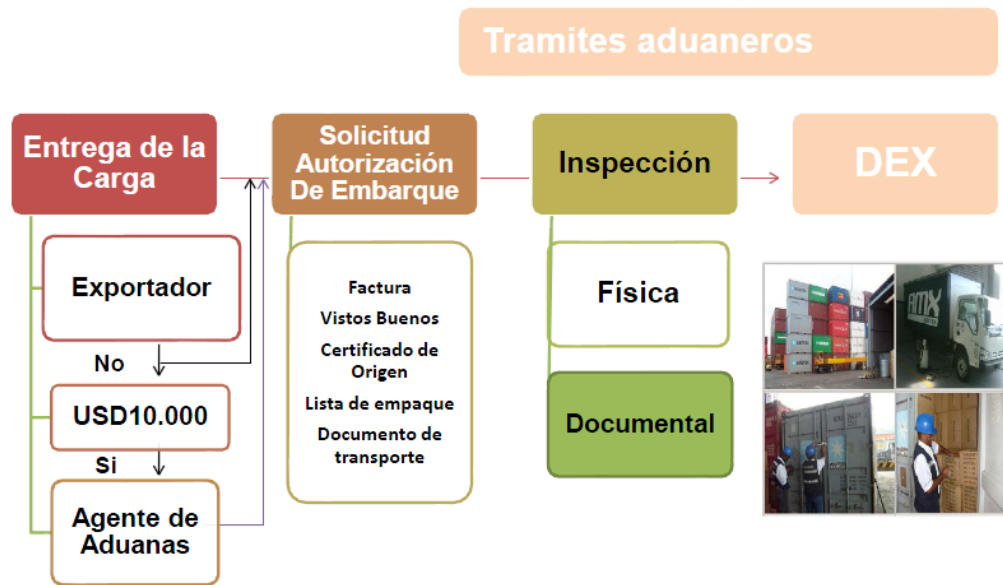
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo República de Colombia		DECLARACIÓN JURAMENTADA DE REGISTRO	
<b>I. IDENTIFICACION DE EMPRESA</b>			
1.4 R.U.T	891800238		
1.5 Nombre Contacto:	PEDRO PEREZ		
1.6 Dirección planta de producción:	CALLE 28 45-32 BOGOTA		
1.7 Correo electrónico de notificación	pedro.perez@pap.com		
Subpartida Arancelaria:	1905909000	1905909000 Los demas	<a href="#">Para consultar partida Arancelaria. Dar Click AQUI</a>
<b>II. PRODUCTO (Diligenciar un Formulario por Cada Producto)</b>			
1.1 Nombre Comercial :	GALLETAS DE CAFÉ		
1.2 Nombre Técnico:	GALLETAS DULCES CON SABOR A CAFÉ		
<p>En caso de haber creado una unidad comercial en RADICACIONES ANTERIORES Desmarque 'Crear nueva Unidad..' y en la casilla de '2.3 Unidad Comercial' defina las iniciales de la UNIDAD, pulse la tecla TAB y de la lista valida que aparezca, ESCOJA la Respectiva Unidad. De lo contrario defina la 'Descripcion Nueva Unidad Comercial' que desea crear.</p>			
1.3 Unidad Comercial:	KILOGRAMOS	KILOGRAMOS	
Crear nueva Unidad Comercial	<input type="checkbox"/>	Descripcion Nueva Unidad Comercial:	
<b>III. UTILIZACION INSTRUMENTOS DE COMPETITIVIDAD ADUANERO</b>			
1.1 Zona Franca:	<input checked="" type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO		

Fuente: Procolombia. Trámites y documentos de exportación.

Se debe diligenciar esta forma describiendo el total de ítems que la conforman entre los que están los datos del exportador, los datos del producto, los materiales nacionales y extranjeros utilizados para su elaboración, proceso de producción, características técnicas del producto, seleccionar el acuerdo para origen: USACOL (TLC Estados Unidos). Se finaliza con la firma digital, la cual debe ser registrada a través de Certicámara o GSE.

**5.8.6.2 Trámites aduaneros.** Estos trámites corresponden los documentos que se deben presentar para que sea permitido el embarque de la mercancía y la expedición del DEX, documento de exportación.

Figura 19. Trámites aduaneros



Procolombia. Trámites y documentos de exportación.

En la figura 19 se explica gráficamente el proceso de trámites aduaneros. Si la exportación realizada supera el monto de los USD10.000 es obligatorio la presencia de un agente de aduanas sino el exportador puede realizar las operaciones aduaneras.

Para realizar la solicitud de autorización de embarque es necesario presentar los siguientes documentos:

- ✓ Factura: la factura comercial de la exportación debe detallar la resolución vigente de la DIAN para la expedición de facturas, los datos del exportador, los datos del importador, la sub partida arancelaria, el origen de la mercancía, el tipo de Incoterms, las condiciones de pago, la descripción de la carga, unidades, peso, precio, firma.
- ✓ Certificado de origen. Una vez realizada la declaración juramentada de origen se lleva a cabo el diligenciamiento del certificado de origen, el cual se obtiene a través de la página de la DIAN, en los links: gestión aduanera, ingresar a salida

de mercancías, certificado de origen, creación del certificado de origen, identificación del tratado a aplicar (esquema), se selecciona la ciudad donde se imprimirá el documento; por último, se guarda y firma.<sup>38</sup>

- ✓ Lista de empaque: documento que proporciona datos sobre la forma de embalaje de las mercancías, el contenido de los envases, especificando los pesos y las dimensiones. Los ítems a detallar son: datos del cliente, datos del exportador, número de la factura a la que corresponde, partida arancelaria, origen de la mercancía, destino de mercancía, datos del contacto, puerto o aeropuerto de embarque, puerto o aeropuerto de destino.
- ✓ Poder al agente de aduanas: es un poder legal dirigido a la DIAN donde se especifica el alcance del poder otorgado por parte del exportador al agente de aduanas AA, declarando veracidad en los datos presentados a través de los documentos para el embarque y la responsabilidad sobre los mismos. Se debe verificar la vigencia de la inscripción del AA ante la DIAN.
- ✓ Circular 170/2004. Documento donde se especifica la información del exportador para constituir el banco de datos de comercio exterior. A esta circular se debe anexar la cámara de comercio original y vigente, fotocopia de la cédula del representante legal, fotocopia del RUT y estados financieros del último año.
- ✓ Carta de responsabilidad: es un documento dirigido a la policía de narcóticos con el fin de solicitar la inspección a la carga, esta carta debe ser diligenciada en papel membrete del exportador o del AA, especificando datos del mismo y datos del importador, la cantidad y tipo de producto, el tipo de transporte, el buque o avión destinado, el número del contenedor y debe ser firmada tanto por el exportador o por el AA. Antes de la presentación de la carta de

---

<sup>38</sup> COLOMBIA, DIAN. Guía procedimiento certificado de origen. [En línea]. 2014-08-03. Disponible en: <[http://www.dian.gov.co/descargas/DianVirtual/Origen/Manual\\_Origen.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/DianVirtual/Origen/Manual_Origen.pdf)>

responsabilidad es necesario una entrevista previa del exportador con la policía antinarcóticos.

- ✓ Documento de transporte. Certificación expedida por el operador logístico especificando el proceso de transporte (Marítimo o aéreo) y el precio del mismo con destino al lugar acordado entre el exportador y el cliente. Es una prueba del contrato de transporte que existe entre el exportador y el operador logístico. En este documento también se detalla los datos del exportador e importador, el número de contenedor utilizado y la descripción de la carga incluyendo las medidas y el peso.
- ✓ Declaración de exportación. Documento denominado DEX, se detalla los datos del exportador e importador, régimen de exportación, naturaleza de la transacción, Incoterms, forma de pago y el valor de la transacción. Una vez expedido este oficio la exportación es un hecho. (Ver figura 20)

Figura 20. Declaración de exportación.

**DIAN** Declaración de Exportación **600**

1 Año: 2010. Número de formulario: 6007510004827

Exportador: C I OPEN MARKETS COLOMBIA LTDA. Importador: AGENCIA DE ADUANAS GRUPO LOGISTICO ADUANERO SA NIVEL 2

41. Clase DEX: DEX UNICO DATOS DEFINITIVOS. 42. No. Protocolo aduanero: D.O. 620. 43. Tipo de diligenciamiento: Único.

44. Tipo despacho: 11. 45. Tipo de conexión: 1. 46. No. Referencia: D.O. 620. 47. No. Programa especial de reservas o unidades de comercio de energía: 1. 48. No. Acreditación de naturaleza general: 1. 49. Régimen aduanero: Exportación definitiva. 50. Aduana (despacho): Santa Marta. 51. Cód. País (despacho): C. 52. Cód. Régimen de procedencia: 1. 53. Tipo de datos: Definitiva al embarque. 54. Tipo de embarque: Único. 55. Cód. Naturaleza: F. 56. Cód. Lugar de origen: O. 57. Lugar de destino: SANTA MARTA. 58. Cód. Cantidad de pago: 1. 59. Valor factura en moneda de transacción: 14298.48. 60. Tasa de cambio: 1. 61. Forma de pago: Pago a crédito. 62. Tipo de carga: Contenerizada. 63. Fecha de pago: 20100204. 64. Selecciona especialidad: NO [X]. 65. Exportación en tránsito: NO [X]. 66. País destino final: ESTADOS UNIDOS. 67. Cód. Lugar destino final: US. 68. Tipo de carga: Contenerizada. 69. Valor total FOB USD: 14298.48. 70. Valor total FCE USD: 14298.48. 71. Valor total seguro USD: 14298.48. 72. Valor total otros gastos USD: 14298.48. 73. Valor total exportaciones USD: 14298.48. 74. Valor a reintegrar USD: 14298.48. 75. Valor total agregado nacional USD: 14298.48.

76. Total series: 2. 80. Total número de bultos: 1283. 81. Total peso bruto kgs: 7600.

82. No. Acreditación: 060524900808080. 83. Fecha aceptación: 20100204. 84. No. Calificación autorización de embarque: 6027512934440. 85. Fecha autorización embarque: 20100204.

86. Nombre funcionario responsable: [Nombre]. 87. Cargo: [Cargo]. 88. No. del documento de identificación: [Número]. 89. No. del documento de identificación: [Número].

90. No. Modificación: [Número].


1001. Apellido y nombre: BOLAÑO ZAMBRANO SULEIMA MARIA. 1002. No. de identificación: 3 6 6 5 3 7 0. 1003. No. de identificación: 3 6 6 5 3 7 0. 1004. DV: 5. 1005. Organización: [Organización]. 1006. Fecha de aceptación: 20100204 16:15:47 AM.

Fuente. Procolombia. Trámites y documentos de exportación.

**5.8.6.3 Trámites de reintegro de divisas.** Una vez realizada la exportación y se haya materializado el último pago por parte del cliente, es necesario legalizar el dinero de dicha exportación para lo cual se debe diligenciar y presentar la declaración de cambio “Formulario N°2. (Ver figura 21)

Figura 21. Declaración de cambio.

Formulario No. 2



Declaración de Cambio por Exportaciones de Bienes  
Formulario No. 2  
Circular Reglamentaria Externa DCIN-83 de febrero 24 de 2011

**I. TIPO DE OPERACIÓN**  
1. Número:

**II. IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN**

2. Nit del I.M.C o Código cuenta de compensación	3. Fecha AAAA-MM-DD	4. Número
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**III. IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE CAMBIO ANTERIOR**

5. Nit del I.M.C o Código cuenta de compensación	6. Fecha AAAA-MM-DD	7. Número
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**IV. IDENTIFICACIÓN DEL EXPORTADOR**

8. Tipo	9. Número de identificación	DV	10. Nombre o razón social
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN**

11. Código moneda reintegro	12. Valor moneda reintegro	13. Tipo de cambio a USD
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Para los fines previstos en el artículo 83 de la constitución política de Colombia, declaro bajo la gravedad de juramento que los conceptos, cantidades y demás datos consignados en el presente formulario son correctos y la fiel expresión de la verdad.

**VI. IDENTIFICACIÓN DEL DECLARANTE**

14. Nombre	15. Número de identificación	16. Firma
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Observaciones:

**INFORMACIÓN REQUERIDA POR LA DIAN:**

**VII. INFORMACIÓN DE LOS DOCUMENTOS DE EXPORTACIÓN**  
(Declaración de exportación / Formulario de movimiento de mercancías y/o Factura Comercial)

17. Número	18. Fecha AAAA-MM-DD	19. Numeral	20. Valor reintegrado USD
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Fuente: Procolombia. Trámites y documentos de exportación.

**5.8.7 Agentes.** Existen tres tipos de agente, agente de aduana, agente de carga y agente marítimo. Son representantes de los operadores logísticos o personas idóneas para realizar la gestión de transporte y de los requisitos documentales asociados. El Agente de Aduanas AA que facilitará la comunicación con la aduana colombiana será contratado por la C.I.

**5.8.8 Asuntos Bancarios.** Los bancos son determinantes en el proceso de pago de las exportaciones.

La forma de pago de exportación es una negociación estratégica que corresponde al vendedor. La forma más utilizada entre los exportadores primarios es la carta de crédito. Esta garantiza el pago de la mercancía disminuyendo el riesgo que representan los mercados internacionales bajo una coyuntura política o económica. Este producto bancario da seguridad y rapidez en los pagos internacionales y es por ello que la C.I. ha seleccionado la carta de crédito como medio de pago de las exportaciones: la carta de crédito.

- ✓ La carta de crédito debe ser solicitada por parte del cliente en el banco de su preferencia en el país destino de la exportación, este banco se convierte en emisor, el cual pagará la exportación al vendedor a través de un banco corresponsal elegido por el exportador otorgando una suma de dinero contra la presentación de ciertos documentos que certifiquen la venta, el embarque, la calidad, cantidad y demás condiciones.
- ✓ Los exportadores deben canalizar a través del mercado cambiario las divisas provenientes del pago de las exportaciones, incluidos los pagos en efectivo recibidos directamente de su cliente. Para legalizar las divisas se debe declarar la cantidad hasta seis meses después de su recibo.

**5.8.9 Seguros.** Es indispensable asegurar la carga en cada uno de los transportes utilizados para prever posibles pérdidas ocasionadas por la siniestralidad o por cualquier tipo de accidente. El costo de los seguros es a cargo de la C.I desde el lugar de embarque en sus instalaciones hasta la entrega al cliente en el lugar convenido.

**5.8.20. Costos de la Distribución Física Internacional.** En la tabla 36 se presentan los costos asociados a la exportación teniendo como base las 1340 productos artesanales a exportar.

Tabla 36. Costos DIF

CONCEPTO COSTOS EXPORTACIÓN		MARÍTIMO	
		Costo Unitario	Costo Total
PAIS EXPORTADOR	EMPAQUE	2.000,00	2.680.000,00
	EMBALAJE	14.000,00	1.400.000,00
	TOTAL EMPAQUE Y EMBALAJE	3.044,78	<b>4.080.000,00</b>
	<b>Costos Directos</b>		
	UNITARIZACIÓN	347,01	465.000,00
	MANIPULEO LOCAL EXPORTADOR	37,31	50.000,00
	DOCUMENTACIÓN	111,94	150.000,00
	TRANSPORTE (HASTA PUNTO DE EMBARQUE)	559,70	750.000,00
	MANIPUELO PREEMBARQUE	373,13	500.000,00
	SEGURO	862,23	1.155.381,50
	BANCARIO	111,94	150.000,00
	AGENTES	331,63	444.377,50
	<b>COSTO DE LA DFI PAÍS EXPORTADOR</b>	<b>5.779,67</b>	<b>7.744.759,00</b>

Fuente. Taller práctico de Procolombia. 2014

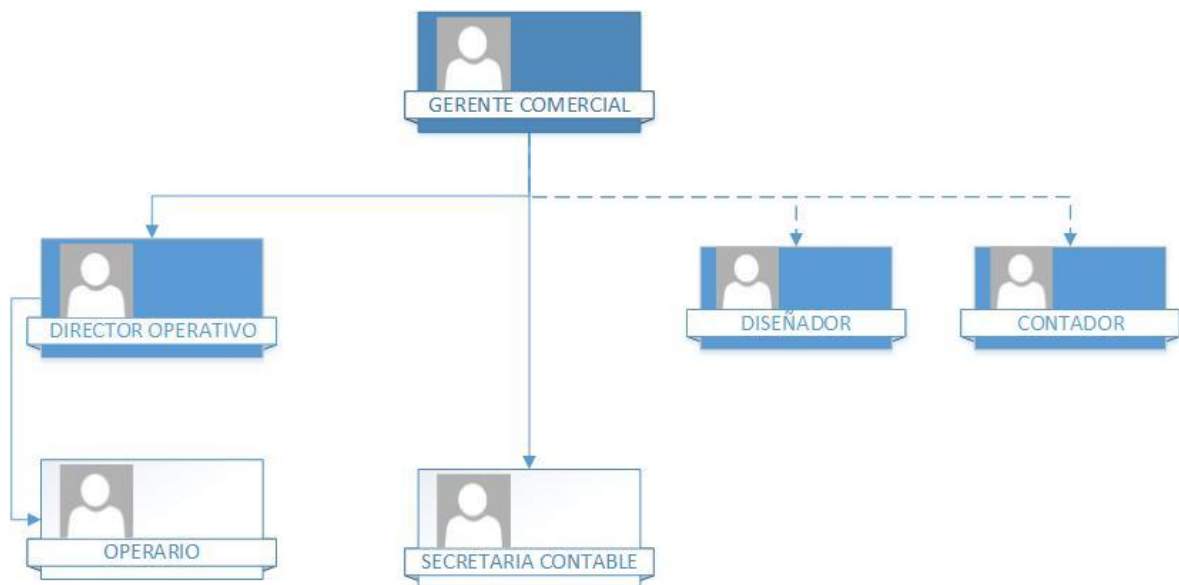
## 6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se realizará el diseño organizacional funcional de la comercializadora teniendo en cuenta la naturaleza del servicio que se quiere ofrecer, así como el dinamismo que se debe tener para afrontar con rapidez los cambios que pueda presentar el mercado internacional de artesanías, tanto en tendencia de consumo como en reglamentación de normas y tratados que afecten el comercio entre países.

### 6.1 ORGANIGRAMA

La comercializadora internacional de productos artesanales de fique durante su primer año de funcionamiento contará con seis personas con las que logrará sus objetivos para poder crecer como compañía. A continuación, en la Figura 22 se presenta el organigrama de la comercializadora en orden jerárquico.

Figura 22. Organigrama de la C.I.



Fuente: Autores

## 6.2 MODALIDAD DE CONTRATACIÓN

Para el óptimo funcionamiento de la planta se requieren 4 personas que laboren de tiempo completo en las instalaciones de la comercializadora y 2 que prestarán sus servicios por honorarios. Los cargos, la cantidad de personas y el tipo de contratación se muestra continuación en la tabla 37.

Apartir del segundo año contará con los servicios de un revisor fiscal debido a que el monto de sus ingresos supera el establecido por la ley, requiriendo la presencia de este.

Tabla 37. Personal requerido

CARGOS A DESEMPEÑAR	PERSONAL REQUERIDO	TIPO DE CONTRATO
GERENTE COMERCIAL	1	Termino fijo
DIRECTOR OPERATIVO	1	Termino fijo
SECRETARIA CONTABLE	1	Termino fijo
OPERARIO	1	Termino fijo
CONTADOR	1	Operación por prestación de servicios
DISEÑADOR	1	Operación por prestación de servicios
TOTAL	6	

## 6.3 DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE LOS CARGOS

Para cada cargo de la comercializadora se elaboró un manual de funciones, en el que se establecen los objetivos a desarrollar en el mismo. Además se relacionan los requisitos necesarios para ocupar este puesto de trabajo en el perfil del cargo. (ver Anexo F).

## **6.4 SELECCIÓN DE PERSONAL**

Para la selección del personal requerido para el funcionamiento de la comercializadora , se publicarán las ofertas de empleo en los diferentes medios de difusión como las páginas web y periódicos, entre otras.

En el proceso de selección del personal se dará prioridad a la contratación de mano de obra local que cumplan con las habilidades requeridas para desarrollar el cargo. Inicialmente se examinará al detalle la hoja de vida, y posteriormente se le hará una entrevista la cual será realizada por el Gerente, posteriormente se aplicarán pruebas psicotécnicas para conocer los rasgos de personalidad y habilidad. Adicionalmente se llevarán a cabo los exámenes médicos correspondientes. El personal seleccionado para dichos cargos serán a su vez quienes se encargarán de la preselección de sus subordinados donde posteriormente serán entrevistados por el gerente para luego aplicar las demás pruebas mencionadas.

La inducción a la persona seleccionada será realizada por el gerente o director dependiendo el cargo; se le dará a conocer las funciones a realizar (establecidas en el manual de funciones que se les será entregado) y estará durante la primera semana en acompañamiento y supervisión continua como parte del proceso de capacitación.

## **6.5 ESTRUCTURA SALARIAL**

La estructura salarial de la Comercializadora se define de acuerdo a los precios del mercado en la ciudad de Bucaramanga. Para la liquidación de la nómina se tendrán en cuenta la tabla 38, la cual contempla los datos básicos para la liquidación de nómina.

Tabla 38. Datos básicos – liquidación de nómina.

<b>SMMLV</b>		<b>\$ 644.350=</b>	
<b>Auxilio de Transporte Mensual</b>		<b>\$ 74.000=</b>	
<b>APORTES PARAFISCALES</b>		<b>Empleado</b>	<b>Patrón</b>
% Salud	12,50%	4,00%	8,50%
% Fondo de Pensiones	16,00%	4,00%	12,00%
Riesgos Profesionales	0,522%		
% Fondo de Solidaridad (Ingresos > 4 SMMLV)	1,00%		
ICBF	3,00%		
SENA	2,00%		
Subsidio Familiar	4,00%		
<b>PROVISIONES</b>			
Cesantía	8,33%		
Interés S/Cesantía	1,00%		
Prima de Servicios	8,33%		
Vacaciones	4,17%		

A continuación en la tabla 39 se determina el sueldo base con el cual la C.I. liquidará a sus empleados. En el Anexo G se detallan los costos de nómina para cada cargo.

Tabla 39. Estructura salarial

<b>CARGO</b>	<b>REMUNERACIÓN SMMLV</b>	<b>EN</b>
Gerente comercial	2,5 SMMLV	
Director de operaciones	2 SMMLV	
Secretaria contable	1.2 SMMLV	
Operador	1 SMMLV	

Por otra parte los servicios del diseñador serán contratados 4 veces al año correspondientes a las cuatro colecciones que la empresa planea lanzar al mercado Estadounidense con un costo de ochocientos mil pesos (\$800.000=) por colección. Con respecto al contador sus servicios serán requeridos mensualmente con un costo de un millón de pesos mensual (\$1.000.000=)

## 7. ANÁLISIS LEGAL

El análisis legal permite conocer y determinar los requerimientos normativos asociados a la puesta en marcha de la C.I. Para tal fin, en el presente capítulo se expone la normatividad asociada a las comercializadoras internacionales y las especificaciones de constitución de la C.I. de productos artesanales en fique.

También se enuncia las regulaciones actuales que enmarcan las operaciones de exportación.

### 7.1 COMERCIO INTERNACIONAL

Es importante conocer las disposiciones legales sobre comercio internacional con el fin de identificar las entidades estatales que lideran el proceso y a las cuales la C.I. se debe dirigir con el fin de poner en marcha su funcionamiento como el Ministerio de comercio Exterior, El Consejo Superior de comercio Exterior, el banco de comercio exterior y Procolombia.

**7.1.1 Marco normativo de las operaciones internacionales.** La ley 07 de enero 16 de 1991 estableció los criterios generales de política de comercio exterior, creó el Ministerio de Comercio Exterior, el Consejo Superior de Comercio Exterior, el Banco de Comercio Exterior y Proexport.

El sistema de comercio exterior está integrado por el conjunto de organismos de carácter público e instituciones privadas o mixtas que hacen parte en el diseño y ejecución de la política de comercio exterior y desarrollan actividades relacionadas con este.

De conformidad con el Decreto Único Reglamentario 1074 de 2015 expedido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el sector central del sistema de

comercio está a la cabeza de dicho ministerio, acompañado de los consejos superiores y organismos de asesoría de la administración, como lo son el Consejo Superior de Comercio Exterior y el Comité de Asuntos Aduaneros, Arancelarios y de Comercio Exterior. En el sector descentralizado se encuentran, entre otras, las entidades vinculadas como Bancoldex, Fiducoldex y Procolombia.

El Decreto Único Reglamentario 1068 de 2015 expedido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, contempla dentro del sector descentralizado, como entidad adscrita, a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Es importante conocer las disposiciones legales sobre comercio internacional con el fin de identificar las entidades estatales que lideran el proceso y a las cuales la C.I. se debe dirigir con el fin de poner en marcha su funcionamiento.

## **7.2 RÉGIMEN DE EXPORTACIÓN**

Existen diferentes tipos y modalidades de exportación, la exportación de las artesanías decorativas en fique pertenecen al régimen de libre exportación y la modalidad de exportación es la exportación definitiva.

**7.2.1 Tipos de régimen de exportación.** Teniendo como base que la exportación es la salida de mercancías del territorio aduanero nacional con destino a otro país o a zonas especiales de exportación dentro del mismo país, en Colombia existen tres regímenes de exportación:

- ✓ Régimen de libre exportación. Por regla general, la exportación de bienes desde Colombia no requiere autorizaciones previas.
- ✓ Régimen de exportaciones sujetas a vistos buenos. Ciertos productos requieren de visto bueno como requisito para el registro de exportación, estos productos son señalados específicamente en actos administrativos por

diferentes entidades gubernamentales, tales como: el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Ministerio de Minas y Energía, el Instituto Colombiano Agropecuario, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, entre otros.

- ✓ Régimen de prohibida exportación: el gobierno se reserva la facultad de impedir la salida definitiva del territorio colombiano de algunas mercancías que puedan vulnerar el patrimonio cultural de la Nación y prohíbe la exportación de armas a algunos países.

En el régimen de exportación se pueden presentar las siguientes modalidades

- ✓ Exportación definitiva.
- ✓ Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo.
- ✓ Exportación temporal para reimportación en el mismo estado.
- ✓ Reexportación.
- ✓ Reembarque.
- ✓ Exportación por tráfico postal y envíos urgentes.
- ✓ Exportación de muestras sin valor comercial.
- ✓ Exportaciones temporales realizadas por viajeros.
- ✓ Exportación de menajes, y
- ✓ Programas especiales de exportación.

La exportación de las artesanías decorativas en fique pertenece al régimen de libre exportación y la modalidad de exportación es la exportación definitiva.

**7.2.2 Beneficios para el exportador.** Es importante contemplar que el estado Colombiano proporciona incentivos a las exportaciones convirtiéndose en beneficios para los exportadores colombianos, se destacan los siguientes:

- ✓ CERT. Busca estimular las exportaciones mediante la devolución de sumas equivalentes a los impuestos indirectos, tasas y contribuciones pagados por el exportador en cualquier momento de su cadena productiva.
- ✓ Sociedades de comercialización internacional. Los bienes muebles que se vendan en Colombia a las sociedades de comercialización internacional para ser exportados están exentos del IVA y dan derecho a su devolución.
- ✓ Zonas especiales de exportación. Crea condiciones especiales para la promoción, desarrollo y ejecución de procesos de producción de bienes y servicios para exportación dentro de ciertas zonas específicas del territorio colombiano.
- ✓ Incentivos tributarios. En Colombia las exportaciones se encuentran exentas de pagar cualquier tipo de gravamen. Los bienes corporales muebles que se exporten son exentos del impuesto sobre las ventas.
- ✓ Créditos especiales. El Banco de Comercio Exterior, Bancoldex, ofrece líneas de crédito externo para la exportación de productos colombianos a un mayor número de países. Así mismo, la Comisión Nacional de Crédito Agropecuario ha creado líneas especiales de crédito para financiar proyectos de algunos productos del sector agropecuario con destino total o parcial al mercado externo.

Adicional a los beneficios para empresas exportadoras la C.I. tienen un régimen especial obteniendo más beneficios tributarios en sus operaciones.

### **7.3 RÉGIMEN CAMBIARIO**

El régimen cambiario tiene por objeto promover el desarrollo económico y social y el equilibrio cambiario, que hace referencia a la regulación y organización de la totalidad de las divisas que constituyen el mercado cambiario las cuales deben ser transferidas o negociadas a través de los intermediarios cambiarios, es decir, por medio de entidades financieras autorizadas por el Gobierno Nacional.

En Colombia, es obligatorio canalizar a través del mercado cambiario las operaciones de exportación de bienes, por lo cual se deberá presentar una declaración de cambio en los términos y condiciones que disponga el Banco de la República. La obligación de canalizar a través del mercado cambiario se entenderá cumplida con la presentación de la declaración de cambio debidamente diligenciada. En la tabla 40 se presentan las especificaciones de la declaración cambiaria

La C.I. debe tener especial cuidado en la presentación de las declaraciones cambiarias, pues al realizar cada operación internacional es una obligación del vendedor declarar dichos ingresos recibidos en fechas oportunas y con información veraz y comprobada.

Tabla 40. Especificaciones Declaración Cambiaria.

DECLARACIÓN CAMBIARIA	
<b>PRESENTACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deberá presentarse por quien realiza la operación, su representante legal, apoderado o mandatario especial aunque no sea abogado, calidades que se presumirán en quienes se anuncien como tales al momento de la presentación.</li> <li>• Deberá efectuarse ante los Intermediarios del Mercado Cambiario (IMC) en original y copia al momento de la compra o venta de las divisas. En el caso de la canalización a través de cuentas de compensación, se entiende presentada conforme a lo establecido en el punto 8.4 de la Circular Externa Reglamentaria DCIN-83 del Banco de la República.</li> <li>• Se considera correctamente presentada cuando la información ha sido recibida o procesada por los IMC o cuando la misma se encuentre incorporada en el sistema del Banco de la República como resultado de la transmisión electrónica que realizan los IMC y los titulares de cuentas de compensación.</li> </ul>
<b>DILIGENCIAMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deberá diligenciarse en los formularios previstos en la Circular Externa Reglamentaria DCIN-83.</li> <li>• Deberán diligenciarse a nombre del residente o no residente que realiza la operación de cambio (Ej.: importador, exportador, deudor o acreedor) y suscribirse por este o por su representante legal, apoderado o mandatario en el campo de firma del declarante. Formularios de las declaraciones de cambio por exportaciones de bienes: (Formulario 2).</li> </ul>

Tabla 40. (Continuación)

<b>DECLARACIÓN CAMBIARIA</b>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<p>El residente o no residente que presente una declaración de cambio será responsable de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Su correcta presentación.</li> <li>• La veracidad de la información consignada, y</li> <li>• Conservarla por el término de 5 años contados a partir de su presentación, en documento físico o electrónico de conformidad con la Ley 527 de 1999 (período de caducidad o prescripción de la acción sancionatoria por infracción al régimen cambiario).</li> </ul>
<b>DEVOLUCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando haya lugar a efectuar un giro al exterior para devolver divisas ya reintegradas y reportadas en una declaración de cambio anterior, o se reciba del exterior el valor de divisas giradas y reportadas en una declaración de cambio ya presentada, porque hubo, entre otros, devolución de cheques, o se presentó rechazo o pérdida de la mercancía, se deberá diligenciar una nueva declaración anotando en la sección “Tipo de Operación” el número 2 que corresponde a “Devolución”.</li> </ul>

Fuente: Banco de la república.

#### **7.4 RÉGIMEN ADUANERO**

El régimen aduanero consiste en el tratamiento aplicable a las mercancías sometidas al control y vigilancia de la autoridad aduanera, mediante el cual se les asigna un destino aduanero específico de acuerdo con las normas vigentes. Los regímenes aduaneros son importación, exportación y tránsito.

Las agencias de aduanas actúan a nombre y por encargo de los exportadores, estas podrán actuar ante las autoridades aduaneras como declarantes con el objeto de adelantar los procedimientos y trámites de importación, exportación o tránsito aduanero.

En las zonas primarias aduaneras, territorio aduanero nacional habilitado por la aduana, se realizan las operaciones materiales de recepción, almacenamiento y movilización de mercancías que entran o salen del país, donde la autoridad aduanera ejerce sin restricciones su potestad de control y vigilancia.

El proceso aduanero de exportación se presenta en la tabla 41, inicia con la solicitud de embarque (SAE), su posterior aceptación, el traslado de la mercancía al lugar del embarque, el ingreso a la zona primaria aduanera, la inspección aduanera, esta es realizada por la autoridad aduanera competente para verificar la naturaleza, descripción, estado, cantidad, peso y medida de las mercancías; seguido de la autorización de embarque, acto mediante el cual la autoridad aduanera permite la salida de las mercancías que han sido sometidas al régimen de exportación. Finalmente se lleva a cabo el embarque, la certificación de embarque y la declaración de la exportación definitiva.

El régimen aduanero es de especial interés para la C.I. debido a que está bajo su responsabilidad el proceso aduanero que deberá cumplirse en Colombia esto con el fin de obtener la autorización de embarque y llevar a cabo la exportación al cumplir con las exigencias de las autoridades nacionales.

Tabla 41. Proceso de exportación aduanero.

1. (SAE)	2. Aceptación de la SAE	3. Traslado al lugar de embarque
El declarante: ante la administración de aduanas con jurisdicción en el lugar donde se encuentre la mercancía.	La DIAN: previa verificación de las causales para no aceptar la SAE. Vigencia: 1 mes.	El declarante, exportador, transportador o responsable del depósito: dentro del término de vigencia de la SAE.
4. Ingreso a zona primaria aduanera o zona franca	5. Inspección Aduanera	6. Autorización de Embarque
El puerto, el transportador o el usuario operador de zona franca: al momento de ingreso de la mercancía.	Puede ser documental, física o no intrusiva. Debe realizarse en forma continua y concluirse a más tardar el día siguiente en que se ordenó su práctica.	La DIAN: cuando así lo determine por sistema o previa inspección documental, física o no intrusiva, si se establece conformidad entre lo declarado y lo inspeccionado.
7. Embarque	8. Certificación de embarque	9. Declaración de exportación definitiva
Dentro del término de vigencia de la SAE.	Si la DIAN reporta inconsistencias, estas deben ser corregidas por el transportador dentro las 24 horas siguientes.	El declarante: cumplidos los trámites anteriores.

Fuente: Legiscomex

## **7.5 COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL**

Las sociedades de Comercialización Internacional C.I. son un régimen especial, creado mediante la ley 67 del 28 de diciembre de 1979, representan un instrumento de apoyo a la exportaciones siendo un beneficio tributario otorgado por el Gobierno Nacional a través de la DIAN.

Teniendo en cuenta el decreto 380 del 2012, las C.I. se definen como personas jurídicas que tienen como objeto social principal la comercialización y venta de productos colombianos al exterior, adquiridos en el mercado interno o fabricados por los productores socios de las mismas.

### **7.5.1 Obligaciones y responsabilidades.**

- ✓ Fabricar o producir mercancías destinadas al mercado externo o comprarlas a los productores nacionales para posteriormente exportarlas dentro de los términos y condiciones que establezca la DIAN.
- ✓ Desarrollar el objeto social principal de la sociedad de comercialización internacional.
- ✓ Expedir en debida forma, de manera consecutiva y en la oportunidad legal los certificados al proveedor.
- ✓ Responder por la veracidad y exactitud de los datos consignados en los certificados al proveedor.
- ✓ Reportar a la DIAN o a las autoridades competentes, las operaciones sospechosas que detecten en el ejercicio de su actividad, relacionadas con evasión, contrabando, lavado de activos e infracciones cambiarias.

- ✓ Exportar las mercancías dentro de los seis (6) meses siguientes a la fecha de expedición del correspondiente certificado al proveedor.
- ✓ Presentar en la forma y condiciones establecidas por la DIAN, los informes de compras, importaciones y exportaciones, debidamente suscritos por el representante legal y el revisor fiscal.
- ✓ Presentar en la forma y condiciones establecidas por la DIAN, los certificados al proveedor.
- ✓ Contar con los equipos e infraestructura de computación, informática y comunicaciones garantizando la actualización tecnológica requerida por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para la presentación y transmisión electrónica de los certificados al proveedor e informes y demás obligaciones que la entidad determine.
- ✓ Asistir a la práctica de las diligencias previamente ordenadas y comunicadas por la DIAN.
- ✓ Iniciar actividades solo después de aprobada la garantía requerida por las disposiciones legales.
- ✓ Establecer mecanismos de control que les permita asegurar una relación contractual transparente con sus proveedores en el territorio nacional.
- ✓ Presentar anualmente el informe CPEX, ante la DIAN dentro de los primeros tres meses del año siguiente a las operaciones realizadas durante los 12 meses anteriores. El documento consta de dos partes: la primera, es la información de los Certificados al Proveedor (CP) expedidos durante el año reportado; la segunda, las Declaraciones de Exportación definitivas (DEX) que demuestran la exportación oportuna de las mercaderías amparadas con dichos CP. El Certificado al Proveedor es el documento en el que consta que las C.I. autorizadas ante la DIAN, reciben de sus proveedores productos colombianos o fabricados por productores socios de las mismas, y se obligan a exportarlos

en su mismo estado o una vez transformados. Los certificados al proveedor son documentos soporte de la declaración de exportación cuando el exportador sea una C.I.

**7.5.2. Beneficios tributarios.** Los beneficios derivados de la autorización como C.I. son los siguientes:

- ✓ Cuando el gobierno lo determine podrán obtener el certificado de reembolso tributario, CERT, por las exportaciones realizadas. La distribución del certificado de reembolso tributario deberá ser acordada con el productor.
  
- ✓ Comprar o adquirir bienes en el mercado nacional exentos del pago de IVA en los términos previstos en los artículos 479 y 481 del estatuto tributario, siempre y cuando estos sean exportados dentro de los seis (6) meses siguientes a la fecha de expedición del correspondiente certificado al proveedor.

**7.5.3 Obligaciones.** El incumplimiento de obligaciones y deberes conlleva para las C.I. sanciones gravísimas, graves y leves las cuales corresponden a la cancelación de la autorización como C.I., multas equivalentes al 100% del valor de la infracción, o multas entre 20 y 200 unidades de valor tributario UVT.

**7.5.4 Trámites.** La personería jurídica que pretenda ser autorizada como C.I. deberá presentar solicitud a través de los servicios informáticos electrónicos ante la subdirección de gestión de registro aduanero acreditando el cumplimiento de los requisitos previstos en la normatividad vigente.

## **7.6 CONSTITUCIÓN DE LA C.I. PARA PRODUCTOS ARTESANALES DE FIQUE EN CURITÍ.**

**7.6.1 Constitución de Personería Jurídica.** Se evaluaron los diferentes tipos de sociedades a través de un análisis comparativo teniendo como base la información contenida en el Anexo H, tomando la decisión de constituir la personería jurídica de la C.I. como una Sociedad por Acciones Simplificada dado que brinda beneficios legales y tributarios.

Este tipo de sociedad se destaca por los siguientes beneficios:

- ✓ Es posible fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad.
- ✓ El proceso de constitución y reforma es más fácil y eficiente.
- ✓ La responsabilidad de los socios se limita a sus aportes, sin requerir la estructura de una sociedad anónima.
- ✓ Es posible crear diversas clases y series de acciones.
- ✓ Es un buen vehículo de negocios que facilita el desarrollo de inversiones extranjeras.
- ✓ No se requiere establecer una duración determinada para la S.A.S.
- ✓ El objeto social puede ser indeterminado.
- ✓ El pago del capital puede diferirse hasta por dos años.
- ✓ Se permiten los acuerdos de accionistas sobre cualquier asunto lícito.
- ✓ Por regla general no se exige revisor fiscal.
- ✓ Se establecen disposiciones que facilitan la operación y administración de las S.A.S
- ✓ Mayor flexibilidad en la regulación de los Derechos patrimoniales y políticos de las accionistas en las S.A.S
- ✓ Se establece un mayor tiempo para enervar la causal de disolución por pérdida.
- ✓ El trámite de liquidación de la S.A.S es más ágil.

Para constituir una Sociedad por Acciones Simplificadas se deben realizar los siguientes trámites:

- ✓ Redactar el contrato o acto unilateral constitutivo de las S.A.S.
- ✓ Autenticar firmas antes que éste sea inscrito en el registro mercantil. Esta autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado, en la cámara de comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal.
- ✓ El documento privado debe ser inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca el domicilio principal. Adicionalmente, ante la Cámara de Comercio se diligencian los formularios del Registro Único Empresarial (RUE), el Formulario de inscripción en el RUT y se lleva a cabo el pago de lo concerniente a matrícula mercantil, impuesto de registro y derechos de inscripción.
- ✓ Asignación del Número de Identificación Tributaria (NIT), asignado por la DIAN.
- ✓ Certificado de matrícula, existencia y representación legal.

**7.6.2 Autorización como C.I.** Una vez constituido la personería jurídica se procede a pedir la autorización, ante la Dian, para constituirse en una comercializadora internacional, para este trámite la S.A.S. tendrá que cumplir y presentar los siguientes requerimientos:

- ✓ Consignar en el certificado de existencia y representación legal de la Cámara de Comercio, el objeto social principal de la sociedad: comercialización y venta de productos colombianos al exterior adquiridos en el mercado interno.

- ✓ Presentar el balance iniciales de la S.A.S demostrando que poseen un patrimonio líquido cuyo valor sea igual o superior a cuatro mil quinientas unidades de valor tributario (4.500 UVT), documento certificado por el representante legal y contador, dictaminado por el revisor fiscal, adjuntando los soportes contables de los activos corrientes y de los activos de mayor valor, certificaciones bancarias de los saldos en cuentas y de los activos líquidos financieros.
- ✓ Entregar el estudio de mercado que incorpore el plan exportador de la sociedad. El presente plan de negocios se validará como dicho estudio de mercados para cumplir el requisito de autorización de la C.I.
- ✓ Certificación expedida por el representante legal de la sociedad en la que se compromete a constituir y entregar garantía global de compañía de seguros vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia. Su monto será del dos por ciento (2%) de la proyección de exportaciones según el estudio de mercado, sin que en ningún caso sea inferior a nueve mil (9.000) Unidades de Valor Tributario - UVT.
- ✓ Anexar manuales, instructivos, imágenes de pantallas, o documentos que describan el funcionamiento del sistema informático, con módulos especializados en el control de inventarios, que le permita efectuar a la sociedad y a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales efectuar las verificaciones y controles sobre los productos y/o materias primas comprados y exportados.

**7.6.3 Datos de Constitución.** La comercializadora internacional de productos artesanales en fique de Curití define su razón social y el objeto social con el cual operará.

- ✓ Razón social: Comercializadora Internacional CUITI Handicrafts S.A.S

- ✓ Sigla: CUITI Handicrafts C.I. S.A.S
- ✓ Objeto social: CUITI Handicrafts C.I. S.A.S tendrá como objeto social efectuar operaciones de comercio exterior orientando sus actividades hacia la promoción y comercialización de productos artesanales colombianos especialmente las artesanías elaboradas en fique por artesanos del municipio de Curití, Santander.

## **8. IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL**

### **8.1 MATRIZ DE AFECTACIÓN**

Evaluar los cambios que surgen en el ambiente y en la sociedad por la práctica de actividades antrópicas, implica que se debe tener una concepción clara sobre lo que es el ambiente y la forma como interactúan los distintos elementos que lo componen, es por esto que para tener una comprensión ambiental integral de la interacción del medio natural y el medio humano se realizará una matriz de causa-efecto entre las actividades de la cadena productiva del fique y la afectación que estas producen en los medios abiótico, biótico y socioeconómico. Ver Anexo W.

Las afectaciones analizadas en este capítulo corresponden a los impactos producidos por todas las actividades de la cadena productiva del fique, es decir, desde el cultivo y el beneficio de la fibra pasado por su transformación artesanal hasta las operaciones de la C.I. Estas actividades externas a la comercialización y exportación de la C.I. se tienen en cuenta en el análisis de impacto ambiental y social debido a la responsabilidad social y ambiental que se adquiere al poner en marcha la C.I. con el fin de ofertar un producto amigable con el medio ambiente garantizando el correcto manejo de las materias primas y del proceso de elaboración de la artesanía exportable.

La C.I. asegura la demanda generada por la incursión al mercado internacional pero también se compromete en la mitigación de las afectaciones tanto ambientales como sociales que generen la comercialización y la exportación de dicha demanda.

Es de recordar que el objetivo primordial para la operación de la C.I. es el generar un impacto positivo en el ambiente y en la calidad de vida de cultivadores y tejedores del fique en Curití.

## 8.2 VALORACIÓN DE IMPACTOS

Después de identificar las interacciones positivas y negativas entre las actividades de la cadena productiva del fique y la afectación que estas producen en el medio, se procede a evaluar la intensidad de cada impacto en los criterios ambientales de la metodología de Vicente Conesa Fernández, diligenciando el formato de valoración de impactos, presentados en el Anexo J, por cada una de las 22 afectaciones expuestas en las tablas del Anexo I. Los valores dados a cada criterio ambiental fueron asignados por las autoras del proyecto según la tabla 42.

Tabla 42. Valoración de impactos.

NATURALEZA (N)		INTENSIDAD (IN)	
		Baja o mínima	1
		Media	2
Impacto Beneficioso	+	Alta	4
Impacto Perjudicial	-	Muy Alta	8
		Total	12
EXTENSION (EX)		MOMENTO (MO)	
Puntual	1	Largo plazo	1
Parcial	2	Mediano plazo	2
Extensa	4	Inmediato	4
Total	8	critico	8
critica	12		
PERSISTENCIA (PE)		REVERSIBILIDAD (RV)	
Fugaz	1	Corto plazo	1
Temporal	2	Mediano plazo	2
Permanente	4	Irreversible	4
SINERGIA (SI)		ACUMULACION (AC)	
Sin sinergismo	1	Simple	1
Sinérgico	2	Acumulativo	4
Muy sinérgico	4		
EFECTO (EF)		PERIODICIDAD (PR)	
Indirecto	1	Irregular y discontinuo	1
Directo	4	Periódico	2
		Continuo	4
RECUPERABILIDAD (MC)			
		Inmediata	1
		A mediano plazo	2
		Mitigable	4
		Irrecuperable	8
<b>Importancia Ambiental=N*[3*I+2*EX+MO+PE+RV+SI+AC+EF+PR+MC]</b>			

Fuente: Guía Metodológica para la Evaluación del impacto ambiental. Vicente Conesa Fernández.

### 8.3 IMPORTANCIA AMBIENTAL

Con los resultados numéricos obtenidos de importancia ambiental en los formatos de valoración de impactos presentados en el Anexo J, se procede a clasificar cuantitativamente los impactos positivos (ver tabla 43) y negativos (ver tabla 44) según los rangos de magnitud de impacto de la tabla 42.

Tabla 43. Rangos de los Impactos positivos

RANGOS DE LA MAGNITUD DE IMPACTO	IMPACTO POSITIVO
13 a 24	BAJO O LEVE
25 a 49	MEDIO
50 a 74	ALTO
75 a 100	MUY ALTO

Fuente: Guía Metodológica para la Evaluación del impacto ambiental. Vicente Conesa Fernández.

Tabla 44. Rangos de los Impactos negativos

RANGOS DE LA MAGNITUD DE IMPACTO	IMPACTO NEGATIVO
-100 a -75	CRÍTICO
-74 a -50	SEVERO
-49 a -25	MODERADO
-24 a -13	IRRELEVANTE

Fuente: Guía Metodológica para la Evaluación del impacto ambiental. Vicente Conesa Fernández.

### 8.4 ANÁLISIS DE LA CLASIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA AMBIENTAL

En la tabla 45 se clasifican la importancia de los impactos positivos, en la cual se puede observar que las afectaciones producidas por la comercializadora sobre

cada uno de los componentes socioeconómicos es de alto impacto, cumpliéndose de esta manera el propósito de la práctica social, la cual se fundamenta en proporcionar a la población mejoras en la calidad de vida por medio de la generación de empleo, apoyando las iniciativas de la Secretaría de Agricultura de Santander hacia la no deserción del campo y la inclusión social. Todo esto llevándose a cabo a través del fortalecimiento del sector figuero con quienes se pretende retomar la tradición de la siembra de esta fibra y reanimar los eslabones de su cadena productiva hasta lograr la exportación de un producto de calidad, hecho a mano y con la intangibilidad del amor por la tierra Santandereana.

Tabla 45. Clasificación de la Importancia Ambiental – Impactos Positivos

MEDIO	COMPONENTE	AFECTACION	IMPORTANCIA AMBIENTAL	
			CALIFICACION	CLASIFICACION
ABIOTICO	SUELO	Recuperación de suelos	58	ALTO
SOCIOECONOMICO	SOCIAL	Inclusión social	73	ALTO
		Reducción en la deserción del campo	69	ALTO
		Mejoras en la calidad de vida	74	ALTO
	ECONOMICO	Generación de empleo	73	ALTO
		Redistribución del ingreso	46	MEDIO
		Facilidad créditos Banco Agrario	31	MEDIO
	CULTURAL	Identidad cultural, Retorno de la tradición	73	ALTO

En la tabla 46 se observan los impactos negativos con su debida clasificación. De estos se puede concluir que el recurso natural más susceptible es el agua con un

nivel de importancia ambiental CRÍTICO para el componente abiótico y SEVERO en cuanto al componente biótico.

Tabla 46. Clasificación de la Importancia Ambiental – Impactos Negativos

MEDIO	COMPONENTE	AFECTACION	IMPORTANCIA AMBIENTAL	
			CALIFICACION	CLASIFICACION
ABIOTICO	AIRE	Emisión de gases de combustión	-24	IRRELEVANTE
		Emisión de ruido	-17	IRRELEVANTE
		Emisión de olores	-30	MODERADA
		Contaminación por vapores y partículas en suspensión	-27	MODERADA
	AGUA	Vertimientos de residuos líquidos	-80	CRITICA
		Vertimientos de residuos solidos	-36	MODERADA
		Consumo de agua	-86	CRITICA
		Generación de espuma	-27	MODERADA
		Alteraciones químicas de la calidad del agua	-76	CRITICA
	SUELO	Perdida de nutrientes del suelo.	-27	MODERADA
BIOTICO	ECOSISTEMA TERRESTRE	Perdida de cobertura vegetal	-23	IRRELEVANTE
		Desplazamiento y/o afectación de comunidades de hábitat terrestre	-22	IRRELEVANTE
	ECOSISTEMA ACUATICO	Perdida de vegetación acuática	-69	SEVERO
		Desplazamiento y/o afectación de comunidades de hábitat acuático	-70	SEVERO

Estas afectaciones al recurso hídrico se ven causadas por el consumo de agua, el vertimiento de residuos líquidos y las alteraciones químicas producto de las actividades como el lavado y fermentado de la cabuya, donde las sustancias tóxicas como las saponinas son liberadas al agua y dentro de su proceso de oxidación desplazan el oxígeno causando pérdida en la vegetación acuática y desplazamiento o afectación de comunidades de este hábitat.

La forma de mitigar y controlar este impacto es no realizando las actividades anteriormente mencionadas, dentro ni cerca a los afluentes sino contiguo a la máquina desfibadora donde el producto vaya directo a unos tanques de fermentación, facilitando no solo esta labor sino también permitiendo economizar el agua y reciclarla siempre que sea posible, reutilizándola para el riego y abono de los cultivos. Por lo que respecta a la etapa de comercialización de los productos transformados del fique, esta no produce ningún efecto negativo, pero puede llegar a cooperar en la labor de ECOFIBRAS LTDA., quien de manera conjunta con algunos organismos en España, lideran proyectos encaminados a disminuir el efecto de contaminación de la fibra, puesto que de la planta de fique, únicamente se aprovecha el 4%, mientras el 96% se convierte en desperdicio.

## 9. ANALISIS FINANCIERO

Teniendo en cuenta la información obtenida, de los estudios realizados para este plan de negocios, se procede a analizar aspectos como la inversión, las fuentes de financiación, los gastos y costos, todo esto con el fin de evaluar la viabilidad del proyecto proyectándolo a un período de 5 años. Estas proyecciones se hacen basándose en el incremento de la Tasa Representativa del Mercado – TRM y el Incremento del Precio al Consumidor – IPC, tanto de Colombia como de Estados Unidos (ver tabla 47).

Variable	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TRM (COP)	2.743	3.056	3.316	3.059	2.846
IPC COLOMBIA	5,70%	3,70%	2,90%	3,10%	3,00%
IPC ESTADOS UNIDOS	0.5%	1,80%	2.1%	2.2%	1.8%

Tabla 47. Variables macroeconómicas

FUENTE: Grupo Bancolombia (GB), DANE, BanRep.

### 9.1 INVERSION

**9.1.1 Inversión fija.** Las inversiones fijas son aquellas que se realizan en bienes tangibles, se utilizan para garantizar la operación del proyecto y no son objeto de comercialización por parte de la empresa y se adquieren para utilizarse durante su vida útil.

Comprende todos los equipos y maquinaria necesarios para la prestación del servicio. En este caso se realizó una consulta a la página de internet de Home

center de donde se sacaron los siguientes valores (ver tabla 48) para los muebles, maquinaria y equipos de oficina los cuales fueron detallados en el numeral 5.6.

Tabla 48. Inversión fija

DESCRIPCIÓN	COSTO ANUAL
Maquinaria	280.000
Muebles	3.002.600
Equipo de oficina	8.179.100
Estibas	400.000
<b>TOTAL</b>	<b>11.861.700</b>

Fuente: Home Center. 2015

**9.1.2 Inversiones diferidas.** Las inversiones diferidas son aquellas que se realizan sobre la compra de servicios o derechos que son necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Entre estos están los gastos de instalación, estudio de factibilidad, trámites legales, pagina web, programa contable y capacitaciones. El valor de cada una de estos diferidos fue consultado directamente a personas afines a cada rubro, para posteriormente los autores estimar el total a invertir. Además de un monto para imprevistos el cual se considera como el 5% sobre el total diferido. (Ver tabla 49)

Tabla 49. Inversiones diferidas

DESCRIPCIÓN	COSTO ANUAL
Gastos de instalación	800.000
Estudio de factibilidad	1.000.000
Trámites legales	500.000
Página web	3.500.000
Programa contable	4.000.000
Capacitaciones	8.000.000
Imprevistos	890.000
<b>TOTAL</b>	<b>18.690.000</b>

**9.1.3 Inversión en capital de trabajo.** La inversión en capital de trabajo corresponde al conjunto de recursos necesarios, en forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, en este caso para el primer trimestre. En este aspecto la comercializadora tendrá una inversión en capital de trabajo para su primer trimestre de \$128.591.560 pesos el cual se muestra en la tabla 50. La descripción detallada de cómo se obtuvieron estos valores se encuentra más adelante en los numerales 9.2, 9.3, 9.4.

Tabla 50. Inversión total en capital de trabajo

TOTAL COSTO OPERACIÓN	\$ 130.270.035
MENOS DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$ 1.678.475
<b>CAPITAL DE TRABAJO TRIMESTRAL</b>	<b>\$ 128.591.560</b>

**9.1.4 Inversión total.** En este rubro se consideran todas las erogaciones correspondientes a la inversión fija, inversión diferida y la inversión en capital de trabajo. (Ver tabla 51). El monto de capital de trabajo es el correspondiente al primer mes de operaciones al cual se le descuenta el valor de las depreciaciones y las amortizaciones diferidas.

Tabla 51. Inversión total

INVERSION INICIAL	
INVERSION FIJA	11.861.700
ACTIVOS DIFERIDOS	18.690.000
CAPITAL DE TRABAJO	128.591.560
<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>	<b>\$ 159.143.260</b>

## 9.2 EGRESOS

**9.2.1 Costos de fabricación.** Entendiendo por costos de fabricación aquellos que se vinculan directamente con el empaque y embalaje del producto. El costo de fabricación está compuesto por el costo directo, los gastos de fabricación y otros costos indirectos.

**9.2.1.1 Costos Directos.** Conformado por los costos correspondientes a materia prima, mano de obra directa, prestaciones de la mano de obra directa.

- ✓ **Materia prima** Como se mencionó en el numeral 5.8.2.2, la cantidad de bolsos a exportar durante el primer año de funcionamiento de la empresa es de 1.340 unidades trimestrales y, según las entrevistas realizadas a los proveedores, el costo de cada bolso y tapete está estimado en sesenta mil pesos la unidad (\$60.000). (Ver tabla 52). Las marquillas son adquiridas por la empresa y los proveedores dentro de su proceso de elaboración las ensamblan, estas tienen un costo de \$1.080 pesos por artesanía.

Tabla 52. Costo de adquisición de la mercancía

Descripción	TRIMESTRAL	AÑO 1
Bolsos y tapetes	\$ 80.400.000	\$ 321.600.000
Marquillas	\$ 1.447.200	\$ 5.788.800
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 81.847.200</b>	<b>\$ 327.388.800</b>

A lo largo de la proyección a 5 años las unidades de ventas permanecerán constantes durante los cuatro primeros años, donde para el último año proyectado se espera un incremento de 335 unidades correspondientes a un pallet. Los

demás costos de adquisición de la mercancía y marquillas incrementarán según el índice de precio al consumidor (IPC), quedando de la siguiente manera. (Ver tabla 53)

Tabla 53. Proyección Costos de adquisición de las artesanías.

DESCRIPCIÓN PROBABLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UNIDADES DE VENTA	5360	5360	5360	5360	6700
COSTO COMPRA MERCANCIA POR UNIDAD	60000	62220	64024	66009	67989
TOTAL COMPRA MERCANCIA	\$ 321.600.000	\$ 333.499.200	\$ 343.168.640	\$ 353.808.240	\$ 455.526.300
COSTO UNIDAD DE MARQUILLAS	\$ 1.080	\$ 1.120	\$ 1.152	\$ 1.188	\$ 1.224
TOTAL COMPRA DE MARQUILLAS	\$ 5.788.800	\$ 6.003.200	\$ 6.174.720	\$ 6.367.680	\$ 8.200.800
<b>TOTAL MATERIA PRIMA</b>	<b>\$ 327.388.800</b>	<b>\$ 339.502.400</b>	<b>\$ 349.343.360</b>	<b>\$ 360.175.920</b>	<b>\$ 463.727.100</b>

- ✓ **Mano de obra directa.** En este rubro se relaciona el costo del personal que participa directamente en el proceso de empaque y embalaje de las artesanías. En el Anexo G, se encuentra el formato de pago de nómina de la Comercializadora Internacional CUITI HANDICRAFT S.A.S. A continuación en la tabla 54, está el costo de pago salarial proyectado a 5 años incrementado según el IPC de Colombia.

Tabla 54. Costos de personal

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mano de obra	8.001.624	8.297.684	8.538.317	8.803.005	9.067.095

- ✓ **Prestaciones.** Es la previsión para el pago de prestaciones legales y extralegales tales como: cesantías, primas, vacaciones y demás. El valor de las prestaciones fue calculado directamente sobre la nómina de la C.I., para la mano de obra directa con un total de \$193.447 pesos mensual, es decir \$2.321.354 anual.

En la tabla 55 se presenta el costo total directo para 5 años de operación de la C.I.

Tabla 55. Total costos Directos

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia prima	\$ 327.388.800	\$ 339.502.186	\$ 349.347.749	\$ 360.177.529	\$ 463.728.569
Mano de obra	8.001.624	8.297.684	8.538.317	8.803.005	9.067.095
Prestaciones	2.321.364	2.407.254	2.477.065	2.553.854	2.630.469
<b>TOTAL COSTO DE DIRECTO</b>	<b>\$ 337.711.788</b>	<b>\$ 350.207.124</b>	<b>\$ 360.363.131</b>	<b>\$ 371.534.388</b>	<b>\$ 475.426.133</b>

**9.2.1.2 Gastos de fabricación.** Están constituidos por materiales indirectos y mano de obra indirecta con sus respectivas prestaciones.

- ✓ **Materiales indirectos.** Se trata principalmente de papelería, pegante, útiles de aseo, formatos propios de los procedimientos y materiales, para lo cual se destina un monto de \$600.000 pesos al año.
- ✓ **Mano de obra indirecta.** La mano de obra indirecta está representada por el director operativo, quien es responsable de la supervisión de calidad. Sin embargo como no ocupa todo su tiempo laboral en el área de recepción de materia prima, calidad y empaque, se tomara un 50% del neto pagado correspondiente a \$629.802 mensual
- ✓ **Prestaciones.** El valor de las prestaciones fue calculado directamente sobre la nómina de la C.I., para la mano de obra indirecta con un total de \$193.447 mensual.
- ✓ **Total gastos de fabricación.** En la tabla 56 se presentan los gastos totales de fabricación para 5 años de operación.

Tabla 56. Total gastos de fabricación

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materiales indirectos	600.000	622.200	640.244	660.091	679.894
Mano de obra indirecta	7.557.624	7.837.256	8.064.537	8.314.537	8.563.973
Prestaciones	2.321.364	2.407.254	2.477.065	2.553.854	2.630.469
<b>TOTAL GASTOS DE FABRICACION</b>	<b>10.478.988</b>	<b>10.866.711</b>	<b>11.181.845</b>	<b>11.528.482</b>	<b>11.874.337</b>

**9.2.1.3 Otros gastos indirectos de fabricación.** Los costos indirectos de fabricación en los que incurre la comercializadora se refieren a la depreciación, los servicios y otros gastos indirectos. Debido a que las instalaciones son compartidas con entre el área administrativa y operativa, se decide asignar el 50% del valor de los servicios públicos y de arriendo como CIF por un monto de \$500.000 pesos mensual y el otro 50% ira a los gastos de administración. En cuanto a la depreciación de la maquinaria y el mobiliario utilizado para el área de empaque por ser un activo de menor cuantía, se toma como tiempo de vida útil 1 año, para un total de \$1.079.800 pesos. Finalmente según las normas tributarias, se amortizará el valor incurrido por las capacitaciones a los proveedores por \$8.000.000 pesos a 5 años. (Ver tabla 57) El incremento se realizó según el IPC de Colombia.

Tabla 57. Total Otros gastos indirectos de fabricación

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arriendo y Servicios	6600000	6.844.200	7.042.682	7.261.005	7.478.835
Depreciación de fábrica	1079800	1.119.753	1.152.225	1.187.944	1.223.583
Amortización de diferidos	1600000	1600000	1600000	1600000	1600000
<b>TOTAL OTROS GASTOS INDIRECTOS</b>	<b>9.279.800</b>	<b>9.563.953</b>	<b>9.794.907</b>	<b>10.048.949</b>	<b>10.302.418</b>

El Total del Costo de fabricación está compuesto por los costos directos, los gastos de fabricación y los otros gastos indirectos de fabricación. (Ver tabla 58)

Tabla 58. Costo de fabricación total

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL COSTO DE DIRECTO	\$ 337.711.788	\$ 350.207.124	\$ 360.363.131	\$ 371.534.388	\$ 475.426.133
TOTAL GASTOS DE FABRICACION	\$ 10.478.988	\$ 10.866.711	\$ 11.181.845	\$ 11.528.482	\$ 11.874.337
TOTAL OTROS GASTOS INDIRECTOS	\$ 9.279.800	\$ 9.563.953	\$ 9.794.907	\$ 10.048.949	\$ 10.302.418
TOTAL COSTO DE FABRICACIÓN	\$ 357.470.576	\$ 370.637.787	\$ 381.339.883	\$ 393.111.820	\$ 497.602.888

**9.2.2 Costo de Producción.** Está compuesto por el costo de fabricación, los gastos administrativos y los gastos de ventas.

**9.2.2.1 Gastos de Administración.** Los gastos administrativos comprenden los salarios del personal directivo entre los que se encuentra el gerente general, la secretaria contable y el director de operaciones al cual se le ha dividido su salario entre los gastos administrativos y la mano de obra indirecta (ver numeral 9.2.1.2), las depreciaciones y amortizaciones, entre otros consignados en la tabla 59. Las proyecciones fueron realizadas tomando en cuenta el IPC Colombia.

Tabla 59. Gastos Administrativos

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos	34.766.033	36.052.376	37.097.895	38.247.930	39.395.368
Prestaciones	10.910.397	11.314.082	11.642.190	12.003.098	12.363.191
Honorarios	20.000.000	68.296.000	70.276.584	72.455.158	74.628.813
Depreciación muebles	260.280	260.280	260.280	260.280	260.280
Depreciación equipos de computo	1.635.820	1.635.820	1.635.820	1.635.820	1.635.820
Amortización diferida	2.138.000	2.138.000	2.138.000	2.138.000	2.138.000
Otros	9.560.000	9.913.720	10.201.218	10.517.456	10.832.979
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	79.270.530	129.610.278	133.251.987	137.257.741	141.254.451

**9.2.2.2 Gastos de ventas.** Los gastos de ventas hacen referencia a los incurridos por el concepto de exportación, lo cual considera el traslado de las artesanías desde las instalaciones de la C.I. hasta puerto. Por otra parte se consideran los costos de las participaciones en ferias como parte de las estrategias de ventas. (Ver tabla 60)

Tabla 60. Gastos de ventas

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Participación en Ferias	\$ 35.000.000	\$ 36.295.000	\$ 37.347.555	\$ 38.505.329	\$ 39.660.489
Gastos de Representación y Desplazamiento	\$ 18.000.000	\$ 18.666.000	\$ 19.207.314	\$ 19.802.741	\$ 20.396.823
Dominio y Host pag web	\$ 360.000	\$ 373.320	\$ 384.146	\$ 396.055	\$ 407.936
Gastos de exportación	\$ 30.979.036	\$ 32.991.953	\$ 34.333.117	\$ 34.655.479	\$ 43.222.059
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>84.339.036</b>	<b>88.326.273</b>	<b>91.272.132</b>	<b>93.359.604</b>	<b>103.687.307</b>

El total del costo de producción se obtiene con el total del costo de fabricación, más los gastos de administración y los gastos de venta, los cuales se muestran en la tabla 61.

Tabla 61. Costo de Producción o Costo de Operación.

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL COSTO DE FABRICACIÓN	357.470.576	370.637.787	381.339.883	393.111.820	497.602.888
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	79.270.530	129.610.278	133.251.987	137.257.741	141.254.451
TOTAL GASTOS DE VENTAS	84.339.036	88.326.273	91.272.132	93.359.604	103.687.307
<b>TOTAL COSTO OPERACIÓN</b>	<b>\$ 521.080.142</b>	<b>\$ 588.574.338</b>	<b>\$ 605.864.003</b>	<b>\$ 623.729.165</b>	<b>\$ 742.544.646</b>

### 9.3 FUENTES DE FINANCIACIÓN

Para la implementación del plan de negocios, se requiere un capital de \$159.143.260 pesos con lo cual se costeará la operación de la comercializadora en sus tres primeros meses. Este monto será financiado en su totalidad por medio de una obligación financiera.

**9.3.1 Bancos.** El cálculo de la cuota de financiamiento trimestral para el monto de la inversión inicial se realizó a través del simulador de créditos del grupo Bancolombia, Los gastos bancarios se describen a continuación en la tabla 62.

Tabla 62. Gastos bancarios

Descripción	Valor
<b>Monto del crédito</b>	159.143.260
<b>Tasa interés (mes vencida)</b>	1,39%
<b>Plazo de financiación</b>	60 meses
<b>Cuota Trimestral</b>	11.783.367
<b>Cuota Anual</b>	47.133.468
<b>Interés anual</b>	15.304816
<b>Total a pagar del crédito</b>	235.667.340

Fuente. Grupo Bancolombia.

## 9.4 INGRESOS

**9.4.1 Ventas.** Inicialmente la comercializadora venderá 1.340 unidades trimestrales entre bolsos y tapetes. Esta cantidad será constante a lo largo de sus primeros cuatro años de funcionamiento debido a que la demanda no es suficiente para pensar en exportar un pallet adicional. Solamente hasta el año 5, tomando como supuesto un incremento del 5% anual en la demanda potencial, se considera prudente estimar la venta de un pallet más, es decir 335 unidades de producto cada trimestre.

Esta estimación de las ventas se basa en factores como la innovación, creatividad, resistencia y precio de las artesanías. En la tabla 63 se detallan las unidades de venta proyectadas a 5 años.

Tabla 63. Proyección de ventas en unidades

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas (unid)</b>	5.360	5.360	5.360	5.360	6.700

**9.4.2 Proyecciones del precio de venta - P.V.** En el numeral 3.7.6 se determinó el precio de venta de las artesanías de la comercializadora con base en un sondeo hecho por internet a la competencia. Con respecto a este precio de venta se proyecta el incremento en la misma según el IPC de Estados Unidos. (Ver tabla 64)

Tabla 64. Proyección del precio de venta

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>IPC Estados Unidos</b>	0.5%	1.8%	2.1%	2.2%	1.8%
<b>Incremento de P.V. (USD)</b>	50	51	52	53	54
<b>Incremento de P.V. (COP)</b>	132.650	155.856	172.764	162.739	154.253

**9.4.3 Ingresos por ventas.** Estos representan el dinero recibido a través de las ventas de las artesanías. El cálculo del valor de estos ingresos se estima con base en la proyección de las ventas en unidades y la proyección del precio de venta. (Ver Tabla 65)

Tabla 65. Ingresos por ventas

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS (COP)	\$ 711.004.000	\$ 835.388.160	\$ 926.015.040	\$ 872.281.040	\$ 1.033.495.100

## 9.5 ANÁLISIS DE ESCENARIOS

La proyección de los estados financieros para cada uno de los escenarios a evaluar será a 5 años y se contemplan en el Anexo K. Los valores a modificar de un escenario a otro corresponden a las ventas estimadas en cada caso y la tasa de oportunidad utilizada para el análisis de rentabilidad será del 18%.

**9.5.1 Escenario probable.** Este escenario es el resultado del estudio realizado a lo largo del proyecto, para el cual se han tomado 1.340 unidades de venta cada tres meses, correspondientes aproximadamente al 89% de la capacidad instalada. Además estas unidades corresponden a la cantidad de productos que se estimaron caben en 4 pallet. (Ver contenerización del numeral 5.8 Logística de exportación).

**9.5.1.1 Análisis de rentabilidad del escenario probable.** A partir de los resultados obtenidos del flujo de caja libre se calcula la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN) para el análisis y la evaluación del proyecto. Después de realizados los cálculos financieros se tiene que la TIR correspondiente a este escenario es de 67% y se obtiene un VAN de \$236.785.508,99 pesos, lo cual permite concluir que el proyecto es altamente rentable desde el punto de vista económico. Bajo este escenario la inversión se recupera en un periodo de 1.35 años.

**9.5.2 Escenario optimista.** Para este escenario se planteó una utilización del 111% de la capacidad instalada inicialmente para el proyecto, es decir 1.675 unidades trimestrales, lo cual es posible gracias al 5% adicional que los proveedores manifestaron estar en capacidad de proporcionarle a la empresa. Además estas unidades corresponden a un pallet adicional al escenario probable, es decir 5 unidades de carga trimestral en total.

**9.5.2.1 Análisis de rentabilidad del escenario optimista.** Al igual que en el escenario más probable los indicadores de la TIR y VAN son bastante atractivos para cualquier inversionista. Con una tasa del 108% y una VAN de \$434.045.953,21 pesos. El periodo de recuperación de la inversión para este período es de 0,90 años.

**9.5.3 Escenario pesimista.** Para este escenario se planteó una utilización del 66% de la capacidad instalada inicialmente para el proyecto, es decir, 1.005 unidades trimestrales o 3 unidades de carga (pallet).

**9.5.3.1 Análisis de rentabilidad del escenario pesimista.** Contrario a los anteriores escenarios, este presenta una TIR de 14% la cual representa una tasa de oportunidad por debajo de la esperada de 18%. Teniendo como resultado una VAN negativa y la recuperación de la inversión se daría en 2,55 años. Debido a que la TIR obtenida está por debajo de lo esperado se recomienda rechazar el proyecto.

## **10. PLAN ESTRATÉGICO**

### **10.1 MISIÓN**

C.I. CUITI HANDICRAFT es una empresa dedicada a la comercialización de artesanías en fique del municipio de Curití, Santander, que enfoca sus esfuerzos en el rescate, preservación y promoción de la tejeduría de fique propia de la cultura Guane. La C.I. trabaja día a día en la apertura de nuevos canales de comercialización de productos de calidad, hechos a mano y amigables con el medio ambiente, con lo cual contribuye al mejoramiento integral de la actividad artesanal local, garantizando no solo la sostenibilidad de esta labor sino también el progreso de la calidad de vida del artesano.

### **10.2 VISIÓN**

La Comercializadora Internacional CUITI HANDICRAFT se proyecta para el 2020 como una empresa líder en exportaciones de artesanías en fique, capaz de abrir y mantener nuevos convenios internacionales con un amplio portafolio de productos que contribuyan al desarrollo local y nacional, y al rescate de la cultura con alto sentido de responsabilidad social y ambiental.

### **10.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

- Ofrecer a nuestros clientes productos de alta calidad, por medio de la implementación de procesos de control eficaces.

- Ganar presencia en la ferias nacionales, Farex y Expoartesanías, en donde por medio de la muestra de los productos se establezcan nuevos canales de comercialización y así se aumenten las ventas de las artesanías.
- Dar a conocer la comercializadora en las ferias artesanales en Estados Unidos, **Feria New York International Gift Fair, Miami International Gift y Decorative Accessories Show y San Francisco International Gift Fair**, en donde por medio de la muestra de los productos se logre posicionar la empresa y se entablen relaciones comerciales que permitan incrementar los volúmenes de ventas.
- Fomentar el cultivo del fique a través de una demanda constante de esta fibra, incentivando la no deserción del campo y creando conciencia en los agricultores de la necesidad de implementar la Guía Ambiental del sector figuero en sus parcelas, no solo como medida de mitigación del impacto ambiental, sino también como manera de mejorar la calidad de los productos.
- Dar el valor real a la tejeduría de manera que la mano de obra sea remunerada de manera justa, garantizando mayores ingresos a los artesanos.
- Fortalecer a los sectores productivos, proporcionando a las empresas proveedoras opciones de capacitación, asistencia técnica, y apoyo en el desarrollo de proyectos con el propósito de contribuir a aumentar sus niveles de calidad, productividad y competitividad.
- Diversificar el catálogo de productos de la línea COLOR HOME, incluyendo productos como tapices, vasijas, cestas en fique para el hogar.
- Diversificar el catálogo de productos de la línea NATURE FASHION, incluyendo diferentes modelos de bolsos en todas sus formas y tamaños.

- Organizar cuatro colecciones anuales inspiradas por las cuatro estaciones del año.

#### **10.4 ANALISIS DOFA**

A continuación en la tabla 66 se presenta la matriz DOFA que permite identificar las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y determinar las fortalezas y debilidades de la Comercializadora. Una vez identificados estos factores, se procede hacer un cruce de variables que permitirá entablar posibles estrategias de manera que se logre potenciar las fortalezas de la comercializadora aprovechando las oportunidades, contrarrestando las amenazas del medio y corrigiendo las debilidades de la C.I.

Tabla 66. Matriz DOFA

## MATRIZ DOFA

	<p><b>OPORTUNIDADES: O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tendencia mundial a privilegiar el uso de material biodegradable y amigable con el ambiente.</li> <li>2. Alto grado de aceptación de los productos hechos a mano que representen una cultura y contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad que elabora el producto.</li> <li>3. Grandes plataformas de fomento a la actividad artesanal, como las ferias nacionales e internacionales.</li> <li>4. Diversificación de producto en los diferentes segmentos de mercado.</li> <li>5. Mezcla de fibras de fique con otras fibras naturales y sintéticas.</li> <li>6. Obtención de la marca de origen, proporcionada por la asociación de artesanos del municipio ASTECUR.</li> <li>7. Alto poder adquisitivo, dan valor al producto artesanal</li> <li>8. Las artesanías Colombianas son reconocidas por su calidad a diferencia de las provenientes de otros continentes como Asia.</li> <li>9. La ubicación del municipio es propicia dado que se encuentra a un lado de la carretera nacional que une al D.C. con la capital santandereana.</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS: A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La lenta asimilación y aplicación de las nuevas tecnologías en los procesos de beneficio de fique, lo cual afecta la calidad de la fibra obtenida.</li> <li>2. Productos sustitutos en otras fibras o en materiales sintéticos.</li> <li>3. Escases de materia prima local, debido al abandono o sustitución del cultivo de fique.</li> <li>4. Falta de políticas de fomento para el consumo de productos hechos de fibra natural.</li> <li>5. Fácil acceso de nuevos competidores al negocio de la venta de artesanías.</li> <li>6. Variación en la calidad del fique entre un agricultor y otro, esto debido a que no se cultiva el mismo tipo de mata en las fincas productoras.</li> <li>7. Estados Unidos importa artesanías decorativas de todo el mundo lo cual genera gran competencia para los productos de la comercializadora.</li> </ol>
<p><b>FORTALEZAS: F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procesos estandarizados que garantizan la elaboración de productos de calidad.</li> <li>2. Los proveedores poseen disponibilidad de mano de obra capaz de hacer productos de calidad en cortos tiempos.</li> <li>3. Capacitaciones enfocadas hacia los proveedores y artesanos con el fin de</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS: FO ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b></p> <p>(F1; O2) Concentrar los esfuerzos de la empresa en la producción de artesanías decorativas de alta calidad.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS: FA ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b></p> <p>(F3; A1) Actualizar a los proveedores y artesanos en los avances tecnológicos y mostrarles nuevas tendencias de producción.</p>

<p>mejorar la calidad y eficacia de las técnicas y costos de producción.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Los productos elaborados en fique se caracterizan por su alta durabilidad y resistencia.</li> <li>Diseños novedosos y prácticos elaborados por el diseñador de la Comercializadora.</li> <li>La comercializadora tiene un enfoque social, que corresponde con los intereses de la comunidad.</li> </ol>	<p>(F4;O4) Ampliar el portafolio de productos de manera que se puedan aprovechar las características de la materia prima en la elaboración de otro tipo de artesanías decorativas.</p> <p>(F6; O1) Promocionar más que un producto una cultura, una tradición Guane.</p>	<p>(F4 y F5; A7) Tomar las características intrínsecas y extrínsecas de los productos como factor diferenciador ante la competencia.</p>
<p><b>DEBILIDADES: D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Al ser una empresa nueva en el mercado, se pueden cometer errores por falta de experiencia.</li> <li>Bajo poder para la toma de decisiones en los eslabones primarios de la cadena productiva.</li> <li>Acceso limitado a fuentes de financiación que cubran el 70% de la inversión inicial.</li> <li>Baja diferenciación de los productos con respecto a los de la competencia.</li> <li>Falta del sello de origen y del sello ambiental que identifique a los productos como verdes.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS: DO</b> <b>ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN</b></p> <p>(D4;O8) Cumplir con las expectativas del cliente, de manera que la calidad de los productos de la C.I. sea el factor diferenciador ante la competencia.</p> <p>(D5; O6) Mostrar la empresa como una entidad promotora de cultura que busca mejorar la calidad de vida de los de los actores de la cadena productiva del fique.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS: DA</b> <b>ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA</b></p> <p>(D4; A5) Dar valor agregado a los productos de la Comercializadora.</p> <p>(D5; A6) Promover las buenas prácticas ambientales acompañando a los agricultores en la implementación de la guía ambiental del sector fiquero.</p> <p>(D2; A3) Establecer relaciones comerciales con los eslabones primarios de la cadena de valor con el fin de garantizar el beneficio de ambas partes.</p>

## 10.5 PLAN DE ACCIÓN

Para hacer efectivas las estrategias resultantes de la matriz DOFA, se plantearán acciones concretas, las cuales harán referencia a las estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia más oportunas en cada caso y que a su vez sean coherentes con lo determinado en fases anteriores. (Ver Tabla 67).

Tabla 67. Plan de acción

	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN
ESTRATEGIAS OFENSIVAS	(F1; O2) Concentrar los esfuerzos de la empresa en la producción de artesanías decorativas de alta calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entablar convenios comerciales con proveedores que dentro de sus procesos controlen la calidad de sus productos.</li> <li>• Realizar visitas a los talleres de los proveedores con el fin de verificar que se cumplan los estándares de calidad exigidos por la Comercializadora y el cliente.</li> <li>• Encargar al diseñador la tarea de crear nuevos productos decorativos con fique, con el fin de diversificar el catálogo de productos.</li> <li>• Exaltar en el producto por medio de una corta reseña impresa en la marquilla, el valor de la tejeduría.</li> </ul>
	(F4;O4) Ampliar el portafolio de productos de manera que se puedan aprovechar las características de la materia prima en la elaboración de otro tipo de artesanías decorativas.	
	(F6; O1) Promocionar más que un producto una cultura, una tradición Guane.	
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	(F3; A1) Actualizar a los proveedores y artesanos en los avances tecnológicos en las y mostrarles nuevas tendencias de producción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar talleres y capacitaciones enfocadas a los artesanos para que desarrollen su potencial y mejoren su productividad por medio de la aplicación de los avances tecnológicos y las nuevas tendencias de producción, con lo cual los proveedores de la C.I. contribuirán a mejorar la calidad y aportaran a la fidelización del cliente.</li> </ul>
	(F4 y F5; A7)Tomar las características intrínsecas y extrínsecas de los productos como factor diferenciador ante la competencia.	

Tabla 67. (Continuación)

	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN
ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN	(D4;O8) Cumplir con las expectativas del cliente, de manera que la calidad de los productos de la C.I. sea el factor diferenciador ante la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el sello de calidad “Hecho a Mano”, como garantía de productos y procesos de alta competitividad.</li> <li>• Diseñar sistemas de Información de Marketing con el fin de monitorear la competencia y medir la satisfacción del cliente.</li> </ul>
	(D5; O6) Mostrar la empresa como una entidad promotora de cultura que busca mejorar la calidad de vida de los de los actores de la cadena productiva del fique.	
ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA	(D4; A5) Dar valor agregado a los productos de la Comercializadora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir dentro de la elaboración de los productos en fique, otras fibras o materiales ecológicos que en conjunto permitan diversificar el portafolio de la Comercializadora.</li> <li>• Hacer partícipes a los agricultores y proveedores de la Sociedad de Comercialización, fusionando todos los procesos de la cadena de valor para intensificar esfuerzos y mejorar la productividad.</li> </ul>
	(D5; A6) Promover las buenas prácticas ambientales acompañando a los agricultores en la implementación de la guía ambiental del sector figuero.	
	(D2; A3) Entablar relaciones comerciales con los eslabones primarios de la cadena de valor con el fin de garantizar el beneficio de ambas partes.	

## 11. SIMULACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Se realizó el diseño de las operaciones de la C.I. a través de la utilización de un software llamado FlexSim que permite la simulación de las actividades de operación.

### 11.1 PARÁMETROS PARA EL MODELO DE SIMULACIÓN

El modelo realizado se basó en los parámetros de producción y los tiempos de operación, estos presentados en la tabla 68 y 69 respectivamente. El detalle de producción se realizó estimando las ventas de la C.I. en 1340 unidades las cuales corresponden a 4 pallets

Tabla 68. Detalle de producción.

Distribución de 4 pallets					
Ref. de Producto	B0001	B0002	B0003	T0001	TOTAL
Tipo de Producto	Cartera	Morral	Mochila	Tapete	
Cantidad de cajas	20	20	40	20	100
Cantidad de unidades	240	340	600	160	1340

Tabla 69. Tiempos de operación.

TIEMPOS	
Tiempo de revisión de calidad	180 segundos
Tiempo de empaque por producto	40 segundos
<b>Tiempo de embalaje por producto</b> <b>C_2= caja de ref. B0001= empaque de 12 unidades de producto</b> <b>C_3= caja de ref. B0002= empaque de 17 unidades de producto</b> <b>C_4= caja de ref. B0003= empaque de 15 unidades de producto</b> <b>C_5=caja de ref. T0001= empaque de 8 unidades de producto</b>	
Tiempo de transporte y almacenaje por caja	60 segundos

Fuente. Entrevistas con artesanos.

## **11.2 OPERACIONES**

Las operaciones de producción de la C.I. hacen referencia a las actividades que se llevan a cabo por sitios de trabajo correspondientes al control de calidad, empaque, embalaje, transporte y almacenamiento de las unidades de venta.

**11.2.1 Llegada del producto a la C.I.** El producto llega a recepción de la C.I.

**11.2.2 Revisión de calidad del producto.** De recepción de la C.I. pasa al sitio de trabajo de revisión y cumplimiento de los requisitos contemplados en el manual de proveedores.

**11.2.3 Empaque del producto.** Una vez revisado el producto o el pedido, es llevado al puesto de trabajo de empaque, donde cada producto es empacado individualmente

**11.2.4 Embalaje del producto, por caja por referencia.** Se van acumulando unidades por caja y sólo se despacha al depósito cuando cada caja esté completa.

**11.2.5 Depósito de cajas.** Las cajas se llevan a almacén de producto terminado, una vez se complete el número de cajas que componen un contenedor estas cajas son transportadas al lugar de despacho.

**11.2.6 Despacho de mercancía.** Una vez completados los números de cajas pertenecientes a cada referencia de producto y a la cantidad de despacho por contenedor, la mercancía será despachada hacia el puerto elegido para su exportación.

### 11.3 MODELO FLEXSIM

El modelo FlexSim se realizó con el fin de tener una animación de las operaciones de la C.I. teniendo como objetivo conocer y evaluar el tiempo que dura el despacho de las unidades de venta correspondientes a 4 pallets. Se presenta en la figura 23 el plano tridimensional de la C.I. donde se puede observar la organización de sus instalaciones y maquinaria. En el CD del software se adjunta el documento en formato “.fsm” el cual contiene el modelo de simulación.

Figura 23. Instalaciones C.I.



Fuente. Flexsim

La simulación corre apenas llega el producto a la C.I., por lo tanto, se asumió en el modelo la suficiente cantidad de producto para que este corriera continuamente.

En el proceso de embalaje cada caja recibe una cantidad diferente de producto según referencia del mismo. Así, se van acumulando unidades por caja y sólo se despacha al depósito cuando cada caja esté completa.

C\_2= caja de ref. B0001= 12 unidades de producto

C\_3= caja de ref. B0002= 17 unidades de producto

C\_4= caja de ref. B0003= 15 unidades de producto

C\_5=caja de ref. T0001= 8 unidades de producto

El sistema se detiene cuando hay suficientes cantidades para llenar 4 pallets:

C\_2= 20

C\_3= 20

C\_4= 40

C\_5= 20

El resultado del tiempo de operación de la recepción, control de calidad, empaque, embalaje, almacenamiento y despacho de las 1340 unidades que corresponden 4 pallets es de: 103300.96 segundos, correspondientes a 1721,7 minutos o a 28,7 horas; contemplado las horas productivas, el alistamiento de pedido de 4 pallets es de aproximadamente 3,6 días, asumiendo el trabajo de un solo operario.

## 12. CONCLUSIONES

- ✓ A lo largo de la evolución del hombre las fibras naturales han sido utilizadas en la elaboración de ropas, vivienda, como empaque para sus pertenencias y para productos agrícolas, entre otros. Al aparecer en la industria las fibras sintéticas que por sus características brindan gran resistencia y durabilidad, el uso de dichas fibras como el fique decayeron. Tiempo después, con las nuevas tendencias, esta tradición resucitó con más fuerza a través de la innovación de productos, con un nuevo sentido enfocado a exaltar la cultura de un lugar y el cuidado del medio ambiente.
  
- ✓ El conocimiento de la técnica de tejido de los indígenas Guanes que habitaron gran parte de la provincia de Guanentá en el departamento de Santander, proporcionaron una cultura artesanal que fue heredada a los habitantes de este territorio de generación en generación; en Curití, un municipio de la provincia Guanentina sus habitantes son artesanos por herencia, implementaron el tejido del fique como su principal actividad económica y hoy realizan piezas artesanales únicas que exaltan la vena artística de los Curiteños.
  
- ✓ La implementación del plan de negocios en el municipio de Curití constituye una alternativa para darle solución a la problemática de sobreproducción de artesanías y la escasez de demanda. Aunque el municipio es foco turístico y en temporada alta se obtienen altos ingresos, la mayor parte del tiempo los artesanos no venden todo lo que producen afectando directamente al pequeño productor quien muchas veces por necesidad tiene que dar sus productos a muy bajos precios.

- ✓ El diagnóstico inicial del estado de los cultivadores y artesanos del municipio permitió no solo corroborar la justificación del plan de negocios sino que sirvió como base para la formulación de estrategias que permitan potenciar las oportunidades con las fortalezas del sector.
  
- ✓ La inteligencia de mercados desarrollada muestra a Estados Unidos como mercado potencial, España y Francia como mercados alternos. Los estadounidenses se caracterizan como personas consumistas, con un nivel cultural alto que permite valorar más los trabajos hechos a mano y un nivel de ingresos superior al de muchas regiones del mundo, que permite a sus habitantes adquirir cierta clase de objetos como las artesanías. Son apasionados por las piezas únicas que cuenten historias, propias de culturas ajenas y que contribuyan al cuidado del medio ambiente.
  
- ✓ Con el fin de proporcionar a los clientes de la empresa datos técnicos con respecto al proceso de empaque y embalaje de exportación, la comercializadora determinó la distribución física internacional bajo el término de negociación FOB, eligiendo como medio transporte el marítimo y otorgando a sus clientes valor agregado en el costo del mismo, al ser este más económico que otros.
  
- ✓ Gracias a la política nacional de incrementar las exportaciones, se han venido simplificando los procesos, trámites y documentos necesarios para llevar la mercancía a mercados externos, por esta razón hoy en día la principal preocupación de la comercializadora se enfocara en la penetración y captación de estos mercados internacionales. Y dado que esta documentación y tramitología es de gran importancia desde el punto legal,

existen una gran cantidad de compañías o sociedades de intermediación aduanera que se encargan de la mayor parte de estos procesos e incluso ofrecen el servicio de traslado de la mercancía a los mercados destino.

- ✓ Cuiti Handicrafts busca causar un impacto social positivo en el municipio y en el departamento de Santander siendo generadora de empleo, promoviendo los cultivos de fique y el sector artesanal como fuente de trabajo digno y bien remunerado.
  
- ✓ En el estudio financiero elaborado se demostró que la empresa es una buena alternativa de inversión, dado que su VAN arrojó un valor positivo y una TIR muy superior a la tasa de oportunidad del negocio, donde la recuperación de la inversión realizada se dará en un periodo de año y medio; el resultado de este análisis verifica la viabilidad del proyecto.
  
- ✓ Este plan de negocio satisface las razones por las cuales se inició este proyecto, su puesta en marcha permitirá crear una demanda específica en mercados internacionales para las artesanías decorativas en fique del municipio de Curití, permitiendo incentivar el cultivo del fique y la elaboración de artesanías a través de una demanda constante y un precio justo que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de cultivadores y artesanos.

## BIBLIOGRAFÍA

ARROYAVE, Carlos Andrés. Diseño y Factibilidad de una Comercializadora Internacional de Artesanías en Guadua en la Ciudad de Pereira. Trabajo de grado Magister en Administración Económica. Pereira. Universidad Tecnológica de Pereira. 2008

ARTESANÍAS DE COLOMBIA. Censo económico nacional del sector artesanal. Bogotá. 1998

------. Diagnóstico de calidad Oficio Artesanal-Tejeduría en Fique. [En línea]. Disponible en: <<http://www.artesantiasdecolombia.com.co/propiedadintelectual/comunidades/artesantias-colombia-tejeduria-fique-curiti.pdf>>

BOGOTÁ. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Agenda interna para la productividad y la competitividad. Documento sectorial, Cadena Artesanal. Bogotá, 2007.

CASTELLANOS, Oscar Fernando; TORRES, Luz Marina y ROJAS, July Cateline. Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Cadena Productiva de Fique en Colombia. Bogotá. Universidad Nacional de Colombia. 2009.

CAZCARRA, María Del Carmen. Las Cuatro Estaciones. [En Línea]. Disponible en: <<http://www.cazcarra.com/img/user/publicacion/file/113.pdf>>

COLOMBIA. DANE. Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de Santander 2011. [En línea]. Disponible en: <[http://www.dane.gov.co/files/icer/2011/santander\\_icer\\_\\_11.pdf](http://www.dane.gov.co/files/icer/2011/santander_icer__11.pdf)>

COLOMBIA, DIAN. Guía procedimiento certificado de origen. [En línea]. 2014-08-03. Disponible en: <[http://www.dian.gov.co/descargas/DianVirtual/Origen/Manual\\_Origen.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/DianVirtual/Origen/Manual_Origen.pdf)>

COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Guía ambiental del subsector fiquero. [En línea]. Segunda edición. 2006. Disponible en: <[https://www.cortolima.gov.co/SIGAM/Series/Guia\\_Fique\\_MAVDT.pdf](https://www.cortolima.gov.co/SIGAM/Series/Guia_Fique_MAVDT.pdf)>

COLOMBIA. MINISTERIO DE CULTURA. Familias Campesinas Tejedoras del Conocimiento del Fique en Santander. [En Línea]. 2014. Disponible en: <<http://pcilocal.com/familias-tejedoras-fique-curiti/>>

CONESA FERNANDEZ, Vicente. Guía metodológica para la evaluación del impacto ambiental. [En línea]. Cuarta edición. 2009. Disponible en: <<http://books.google.com.co>>

CURITÍ-SANTANDER, Alcaldía Municipal. Esquema de ordenamiento territorial. [En línea]. Disponible en: <[http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/eot\\_esquema%20de%20ordenamiento%20territorial%20parte%20ii\\_curiti\\_santander\\_2002.pdf](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/eot_esquema%20de%20ordenamiento%20territorial%20parte%20ii_curiti_santander_2002.pdf)>

MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión De Proyectos. Cuarta Edición. Capítulos VIII y IX.

PERÚ. PROMPEX. El Mercado de Artesanías en Los Estados Unidos de Norteamérica. [En línea]. 2013. Disponible en: <[http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/me\\_artesantiasusa.pdf](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/me_artesantiasusa.pdf)>

PROCOLOMBIA. Cartilla Empaques y Embalajes para exportación. [En línea]. 2003. Disponible en:

<<http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo2930DocumentNo8292.PDF>>

-----. Colombia Saca Provecho del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos. [En línea]. Disponible en: <[http://www.procolombia.co/sites/default/files/proexport\\_eeuu1a\\_final.pdf](http://www.procolombia.co/sites/default/files/proexport_eeuu1a_final.pdf)>

PROCOLOMBIA. Guía Comercial a Estados Unidos. [En línea]. 2012-04. Disponible en: <[http://www.procolombia.co/sites/default/files/Guia\\_Comercial\\_Estados\\_Unidos\\_2012.pdf](http://www.procolombia.co/sites/default/files/Guia_Comercial_Estados_Unidos_2012.pdf)>

-----. Hagamos Investigación de Mercados - Nivel Práctico. [Diapositivas]. 2014. 86 diapositivas.

-----. Introducción a la logística de Exportación. [Diapositivas]. 2014. 113 diapositivas.

-----. Taller de Costos de Exportación- Nivel Práctico. [Diapositivas]. 2014. 53 diapositivas.

-----. Trámites y documentos para exportación - Nivel práctico. [Diapositivas]. 2014. 81 diapositivas.

SANTANDER. GOBERNACIÓN. Plan de desarrollo, Santander En Serio, El gobierno de la gente 2012-2015. [En línea]. Disponible en: <<http://santander.gov.co/plan/files/plan.pdf>>

# **ANEXOS**

## ANEXO A.

### MODELO DE ENCUESTA PARA PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE ARTESANÍAS EN FIQUE DE CURITÍ

1. Nombre de la empresa

---

2. Nombre del representante legal

---

3. Nombre del encuestado

---

4. ¿En qué año fue creada su empresa?

---

5. ¿Cuál es la actividad comercial de su empresa?

comercializar  fabricar y comercializar

Si su respuesta es comercializar, por favor siga la encuesta a partir del numeral 11, sino continúe con el siguiente numeral.

6. ¿El fique que utiliza para la elaboración de sus productos es de Curití?

Si  No

Si su respuesta es negativa por favor responda la siguiente pregunta, sino continúe con el numeral 8.

7. ¿Por qué no adquiere el fique en Curití?

Por precio  por calidad  por disponibilidad

8. ¿De dónde adquiere el fique que utiliza para la elaboración de sus productos?

Cultivadores  intermediarios  puntos de venta

otros, Quienes? \_\_\_\_\_

9. ¿La fabricación de sus productos es manual?:  
 Sí  No
10. ¿Realiza algún otro proceso diferente a la tejeduría para la fabricación de sus productos?  
 Si  No. ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
 Continúe con el numeral 12.
11. ¿A quién compra los productos que comercializa?  
 Artesanos informales  empresas Curiteñas  otras empresas
12. ¿Su empresa cuenta con especificaciones técnicas que permitan igualdad en sus productos?  
 Si  No ¿Por qué? \_\_\_\_\_
13. ¿Sus productos cumplen normas nacionales e internacionales para su fabricación?  
 Si  No ¿Por qué? \_\_\_\_\_
14. ¿Bajo qué marca se comercializan sus productos?  
 Marca propia  Varias marcas  Sin marca
15. ¿Qué factores diferencian a sus productos en comparación con la competencia?  
 (Marque solo una opción)  
 exclusividad  diseño  variedad  
 precio  calidad de producto  calidad de servicio  
 Innovación  otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_
16. ¿Cuál es el principal producto que ofrece la empresa?  
 (Marque solo una opción)  
 Bolsos  monederos  tapices  
 tapetes  correas  zapatos  
 Bisutería  otros ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

17. Del producto con mayor rotación de venta ¿qué cantidad produce o mantiene en inventario por semana?

Producto:	
Entre 0 - 50	
50 - 100	
100 - 200	
200 - 500	
Precio de venta	

18. ¿Cuál es su canal de comercialización?

(Marque solo una opción)

- Venta directa                       Distribuidor mayorista  
 Distribuidor minorista            Venta directa - Distribuidor mayorista  
 Otros

19. ¿A través de qué medios promociona sus productos?

(Marque solo una opción)

- exhibición en punto de venta    ferias artesanales y ruedas de negocios  
 Internet - exhibición en punto de venta  
 Internet - exhibición en punto de venta  
 internet - ferias artesanales  
 Internet - exhibición en punto de venta – ferias artesanales  
 Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

20. ¿Considera que actualmente su negocio es exitoso?

Si  No.

Si su respuesta es negativa por favor responda la siguiente pregunta, sino continúe con el numeral 22.

21. ¿Por qué razones cree que la venta de sus productos no es un negocio exitoso?

- Alta competencia                       precios de venta bajos  
 Ausencia de nuevos mercados  
 Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

22. ¿A cuál asociación se encuentra vinculada su empresa?  
 ASTECUR       FENALFIQUE       ASOFIQUE Santander  
 Ninguna  
 Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
23. ¿Exporta sus productos?  
 Directamente     Indirectamente     No exporta  
Si su respuesta es “No exporta” por favor continúe con el numeral 25.
24. ¿A qué países exporta más sus productos?  
 EEUU                       España                       Canadá  
 Venezuela                       Francia                       Ecuador  
 Brasil  
 Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
25. ¿Qué problemas considera en la exportación de sus productos?  
(Marque solo una opción)  
 Volumen de producción                       Costos de exportación  
 cumplimiento de normas  
 Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_
26. ¿Al existir nuevos mercados para la comercialización de sus productos está en capacidad de aumentar su producción?  
 Si     No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_
27. ¿Estaría dispuesto a hacer alianzas comerciales con el fin de vender sus productos para fines de exportación?  
 Si     No     Tal vez

## ANEXO B. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

Se realizó una encuesta a tejedores y comerciantes de las artesanías decorativas en fique para obtener información del estado actual de los mismos. Los resultados más importantes de este ejercicio se presentan a continuación:

De las 24 empresas reconocidas a nivel municipal por la comercialización de artesanías en fique, se encuestaron un total de 18 (ver tabla 1.), las cuales presentan legalidad en sus negocios, un espacio físico definido ya sea un punto de venta o un taller de producción artesanal.

Tabla 1. Empresas encuestadas.

Nombre de la empresa
Hilamos Arte
Ecofibras
Coco de Agua
Pencas de Santander
Arfique
Anudados y Trenzados
Angie Palitos
Artesanías Curití
Artesanías Shalom
Areagua
María Natural
Mi vieja Mochila
Arte Orlando
Artesanías García
Arte y Estilo
Hilos Curití
Artejert
Cotizas Curití

De las 18 empresas encuestadas, el 100% de ellas comercializan directamente los productos artesanales pero el 72% que corresponde a 13 empresas de las

contempladas en el estudio, controlan la tejeduría de las artesanías interviniendo en el proceso de producción, desde su diseño, pasando por la compra de las materias primas como la fibra vegetal, la tejeduría, el terminado y el empaque final del producto, así mismo inspeccionan la calidad en todo el proceso de fabricación artesanal (Ver Figura 1).

Figura 1. Actividad Comercial de la empresa encuestada



A partir de las figuras 2 y 3 se puede inferir que de las 13 empresas fabricantes de artesanías, 7 de ellas, con un porcentaje del 54%, utilizan fique proveniente de cultivadores Curiteños y el 46% recurren a otros municipios de Santander para satisfacer sus requerimientos de materia prima, entre los que se encuentran San Joaquín y Mogotes y en ocasiones los proveedores de fibra han sido cultivadores del departamento de Caldas; de ese 46% de las empresas que son fabricantes y que adquieren la fibra por fuera de Curití, un 67% que corresponde a 4 empresas lo hacen debido a que no encuentran disponibilidad de fique a través de los cultivadores Curiteños porque la cantidad que se cultiva no satisface la demanda actual y cada vez el área sembrada disminuye y un 33% compran la fibra en otros municipios debido a una mayor calidad en la fibra, adecuada para la tejeduría.

Figura 2. ¿El fique que utiliza para sus productos es de Curití?

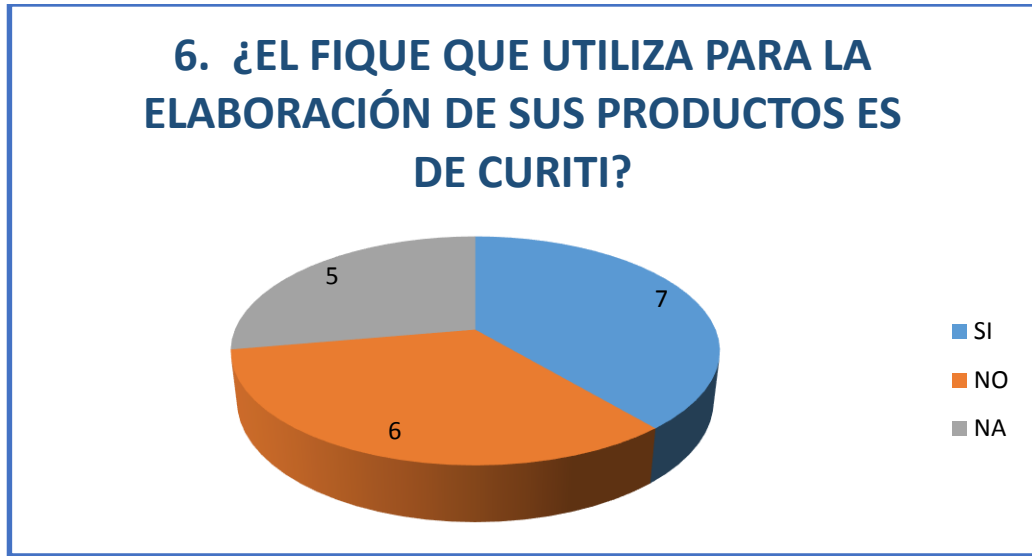
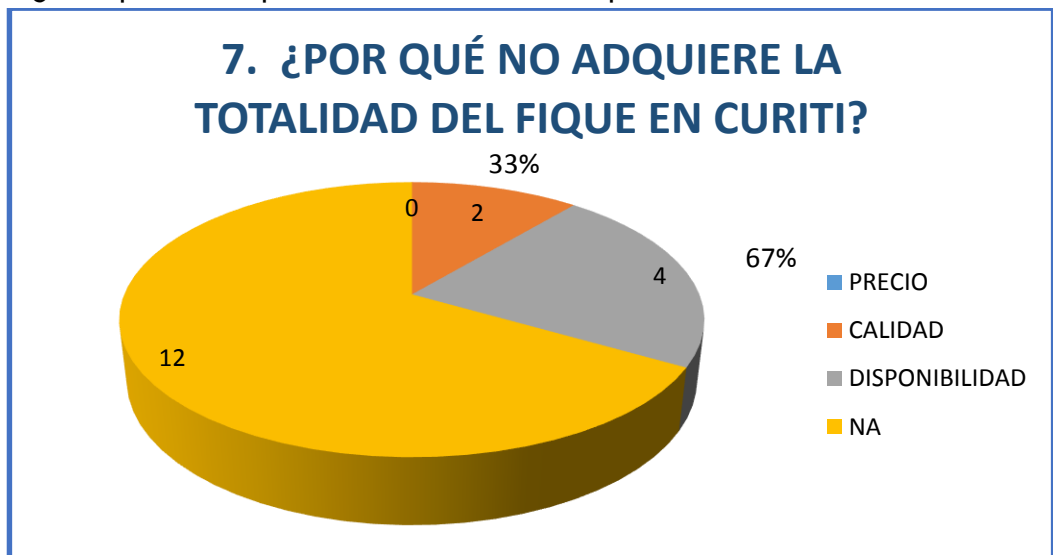


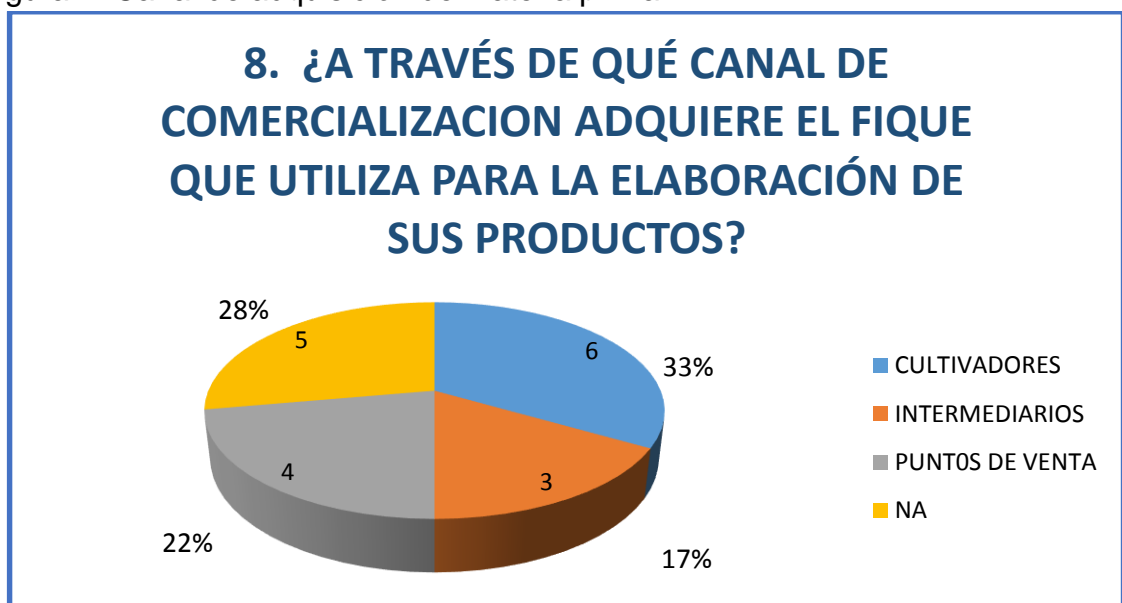
Figura 3. ¿Por qué no adquieren la totalidad del fique en Curití?



La figura 4 muestra que los 13 fabricantes que corresponden el 72% de las empresas en este estudio, adquieren el fique para la tejeduría de sus productos principalmente de cultivadores, seguido de los puntos de venta e intermediarios. Se infiere que las empresas que adquieren la fibra directamente del cultivador o de

intermediarios son aquellas que manejan volúmenes más altos de producción y que desean controlar todos el proceso de tinturado e hilado de la fibra. Y las empresas que adquieren el fique de los puntos de venta no les interesa controlar aspecto fundamentales para la fabricación del producto como la principal materia prima o los volúmenes de producción no son tan altos que la relación costo /beneficio no les interesa.

Figura 4. Canal de adquisición de materia prima

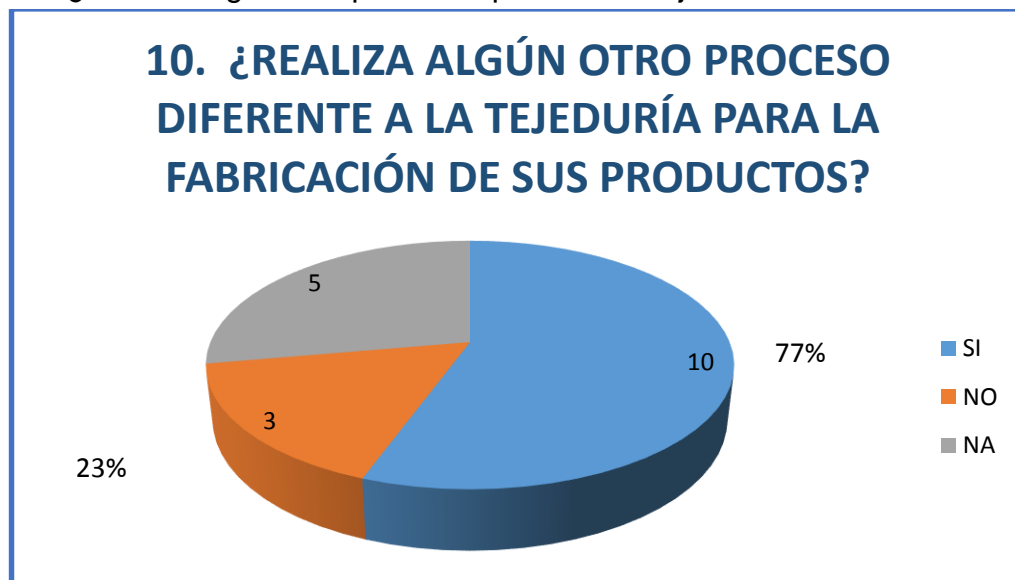


Las figuras 5 y 6 permiten analizar que más del 70% de las empresas encuestadas, elaboran en mayor proporción sus productos de manera manual, sin embargo para los procesos siguientes a la tejeduría, es decir, en los acabados, incluyen tecnología que les permite otorgarle valor agregado a las artesanías.

Figura 5. ¿La fabricación de sus productos es manual?



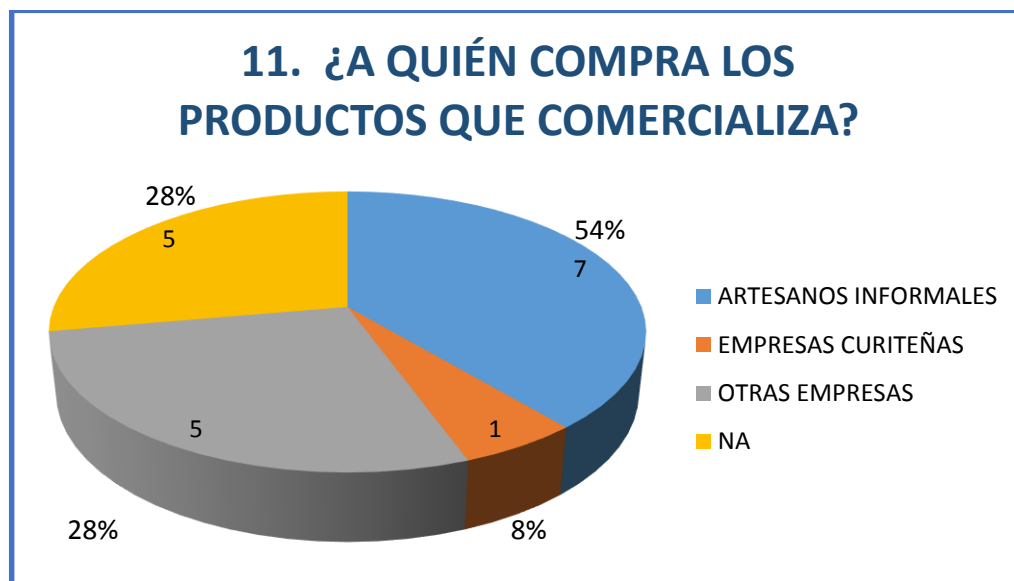
Figura 6. ¿Realiza algún otro proceso aparte de la tejeduría?



En la figura 7 se puede inferir que de las 13 empresas que dentro de sus procesos realizan la tejeduría, cinco comercializan únicamente productos propios, mientras

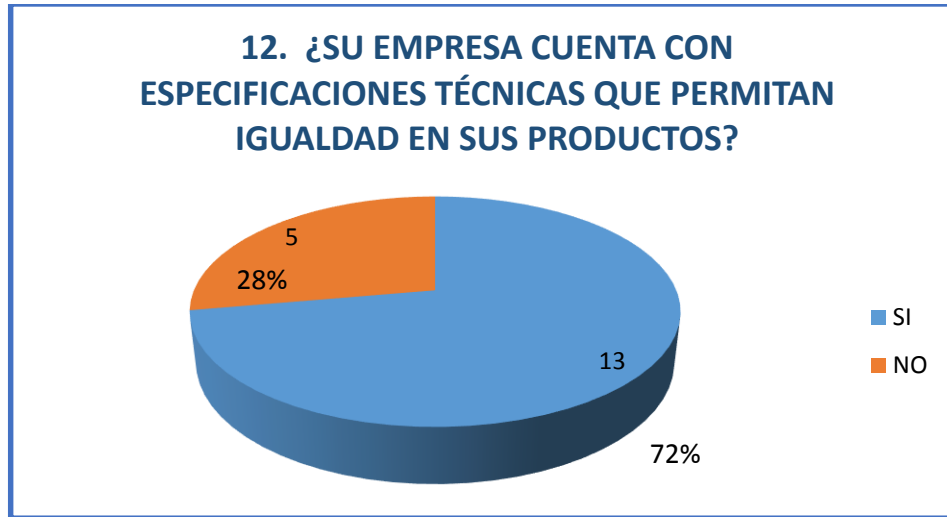
que las ocho restantes además de tejer, adquieren de terceros productos que no se encuentran contemplados dentro de sus procesos de fabricación. Generalmente estas artesanías son de tipo mobiliario y calzado.

Figura 7. ¿A quién compra los productos que comercializa?



Solo el 72% de las empresas encuestadas, correspondiente a las 13 empresas fabricantes cuentan con especificaciones técnicas en cuanto a referencias de productos, colores, medidas, peso y calibres de la fibra, controlando aspectos fundamentales para un producto de calidad. El 28% restante, las empresas que sólo comercializan los productos, no tienen en cuenta especificaciones técnicas sólo guían la compra de acuerdo al precio, a la rotación y al diseño de la artesanía. (Ver figura 8)

Figura 8. ¿Su empresa cuenta con especificaciones técnicas?



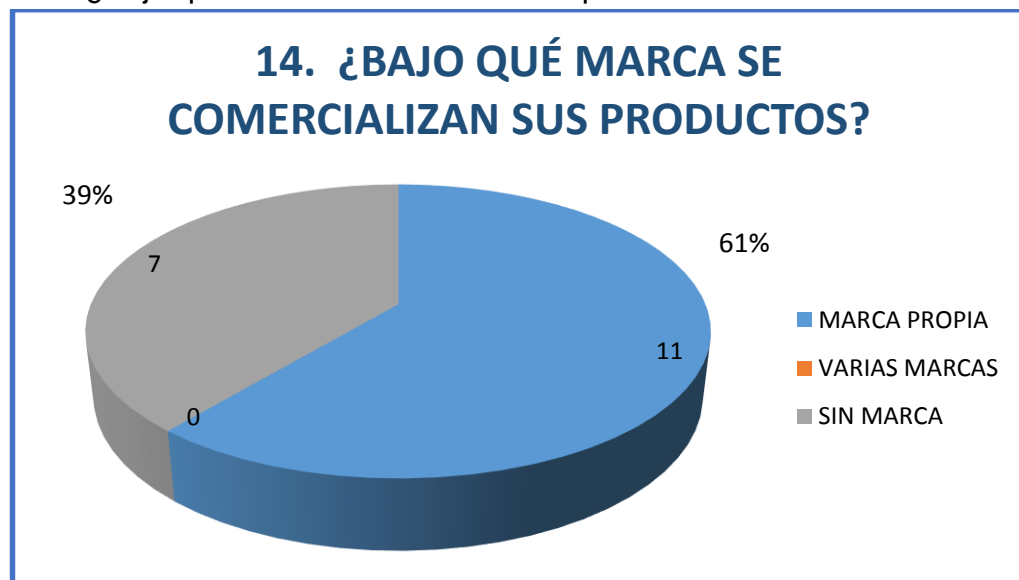
En la figura 9 se observa que de las 13 empresas fabricantes de bolsos, sólo 3 de ellas no cumplen con normas nacionales e internacionales para su fabricación y los 10 artesanos restantes dicen cumplir con normas para la fabricación de sus productos, entre las que se destacan la norma NTC 5637 Sello Ambiental Colombiano para Artesanías en Fique y Sello de Calidad “Hecho a Mano”, certificaciones otorgadas por el Icontec.

Figura 9. ¿Sus productos cumplen la normatividad?



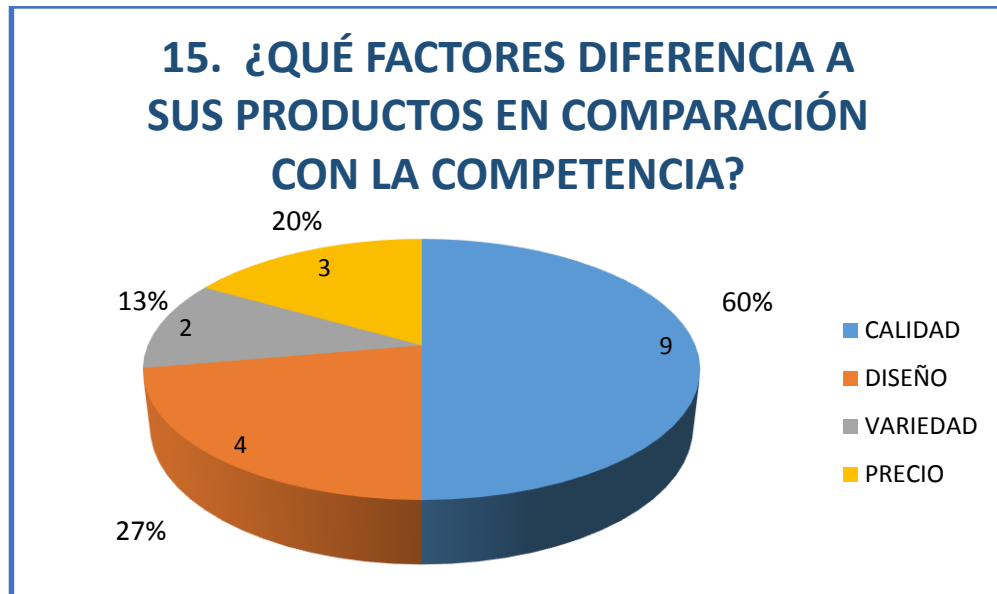
De los 18 empresarios encuestados, el 61% correspondiente a 11 empresas, comercializan sus productos bajo marca propia y el 39% restante no ha creado un signo de distinción en sus productos sin dar identidad al trabajo realizado, entre estos están las 5 empresas que sólo tienen actividad comercial y dos que corresponden al gremio de los fabricantes. (Ver figura 10)

Figura 10. ¿Bajo qué marca comercializa sus productos?



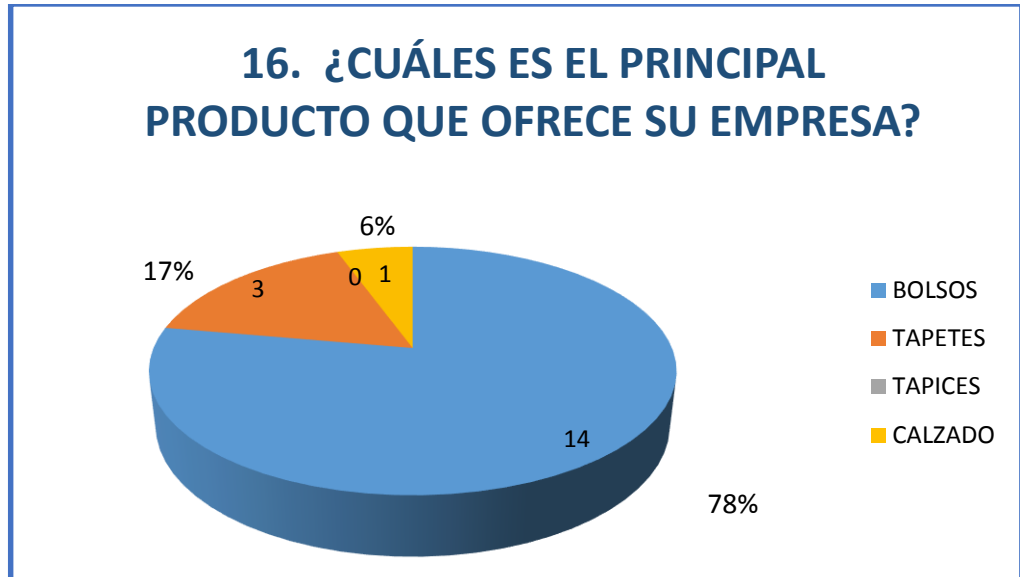
A partir de la figura 11 se puede inferir que los 13 fabricantes diferencian sus productos de los demás competidores porque sus productos se distinguen por calidad y diseño, 9 de los fabricantes perciben que sobresalen por la calidad de sus productos y los cuatro restantes opinan que su éxito se debe al diseño de sus artesanías. Para los 5 comerciantes, los factores diferenciadores por los cuales los clientes eligen sus productos son precio y variedad.

Figura 11. Factor diferenciador



La figura 12 permite afirmar que del 100% de las empresas encuestadas el 78% comercializa principalmente bolsos, seguido de tapetes con un 17% y un 6%, correspondiente a una sola empresa, oferta calzado. Se puede evidenciar que productos como los bolsos en sus diferentes referencias y los tapetes son las artesanías más ofertadas por los artesanos Curiteños porque son las más demandas por sus clientes. Sin embargo se dedican también a la fabricación y comercialización en menor volumen de otros productos como hilos, telas, cinturones, individuales, llaveros, manillas y sombreros.

Figura 12. Principal producto

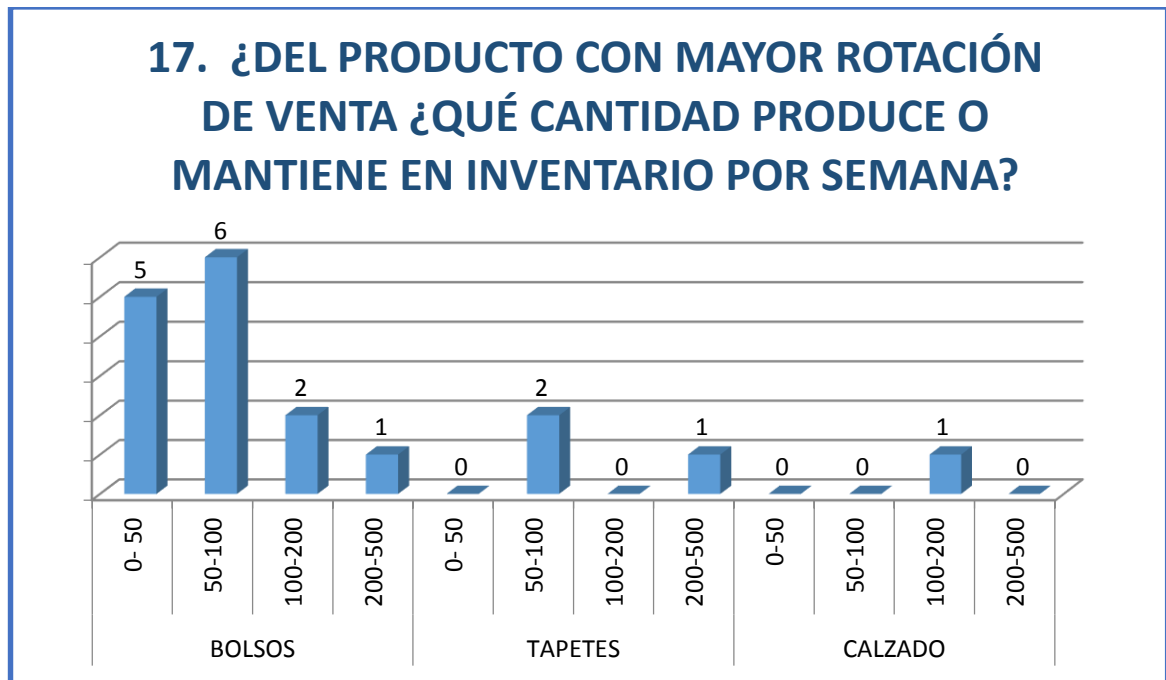


Teniendo en cuenta la figura 13 se puede afirmar que de las 14 empresas encuestadas que tienen los bolsos como producto con mayor rotación, 5 de ellas cuentan con una oferta ente 0-50 unidades por semana, 6 de ellas tienen una mayor producción o inventario entre 50-100 unidades por semana, 2 artesanos de bolsos fabrican entre 100-200 bolsos semanales y sólo un fabricante puede tender una producción entre 200 y 500 bolsos semanales. Los rangos fueron puestos hasta la capacidad actual máxima por semana, es decir que cada semana entre las 14 empresas en su capacidad máxima ofertarían 1750 bolsos semanales, es decir, 7000 bolsos mensuales. El precio de venta por unidad oscila entre \$10.000= y \$200.000=

De las 3 empresas de artesanías que tienen como producto de mayor rotación los tapetes dos de ellas tienen una producción entre 50-100 tapetes por semana y una de ellas entre 200 y 500 tapetes por semana; para una producción en su capacidad máxima entre las tres empresas de 700 tapetes semanales, es decir, 2800 tapetes mensuales. El precio de venta por unidad oscila entre \$45.000 y \$200.000=

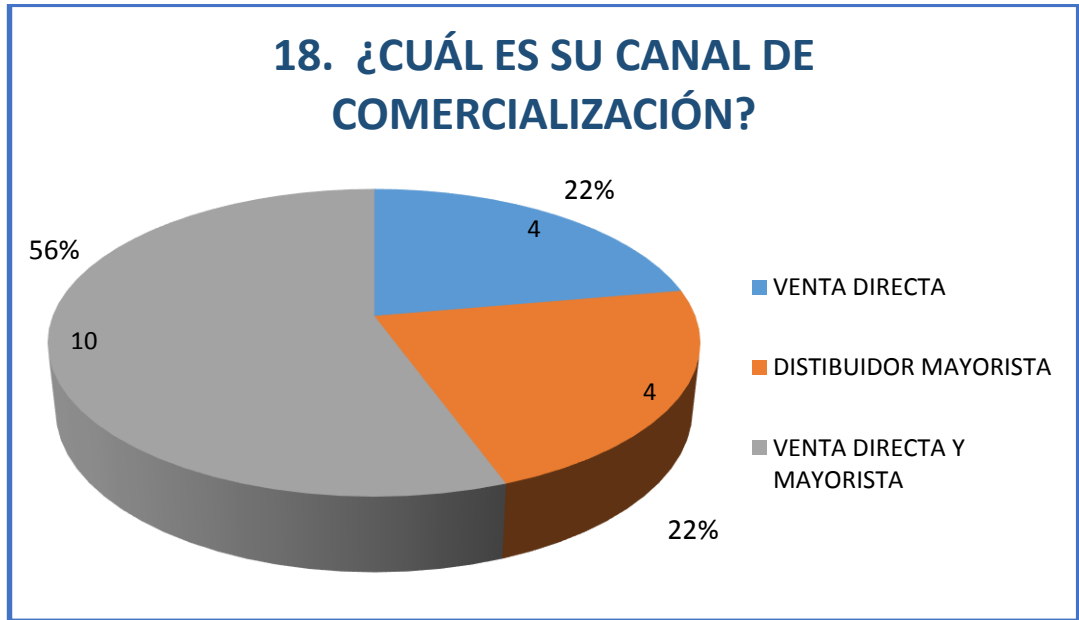
La única empresa que produce y comercializa calzado en mayor volumen oferta, en su capacidad máxima, 200 pares de calzado semanales, es decir 800 pares de calzado mensuales. El precio de venta por unidad oscila entre \$15.000 y \$30.000=

Figura 13. Artículo y capacidad de su oferta.



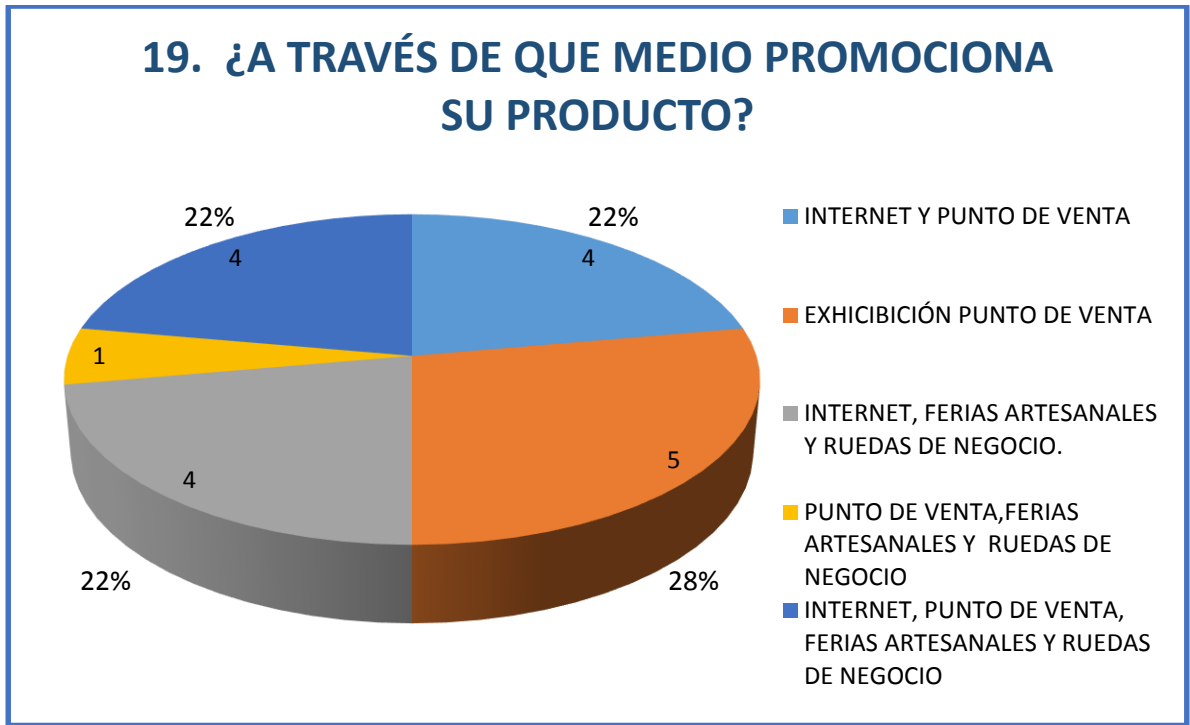
El 56% de las empresas encuestadas tienen su canal de distribución dividido entre la venta directa y los distribuidores mayoristas. De las ocho restantes, cuatro empresas sólo comercializan sus productos a través de la venta directa en sus locales comerciales, todas estas empresas corresponden a los artesanos que sólo comercializan y no fabrican el producto; y las 4 restantes realizan su actividad de comercialización a través de los distribuidores mayoristas, estas cuatro empresas corresponden a fabricantes de las artesanías. (Ver figura 14)

Figura 14. Canal de Comercialización



La figura 15 permite analizar que el 28% de las empresas que solo se dedican a comercializar las artesanías promocionan sus productos únicamente a través de exhibición en su punto de venta, 9 de los fabricantes tienen punto de venta y solo 4 utilizan las ferias y el internet como único medio para promocionar sus productos. También es destacable analizar que los fabricantes son los que asisten a las ruedas de negocio o ferias artesanales y que solo cuatro fabricantes tienen un negocio posicionado y sólido al promocionar sus productos por todos los medios.

Figura 15. Medios de promoción



El análisis de las figuras 16 y 17 permite concluir que el 86% de los artesanos consideran que sus negocios son exitosos, tan solo dos de las empresas encuestadas consideran que no son exitosas y que eso se debe a la alta competencia que existe en el municipio y a que cada vez, los precios de las artesanías disminuyen en el plano local siendo obligados a bajar sus precios de venta y afectando la rentabilidad de las empresas.

Figura 16. ¿Considera que actualmente, su negocio es exitoso?

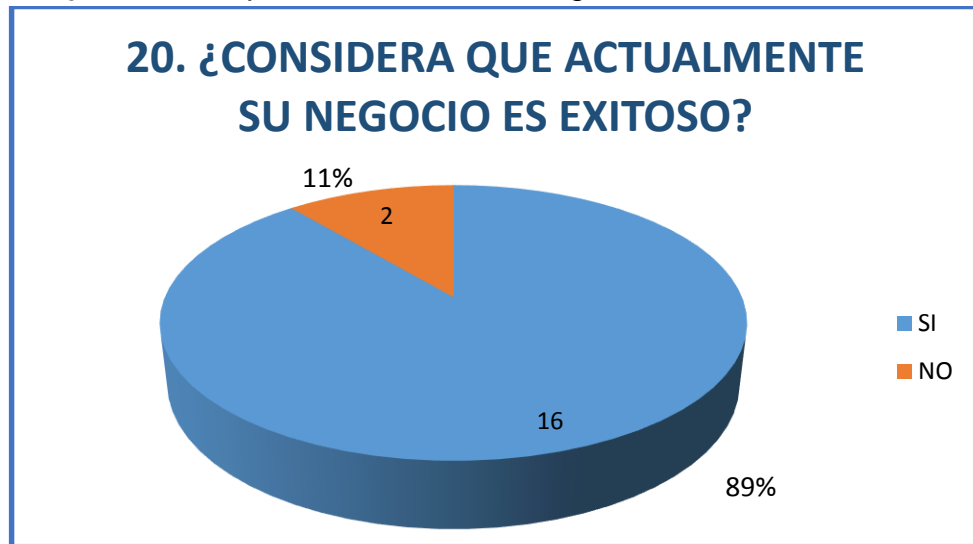
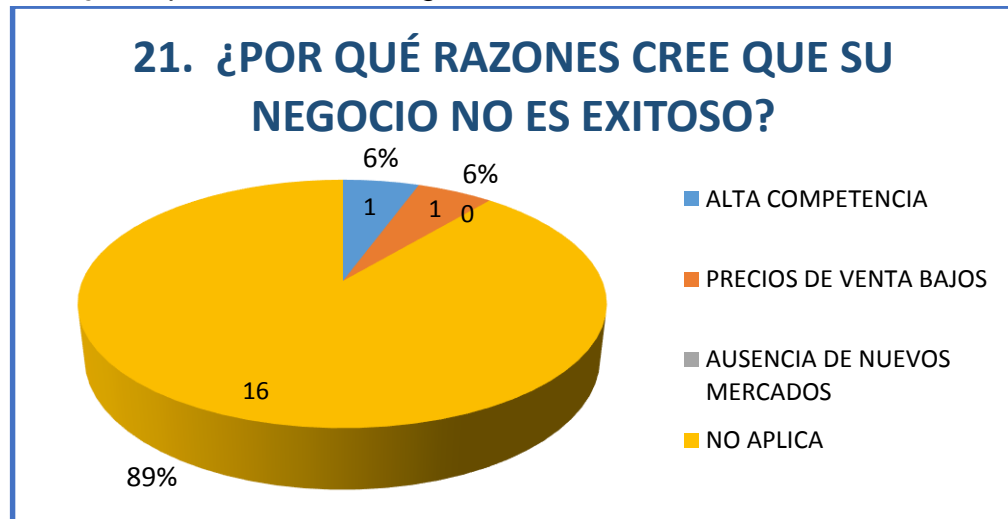


Figura 17. ¿Por qué razones su negocio no es exitoso?



El 58% de las empresas encuestadas no se encuentran vinculadas en ninguna agremiación, sólo el 42% de los artesanos se encuentran asociados, entre estos, 7 empresas están vinculadas a ASTECUR, la Asociación de Tejedores de Curití. Solo una empresa se encuentra asociada tanto a ASTECUR como a

FENALFIQUE-Santander, en una empresa llamada Ecofibras la cual posee gran reconocimiento a nivel nacional por el trabajo realizado por más de 19 años con cultivadores y tejedores del fique impulsado el Desarrollo figuero en Santander. (Ver figura 18)

Figura 18. ¿A cuál asociación se encuentra vinculada su empresa?



Las figuras 19 y 20 permiten inferir que de los 18 artesanos encuestados el 50% de estos exporta indirectamente los productos a países del continente Americano y Europeo; los Estados Unidos figura como el principal destino de las exportaciones de los productos artesanales Curiteños, seguido por España, Francia, Ecuador y Brasil.

Figura 19. ¿Exporta sus productos?

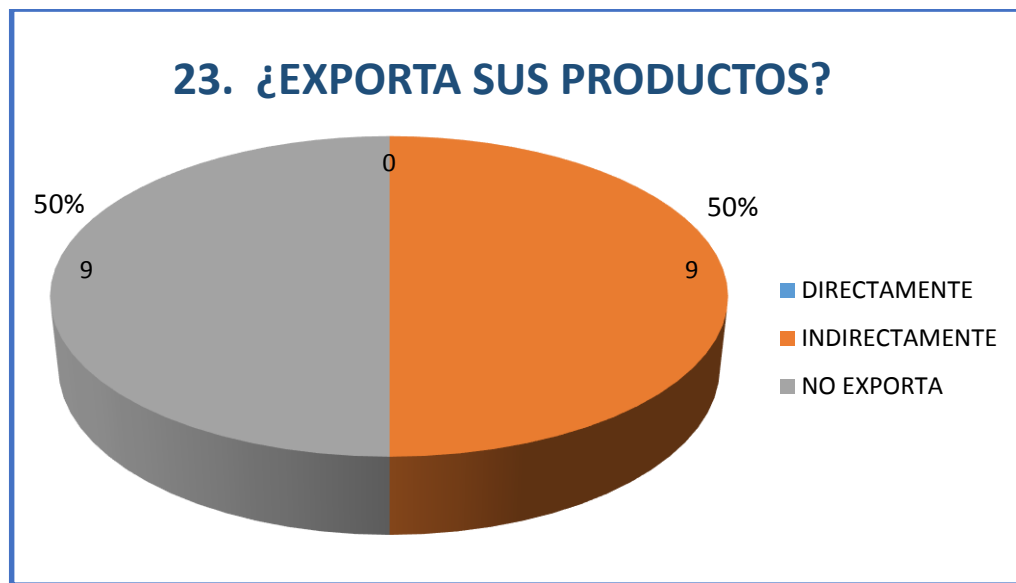


Figura 20. ¿A que países exporta?



Tanto fabricantes como comerciantes ven como problemas para la exportación de sus productos los altos volúmenes necesarios para cumplir con la demanda, el cumplimiento de normas exigidas por los países destino que requeriría de adecuaciones en los procesos existentes de fabricación y los altos costos asociados a la logística adecuada para la entrega de los productos al cliente internacional. Debido a estos factores, sumados con los miedos a cambiar de régimen, del subsidiado al contributivo, y hacer adecuaciones a sus procesos son las causas de no exportar directamente sus productos. (Ver figura 21)

Figura 21. Problemas de la exportación.



La figura 22 infiere que el 89% de los artesanos consideran que al existir una demanda definida podrían aumentar la oferta de sus productos. El 11% restante correspondiente a dos empresas que dentro de sus procesos no cuentan con la labor de la tejeduría sino que se dedican únicamente a la comercialización, manifiestan no poder aumentar la oferta de sus artesanías.

Figura 22. ¿Incrementaría de la oferta de sus productos?



Ninguna empresa de artesanías se negó a realizar alianzas para la exportación de sus productos, sin embargo de las 18 empresas encuestadas el 22% correspondiente a 4 manifestaron no estar seguros de realizar o no este tipo de alianzas. El 78% que afirmaron tener interés de entablar relaciones comerciales con la comercializadora, manifestaron agrado por exportar sus productos dado que sería una oportunidad de aumentar las utilidades de sus negocios. (Ver figura 23)

Figura 23. Alianza comercial



## ANEXO C.

### ANÁLISIS PRELIMINAR DE LA PUESTA EN MARCHA LA IDEA DE NEGOCIOS

**1. Generalidades del fique.** “El fique es una planta originaria de la América Tropical, su cultivo se da de manera particular en las zonas andinas de Colombia, Venezuela y Ecuador, de donde se extendió hacia la costa oriental de Brasil y todas las Antillas. En la actualidad sólo existe fique en Colombia, Costa Rica, Venezuela y Ecuador, siendo Colombia el mayor productor mundial”<sup>39</sup>.

Los componentes principales de la planta de fique son la fibra, el jugo, la estopa y el bagazo, se extraen a partir de las hojas de fique, las cuales son rígidas, carnosas, de color verde y pueden llegar a medir hasta 2 metros de longitud; sus fibras lucen un color casi blanco, un poco ásperas, rígidas y muy resistentes a la tensión.

Figura 1. *Planta de fique*



Figura 2. *Fibra de fique*



Fuente: [www.elfiquevidadelpueblo.blogspot.com](http://www.elfiquevidadelpueblo.blogspot.com)

<sup>39</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Acuerdo para el Fomento de la Producción y la Competitividad del Subsector del Fique. Bogotá. 2004.

La fibra del fique hace parte del mercado mundial de las fibras naturales, las cuales se clasifican en fibras duras y blandas, su diferencia radica en que las fibras duras provienen de las hojas y las fibras blandas del tallo de la planta, el fique es una fibra dura, al igual que el Sisal, el Henequén y la Abaca. (Ver Tabla 1)

Las fibras naturales afines al fique y principales competidoras en el mercado nacional y mundial son el yute y el sisal. La producción de estas fibras, en el año 2005, aumentó debido a una creciente demanda mundial de fibras naturales. Sin embargo, las fibras blandas como el yute y el kenaf tuvieron una mayor producción que las fibras duras como el sisal y el fique. (Ver Tabla 2)

Tabla 1. Caracterización fibras naturales afines al fique.

<b>Fibra vegetal</b>	<b>Nombre científico</b>	<b>Tipo de fibra</b>	<b>Lugar de producción</b>	<b>Fabricación y usos</b>
<b>FIQUE</b>	Furcraea bedinghausii	Dura	Colombia	Sacos o empaques, artesanías, sogas, hilos, telas, relleno de colchones y cojines, papel artesanal.
<b>YUTE</b>	tiliaceae Corchorus	Blanda	India	Hilos, tejidos, sacos, alfombras y nuevos productos como geotextiles
<b>SISAL</b>	Agavácea Agave Sisalana	Dura	Brasil	Cordelería, costales, hilaza para alfombras, hamacas, relleno de colchones, pasta para papel.
<b>HENEQUÉN</b>	Agavácea	Dura	México y Cuba	Hilos, sogas, cordeles,

	Agave Fourcroydes			alfombras, hamacas, sombreros, sacos.
<b>KENAF</b>	Malvaceae Hibiscus Cannabinus	Blanda	India, China y Tailandia	Papel, cartón, empaques, acolchados de alfombras, sustitutos de vidrio.
<b>ABACA</b>	Musacenae  Musa Textiles	Dura	Filipinas y Ecuador	Textiles.

Fuente: Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Cadena Productiva de Fique en Colombia. 2009.

Tabla 2. Producción mundial de fibras naturales por país 2005:

Posición	Fibra	País	Producción (miles de toneladas)	Participación mundial
1	Yute	India	1.900.000	57%
2	Yute	Bangladesh	800.000	24%
3	Sisal	Brasil	191.103	6%
4	Abaca	Filipinas	70.356	2%
5	Yute	China	68.000	2%
6	Sisal	México	41.856	1%
7	Abaca	Ecuador	27.194	1%
8	Yute	Myanmar	26.169	1%
9	Sisal	Kenya	25.000	1%
10	Fique	Colombia	22.000	1%
Total			3.350.437	100%

Fuente: Biogestión Universidad Nacional de Colombia. Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Cadena Productiva de Fique en Colombia.

“En el 2005 la producción mundial de fibras blandas aumentó en más de un 12%”<sup>40</sup>, evidenciando el crecimiento gradual del consumo de fibras naturales en el mundo estimulado por el aumento del precio del polipropileno y por la importancia del uso de productos naturales sobre los sintéticos, debido a sus mayores atributos en cuanto a impactos ambientales.

La preferencia de fibras blandas como el yute se debe a que manejan menores precios de venta que las fibras duras debido a que el proceso de extracción de fibra a partir del tallo de la planta es menos costoso que el proceso de extracción de las fibras duras las cuales provienen de las hojas de la planta. Sin embargo, el fique sobresale entre las fibras duras al ser una fibra más competitiva que el sisal y la abaca en cuanto a precio se refiere.

En el año 2010, se evidencia una disminución de la producción mundial de las fibras naturales, tanto de fibras blandas como duras, en comparación con los datos registrados en el año 2005 (Ver Tabla 3); no obstante, durante el 2010 es lanzada una iniciativa por parte de la FAO, Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura, denominada: “Fibras del Futuro”<sup>41</sup>, con la cual se busca la transición a una economía basada en productos biológicos y modelos de desarrollo sostenibles ofreciendo amplias perspectivas para los mercados de las fibras naturales. Las principales fibras naturales sobre las cuales ésta iniciativa centra la atención son el sisal, el yute, la abaca y el bonote; sin embargo, el fique hace parte de las “Fibras del Futuro” representado por Colombia quien hace parte del grupo intergubernamental sobre fibras duras de dicho programa<sup>42</sup>.

Tabla 3. Producción mundial de fibras duras 2010

---

<sup>40</sup> CASTELLANOS. Op. Cit., p. 25

<sup>41</sup> FAO - ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA. Página Principal Fibras del Futuro. [En línea] Disponible en:  
< <http://www.fao.org/economic/futurefibres/pagina-principal-de-fibras-del-futuro/es/>>

<sup>42</sup> FAO - ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA. Grupo Intergubernamental sobre Fibras Duras. [En línea] Disponible en:  
< <http://www.fao.org/economic/futurefibres/home/igg/en/>>

FIBRA	PRODUCCIÓN (MILES TONELADAS)	PARTICIPACIÓN MUNDIAL
YUTE	2.786.020	74,37%
BONOTE	623.494	16,64%
SISAL	206.601	5,51%
ABACA	68.028	1,82%
HENEQUEN	38.200	1,02%
FIQUE	23.959	0,64%
<b>TOTAL</b>	<b>3.746.302</b>	<b>100%</b>

Fuente: FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Informe de Fibras del Futuro. 2010

El fique, Además de destacarse entre las fibras duras por su menor precio, según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural<sup>43</sup>, la planta de fique tiene diferentes variedades con características únicas que permiten una estrategia propicia para el cultivo y la extracción de la fibra, entre las variedades más destacadas se tiene:

- Uña de águila (*Furcraea macrophylla*): Planta originaria de Colombia, crece espontáneamente en Cauca, Santander, Antioquia, Cundinamarca, Boyacá y Nariño. Sus hojas son de color verde claro por encima, color cenizo por debajo, tiene espinas encorvadas en sus bordes y un aguijón pequeño en las puntas. Emite muchos hijuelos en el suelo y en el tronco. Esta planta se desarrolla bien en suelos secos y en los climas cafeteros. Produce muy buena calidad y cantidad de fibra.
- Tunosa común (*Furcraea gigantea*): Planta originaria de Brasil, sus hojas son de color verde brillante por ambos lados, sus bordes llenos de espinas café, tolerante a suelos pobres en nutrientes, requiere para su desarrollo

<sup>43</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Guía ambiental del sector fiquero. Op. cit., p. 22, 23 y 24

condiciones de semi-humedad, temperatura cálida y exposición a la luz solar. En Colombia crece espontáneamente y su uso es restringido.

- Fique cenizo (*Furcraea cabuya*): Crece de forma espontánea en Colombia, Costa Rica y Panamá. Sus hojas son de color verde y lisas por encima y de color gris por debajo. Carece de espinas. Se reproduce por hijuelos y bulbillos, cada planta produce alrededor de 1 kilo de cabuya por año, por lo que es preferida para elaborar artesanías, debido además a su cabuya liviana y de fibras fuertes.
- Borde de oro (*Furcraea castilla*): Planta originaria de Colombia, principalmente de Antioquia y Tolima. Sus hojas son verde brillante con dirección casi vertical. Tiene pocas espinas y una margen o franja de color amarillo. Emite algunos hijos en el tronco.
- Cabuya o rabo de chucha (*Furcraea andina*): Planta originaria de Perú y Ecuador; en Colombia se cultiva principalmente en Nariño. Planta de tronco corto, hojas abiertas cóncavas o casi aplanadas, angostas en la base, agujones encorvados hacia la parte distal de la hoja, las flores no producen semillas pero en su lugar forman bulbillos cónicos que producen hojas verdes. La planta produce anualmente cerca de 1 Kg. de fibra natural.

**3.1.2 Características y componentes de la planta de fique.** Las hojas de fique poseen gran variedad de características químicas que convierten esta planta en atractiva por la diversidad de elementos y sustancias que contiene motivando a su aprovechamiento integral. (Tabla 4)

Tabla 4. Composición química de la hoja del fique

Fibra		Jugo	Bagazo	
Cenizas	0.7%	Clorofila	Cenizas	12.2%
Celulosa	73.8%	Carotenoides	E.E.	3.64%
Resinas, ceras y grasas	1.9%	Saponinas Azúcares	Proteína Elementos Nitrogenados	9.84% 71.29%
Lignina	11.3%	Resinas	Calcio	21.65%
Pentosanos	10.5%	Flavonoides Ácidos orgánicos	Fósforo Magnesio	0.09% 0.2%
TOTAL	98.2%	Alquitranes Agua Lignina Calcio Lipoides Fósforo	Fósforo Sodio Cobre Hierro Manganeso Zinc	1.81% 0.04% 14 ppm 647 ppm 33 ppm 17 ppm

Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Guía ambiental del subsector fitoquímico.

Los componentes físicos de la planta de fique son la fibra, el jugo, la estopa y el bagazo:

- **Fibra de fique:** La fibra extraída de la hoja del fique tiene un 4% máximo del peso total de la hoja, constituye la estructura principal de las paredes celulares del tejido vegetal y está compuesta por celulosa y algunas impurezas como ligninas y pigmentos. Cada filamento está constituido por fibrillas elementales soldadas entre sí por una goma (lignina). Los extremos de las fibrillas se superponen para formar filamentos multicelulares a lo largo de la hoja y son éstos los que conforman la fibra de fique.
- **Estopa y bagazo:** Está conformado por un 30% de fibrillas y un 70% de pulpa vegetal. Las fibrillas, conocidas como estopa, pueden extraerse por tratamientos fisicoquímicos del residuo para ser utilizados en la fabricación de pulpa para papel, mientras que el producto restante, conocido como bagazo, se utiliza como fertilizante orgánico en los mismos cultivos.

- Jugo de fique: Del desfibrado, queda un 96% de residuos y subproductos que, en general, se desechan. El jugo constituye el 70%, del cual hasta el 40% se puede extraer por prensado. Este es una suspensión con características variables, dependiendo de la edad, la estación del año y la fertilidad del suelo. De color verde ocre, tiene un olor característico fuerte, y es muy corrosivo. Su densidad es de 1.02 Kg. /L y su pH varía entre 4 y 5. Sus constituyentes se conocen en forma cualitativa, siendo agua, celulosa, materia orgánica y minerales, con los siguientes valores porcentuales:
  - ✓ 85% humedad.
  - ✓ 6% celulosa. (D-glucosa)
  - ✓ 8% parte orgánica y amorfa (Con sacarosa, proteínas, nitrógeno, fósforo, calcio, potasio, saponinas y sapogeninas).
  - ✓ 1% Minerales.

En Colombia el componente de la planta de fique más empleado es la fibra para la industria de empaques y textil, aprovechando así solo un 4% de su utilidad y desperdiciando el 96% restante, en los últimos años se ha venido investigando sobre el aprovechamiento integral de la planta de fique para la fabricación de productos potenciales a partir del jugo, la estopa y el bagazo. (Ver Tabla 5)

Tabla 5. Composición porcentual de los productos

Componente	Porcentaje en la hoja	Porcentaje útil	Usos
Fibra	5	4	En la industria textil, empaques
Jugo	70	40	Extracción de esteroides
Estopa	8	3	Pulpa de papel
Bagazo	17	10	Material de construcción, abonos

Fuente: Guía ambiental del subsector figuero. Segunda edición. Cadefique.

**3.1.3 El sector figuero en Colombia.** “El Fique era la fibra nacional por excelencia<sup>44</sup>”; perdió ese título debido al uso de fibras sintéticas. Se conoce comúnmente con el nombre de fique, cabuya, penca, maguey, cabuya blanca, cuchao y cocuiza.

Esta fibra natural “ha sido durante siglos el motor del desarrollo económico y social de varias comunidades rurales del país<sup>45</sup>” y se caracteriza por hacer parte de la cultura y costumbres de las comunidades indígenas y campesinas de Colombia, quienes ancestralmente han utilizado la fibra para la elaboración de mochilas, lazos, alpargatas, entre otros.

El sector figuero de Colombia se caracteriza por ser de baja competitividad, debido a productos y procesos tradicionales poco tecnificados, de bajo valor agregado, de aprovechamiento limitado de la planta de fique, al únicamente transformarse el 4-6 % de la hoja para la producción de fibra, y a la masificación del uso de fibras sintéticas. Sin embargo, Colombia es el mayor productor mundial de fique y el décimo en la producción mundial de fibra natural contribuyendo, para el 2005, con un 1% y para el 2010, con un 0.64% en la producción mundial de fibras naturales.

El fique tiene la oportunidad de consolidarse en el mercado nacional y abrir nuevos nichos de mercado en el exterior como producto biodegradable, teniendo en cuenta la tendencia del uso de insumos y productos naturales y amigables con el medio ambiente.

**3.1.3.1 Producción nacional.** “Colombia es el mayor productor mundial de fique seguido por Venezuela, Ecuador y Costa Rica con una producción estimada de

---

<sup>44</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Guía ambiental del sector figuero. Op. cit., p. 7

<sup>45</sup> CASTELLANOS. Op. Cit., p.33

1.000 ton/año para cada uno, una cifra baja comparada con las 20.000 ton/año producidas por Colombia”<sup>46</sup>.

Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural<sup>47</sup>, los principales departamentos productores de fique se ubican en la región andina del país. Se cultiva fique en 13 departamentos y se calcula que son 72 municipios fiqueros. Los cinco principales productores son Cauca, Nariño, Santander, Antioquia y Boyacá, siendo el Cauca el mayor productor con más de 7.000 toneladas al año. Estos cinco departamentos proporcionan el 99% de la producción nacional y representan el 99% de la superficie cosechada.

La superficie cultivada promedio anual de fique en Colombia, teniendo en cuenta los años 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011, ocupaba 18.791 hectáreas con una producción de 21.959 toneladas y 1.168 kg/ha/año de rendimiento productivo, (Ver Tabla 6)

Los departamentos de mayor área sembrada son Cauca, Nariño y Santander, que representan el 84% del área nacional sembrada en el periodo 2000-2011 (Ver Tabla 6). En los últimos años Antioquia, cuarto en la lista, ha ganado un 10% de participación departamental, porcentaje cedido por Cauca quien disminuyó su participación en la producción nacional pero que aún se mantiene como departamento líder en el cultivo de esta fibra natural. <sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> FUNDACIÓN CODESARROLLO. Fomento del cultivo del fique como alternativa de diversificación en los municipios de Támesis, Jericó y Montebello del departamento de Antioquia. Abril del 2007. p. 12

<sup>47</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Acuerdo para el Fomento de la Producción y la Competitividad del Subsector del Fique. Op. Cit.

<sup>48</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Anuario Estadístico del Sector Agropecuario. 2011

Tabla 6. Superficie cosechada, producción y rendimiento del fique obtenido por departamento, Años 2000 – 2011

Departamento	Variable	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Antioquia	Superficie	1.043	917	851	807	736	524	442	499	405	939	1.495	1.907
Antioquia	Producción	1.964	1.631	1.450	1.358	1.326	764	689	743	486	1.213	2.356	2.709
Antioquia	Rendimiento	1.883	1.777	1.703	1.682	1.802	1.458	1.559	1.489	1.200	1.292	1.576	1.421
Boyacá	Superficie	91	110	99	91	84	221	368	382	58	80	97	96
Boyacá	Producción	108	117	102	91	84	236	368	385	62	87	92	88
Boyacá	Rendimiento	1.187	1.066	1.027	1.000	1.000	1.068	1.000	1.008	1.069	1.088	948	917
Caldas	Superficie	0	0	0	0	0	23	73	104	113	186	198	344
Caldas	Producción	0	0	0	0	0	35	136	184	194	297	204	390
Caldas	Rendimiento	0	0	0	0	0	1.522	1.863	1.769	1.717	1.597	1.030	1.134
Cauca	Superficie	7.563	7.066	7.210	7.204	6.646	6.696	6.639	7.294	8.063	7.809	8.639	6.969
Cauca	Producción	7.594	7.201	7.942	9.161	8.696	7.152	7.263	8.199	9.287	9.269	10.349	7.774
Cauca	Rendimiento	1.004	1.019	1.101	1.272	1.308	1.068	1.094	1.124	1.152	1.187	1.198	1.116
Nariño	Superficie	4.378	4.007	4.690	4.664	4.764	5.312	5.360	6.334	6.270	6.673	6.348	6.274
Nariño	Producción	4.534	4.545	5.316	5.364	5.558	6.475	6.632	7.338	7.740	7.822	7.987	7.676
Nariño	Rendimiento	1.036	1.134	1.133	1.150	1.167	1.219	1.237	1.159	1.234	1.172	1.258	1.223
Norte de Santander	Superficie	0	0	0	0	42	42	42	53	49	57	57	55
Norte de Santander	Producción	0	0	0	0	68	68	68	75	20	40	150	138
Norte de Santander	Rendimiento	0	0	0	0	1.625	1.629	1.629	1.415	408	702	2.632	2.509
Risaralda	Superficie	57	57	57	57	57	127	153	179	189	195	82	126
Risaralda	Producción	47	47	47	63	73	158	216	215	227	156	65	101
Risaralda	Rendimiento	825	825	825	1.105	1.281	1.244	1.412	1.201	1.201	800	793	802
Santander	Superficie	4.855	4.645	4.484	4.480	4.310	4.066	4.108	3.861	2.817	2.762	2.730	3.168
Santander	Producción	5.107	4.932	4.752	4.499	4.603	4.173	4.693	4.192	2.844	2.734	2.756	3.150
Santander	Rendimiento	1.052	1.062	1.060	1.004	1.068	1.026	1.142	1.086	1.010	990	1.010	994
<b>Total</b>	<b>Superficie</b>	<b>17.987</b>	<b>16.802</b>	<b>17.391</b>	<b>17.303</b>	<b>16.639</b>	<b>17.011</b>	<b>17.185</b>	<b>18.706</b>	<b>17.964</b>	<b>18.701</b>	<b>19.646</b>	<b>18.939</b>
<b>Total</b>	<b>Producción</b>	<b>19.355</b>	<b>18.473</b>	<b>19.608</b>	<b>20.536</b>	<b>20.408</b>	<b>19.061</b>	<b>20.065</b>	<b>21.331</b>	<b>20.860</b>	<b>21.618</b>	<b>23.959</b>	<b>22.026</b>
<b>Total</b>	<b>Rendimiento</b>	<b>1.076</b>	<b>1.099</b>	<b>1.127</b>	<b>1.187</b>	<b>1.227</b>	<b>1.121</b>	<b>1.168</b>	<b>1.140</b>	<b>1.161</b>	<b>1.156</b>	<b>1.220</b>	<b>1.163</b>

Nota: Superficie en hectáreas (ha); Producción en toneladas métricas (t) en fibra; Rendimiento en kilogramos por hectárea (kg/ha). Fuente: Evaluaciones Agropecuarias Municipales. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - Secretarías de Agricultura Departamentales – UMATA.

**3.1.3.2 Demanda nacional del fique.** El fique se destina en mayor proporción a los sectores industrial y artesanal. Según el informe de Biogestión de la Universidad Nacional<sup>49</sup>, en el año 2004 la industria consumió 9.470 toneladas métricas de fibra de fique que corresponden al 52% de la producción nacional y estimando que el 48% restante se destinó a abastecer la actividad artesanal.

La demanda nacional de Fique para el año 2006 era de 30.000 toneladas, de las cuales 15.000 toneladas eran utilizadas para sacos de papa, panela y otros productos, 8.000 toneladas demandadas por la Compañía de Empaques de Medellín, 5.000 toneladas por Empaques del Cauca y las restantes 2.000 toneladas por Coohilados del Fonce.

**3.1.3.3 Fique en Santander.** Santander es el tercer departamento productor de fique en Colombia. Se puede observar que en promedio, a partir del año 2001 hasta el 2007 en Santander, se cultivaron 4.351 has y se produjeron 4.618 toneladas aproximadas de fique anuales; del 2008 hasta el 2011 desciende el promedio anual de superficie cultivada a 2.869 has y 2.871 ton de producción; para el año 2012 la superficie sembrada es de 3.149 has, la superficie cosechada es de 2.062 has y 2.600 ton producidas de fique. Se evidencia una disminución significativa en el cultivo y la producción del fique en el departamento a partir del año 2008, sin embargo, Santander se ha mantenido como el tercer departamento en producción fiquera del país. (Ver tabla 6 y 8)

Se observa también que en Santander, la superficie cosechada es menor en más de 1000 has a la superficie sembrada, lo cual indica que el área de la cual se obtiene la producción es considerablemente menor al total del área en la cual se depositó la semilla de fique, situación que permite indicar un mal manejo del cultivo. Ver tabla 8

---

<sup>49</sup> CASTELLANOS. Op. Cit., p. 37 y 38

Tabla 7. Producción de fique en los principales municipios de Santander 1994-2003

Año	Toneladas									
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Aratoca	56	56	56	56	56	56	56	350	350	210
Cepitá	21	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Curití	327	388	375	375	700	200	185	331	285	529
Mogotes	1.100	2160	1120	1.120	950	1.725	1.725	1.690	1.690	1.720
Onzaga	n.d.	n.d.	780	780	780	780	741	1.150	1.150	493
San Joaquín	162	2.868	2.781	2.781	2.781	2.862	2.532	1.057	1.012	1.128

Fuente: Evaluaciones Agropecuarias. Ministerios de agricultura y desarrollo Rural 2003

Tabla 8. Producción de fique en Santander 2012

MUNICIPIO	AREA (HAS)		PRODUCCIÓN OBTENIDA (TN)	RENDIMIENTO (TON/HA)
	SEMBRADA	COSECHA DA		
<b>ARATOCA</b>	250	200	200	1
<b>CURITÍ</b>	33	33	33	1
<b>LA PAZ</b>	5	3	5	1
<b>MOGOTES</b>	680	470	470	1
<b>MOLAGAVITA</b>	94	60	150	2,5
<b>ONZAGA</b>	927	300	300	1
<b>SAN JOAQUÍN</b>	1.135	974	1.461	1,5
<b>VALLE DE SAN JOSÉ</b>	25	20	24	1,20
<b>TOTAL</b>	<b>3.149</b>	<b>2.062</b>	<b>2.643</b>	<b>1,28</b>

FUENTE: Evaluaciones agropecuarias municipales – EVA 2012. Secretaría de Agricultura del Departamento de Santander.

En la tabla 7 se presenta la producción figuera en Santander en los años 2002 y 2003 por municipios, destacándose como principales: “San Joaquín y Mogotes, cuyos volúmenes superaban las 1.000 toneladas anuales”,<sup>50</sup> municipios que una década después se mantienen como los primeros productores del departamento (ver tabla 8). En los otros municipios Santandereanos se observa un descenso significativo en la producción de fique, incluido Curití, debido a la pérdida de importancia del cultivo, superado de manera amplia por otro tipo de bienes sustitutos.

**3.1.4 Exportaciones de fique.** El país tiene una producción de fique de carácter autosuficiente y no orientada hacia el exterior.

Sin embargo se exportan productos de fique en dos modalidades: exportaciones producidas por la industria como empaques, telas, cordeles, etc.; y las exportaciones de productos artesanales las cuales en su mayoría son comercializadas por artesanías de Colombia.

Las exportaciones de la cadena de fique presentan un aumento a lo largo del periodo comprendido entre los años 2000 a 2008. (Ver Tabla 9)

Tabla 9. Exportaciones de fibra de fique y de productos de fique.

Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008*
Expotación fibra fique	81	5.622	1.293	2.890	3.064	29	0	0	0
Exportación productos fique	563.251	852.580	1.081.447	953.050	1.932.122	2.270.212	2.783.150	5.399.019	12.268.720
TOTAL	563.332	858.202	1.082.740	955.940	1.935.186	2.270.241	2.783.150	5.399.019	12.268.720

Fuente: Bancex (2008). Suministrado por Proexport.

<sup>50</sup> MOJICA, Amilcar y PAREDES, Joaquín. El Cultivo del Figue en el Departamento de Santander. Bucaramanga. Julio 2004. p.35

El Fique Colombiano se exporta en mayor proporción en la posición arancelaria No. 6305901000 (sacos - y talegas para envasar). (Ver Tabla 10)

Tabla 10. Participación de la posición arancelaria No. 6305901000 en las exportaciones del año 2012

<b>Posición Arancelaria</b>	<b>Descripción de la Posición</b>	<b>Valor FOB en dólares</b>
<b>6305901000</b>	Los demás artículos textiles confeccionados; Sacos (bolsas) y talegas, para envasar. De las demás materias textiles, De pita (cabuya, fique)	3,585,917.15

Fuente: Bacex – Ministerio de Comercio. Suministrado por Proexport 2013

En la Tabla 11 se pueden observar los destinos de las exportaciones Colombianas durante el periodo 2012 con su respectivo valor en FOB dólares, evidenciando los principales países demandantes de sacos y talegas para envasar en fique, siendo estos Ecuador, Guatemala, y Venezuela. En la tabla 12 se relacionan las principales empresas exportadoras de esta partida arancelaria como son la Compañía de Empaques S.A de Antioquia, Empaques del Cauca S.A. del Cauca y La Cooperativa Multiactiva de Hilados del Fonce de Santander.

Tabla 11. Participación de países importadores de la posición arancelaria No. 6305901000 en las exportaciones del año 2012

<b>Nombre País</b>	<b>Vr. FOB</b>
<b>ECUADOR</b>	2,471,118.05
<b>GUATEMALA</b>	512,250.00
<b>VENEZUELA</b>	455,354.10
<b>PERU</b>	50,080.00
<b>HONDURAS</b>	45,660.00
<b>REPUBLICA DOMINICANA</b>	21,490.00
<b>COSTA RICA</b>	13,320.00
<b>PANAMA</b>	9,262.00
<b>VIETNAM</b>	6,000.00
<b>ITALIA</b>	750.00
<b>ISRAEL</b>	618.00
<b>GRECIA</b>	15.00

Fuente: Bacex – Ministerio de Comercio. Suministrado por Proexport. 2013

Tabla 12. Participación de las empresas exportadoras de la posición arancelaria No. 6305901000 en el año 2012

<b>Nit</b>	<b>Razón Social</b>	<b>Vr. FOB</b>
<b>000890900285</b>	COMPAÑIA DE EMPAQUES S.A	3,404,200.95
<b>000891500059</b>	EMPAQUES DEL CAUCA S.A.	74,032.00
<b>000804005332</b>	COOPERATIVA MULTIACTIVA DE HILADOS DEL FONCE	45,942.00
<b>000900280866</b>	C.I. CACAO DE SANTANDER LTDA	27,370.00
<b>000900461462</b>	NORTH LOGISTIC OPERATOR S.A.S.	24,600.00
<b>000900261146</b>	SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL	8,280.00
<b>000860000996</b>	RAFAEL ESPINOSA HERMANOS & CIA SCA SUCES	750.00
<b>000041657135</b>	VARGAS RAMIREZ GLORIA LUCIA	618.00
<b>000860502509</b>	PVC GERFOR S A	103.20
<b>000800148312</b>	COMPAÑIA COLOMBIANA AGROINDUSTRIAL S A	15.00
<b>000800169352</b>	MERCADEO Y MODA S.A.S.	6.00

Fuente: Bacex – Ministerio de Comercio. Suministrado por Proexport. 2013

**3.1.5 Importaciones del fique.** A pesar de ser Colombia el primer productor mundial de fique, a lo largo de los años se ha calculado una demanda insatisfecha de fibra a nivel nacional, ya que el consumo aparente abarca la totalidad de la producción de fique en Colombia. “La demanda insatisfecha para el año 2002 alcanzó las 6.000 toneladas de fibra, 7.000 toneladas en el 2003, en el 2004-2005 de 8.000 a 10.000 toneladas que no podía ser cubierta por la producción

nacional”<sup>51</sup>. Debido al déficit de cabuya en el país se han llevado a cabo importaciones de material sustituto del fique, fibras como el sisal y el yute traídas desde Brasil. La producción de Colombia en el 2007 de fique fue de 20.000 toneladas, mientras que la demanda interna del producto era de 30.000 toneladas; las 10.000 toneladas restantes se importaron del Brasil<sup>52</sup>. Existieron importaciones durante los años 2004 y 2005. Cabe decir que en el periodo 2006 – 2007 y 2008 no se realizaron importaciones. Según la 34ª reunión del Grupo Intergubernamental sobre fibras duras, en abril de 2006, el valor de una tonelada de sisal tipo Brasil está sobre los USD \$ 810 equivalentes a \$1.941.270 pesos colombianos. (Ver tabla 13)

Tabla 13. Importaciones Fique (2002 – 2006).

AÑO	FIBRA	PAIS DE ORIGEN	EMPRESA IMPORTADORA	VALOR (USD\$)	TONELADAS
2002	---	---	---	0	0
2003	---	---	---	0	0
2004	Sisal	Brasil	Cia. de Empaques S.A.	460.000	648
		Venezuela	Alvaro Jaimes	27.500	39
2005	Sisal	Ecuador	Coagromar Ltda. para Cia. de Empaques S.A.	6.262	9
		Venezuela	Exportagro Ltda.	6.000	8
	Abacá	Ecuador	Coagromar Ltda. para Cia. de Empaques S.A.	214.581	1.5

Fuente: BACEX. Suministrado por Proexport (2006).

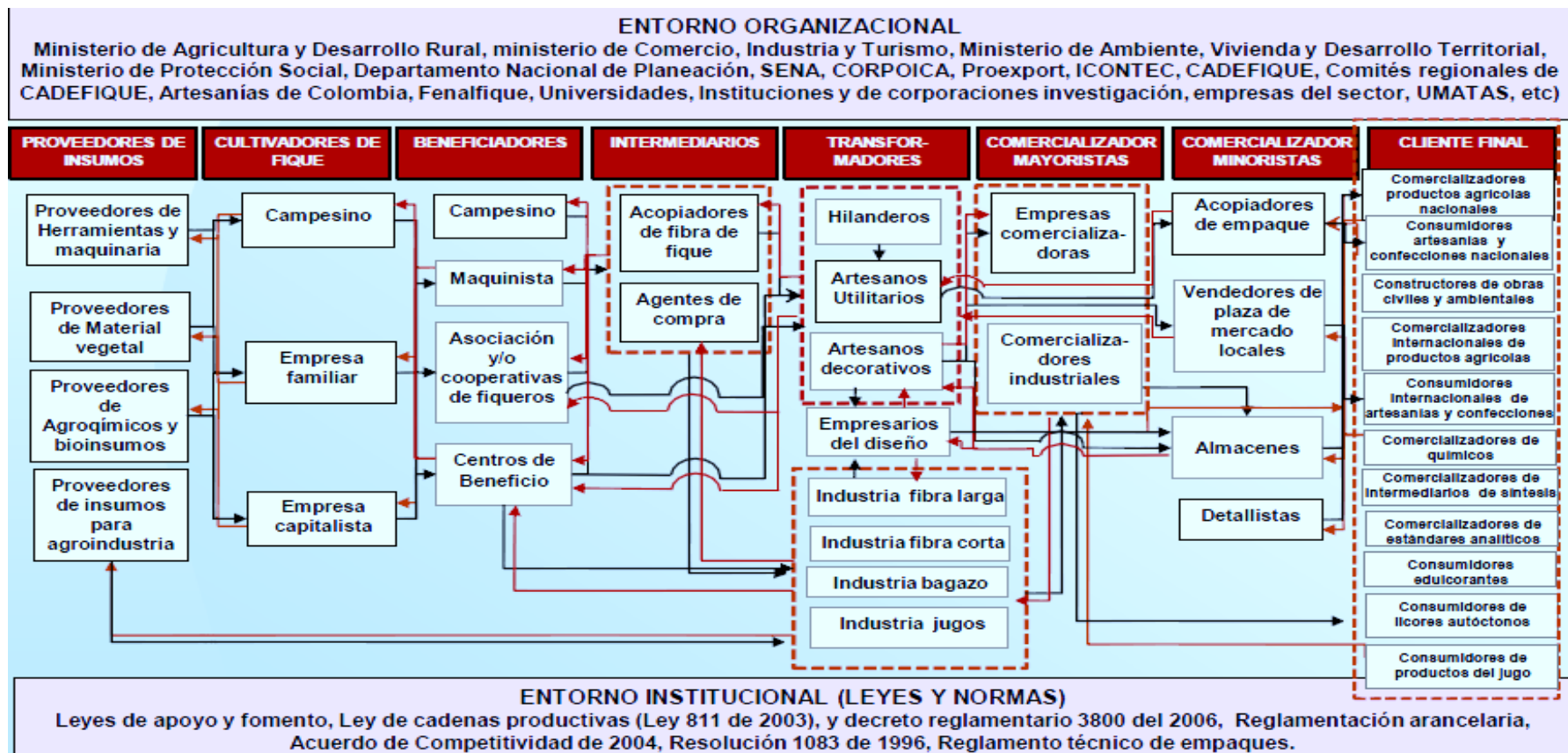
**3.1.6 La cadena productiva del fique.** La cadena productiva del fique en Colombia comprende ocho eslabones en los cuales se identifican los agentes económicos que participan directamente en el cultivo, producción, transformación, comercialización y logística de esta planta nacional. (Ver figura 3).

En el quinto eslabón se encuentran los transformadores de los componentes físicos de la planta de fique, es decir, los transformadores de la fibra larga, de la fibra corta, del bagazo y del jugo de fique.

<sup>51</sup> CASTELLANOS. Op. Cit., p. 35

<sup>52</sup> *Ibíd.*

Figura 3. Cadena productiva del fique



Fuente: Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Cadena Productiva de Fique en Colombi

En la figura 4 se presenta la transformación industrial del fique en Colombia, la cual se centra en la actividad artesanal decorativa en donde se producen ornamentos, en la actividad artesanal utilitaria o tejeduría en la cual se producen artesanalmente sacos ralos de fique, y en la actividad industrial más especializada en donde se producen sacos (empaques), telas, hilos, sogas, y las nuevas actividades de aprovechamiento integral del fique.

Figura 4. Clasificación de los transformadores del fique.



Fuente: Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Cadena Productiva de Fique en Colombia. 2009.

La clasificación del eslabón de los transformadores del fique fue elaborado en el informe de Biogestión de la Universidad Nacional<sup>53</sup>,

- **El segmento artesanal utilitario** está compuesto por aproximadamente 11.080 familias (66.480 productores), en los departamentos de Nariño con 6.000 familias (36.000 productores) y en Santander, 5.080 familias (30.480 productores), con un promedio de 6 integrantes/familia.

Estas familias se dedican a la producción de hilo y costales para el empaqueo de productos agrícolas como los tubérculos y verduras, fabrican sus costales, en telares rudimentarios de madera y de tracción

<sup>53</sup> CASTELLANOS. Op. Cit., p. 56 y 57

humana; y elaboran el hilo en máquinas hiladoras individuales, con energía eléctrica o en las antiguas ruecas manuales.

Los artesanos utilitarios en el departamento de Nariño elaboran empaques ralos de fique principalmente en los municipios de Guaitarilla, Pasto, Imués, Chachagüí y Nariño; los municipios de Samaniego y Providencia, elaboran hilo de cabuya para dichos empaques. Dichos empaques se comercializan con mayor proporción en el mercado papero regional de Pasto, Túquerres e Ipiales, con una producción reportada mensualmente de 868.000 sacos de fique<sup>54</sup>.

Igualmente, “las familias artesanas santandereanas que trabajan costales de fique producen semanalmente 203.200 empaques ralos (812.800/mes), provenientes de los municipios ubicados en la Provincia Guanentina”<sup>55</sup>.

“Los empleos directos generados por las actividades del eslabón artesanal utilitario se estiman en 60.200 empleos”<sup>56</sup>.

- **El segmento artesanal decorativo** está compuesto por grupos familiares, asociativos y mipymes dedicadas a la elaboración y comercialización de artículos como bolsos, tapetes, etc.

Los artesanos decorativos se encuentran distribuidos a nivel nacional en las principales regiones figueras del país, en los departamentos de Cauca, Nariño, Santander y Antioquia.

---

<sup>54</sup> CRUZ HERMIDA, Daniel – Cadefique. Cadena Agroindustrial del Fique – Informe 2008. Bogotá. Febrero 2008. p. 4

<sup>55</sup> *Ibíd*, p. 4

<sup>56</sup> *Ibíd*, p. 4

- **El segmento industrial** lo constituyen 1.900 operarios distribuidos en las diferentes empresas transformadoras de fique: Compañía de Empaques S.A. Empaques de Cauca S.A., Coohilados del Fonce Ltda. e Hilanderías de Colombia. Cuentan con prestaciones legales de ley y equipos de seguridad industrial.

Es bastante significativa la brecha existente en cuanto a desarrollo tecnológico del segmento artesanal con respecto al industrial, siendo este último quienes cuentan con procesos más tecnificados.

Existen en el país cuatro (4) empresas transformadoras del fique que constituyen el eslabón industrial de la Cadena, para la obtención de empaques, cordelería, felpas, entre otros productos, en los departamentos de Antioquia (Compañía de Empaques S.A. – CESA), Cauca (Empaques de Cauca S.A. – EMPACA), Santander (Coohilados del Fonce Ltda.) e Hilanderías de Colombia, en el departamento de Nariño, la cual produce hilo y cordelería exclusivamente.

“El eslabón industrial lo constituyen 934 operarios, distribuidos en las diferentes empresas transformadoras de fique: Compañía de Empaques S.A., Empaques de Cauca S.A., Coohilados del Fonce Ltda. E Hilanderías de Colombia respectivamente. Estos trabajadores, cuentan con las prestaciones legales de ley y equipos de seguridad industrial. Adicionalmente, se tiene que las tres (3) grandes empresas cuentan con Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001.”<sup>57</sup>

**3.1.7 Consumidores del fique.** Los consumidores del fique se pueden clasificar de acuerdo al producto final que se desee adquirir; esto a su vez depende del

---

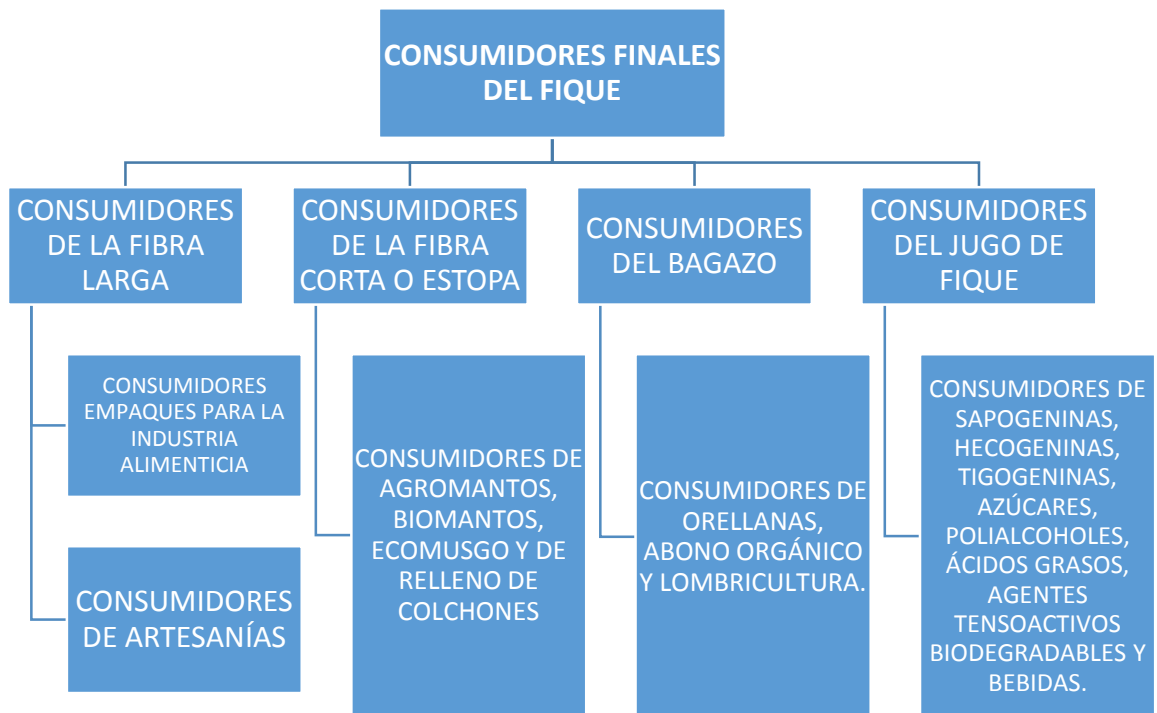
<sup>57</sup> *Ibíd*, p. 4

componente de la planta de fique, es así como se pueden observar la diversidad de productos provenientes de esta planta. (Ver figura 5)

Los productos obtenidos de la fibra larga son los productos de mayor reconocimiento en la cadena productiva del fique en Colombia. Se destacan productos como los sacos para empaque y cordelería, en el sector industrial y utilitario y la artesanía en el sector decorativo.

Los productos obtenidos a través de la fibra corta (estopa) y el bagazo se producen y se comercializan en Colombia en menor proporción. Organizaciones educativas y empresarios nacionales como la Universidad del Valle, Americana de Colchones, El Dorado, Spring, La Universidad Católica Del Oriente y EAFIT realizan investigaciones sobre nuevos usos de los productos de estos componentes de la planta de fique con el fin de hacer un uso integral de la misma.

Figura 5. Clasificación de los consumidores finales del fique.



Fuente: Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Cadena Productiva de Fique en Colombia. 2009.

Es de destacar que los productos potenciales del jugo de fique son sustancias como la hecogenina, tigogenina, sapogeninas y sus productos intermedios que permiten visionar una efectiva alternativa de comercialización y de gran rentabilidad para la industria, componente que no se ha aprovechado de manera efectiva a nivel nacional, debido a que desde el 2009 se encuentra en etapa de investigación básica y aplicada, requiriéndose un escalamiento industrial; sin embargo, “se cuenta con la existencia de una planta piloto para aprovechamiento de los jugos de fique en el municipio del Tambo, Nariño”<sup>58</sup>.

**3.1.8 Sector artesanal.** Se presentan inicialmente datos del sector artesanal a nivel general y mundial, posteriormente, se profundiza en el segmento artesanal decorativo, por ser este el eje principal del presente plan de negocios, para lo cual es importante conocer el sector artesanal de Colombia y propiamente el sector de las artesanías decorativas en fique en el lugar de localización del presente proyecto que es el municipio de Curití Santander,

**3.1.8.1 Artesanías.** “La artesanía se define como la fabricación de objetos mediante la transformación de materias primas naturales básicas, a través de procesos de producción no industriales que involucran herramientas y máquinas simples con predominio del trabajo físico y mental”<sup>59</sup>. Sin embargo las artesanías se reconocen por ser obras de arte, es decir un producto con identidad propia, de alto contenido de mano de obra y de incorporación de elementos históricos, culturales, estéticos, y artísticos.

---

<sup>58</sup> *Ibíd.*, p. 58

<sup>59</sup> BOGOTÁ. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Agenda interna para la productividad y la competitividad. Documento sectorial, Cadena Artesanal. Bogotá, Octubre de 2007.

**3.1.8.2 Sector Artesanal a Nivel Mundial.** El sector artesanal mundial, en los años 2007 al 2011 ha tenido una tendencia creciente evidenciada en las importaciones y exportaciones mundiales realizadas.<sup>60</sup>

Las importaciones crecieron con una tasa anual del 5.25%. (Ver Tabla 14)

Tabla 14. Importaciones mundiales del sector artesanal.

IMPORTADORES MUNDIALES DE PRODUCTOS DEL SECTOR ARTESANIAS					
Valor en Miles USD					
2007	2008	2009	2010	2011	TCPA 2007-2011
80,254,400	81,696,267	72,928,235	86,864,694	98,470,240	5.25%

Fuente: Centro de Comercio Internacional, Trademap. Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, Pro Ecuador.

Las exportaciones mundiales de artesanías también presentan una tendencia progresiva, con una tasa de crecimiento del 7.31%. (Ver tabla 15)

Tabla 15. Exportaciones mundiales del sector artesanal.

EXPORTACIONES MUNDIALES DE PRODUCTOS DEL SECTOR ARTESANIAS					
Valor en Miles USD					
2007	2008	2009	2010	2011	TCPA 2007-2011
80,821,797	87,900,030	78,320,396	90,432,658	107,155,792	7.31%

Fuente: Centro de Comercio Internacional, Trademap. Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, Pro Ecuador.

Tanto las importaciones como las exportaciones de artesanías a nivel mundial evidencian un crecimiento del mercado de estos productos debido a su venta y a su compra por diferentes países, lo cual demuestra que existe demanda y oferta en este sector.

<sup>60</sup> ECUADOR. INSTITUTO DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES E INVERSIONES. Análisis del sector artesanías. Quito. Diciembre de 2012.

**3.1.8.3 Sector artesanal Colombiano.** Según el Censo Económico Nacional<sup>61</sup> el sector artesanal colombiano está constituido por 350.000 personas que se dedican a oficios artesanales, representando alrededor de 15% del empleo de la industria manufacturera; existen además 1.200.000 personas vinculadas al sector de manera indirecta ya sea como artesanos de dedicación temporal o como agentes comerciales.

La población de artesanos corresponde principalmente a jefes de hogar, y está integrada en 60% por hombres y 40% por mujeres. Por oficios, la población de artesanos se concentra especialmente en la tejeduría con 57,5%; el trabajo en madera con 13,5%; la alfarería-cerámica, con 9,8% de la población; la marroquinería, con 3,5% y la joyería-orfebrería, con 2,4%. Los principales mercados para la producción artesanal son los municipios en los que habitan los artesanos. Sólo 1,3% de los talleres artesanales censados exporta y, además, lo hacen de manera ocasional. Las ventas del sector en el ámbito nacional, se distribuyen en 85% en el municipio de origen, 8% en otros municipios y 3% en otros departamentos.

Según Proexport, la artesanía colombiana tiene gran aceptación por parte de compradores mundiales de artesanías, debido a la variedad de artículos, al dominio de materiales y técnicas únicos, ya que es portadora de una mezcla de elementos precolombinos, españoles, nativos y afro americanos. Los productos se comercializan a través de 58 subpartidas arancelarias, y gozan de preferencias arancelarias totales para el ingreso a los mercados de Estados Unidos, la Unión Europea, Venezuela y Ecuador.

**3.1.8.4 Artesanías decorativas en fique.** Las artesanías decorativas en fique son productos como bolsos, zapatos, tapetes y decoraciones de fique elaborados por los artesanos en sus propios talleres, utilizando técnicas de crochet, macramé y

---

<sup>61</sup> ARTESANÍAS DE COLOMBIA. Censo económico nacional del sector artesanal. Bogotá. 1998.

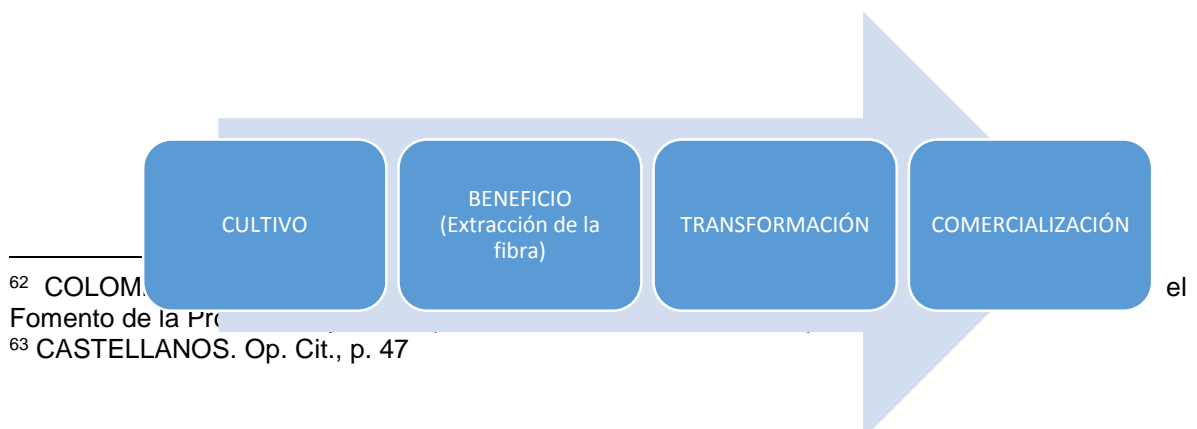
tejido en telares verticales, de donde son distribuidos directamente en puntos de venta al consumidor final, o a intermediarios quienes se encargan de vender las artesanías en los almacenes de cadena y al consumidor final<sup>62</sup>.

La comercialización de productos artesanales, es una actividad estrechamente relacionada con el turismo en las diferentes regiones figueras del país, ya que agradan al turista por tratarse de productos con diseños únicos, amigables con el ambiente, regionales y con valor agregado al ser elaborados manualmente.

“Existe concentración de mercados a nivel regional o municipal, encontrándose varios comercializadores de artesanías y en una misma región figuera e incluso en un mismo municipio; tal es el caso de Curití, municipio figuero y turístico de Santander en el que la venta de artesanías es una actividad bastante competitiva debido al alto número de comercializadores minoristas de artesanías en esta región, al igual que en Guaitarilla - Nariño, en el que se encuentra una alta concentración de talleres regionales de fabricación y venta de productos artesanales”<sup>63</sup>.

**3.1.8.5 Proceso productivo de las artesanías decorativas en fique.** El proceso productivo de las artesanías de fique sigue los mismos pasos en cultivo y beneficio del fique en la industria y en general del subsector figuero. (Ver figura 6.)

Figura 6. Proceso Productivo de la fibra del fique



<sup>62</sup> COLOM. Fomento de la Pr

<sup>63</sup> CASTELLANOS. Op. Cit., p. 47

Fuente: Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Cadena Productiva de Fique en Colombia. 2009.

El proceso de transformación para las artesanías decorativas en fique consta de siete subprocesos una vez recepcionada la fibra larga de fique; estos son:

- Escarmenado: El proceso de escarmenado también es conocido con el nombre de "peinado". este consiste en despegar y desenredar las fibras, de forma manual, pasando los manojos de fique secos a través de un cepillo de clavos con el fin de limpiarlo y peinarlo o realizando el escarmenado con máquina.
- Remojo: El remojo permite aflojar y retirar, en parte, tanto los residuos secos del cristal de las hojas de fique, como el polvo, grasa y mugre que puedan estar adheridos a las fibras. Se utiliza la fibra de fique, agua fría (20° C) o caliente y detergente en polvo, sin blanqueadores ni perfumes. Luego de este procedimiento se enjuaga con abundante agua.
- Descrude: El proceso de descrude consiste en la limpieza y humectación profunda del fique, de su efectiva realización depende en gran parte la calidad de la tintura ya que debe permitir una buena penetración del colorante, caso contrario la cabuya se decolora rápidamente. Se utilizan los mismos ingredientes del remojo pero se deja hervir durante una hora.
- Tinturado y mordentado: El proceso de tinturado consiste en darle color a la fibra de fique. Una de las maneras es llevando a cabo el procedimiento de tintura y mordentado en una fase. Se utilizan dos tipos de materias primas tintóreas: naturales y químicas.

Las tinturas químicas fijan mejor el fique, permiten un color homogéneo y trabajar con carta de colores definida, son más vistosas y apetecidas para el consumidor final y comprador de artesanías, pero tiene el inconveniente de tener implicaciones ambientales de cuidado sobretodo a los cuerpos de agua, lo que obliga a hacer un manejo adecuado de los vertimientos domésticos y de los talleres que las usan.

El fique tinturado con colorantes naturales siempre variará; esto ocurre porque nunca se pueden obtener materiales tintóreos idénticos, ya que dependen del suelo, clima, madurez y momento de recolección de la planta y/o árbol de donde se extrae la materia prima. Si se tintura de forma natural es necesario utilizar el mordiente que consiste en una mezcla de sales inorgánicas de alumbre  $KAl(SO_4)_2$  (Sulfato Aluminico Potásico), Sulfato de Hierro  $FeSO_4$  y Sulfato de Cobre  $CuSO_4$ , solubles en agua con el fin de fijar el color a la fibra.

Para este proceso de tinturado, se emplean ollas con capacidad aproximada de media arroba, donde se mezcla agua con 75 gr. de colorante, se deja hervir durante hora y media, luego se enjuaga, se fija el color con sal de bicarbonato y se coloca a la intemperie para un secado solar.

- Suavizado: En este proceso se realiza un suavizado para recuperar y/o mejorar la suavidad perdida durante los diversos tratamientos a los que fue sometida, por medio de un suavizante de uso doméstico en agua por espacio de 1 a 4 horas. Luego, se escurre y se seca pero no se enjuaga la fibra de fique.
- Hilado: El Hilado se lleva acabo luego que el fique escarmenado y tinturado se amarra longitudinalmente a un madero de donde se sacan

haces de fibra que se van estirando y calibrando en el torno para formar así el hilo continuo.

- Tejido: En el proceso de tejido se realizan diferentes artesanías utilizando técnicas de crochet, macramé y tejido en telares verticales, para la elaboración y comercialización de artículos como bolsos, tapetes, etc.

**3.1.8.6 Impacto ambiental en el proceso productivo de las artesanías decorativas en fique.** Este proceso productivo afecta mayormente, el recurso hídrico ya que se requiere abundante cantidad de agua para los diferentes procesos en especial remojo, descruce, tinturado - mordentado y suavizado. En cuanto a los vertimientos, se emplean detergentes, colorantes naturales y químicos, y sulfatos metálicos en los mordientes que deben ser tratados adecuadamente y no ser descargados directamente a las fuentes hídricas por el alcantarillado y en cambio sí, por decantación en lagunas de oxidación. Adicionalmente, se presentan emisiones en forma de polvo y también residuos sólidos (fibra sobrante).

En el año 2008, Icontec establece la norma técnica Colombiana NTC 5537, titulada: “Sello ambiental Colombiano. Criterios ambientales para artesanías, manualidades, hilos, telas y otros productos del diseño, elaborados en fibras de fique con tecnología artesanal”, donde se expone la implementación del Sello Ambiental Colombiano para el proceso productivo de las artesanías en fique, desde el cultivo, el beneficio, la preparación y la elaboración de las artesanías planteando información verificable a aplicar a las operaciones del proceso productivo de la fibra con el fin de causar menor impacto ambiental.

**3.1.8.7 Artesanías decorativas en fique en Curití Santander.** Las artesanías decorativas en fique son propias de Curití, un municipio de Santander donde la base de su economía es la tejeduría de esta fibra, actividad heredada de los

ancestros indígenas Guanes y que ha ido evolucionando desde la fabricación de sacos ralos para empaques en el sector agroindustrial, hasta la creación de productos decorativos personales o para el hogar de gran aceptación de turistas y demás clientes que optan por los productos amigables con el medio ambiente y de gran valor cultural.

Como mecanismo de apoyo a los cultivadores y tejedores de fique de Curití se creó en el año 1995 Ecofibras, una cooperativa productora y comercializadora de artesanías a nivel nacional e internacional. Esta empresa cuenta con 35 socios los cuales se benefician directamente de la actividad; sin embargo la mayoría de productores y tejedores del municipio elaboran este oficio en talleres satélites en el hogar y comercializan desde allí sus productos. Con el tiempo se han creado microempresas que han venido promoviendo este oficio al comercializar los productos artesanales y mejorar las condiciones de elaboración de la artesanía en cuanto a calidad y diseño incursionando en el mercado nacional; es así como algunas de estas se han juntado en una asociación de tejedores de fique, Astecur, para canalizar ayudas del gobierno o de entidades interesadas en su actividad económica.

De acuerdo a opiniones informales de los artesanos del municipio, otras pequeñas empresas y familias tejedoras que no han formalizado su negocio no evidencian mejora en la calidad de vida de sus miembros pues quienes no están vinculados a la asociación o a la cooperativa de tejedores no reciben beneficios en cuanto a precio y calidad de sus productos, constituyendo una oferta no agremiada, que son mayoría en el municipio.

Curití, es uno de los municipios donde se concentran gran variedad de productores y comercializadores minoristas de artesanías, reduciendo el mercado a ventas al turista con excepción de Ecofibras y Astecur que abarcan el mercado nacional, sin embargo es necesario abrir otras alternativas de comercialización para canalizar la gran oferta de artesanías del municipio con el fin de vender la

totalidad de la producción artesanal, aumentando los ingresos de los artesanos y contribuyendo al mejoramiento de su calidad de vida.

**3.1.8.8 Exportación de artesanías colombianas decorativas.** La exportación de las artesanías decorativas en fique ha sido impulsada por Artesanías de Colombia, empresa que exporta tales artesanías y brinda acompañamiento a productores y comercializadores para la exportación, con el fin de abrir nuevos mercados para los artesanos colombianos. Por su parte, Proexport, es una entidad gubernamental encargada de acompañar, asesorar, formar y promocionar productos de empresarios colombianos para la incursión al mercado mundial. Estas dos organizaciones ofrecen espacios exclusivos como ruedas de negocio, ferias, visitas a otros países con el fin de contactar clientes extranjeros y vender los productos colombianos.

Algunas de las artesanías decorativas más representativas son los bolsos basados en cestos, tapices y tapetes elaborados en fique<sup>64</sup>, basados en esta información iniciamos una búsqueda en la página de internet de la Dian en el link de servicios en línea Muisca con el fin de identificar las partidas arancelarias asociadas a estos productos, posteriormente bajo la dirección del Zeiky de Proexport de Bucaramanga se obtuvo la información de las estadísticas de exportación correspondientes.

De esta manera se adquirió la siguiente información:

- *POSICIÓN ARANCELARIA 46.02.19.00.00*, corresponde a “Los demás artículos de cestería obtenidos directamente o en su forma, de materia vegetal”, en esta partida se encuentran los bolsos elaborados en fique en sus diferentes referencias.

---

<sup>64</sup> EMPRESA COOPERATIVA DE FIBRAS NATURALES DE SANTANDER Ecofibras (En línea). Consultado en Agosto 2013. <http://www.ecofibrascuriti.com/>

Las tablas 16 y 17 muestran la cantidad de exportaciones realizadas bajo esta partida arancelaria para los años 2011 y 2012 respectivamente, donde se evidencia un aumento en la exportación de aproximadamente 25,000.00 dólares en artículos de cestería obtenidos directamente o en su forma de materia vegetal, productos entre los cuales se encuentran los bolsos de fique en sus diferentes referencias.

Tabla 16. Participación de la posición arancelaria No. 46.02.19.00.00 en las exportaciones del año 2011

<b>Posición Arancelaria</b>	<b>Descripción de la Posición</b>	<b>Valor FOB en dólares</b>
<b>4602190000</b>	Los demás artículos de cestería obtenidos directamente o en su forma, de materia vegetal	43,864.43

Fuente: Bacex – Ministerio de Comercio. Suministrado por Proexport. 2013

Tabla 17. Participación de la posición arancelaria No. 46.02.19.00.00 en las exportaciones del año 2012

<b>Posición Arancelaria</b>	<b>Descripción de la Posición</b>	<b>Valor FOB en dólares</b>
<b>4602190000</b>	Los demás artículos de cestería obtenidos directamente o en su forma, de materia vegetal	68,731.21

Fuente: Bacex – Ministerio de Comercio. Suministrado por Proexport. 2013

Las tablas 18 y 19 exponen las principales empresas exportadoras de la partida arancelaria No. 4602190000 en los años 2011 y 2012 respectivamente. Mónica

Elena Urquijo Illera, empresa de Atlántico, aumentó sus exportaciones del 2011 al 2012 en más de 17,000.00 dólares.

Tabla 18. Participación de las empresas exportadoras de la posición arancelaria No. 46.02.19.00.00 en el año 2011

<b>Nit</b>	<b>Razón Social</b>	<b>Vr. FOB</b>
<b>000830096590</b>	SAPIA C I SAS	13,882.63
<b>000890985438</b>	PROMOTORA DE COMERCIO SOCIAL	9,723.26
<b>000032647203</b>	URQUIJO ILLERA MONICA ELENA	5,170.00
<b>000811023986</b>	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL ONDA	4,776.55
<b>000860007887</b>	ARTESANIAS DE COLOMBIA S. A.	4,450.56
<b>000900385766</b>	COMERCIALIZADORA IMEXCOL S.A.S	2,350.83
<b>000900325085</b>	E & E CONFUTURO SOCIEDAD POR ACCIONES SI	2,100.50
<b>000830503399</b>	DANYPLASTIC S A S	434.60
<b>000830136591</b>	C I EL PARAISO COLOMBIANO E.U.	318.00
<b>000830041850</b>	ANAIDA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFIC	164.28
<b>000632011247</b>	ARIAS CASTAÑEDA ROSA	148.00
<b>000900350189</b>	C.I. ANDINA MINERAL RESOURCES S.A.S	132.92
<b>000900094164</b>	SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACION	105.00
<b>000900375109</b>	ASAP ANDINA C.I. S.A.S.	64.86
<b>000830129748</b>	INVERSIONES PIGAR S.A.	42.44

Fuente: Bacex – Ministerio de Comercio. Suministrado por Proexport. 2013.

Ella es una diseñadora de interiores que entre su variado portafolio de productos exporta artesanías donde los nuevos diseños, el estilo y la alta

calidad han logrado conquistar mercados extranjeros como Estados Unidos<sup>65</sup>.

Tabla 19. Participación de las empresas exportadoras de la posición arancelaria No. 46.02.19.00.00 en el año 2012

<b>Nit</b>	<b>Razón Social</b>	<b>Vr. FOB</b>
<b>000032647203</b>	URQUIJO ILLERA MONICA ELENA	22,607.08
<b>000890985438</b>	PROMOTORA DE COMERCIO SOCIAL	12,875.45
<b>000830096590</b>	SAPIA C I SAS	11,057.75
<b>000811023986</b>	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL ONDA	9,315.90
<b>000900325085</b>	E & E CONFUTURO SOCIEDAD POR ACCIONES SI	6,159.76
<b>000900365178</b>	MOABI S.A.S.	3,211.60
<b>000860007887</b>	ARTESANIAS DE COLOMBIA S. A.	3,034.03
<b>000860516806</b>	PERMODA LTDA	1,420.02
<b>000017062654</b>	MOJICA MARTINEZ JUAN DE LA CRUZ	1,360.00
<b>000900018007</b>	C.I. EXPORTEXA S.A.S.	1,155.00
<b>000890928257</b>	ALICO S.A	1,089.36
<b>000900144775</b>	SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACION	255.00
<b>000900114846</b>	COMERCIALIZADORA W.R E.U	142.20
<b>000900368658</b>	EXPOENLACE SA S	114.40
<b>000900315209</b>	CI COMERCIA CARIBE S.A.S	42.78

<sup>65</sup>AGENCIA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL. Proyecto textiles Mónica Urquijo. [En línea]. 2010. <<http://www.youtube.com/watch?v=oxb95RHoPs8>>

<b>000900375267</b>	AGRICOLA Y CULTIVOS ALTAMIRA SAS	15.00
<b>000632011247</b>	ARIAS CASTAÑEDA ROSA	12.50
<b>000800053969</b>	ALTERNATIVA DE MODA S.A.S.	8.00

Fuente: Bacex – Ministerio de Comercio. Suministrado por Proexport. 2013

En las tablas 20 y 21 se muestran los diferentes destinos de las exportaciones de la partida arancelaria No. 4602190000 en los años 2011 y 2012 respectivamente, sobresaliendo Estados Unidos, España y la Zona Franca de Bogotá como principales demandantes de las diferentes artesanías trenzadas entre los cuales se encuentran los bolsos en fique.

Tabla 20. Participación de países importadores de la posición arancelaria No. 46.02.19.00.00 en las exportaciones del año 2011

<b>Nombre País</b>	<b>Vr. FOB</b>
<b>ZONA FRANCA BOGOTA</b>	13,882.63
<b>ESPANA ( EXCL. ISLAS CANARIAS )</b>	10,069.54
<b>ESTADOS UNIDOS</b>	7,153.20
<b>POLONIA</b>	3,789.85
<b>SUIZA</b>	2,350.83
<b>REPUBLICA DOMINICANA</b>	2,100.50
<b>CHILE</b>	739.11
<b>EMIRATOS DE ARABIA UNIDA</b>	642.00
<b>COSTA RICA</b>	546.60
<b>PANAMA</b>	428.00

<b>REP. FEDERAL ALEMANA</b>	318.00
<b>VENEZUELA</b>	278.40
<b>BRASIL</b>	197.78
<b>ARUBA</b>	190.44
<b>SEYCHELLES</b>	182.00
<b>TURQUIA</b>	171.50
<b>MEXICO</b>	163.00
<b>REINO UNIDO (INC. CANAL, ISLAS - NORMANDA ISLA)</b>	148.50
<b>FRANCIA</b>	130.00
<b>ECUADOR</b>	100.80
<b>MAURICIO</b>	91.00
<b>PAISES BAJOS ( HOLLANDA )</b>	77.00
<b>HAITI</b>	65.00
<b>ITALIA</b>	48.75

Fuente: Bacex – Ministerio de Comercio. Suministrado por Proexport. 2013

Tabla 21. Participación de países importadores de la posición arancelaria No. 46.02.19.00.00 en las exportaciones del año 2012

<b>Nombre País</b>	<b>Vr. FOB</b>
<b>ESTADOS UNIDOS</b>	25,271.62
<b>ESPANA ( EXCL. ISLAS CANARIAS )</b>	11,080.63
<b>VENEZUELA</b>	6,873.48
<b>ZONA FRANCA BOGOTA</b>	5,514.44

<b>ZONA FRANCA PERM LAS AMERICAS</b>	4,611.69
<b>PERU</b>	4,600.20
<b>ITALIA</b>	4,536.00
<b>CANADA</b>	4,439.18
<b>FRANCIA</b>	1,911.75
<b>MARTINICA</b>	1,155.00
<b>ZONA FRANCA DE BARRANQUILLA</b>	931.62
<b>COSTA RICA</b>	677.00
<b>MEXICO</b>	541.20
<b>TURQUIA</b>	318.50
<b>REPUBLICA DOMINICANA</b>	272.00
<b>PANAMA</b>	250.40
<b>ARUBA</b>	240.50
<b>ECUADOR</b>	222.84
<b>CHILE</b>	149.00
<b>TRINIDAD Y TOBAGO</b>	124.00
<b>AUSTRALIA</b>	112.00
<b>ANTILLAS HOLANDESAS</b>	42.78
<b>PUERTO RICO</b>	6.00

Fuente: Bacex – Ministerio de Comercio. Suministrado por Proexport. 2013

- *POSICIÓN ARANCELARIA 58.05.00.00.00* que corresponde a “Tapicería tejida a mano (gobelinos, flandes, aubusson, beauvais y similares) y

tapicería de aguja (por ejemplo: de "petit point", de punto de cruz), incluso confeccionadas.". En esta partida se encuentran los tapices en fique.

Las tablas N° 22, 23 y 24 muestran datos estadísticos sobre esta partida arancelaria en cuanto a cantidad, empresas y destinos de las exportaciones Colombianas en el año 2011, se puede observar que en este año tan sólo tres empresas exportaron estos artículos, las cuales tienen destinos determinados para sus exportaciones: TEJIDOS GAVIOTA S.A.S. exporta a Ecuador, C.I. COMTLC S.A.S. a Estados Unidos y C.I. ARTE Y DISEÑO COLOMBIANO LTDA hacia Rusia.

Tabla 22. Participación de la posición arancelaria No. 58.05.00.00.00 en las exportaciones del año 2011

<b>Posición Arancelaria</b>	<b>Descripción de la Posición</b>	<b>Valor FOB en dólares</b>
<b>5805000000</b>	"Tapicería tejida a mano (gobelinos, Flandes, Aubusson, Beauvais y similares) y tapicería de aguja (por ejemplo: de ®pet	16,331.62

Fuente: Bacex – Ministerio de Comercio. Suministrado por Proexport. 2013

Tabla 23 Participación de las empresas exportadoras de la posición arancelaria No. 58.05.00.00.00 en el año 2011

<b>Nit</b>	<b>Razón Social</b>	<b>Vr. FOB</b>
<b>000800067448</b>	TEJIDOS GAVIOTA S.A.S.	14,336.84
<b>000900120367</b>	C.I. COMTLC S.A.S.	1,000.00
<b>000900235843</b>	C.I. ARTE Y DISEÑO COLOMBIANO LTDA	994.78

Fuente: Bacex – Ministerio de Comercio. Suministrado por Proexport. 2013

Tabla 24. Participación de países importadores de la posición arancelaria No. 58.05.00.00.00 en las exportaciones del año 2011

<b>Nombre País</b>	<b>Vr. FOB</b>
<b>ECUADOR</b>	14,335.94
<b>ESTADOS UNIDOS</b>	1,000.00
<b>RUSIA</b>	994.78
<b>COSTA RICA</b>	0.90

Fuente: Bacex – Ministerio de Comercio. Suministrado por Proexport. 2013

Las tablas N° 25, 26 y 27 muestran la cantidad exportada, las empresas exportadoras y los países demandantes para el año 2012 de la posición arancelaria No. 5805000000. La cantidad exportada aumentó el 150% para el 2012 pero con sólo dos empresas exportadoras para dos países específicos: TEJIDOS GAVIOTA S.A.S. exporta a Ecuador y C.I. ARTE Y DISEÑO COLOMBIANO LTDA hacia Rusia.

Tabla 25. Participación de la posición arancelaria No. 58.05.00.00.00 en las exportaciones del año 2012

<b>POSICION ARANCELARIA</b>	<b>Descripción de la Posición</b>	<b>Valor FOB en dolares</b>
<b>5805000000</b>	"Tapicería tejida a mano (gobelinos, Flandes, Aubusson, Beauvais y similares) y Tapicería de aguja (por ejemplo: de ®pet	40,341.99

Fuente: Bacex – Ministerio de Comercio. Suministrado por Proexport. 2013

Tabla 26. Participación de las empresas exportadoras de la posición arancelaria No. 58.05.00.00.00 en el año 2012

<b>Nit</b>	<b>Razón Social</b>	<b>Vr. FOB</b>
<b>000800067448</b>	TEJIDOS GAVIOTA S.A.S.	40,525.01
<b>000900235843</b>	C.I. ARTE Y DISEÑO COLOMBIANO LTDA	2,140.56

Fuente: Bacex – Ministerio de Comercio. Suministrado por Proexport. 2013

Tabla 27. Participación de países importadores de la posición arancelaria No. 58.05.00.00.00 en las exportaciones del año 2012

<b>Nombre País</b>	<b>Vr. FOB</b>
<b>ECUADOR</b>	40,525.01
<b>RUSIA</b>	2,140.56

Fuente: Bacex – Ministerio de Comercio. Suministrado por Proexport. 2013

- *POSICIÓN ARANCELARIA 46.01.29.00.00 que corresponde a “los demás artículos de materia trenzable, incluso ensamblados en tiras; tejidos o paralelizados, en forma plana, incluso terminados (por ejemplo: esterillas, esteras”. En esta partida se encuentran los tapetes o esteras en fique.*

En las tablas N° 28, 29 y 30 exponen las exportaciones de esta partida arancelaria en cuanto a cantidad exportable, empresas exportadoras y destinos de exportación de artesanías colombianas referentes a tejidos planos como esteras o tapetes. Se resalta la incursión en el mercado de Estados Unidos por la empresa HECHIZOO COLOMBIA LTDA, empresa Bogotana que bajo el lema “Tejer el arte, tejer con arte” ha podido posicionar sus productos

artesanales en el mundo de la decoración con altos niveles de sofisticación y calidad <sup>66</sup>.

Tabla 28. Participación de la posición arancelaria No. 46.01.29.00.00 en las exportaciones del año 2011

<b>POSICION ARANCELARIA</b>	<b>Descripción de la Posición</b>	<b>Valor FOB en dólares</b>
<b>4601290000</b>	Los demás artículos de materia trenzable, incluso ensamblados en tiras; tejidos o paralelizados, en forma plana, incluso terminados (por ejemplo: esterillas, esteras	120,135.09

Fuente: Bacex – Ministerio de Comercio. Suministrado por Proexport. 2013

Tabla 29. Participación de las empresas exportadoras de la posición arancelaria No. 4601290000 en el año 2011

<b>Nit</b>	<b>Razón Social</b>	<b>Vr. FOB</b>
<b>000830098146</b>	HECHIZOO COLOMBIA LTDA	83,043.27
<b>000860529068</b>	COLDISEÑO S A S	28,051.00
<b>000830041850</b>	ANAIDA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFIC	8,784.72
<b>000830503399</b>	DANYPLASTIC S A S	256.10

Fuente: Bacex – Ministerio de Comercio. Suministrado por Proexport. 2013

<sup>66</sup> HECHIZOO COLOMBIA LTDA. [En línea]. Consultado en Agosto 2013. <<http://www.hechizoo.com/>>

Tabla 30. Participación de países importadores de la posición arancelaria No. 46.01.29.00.00 en las exportaciones del año 2011

<b>Nombre País</b>	<b>Vr. FOB</b>
<b>ESTADOS UNIDOS</b>	84,610.23
<b>CANADA</b>	13,345.04
<b>VENEZUELA</b>	13,139.00
<b>BELGICA - LUXEMBURGO</b>	4,751.49
<b>BRASIL</b>	3,838.85
<b>COSTA RICA</b>	256.10
<b>GUAYANA FRANCESA</b>	194.38

Fuente: Bacex – Ministerio de Comercio. Suministrado por Proexport. 2013

Con el análisis de las anteriores estadísticas de exportación de artesanías decorativas se puede afirmar:

- Existe demanda de productos artesanales en el exterior en países americanos y europeos sobresaliendo Estados Unidos, España, Ecuador, Rusia y Canadá.
- En los últimos años, las cantidades exportadas han venido aumentando en un porcentaje significativo.
- Las empresas exportadoras de artesanías con mayor volumen de exportación son empresas organizadas y con gran bagaje en el mercado nacional, que cuentan con un portafolio de productos variados en artículos decorativos donde hacen parte las artesanías elaboradas en diferentes fibras naturales.
- No se pueden tener datos exactos sobre la exportación de productos artesanales en fique debido a que las partidas arancelarias de

artesanías agrupan todos los productos elaborados con las diversas fibras naturales colombianas como materia prima. Sin embargo se conoce que empresas que utilizan el fique exportan sus productos, entre estas ARTESANIAS DE COLOMBIA S. A. y HECHIZOO COLOMBIA LTDA.

- No se evidencian exportaciones directas de empresas Colombianas dedicadas únicamente a las artesanías decorativas en fique; sin embargo se conoce que hay empresas que exportan sus productos, por lo que cabe pensar que las exportaciones se llevan a cabo a través de ARTESANIAS DE COLOMBIA S. A o de otras comercializadoras mencionadas en las estadísticas de exportación.

Las artesanías decorativas pertenecientes a las tres partidas arancelarias analizadas como lo son productos como bolsos, tapices y tapetes de fique, tejidas en Curití-Santander, no cuentan con estadísticas de exportación, lo cual permite afirmar que los productos artesanales Curiteños no tienen una participación significativa en las exportaciones de artesanías colombianas, lo cual es algo lamentable debido a que las creaciones de los artesanos Curiteños son obras de arte que bien pudieran estar en las grandes pasarelas de Estados Unidos como lo hacen los productos elaborados a partir de la fibra del plátano exportados bajo la marca Mónica Urquijo.

## ANEXO D.

### CONVENIO COMERCIAL DE EXPORTACION SUSCRITO ENTRE LA EMPRESA \_\_\_\_\_ Y LA C.I. CUITI HANDICRAFT S.A.S.

\_\_\_\_\_ identificado con cédula de ciudadanía \_\_\_\_\_  
representante legal de la empresa \_\_\_\_\_ identificada con NIT.  
\_\_\_\_\_ y la representante legal de la empresa C.I. CUITI HANDICRAFT  
S.A.S., .....con C.C. ...., manifiestan tener  
interés en realizar operaciones de compraventa de productos por tanto, suscriben  
un CONVENIO COMERCIAL DE EXPORTACIÓN, según las siguientes cláusulas.

**CLAUSULA 1.** Capacidad exportadora. La empresa \_\_\_\_\_ se  
compromete a destinar el \_\_\_\_% de su capacidad de producción actual  
correspondiente a \_\_\_\_ unidades de bolsos y \_\_\_\_ unidades de tapetes, para ser  
proveídos a C.I. S.A., con destino a exportación.

**CLAUSULA 2.** Precio estipulado. La empresa se compromete a mantener el  
precio pactado en la orden de pedido, el cual sólo será modificable según el  
porcentaje de incremento en costos de la materia prima, o valor agregado al  
producto que justifique el incremento.

**CLAUSULA 3.** Condiciones de entrega. La entrega del producto será realizada  
por parte del vendedor en las instalaciones de la C.I. S.A., donde control de  
calidad, dará el visto, “aceptado” o “rechazado”.

**CLAUSULA 4.** Calidad y diseño. La empresa \_\_\_\_\_ se compromete a mantener la calidad de materias primas, diseño especificaciones técnicas establecidas en el manual del proveedor.

**CLAUSULA 5.** Exclusividad. La empresa \_\_\_\_\_ se compromete a manejar exclusividad de diseño y completa reserva en estrategias y políticas de ventas compartidas con C.I. S.A.

**CLAUSULA 6.** Compra de mercancía. La C.I.S.A. se compromete a manejar pago de contado y/o crédito no superior a 30 días.

**CLAUSULA 7.** VIGENCIA. Indefinida. Este convenio solo será absuelto por mutuo acuerdo de las partes.

Dado a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_ de \_\_\_\_

Firma de las partes;

\_\_\_\_\_  
Representante legal  
Empresa \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Representante legal  
C.I. CUITI HANDICRAFT S.A.S

**ANEXO E.**  
**MANUAL DEL PROVEEDOR DE ARTESANIAS**  
**COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL CUITI HANDICRAFT**

**INTRODUCCION**

El objetivo de este manual para proveedores de la Comercializadora Internacional CUITI HANDICRAFT es especificar y explicar los procedimientos y requisitos que inciden en el convenio empresarial entre la C.I., y sus proveedores del área de producción, con el fin de garantizar una calidad excelente para los clientes en todos los niveles de la cadena productiva.

Partiendo del principio de que la calidad se basa en hacerlo bien la primera vez, hacerlo bien siempre y mejorar continuamente, a continuación se describen los requisitos mínimos para establecer relaciones comerciales con la C.I. en base a tres principios básicos:

1. Incorporar la calidad como una de las consideraciones claves en la selección de nuevos proveedores.
2. Verificar que los proveedores utilicen materias primas y procesos de calidad en la elaboración y revisión de sus artesanías.
3. Brindar un marco para mantener y mejorar la calidad de las artesanías del proveedor.

Cualquier requisito adicional que surja se comunicará para cada caso particular o se tratará en otros documentos relacionados con la actividad comercial.

## **CONTENIDO DEL MANUAL DEL PROVEEDOR DE LA C.I.**

### **REQUISITOS DE INCLUSION DEL PROVEEDOR**

#### **1. DOCUMENTOS**

- ✓ Nombre o razón social
- ✓ Fotocopia de la cedula de ciudadanía del representante legal de la empresa.
- ✓ Copia del RUT o NIT
- ✓ Domicilio
- ✓ Teléfono
- ✓ No. Cuenta Banco Agrario
- ✓ No. de Sucursal de la cuenta

#### **2. ASIGNACIÓN DEL NÚMERO DE PROVEEDOR**

La comercializadora le asignará un número de identificación el cual deberá tener presente para cualquier trámite de entrega de mercancía.

### **REQUISITOS CORRESPONDIENTES AL PRODUCTO**

#### **1. ESPECIFICACIONES TECNICAS**

A continuación se detallan las especificaciones técnicas de cada producto las cuales el proveedor deberá dar cumplimiento. Cualquier modificación requerida por el cliente o la comercializadora será comunicada en otros documentos anexos relacionados con la actividad comercial

PRODUCTO		CARTERA	
REFERENCIA	B0001		
TECNICA	Tejido a Crochet con puntada de dos medio punto por cadeneta.		
MATERIALES	FIQUE	Base en cabuya gruesa de fique y cuerpo del bolso tejido en dos hebras de fique	
	CUERO	Cargaderas redondas en cuero	
	TELA IMPERMEABLE	Forro en tela impermeable	
	CIERRE	Cierre superior unido al forro y adicionalmente cierre del bolsillo interno.	
	SEMILLAS	Utilizadas en la elaboración del aplique.	
DIMENSIONES	ANCHO	37 cm.	
	ALTO	34 cm.	
	BASE	35 X 8 cm.	
	FORMA DE BASE	Ovalada	
PESO EN FIQUE	340 Gr		
PESO TOTAL	700 Gr		

PRODUCTO		MORRAL	
REFERENCIA	B0002		
TECNICA	Tejido a Crochet con puntada de dos medio punto por cadeneta y punto vareta cruzada.		
MATERIALES	FIQUE	Cuerpo del bolso tejido en fique especial torcido en dos hebras	
	CUERO	Cargaderas planas y cordón ajustable en cuero	
	TELA IMPERMEABLE	Forro en tela impermeable	
	CIERRE	Cierre en bolsillo interno.	
DIMENSIONES	ANCHO		
	ALTO	35 cm.	
	BASE	26 cm., de diámetro	
	FORMA DE BASE	Redonda	
PESO EN FIQUE	300 Gr.		
PESO TOTAL	500 Gr.		

PRODUCTO		MOCHILA	
REFERENCIA	B0003		
TECNICA	Tejido a Crochet con puntada medio punto por cadeneta.		
MATERIALES	FIQUE	Cuerpo del bolso tejido con tres hebras de fique	
	HILO	Cargaderas multicolor plana	
	TELA IMPERMEABLE	Forro en tela impermeable	
	CIERRE	Cierre superior unido al forro y adicionalmente cierre del bolsillo interno.	
DIMENSIONES	ANCHO	25 cm.	
	ALTO	33 cm.	
	BASE	22 cm de diámetro	
	FORMA DE BASE	Redonda	
PESO EN FIQUE	420 Gr.		
PESO TOTAL	700 Gr.		

PRODUCTO		TAPETE 1	
REFERENCIA	T0001		
TECNICA	Tejido a dos agujas.		
MATERIALES	FIQUE	Tapete hecho 100% en fibra natural.	
DIMENSIONES	LARGO	60 cm.	
	ANCHO	40 cm.	
FORMA	Rectangular		
PESO PROTOTIPO	875.		

## 2. MARCA

Los productos serán exportados bajo el nombre de la Comercializadora Internacional CUITI HANDICRAFT, por tal motivo la empresa proporcionara al proveedor las etiquetas necesarias para que este se comprometa a ensamblarlas en los productos requeridos.

## 3. DISEÑO

El proveedor se debe comprometer a mantener el diseño proporcionado por la comercializadora, así como también a manejar reserva en las estrategias y políticas de ventas que la empresa le comparta.

## 4. REQUISITOS DE MATERIA PRIMA

Los proveedores secundarios tienen una gran incidencia en la calidad del componente final. Ya sea que suministren el fique, el cuero o demás materiales usados para la elaboración de los bolsos. La C.I. con el fin de tener un mayor control de la calidad del producto final, exigirá a sus proveedores que el fique con el que se tejan los bolsos para la comercializadora sea adquirido en cualquiera de las empresas amigables con el medio ambiente en sus procesos de lavado y tinturado de la fibra; estas son:

- ECOFIBRAS
- ANUDADOS Y TRENZADOS
- AREAGUA

## 5. ENTREGA DEL PRODUCTO

- ✓ El proveedor se encargara de entregar el pedido de los bolsos y/o tapetes en las instalaciones de la C.I. para lo cual deberá llevar consigo la “orden de pedido” emitida por la empresa y los documentos exigidos por el área de calidad.
- ✓ Se pactara un día y hora específica para la entrega de la mercancía, esto con el fin de dar el tiempo necesario para realizar las labores de inspección de calidad.
- ✓ El proveedor se compromete a que el día pactado para el recibo de la mercancía, el pedido será entregado en su totalidad, o de acuerdo a lo establecido en la orden de pedido.
- ✓ El empaque utilizado para la entrega de las artesanías, debe ser de fácil manipulación, en materiales biodegradables y no debe exceder la unidad de medida para que no cause daños en la forma de los productos. Además, el proveedor deberá especificar si el empaque utilizado tiene carácter devolutivo, esto con el fin de darle un manejo adecuado.

## 6. INSPECCION DE CALIDAD

- ✓ El director operativo, auditara la calidad de las artesanías periódicamente, esto quiere decir que se realizaran visitas a las empresas proveedoras con el fin de inspeccionar el proceso de elaboración de bolsos y tapetes. Estas auditorías podrán realizarse en un plazo de 24 horas desde la recepción de la notificación

de la C.I. El proveedor deberá cooperar en esta auditoría y permitirle al ingeniero acceder a todas las áreas relacionadas con la producción.

- ✓ Las artesanías serán recibidas por el director de operaciones quien solicitará al proveedor la “orden de pedido”, junto con la factura de compra del fique en los establecimientos pactados y el informe entregado por él en la inspección física realizada al área de producción del proveedor. En segunda instancia por medio de la técnica muestreo seleccionara al azar un determinado número de productos los cuales serán inspeccionados al detalle, revisando que cumplan con las especificaciones técnicas pactadas.

## 7. PLAN DE MEJORA DE LA CALIDAD

- ✓ Con el fin de ser competitivos, se espera que tanto la C.I. como sus proveedores mejoren continuamente la calidad y el costo de sus productos. Por lo tanto, esperamos que nuestros proveedores implementen procesos de mejora continua y sean proactivos al proponer mejoras para los procesos y productos.
- ✓ Aunque cada empresa es libre de definir sus propios programas y requisitos de capacitación para sus empleados, es un hecho que el grado de capacitación y experiencia que tenga el personal del proveedor asegura al cliente la confiabilidad de los procesos requeridos, es por esto que la C.I. organizará programas de capacitación dictados por personal calificado de la misma empresa, del SENA o en convenio con Artesanías de Colombia.

## 8. DEVOLUCIÓN DE LAS ARTESANÍAS

El proveedor se compromete a recibir los productos que no cumplen con las especificaciones técnicas, ya sea por medidas incorrectas o defectos en general.

La comercializadora dará aviso para que la empresa proveedora recoja la mercancía, así mismo se establecerán 15 días como plazo máximo, cumplido este tiempo, si el proveedor no ha recogido sus productos, la C.I. realizara el envío junto con un cobro por almacenamiento y costos del flete.

## 9. SISTEMA DE PAGO

El sistema de pago empleado por la empresa será de contado y/o crédito no superior a 30 días. La C.I. en los documentos de inclusión del proveedor a la base de datos de la empresa, exige un número de cuenta del Banco Agrario con el fin de realizar pagos a proveedores a través de transferencias electrónicas de fondos. Este servicio tiene como propósito el simplificar los trámites de pago, así el proveedor no tendrá que acudir a las oficinas de la comercializadora a recoger el pago de sus productos.

## 10. INCREMENTO DEL PRECIO

Tanto la empresa como el proveedor, se comprometen a mantener el precio pactado en la orden de pedido, el cual sólo será modificable según el porcentaje de incremento en costos de la materia prima, o valor agregado al producto que justifique el incremento. Si el proveedor incrementa el precio de las artesanías este deberá informar con mínimo un mes de anticipación para su respectivo análisis y negociación.

## 11. GENERACIÓN DE EMPLEO.

Dentro de los objetivos de la C.I. está el generar empleo directa e indirectamente, por tal motivo y con el fin de dar cumplimiento a lo dicho, el proveedor deberá

entregar a la comercializadora un listado con la relación de sus empleados artesanos y salario devengado de cada uno. Procurando con esto una mejor remuneración económica.

**ANEXO F.**  
**MANUAL DE FUNCIONES**

Funciones y perfil del Gerente Comercial

<b>GERENTE COMERCIAL</b>	
<b>Objetivo del cargo</b>	Representar legalmente a la empresa y realizar funciones comerciales que conlleven a la apertura de nuevos mercados, posicionamiento del producto y el incremento de las ventas, mediante políticas y estrategias adecuadas a fin de cumplir los objetivos de la empresa.
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Administrar con eficacia los recursos de la empresa entregados a su disposición tales como: recurso humano, financiero, técnico, etc.</b></li> <li>• <b>Dirigir, coordinar, vigilar y controlar la ejecución de los planes, programas y proyectos de la empresa, buscando el mejoramiento continuo.</b></li> <li>• <b>Administrar la correspondencia electrónica comercial.</b></li> <li>• <b>Elaborar y mantener la base de datos de los clientes, sus estados de cuenta y el registro de las negociaciones.</b></li> <li>• <b>Adquirir y mantener en regla la documentación necesaria para el transporte y venta de la mercancía a los mercados externos.</b></li> <li>• <b>Hacer investigaciones comerciales periódicas, de los productos existentes o nuevo, realizando el estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los mismos en el mercado, con el fin de establecer estrategias de mercadeo.</b></li> <li>• <b>Establecer vínculos estratégicos con el sector público y privado, a fin de promover la apertura del mercado para su producto.</b></li> <li>• <b>Participar en la ferias nacionales e internacionales que contribuyan a la apertura de nuevos mercados.</b></li> <li>• <b>Incrementar la cartera de clientes por medio de la apertura de nuevos mercados y mantener o potenciar los ya existentes.</b></li> <li>• <b>Realizar el servicio post venta.</b></li> <li>• <b>Desempeñar las demás funciones que sean necesarias ya sea por la naturaleza del cargo o por decisión de los propietarios de la comercializadora.</b></li> </ul>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	

<b>Profesion u oficio</b>	Ingeniero Industrial
<b>Experiencia</b>	1 año en cargos administrativos, directivos o similares.
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de liderazgo.</li> <li>• Excelente estratega.</li> <li>• Dinamico, proactivo.</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales.</li> <li>• Destreza de negociación.</li> <li>• Conocimiento del entorno y las normas de calidad.</li> <li>• Actitud de servicio.</li> <li>• Habilidad financiera.</li> <li>• Análisis y resolución de problemas.</li> <li>• Manejo de personal.</li> <li>• Capacidad de tomar decisiones de manera ágil y acertada.</li> <li>• Manejo de Excel (nivel intermedio).</li> <li>• Manejo de dos o más idiomas.</li> </ul>

## Funciones y perfil del Director de Operaciones

<b>DIRECTOR DE OPERACIONES</b>	
<b>Objetivo del cargo</b>	Coordinar y dirigir las actividades relacionadas con gestión de la calidad en todas sus áreas: productos, procesos y procedimientos. Supervisar el cumplimiento de la normativa de calidad, así como las especificaciones pactadas con el cliente al momento de hacer los pedidos.
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las ordenes de pedido con las especificaciones concernientes a la elaboración de las artesanías y entregarlas a los proveedores.</li> <li>• Recibir la materia prima y verificar el cumplimiento de la orden de pedido y del manual del proveedor.</li> <li>• Supervisar la calidad de los productos entregados por los proveedores y si es el caso hacer la devolución de los bolsos y/o tapetes con defectos.</li> <li>• Dirigir y controlar las operaciones de empaque y embalaje.</li> <li>• Despachar con éxito la mercancía en los tiempos y las condiciones establecidas con los clientes.</li> <li>• Crear políticas para determinar la causa de problemas y defectos de calidad.</li> <li>• Entregar informes periódicamente al jefe inmediato, acerca de la gestión de calidad y sus respectivos resultados.</li> <li>• Las demás que por naturaleza de su cargo o por decisión del jefe inmediato le sean asignadas.</li> </ul>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>Profesión u oficio</b>	Título profesional universitario preferiblemente en Ingeniería Industrial. Diplomado en sistemas integrados de gestión de calidad.
<b>Experiencia</b>	1 año como director de marketing y producción, calidad o afines de procesos de producción.
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades de comunicación escrita y verbal.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Capacidad y actitud de liderazgo.</li> <li>• Excelente capacidad intelectual.</li> <li>• Capacidad de análisis de información.</li> <li>• Conocimiento del producto.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovador.</li> <li>• Minusioso y observador.</li> <li>• Adaptación al cambio.</li> <li>• Manejo de personal.</li> </ul>
--	---

## Funciones y perfil de la Secretaria Contable

<b>SECRETARIA CONTABLE</b>	
<b>Objetivo del cargo</b>	Brindar apoyo administrativo al personal de la empresa, salvaguardando los bienes institucionales, gestionar y supervisar los recursos económicos y financieros con el fin de que la C.I. trabaje con las mejores condiciones de coste, liquidez, rentabilidad y seguridad.
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recibir y filtrar la correspondencia.</b></li> <li>• <b>Atender el telefono y filtrar las llamadas.</b></li> <li>• <b>Gestionar y mantener actualizada la agenda de dirección.</b></li> <li>• <b>Ordenar y mantener actualizado el archivo.</b></li> <li>• <b>Realizar las tareas de contabilidad, tesorería y análisis financiero.</b></li> <li>• <b>Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores.</b></li> <li>• <b>Asesorar a la Gerencia en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno.</b></li> <li>• <b>Entregar informes periódicamente al gerente, acerca del estado financiero de la comercializadora.</b></li> <li>• <b>Analizar, definir y dirigir las inversiones de la empresa.</b></li> <li>• <b>Garantizar los pagos oportunos de obligaciones financieras y tributarias.</b></li> <li>• <b>Llevar de manera ordenada y eficiente los documentos e información contable requerida por la empresa.</b></li> <li>• <b>Atender a los funcionarios y visitantes que lleguen a la empresa orientándolos verbalmente.</b></li> <li>• <b>Las demás que por naturaleza de su cargo o por decisión del jefe inmediato le sean asignadas.</b></li> </ul>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	

<b>Profesion u oficio</b>	Título técnico profesional en secretaría administrativa, técnico profesional en contabilidad.
<b>Experiencia</b>	2 año en cargos administrativos, financieros o similares.
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamico, proactivo.</li> <li>• Flexibilidad mental.</li> <li>• Capacidad de análisis de información.</li> <li>• Atención al cliente interno y externo.</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales.</li> <li>• Destreza organizativa.</li> <li>• Habilidad manejo de equipos de oficina.</li> <li>• Manejo de dos o más idiomas.</li> </ul>

## Funciones y perfil del Operario de Producción

<b>OPERARIO</b>	
<b>Objetivo del cargo</b>	Desempeñar las labores requeridas para el adecuado funcionamiento del procesos de la planta.
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar al Director de operaciones en el recibo de los bolsos y/o tapetes, los cuales una vez son revisados deben ser trasladados al area de empaque y embalaje para finalmente ser almacenados.</li> <li>• Ralizar los procesos de empaque, embalaje y transporte de la mercancía en las intalaciones de la C.I.</li> <li>• Alertar al supervisor de calidad las anomalías del producto.</li> <li>• Colaborar con el mantenimiento y limpieza de los bienes, muebles, enseres y equipo de oficina.</li> <li>• Impedir el acceso a áreas restringidas a personal no autorizado.</li> <li>• Responder y velar por el buen uso y mantenimiento de los bienes y elementos a su cargo.</li> <li>• Las demas que por naturaleza de su cargo o por decision del jefe inmediato le sean asignadas.</li> </ul>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>Profesion u oficio</b>	Bachiller
<b>Experiencia</b>	No requerida.
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Dinámico.</li> <li>• Agil.</li> <li>• Conocimiento del producto.</li> <li>• Minusioso y observador.</li> <li>• Capacidad de seguir ordenes.</li> <li>• Ordenado y aseado.</li> <li>• Adaptación al cambio.</li> </ul>

**ANEXO G.**

**C.I. CUITI HANDICRAFT**

**NOMINA PARA PAGO DE SUELDOS**

**PERIODO DE PAGO**  
1 Mes

NOMBRE DEL EMPLEADO	SUELDO BASICO	DIAS LIQUIDADOS	DEVENGADO				TOTAL DEVENGADO	DEDUCCIONES					TOTAL DEDUCCIONES	NETO PAGADO	RECIBI CONFORME (FIRMA Y C.C.)
			BASICO	AUXILIO DE TRANSPORTE	HORAS EXTRAS	COMISIONES		SALUD	PENSION	FONDO DE SOLIDARIDAD	RETENCION EN LA FUENTE	OTRAS DEDUCCIONES			
Gerente Comercial	\$ 1.610.875	30	\$ 1.610.875	\$ 0			\$ 1.610.875	\$ 64.435	\$ 64.435	\$ 0			\$ 128.870	\$ 1.482.005	
Director de operaciones	\$ 1.288.700	30	\$ 1.288.700	\$ 74.000			\$ 1.362.700	\$ 51.548	\$ 51.548	\$ 0			\$ 103.096	\$ 1.259.604	
Secretaria Contable	\$ 773.220	30	\$ 773.220	\$ 74.000			\$ 847.220	\$ 30.929	\$ 30.929	\$ 0			\$ 61.858	\$ 785.362	
Operario	\$ 644.350	30	\$ 644.350	\$ 74.000			\$ 718.350	\$ 25.774	\$ 25.774	\$ 0			\$ 51.548	\$ 666.802	
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 4.317.145</b>		<b>\$ 4.317.145</b>	<b>\$ 222.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 4.539.145</b>	<b>\$ 172.686</b>	<b>\$ 172.686</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 345.372</b>	<b>\$ 4.193.773</b>	

**NETO PAGADO**

**\$ 4.193.773**

**SON: Cuatro Millones Ciento Noventa y Tres Mil Setecientos Setenta y Tres pesos M/cte.**

**Comprobante de Pago N°:**

**Cheques N°**

**Elaborador Por:**

**Revisado Por:**

**Aprobado Por:**

Aportes Parafiscales	%	Valor	Provisiones	%	Valor
Salud	8,50%	\$ 366.957	Cesantía	8,33%	\$ 359.762
Riesgos Profesionales	0,522%	\$ 22.535	Int. S/Cesantía	1,00%	\$ 3.598
Fondo de Pensiones	12,000%	\$ 518.057	Prima de Servicios	8,33%	\$ 359.762
ICBF	3,00%	\$ 129.514	Vacaciones	4,17%	\$ 179.881
SENA	2,00%	\$ 86.343			
Subsidio Familiar	4,00%	\$ 172.686			
<b>Subtotal</b>		<b>\$ 1.296.093</b>	<b>Subtotal</b>		<b>\$ 903.003</b>

**ANEXO H.**  
**CONSTITUCIÓN PERSONERÍA JURÍDICA**

En las tablas 1, 2 y 3 se muestra un análisis comparativo de los tipos de sociedades existentes con el fin de elegir la mejor para la formación de la personería jurídica de la C.I.

Tabla 1. Cuadro comparativo concerniente a Constitución y Funcionamiento de los tipos de sociedades a considerar.

<b>Constitución y Funcionamiento</b>				
	<b>Sociedad de Responsabilidad Limitada</b>	<b>Sociedad Anónima</b>	<b>Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada</b>	<b>Sociedad por Acciones Simplificada</b>
<b>Proceso de constitución</b>	Escritura pública inscrita en el registro mercantil.	Escritura pública inscrita en el registro mercantil.	Documento privado, inscrito en el registro mercantil (si los aportes iniciales incluyen bienes inmuebles, se requiere escritura pública).	Documento privado, inscrito en el registro mercantil (si los aportes iniciales incluyen bienes inmuebles, se requiere escritura pública).
<b>Pluralidad de socios</b>	Mínimo: 2 socios Máximo: 25 socios	Mínimo: 5 accionistas Máximo: infinito	Máximo: 1 titular	Mínimo: 1 accionista Máximo: infinito
<b>Responsabilidad de los asociados</b>	Limitada al monto de los aportes, salvo en los siguientes casos: (a) obligaciones laborales, (b) obligaciones tributarias, (c) capital social no ha sido íntegramente pagado, (d) la sociedad no se identifica con la sigla Ltda., y (e) sobrevaloración de aportes en especie y (f) ciertas hipótesis de concurso (ver anotaciones en la sección de la sociedad anónima).	Limitada al monto de los aportes, en los siguientes casos: (a) responsabilidad por obligaciones insolutas de una filial concursada, si las actuaciones de la matriz dieron lugar a la insolvencia de la filial, (b) actuaciones dolosas o culposas que desmejoren la prenda común de los acreedores (la acción solo puede intentarse en desarrollo de un proceso concursal) y (c) sobrevaloración de aportes en especie.	Limitada, salvo en casos de fraude a la ley o abuso de la empresa unipersonal en perjuicio de terceros.	Limitada, al monto de los aportes, salvo en casos de fraude a la ley o abuso de la SAS en perjuicio de terceros.
<b>Régimen de aportes</b>	Pago íntegro de los aportes debe efectuarse al momento de la constitución o al aumentarse el capital.	Posibilidad de pagar 1/3 del valor del aporte al momento de la suscripción; el remanente (2/3) del valor del aporte) puede diferirse hasta por un año.	Pago íntegro de los aportes debe efectuarse al momento de la constitución o al aumentarse el capital.	Pago de los aportes puede diferirse hasta por un plazo máximo de dos años.

Tabla 2. Cuadro comparativo concerniente al Régimen de Accionistas de los tipos de sociedades a considerar.

<b>Régimen de Accionistas</b>				
	<b>Sociedad de Responsabilidad Limitada</b>	<b>Sociedad Anónima</b>	<b>Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada</b>	<b>Sociedad por Acciones Simplificada</b>
<b>Titulos de participación</b>	Cuotas sociales	Sólo es posible emitir las siguientes clases de acciones: (I) acciones ordinarias, (II) acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto y (III) acciones privilegiadas.	N/A	Existe libertad para crear diversas clases y series de acciones, incluidas las siguientes: (I) acciones ordinarias, (II) acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, (III) acciones privilegiadas, (IV) acciones con voto múltiple, (V) acciones con dividendo fijo y (VI) acciones de pago.
<b>Acuerdos de accionistas</b>	Solo son oponibles a la sociedad cuando se cumplan los requisitos del artículo 70 de la Ley 222 de 1995.	Solo son oponibles a la sociedad cuando se cumplan los requisitos del artículo 70 de la Ley 222 de 1995.	N/A	Son oponibles a la sociedad sin importar el material sobre el cual versen. El representante legal no computa votos emitidos en contra. Puede promoverse la ejecución específica de las obligaciones ante la Superintendencia de Sociedades.
<b>Conflicto entre accionistas</b>	Arbitraje o Superintendencia de Sociedades con alcance limitado o jurisdicción ordinaria para todos los demás efectos.			Arbitraje, Superintendencia de Sociedades o por excepción, jurisdicción ordinaria para todos los efectos.

Tabla 3. Cuadro comparativo concerniente Administración de los tipos de sociedades a considerar.

<b>Administración</b>				
	<b>Sociedad de Responsabilidad Limitada</b>	<b>Sociedad Anónima</b>	<b>Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada</b>	<b>Sociedad por Acciones Simplificada</b>
<b>Administración</b>	Directa por parte de los socios, pero delegable en terceros.	Delegada obligatoriamente en una junta directiva y en un representante legal.	Directa por parte del empresario, pero delegable en terceros.	Libertad plena para diseñar la estructura de administración.
<b>Junta directiva</b>	Aunque no existen órganos obligatorios de administración, puede crearse una junta directiva.	La junta directiva debe contar con al menos tres miembros, junto con sus respectivos suplentes, todos elegidos mediante el sistema del cuociente electoral. El representante legal y su suplente son elegidos, en principio, por la junta directiva a menos que estatutariamente la asamblea se hubiere reservado esa facultad.	Aunque no existen órganos obligatorios de administración, puede crearse una junta directiva.	Si no se crea un régimen estatutario de administración, la asamblea o el accionista único y el representante legal podrán ejercer todas las funciones direcciones y administración. Es factible crear junta directiva o cualquier otro órgano colegiado y designar a sus miembros mediante cualquier sistema de elección (mayoría simple, cuociente electoral, etc.)
<b>Revisor fiscal</b>	Obligatoria si los activos brutos al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior exceden de cinco mil salarios mínimos o cuyos ingresos brutos durante ese mismo período excedan de tres mil salarios mínimos. Si no se exceden los criterios dimensionales señalados, podría incluirse la revisoría fiscal en forma potestativa en las sociedades de responsabilidad limitada, en las empresas unipersonales y en las SAS.	Siempre es obligatorio.	Si no se exceden los criterios dimensionales señalados, podría incluirse la revisoría fiscal en forma potestativa en las sociedades de responsabilidad limitada, las empresas unipersonales y en las SAS.	Si no se exceden los criterios dimensionales señalados podría incluirse la revisoría fiscal en forma potestativa en las sociedades de responsabilidad limitada, las empresas unipersonales y en las SAS.

**ANEXO I.**  
**MATRIZ DE AFECTACIÓN DE IMPACTOS**

Tabla 1. Matriz de afectación de impactos.

Medio		ABIOTICO										BIOTICO				SOCIOECONÓMICO								
Componente		Aire			Agua				Suelo			Ecosistema Terrestre		Ecosistema Acuático		Social			Económico		Cultural			
ACTIVIDADES	Afectación	Emisión de gases de combustión	Emisión de ruido	Emisión de olores	Contaminación por vapores y partículas en suspensión	Vertimientos de residuos líquidos	Vertimientos de residuos sólidos	Consumo de agua	Generación de espuma	Alteraciones químicas de la calidad del agua	Perdida de nutrientes del suelo.	Recuperación de suelos	Perdida de cobertura vegetal	Desplazamiento y/o afectación de comunidades de hábitat terrestre	Perdida de vegetación acuática	Desplazamiento y/o afectación de comunidades de hábitat acuático	Inclusión social	Reducción en la deserción del campo	Mejoras en la calidad de vida	Generación de empleo	Redistribución del ingreso	Facilidad créditos Banco Agrario	Identidad cultural, Retorno de la tradición	
	Tipo de afectación	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(+)	(-)	(-)	(-)	(-)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	
TERRENO	Limpieza										X	X	X				X	X	X				X	
	Trazado																	X	X	X				X
	Hoyado																	X	X	X				X
MANEJO DEL CULTIVO	Siembra							X		X	X		X					X	X	X				X
	Control Fitosanitario	X		X						X	X		X					X	X	X				X
	Desyerbas										X	X	X					X	X	X				X
	Fertilización	X		X							X	X						X	X	X				X
BENEFICIO	Resiembra							X		X	X		X					X	X	X				X
	Corte																	X	X	X				X
	Desespinado																	X	X	X				X
	Despalmado																	X	X	X				X
	Desfibrado			X								X						X	X	X				X
	Lavado y Fermentado	X				X	X	X	X	X					X	X		X	X	X				X
	Sacudido y Secado																	X	X	X				X
Transporte																	X	X	X				X	

Fuente: Autores utilizando información de la Guía ambiental del sector figuero Colombiano.

Tabla 1. Continuación

Medio		ABIOTICO									BIOTICO				SOCIOECONÓMICO								
Componente		Aire			Agua				Suelo		Ecosistema Terrestre		Ecosistema Acuático		Social			Económico		Cultural			
Afectación	Actividades	Emisión de gases de combustión	Emisión de ruido	Emisión de olores	Contaminación por vapores y partículas en suspensión	Vertimientos de residuos líquidos	Vertimientos de residuos sólidos	Consumo de agua	Generación de espuma	Alteraciones químicas de la calidad del agua	Perdida de nutrientes del suelo.	Recuperación de suelos	Perdida de cobertura vegetal	Desplazamiento y/o afectación de comunidades de hábitat terrestre	Perdida de vegetación acuática	Desplazamiento y/o afectación de comunidades de hábitat acuático	Inclusión social	Reducción en la desertión del campo	Mejoras en la calidad de vida	Generación de empleo	Redistribución del ingreso	Facilidad créditos Banco Agrario	Identidad cultural, Retorno de la tradición
		(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(+)	(-)	(-)	(-)	(-)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
TRANSFORMACION ARTE BAÑEA 3 DECORATIVA 3	Escarmenado				X													X	X	X			X
	Remojo				X	X	X	X	X	X								X	X	X			X
	Descruide			X	X	X	X	X	X	X								X	X	X			X
	Tinturado y Mordentado	X		X	X	X		X		X					X	X		X	X	X			X
	Suavizado					X		X		X								X	X	X			X
	Hilado		X		X												X	X	X	X			X
	Tejido																X	X	X	X			X
COMERCIALIZACION	Compras																		X	X			
	Control de calidad																		X	X			
	Etiquetado y empaque																X		X	X			X
	Embalaje																X		X	X			
	Proceso de exportación																		X	X	X	X	X

Fuente: Autores utilizando información de la Guía ambiental del sector figuero Colombiano



<b>VALORACIÓN DE IMPACTOS</b>			
<b>Tipo de impacto:</b> AMBIENTAL (MEDIO ABIOTICO)	<b>Nombre de la afectación:</b> Emisión de ruido		
<b>Actividades que causan el impacto:</b> Desfibrado Hilado			
<b>Posibles consecuencias del impacto:</b> Contaminación del aire			
<b>Atributos de valoración del impacto:</b>			
	<b>CRITERIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
	Naturaleza	Negativo	-1
	Intensidad	Baja	1
	Extensión	Puntual	1
	Momento	Largo plazo	1
	Persistencia	Fugaz	1
	Reversibilidad	Corto plazo	1
	Sinergia	Sinérgico	2
	Acumulación	Simple	1
	Efecto	Directo	4
	Periodicidad	Irregular y Discontinuo	1
	Recuperabilidad	Inmediata	1
	<b>IMPORTANCIA AMBIENTAL</b>		<b>-17</b>

Formato para la valoración de impactos – Emisión de olores

<b>VALORACIÓN DE IMPACTOS</b>			
<b>Tipo de impacto:</b> AMBIENTAL (MEDIO ABIOTICO)	<b>Nombre de la afectación:</b> Emisión de olores		
<b>Actividades que causan el impacto:</b> Control Fitosanitario Fertilización Descrude Tinturado y Mordentado			
<b>Posibles consecuencias del impacto:</b> Contaminación del aire			
<b>Atributos de valoración del impacto:</b>			
	<b>CRITERIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
	Naturaleza	Negativo	-1
	Intensidad	Alta	4
	Extensión	Parcial	2
	Momento	Largo plazo	1
	Persistencia	Fugaz	1
	Reversibilidad	Corto plazo	1
	Sinergia	Sinérgico	2
	Acumulación	Simple	1
	Efecto	Directo	4
	Periodicidad	Periódico	2
	Recuperabilidad	Mediano plazo	2
	<b>IMPORTANCIA AMBIENTAL</b>		<b>-30</b>

Formato para la valoración de impactos – Contaminación por vapores y partículas en suspensión

<b>VALORACIÓN DE IMPACTOS</b>		
<b>Tipo de impacto:</b> AMBIENTAL (MEDIO ABIOTICO)	<b>Nombre de la afectación:</b> Contaminación por vapores y partículas en suspensión	
<b>Actividades que causan el impacto:</b> Escarmenado Descrude Tinturado y Mordentado Hilado		
<b>Posibles consecuencias del impacto:</b> Contaminación del aire		
<b>Atributos de valoración del impacto:</b>		
<b>CRITERIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
<b>Naturaleza</b>	Negativo	-1
<b>Intensidad</b>	Moderada	2
<b>Extensión</b>	Puntual	1
<b>Momento</b>	Inmediato	4
<b>Persistencia</b>	Fugaz	1
<b>Reversibilidad</b>	Corto plazo	1
<b>Sinergia</b>	Sinérgico	2
<b>Acumulación</b>	Simple	1
<b>Efecto</b>	Directo	4
<b>Periodicidad</b>	Continuo	4
<b>Recuperabilidad</b>	Mediano plazo	2
<b>IMPORTANCIA AMBIENTAL</b>		<b>-27</b>

Formato para la valoración de impactos – Vertimientos de residuos líquidos

VALORACION DE IMPACTOS		
<b>Tipo de impacto:</b> AMBIENTAL (MEDIO ABIOTICO)	<b>Nombre de la afectación:</b> Vertimientos de residuos líquidos	
<b>Actividades que causan el impacto:</b> Lavado y Fermentado Remojo Descrude Tinturado y Mordentado Suavizado		
<b>Posibles consecuencias del impacto:</b> Contaminación del agua		
<b>Atributos de valoración del impacto:</b>		
	<b>CRITERIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	<b>Naturaleza</b>	Negativo
	<b>Intensidad</b>	Muy alta
	<b>Extensión</b>	Total
	<b>Momento</b>	Inmediato
	<b>Persistencia</b>	Temporal
	<b>Reversibilidad</b>	Mediano plazo
	<b>Sinergia</b>	Muy sinérgico
	<b>Acumulación</b>	Acumulativo
	<b>Efecto</b>	Directo
	<b>Periodicidad</b>	Continuo
	<b>Recuperabilidad</b>	Mitigable
	<b>IMPORTANCIA AMBIENTAL</b>	-80

Formato para la valoración de impactos – Vertimientos de residuos solidos

<b>VALORACION DE IMPACTOS</b>		
<b>Tipo de impacto:</b> AMBIENTAL (MEDIO ABIOTICO)	<b>Nombre de la afectación:</b> Vertimientos de residuos solidos	
<b>Actividades que causan el impacto:</b> Lavado y Fermentado Remojo Descrude		
<b>Posibles consecuencias del impacto:</b> Contaminación del agua		
<b>Atributos de valoración del impacto:</b>		
<b>CRITERIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
<b>Naturaleza</b>	Negativo	-1
<b>Intensidad</b>	Moderada	2
<b>Extensión</b>	Extenso	4
<b>Momento</b>	Largo plazo	1
<b>Persistencia</b>	Temporal	2
<b>Reversibilidad</b>	Medio plazo	2
<b>Sinergia</b>	Sin sinergia	1
<b>Acumulación</b>	Acumulativo	4
<b>Efecto</b>	Directo	4
<b>Periodicidad</b>	Continuo	4
<b>Recuperabilidad</b>	Mitigable	4
<b>IMPORTANCIA AMBIENTAL</b>		<b>-36</b>

Formato para la valoración de impactos – Consumo de agua

<b>VALORACIÓN DE IMPACTOS</b>		
<b>Tipo de impacto:</b> AMBIENTAL (MEDIO ABIOTICO)	<b>Nombre de la afectación:</b> Consumo de agua	
<b>Actividades que causan el impacto:</b> Siembra Resiembra Lavado y Fermentado Remojo Descrude Tinturado y Mordentado Suavizado		
<b>Posibles consecuencias del impacto:</b> Contaminación del agua		
<b>Atributos de valoración del impacto:</b>		
	<b>CRITERIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	<b>Naturaleza</b>	Negativo
	<b>Intensidad</b>	Muy alta
	<b>Extensión</b>	Total
	<b>Momento</b>	Inmediato
	<b>Persistencia</b>	Permanente
	<b>Reversibilidad</b>	Irreversible
	<b>Sinergia</b>	Sinérgico
	<b>Acumulación</b>	Acumulativo
	<b>Efecto</b>	Directo
	<b>Periodicidad</b>	Continuo
	<b>Recuperabilidad</b>	Irrecuperable
	<b>IMPORTANCIA AMBIENTAL</b>	-86

Formato para la valoración de impactos – Generación de espuma

<b>VALORACIÓN DE IMPACTOS</b>		
<b>Tipo de impacto:</b> AMBIENTAL (MEDIO ABIOTICO)	<b>Nombre de la afectación:</b> Generación de espuma	
<b>Actividades que causan el impacto:</b> Lavado y Fermentado Remojo Descrude		
<b>Posibles consecuencias del impacto:</b> Contaminación del agua		
<b>Atributos de valoración del impacto:</b>		
<b>CRITERIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
<b>Naturaleza</b>	Negativo	-1
<b>Intensidad</b>	Moderada	2
<b>Extensión</b>	Parcial	2
<b>Momento</b>	Inmediato	4
<b>Persistencia</b>	Fugaz	1
<b>Reversibilidad</b>	Corto plazo	1
<b>Sinergia</b>	Sinérgico	2
<b>Acumulación</b>	Simple	1
<b>Efecto</b>	Directo	4
<b>Periodicidad</b>	Periódico	2
<b>Recuperabilidad</b>	Mediano plazo	2
<b>IMPORTANCIA AMBIENTAL</b>		<b>-27</b>

Formato para la valoración de impactos – Alteraciones químicas de la calidad del agua

<b>VALORACIÓN DE IMPACTOS</b>		
<b>Tipo de impacto:</b> AMBIENTAL (MEDIO ABIOTICO)	<b>Nombre de la afectación:</b> Alteraciones químicas de la calidad del agua	
<b>Actividades que causan el impacto:</b> Control Fitosanitario Lavado y Fermentado Remojo Descrude Tinturado y Mordentado Suavizado		
<b>Posibles consecuencias del impacto:</b> Contaminación del agua		
<b>Atributos de valoración del impacto:</b>		
<b>CRITERIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
<b>Naturaleza</b>	Negativo	-1
<b>Intensidad</b>	Muy alta	12
<b>Extensión</b>	Total	8
<b>Momento</b>	Inmediato	4
<b>Persistencia</b>	Temporal	2
<b>Reversibilidad</b>	Medio plazo	2
<b>Sinergia</b>	Sinérgico	2
<b>Acumulación</b>	Acumulativo	4
<b>Efecto</b>	Directo	4
<b>Periodicidad</b>	Periódico	2
<b>Recuperabilidad</b>	Mitigable	4
<b>IMPORTANCIA AMBIENTAL</b>		<b>-76</b>

Formato para la valoración de impactos – Pérdida de nutrientes del suelo.

<b>VALORACIÓN DE IMPACTOS</b>		
<b>Tipo de impacto:</b> AMBIENTAL (MEDIO ABIOTICO)	<b>Nombre de la afectación:</b> Pérdida de nutrientes del suelo.	
<b>Actividades que causan el impacto:</b> Siembra Resiembra		
<b>Posibles consecuencias del impacto:</b> Contaminación del suelo		
<b>Atributos de valoración del impacto:</b>		
<b>CRITERIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
<b>Naturaleza</b>	Negativo	-1
<b>Intensidad</b>	Baja	1
<b>Extensión</b>	Puntual	1
<b>Momento</b>	Largo plazo	1
<b>Persistencia</b>	Temporal	2
<b>Reversibilidad</b>	Medio plazo	2
<b>Sinergia</b>	Sin Sinergia	1
<b>Acumulación</b>	Acumulativo	4
<b>Efecto</b>	Directo	4
<b>Periodicidad</b>	Continuo	4
<b>Recuperabilidad</b>	Mitigable	4
<b>IMPORTANCIA AMBIENTAL</b>		<b>-27</b>

Formato para la valoración de impactos – Recuperación de suelos

<b>VALORACIÓN DE IMPACTOS</b>			
<b>Tipo de impacto:</b> AMBIENTAL (MEDIO ABIOTICO)	<b>Nombre de la afectación:</b> Recuperación de suelos		
<b>Actividades que causan el impacto:</b> Limpieza Siembra Control Fitosanitario Desyerbas Fertilización Resiembra Desfibrado			
<b>Posibles consecuencias del impacto:</b> Contaminación del suelo			
<b>Atributos de valoración del impacto:</b>			
	<b>CRITERIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
	<b>Naturaleza</b>	Positivo	1
	<b>Intensidad</b>	Muy Alta	12
	<b>Extensión</b>	Puntual	1
	<b>Momento</b>	Largo plazo	1
	<b>Persistencia</b>	Temporal	2
	<b>Reversibilidad</b>	Medio plazo	2
	<b>Sinergia</b>	Sin Sinergia	1
	<b>Acumulación</b>	Acumulativo	4
	<b>Efecto</b>	Directo	4
	<b>Periodicidad</b>	Continuo	4
	<b>Recuperabilidad</b>	Medio plazo	2
	<b>IMPORTANCIA AMBIENTAL</b>		<b>58</b>

Formato para la valoración de impactos – Perdida de cobertura vegetal

VALORACIÓN DE IMPACTOS		
<b>Tipo de impacto:</b> AMBIENTAL (MEDIO BIOTICO)	<b>Nombre de la afectación:</b> Perdida de cobertura vegetal	
<b>Actividades que causan el impacto:</b> Limpieza Desyerbas		
<b>Posibles consecuencias del impacto:</b> Contaminación del ecosistema terrestre		
<b>Atributos de valoración del impacto:</b>		
	<b>CRITERIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	<b>Naturaleza</b>	Negativo
	<b>Intensidad</b>	Baja
	<b>Extensión</b>	Puntual
	<b>Momento</b>	Largo plazo
	<b>Persistencia</b>	Temporal
	<b>Reversibilidad</b>	Corto plazo
	<b>Sinergia</b>	Sin Sinergia
	<b>Acumulación</b>	Acumulativo
	<b>Efecto</b>	Directo
	<b>Periodicidad</b>	Continuo
	<b>Recuperabilidad</b>	Inmediata
	<b>IMPORTANCIA AMBIENTAL</b>	-23

Formato para la valoración de impactos – Desplazamiento y/o afectación de comunidades de hábitat terrestre

<b>VALORACIÓN DE IMPACTOS</b>		
<b>Tipo de impacto:</b> AMBIENTAL (MEDIO BIOTICO)	<b>Nombre de la afectación:</b> Desplazamiento y/o afectación de comunidades de hábitat terrestre	
<b>Actividades que causan el impacto:</b> Limpieza Siembra Control Fitosanitario Desyerbas Resiembra		
<b>Posibles consecuencias del impacto:</b> Contaminación del ecosistema terrestre		
<b>Atributos de valoración del impacto:</b>		
	<b>CRITERIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	<b>Naturaleza</b>	Negativo
	<b>Intensidad</b>	Baja
	<b>Extensión</b>	Puntual
	<b>Momento</b>	Inmediato
	<b>Persistencia</b>	Fugaz
	<b>Reversibilidad</b>	Corto plazo
	<b>Sinergia</b>	Sin Sinergia
	<b>Acumulación</b>	Simple
	<b>Efecto</b>	Directo
	<b>Periodicidad</b>	Continuo
	<b>Recuperabilidad</b>	Inmediata
	<b>IMPORTANCIA AMBIENTAL</b>	-22

Formato para la valoración de impactos – Pérdida de vegetación acuática

VALORACIÓN DE IMPACTOS		
<b>Tipo de impacto:</b> AMBIENTAL (MEDIO BIOTICO)	<b>Nombre de la afectación:</b> Pérdida de vegetación acuática	
<b>Actividades que causan el impacto:</b> Lavado y Fermentado Tinturado y Mordentado		
<b>Posibles consecuencias del impacto:</b> Contaminación del ecosistema Acuático		
<b>Atributos de valoración del impacto:</b>		
	<b>CRITERIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	<b>Naturaleza</b>	Negativo
	<b>Intensidad</b>	Muy alta
	<b>Extensión</b>	Extenso
	<b>Momento</b>	Inmediato
	<b>Persistencia</b>	Temporal
	<b>Reversibilidad</b>	Medio plazo
	<b>Sinergia</b>	Sinérgico
	<b>Acumulación</b>	Acumulativo
	<b>Efecto</b>	Directo
	<b>Periodicidad</b>	Continuo
	<b>Recuperabilidad</b>	Mitigable
	<b>IMPORTANCIA AMBIENTAL</b>	-69

Formato para la valoración de impactos – Desplazamiento y/o afectación de comunidades de hábitat acuático

<b>VALORACIÓN DE IMPACTOS</b>		
<b>Tipo de impacto:</b> AMBIENTAL (MEDIO BIOTICO)	<b>Nombre de la afectación:</b> Desplazamiento y/o afectación de comunidades de hábitat acuático	
<b>Actividades que causan el impacto:</b> Lavado y Fermentado Tinturado y Mordentado		
<b>Posibles consecuencias del impacto:</b> Contaminación del ecosistema Acuático		
<b>Atributos de valoración del impacto:</b>		
	<b>CRITERIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	<b>Naturaleza</b>	Negativo
	<b>Intensidad</b>	Muy alta
	<b>Extensión</b>	Extenso
	<b>Momento</b>	Inmediato
	<b>Persistencia</b>	Temporal
	<b>Reversibilidad</b>	Medio plazo
	<b>Sinergia</b>	Sinérgico
	<b>Acumulación</b>	Acumulativo
	<b>Efecto</b>	Directo
	<b>Periodicidad</b>	Continuo
	<b>Recuperabilidad</b>	Mitigable
	<b>IMPORTANCIA AMBIENTAL</b>	-70

Formato para la valoración de impactos – Inclusión social

VALORACIÓN DE IMPACTOS		
<b>Tipo de impacto:</b> SOCIAL	<b>Nombre de la afectación:</b> Inclusión social	
<b>Actividades que causan el impacto:</b> Hilado Tejido Etiquetado y empaque Embalaje		
<b>Posibles consecuencias del impacto:</b> Impacto Social		
<b>Atributos de valoración del impacto:</b>		
	<b>CRITERIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	<b>Naturaleza</b>	Positivo
	<b>Intensidad</b>	Muy alta
	<b>Extensión</b>	Total
	<b>Momento</b>	Inmediato
	<b>Persistencia</b>	Permanente
	<b>Reversibilidad</b>	Corto plazo
	<b>Sinergia</b>	Sinérgico
	<b>Acumulación</b>	Simple
	<b>Efecto</b>	Directo
	<b>Periodicidad</b>	Continuo
	<b>Recuperabilidad</b>	Inmediato
	<b>IMPORTANCIA AMBIENTAL</b>	73

Formato para la valoración de impactos – Reducción en la deserción del campo

<b>VALORACIÓN DE IMPACTOS</b>			
<b>Tipo de impacto:</b> SOCIAL	<b>Nombre de la afectación:</b> Reducción en la deserción del campo		
<b>Actividades que causan el impacto:</b>			
Limpieza	Trazado		
Hoyado	Siembra		
Control Fitosanitario	Desyerbas		
Fertilización	Resiembra		
Corte	Desespinado		
Despalmado	Defibrado		
Lavado y Fermentado	Sacudido y Secado		
Transporte	Escarmenado		
Remojo	Descrude		
Tinturado y Mordentado	Suavizado		
Hilado	Tejido		
<b>Posibles consecuencias del impacto:</b> Impacto Social			
<b>Atributos de valoración del impacto:</b>			
	<b>CRITERIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
	<b>Naturaleza</b>	Positivo	1
	<b>Intensidad</b>	Muy alta	12
	<b>Extensión</b>	Total	8
	<b>Momento</b>	Medio plazo	2
	<b>Persistencia</b>	Permanente	4
	<b>Reversibilidad</b>	Corto plazo	1
	<b>Sinergia</b>	Sinérgico	2
	<b>Acumulación</b>	Simple	1
	<b>Efecto</b>	Directo	4
	<b>Periodicidad</b>	Irregular o Discontinuo	1
	<b>Recuperabilidad</b>	Medio plazo	2
	<b>IMPORTANCIA AMBIENTAL</b>		<b>69</b>

Formato para la valoración de impactos – Mejoras en la calidad de vida

VALORACIÓN DE IMPACTOS		
<b>Tipo de impacto:</b> SOCIAL	<b>Nombre de la afectación:</b> Mejoras en la calidad de vida	
<b>Actividades que causan el impacto:</b>		
Limpieza	Desespinado	Tinturado y Mordentado
Trazado	Despalmado	Suavizado
Hoyado	Desfibrado	Hilado
Siembra	Lavado y Fermentado	Tejido
Control Fitosanitario	Sacudido y Secado	Compras
Desyerbas	Transporte	Control de calidad
Fertilización	Escarmenado	Etiquetado y empaque
Resiembra	Remojo	Embalaje
Corte	Descrude	Proceso de exportación
<b>Posibles consecuencias del impacto:</b> Impacto Social		
<b>Atributos de valoración del impacto:</b>		
<b>CRITERIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
<b>Naturaleza</b>	Positivo	1
<b>Intensidad</b>	Muy alta	12
<b>Extensión</b>	Total	8
<b>Momento</b>	Medio plazo	2
<b>Persistencia</b>	Temporal	2
<b>Reversibilidad</b>	Medio plazo	2
<b>Sinergia</b>	Sinérgico	2
<b>Acumulación</b>	Acumulativo	4
<b>Efecto</b>	Directo	4
<b>Periodicidad</b>	Continuo	4
<b>Recuperabilidad</b>	Medio plazo	2
<b>IMPORTANCIA AMBIENTAL</b>		<b>74</b>

Formato para la valoración de impactos – Generación de empleo

<b>VALORACIÓN DE IMPACTOS</b>		
<b>Tipo de impacto:</b> ECONÓMICO	<b>Nombre de la afectación:</b> Generación de empleo	
<b>Actividades que causan el impacto:</b>		
Limpieza	Desespinado	Tinturado y Mordentado
Trazado	Despalmado	Suavizado
Hoyado	Desfibrado	Hilado
Siembra	Lavado y Fermentado	Tejido
Control Fitosanitario	Sacudido y Secado	Compras
Desyerbas	Transporte	Control de calidad
Fertilización	Escarmenado	Etiquetado y empaque
Resiembra	Remojo	Embalaje
Corte	Descrude	Proceso de exportación
<b>Posibles consecuencias del impacto:</b> Impacto Social		
<b>Atributos de valoración del impacto:</b>		
<b>CRITERIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
<b>Naturaleza</b>	Positivo	1
<b>Intensidad</b>	Muy alta	12
<b>Extensión</b>	Total	8
<b>Momento</b>	Inmediato	4
<b>Persistencia</b>	Fugaz	1
<b>Reversibilidad</b>	Corto plazo	1
<b>Sinergia</b>	Sinérgico	2
<b>Acumulación</b>	Acumulativo	4
<b>Efecto</b>	Directo	4
<b>Periodicidad</b>	Continuo	4
<b>Recuperabilidad</b>	Inmediato	1
<b>IMPORTANCIA AMBIENTAL</b>		<b>73</b>

Formato para la valoración de impactos – Redistribución del ingreso

<b>VALORACIÓN DE IMPACTOS</b>		
<b>Tipo de impacto:</b> ECONÓMICO	<b>Nombre de la afectación:</b> Redistribución del ingreso	
<b>Actividades que causan el impacto:</b> Proceso de exportación		
<b>Posibles consecuencias del impacto:</b> Impacto Social		
<b>Atributos de valoración del impacto:</b>		
<b>CRITERIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
<b>Naturaleza</b>	Positivo	1
<b>Intensidad</b>	Muy alta	12
<b>Extensión</b>	Puntual	1
<b>Momento</b>	Largo plazo	1
<b>Persistencia</b>	Fugaz	1
<b>Reversibilidad</b>	Corto plazo	1
<b>Sinergia</b>	Sin sinergia	1
<b>Acumulación</b>	Simple	1
<b>Efecto</b>	Indirecto	1
<b>Periodicidad</b>	Irregular o discontinuo	1
<b>Recuperabilidad</b>	Inmediato	1
<b>IMPORTANCIA AMBIENTAL</b>		<b>46</b>

Formato para la valoración de impactos – Facilidad créditos Banco Agrario

<b>VALORACIÓN DE IMPACTOS</b>			
<b>Tipo de impacto:</b> ECONÓMICO	<b>Nombre de la afectación:</b> Facilidad créditos Banco Agrario		
<b>Actividades que causan el impacto:</b> Proceso de exportación			
<b>Posibles consecuencias del impacto:</b> Impacto Social			
<b>Atributos de valoración del impacto:</b>			
	<b>CRITERIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
	Naturaleza	Positivo	1
	Intensidad	Media	4
	Extensión	Parcial	2
	Momento	Medio plazo	2
	Persistencia	Permanente	4
	Reversibilidad	Corto plazo	1
	Sinergia	Sin sinergia	1
	Acumulación	Simple	1
	Efecto	Indirecto	1
	Periodicidad	Continuo	4
	Recuperabilidad	Inmediato	1
	<b>IMPORTANCIA AMBIENTAL</b>		<b>31</b>

Formato para la valoración de impactos – Identidad cultural, Retorno de la tradición

<b>VALORACIÓN DE IMPACTOS</b>		
<b>Tipo de impacto:</b> CULTURAL	<b>Nombre de la afectación:</b> Identidad cultural, Retorno de la tradición	
<b>Actividades que causan el impacto:</b>		
Limpieza	Desespinado	Tinturado y Mordentado
Trazado	Despalmado	Suavizado
Hoyado	Desfibrado	Hilado
Siembra	Lavado y Fermentado	Tejido
Control Fitosanitario	Sacudido y Secado	
Desyerbas	Transporte	
Fertilización	Escarmenado	
Resiembra	Remojo	
Corte	Descrude	
<b>Posibles consecuencias del impacto:</b> Impacto Social		
<b>Atributos de valoración del impacto:</b>		
	<b>CRITERIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	<b>Naturaleza</b>	Positivo
	<b>Intensidad</b>	Muy alta
	<b>Extensión</b>	Total
	<b>Momento</b>	Medio plazo
	<b>Persistencia</b>	Temporal
	<b>Reversibilidad</b>	Corto plazo
	<b>Sinergia</b>	Sinérgico
	<b>Acumulación</b>	Acumulativo
	<b>Efecto</b>	Directo
	<b>Periodicidad</b>	Continuo
	<b>Recuperabilidad</b>	Medio plazo
	<b>IMPORTANCIA AMBIENTAL</b>	73

## ANEXO K.

### ESTADOS FINANCIEROS - ESCENARIO PROBABLE

BALANCE GENERAL ESCENARIO PROBABLE						
DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAJA	\$ 147.281.560	\$ 318.162.603	\$ 485.858.509	\$ 706.602.213	\$ 830.078.729	\$ 1.021.013.532
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 147.281.560</b>	<b>\$ 318.162.603</b>	<b>\$ 485.858.509</b>	<b>\$ 706.602.213</b>	<b>\$ 830.078.729</b>	<b>\$ 1.021.013.532</b>
MAQUINARIA	\$ 680.000	\$ 680.000	\$ 680.000	\$ 680.000	\$ 680.000	\$ 680.000
MUEBLES Y ENSERES	\$ 3.002.600	\$ 3.002.600	\$ 2.602.800	\$ 2.602.800	\$ 2.602.800	\$ 2.602.800
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 8.179.100	\$ 8.179.100	\$ 8.179.100	\$ 8.179.100	\$ 8.179.100	\$ 8.179.100
DEPRECIACIÓN ACUMULADA		\$ 2.975.900	\$ 4.872.000	\$ 6.768.100	\$ 8.664.200	\$ 10.560.300
ACTIVOS FIJOS	\$ 11.861.700	\$ 8.885.800	\$ 6.589.900	\$ 4.693.800	\$ 2.797.700	\$ 901.600
ACTIVOS DIFERIDOS		\$ 3.738.000	\$ 3.738.000	\$ 3.738.000	\$ 3.738.000	\$ 3.738.000
<b>TOTAL ACTIVOS NETOS</b>	<b>\$ 159.143.260</b>	<b>\$ 323.310.403</b>	<b>\$ 488.710.409</b>	<b>\$ 707.558.013</b>	<b>\$ 829.138.429</b>	<b>\$ 1.018.177.132</b>
OTROS IMPUESTOS		\$ 60.075.100	\$ 80.364.517	\$ 106.032.543	\$ 80.972.836	\$ 95.812.338
CUENTAS POR PAGAR CRÉDITO	\$ 159.143.260	\$ 127.314.608	\$ 95.485.956	\$ 63.657.304	\$ 31.828.652	\$ 0
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 159.143.260</b>	<b>\$ 187.389.708</b>	<b>\$ 175.850.473</b>	<b>\$ 169.689.847</b>	<b>\$ 112.801.488</b>	<b>\$ 95.812.338</b>
CAPITAL		\$ 17.638.752	\$ 39.695.504	\$ 62.152.056	\$ 84.608.608	\$ 107.065.160
EXCEDENTES		\$ 118.281.942	\$ 154.882.489	\$ 202.551.679	\$ 156.012.223	\$ 183.571.300
UTILIDAD ACUMULADA		\$ 0	\$ 118.281.942	\$ 273.164.431	\$ 475.716.110	\$ 631.728.333
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 135.920.694</b>	<b>\$ 312.859.935</b>	<b>\$ 537.868.166</b>	<b>\$ 716.336.941</b>	<b>\$ 922.364.793</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 159.143.260</b>	<b>\$ 323.310.403</b>	<b>\$ 488.710.408</b>	<b>\$ 707.558.013</b>	<b>\$ 829.138.429</b>	<b>\$ 1.018.177.132</b>

ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO PROBABLE					
Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS (COP)	\$ 711.004.000	\$ 835.388.160	\$ 926.015.040	\$ 872.281.040	\$ 1.033.495.100
COSTO DE FABRICACIÓN TOTAL	\$ 357.470.576	\$ 370.637.787	\$ 381.339.883	\$ 393.111.820	\$ 497.602.888
UTILIDAD BRUTA	\$ 353.533.424	\$ 464.750.373	\$ 544.675.157	\$ 479.169.220	\$ 535.892.212
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 79.270.530	\$ 129.610.278	\$ 133.251.987	\$ 137.257.741	\$ 141.254.451
GASTOS DE VENTA	\$ 84.339.036	\$ 88.326.273	\$ 91.272.132	\$ 93.359.604	\$ 103.687.307
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 186.947.958	\$ 244.917.722	\$ 318.254.937	\$ 246.655.775	\$ 289.054.354
GASTOS FINANCIEROS CUOTA	\$ 15.304.816	\$ 15.304.816	\$ 15.304.816	\$ 15.304.816	\$ 15.304.816
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 171.643.142	\$ 229.612.906	\$ 302.950.122	\$ 231.350.959	\$ 273.749.538
IMPUESTOS	\$ 60.075.100	\$ 80.364.517	\$ 106.032.543	\$ 80.972.836	\$ 95.812.338
UTILIDAD NETA	\$ 111.568.042	\$ 149.248.389	\$ 196.917.579	\$ 150.378.123	\$ 177.937.200
DEPRECIACION	\$ 2.975.900	\$ 1.896.100	\$ 1.896.100	\$ 1.896.100	\$ 1.896.100
AMORTIZACION	\$ 3.738.000	\$ 3.738.000	\$ 3.738.000	\$ 3.738.000	\$ 3.738.000
<b>FLUJO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>\$ 118.281.942</b>	<b>\$ 154.882.489</b>	<b>\$ 202.551.679</b>	<b>\$ 156.012.223</b>	<b>\$ 183.571.300</b>

FLUJO DE CAJA LIBRE ESCENARIO PROBABLE						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA		\$ 118.281.942	\$ 154.882.489	\$ 202.551.679	\$ 156.012.223	\$ 183.571.300
GASTOS FINANCIEROS		-\$ 31.828.652	-\$ 31.828.652	-\$ 31.828.652	-\$ 31.828.652	-\$ 31.828.652
FCL		\$ 86.453.290	\$ 123.053.837	\$ 170.723.027	\$ 124.183.571	\$ 151.742.648

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD ESCENARIO PROBABLE						
	INVERSION INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS	-\$ 159.143.260	\$ 86.453.290	\$ 123.053.837	\$ 170.723.027	\$ 124.183.571	\$ 151.742.648
TIR	67%					
VAN	\$ 236.785.508,99					
PERIODO DE RECUPERACIÓN INVERSIÓN	1,35					

## ESTADOS FINANCIEROS ESCENARIO OPTIMISTA

BALANCE GENERAL ESCENARIO OPTIMISTA						
DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAJA	\$ 147.281.560	\$ 407.017.147	\$ 660.038.437	\$ 976.077.667	\$ 1.171.771.939	\$ 1.320.659.068
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 147.281.560	\$ 407.017.147	\$ 660.038.437	\$ 976.077.667	\$ 1.171.771.939	\$ 1.320.659.068
MAQUINARIA	\$ 680.000	\$ 680.000	\$ 680.000	\$ 680.000	\$ 680.000	\$ 680.000
MUEBLES Y ENSERES	\$ 3.002.600	\$ 3.002.600	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 8.179.100	\$ 8.179.100	\$ 8.179.100	\$ 8.179.100	\$ 8.179.100	\$ 8.179.100
DEPRECIACIÓN ACUMULADA		\$ 1.079.800	\$ 2.975.900	\$ 4.872.000	\$ 6.768.100	\$ 8.664.200
ACTIVOS FIJOS	\$ 11.861.700	\$ 10.781.900	\$ 5.883.200	\$ 3.987.100	\$ 2.091.000	\$ 194.900
ACTIVOS DIFERIDOS		\$ 3.738.000	\$ 3.738.000	\$ 3.738.000	\$ 3.738.000	\$ 3.738.000
TOTAL ACTIVOS NETOS	\$ 159.143.260	\$ 414.061.047	\$ 662.183.637	\$ 976.326.767	\$ 1.170.124.939	\$ 1.317.115.968
OTROS IMPUESTOS		\$ 91.174.190	\$ 121.113.083	\$ 153.647.975	\$ 122.914.451	\$ 95.775.218
CUENTAS POR PAGAR CRÉDITO	\$ 159.143.260	\$ 127.314.608	\$ 95.485.956	\$ 63.657.304	\$ 31.828.652	\$ 0
TOTAL PASIVOS	\$ 159.143.260	\$ 218.488.799	\$ 216.599.039	\$ 217.305.279	\$ 154.743.103	\$ 95.775.218
CAPITAL		\$ 19.534.852	\$ 38.988.804	\$ 61.445.356	\$ 83.901.908	\$ 106.358.460
EXCEDENTES		\$ 176.037.396	\$ 230.558.397	\$ 290.980.338	\$ 233.903.795	\$ 183.502.363
UTILIDAD ACUMULADA		\$ 0	\$ 176.037.396	\$ 406.595.793	\$ 697.576.132	\$ 931.479.927
TOTAL PATRIMONIO	\$ 0	\$ 195.572.248	\$ 445.584.597	\$ 759.021.488	\$ 1.015.381.835	\$ 1.221.340.750
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 159.143.260	\$ 414.061.047	\$ 662.183.637	\$ 976.326.766	\$ 1.170.124.938	\$ 1.317.115.968

ESTADO DE RESULTADO ESCENARIO OPTIMISTA					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 888.755.000	\$ 1.044.235.200	\$ 1.157.518.800	\$ 1.090.351.300	\$ 1.033.495.100
COSTO DE FABRICACIÓN TOTAL	\$ 439.417.776	\$ 455.617.301	\$ 468.778.042	\$ 483.264.206	\$ 497.714.734
UTILIDAD BRUTA	\$ 449.337.224	\$ 588.617.899	\$ 688.740.758	\$ 607.087.094	\$ 535.780.366
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 79.270.530	\$ 129.610.278	\$ 133.251.987	\$ 137.257.741	\$ 141.254.451
GASTOS DE VENTA	\$ 91.288.292	\$ 95.769.325	\$ 99.293.642	\$ 101.444.290	\$ 103.681.518
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 275.802.502	\$ 361.342.196	\$ 454.299.029	\$ 366.488.963	\$ 288.948.297
GASTOS FINANCIEROS CUOTA	\$ 15.304.816	\$ 15.304.816	\$ 15.304.816	\$ 15.304.816	\$ 15.304.816
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 260.497.686	\$ 346.037.380	\$ 438.994.213	\$ 351.184.147	\$ 273.643.481
IMPUESTOS	\$ 91.174.190	\$ 121.113.083	\$ 153.647.975	\$ 122.914.451	\$ 95.775.218
UTILIDAD NETA	\$ 169.323.496	\$ 224.924.297	\$ 285.346.238	\$ 228.269.695	\$ 177.868.263
DEPRECIACION	\$ 2.975.900	\$ 1.896.100	\$ 1.896.100	\$ 1.896.100	\$ 1.896.100
AMORTIZACION	\$ 3.738.000	\$ 3.738.000	\$ 3.738.000	\$ 3.738.000	\$ 3.738.000
FLUJO DE PRODUCCIÓN	\$ 176.037.396	\$ 230.558.397	\$ 290.980.338	\$ 233.903.795	\$ 183.502.363

FLUJO DE CAJA LIBRE ESCENARIO OPTIMISTA						
DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA		\$ 176.037.396	\$ 230.558.397	\$ 290.980.338	\$ 233.903.795	\$ 183.502.363
GASTOS FINANCIEROS		-\$ 31.828.652	-\$ 31.828.652	-\$ 31.828.652	-\$ 31.828.652	-\$ 31.828.652
FCL		\$ 144.208.744	\$ 198.729.745	\$ 259.151.686	\$ 202.075.143	\$ 151.673.710

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD ESCENARIO OPTIMISTA						
	INVERSION INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS	-\$ 159.143.260	\$ 144.208.744	\$ 198.729.745	\$ 259.151.686	\$ 202.075.143	\$ 151.673.710
TIR		108%				
VAN		\$ 434.045.953,21				
PERIODO DE RECUPERACIÓN INVERSIÓN		0,90				

## ESTADOS FINANCIEROS ESCENARIO PESIMISTA

BALANCE GENERAL ESCENARIO PESIMISTA						
DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAJA	\$ 147.281.560	\$ 232.338.522	\$ 316.551.394	\$ 443.553.520	\$ 496.556.619	\$ 519.772.920
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 147.281.560</b>	<b>\$ 232.338.522</b>	<b>\$ 316.551.394</b>	<b>\$ 443.553.520</b>	<b>\$ 496.556.619</b>	<b>\$ 519.772.920</b>
MAQUINARIA	\$ 680.000	\$ 680.000	\$ 680.000	\$ 680.000	\$ 680.000	\$ 680.000
MUEBLES Y ENSERES	\$ 3.002.600	\$ 3.002.600	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 8.179.100	\$ 8.179.100	\$ 8.179.100	\$ 8.179.100	\$ 8.179.100	\$ 8.179.100
DEPRECIACIÓN ACUMULADA		\$ 1.079.800	\$ 2.975.900	\$ 4.872.000	\$ 6.768.100	\$ 8.664.200
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 11.861.700</b>	<b>\$ 10.781.900</b>	<b>\$ 5.883.200</b>	<b>\$ 3.987.100</b>	<b>\$ 2.091.000</b>	<b>\$ 194.900</b>
ACTIVOS DIFERIDOS		\$ 3.738.000	\$ 3.738.000	\$ 3.738.000	\$ 3.738.000	\$ 3.738.000
<b>TOTAL ACTIVOS NETOS</b>	<b>\$ 159.143.260</b>	<b>\$ 239.382.422</b>	<b>\$ 318.696.594</b>	<b>\$ 443.802.620</b>	<b>\$ 494.909.619</b>	<b>\$ 516.229.820</b>
OTROS IMPUESTOS		\$ 30.036.672	\$ 40.632.005	\$ 59.316.611	\$ 39.956.563	\$ 22.755.168
CUENTAS POR PAGAR CRÉDITO	\$ 159.143.260	\$ 127.314.608	\$ 95.485.956	\$ 63.657.304	\$ 31.828.652	\$ 0
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 159.143.260</b>	<b>\$ 157.351.280</b>	<b>\$ 136.117.962</b>	<b>\$ 122.973.915</b>	<b>\$ 71.785.215</b>	<b>\$ 22.755.168</b>
CAPITAL		\$ 19.534.852	\$ 38.988.804	\$ 61.445.356	\$ 83.901.908	\$ 106.358.460
EXCEDENTES		\$ 62.496.290	\$ 81.093.538	\$ 115.793.520	\$ 79.839.146	\$ 47.893.697
UTILIDAD ACUMULADA		\$ 0	\$ 62.496.290	\$ 143.589.828	\$ 259.383.348	\$ 339.222.495
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 82.031.142</b>	<b>\$ 182.578.632</b>	<b>\$ 320.828.704</b>	<b>\$ 423.124.403</b>	<b>\$ 493.474.652</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 159.143.260</b>	<b>\$ 239.382.422</b>	<b>\$ 318.696.594</b>	<b>\$ 443.802.619</b>	<b>\$ 494.909.618</b>	<b>\$ 516.229.819</b>

ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO PESIMISTA					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 533.253.000	\$ 626.541.120	\$ 694.511.280	\$ 654.210.780	\$ 620.097.060
COSTO DE FABRICACIÓN TOTAL	\$ 275.523.376	\$ 285.658.701	\$ 293.892.947	\$ 302.956.215	\$ 311.997.263
UTILIDAD BRUTA	\$ 257.729.624	\$ 340.882.419	\$ 400.618.333	\$ 351.254.565	\$ 308.099.797
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 79.270.530	\$ 129.610.278	\$ 133.251.987	\$ 137.257.741	\$ 141.254.451
GASTOS DE VENTA	\$ 74.359.317	\$ 77.979.781	\$ 80.689.399	\$ 82.634.297	\$ 84.629.666
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 101.123.877	\$ 131.396.260	\$ 184.780.847	\$ 129.466.426	\$ 80.319.580
GASTOS FINANCIEROS CUOTA	\$ 15.304.816	\$ 15.304.816	\$ 15.304.816	\$ 15.304.816	\$ 15.304.816
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 85.819.061	\$ 116.091.444	\$ 169.476.031	\$ 114.161.610	\$ 65.014.764
IMPUESTOS	\$ 30.036.672	\$ 40.632.005	\$ 59.316.611	\$ 39.956.563	\$ 22.755.168
UTILIDAD NETA	\$ 55.782.390	\$ 75.459.438	\$ 110.159.420	\$ 74.205.046	\$ 42.259.597
DEPRECIACION	\$ 2.975.900	\$ 1.896.100	\$ 1.896.100	\$ 1.896.100	\$ 1.896.100
AMORTIZACION	\$ 3.738.000	\$ 3.738.000	\$ 3.738.000	\$ 3.738.000	\$ 3.738.000
FLUJO DE PRODUCCIÓN	\$ 62.496.290	\$ 81.093.538	\$ 115.793.520	\$ 79.839.146	\$ 47.893.697

FLUJO DE CAJA LIBRE ESCENARIO PESIMISTA						
DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA		\$ 62.496.290	\$ 81.093.538	\$ 115.793.520	\$ 79.839.146	\$ 47.893.697
GASTOS FINANCIEROS		-\$ 31.828.652	-\$ 31.828.652	-\$ 31.828.652	-\$ 31.828.652	-\$ 31.828.652
FCL		\$ 30.667.638	\$ 49.264.886	\$ 83.964.868	\$ 48.010.494	\$ 16.065.045

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD ESCENARIO PESIMISTA						
	INVERSION INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS	-\$ 159.143.260	\$ 30.667.638	\$ 49.264.886	\$ 83.964.868	\$ 48.010.494	\$ 16.065.045
TIR		14%				
VAN		(\$ 14.883.393,27)				
PERIODO DE RECUPERACIÓN INVERSIÓN		2,55				