

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA
INTERNACIONAL DE CALZADO PARA DAMA EN BUCARAMANGA**

LAURA CAROLINA MONROY SANABRIA

ANA MARIA POVEDA CACERES

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

**INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL**

BUCARAMANGA

2012

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA
INTERNACIONAL DE CALZADO PARA DAMA EN BUCARAMANGA**

LAURA CAROLINA MONROY SANABRIA

ANA MARIA POVEDA CACERES

**Proyecto de grado como requisito para optar el título de Profesional en
Gestión Empresarial**

Directora:

NORMA YOLANDA HERNANDEZ VANEGAS

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA

GESTIÓN EMPRESARIAL

BUCARAMANGA

2012

AGRADECIMIENTOS:

Deseamos agradecer a las personas que a lo largo de este proceso nos han alentado y orientado a continuar por el camino correcto hacia esta meta tan importante en nuestras vidas.

Laura Carolina

Ana María

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	26
1. GENERALIDADES	28
1.1 EL CALZADO	28
1.1.1 ORIGEN DEL CALZADO	28
1.1.2 EVOLUCIÓN DEL CALZADO	30
1.1.3 EVOLUCIÓN DEL SECTOR CALZADO EN COLOMBIA	31
1.1.4 TENDENCIAS DEL CALZADO EN COLOMBIA	33
1.1.5 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CALZADO EN COLOMBIA	33
1.1.6 EXPORTACIONES DE CALZADO EN SANTANDER	34
1.2 CONTEXTO GEOGRÁFICO	36
1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA	36
1.2.2 POSICIÓN GEOGRÁFICA	38
1.2.3 CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL TERRITORIO Y SUELOS	39
1.2.4 CLIMATOLOGÍA Y SUPERFICIE	39
1.2.5 POBLACIÓN	39
1.2.6 ECONOMÍA	40
1.3 ASPECTO LEGAL	40
1.3.1 LEY 67 DE 1979	40
1.3.2 DECRETO 1740 DE 1994	40
1.3.3 DECRETO 0093 DE 2003	41
1.3.4 RESOLUCIÓN 1894 DE 2003	41
2. ESTUDIO DE MERCADO	42
2.1. OBJETIVOS	42
2.1.1 OBJETIVO GENERAL	42

2.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	42
2.2. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	43
2.2.1 DEFINICIÓN DEL SERVICIO.....	43
2.2.1.1 USOS Y ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO	43
2.2.1.2 SERVICIOS SUSTITUTOS	45
2.2.1.3 SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	45
2.2.2 ATRIBUTOS DIFERENCIADORES DEL SERVICIO CON RESPECTO A LA COMPETENCIA	46
2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO	47
2.3.1 MERCADO POTENCIAL	47
2.3.2 MERCADO OBJETIVO	48
2.4 CARACTERÍSTICAS Y ATRIBUTOS DEL PRODUCTO ELEGIDO	48
2.4.1 DISEÑO.....	48
2.4.2 EMPAQUE	48
2.5 VENTAJAS Y CARACTERÍSTICAS DEL PAÍS DESTINO	49
2.5.1 PUERTO RICO	49
2.5.2 ESTADOS UNIDOS.....	54
2.6 ESTUDIO DE LA DEMANDA DEL PRODUCTO.....	62
2.6.1 PERFIL DEL CONSUMIDOR	62
2.6.2 CONSUMO PER CÁPITA DE MERCADO	64
2.6.3 MERCADO DEL PAÍS DESTINO	65
2.6.4 VARIABLES.....	66
2.6.5 ESQUEMA DE DISTRIBUCIÓN.....	67
2.7 CANALES DE DISTRIBUCION (PUERTO RICO – EE.UU)	68
2.7.1 TIENDAS DE DEPARTAMENTOS O GRANDES ALMACENES.....	68
2.7.2 TIENDAS ESPECIALIZADAS (ZAPATERÍAS INDEPENDIENTES)	69
2.7.3 CADENAS ESPECIALIZADAS	69
2.7.4 CADENAS DE TIENDAS ESPECIALIZADAS	70
2.7.5 CALZADO DE DEPORTE	71
2.7.6 FACTORY OUTLETS.....	71

2.8 PROMOCIÓN.....	71
2.8.1 FERIAS EN PUERTO RICO	74
2.8.2 FERIAS ESTADOUNIDENSES.....	74
2.9 PREFERENCIAS ARANCELARIAS DEL PRODUCTO.....	75
2.10 EVALUACIÓN DE NORMAS, TRÁMITES Y REQUISITOS DE IMPORTACIÓN.....	82
2.10.1 NORMAS Y ESTÁNDARES DE CALIDAD	82
2.10.2 IMPUESTOS Y OTRAS TASAS EN LOS PRINCIPALES DESTINOS	84
2.11 LA DEMANDA	87
2.11.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	87
2.11.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	87
2.11.3 NECESIDADES DE INFORMACIÓN.....	88
2.11.4 FICHA TÉCNICA DE LA DEMANDA.....	89
2.11.5 TABULACIÓN Y PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	89
2.11.6 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	101
2.11.7 FICHA TÉCNICA CLIENTES PUERTO RICO Y EE.UU	111
2.11.8 TABULACIÓN, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	112
2.11.9 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA DE LA C.I.....	123
2.12 LA OFERTA.....	124
2.12.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	124
2.12.2 FICHA TÉCNICA DE LA OFERTA.....	124
2.12.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DE LA COMPETENCIA.....	125
2.13 ESTUDIO DE PROVEEDORES (FABRICANTES DE CALZADO EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA).....	126
2.13.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	126
2.13.2 FICHA TÉCNICA PROVEEDORES	129
2.13.3 TABULACIÓN, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	130
2.13.4 ESTIMACIÓN DE PROVEEDORES DE LA C.I.	153
2.13.5 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS PROVEEDORES.	154
2.13.6 PROYECCIÓN PROVEEDORES	154

2.14 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	155
2.15 PRECIO	156
2.16 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	157
2.16.1 ANÁLISIS DE MEDIOS	157
2.16.2 SELECCIÓN DE MEDIOS.....	157
2.16.3 PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.....	160
2.17 CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO	160
3. ESTUDIO TÉCNICO	163
3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO	163
3.2 CAPACIDAD DEL PROYECTO	165
3.3 CICLO DEL NEGOCIO	166
3.4 TIEMPO DE DEDICACIÓN POR PERSONA	168
3.5 LOCALIZACIÓN	170
3.5.1 MACROLOCALIZACIÓN	170
3.5.2 MICROLOCALIZACIÓN	170
3.6 INGENIERÍA DEL PROYECTO	174
3.6.1 FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO.	174
3.6.2 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL SERVICIO	176
3.6.3. DIAGRAMA DE SERVICIO PRINCIPAL.....	177
3.6.4 CONTROL DE CALIDAD PARA EL CALZADO	178
3.6.5 RECURSOS	181
3.6.6 ESTUDIO DE PROVEEDORES.....	183
3.7 LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN	185
3.7.1 DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL.....	185
3.7.2. EMPAQUE Y EMBALAJE	203
3.7.3 MARCADO	205
3.7.4 UNITARIZACIÓN.....	208
3.7.5 DOCUMENTACIÓN	209
3.7.6 CONCLUSIONES DE VIABILIDAD DEL ESTUDIO TÉCNICO.....	210

4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	212
4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN	212
4.2 ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	214
4.2.1 VISIÓN	214
4.2.2 MISIÓN	214
4.2.3. OBJETIVO ESTRATÉGICO	215
4.3 POLÍTICAS	215
4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	216
4.5 DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	217
4.6 ASIGNACIONES SALARIALES	219
5. ESTUDIO FINANCIERO	220
5.1 INVERSIONES	220
5.1.2 INVERSIÓN DIFERIDA	222
5.1.3 INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO	222
5.1.3.1 COSTOS INDIRECTOS FABRICACIÓN	223
5.1.3.2 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	224
5.1.3.3 TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	226
5.1.4 INVERSIÓN TOTAL	226
5.1.5 FUENTES DE FINANCIACIÓN	227
5.2 COSTOS	228
5.2.1. COSTOS FIJOS	228
5.2.2. COSTOS VARIABLES	229
5.2.3. COSTOS TOTALES UNITARIOS	229
5.3 PRECIO DE VENTA	230
5.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS	231
5.4.1 EGRESOS PROYECTADOS	231
5.4.2 INGRESOS PROYECTADOS	232
5.5 PUNTO DE EQUILIBRIO	232
5.6 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS 1 A 5 AÑOS	233

5.6.1 FLUJO DE CAJA PROYECTADO A 5 AÑOS	234
6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	237
6.1 IMPACTO SOCIAL	237
6.2 IMPACTO AMBIENTAL.....	238
6.2.1 PRODUCCIÓN	238
6.2.2 COMERCIALIZACIÓN	238
6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	250
6.3.1 VALOR PRESENTE NETO (VPN).....	250
6.3.2 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	252
6.3.3 RAZONES FINANCIERAS.....	253
CONCLUSIONES	256
RECOMENDACIONES.....	258
BIBLIOGRAFÍA	259
ANEXOS.....	261

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Principales destinos de productos santandereanos	35
Tabla 2. Países de destino de las exportaciones de Colombia	47
Tabla 3. Principales Indicadores Macroeconómicos de Puerto Rico	52
Tabla 4. Balanza Comercial de Puerto Rico	52
Tabla 5. Indicadores Macroeconómicos.....	60
Tabla 6. Balanza Bilateral Colombia – Estados Unidos.....	62
Tabla 7. Equivalencia de tallas para hombres	81
Tabla 8. Equivalencia de tallas para mujer	81
Tabla 9. Equivalencia de tallas para niños.....	81
Tabla 10. Ficha Técnica de la demanda	89
Tabla 11. Consumo de calzado en Estados Unidos.	92
Tabla 12. Importaciones de calzado en Puerto Rico.....	95
Tabla 13. Precio medio de zapatos de cuero	97
Tabla 14. Importaciones de calzado de Estados Unidos.....	100
Tabla 15. Consumo de calzado en Puerto Rico	102
Tabla 16. Ventas de calzado al detal por tipo de establecimiento	104
Tabla 17. Ventas Totales de calzado por Género.....	108
Tabla 18. Ventas totales de calzado por género	109
Tabla 19. Ventas de calzado de moda	110
Tabla 20. Ventas de calzado de moda en Estados Unidos según canal.....	111
Tabla 21. Ficha técnica clientes Puerto Rico y EE.UU.....	111
Tabla 22. Envío de muestras sin valor comercial y/o catalogo de productos	113
Tabla 23. Opinión de Precio respecto del calzado casual o formal para dama colombiano.....	113

Tabla 24. Opinión de calidad respecto del calzado casual o formal para dama colombiano.....	114
Tabla 25. Opinión de diseño respecto del calzado casual o formal para dama colombiano.....	115
Tabla 26. Cantidad de proveedores colombianos que abastecen la demanda....	116
Tabla 27. Frecuencia con la que realizan pedido los compradores	117
Tabla 28. Materiales preferido por los compradores.....	118
Tabla 29. Monto de Negociación.....	118
Tabla 30. Forma de pago a proveedores	119
Tabla 31. Conocimiento preferencias arancelarias	120
Tabla 32. Términos de negociación para la importación	121
Tabla 33. Disposición de comprar a una C.I. en Colombia.....	122
Tabla 34. En términos de cantidad a cuánto asciende la compra de pares de calzado casual y/o formal para dama.	123
Tabla 35. Ficha técnica de la oferta.....	124
Tabla 36. Información de la competencia.....	125
Tabla 37. Ficha técnica de Proveedores.....	129
Tabla 38. Edad de las empresas encuestadas	131
Tabla 39. Número de empleados en las empresas productoras	131
Tabla 40. Cantidad de empresas según tipo de sociedad	132
Tabla 41. Líneas de calzado para dama producidas	133
Tabla 42. Materiales empleados por los industriales	134
Tabla 43. Cantidades producidas línea casual	135
Tabla 44. Cantidades producidas línea formal.....	136
Tabla 45. Empresas con capacidad ociosa	138
Tabla 46. Capacidad de producción ociosa.....	139
Tabla 47. Meses ociosos	140
Tabla 48. Rangos de precio producidos línea formal.....	141
Tabla 49. Rangos de precio línea casual.....	142

Tabla 50. Empresas con distribución propia.....	144
Tabla 51. Localización mayoritaria de su mercado	144
Tabla 52. Empresas exportadoras y no exportadoras.....	145
Tabla 53. Razones para no exportar.....	146
Tabla 54. Países a los que exporta	147
Tabla 55. Inconvenientes con clientes extranjeros.....	147
Tabla 56. Razones de inconvenientes con clientes extranjeros.....	148
Tabla 57. Forma de exportar los productos	149
Tabla 58. Tipo de empaque empleado.....	150
Tabla 59. Le gustaría exportar sus productos.....	150
Tabla 60. ¿Puede producir como se requiera?.....	151
Tabla 61. ¿Sabe qué es una Comercializadora Internacional?	152
Tabla 62. ¿Le vendería a una Comercializadora Internacional?	153
Tabla 63. Proyección proveedores	154
Tabla 64. Capacidad del proyecto	165
Tabla 65. Tiempos del ciclo del negocio	167
Tabla 66. Tiempo de Dedicación por persona	168
Tabla 67. Capacidad Instalada	168
Tabla 68. Capacidad utilizada y proyectada.....	169
Tabla 69. Ponderación de los factores y puntuación de factores y grados.....	173
Tabla 70. Calificación de las opciones de Microlocalización	173
Tabla 71. Ficha técnica del servicio.....	174
Tabla 72. Recurso humano requerido	181
Tabla 73. Muebles y enseres.....	181
Tabla 74. Equipos.....	182
Tabla 75. Papelería requerida.....	182
Tabla 76. Proveedores de recursos físicos	183
Tabla 77. Trámites y entidades para documentación	209
Tabla 77. Cargo Gerente General.....	217

Tabla 78. Cargo de Director de Comercio Exterior.....	218
Tabla 79. Cargo Auxiliar de Logística	218
Tabla 80. Asignaciones salariales.....	219
Tabla 81. Inversión en muebles y enseres.....	220
Tabla 82. Inversión en equipos de oficina.....	221
Tabla 83. Total de inversión en activos fijos	221
Tabla 84. Total inversión diferida	222
Tabla 85. Costos indirectos de fabricación	223
Tabla 86. Nómina administrativa	224
Tabla 87. Depreciación de activos de administración	224
Tabla 88. Depreciación de activos operativos	225
Tabla 87. Gastos Generales	225
Tabla 88. Gastos de administración y ventas	226
Tabla 89. Capital de trabajo.....	226
Tabla 90. Inversión total.....	227
Tabla 91. Amortización del crédito.....	227
Tabla 92. Costos fijos.....	228
Tabla 93. Costos variables	229
Tabla 94. Total costos.....	229
Tabla 95. Precio de venta.....	230
Tabla 96. Egresos proyectados a 5 años	231
Tabla 97. Ingresos proyectados a 5 años.....	232
Tabla. 98. Flujo de Caja Proyectado a 5 años	234
Tabla. 99. Estado de resultados proyectado a 5 años	235
Tabla. 100. Balance general.....	236
Tabla 101. Impacto ambiental del proyecto	240
Tabla 101. Flujo neto de caja	251

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Exportaciones de Santander 2009 -2010.....	36
Figura 2. Mapa físico de Puerto Rico.....	49
Figura 3. Intercambio Comercial Colombia – Puerto Rico	53
Figura 4. Mapa de Estados Unidos.....	55
Figura 5. Intercambio bilateral colombo – estadounidense.....	62
Figura 6. Evolución del consumo de calzado en Estados Unidos.....	93
Figura 7. Importaciones Puerto Rico por procedencias	96
Figura 8. Importaciones de calzado de Estados Unidos	101
Figura 9. Tendencia del consumo de Calzado en Puerto Rico	102
Figura 10. Ventas de calzado en Puerto Rico Unidos según género (Miles de dolares).....	108
Figura 11. Ventas de calzado en Estados Unidos según género	109
Figura 12. Composición de las ventas de calzado de moda.....	110
Figura 13. Aceptación de muestras sin valor comercial por los compradores ...	113
Figura 14. Opinión respecto al precio	114
Figura 15. Opinión respecto calidad	115
Figura 16. Opinión respecto al diseño	116
Figura 17. Proveedores colombianos que abastecen la demanda	116
Figura 18. Frecuencia en la realización de pedidos por parte de compradores.....	117
Figura 19. Material preferido por los compradores	118
Figura 20 .Monto de Negociación	119
Figura 21. Forma de Pago a proveedores	120
Figura 22. Conocimiento de la preferencias arancelarias con Colombia	121
Figura 23. Términos de Negociación para la importación.....	122
Figura 24. Disposición de comprar a una C.I. en Colombia.....	122

Figura 25. Cantidad de pares de calzado casual y/o formal para dama	123
Figura 26. Composición de las empresas según edad	131
Figura 27. Composición del tamaño de empresas.....	132
Figura 28. Composición de la industria según tipo de sociedad	132
Figura 29. Composición del mercado según líneas producidas.....	133
Figura 30. Empresas agrupadas según material empleado.....	134
Figura 31. Cantidades producidas línea casual	136
Figura 32. Tamaños de producción línea formal.....	137
Figura 33. Empresas del sector con capacidad ociosa.....	138
Figura 34. Capacidad de producción ociosa	139
Figura 35. Meses sin producción	140
Figura 36. Precios de calzado producido línea formal	142
Figura 37. Cantidades producidas según precios línea casual.....	143
Figura 38. Empresas con distribución propia.....	144
Figura 39. Localización del mercado de las empresas	145
Figura 40. Composición de empresas exportadoras y no exportadoras	145
Figura 41. Razones argumentadas para no exportar.....	146
Figura 42. Composición de los países de destino.....	147
Figura 43. Tienen inconvenientes con clientes extranjeros	148
Figura 44. Inconvenientes con clientes extranjeros	148
Figura 45. Formas en que exportan las empresas.....	149
Figura 46. Empaques que emplean los exportadores.....	150
Figura 47. Le gustaría exportar sus productos.....	151
Figura 48. Empresas que pueden producir en la forma requerida.....	151
Figura 49. Conocimiento de las CI.....	152
Figura 50. Empresas que le venderían a una CI.....	153
Figura 51. Canal de Distribución.....	155
Figura 52. Ciclo del negocio	166
Figura 53. Mapa de Bucaramanga.....	170
Figura 54. Pasos del servicio	177

Figura 55. Partes del calzado.	180
Figura 56. Distribución en planta	184
Figura 57. Embalaje primario.	204
Figura 58. Embalaje terciario	204
Figura 59. Ordenamiento interno dentro del empaque terciario.....	205
Figura 60. Símbolos pictóricos.....	205
Figura 61. Características que debe tener la caja.....	207
Figura 62. Ejemplo de una caja fabricada según especificaciones.....	207
Figura 63. Palet.....	208
Figura 64. Organigrama de arranque.....	216

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Estudio de Proveedores.....	262
Anexo 2. Estudio de demanda	270
Anexo 3. Papelería Membreteada	275
Anexo 4. Afiches Y Pendones Para Ferias Especializadas	276

RESUMEN

TITULO: FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL DE CALZADO EN BUCARAMANGA*

AUTORAS: MONROY SANABRIA, Laura Carolina; POVEDA CACERES, Ana María**

PALABRAS CLAVES: Calzado, Bucaramanga, Exportación, Estados Unidos, Puerto Rico.

DESCRIPCION:

El presente trabajo es un plan de negocios desarrollado por sus autoras con el propósito de evaluar la viabilidad de una empresa dedicada a la comercialización internacional de calzado que exporte calzado desde Bucaramanga hacia Puerto Rico y Estados Unidos. El trabajo parte del análisis del calzado como producto de consumo masivo en todo el mundo a lo largo de la historia, el conocimiento del contexto geográfico en el cual desea incursionarse y el análisis de los aspectos legales relacionados con el negocio. Igualmente se presenta un detallado estudio de mercado que busca evaluar las posibilidades del proyecto desde el punto de vista comercial, para pasar luego a los estudios técnico, administrativo y financiero. Con base en esos estudios, se hace finalmente la evaluación general del proyecto y se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo, que muestran la viabilidad del proyecto y señalan los puntos críticos a tener en cuenta con miras a asegurar su éxito.

* Proyecto de grado.

** Universidad Industrial de Santander; Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia; Gestión Empresarial; Directora: Hernández Vanegas, Norma Yolanda

SUMMARY

TITLE: FEASIBILITY STUDY FOR THE ESTABLISHMENT OF AN INTERNATIONAL COMERCIALIZADORA BUCARAMANGA FOOTWEAR*

AUTHORS: SANABRIA Monroy, Laura Carolina; CACERES Poveda, Ana María**

KEYWORDS: Footwear, Bucaramanga, Export, United States, Puerto Rico.

DESCRIPTION:

This work is a business plan developed by its authors in order to assess the viability of a company engaged in international marketing of footwear exported from Bucaramanga to Puerto Rico and the U.S.. The work of the analysis of the footwear as a product of mass consumption around the world throughout history, knowledge of the geographical context in which you want to raids and analysis of legal issues related to the business. Also presents a detailed market study that seeks to evaluate the potential of the project from the point of view, then go on to study technical, administrative and financial support. Based on these studies, it is ultimately the overall project evaluation and presents the conclusions and recommendations of the work, showing the feasibility of the project and indicate the critical points to consider in order to ensure its success.

* Proyect Degree

** Industrial University Of Santander, Regional Institute Of Projection And Distance Education, Business Management, Director: Hernández Vanegas, Norma Yolanda

GLOSARIO

ARANCEL: Sobrecarga, representada en un porcentaje sobre el precio de un bien importado impuesta por los gobiernos que recibe los bienes, para desestimular su importación y algunas veces para proteger la industria interna.

BALANZA CAMBIARIA: Cuenta del sector externo del sistema de Cuentas Nacionales, expresada en dólares, donde se registran las transacciones económicas de un país con el exterior. Entre estas se encuentran las transacciones de compra y venta de mercancías, los movimientos de capital y las transferencias.

BANCOLDEX: Es un banco colombiano de redescuento especializado en comercio exterior, que ofrece productos y servicios financieros a las empresas colombianas.

BARRERAS ARANCELARIAS: Medida aplicada por el gobierno, consiste en la aplicación de aranceles a un producto de un país, con el objeto de proteger la producción nacional (arancel de importación) frente a los productos importados, restringir las importaciones de un producto, y/o incrementar los ingresos fiscales.

COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL: Una Comercializadora Internacional es una organización que se encarga de vender (comercializar) productos o servicios en otros países que no sea el de origen. Se utiliza por los costos de tercerización ya que la empresa le encarga a otra que se ocupe de todos los temas que

corresponden: Legales (es lo más importante ya que las leyes de consumo y de competencia no son iguales en todos los países), Publicidad, Marketing, logística y Recursos Humanos.

CONTENEDOR: Es un recipiente de carga para el transporte aéreo, marítimo o terrestre. Las dimensiones del contenedor se encuentran normalizadas para facilitar su manipulación. Por extensión, se llama contenedor a un embalaje de grandes dimensiones utilizado para transportar objetos voluminosos o pesados por ejemplo: motores, maquinaria, pequeños vehículos, etc. Es conocido también con su nombre en inglés, container.

DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN: Es el conjunto de estrategias que ponen a disposición del consumidor los artículos de cuero fabricados.

EMBALAJE: El Embalaje es el recipiente o envoltura que sirve para agrupar y transportar productos. Otras funciones propias del embalaje son las de proteger el contenido, informar sobre sus condiciones de manejo, requisitos legales, composición, ingredientes, etc. y promocionar el producto por medio de grafismos.

INDUSTRIAS DE APOYO EN CALZADO Y MANUFACTURAS DEL CUERO: Conjunto de industrias que fabrican insumos tales como herrajes, suelas, tacones, plantillas, pegamentos o hilos para complementar al cuero como materias primas requeridas en las industrias del calzado y manufacturas del cuero.

LISTA DE EMBARQUE: La lista de embarque es un documento que permite al exportador, al transportista, a la compañía de seguros, a la aduana y al comprador, identificar las mercancías y saber qué contiene cada bulto o caja; por ello debe realizarse una lista de empaque metódica, que coincida con la factura. Con la lista de empaque se garantiza al exportador que durante el tránsito de sus mercancías se dispondrá de un documento claro que identifique el embarque completo ya que, en caso de percance, se podrán hacer, sin mayores dificultades, las reclamaciones correspondientes a la compañía de seguros.

PALLET: Es una estructura de agrupación de carga, fabricada generalmente con madera. La funcionalidad del pallet, es el transportar carga, generalmente, fruta. Por lo mismo, los pallet, tiene forma rectangular o cuadrada. Esto es, para que sea más fácil su manipulación. Por lo general, sus medidas, son un tanto universales. Un pallet, puede llegar a medir, mil doscientos milímetros de largo y mil milímetros de ancho.

PARTIDA O SUBPARTIDA ARANCELARIA: La partida arancelaria son las unidades en que se divide la Nomenclatura del Sistema Armonizado en donde se clasifican grupos de mercancías y que se identifican por 10 dígitos en forma completa. La subpartida arancelaria son los subgrupos en que se dividen las mercancías de una partida, se identifican por 6 dígitos en la Nomenclatura del Sistema Armonizado. La subpartida Arancelaria es la prolongación razonable y lógica de la Nomenclatura Arancelaria del Sistema Armonizado utilizada en Colombia, su código numérico consta de 10 dígitos.

PROEXPORT: Es una entidad encargada de la promoción de las exportaciones, la inversión extranjera y el turismo internacional en Colombia.

INTRODUCCIÓN

En el año 2010 Departamento de Santander exportó 448 millones de dólares, lo que equivale a más del doble de lo que se exportó en 2004 y a pesar del descenso que se presentó durante el último año, como consecuencia de la situación que se vivió con Venezuela.¹ Estas exportaciones son generadoras de oportunidades de empleo, posicionamiento del sector en la producción industrial del País, desarrollo económico para los empresarios y el Departamento en general, al tener en cuenta el componente impositivo asociado a las mismas.

En la región de Santander la industria del cuero, calzado y sus manufacturas, es catalogada como una de las de mayor representatividad en la economía local y regional. Se estiman unas 1.281 empresas que ofrecen y comercializan productos y servicios y dentro de esta cifra se encuentran 151 empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, exportan productos como calzado de cuero, calzado de suela de caucho, partes de calzado, principalmente a Ecuador, Venezuela y Panamá.² Económicamente Bucaramanga se encuentra organizada en gremios de la producción con un registro de 22.612 empresas, de las cuales 20.571 son microempresas, 1.562 pequeñas empresas, 350 medianas empresas y 129 grandes empresas. Teniendo en cuenta el progreso del sector calzado en la región y la inminente globalización del mercado, la creación de una Comercializadora Internacional es una alternativa que puede agrupar a los pequeños y medianos productores del departamento, que en un 64 %.³ no exportan actualmente, tal como lo refleja el análisis del estudio de mercados realizado a los productores, razón por la cual la Comercializadora Internacional Exportaconmigo Ltda., dará la respuesta a la necesidad de los pequeños y medianos productores de calzado en cuero de Santander, que ven en esta una oportunidad de negocio y la

¹ Cámara de Comercio de Bucaramanga. Santander Exporta. Documento electrónico. Disponible en Internet. Consultado en julio 15 de 2011.

<http://www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/exporta2010/expdic2010.pdf>

² Alcaldía Bucaramanga. Plan de Desarrollo 2008 – 2011. Documento electrónico. Disponible en Internet. Consultado en septiembre 17 de 2010 .www.bucaramanga.gov.co/

³ Este porcentaje se estableció durante el desarrollo del presente trabajo y de acuerdo con los resultados de las encuestas que se presentan en el capítulo 3.

posibilidad de ingresar al mercado internacional, sin incurrir en altos costos de acceso a mercados desconocidos y sin el temor o la incertidumbre del fracaso.

El presente trabajo busca desarrollar una evaluación de la viabilidad de la empresa Comercializadora Internacional Exportaconmigo Ltda., teniendo en cuenta tanto las posibilidades comerciales del negocio como la viabilidad financiera del mismo, aplicando la metodología de un plan de negocio. El propósito del trabajo es aportar información técnica y objetiva que conduzca a una decisión lo más racional posible respecto de la conveniencia o no de desarrollar el negocio y presentar unas recomendaciones en torno a los hallazgos del proceso investigativo adelantado, identificando medidas que deban adoptarse para mejorar la sostenibilidad de este emprendimiento.

El trabajo incluye el estudio de mercados mediante la recopilación de información primaria y secundaria para determinar la demanda, la oferta, la competencia, los canales de comercialización, los precios y la publicidad para la CI Exportaconmigo Ltda. El estudio técnico en evaluar la forma de operación de la empresa, su ubicación geográfica dentro de la ciudad, la capacidad requerida para la atención de la demanda y la estructura requerida para su operación. En el estudio administrativo se analiza la forma de constitución de la empresa, su enfoque estratégico, la estructura organizacional, la descripción de los perfiles de los cargos y las asignaciones salariales. El estudio financiero comprende la definición de las inversiones requeridas, el análisis de costos, la proyección de ingresos y egresos, el cálculo del punto de equilibrio, la proyección del flujo de caja y del estado de resultados, y el balance general. En la evaluación del proyecto se incluyen el aspecto social, ambiental y financiero, así como las conclusiones y recomendaciones finales del proyecto.

La realización del trabajo permitió determinar la viabilidad del proyecto de creación de la empresa Comercializadora Internacional Exportaconmigo Ltda e identificar algunos aspectos que serán claves en el éxito del mismo.

1. GENERALIDADES

1.1 EL CALZADO

1.1.1 Origen del Calzado

La historia del calzado comienza a partir del año 10.000 antes de Cristo, es decir, al final del periodo paleolítico, lo que se deduce del hecho de que pinturas de esta época en cuevas de España y sur de Francia, hacen referencia al calzado. Entre los utensilios de piedra de los hombres de las cuevas, existen evidencias, que servían para raspar las pieles, lo que indica que el arte de curtir el cuero es muy antiguo. En los hipogeos (cámaras subterráneas utilizadas para entierros múltiples) egipcios, que tienen una edad entre 6 y 7 mil años, fueron descubiertas pinturas que representaban los diversos estados de la preparación del cuero y de los calzados.⁴

En los países fríos, el mocasín es el protector de los pies y en los países más calientes, la sandalia aún es la más utilizada; las sandalias de los egipcios eran hechas de paja, papiro o entonces de fibra de palmera. Se sabe que apenas los nobles de la época poseían las sandalias. Incluso un faraón como Tut Anj Amón, usaba calzado como sandalias y zapatos de cuero más sencillo, a pesar de los adornos de oro.⁵

⁴ Adaptado de *La historia de los zapatos*. Documento electrónico. Disponible en Internet. Consultado en julio de 2010. <http://es.paperblog.com/la-historia-de-los-zapatos-491534/>

⁵Ibíd.

En Mesopotamia eran comunes los zapatos de cuero crudo, amarrados a los pies por tiras del mismo material. Los coturnos eran símbolos de alta posición social. Los griegos llegaron a lanzar moda como la de modelos diferentes para el pie izquierdo y derecho. En Roma el calzado indicaba la clase social; los cónsules por ejemplo usaban zapatos blancos, los senadores zapatos marrones prendidos por cuatro cintas negras de cuero atadas con dos nudos, y el calzado tradicional de las legiones eran los botines que descubrían los dedos.

En la edad media, tanto los hombres como las mujeres usaban zapatos de cuero abiertos que tenían una forma semejante a las zapatillas. Los hombres también usaban botas altas y bajas amarradas delante y al lado. El material más corriente era la piel de vaca, pero las botas de calidad superior eran hechas de piel de cabra. La padronización de la numeración era de origen inglesa. El rey Eduardo (1272 –1307) fue quien uniformizó las medidas.

La primera referencia conocida de la manufactura del calzado en Inglaterra es de 1642, cuando Thomas Penddlton proyectó 4000 pares de zapatos y 600 pares de botas para el ejército. Los movimientos militares de esta época iniciaron una demanda sustancial de botas y calzados.

A mediados del siglo XIX comienzan a aparecer las máquinas para auxiliar en la confección de los calzados, pero solamente la máquina de costura pasó a ser más accesible. A partir de la cuarta década del siglo XX, grandes cambios comienzan a sucederse en las industrias del calzado; como el cambio de cueros por gomas y también materiales sintéticos, principalmente en los calzados infantiles y femeninos.

1.1.2 Evolución del Calzado

Desde el comienzo de la humanidad, el hombre tuvo necesidad de protegerse el cuerpo y los pies, y lo hizo utilizando cueros y pieles.⁶

- En el siglo XVI aparece el escaquin o zapatilla para andar dentro de la casa.
- La diferenciación entre pie izquierdo y pie derecho comienza en el Siglo XIX.
- En el Siglo XIX aparecen en el País Vasco y en Cataluña, las alpargatas, realizadas con suelas de cuerdas trenzadas (la alpargata o esparteña es un tipo de calzado de lona con suela de esparto o cáñamo, que se asegura por simple ajuste o con cintas).
- En 1853, Irma Hutchinson fabrica la bota de caucho.
- Luis XIV inventó tacones rojos para sus zapatos.
- En las primeras décadas del Siglo XX se realizaron zapatos con pedrería, de tela bordada, los zapatos de cuero bicolor para hombre en la “era del jazz” o las plataformas de corcho en la década de los treinta.
- En la década del 1950 apareció el “stiletto” italiano, que era de tacón.
- Con la variación de la moda, se comenzaron a usar suelas crepé, plataformas para hombres y mujeres, sandalias, zapatillas, botas altas y a media pierna, borceguíes, alpargatas.

A través del tiempo ha ido evolucionando el trabajo y las técnicas empleadas para lograr un material bien curtido, suave y flexible, que resista el sol y la humedad. Los tratamientos con sales minerales fueron logrando cada vez mejor calidad del material para la fabricación del calzado. Los cueros más blandos se emplean en la realización del empeine y los más duros en las suelas. Su elaboración lleva varios pasos, como la costura, el encolado, la colocación del forro, el lavado, estirado y

⁶ CEDEÑO Isaías, GALLARDO José, IZURIETA Yadira. Proyecto de inversión para la creación de una fábrica de calzado femenino de cuero en la ciudad de Guayaquil. 2010. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Facultad de Economía y Negocios. 25 p.

pulido, aplicación de hebillas, cordones, presillas y otros accesorios. La medida de los zapatos se hace por puntos franceses, que equivalen a dos tercios de centímetro. Por ejemplo, el pie de un bebe de un año, que mida alrededor de 13,33 cm necesita un calzado número 20.

1.1.3 Evolución del sector calzado en Colombia

La producción de calzado en Colombia es tradicional y artesanal, desde comienzos del siglo pasado la totalidad de la producción se realizaba en pequeñas cantidades.

En sus inicios la forma de producción era obsoleta con un retraso de 50 años en comparación con otros países, hasta que posteriormente se introdujeron avances tecnológicos aún en las pequeñas empresas. Se empezaron a utilizar materias primas diferentes al cuero como los textiles, el P.V.C., caucho y poliuretano.

En los años 80 se comenzó con una desbordante producción de calzado. El nivel de producción y demanda de calzado dependen principalmente del crecimiento de la población, del aumento de sus ingresos y del gusto de los consumidores. Durante este período se presentó el fenómeno del contrabando el cual generó competencia a nivel industrial.

En la década de los 90 los industriales del sector la declararon como la época de la productividad y la competitividad. El desarrollo de esta industria repuntó en 1991 con un índice de crecimiento de la producción de 22.45%. El sector había desarrollado ventajas competitivas especialmente en calzado de cuero. Sin

embargo a partir de 1991, los índices de producción y ventas reales muestran un deterioro, especialmente durante los últimos seis años, que junto con la apertura económica, políticas cambiarias y el contrabando causaron disminuciones en los niveles de producción y exportación que obligó a la industria a entrar en un proceso de reconversión y modernización.

Paralelamente se enfrentaba la desigual competencia con productos del sudeste asiático (China, Taiwán, Vietnam y Corea). En 1996 la producción de calzado fue de 30 millones de pares anuales, de los cuales aproximadamente el 46% corresponde a calzado con capellada, 25% a calzado deportivo y 12% a calzado de trabajo. En 1997, algunas de las principales empresas del sector tuvieron un repunte en ventas y utilidades, sin embargo no se compensó todos los costos.

Para 1998, la crisis asiática y la devaluación de las monedas de esos países, afectó también a la industria colombiana. A finales de 1998 e inicios de 1999, el Gobierno adoptó la devaluación del peso colombiano como medida para contrarrestar la crisis.

La producción total de calzado en el año 2000 fue de 60 millones de pares, representando una disminución del 8% con respecto a la de 1999: 65 millones. La producción de zapatos de cuero ha sido relativamente estable desde 1995, manteniendo un promedio aproximado de 12 millones de pares anuales, lo que ha provocado una disminución en su participación dentro del total de la producción de calzado.

1.1.4 Tendencias del calzado en Colombia

La demanda de calzado en Colombia, al igual que en el resto del mundo está fuertemente influenciada por las tendencias de la moda y el precio.

En general el calzado para dama es más demandado que el calzado para caballero. Además de estas dos categorías tradicionales de consumo, la demanda por calzado industrial (dotaciones para empresas y milicia), constituye un nicho de consumo bastante atractivo, con un margen de utilidad superior, aunque se debe contar con una capacidad de producción que permita adaptarse a los requerimientos técnicos de las empresas demandadas.

1.1.5 Características generales de la cadena productiva del calzado en Colombia

En la producción de calzado colombiano se utilizan materias primas como caucho o plástico, pero la de uso principal es el cuero. Esto es debido a que esta se obtiene en el mercado nacional sin necesidad de importarla, lo que otorga a la industria colombiana del calzado una ventaja comparativa, ya que este producto tiene un precio más alto en otros países. La cadena productiva del calzado de cuero está conformada por los siguientes subsectores:

- Hato ganadero
- Frigoríficos y mataderos
- Curtiembres
- Fabricación de calzado
- Distribución y comercialización

Las industrias de apoyo son de vital importancia para cada uno de los subsectores anteriormente mencionados, por cuanto la calidad de los subproductos suministrados por ellas influye en la calidad del producto final entregado al consumidor.

1.1.6 Exportaciones de calzado en Santander

En el periodo Enero – Julio de 2008 Santander ocupó el treceavo lugar en volumen de exportaciones a nivel nacional al registrar ventas externas por US\$ 334 millones. Esta cifra significó un importante crecimiento de 65% (US\$ 202 millones) frente al valor reportado en el mismo periodo del 2007. Si se mira el año 2010, el número de empresas exportadoras fue de 3848 frente a 70004 en 2009, lo que representó una disminución del 45.2%. A pesar de eso, la participación de la industria del departamento frente a las exportaciones nacionales de calzado aumentó del 6.3 a 8.7%, siendo los principales productos el calzado con suela de plástico y cuero natural (70,4%). Los principales destinos fueron en el 2010, Panamá 26,9% y Ecuador 20,9%.⁷

El calzado con suela de caucho, plástico, cuero artificial o regenerado y parte superior (corte) de cuero natural; y el calzado con suela y parte superior de caucho o de plástico fueron los dos productos de mayores ventas al exterior. Las cifras más recientes de que se dispone corresponden al año 2007 e indican que el primero (suela de caucho, plástico, cuero artificial) representa el 38,8% del total exportado, siendo el producto más importante del sector. Sin embargo, las ventas en los primeros siete meses del 2008 de este artículo disminuyeron en un 33,4% frente a las registradas en el mismo periodo de 2007. El segundo (calzado con

⁷Cámara de Comercio de Bucaramanga. Óp. Cit.

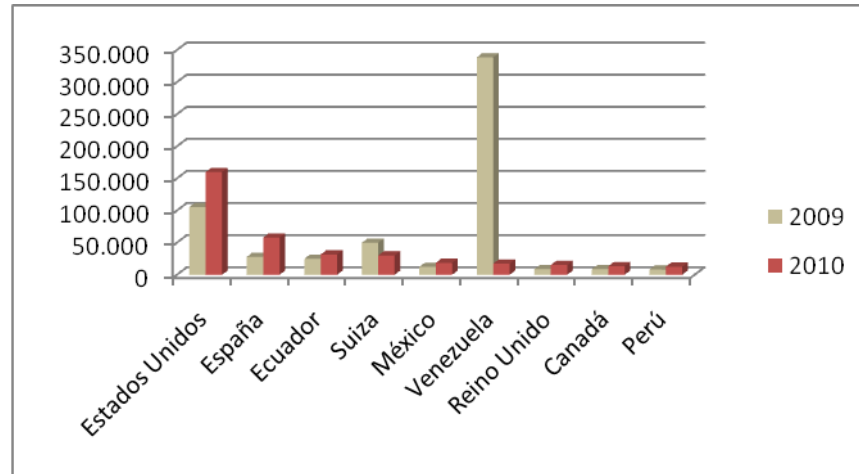
suela y parte superior de caucho o de plástico) es un producto que registró exportaciones en el 2007 de US\$ 571 mil y en el 2008 de US\$ 832 mil (45,6%). Además de los dos ya mencionados hay 14 productos adicionales exportados por el sector. Las empresas que mayores exportaciones realizaron en Santander fueron C.I. Aljaher Ltda., Suelas Gallegos y Compañía Limitada, Ana Virginia Solano Díaz con participaciones de 19,4%, 11,9% y 6,8% respectivamente sobre el total exportado por este sector. En total hay registros de 100 empresas que participaron en las exportaciones de este sector. El calzado santandereano es exportado a 29 destinos internacionales. Venezuela es el mercado más importante con una concentración del 63,5% de las exportaciones. Le siguen Ecuador y Panamá con 7,8% y 7,7% respectivamente. En la siguiente Tabla 1 se presentan los datos correspondientes a los principales destinos a los que Santander exporta productos, con los correspondientes datos para los años 2009 y 2010

Tabla 1. Principales destinos de productos santandereanos

PAÍSES DESTINO	PRODUCTOS	2009	2010	Crecimiento
Estados Unidos	Combustibles minerales 66,1%, café 16,7%, productos químicos 12,6%.	105.363	159.856	51,72%
España	Combustibles minerales 91,1%, cacao 4,3%, café 4,2%.	27.924	57.973	107,61%
Ecuador	Combustibles minerales 44,8%, partes de máquinas 6,6%.	24.767	31.466	27,05%
Suiza	Oro 99,4%, café 0,6%.	49.697	30.006	-39,62%
México	Combustibles minerales 60,4%, prendas de vestir de punto 10,4%.	12.344	18.514	49,98%
Venezuela	Autopartes 51,6%, combustibles minerales 27,7%, prendas de vestir 4,1%.	338.587	17.283	-94,90%
Reino Unido	Grasas y aceites vegetales 76,3%, café 18,2%, prendas de vestir 3,7%.	8.642	15.123	74,99%
Canadá	Café 98,5%, preparaciones de hortalizas 4,2%, preparaciones de legumbres y hortalizas 0,6%.	8.821	13.385	51,74%
Perú	Combustibles minerales 73,5%, plástico y caucho 10,5%.	8.080	12.532	55,10%

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga. 2011

Figura 1. Exportaciones de Santander 2009 -2010
(Principales países)



En la Tabla 1 se observa que los principales países de destino de los productos santandereanos son Estados Unidos, España, Ecuador, seguidos de México y Venezuela. Se nota en la figura 1 el gran descenso que tuvo Venezuela en el año 2010. En cuanto a las exportaciones de calzado, los países citados por el reporte de la Cámara de Comercio de Bucaramanga durante 2010 fueron Panamá y Antillas Holandesas, con USD\$1`035.000 y usd\$302.000 respectivamente.

1.2 CONTEXTO GEOGRÁFICO

1.2.1 Reseña Histórica

Bucaramanga fue fundada el 3 de junio de 1539, por Martín Galeano. Es la capital del departamento de Santander. Su existencia como estado soberano data de 1857, donde es designada como capital del estado independiente de Santander, título que perdería cuatro años después con la Villa del Socorro, hasta que la Constitución de 1.896 la declarara, definitivamente, como ciudad capital del

departamento de Santander. Su territorio es uno de los más montañosos del país por estar atravesado al norte por la Cordillera Oriental.⁸

En una época alcanzó a ser la sede de la Alcaldía Mayor de los Reales de Minas más cercana, pero cuando el oro comenzó a escasear se fue convirtiendo paulatinamente en un pueblo de criollos y mestizos, desplazando casi por completo a la población indígena.

La actividad minera realizada a orillas del Río de Oro desapareció, aunque sus habitantes siguieron disfrutando de las facilidades económicas brindadas por el Rey de España a los pueblos que tributaran con oro, lo cual se convertía en una estafa a la Corona Española debido a que ni eran indios, ni mineros.

Esta situación fue denunciada ante la Real Audiencia por el cabildo de la ciudad de San Juan de Girón, obligando así a otorgarle el carácter de Parroquia Independiente. Los pocos indios que aún quedaban en el pueblo de Bucaramanga fueron reubicados en el pueblo de Guane. Posteriormente, se procedió a rematar las tierras destinadas a los resguardos de indígenas, proceso que finalizó en 1.795 bajo la administración del segundo alcalde del pueblo, don Juan Buenaventura Ortiz.

No se tiene conocimiento acerca del origen de la palabra "Bucaramanga", pero se presume que tiene una raíz indígena, de cuyo significado tampoco se conoce

⁸ Para mayor información sobre Santander y Bucaramanga, se sugiere consultar el sitio web de la gobernación del Departamento: www.santander.gov.co

mucho, ya que no se ha realizado ningún estudio lingüístico sobre los primeros habitantes de esta región.

A finales del siglo XIX, Bucaramanga padeció la crisis económica causada por la Guerra de los Mil Días, pero en la segunda década del siglo XX comenzó a recuperarse, demostrando un gran crecimiento desde el punto de vista poblacional y de infraestructura.

Hoy en día, Bucaramanga es la quinta ciudad más importante de Colombia cuenta con los centros universitarios más representativos del País, con más de 10 universidades, con un aeropuerto internacional, ubicado a las afueras de la ciudad, una significativa infraestructura hotelera acompañada por un sinnúmero de atractivos turísticos; todo ello, recreado a partir de la conocida hospitalidad de su gente, que le ha otorgado fama internacional como "La Ciudad Bonita".

Los principales medios masivos de comunicación son el periódico Vanguardia Liberal y E de Televisión Regional del Oriente "TRO". Cuenta con un muy buen sistema de servicios públicos y se proyecta hacia el siglo XXI como un gran centro industrial, tecnológico, económico y cultural.

1.2.2 Posición Geográfica

Bucaramanga se encuentra en una terraza inclinada de la Cordillera Oriental a los 7 08' de latitud norte con respecto al Meridiano de Bogotá y 73° 08' de longitud al Oeste de Greenwich.

1.2.3 Características generales del territorio y suelos

El área metropolitana formada por Bucaramanga, Piedecuesta, Florida y Girón está ubicada sobre el Valle del Río de Oro. Se distingue en ella dos sectores de diferente conformación física: uno formado por la meseta y otro por el valle.

Sus suelos, desde el punto de vista agrológico, se pueden dividir en dos grupos: los primeros, al no tener peligro de erosión, son propicios para el cultivo de gran variedad de productos y el uso para la ganadería. La otra clase de suelos tiene una alta potencialidad erosiva; por esta razón, presenta baja fertilidad y una capa de fertilidad superficial, en algunas situaciones casi nulas.

1.2.4 Climatología y Superficie

El área municipal es de 165 kilómetros cuadrados, su altura sobre el nivel del mar es de 959 metros y sus pisos térmicos se distribuyen en: cálido 55 kilómetros cuadrados: medio 100 kilómetros cuadrados y frío 10 kilómetros cuadrados. Su temperatura media es 23°C y su precipitación media anual es de 1.041 milímetros.

1.2.5 Población

En el año 2010, Bucaramanga cuenta con tres municipios que conforman el área metropolitana, y cuenta con 1.217.613 personas y 214.428 hogares.⁹

⁹ DANE, Censo 2005. Boletín General. Proyecciones de población. 2006. 3 p.

1.2.6 Economía

Bucaramanga es una ciudad netamente comercial; aunque existen otros renglones representativos tales como la industria del calzado, la confección, la prestación de servicios de salud, finanzas y educación. Cabe decir que la ciudad se perfila para el siglo XXI como la Tecnópolis de los Andes; prueba de ello es el creciente número de centros de investigación tecnológica en diversos tópicos, como la energía, el gas, el petróleo, la corrosión, los asfaltos, el cuero y las herramientas de desarrollo agroindustrial, entre otros.¹⁰

1.3 ASPECTO LEGAL

1.3.1 Ley 67 de 1979

Por la cual fomenta las exportaciones a través de las sociedades de comercialización internacional y se dictan otras disposiciones para el fomento del comercio exterior.

1.3.2 Decreto 1740 de 1994

Por el cual se dictan normas relativas a las Sociedades de Comercialización Internacional. Inscribir las Sociedades de Comercialización Internacional y verificar el cumplimiento de los requisitos para el reconocimiento de dicha calidad; que es necesario determinar requisitos y procedimientos claros y simplificados relacionados con las Sociedades de Comercialización Internacional.

¹⁰ Gobernación de Santander.

1.3.3 Decreto 0093 de 2003

Por el cual formula la política sobre la existencia y funcionamiento de las Sociedades de Comercialización Internacional y velar por la aplicación de las disposiciones que se expidan, conforme a lo señalado por la Ley 67 de 1979 y demás normas que regulan dicho instrumento de promoción del comercio exterior. Que en cumplimiento de la recomendación formulada por el Consejo Superior de Comercio Exterior en sesión del 19 de noviembre de 2001, se hace necesario precisar los hechos o circunstancias que determinan la imposición de medidas administrativas por incumplimiento del Régimen de las Sociedades de Comercialización Internacional.

1.3.4 Resolución 1894 de 2003

Por la cual se determina la forma y el contenido del certificado al proveedor, CP, y se pone en funcionamiento su envío electrónico. El certificado al proveedor, CP, "es el documento mediante el cual las sociedades de comercialización internacional reciben de sus proveedores productos colombianos adquiridos a cualquier título en el mercado interno o fabricados por productores socios de las mismas, y se obligan a exportarlos en su mismo estado o una vez transformados (...)".¹¹

¹¹ COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 1740 de 1994. Por el cual se dictan normas relativas a las Sociedades de Comercialización Internacional.

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1. OBJETIVOS

2.1.1 Objetivo General

Realizar un estudio del mercado internacional que permita identificar y cuantificar la demanda que tendrá una Comercializadora Internacional de calzado para dama en cuero en la ciudad de Bucaramanga.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Determinar los proveedores de la Comercializadora Internacional, realizando un estudio a los productores de calzado de cuero en la ciudad con el propósito de cuantificar la cantidad de producto, disponibilidad, sus características, relaciones comerciales entre otras.
- Realizar un estudio de la demanda, con fuentes de información primaria y secundaria para identificar los países a los cuales se podrá exportar calzado en cuero estableciendo las principales características de los consumidores, perfil del cliente, preferencias arancelarias, barreras y exigencias de entrada, características de empaque y etiquetado del producto entre otros.

- Realizar un estudio de la oferta para determinar si en Bucaramanga existen otras Comercializadoras Internacionales con características de servicio, exportación, intermediación, entre otras.

2.2. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

2.2.1 Definición del servicio

El principal servicio de la Comercializadora Internacional es la comercialización de calzado casual y formal para dama, elaborado por las fábricas de calzado de Bucaramanga.

2.2.1.1 Usos y especificaciones del servicio

- Ser un canal efectivo de apoyo a las pequeñas y medianas empresas de calzado de Bucaramanga que desean ingresar sus productos al mercado internacional.
- Realizar un análisis de los consumidores y las tendencias del mercado a penetrar, y luego visualizar y elaborar las estrategias que le permitan a los productos de sus proveedores, adecuarse y ser colocados en los mercados objetivos. Entre las investigaciones más usuales a utilizar estarán: las de producto, de competencia, perfil sectorial del país destino, empaques y embalajes, normas de cumplimiento, canales de distribución, estudio y estrategia de precios, marca y presentación.

- Brindar asesoría empresarial de gestión y de comercio exterior. Se prestará a través de la capacitación y la transferencia de la tecnología de la exportación. Se trata de asesorías especializadas en cada fase del proceso de la exportación, funciona como una guía para reforzar el trabajo de las empresas que exportan y facilitar la transición de las que comienzan el camino.

- Retroalimentar el proceso de exportación que adelante cualquier empresa, cada una de estas áreas es básica y cada una requiere un tratamiento individual de acuerdo al tipo de empresa, necesidades y objetivos.

- Analizar las diferentes formas que existen de enfrentar los mercados y las ventajas se deberán evaluar con base en una visión de negocios y una flexibilidad organizacional, adecuadas a las estrategias de negociación y estrategias de promoción.

- Mantener permanente contacto y a través del cual se le informará sobre las diferentes actividades como macroruedas de negocios, ferias sectoriales, eventos relacionados con el calzado, cuyo objetivo es que cada proveedor elabore muestras sin valor comercial para ser exhibidas en el evento en el que se va a participar y del que posiblemente saldrán muchas oportunidades de negocio.

- La comercializadora internacional mantendrá actualizado a sus proveedores en temas manejados por entidades como Proexport, Zeiky, DIAN entre otros, los cuales apoyan e incentivan las exportaciones.

- La facturación, recaudo y logística será realizada por la Comercializadora Internacional facilitando de esta forma procedimientos administrativos y tributarios para los fabricantes.

2.2.1.2 Servicios Sustitutos

Teniendo en cuenta que el objetivo principal de la Comercializadora Internacional es el apoyo e intermediación de las exportaciones de las medianas y pequeñas empresas de calzado, se observa como servicios sustitutos otras comercializadoras internacionales ya existentes, unas que nacieron para comercializar sus productos únicamente y otras que se conforman como grupo económico.

Igualmente están las Sociedades de Intermediación Aduanera y los fabricantes que exportan directamente.

2.2.1.3 Servicios Complementarios

Los servicios complementarios son aquellos que van en la misma línea del servicio principal, en este sentido se puede decir que los complementarios a la comercialización son las asesorías en temas de actualidad referentes a tendencias, logística y eventos del sector calzado.

La Comercializadora Internacional será un enlace entre entidades como Dian, Fenalco, Proexport, Acicam y Asoinducal, permitiendo una retroalimentación entre los diferentes fabricantes de calzado.

Se realizará la asesoría técnica para que los proveedores trabajen bajo estándares internacionales y su producto pueda ser comercializado con éxito en los mercados internacionales.

2.2.2 Atributos diferenciadores del servicio con respecto a la competencia

Dentro de los atributos diferenciadores con respecto a la competencia sobresalen:

- La Comercializadora Internacional tendrá una página de Internet, con una aplicación donde se permitirá al cliente productor, una vez registrado, inscribirse a la base de datos de la Comercializadora Internacional, conocer los procesos de exportación de los productos, contactar a otros proveedores, conocer las tendencias de los mercados Internacionales, y de esta forma interactuar con la Comercializadora Internacional.
- La Comercializadora Internacional estará en constante comunicación, apoyo y retroalimentación con sus proveedores, comunicándoles sobre los diferentes eventos en los que sea posible participar para incentivar al envío de muestras sin valor comercial, como una herramienta para abrir nuevos mercados.
- La Comercializadora Internacional utilizará las alternativas propuestas por entidades como el SENA, el Ministerio de Industria y Comercio, Proexport, FENALCO y DIAN en cuanto a capacitación se refiere, ya que esto contribuye a que las empresas vinculadas sean más competitivas.

2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO

2.3.1 Mercado potencial

Entre enero y junio de 2011, los ingresos producto de las ventas al exterior se incrementaron 94,3%, y pasaron de US\$1 millón 209 mil los primeros seis meses del 2010 a US\$2 millones 348 mil este año durante el mismo periodo¹². Sus principales destinos de exportación son: México, Estados Unidos, Unión Europea, Puerto Rico, Ecuador, Venezuela, y otros como Perú, Panamá, Costa Rica formando parte del mercado potencial de países de la Comercializadora Internacional, presentando los siguientes porcentajes de participación de exportación de calzado Colombiano en cuero hacia sus destinos.

Tabla 2. Países de destino de las exportaciones de Colombia

País destino	Porcentaje
Venezuela	44,4%
EE. UU.	9,4%
Puerto Rico	8,9%
Ecuador	15,2%
Union Europea	8,4%
México	5,4%
Otros	8,3%

Fuente: DANE-Mincomercio

¹²Vanguardia.com. *Aunque han crecido los ingresos este año, exportaciones de calzado aún son reducidas.* Agosto 13 de 2011.

2.3.2 Mercado objetivo

Como lo muestra la Tabla 2, los porcentajes de participación de EEUU y Puerto Rico, siguen en su orden a Venezuela y Ecuador siendo los destinos más habituales, y teniendo en cuenta que Estados Unidos y Puerto Rico registraron un incremento de 21.2% de enero a Julio de 2007 con respecto al periodo de enero a julio del año 2006, en sus exportaciones de calzado en cuero y marroquinería, son seleccionados tanto EE.UU.y Puerto Rico como el mercado objetivo para la exportación de calzado a través de la Comercializadora Internacional.¹³

2.4 CARACTERÍSTICAS Y ATRIBUTOS DEL PRODUCTO ELEGIDO

2.4.1 Diseño

El diseño de calzado para dama a exportar por la Comercializadora Internacional, es un diseño casual con gran variedad de estilos, zapatos altos de 6,5,4, centímetros de alto en cuero, sandalias con altura no mayor a 2 cm., botas de cuero con tacones altos y bajos con suela en PVC, poliuretano, goma y materiales expandidos.

2.4.2 Empaque

Los productos serán empacados en cajas de cartón con el logotipo de la empresa y las respectivas recomendaciones para su cuidado.

¹³ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Cadena del Cuero Calzado y Manufacturas de Cuero. Bogotá 2007.

2.5 VENTAJAS Y CARACTERÍSTICAS DEL PAÍS DESTINO

2.5.1 Puerto Rico

- Situación, superficie y clima. Puerto Rico está situado en el Mar Caribe, entre la República Dominicana y las Islas Vírgenes. Tiene 9.104 Kilómetros cuadrados y posee un clima tropical con escasa variación de temperatura durante todo el año.
- Demografía y Sociedad La cifra oficial de población durante 2010 fue de 4,5 millones de habitantes, aunque la población dominicana ilegal es bastante numerosa con lo que la cifra real de población sobrepasa los 4 millones. La densidad de población es muy alta con 487,8 habitantes por kilómetro cuadrado. Se trata de una población joven con el 87,5% de la población menor de 65 años.¹⁴

Figura 2. Mapa físico de Puerto Rico



¹⁴ ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS – ONU. CEPAL. Población, envejecimiento y desarrollo. 2004. pp. 17 – 25.

– Sistema Político La relación de Estado Libre Asociado, establecida mediante acuerdo bilateral entre el pueblo puertorriqueño y el Congreso de los Estados Unidos de América, lleva consigo el que, aunque Puerto Rico no es un estado de la Unión, sus habitantes son ciudadanos estadounidenses. Los puertorriqueños eligen su propio gobernador, que encabeza un gobierno centralizado, y administran su sistema judicial y fiscal, bajo su propia Constitución, aunque la ley federal tiene prelación sobre la de Puerto Rico. No votan por el presidente de Estados Unidos, ni pagan impuesto federal sobre la renta, pero eligen un Comisionado Residente (delegado de Puerto Rico ante el Congreso de los Estados Unidos, con voz pero sin voto). Los cuatro pilares del pacto de asociación son: defensa común, mercado común, moneda común y ciudadanía común. Puerto Rico mantiene su individualidad e identidad histórica, así como sus lazos culturales con Hispanoamérica.

– Crecimiento Económico: Tras el crecimiento del PIB del 0,5% en 2010/09, el PNB disminuyó en un 1,2% en 2006/07, como consecuencia de la fuerte desaceleración observada desde mediados - 2006. La necesidad de una mayor austeridad fiscal, retrasó proyectos de inversión del gobierno, frenó las perspectivas económicas en 2007 y 2008.¹⁵

Asumiendo que las exportaciones de bienes y servicios de Puerto Rico se incrementarán hacia los países del CAFTA-RD, en particular a la República Dominicana, se pronostica que el estímulo a la economía proporcionado por el aumento de los gastos de los consumidores y el comercio exterior será suficiente para elevar el crecimiento del PNB real en torno a 1,5% en 2008/09.

¹⁵ Oficina de Prensa del Gobernador. Gobernador Participa del Puerto Rico CreditConference. La Fortaleza. 2011. Documento electrónico. Disponible en Internet. Consultado en junio 30 de 2011. <http://www.gdb-pur.com/spa/documents/2011-04-08-CP-GobernadorParticipadel>

- Inflación: El Departamento de Trabajo y Recursos Humanos dio a conocer un nuevo Índice de Precios al Consumidor en junio, lo que proporciona una medida más realista de la inflación que ha estado disponible durante más de diez años. De acuerdo con el nuevo índice, los precios al consumidor aumentaron un 15,6% en 2010.

Si bien el aumento medido por el nuevo índice es alrededor del doble de la tasa de inflación de los Estados Unidos, es mucho más bajo que el calculado con el índice anterior, que fue ampliamente considerada inexacta. Un importante cambio en el índice es una fuerte reducción de la ponderación asignada a los precios de los alimentos y bebidas.

- Comercio Exterior: Los datos de exportaciones e importaciones están disponibles para mayo de 2007, que abarca los cinco primeros meses de 2007 y los primeros 11 meses del ejercicio económico.

Las exportaciones aumentaron en un 2.1% año tras año a US\$ 26.2bn en Estados Unidos, de enero a mayo, mientras que las importaciones aumentaron en un 9,3% a Estados Unidos US\$ 18.7bn. Ello se tradujo en un 12,4% en el superávit comercial de Estados Unidos US\$ 7.5bn. Durante los primeros 11 meses del año fiscal (de julio a mayo), los ingresos por exportaciones eran prácticamente estables, en Estados Unidos US\$ 54.4bn, mientras que los gastos de importación aumentaron en un 7,3% a Estados Unidos US\$ 41.4bn. Como resultado, el superávit comercial se redujo en un 18,7% a Estados Unidos US\$13.1bn. (Ver Tabla 3). Durante los cuatro trimestres del 2010 las exportaciones, reales o ajustadas a la inflación, crecieron 9.2%.

Tabla 3. Principales Indicadores Macroeconómicos de Puerto Rico

	2008	2009	2010
Población (Millones de Habitantes)	4	4,25	4,5
Producto Interno Bruto (US \$ Millones) a precios corrientes	62,51	66,42	70,33
PIB (%) a precios constantes	2,53%	2,68%	2,84%
PIB – Per cápita (US\$) a precios corrientes	15,92	16,687	18,628
Tasa de Inflación (%)	15,15	14,7	15,6
Tasa de Desempleo (%)	11,4	11,4	11,7
Tipo de Cambio Bilateral (US \$/Peso Col).	2434,2	2473,2	2512,9

Fuente: Economist Intelligence Unit – EIU. Año Fiscal al 30 de Junio.

– Análisis de la Balanza Comercial

Tabla 4. Balanza Comercial de Puerto Rico

	Millones US\$		
COMERCIO EXTERIOR	2008	2009	2010
EXPORTACIONES (FOB)	13.641,08	14.595,96	15.953,38
IMPORTADORES (CIF)	21.586,35	22.285,64	23.007,58
BALANZA COMERCIAL	-7.945,27	-7.689,68	-7.054,20

Fuente: U.S. Internacional Trade Comisión.

En el período 2008 – 2010, la balanza comercial de Puerto Rico registró un saldo deficitario variable al pasar de US\$ 7.945,27 millones en 2008 a US\$ 7.054,2 millones en el último año, motivado en un aumento constante de las exportaciones.¹⁶

– Importaciones. En el período 2008 – 2010 las importaciones de Puerto Rico presentaron una tendencia creciente, aumentando un 3,25% promedio anual,

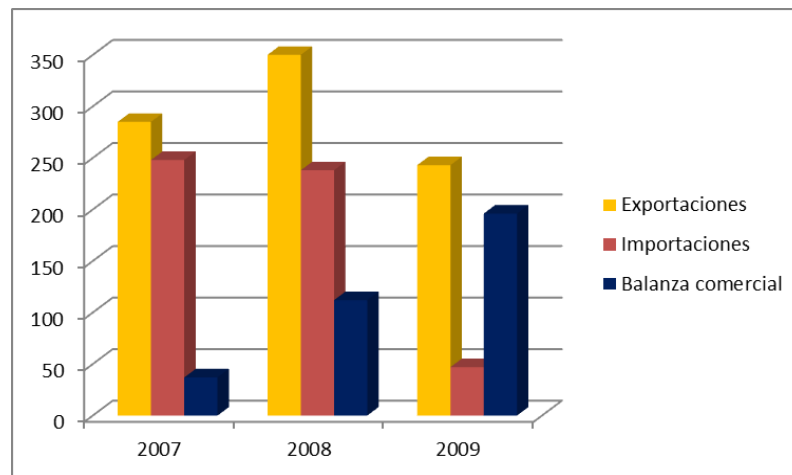
¹⁶Junta de Planificación. Actividad Socio Económica de Puerto Rico. San Juan. 2011. 16 p.

al pasar de US\$21.586,35 millones en 2008 a US\$23.007,58 millones en el último año. En 2010, el incremento con respecto al año anterior fue de 3,2%.

– Exportaciones. En el período 2004 – 2006, las exportaciones de productos puertorriqueños presentaron una tendencia creciente, aumentando el 8,55% promedio anual, al pasar de US\$ 13.641,08 millones en 2008 a US\$15.953,38millones en 2010. En el último año el crecimiento fue de 9,3% siendo este significativamente superior al incremento promedio del período. Entre los principales productos exportados por Puerto Rico en 2006 (según el Banco Gubernamental de Fomento de Puerto Rico), se encuentran productos químicos, electrónicos, ropa, atún enlatado, ron, concentrados de bebidas y equipo médico.

– Análisis del Comercio Bilateral

Figura 3. Intercambio Comercial Colombia – Puerto Rico



En el período 2007 – 2008, el intercambio comercial entre Colombia y Puerto Rico registró una suma variable, al pasar de US\$533 millones en 2007 a US\$634

millones en el último año. En 2009 se mantuvo en un nivel similar de US\$635, con un superávit de US\$109 millones a favor de Colombia. Las exportaciones de Colombia a Puerto Rico en 2009 fueron de US \$243.211.000 (FOB) y las importaciones de \$47.278.000, con lo cual la balanza comercial arroja un saldo positivo para Colombia de \$195.933.000.¹⁷

2.5.2 Estados Unidos

Los Estados Unidos de América es el país con mayor influencia en todo el mundo, tiene una extensión territorial de 9.629.091 de kilómetros cuadrados, que agrupan cincuenta estados y el Distrito de Columbia, las costas tienen una extensión de 19.924 kilómetros, el país se extiende a lo ancho de Norteamérica, desde la costa Atlántica hasta la Pacífica. Es el tercer país con mayor extensión en el mundo, después de Rusia y Canadá. Estados Unidos limita con México por el sur, a lo largo de 3.326 Kms. y con Canadá comparte una frontera de 8.893 Kms. Representa el mercado más importante del mundo y junto con Canadá y México conforman el Tratado de Libre Comercio de América del Norte -NAFTA-, acuerdo comercial que los convierte en el polo de atracción mundial tanto para el comercio como para los negocios.

¹⁷ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Colombia: Estadísticas de comercio exterior. Noviembre de 2010. 96 p.

Figura 4. Mapa de Estados Unidos



El territorio de Estados Unidos está compuesto por bosques, desiertos, montañas y valles. El clima es en general templado, aunque tiene zonas tropicales como Hawái y la Florida; árticas como Alaska, semiáridas en las grandes planicies al este del Mississippi y áridas en la Gran Cuenca. Desde los Apalaches en el este hasta las montañas Rocosas en el oeste, el centro del país es atravesado por los ríos Mississippi y Missouri y sus afluentes. El Mississippi es uno de los ríos más largos del mundo. La vastedad de este territorio ha sido su ventaja, pero también su problema ya que hizo que el proceso de colonización fuera largo y difícil. En cuanto al número de habitantes, las estimaciones de diciembre de 2010, realizadas por el Census Bureau son de 313.178.830 personas.

La población estadounidense es muy diversa. Los hispanos siguieron siendo el mayor grupo minoritario, con 50.3 millones el 30 de diciembre de 2010, el 16.07% de la población total. Las personas de raza negra es el segundo grupo minoritario, con un total de 40.2 millones, le siguieron las personas de raza asiática (14.9 millones), los indios americanos y nativos de Alaska (4.5 millones), y los nativos de Hawái y otras islas el Pacífico (1 millón).¹⁸

– Análisis de la Economía. En Estados Unidos el crecimiento real del producto interior bruto durante 2010 se situó en 3,8% ligeramente superior al crecimiento presentado en el año anterior de -1,0 %. La tasa de desempleo pasó de 9,2% en junio a 9,1% en julio de 2011. El índice de inflación se mantuvo alcanzando un 1,0%.¹⁹

La estructura del PIB durante 2010, se presentó así: el 68% del total, correspondió al consumo de hogares; 22,1% consumo del gobierno; 14,7% fabricación de bienes de capital; 12,1% exportaciones y 18,6% importaciones, según datos de Bureau Economic Análisis. Por sectores económicos el PIB se concentró en un 76,4% para el sector servicios (informática, servicios profesionales, viajes y turismo); 20,4% sector industrial y 3,9% agrícola. En Estados Unidos, la expansión perdió ímpetu, golpeada por la fuerte desaceleración del mercado de la vivienda, pero el retroceso de los precios del petróleo a partir del mes de agosto contribuyó a sustentar el gasto de los consumidores. El Departamento de Comercio informó que el déficit comercial de junio trepó a US\$53.100 millones, sorprendiendo a los analistas, que esperaban una baja a US\$48.000 millones, aunque el déficit comercial no petrolero disminuyó como porcentaje del PIB gracias a la aceleración

¹⁸ GUTIERREZ, Bertrand. EEUU: Censo refleja creciente diversidad de hispanos. 2011. Documento electrónico. Disponible en Internet. <http://noticias.terra.com.pe/internacional/eeuu-censo-refleja-creciente-diversidad-de-hispanos,78e34fdf77b12310VgnVCM4000009bf154d0RCRD.html>

¹⁹ Globalrates.com

de las exportaciones. Las exportaciones, en tanto, cayeron por segundo mes consecutivo, a US\$170.900 millones, al bajar los embarques a Canadá, México, Brasil, América Central, Francia, China y Japón. Sin embargo, las exportaciones a los 27 países miembros de la Unión Europea subieron a US\$22.700 millones, pese la crisis de deuda que afecta al bloque.²⁰

Aunque el avance del gasto de consumo privado dio señales de un aumento robusto, el sector de la vivienda representó un lastre sustancial, ya que la inversión residencial disminuyó alrededor de 19% (tasa anualizada) el segundo semestre del año y las adquisiciones de equipos y software para empresas bajaron hacia finales del año. El sector manufacturero también se mostró débil, sobre todo en el sector automotor y los sectores vinculados a la construcción, en los cuales se contrajo la demanda y aumentaron las existencias. El principal interrogante que se plantea al evaluar las perspectivas económicas a corto plazo de Estados Unidos es si enfrenta una desaceleración pasajera —una pausa en medio del ciclo económico, como en 1986 y 1995— o si el ciclo económico está comenzando a entrar en una fase descendente más prolongada.

Aunque la incertidumbre no se ha disipado y los últimos datos sobre las ventas minoristas y los pedidos de bienes duraderos están por debajo de lo esperado, en este momento parece más probable que se trate de una pausa del crecimiento, y no de una recesión. Al igual que en otras pausas, el mercado de trabajo conserva el dinamismo, ya que las pérdidas de puestos de trabajo en el sector de la manufactura y la construcción están compensadas por la activa creación de

²⁰Agencia EFE. Agosto 11 de 2011. Déficit comercial de Estados Unidos subió en junio a su nivel más alto desde octubre del 2008. Documento electrónico. <http://latercera.com/noticia/negocios/2011/08/655-385619-9-deficit-comercial-de-estados-unidos-subio-en-junio-a-su-nivel-mas-alto-desde.shtml>

empleos en el sector de los servicios, y la tasa de desempleo se mantiene estable a 4,6%.

Además, el elevado nivel de la rentabilidad de las empresas y de los precios de la renta variable seguramente apuntalarán la inversión empresarial, y las tasas de interés real aún son históricamente bajas. Y aunque la curva de rendimiento está invertida —hasta la fecha un buen indicador anticipado de una recesión—, es menos probable que presagie una desaceleración profunda, porque la inversión refleja tasas bajas a largo plazo, y no tasas altas a corto plazo. Por último, el impacto del enfriamiento del sector de la vivienda en los mercados financieros por el momento es limitado.

Aunque las tasas de morosidad de las hipotecas de alto riesgo y los diferenciales de los bonos titularizados que respaldan se han disparado, los de las hipotecas de primera línea, otras modalidades de crédito al consumidor y los títulos corporativos aún se mantienen bajos. En términos generales, el sector financiero tuvo una fuerte crisis que se expandió a todo el mundo entre 2008 y 2009, originada por la gran cantidad de créditos concedidos para la adquisición de vivienda a personas sin capacidad real de pago.

La inflación aumentó en los últimos meses; medida a 12 meses según el IPC básico (que excluye los alimentos y la energía), pasó de 1,23% en junio de 2010 a 3,63% en junio de 2011. Sin embargo, varios indicadores de los costos laborales subieron en medio de la escasez de mano de obra y la disminución de la productividad, aunque las empresas tienen margen para absorberlos apoyándose

en su sólida rentabilidad. La tasa interbancaria anual actual es de 0,80% a agosto 30 de 2011.²¹

Pero la Reserva Federal ha decidido acertadamente reservarse todas las opciones, recalcando que la trayectoria monetaria dependerá de cómo incidan los nuevos datos en el aparente equilibrio de riesgos entre el crecimiento y la inflación. En cuanto al déficit en cuenta corriente de Estados Unidos, la previsión es que baje a cerca de 6% del PIB en 2007.

Sin embargo, la disminución proyectada a mediano plazo es mínima. Se calcula que el déficit comercial mejorará, ya que las exportaciones se beneficiarían del buen crecimiento de los países socios y el dólar se depreciaría, pero se espera que el saldo de la cuenta de ingresos en concepto de inversiones empeore.

El Fondo Monetario Internacional redujo sus pronósticos de crecimiento para Estados Unidos y llamó a los bancos centrales de ese país y de la zona euro a estar dispuestos a relajar su política monetaria, dijo la agencia de noticias ANSA citando un borrador del informe mundial del FMI.

El Fondo Monetario Internacional redujo su pronóstico de expansión de Estados Unidos en el 2011 a un 1.6% desde el 2.5% previsto hace solo dos meses y rebajó la previsión para el 2012 a un 2.0% desde un 2.7%.²² Como resultado de ajustes en la política monetaria, tanto en la Euro zona como en Japón, se prevén

²¹Financial Market Worldwide. Tasa Interbancaria para el USD. Documento electrónico. <http://www.forexpros.es/rates-bonds/usd-rates>

²²Gestión. Diario de economía y negocios del Perú. FMI reduce cálculo del PIB de Estados Unidos. 29 de agosto de 2011. Documento electrónico. <http://gestion.pe/noticia/1260868/fmi-reduce-calculo-pib-estados-unidos>

presiones a la baja del Dólar frente al Euro y el Yen, que se estima solo terminarán hacia el 2012. El déficit en cuenta corriente se mantendrá relativamente estable, fruto de la desaceleración económica y la disminución en el consumo.

Tabla 5. Indicadores Macroeconómicos

	2007	2008	2009
Población (Millones de Habitantes)	307,2	312,6	312,6
Producto Interno Bruto (US\$ Millones a precios corrientes	\$ 14.052.000	\$ 14.451.000	\$ 14.717.000
PIB (%) a precios constantes	3,2	2,0	0,5
PIB- per. cápita (US\$) a precios corrientes	\$ 45.742	\$ 46.228	\$ 47.079
Tasa de Inflación (%)	2,7	2,1	2,6
Tasa de Desempleo (%)	5,5	6,1	6,6
Riesgo País (1)			AAA

Fuente. U.S. Census Bureau; Bureau of Labor Statistics Data; U.S. Department of Commerce.(1)
AAA= Menos riesgoso, D= Más Riesgoso, tomado de Economic Intelligence Unit.

– Constitución política. Estados Unidos es una república federal con fuerte tradición democrática, asada en la Constitución adoptada en 1789. Está compuesta por cincuenta Estados, el Distrito de Columbia, el Estado Libre Asociado de Puerto Rico y el Estado Libre Asociado de las Islas Marianas del Norte, Guam, las Islas Vírgenes y Samoa Americana.

– Estructura de poderes El gobierno federal está constituido por tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial.

– El poder ejecutivo se centra en el presidente y el vicepresidente, pero el presidente es a la vez jefe de Estado y cabeza del gobierno. Se eligen a la vez, por un colegio electoral que es elegido en cada estado. Ambos son elegidos por un período de cuatro años.

- El poder legislativo se localiza en un Congreso Bicameral, compuesto por Senado (100 escaños, un tercio se renueva cada dos años, dos miembros son elegidos para cada estado por voto popular para cumplir un período de seis años) y Cámara de Representantes (435 escaños, los miembros son elegidos de manera directa por medio del voto popular para cumplir un período de dos años).

- El poder judicial se concentra en la Suprema Corte, los jueces son elegidos de por vida por el presidente y ratificados por el Senado. Existen dos partidos políticos dominantes, el partido Demócrata y el partido Republicano, además una serie de partidos de menor envergadura con una participación minoritaria.

- Importaciones. Las importaciones de Estados Unidos durante el período 2004 - 2006 pasaron de US\$ 1.525.481 millones a US\$ 1.890.134 millones en el último año, registrando un crecimiento promedio anual de 11,19% durante los tres años, mientras que en 2006 el aumento fue de 9,10% frente a 2005.

- Exportaciones. Para el período 2004 - 2006, las exportaciones estadounidenses de bienes crecieron un 13,21% promedio anual, al pasar de US\$ 727.183 millones en 2004 a US\$ 929.486 millones en 2006. En el último año las exportaciones crecieron en 15,61% con respecto a 2005. La composición de las principales exportaciones de Estados Unidos por sectores se ha mantenido relativamente inalterada durante los últimos años. Las exportaciones de manufacturas continúan representando ampliamente la mayor parte de las ventas de Estados Unidos al exterior, seguidas por las ventas de alimentos y materias primas agrícolas.

- Análisis del Intercambio Bilateral con Colombia

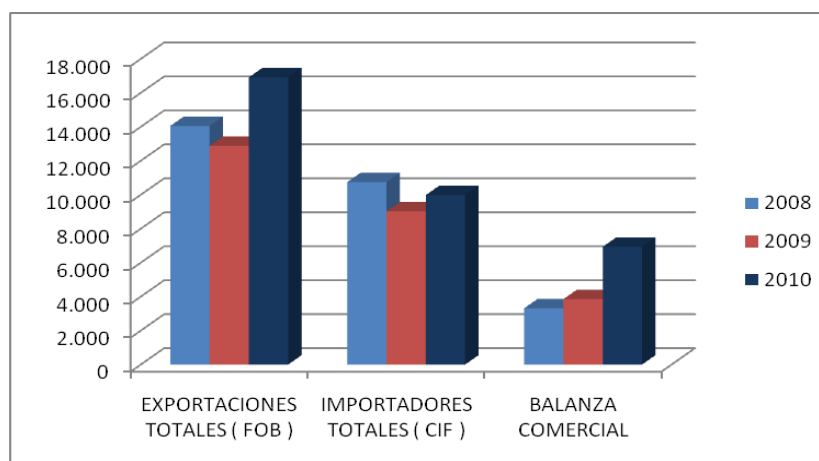
Tabla 6. Balanza Bilateral Colombia – Estados Unidos

	Millones US\$		
	2008	2009	2010
EXPORTACIONES TOTALES (FOB)	14.052	12.878	16.917
IMPORTADORES TOTALES (CIF)	10.740	9.021	9.982
BALANZA COMERCIAL	3.312	3.857	6.935

Fuente. DANE. Proexport 2011

En el período 2008-2010 se presentó un superávit creciente en el intercambio bilateral de Colombia con Estados Unidos, pasando de US\$ 3.312 millones en 2008 a US\$ 6.935 millones en 2010, jalonado por un crecimiento superior en las exportaciones frente a las importaciones durante los tres años.

Figura 5. Intercambio bilateral colombo – estadounidense.



2.6 ESTUDIO DE LA DEMANDA DEL PRODUCTO

2.6.1 Perfil del consumidor

El consumidor puertorriqueño se deja guiar por las modas que llegan a través de las revistas, películas estadounidenses y europeas, anuncios en la televisión o por Internet, y por lo tanto esas tendencias son los productos que demandan a los

distribuidores. La mayoría de los zapatos de mujer que se venden son sandalias con plataforma y tacón, con cierta sofisticación y con colores diferentes según la estación del año. El consumidor puertorriqueño se deja influir por la moda y las marcas y deja en un segundo plano el precio del producto. Los zapatos se pueden dividir en tres categorías de acuerdo con su precio.

En primer lugar están aquellos que sólo se venden en tiendas de alto renombre, con una marca consolidada y por lo tanto destinados a una clase social alta. En la segunda categoría se encuentran los zapatos de precios medios altos, con calidad buena- media y que siguen las últimas tendencias. Estos dos sectores son los que más ventas reflejan debido a que muchos de ellos tienen una marca conocida y los diseños son innovadores. En este mercado los clientes prefieren pagar más por un producto nuevo con reconocimiento que pagar menos por un producto que no tenga tanto renombre o no esté a la última moda. En tercer lugar se encuentran los zapatos que tienen precios más bajos y peor calidad.

Este tipo de calzado está intentado competir con los otros tipos de zapatos y para ello está mejorando su imagen e intenta seguir las nuevas tendencias. Datos estadísticos muestran que el precio medio del calzado en Puerto Rico gira entorno a los 70 dólares. En el caso de invierno se demandan zapatos con colores neutrales como negro o marrón, mientras que en las estaciones más cálidas se dan paso a colores más llamativos y vivos tales como dorado, bronce, plateado o verde.

El hombre por el contrario, suele demandar a lo largo del todo el año zapatos con colores más clásicos como son los zapatos negros, marrones o de color azul marino, aunque a lo largo de los últimos años ha empezado a demandar otro tipo

de colores. De los distintos tipos de calzado que existen: sandalias, alpargatas, zapato cerrado, clásico, botas y botines o deportivo y casual el puertorriqueño suele demandar zapato cerrado casual, clásico e incluso sandalias. En el caso de las mujeres predomina el uso de las sandalias aunque también se consumen todos los otros tipos de calzado en mayor o menor medida.

En lo que se refiere al tipo de material del calzado, los zapatos más consumidos son aquellos fabricados en cuero con un total de las ventas del 49%, seguidos por los de caucho y/o plástico con un 35% y los fabricados con partes en textil con 6% del mercado. El número de pares de zapatos de cuero vendidos en Puerto Rico en el 2004 copan el 47% de la cuota de mercado, mientras que las zapatos fabricados en caucho y /o plástico alcanzan al 20% del mercado. Otros tipos de calzado y aquellos fabricados con partes de textil tienen 4% y 3% de la cuota de mercado respectivamente.

Con el surgimiento de las “dotcom” (empresas de internet) la categoría de calzado casual se incrementó exponencialmente. La categoría de calzado casual sigue reportando crecimiento, y hoy en día representa el 44% del total del calzado. Esta categoría sigue dominando sobre las otras, y es la única que continua mostrando mejora comparado con el mismo periodo del año anterior.

2.6.2 Consumo per cápita de mercado

En el año 2000, el consumo total de zapatos en Estados Unidos fue de 1.778 millones de pares. En promedio, los hombres compran entre 2 y 4 pares de zapatos por año, mientras que las mujeres compran entre 6 y 8 pares. En 1998, los estadounidenses adquirieron 417 millones de pares de zapatos casuales /

formales, 65.6 millones de pares de zapatos industriales y 199 millones de pares de zapatos para jóvenes y niños.

De los distintos puntos de venta al detalle que se pueden diferenciar en el mercado puertorriqueño hay que cabe destacar los grandes almacenes o tiendas de departamento y las cadenas de zapaterías ya que registran los mayores ventas de calzado. El puertorriqueño se caracteriza por ser un consumidor empedernido, del que se dice que consume más de lo que produce. Se deja influir mucho por las modas, siendo éste el principal motivo de compra dejando el precio en segundo plano, y suele comprar una media de 3 pares de zapato por año. Las épocas en las que las ventas son mayores son navidad y verano y hay 3 colecciones diferentes cada año.

2.6.3 Mercado del país destino

La oferta de calzado en Puerto Rico se compone en su mayoría de productos importados debido a que la escasa producción local se destinada a fabricar calzado militar o simplemente a ensamblar partes del zapato. Las cifras de comercio exterior disponibles para Puerto Rico contabilizan los intercambios atendiendo a la procedencia de la mercancía y no al origen. Los productos que llegan a la Isla desde Estados Unidos se contabilizan como estadounidenses a pesar de que tengan un origen distinto. Como consecuencia no se pueden conocer las cifras de comercio exterior de Puerto Rico por país de origen. Durante 2004 las importaciones en valor monetario de calzado disminuyeron un 10% respecto el año anterior, sin embargo la reducción fue sólo de 1.85% respecto al número de pares de zapatos. Esto muestra que se tiende a consumir zapatos de precios más caros, que por lo general presentan modelos exclusivos y una mejor calidad. Los principales países de los que se importan zapatos son EEUU, China y Brasil. España a pesar de ser el cuarto país del que se importa calzado ha visto

reducir considerablemente su cuota de mercado en los últimos años debido fundamentalmente a la mejora de la calidad de los productos de China y Brasil así como a los menores costes de producción que soportan. Otro factor fundamental del empeoramiento de la situación de España en este sector es la diferencia del tipo de cambio euro-dólar que hace que los productos locales se hayan encarecido. Atendiendo a los diferentes materiales de los que pueden estar fabricados los zapatos, los que más se consumen los puertorriqueños son los zapatos realizados en cuero (49% de cuota de mercado), seguido de los que tienen partes de caucho y/o plástico (35% cuota de mercado) y aquellos que tienen la partes superior en textil (6% de cuota de mercado).²³

2.6.4 Variables

Para poder comercializar calzado en Puerto Rico es fundamental tener en cuenta ciertos requisitos como son el cumplimiento de la Interim Footwear Form, la identificación del tipo de material del que está compuesto el zapato así como el país de origen del producto, entre otros. La cadena de distribución está compuesta generalmente por el fabricante, un distribuidor/importador y un minorista. La Ley 75 de Puerto Rico, (Ley de Contratos de Distribución), aplicable al contrato de distribución es muy proteccionista con el distribuidor local por lo que habrá que tener cuidado a la hora de seleccionarlo.

²³ Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en San Juan de Puerto Rico. El mercado del Calzado en Puerto Rico. 2006. 113 p.

2.6.5 Esquema de distribución

El organigrama de distribución del calzado en Puerto Rico y Estados Unidos suele estar compuesto por los siguientes agentes: un fabricante de origen extranjero, un importador/distribuidor y en la mayoría de las ocasiones un detallista. En primer lugar el importador/distribuidor puertorriqueño compra la mercancía al fabricante extranjero. Existe un gran número de importadores que tienen sede en Estados Unidos, por lo que la mercancía se almacena allí y posteriormente se hacen pequeños pedidos que se envía a Puerto Rico por medio de servicios de mensajería y paquetería como son UPS o DHL para que el envío sea rápido y seguro. En el caso de que el pedido sea grande y se realice por barco se deberá utilizar la marina mercante tal y como establecen las Leyes de Cabotaje. Por lo general el fabricante no participa en la promoción de los productos lo que supone una desventaja para el distribuidor ya que es éste el que debe correr con este tipo de gastos.

El distribuidor suele protegerse por medio de un seguro que cubra aquellos productos defectuosos de fábrica. El contrato entre el fabricante y el distribuidor, tal y como aparece desarrollado con anterioridad, se rige por la Ley 75 la cual es proteccionista de la figura del distribuidor local y por lo tanto hay que tener mucho cuidado con este tipo de contrato.

Una vez que el importador/distribuidor posee la mercancía éste tiene dos opciones o vender el calzado directamente al consumidor final en sus propias tiendas o vender sus productos al por mayor a tiendas especializadas en calzado para que éstas sean las que vendan al consumidor final. En el caso en el que los importadores no sean los que distribuyan al consumidor final sino que vendan sus

productos a las tiendas de detallistas, la manera más utilizada para dar a conocer los productos es acudir a las ferias que se realizan tanto a nivel nacional como internacional. Las tiendas al detal acuden a las ferias y allí realizan los pedidos en función del stock que tengan y de la proximidad de las nuevas colecciones. Los pedidos se hacen con bastante anticipo a la nueva colección porque suelen tardar un periodo medio de 60 a 90 días. La figura del representante dentro de la distribución del calzado está poco extendida.

2.7 CANALES DE DISTRIBUCION (PUERTO RICO – EE.UU)

2.7.1 Tiendas de Departamentos o Grandes Almacenes

Las tiendas por departamentos se suelen encontrar en las afueras de los grandes núcleos urbanos o en los centros comerciales más importantes. Pertenecen a grandes cadenas de distribución americanas con fuerte poder de compra frente a los proveedores. Por lo general tienen su sede en Estados Unidos lo que les lleva a realizar sus compras de manera centralizada. El tipo de calzado que ofrecen presenta una calidad buena y están dirigidos a todos los estratos de la sociedad. Las tiendas por departamentos están divididas por secciones dependiendo del tipo de producto y éstas a su vez se subdividen en distintas marcas. La sección dedicada a la zapatería se suele dividir en dos: una parte en la que se presentan zapatos rebajados de distintas marcas ya que suelen ser de colecciones anteriores y otra parte en la que hay varios espacios destinados a distintas marcas que muestran las nuevas colecciones. Ejemplos de este tipo de tiendas son JCPenny's, Macy's, Sears o Marshalls.

2.7.2 Tiendas especializadas (Zapaterías Independientes)

Las tiendas especializadas son las zapaterías en las que se venden calzado y algunos accesorios y complementos como bolsos y cinturones. Este tipo de tiendas son independientes y por lo general se suelen ubicar en los distintos barrios o en los centros comerciales. Los pedidos los realizan a los importadores y suelen poner un precio de venta final de hasta un 40% superior al precio de costo. En ciertas ocasiones el importador y el distribuidor al detalle son la misma persona por lo que la ausencia de negociaciones entre estos dos agentes agiliza el proceso.

Las zapaterías ofrecen distintas marcas y tipos de productos como son sandalias, botas o zapatos cerrados. Existen un gran número de zapaterías dirigidas exclusivamente a señora y en menor medida zapaterías para caballero o mixtas. En lo referente a los zapatos destinados a niño éstos se suelen vender en tiendas infantiles.

2.7.3 Cadenas especializadas

En el caso en el que las zapaterías tengan más de un establecimiento, pasan a ser cadenas especializadas. Por lo general tener varios establecimientos repartidos por el país es una estrategia que se realiza para reforzar el nombre de la tienda, captar la fidelidad del cliente y poder competir frente las grandes tiendas de departamentos. Dentro de este segmento se pueden diferenciar distintos tipos de cadenas. En primer lugar hay que destacar aquellas cadenas que se dirigen a un público familiar, tanto masculino como femenino y de niño que ofrecen precios bajos. La calidad ofrecida por este tipo de tiendas ha ido mejorando a lo largo de

los años, pero aun así la calidad es baja-media. Destacan las siguientes cadenas *Payless Shoe Source* y *Shoe Zone Store*.

El otro tipo de establecimientos son aquellos que destinan sus productos de una manera más segmentada o solo a mujer o sólo a caballero, o a ambos a la vez pero con unos precios más altos que en el caso las cadenas dirigidas al público familiar. Por lo general la calidad de los zapatos es buena y tienen distintas marcas reconocidas por el consumidor, en muchas ocasiones marcas europeas. Están abiertas a diseños nuevos e innovadores, para así diferenciarse de las tiendas por departamentos. El trato personalizado que ofrecen los dependientes de estas tiendas es uno de los principales motivos por el que los consumidores acuden a este tipo de establecimientos. Tiene especial desarrollo la empresa *Novus Inc.*

2.7.4 Cadenas de tiendas especializadas

Este apartado se refiere a todas aquellas cadenas de tiendas que se dedican a la venta de ropa y accesorios, por lo que también cuentan con calzado. Ejemplos son *The Gap*, *Banana Republic* o *Ann Taylor*. Suelen ser franquicias de grandes empresas y se ubican en centros comerciales. Ofrecen productos de precios medios altos de buena calidad. Todos los productos se comercializan bajo la misma marca, por lo que los fabricantes que quieran introducir sus productos en este canal de distribución deberán tener en cuenta que no podrán hacer uso de su propio nombre.

2.7.5 Calzado de deporte

El calzado deportivo es muy popular entre la población puertorriqueña, en especial entre los adolescentes. Por lo general las tiendas que ofrecen este tipo de calzado son aquellas en las que se venden todo tipo de artículos para el deporte y en las que hay varias marcas de renombre. En los últimos años se han ido desarrollando las tiendas que prestan especial interés a la contratación de personal especializado que sepa aconsejar a los clientes sobre los diferentes modelos y marcas que existen en el mercado. Las tiendas tienen una cuidada imagen y el servicio tan personalizado y profesional hace que a la gente no le importe comprar a precios más elevados que las tiendas anteriores. Destaca la cadena de tiendas de Foot Locker. Este tipo de calzado también se vende en tiendas de marcas propias como son Nike o Puma, en las que hay varios tipos de productos pero todos ellos bajo la misma marca.

2.7.6 Factory Outlets

Las grandes superficies de Outlets, se caracterizan por ser centros comerciales en los que los productos que se venden son los stocks de colecciones anteriores y por lo tanto el precio de venta está rebajado con la intención de darle salida al producto. Dentro de los Outlets se pueden encontrar tiendas como *Nike Novus* o *Shoe Zone Store*.

2.8 PROMOCIÓN

En Puerto Rico y los Estados Unidos la promoción es un instrumento de vital importancia para la comercialización de cualquier producto. El hecho de introducir

cualquier tipo de calzado en el mercado no asegura su éxito en la venta. Son necesarios grandes esfuerzos orientados a darlo a conocer entre el público al que va dirigido así como a hacer un seguimiento constante del producto para mantenerlo en el mercado. En este aspecto la promoción juega un papel decisivo.

Los gastos de promoción realizados por el distribuidor local suelen negociarse entre éste y el exportador. En la mayoría de los casos los costes corren por cuenta exclusiva del distribuidor, aunque en algunos casos el gasto se divide de acuerdo a la negociación previa.

Las tiendas por departamentos tienden a utilizar dos formas usuales de promoción: los especiales y los “*shoppers*”:

- Los especiales son descuentos en factura concedidos por el fabricante al distribuidor, quien traslada dicho descuento al precio final del producto.

- El “*shopper*” es el soporte material utilizado para anunciar sus ofertas. Se trata de folletos donde aparecen los precios especiales a los que se encuentran determinados productos por un período de tiempo determinado. Estas hojas informativas suelen aparecer insertas en los medios de prensa o bien se colocan en la entrada de los locales. La validez de los “*shoppers*” es generalmente de un fin de semana o de una semana entera. El coste de anunciar un producto en un “*shopper*” varía según el producto de que se trate y la época del año. Así, en Navidades o en Semana Santa, este coste se incrementa notablemente porque se trata de los períodos del año de mayor venta. A pesar de que dichos costos

pueden ser altos, éstos se compensan con el volumen de venta que generan, pues se trata de un medio muy efectivo para atraer a los consumidores.

Los principales medios publicitarios en Puerto Rico son la prensa, la radio, la televisión y recientemente, internet. La prensa es el medio de mayor efectividad y el más utilizado por los distribuidores de calzado. Los principales periódicos de Puerto Rico, por orden de tirada, son: El Nuevo Día, El Vocero de Puerto Rico y The San Juan Star. Otro rotativo es Primera Hora (de precio menor) que pertenece al grupo editorial de El Nuevo Día. La única publicación económica existente es *The Caribbean Business*, de frecuencia semanal. Además del uso de los periódicos la publicidad se introduce en las revistas de moda que muestran las últimas tendencias. Muchas de esas revistas provienen del exterior pero la publicidad insertada en ellas es de ámbito local. Algunas de esas revistas tienen a su vez una sección dedicada exclusivamente a la moda, donde se explican los distintos tipos de marcas de ropa y accesorios. En su mayoría son revistas femeninas aunque recientemente se editan revistas masculinas. Destacan las siguientes publicaciones: *Imagen, Caras, Vea, Vanidades, TVGuía, Cosmopolitan y Marie Claire*.

La radio también es un canal efectivo aunque menos que la prensa. Las principales emisoras utilizadas para promocionar los productos son: Radio Fidelity, Stereo Tempo, Radio Oro y Alfa Rock. La televisión es un medio menos utilizado en la promoción del calzado que la prensa debido a los costes pero también es habitual. Las cadenas de televisión más importantes son *Telemundo (WAKQ-Canal 2), WAPATelevisión (Canal 4), Canal 6, Canal 7 y Teleonce*. Finalmente, en los últimos años también se ha desarrollado la publicidad por internet.

Las ferias que se realizan en Puerto Rico tienen un marcado carácter local y poca repercusión a nivel internacional, por lo que exclusivamente sirven de promoción del distribuidor frente al detallista. Es por ello que los profesionales suelen acudir a ferias en Estados Unidos y en otras partes del mundo en busca de productos que luego comercializan en la Isla.

2.8.1 Ferias en Puerto Rico

- Apparel, Shoes & Gift Show. Esta feria se realiza dos veces al año y cuenta con la presencia de distribuidores de ropa, accesorios y calzado tanto para señora, caballero y niños. La última sesión tuvo lugar del 25 al 27 de Septiembre de 2011 en San Juan de Puerto Rico se estima que tuvo 120 expositores y que acudieron cerca de 5.000 personas. La próxima sesión se realizará en el mes de Febrero de 2012.

- Expo Mujer Puerto Rico. Es un evento que se realiza anualmente destinado a la población femenina de Puerto Rico donde encuentran desde ropa, complementos y calzado hasta artículos de belleza, objetos para la decoración y el hogar, tecnología y una amplia oferta de ocio y entretenimiento para las mujeres. La próxima sesión se realizará del 3 al 4 de Marzo de 2012.

2.8.2 Ferias Estadounidenses.

- New York Show Expo: Evento realizado por la Fashion Footwear Association of New York (FFANY) a la que acuden más de 600 exhibidores y 4.500 compradores. Esta feria se dirige a un producto de alta calidad, que sigue la moda y se perfila como la plataforma de lanzamiento para las nuevas tendencias.

La última sesión se realizó serán del 7 al 9 de junio de 2011 y la próxima se realizará del 1 al 3 de febrero de 2012.

– World Shoe Association (WSA): Feria llevada a cabo en Las Vegas desde hace más de 55 años, se realiza anualmente, es la más importante del sector y abarca todas las modalidades y categorías de calzado. Acuden una media de 1.600 expositores que representan a 600 marcas. El número de visitantes llega a ascender a 15.000 personas lo que hace que la feria sea propicia para promocionar el producto. Su última sesión fue realizada en julio de 2011 y la próxima se llevará a cabo en julio de 2012.

– SMOTA (Shoe Market of the Americas). Esta asociación se encarga de la realización de tres eventos a lo largo del año. Durante el 2012 las fechas elegidas son del 26 al 28 de febrero, del 24 al 26 de junio y del 9 al 11 de septiembre. Todas ellas se realizan en el Centro de Convenciones de Miami y a ellas acuden todo tipo de empresas, tanto las de alto standing como las empresas que ofrecen productos para consumidores con bajo poder adquisitivo.

2.9 PREFERENCIAS ARANCELARIAS DEL PRODUCTO

Entre las barreras y exigencias de entrada se deben tener en cuenta las siguientes:

– Régimen de libertad comercial. Puerto Rico está sujeto a los mismos procedimientos de entrada, aranceles y medidas de protección comercial de los Estados Unidos.

- Acuerdo de Libre Comercio entre los Estados Unidos, Canadá y México – NAFTA.
- Ley de Preferencias Comerciales Andinas – ATPA y de Erradicación de Drogas ATPDEA.
- Sistema Generalizado de Preferencias (SGP).
- Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Colombia, Ecuador y Perú.

Puerto Rico es un territorio bajo la soberanía de Estados Unidos. El estatus de Estado Libre Asociado a Estados Unidos confiere a la Isla un reparto de competencias similar al de los 50 Estados de la Unión, aunque con mayor autonomía en los campos fiscal y cultural. La normativa y requisitos federales son de plena aplicación en la Isla. Además de la federal se aplica la legislación puertorriqueña (la cual no puede contradecir lo dispuesto a nivel federal).

– Interim Footwear Invoice. Existen una serie de requisitos que las importaciones de calzado deben cumplir para entrar en territorio americano. En primer lugar, Aduanas comprobará que el embarque esté acompañado de la siguiente documentación:

1. Conocimiento de Embarque (*Bill Of Landing*)
2. Factura del fabricante (*Invoice from Factory or Seller*)
3. Lista de Productos embarcados (*PackingList*)
4. Certificado de Peso (*Weight Certificate*)

Para poder exportar calzado a Puerto Rico desde 1991 se debe dar cumplimiento a la *Interim Footwear Invoice*¹ en la que se tiene que especificar el tipo de calzado así como el porcentaje de los materiales de los que está compuesto y la procedencia. Este documento es bastante importante ya que facilita la entrada de la mercancía en el caso de que la factura comercial no esté cumplimentada correctamente.

– País de origen. Es requisito indispensable para la importación de calzado que el país de origen venga especificado tanto en el propio zapato, como en las cajas o palets en que venga empacado. La legislación federal exige que esté escrito en inglés (ya sea *Made in Colombia* o *Colombia* simplemente) y que aparezca en un lugar visible y de forma legible, indeleble y permanente en cuanto la naturaleza del artículo lo permita, ya sea en el interior como en el exterior del zapato. La marca no debe poder desprenderse salvo que se realice mediante acto deliberado. Por ello se recomienda utilizar etiquetas que vayan pegadas y sean resistentes al calor y a la presión para evitar que se despeguen. El *Made In* se aplica al último país en el que se ha realizado la transformación más sustancial, es decir, en donde se haya puesto conjuntamente la horma y el ensamblaje de los componentes. En la evaluación del país de origen se tiene en cuenta el porcentaje de componentes que provienen de terceros países.

– Composición del calzado. Cuero o imitación al cuero. La "*Federal Trade Commission*", a fin de proteger al consumidor exige marcar los productos que parecen de cuero, pero que son fabricados con materiales sintéticos imitando al cuero (Artículo 16 del código de reglamentos federales, sección 24). Es necesario poner "imitation leather", "simulated leather", "vinyl" o "of man made materials" en los materiales sintéticos. Cabe adjuntar descripciones suplementarias sobre los

materiales para indicar las diferentes calidades del producto. Por ejemplo: “upper of genuine leather” o “100% leather”.

– Textil. Los zapatos que lleven materiales de lana están sujetos a la “Wool Act”. Esta ley exige que el artículo que lleve lana sea marcado con la siguiente información:

– El porcentaje total por peso de las cantidades de fibra que contiene el calzado, (excepto la ornamentación siempre que ésta no supere el 5% del total por peso de fibra), de: (1) pura lana, (2) lana reciclada, (3) cada una de las fibras que no sean de lana si el porcentaje de fibra por peso de éstas es del 5% o superior, y (4) el agregado de todas las demás fibras.

– La declaración del contenido de fibra tiene que listar el nombre genérico de cada una de las fibras que igualen a un 5% o más, así como el peso de cada fibra (ejemplo: 85% algodón, 15% poliéster). Aquellas fibras cuyo peso sea inferior al 5% han de ser nombradas como “otras fibras”, salvo que estas fibras tengan una importancia funcional, aunque sea en cantidades pequeñas, en cuyo caso pueden ser listadas por nombre (ej. 96% algodón, 4% spandex). No se debería poner 100% algodón salvo que exclusivamente contenga algodón.

– Cabe nombrar el tipo de algodón, o la marca de algodón, pero debe ir seguido de la palabra “cotton”(ejemplo: 50% Pimacotton, 50% Uplandcotton; 85% Egyptian Cotton, 15% Silk).

– Toda la información tiene que ser escrita en el mismo tipo y tamaño de letra, de forma legible. (Ej. 50% egyptian cotton, 50% other cotton. No cabe poner 50% egyptian cotton, 50% other cotton).

- Si el producto tiene más de un tipo de algodón, no es necesario especificar el nombre ni el porcentaje de cada tipo de algodón. Cabe poner “Allcotton” o “100% Cotton”.

- El porcentaje máximo del peso total del producto de lana, del relleno, materiales que contenga que no sean de fibra, o cualquier cosa que adultere la prenda (adulterating matter).

- El nombre del fabricante o de la persona que introduzca el producto en EE.UU. (importador). Si el importador tiene un número de identificación registrado y expedido por la Federal Trade Commission, cabe utilizar éste número en vez del nombre del individuo. No es necesario que el marcaje sea permanente, por lo que cabe utilizar una etiqueta adhesiva o fácilmente removible. Además es necesaria una factura comercial que cubra el transporte (shipment) de aquellos productos de lana que excedan de un valor de 500 dólares y estén sujetos a las normas de etiquetado para cumplir con lo exigido por el capítulo décimo de la Ley.

- Pieles Exóticas. Las importaciones de productos que tengan componentes tales como cocodrilo, lagarto, plumas son considerados como “sensibles” y por tanto están sometidos a una verificación sistemática de productos por varias entidades gubernamentales: Servicios Aduaneros, y Ministerio de Medioambiente (Fish & Wildlife). Es necesario que la composición de los materiales esté escrita en inglés, de forma detallada, para no tener problemas en aduanas. Los servicios de “Fish & Wildlife” requieren que el importador tenga una licencia de importación para todo producto fabricado con pieles exóticas (100 dólares al año). Además, desde 1996 existe un impuesto de 55 dólares por envío para la verificación de los productos fabricados con pieles exóticas.

Es recomendable cerciorarse que el cliente (importador) tenga esta licencia, así como se le deberá informar de la adición a su precio final de estos 55 dólares por

envío. La “Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora (CITES)” otorga un permiso, “CITES Form”, que permite en cierta medida y bajo determinadas condiciones, importar animales protegidos por la Convención. Esta licencia se expide en las Autoridades Aduaneras de Colombia. La inspección bajo “Fish & Wildlife” de los productos bajo la CITES tiene un coste de 95 dólares. Otro requisito para este tipo de productos es la Licencia de Excepción de Puerto Designado que tiene un coste de 100 dólares y una duración máxima de dos años.

– Envase. El empaquetado estándar para el calzado es una caja de cartón por cada par de zapatos, con una tapa, o una caja de una pieza con una tapa que se levanta. Como lo que atrae al consumidor es el zapato en sí y no la caja, el diseño de la misma suele ser bastante funcional. Normalmente aparece el nombre del fabricante junto con la marca a un lado de la caja, especificando el número de modelo, tipo, color, talla, y ancho del zapato, así como el “*made in*”. Dentro de la caja, el zapato suele estar envuelto en papel para protegerlo.

En determinados casos se introduce papel dentro del propio calzado para mantener la forma del mismo. En el caso de los zapatos de vestir, estos suelen estar dentro de una bolsa de tela para proporcionarles mayor protección.

- Tallaje. Los anchos de los zapatos para el mercado de Puerto Rico siguen el sistema de Estados Unidos. Dicho sistema de tallas tiene 11 anchos estándares diferentes, de AAAAA a EEEE; mientras que en el resto del mundo la mayoría de los zapatos se fabrican en un solo ancho, si cabe dos. No existe un sistema de equivalencia de tallas europeas y americanas establecido pero una orientación a los distintos tallajes puede ser la siguiente tabla En el caso de calzado para mujeres las tallas que generalmente se fabrican van desde la 5 ½ hasta la 10 y las que más se demanda en Puerto Rico son la 7 y 8. En el caso de calzado para caballeros las tallas van de la 6 a la 12-13 siendo las que más se consumen en

Puerto Rico la 10 y la 11. Las tallas de niños se miden con escala diferente y van de la talla 1 a la talla 9.

Tabla 7. Equivalencia de tallas para hombres

Hombres															
Europa	38	38,5	39	40	40,5	41	42	42,5	43	44	45	45,5	46	46,5	47
EEUU	7	7,5	8	8,5	9	9,5	10	10,5	11	11,5	12	12,5	13	13,5	14

Tabla 8. Equivalencia de tallas para mujer

Mujer															
Europa	35	35,5	36	36,5	37	37,5	38	38,5	39	40	40,5	41	42	42,5	43
EEUU	4,5	5	5,5	6	6,5	6,5	7	7,5	8	8,5	9	9,5	10	10,5	11

Tabla 9. Equivalencia de tallas para niños

Niño												
Europa	25	26	27	27,5	28	28,5	29	29,5	30	30	30,5	
EEUU	7X	8T	8,5T	9T	9,5T	10	10,5	11	11,5	12	12,5	

Niño												
Europa	31	32	32,5	33	34	34,5	35,5	36	37	37,5	38	
EEUU	13,5	1	1,5	2	2,5	3,5	4,5	5	5,5	6	6,5	

– Fumigación de los pallets. Para permitir la entrada de la mercancía a puerto, se exige la fumigación de todo el material de transporte y embalaje que entra a estados Unidos (y por ende, a Puerto Rico). Según el Departamento de Agricultura, únicamente se exige que los palets sean fumigados cuando al inspeccionarlos hubiera indicio de insectos. La base legal de esta exigencia dentro de los Estados Unidos, se encuentra en el Chapter 7 del Code Of Federal Regulation, Part 319.40.9.

2.10 EVALUACIÓN DE NORMAS, TRÁMITES Y REQUISITOS DE IMPORTACIÓN

2.10.1 Normas y estándares de calidad

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

Las entidades reguladoras en cuanto a medio ambiente son la Administración para la Protección Ambiental (EPA) y la Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA). Los gobiernos estatales y locales se reservan generalmente el derecho a imponer disposiciones reglamentarias más estrictas. EPA: Las normas de medición de la EPA son de reconocimiento internacional, sin embargo las normas en Estados Unidos tienen un criterio de riesgo/beneficio, mientras que las normas de otros países se basan en un criterio de riesgo/salud.

Algunas de estas regulaciones, adicionales a las establecidas por la aduana de los Estados Unidos, consisten por ejemplo en prohibir y/o limitar la entrada de productos, establecer puertos específicos para el ingreso de mercancías y aplicar normas sobre marcado y etiquetado. Esto aplica a todo tipo de importaciones, incluyendo aquellas hechas por correo.

A continuación, se listan las principales normas reguladoras y/o entidades del gobierno de los Estados Unidos que las establecen, de acuerdo a cada producto.

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

- Protección al consumidor. La entidad reguladora es la Comisión de Seguridad de Productos de Consumo (CPSC). Estas normas son conocidas a nivel internacional y están vinculadas al uso específico por parte del consumidor. Los productos que se venden en los Estados Unidos deben cumplir con las reglamentaciones de la CPSC. Se requiere una certificación de cumplimiento de un fabricante o compañía importadora de Estados Unidos para los productos que estén sujetos a las normas de seguridad bajo la Ley de Seguridad de Productos de Consumo.

- Etiquetado. El Código Federal de Regulaciones de los Estados Unidos requiere que el país en el que se produjo o manufacturó el producto esté claramente señalado en el envase, como "Lugar de Origen". Esta declaración se puede localizar en cualquier lado excepto en la base del envase. Cualquier producto destinado a la comercialización dentro del territorio norteamericano debe llevar las etiquetas en inglés.

- Otros aspectos a tener en cuenta en el etiquetado: El Código Federal de Regulaciones de los Estados Unidos exige que si alguno de los seis componentes principales aparece en un segundo idioma (castellano, francés, italiano etc.), todos los elementos deberán aparecer correctamente declarados en inglés y en el segundo idioma. El código de barras aceptado en los Estados Unidos es el Universal Product Code (UPC). Es importante destacar que el propósito del código de barras es único y exclusivamente comercial (control de inventarios). El gobierno no interviene en aspectos comerciales de este tipo.

2.10.2 Impuestos y otras tasas en los principales destinos

- Impuestos. Puerto Rico está incluido dentro del territorio aduanero USA y por consiguiente toda mercancía procedente de terceros países está sometida a un doble gravamen:

- Arancel federal USA, que grava toda mercancía que entra en el territorio aduanero norteamericano. Para definir la naturaleza y las características del producto, y por lo tanto poder identificar el arbitrio correspondiente, es imprescindible clasificar el producto bajo un código arancelario. En Estados Unidos se usa el sistema Harmonized Tariff Schedule of the United States (HTS) mientras que en Europa se aplica el Tarif Intégré Communautaire, (TARIC). Ambos sistemas coinciden en los seis primeros dígitos de la clasificación. El calzado se incluye en el Capítulo 64, en el caso del HTS, es la correspondiente a “General”.

- Arbitrios locales de uso y consumo: impuesto indirecto que grava el consumo de la mayor parte de los productos que se importan o fabrican en Puerto Rico. El tipo general para todo producto de uso y consumo es el 5% del precio contributivo, lo que supone un tipo real del 6.6%. Es importante destacar una diferencia notable en este tema entre Estados Unidos y Puerto Rico. En Estados Unidos los impuestos estatales son normalmente ad valorem (o sea que se aplican de acuerdo a un porcentaje del costo o valor).

- Reglamentación contratos de distribución Ley No 75. La Isla, de la que se acostumbra a decir que “produce lo que no consume y consume lo que no produce”, es un mercado de distribución. La continua recurrencia a la importación como sistema de aprovisionamiento ha colocado a la figura empresarial del distribuidor local como quizás, la más importante de todos los canales de distribución en Puerto Rico.

El distribuidor local es, a grosso modo, un importador que actúa como representante de la marca. Compra en firme la mercancía y a él corresponde la comercialización y venta del producto. La exclusividad para todo Puerto Rico no es un atributo esencial en este tipo de empresas aunque sí es habitual. El espíritu de la Ley pretende nivelar las condiciones de contratación de dos grupos económicamente dispares, ya que existe un desequilibrio entre las dos partes negociadoras. La Ley nº 75 pretende proteger a los distribuidores frente a aquellos fabricantes que, una vez han conseguido un hueco en el mercado, eliminan arbitrariamente los contratos de distribución.

De acuerdo con la ley, justa causa (entendido como incumplimiento de algunas de las obligaciones esenciales del contrato de distribución por parte del distribuidor, o cualquier otro tipo de acción u omisión que afecte negativamente al principal), es la única razón por la que puede darse por terminada la relación. Si no mediara justa causa, el fabricante tendrá que indemnizar al distribuidor por el tiempo, dinero, energía e instalaciones consumidas. La ley pretende con esto incentivar la continuidad de los contratos.

La distribución de los gastos de publicidad y promoción varía de caso a caso y siempre son resultado de una negociación. La Ley nº 75 y sucesivas enmiendas es la normativa aplicable a estos contratos. El representante de ventas, por su parte, es un empresario independiente que establece (con carácter de exclusividad) un contrato de representación con el fabricante. Mediante dicho contrato el representante se esfuerza en ganar clientela para el fabricante a cambio de una comisión. La Ley nº 21 Del Representante de Ventas regula esta figura y está redactada en términos similares a la Ley nº 75.

- Cuotas de Importación. Las cuotas de importación son cantidades específicas establecidas para la importación de productos por períodos de tiempo determinados, en Estados Unidos son administradas en su mayoría por la Aduana de Estados Unidos. Las cuotas se dividen en dos: la tarifa arancelaria adicional (Tariff – rate) y la cuota cuantitativa (Absolute)

La Tarifa es aquella bajo la cual, no existe un límite cuantitativo de importación sino que, aquellas importaciones adicionales a la cantidad establecida como cupo de importación, deberán pagar aranceles mayores a los que se pagarían normalmente sin cuota. En el caso de la Cuota, está es de carácter completamente cuantitativo y restrictivo, es decir que una vez establecido el cupo o cantidad de importación, no será permitida la importación de cantidades adicionales del producto. Algunas cuotas de este tipo son globales, aunque en ciertos casos pueden ser específicas para determinados países.

- Tarifas. Toda mercancía que ingresa a los Estados Unidos está sujeta a arancel o está exenta de ellos, se pueden imponer derechos ad valorem, específicos o compuestos. Los derechos Ad Valorem son los más comunes, equivalen a un porcentaje del valor de la mercancía, los derechos específicos se aplican por unidad de peso o de otra cantidad, por ejemplo: 5.9 centavos de dólar por decena.

Los derechos compuestos representan la combinación de los derechos ad valorem y de los específicos, por ejemplo: 0,7 centavos por kilogramo más el 10 por ciento ad valorem. Cada Estado es autónomo para determinar la tasa del impuesto a las ventas, es decir, depende del Estado de ingreso, la tarifa establecida, sin embargo, la tarifa promedio es del 6% sobre el valor total de la mercancía.

2.11 LA DEMANDA

2.11.1 Investigación de mercados

La investigación de demanda, se realizó con base a fuentes secundarias, ya que es un tema ampliamente diagnosticado desde varias ópticas, las cuales se abordaron para tener una información global y complementaria

2.11.2 Planteamiento del problema

En Estados Unidos, Las importaciones totales de calzado crecieron 7.95% del 2003-2004, pasando de 1.968 millones de pares a 2.124 millones de pares. En valor, el aumento fue de 6.1%, pasando de \$15,253 millones a \$16,185 millones en el 2004.

De otro lado en Puerto Rico Durante 2004 las importaciones en valor monetario de calzado disminuyeron un 10% respecto el año anterior, sin embargo la reducción fue sólo de 1.85% respecto al número de pares de zapatos. Esto muestra que se tiende a consumir zapatos de precios más caros, que por lo general presentan modelos exclusivos y una mejor calidad.

Los principales países de los que se importan zapatos son EEUU, China y Brasil. España a pesar de ser el cuarto país del que se importa calzado ha visto reducir considerablemente su cuota de mercado en los últimos años debido fundamentalmente a la mejora de la calidad de los productos de China y Brasil así como a los menores costes de producción que soportan. Abren una ventana al

calzado colombiano que en calidad compite ampliamente, así como en costos de logística y transporte permiten tener perspectivas al respecto.

2.11.3 Necesidades de información

- Análisis de la producción local
- Preferencias arancelarias del producto
- Barreras y exigencias de entrada
- Evaluación de normas, trámites y requisitos de importación.
- Normas y estándares de calidad
- Impuestos y otras tasas en los principales destinos
- Perfil del consumidor
- Consumo per cápita
- Logística y transporte
- Hábitos de consumo y de compra
- El precio promedio de calzado
- Ventas minoristas y canales de distribución
- Factores socio demográficos
- Factores económicos
- Tendencias sociopolíticas
- Tendencias culturales

2.11.4 Ficha Técnica de la demanda

Tabla 10. Ficha Técnica de la demanda

Tipo de investigación	Exploratoria. Se espera señalar características de la demanda a través recopilación de fuentes secundarias (información existente) las cuales son indispensables para minimizar los riesgos en la toma de decisiones
Método de investigación	Deductivo. Este método permite determinar la veracidad y calidad de los resultados de la investigación.
Fuentes de información	Fuentes Secundarias. Proexport. Cámara de Comercio. ACICAM, Informes comerciales de los consulados, investigaciones previas

2.11.5 Tabulación y presentación y análisis de resultados

A pesar de tener una legislación general debido al protectorado de USA sobre Puerto Rico, las características de mercado tienen tanto similitudes como diferencias por lo que se definen las diferencias en los eventos que la investigación lo revela.

- Análisis de la producción local. Como se ha observado con anterioridad la producción de calzado en Puerto Rico ha disminuido considerablemente en los últimos años debido a la fuerte presencia de países como China y Brasil que ofrecen productos y mano de obra a precios más competitivos. Las empresas manufactureras que han logrado sobrevivir en este mercado tan competitivo han tenido que especializarse en la producción de calzado militar para encontrar su

ventaja competitiva. La principal razón que ha llevado a las empresas manufactureras a realizar este tipo de producción es que por ley el Departamento de Defensa de Estados Unidos debe proveerse de uniformes y botas manufacturados en suelo estadounidense, y Puerto Rico es el estado que ofrece mano de obra con más bajo coste.

Las manufactureras que realizan su actividad en Puerto Rico se caracterizan porque en su gran mayoría sólo se encargan de ensamblar (corte, costura y pegado) las piezas que provienen de otros países con mano de obra más barata. De esta manera el número de pares de zapatos de la producción local final no es muy alto, lo que hace necesariamente que el número de importaciones sea muy elevado.

De los distintos tipos de calzado que realizan las empresas que operan en Puerto Rico hay que destacar la producción de zapatos de caucho ya que es la que mayor volumen contabiliza. Este tipo de calzado se destina principalmente a la venta militar para el gobierno estadounidense y para el uso de la policía puertorriqueña. De entre las empresas manufactureras establecidas en Puerto Rico destaca MO-KAShoe Company, Outdoor Footwear Co y Lifestyle Footwear Corp.

La producción local de calzado en Puerto Rico se caracteriza por estar concentrada en apenas seis empresas manufactureras que realizaron el año 2004 una inversión de 9.07 millones de dólares y emplearon aproximadamente a 1.650 personas. Dichas empresas son de origen estadounidense a excepción de la empresa local Caribbean Coop que tiene su centro de producción en el municipio de Hatillo y realiza calzado en piel para dama y caballero. En conclusión se puede

decir que es un sector muy pequeño por lo que la mayoría de los productos consumidos deber ser importados.

Un inconveniente que se presenta a la hora de analizar la producción local de calzado es que no existen datos estadísticos y por lo tanto lo más recomendable será analizar las exportaciones puertorriqueñas de calzado que se realizan. La producción en los EEUU es pequeña y abastece solo 1.6% del consumo total de calzado en los EEUU. El 43% de la producción se dirige al calzado de caucho, mientras que el 57% restante se dirige hacia el calzado no caucho. La producción en los EEUU ha tenido una tendencia decreciente a través de los años. Entre el 2007 y el 2009, la producción disminuyó un 3.6%, pasando de 35.8 millones de pares en el 2007 a 34.5 millones de pares en el 2009. Un declive de 25% en la producción de calzado de textil/caucho contribuyó a la caída. Por otro lado, la producción de botas de trabajo para hombre (men's work boots) (10.0%) y de zapatos seguridad/plástico (plastic/protective) (10.0%) tuvo un aumento significativo en el 2007. Parte de este aumento se le puede atribuir al aumento en demanda por botas militares como resultado de la guerra en Irak, que empezó en marzo del 2003. La ley de los EEUU requiere que la armada militar solamente compre calzado fabricado en los EEUU.

Dado que el consumo de calzado en los EEUU está creciendo y la producción está disminuyendo, el mercado estadounidense depende cada vez más de las importaciones para satisfacer la demanda. Entre el 2007 al 2009, las importaciones en EEUU aumentaron 6%, pasando de 2,325 millones de pares en 2007 a 2,452 millones de pares en el 2009.

En el 2007, las importaciones abastecieron el 98.4% del consumo total en los EEUU. China es el principal abastecedor de calzado y sus importaciones representan el 82.1% del consumo. En este año, las importaciones de calzado para mujer fueron las más representativas; se importaron 814 millones de pares de calzado para mujer, lo que representa el 38.3% del total de importaciones. Las importaciones de pantuflas (slippers) tuvieron un crecimiento notable (47.8%) ya que la mayor parte de su producción se mudó hacia el extranjero. Sin embargo, las importaciones de textil/caucho (rubber/fabric) en el 2007 disminuyeron (-16.5%) dado que el consumo de esta categoría disminuyó. Con respecto a los años más recientes, las cifras se presentan en la Tabla 11.

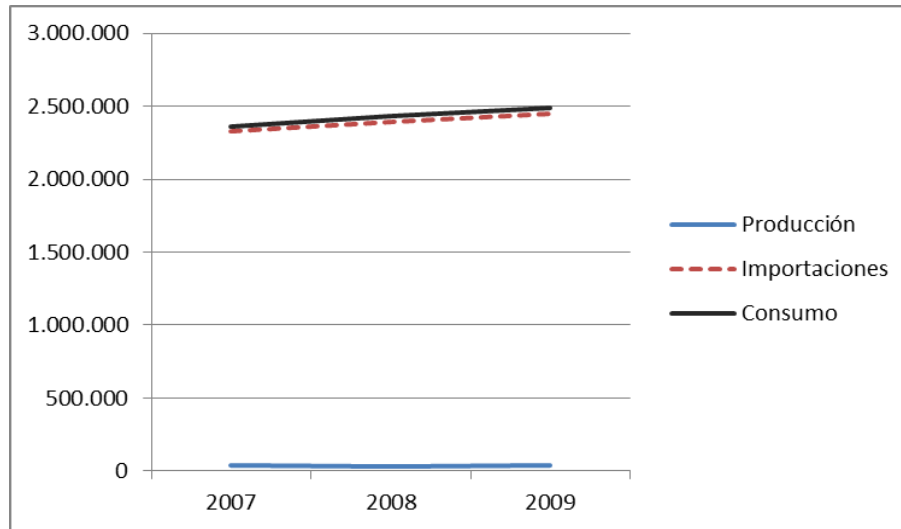
Tabla 11. Consumo de calzado en Estados Unidos.

(Miles de pares)

	2007	2008	2009
Producción	35.812	34.492	34.504
Importaciones	2.325.907	2.394.807	2.452.238
Consumo	2.361.719	2.429.299	2.486.742

Como se observa, la producción local es mínima comparada con las cifras de consumo total, lo que muestra que existe un gran volumen de importaciones que equivale a más del 98% del consumo total de calzado, lo cual constituye una gran oportunidad para la CI Exportaconmigo, dado que el volumen que se pretende exportar no es significativo frente a la totalidad de la demanda, por lo cual la competencia no se sentirá amenazada con la entrada de esta empresa al mercado, por lo que no es de esperarse que se presente una reacción especial como una guerra de precios o algo similar.

Figura 6. Evolución del consumo de calzado en Estados Unidos



– Importaciones. Puerto Rico. El primer puesto en el ranking del valor de las importaciones en el mercado del calzado de Puerto Rico lo ostenta Estados Unidos con un 50.16% de cuota de mercado, seguido muy de lejos por la República Dominicana (20.59%). No obstante hay que hacer una apreciación: si un distribuidor estadounidense compra productos originarios de cualquier país y los vende en Puerto Rico trayéndolos de los Estados Unidos continentales, ese producto se considera que viene de Estados Unidos y no de su verdadero origen. Por lo tanto los datos relativos a las importaciones de productos estadounidenses deberían ser inferiores y las cifras atribuidas a los restantes países podrían ser superiores en ciertas ocasiones.

En lo que se refiere al número total de zapatos procedentes de cada país China y Brasil están por encima de República Dominicana. Esto es debido a que la gran mayoría de las importaciones dominicanas son partes de zapatos que se llevan a Puerto Rico con la intención de seguir el proceso de la cadena de producción por lo que no se consideran producto terminado.

En términos de porcentaje de participación en el mercado, Brasil es el que mayor aumento representa, pasando de un 0.86% del valor de las importaciones totales de calzado en 1998 a un 8.60% en el 2004. Para el periodo que va desde 1998 hasta el 2004 ha experimentado una variación en el valor de sus exportaciones de 563.26% y de 926.50% en el número de pares de zapatos exportados. China es otro país que ha visto crecer su cuota de mercado ya que ha pasado de tener 6.95% de cuota de mercado en 1998 a tener 13.35% en el 2004. Un gran porcentaje de calzado que exporta está fabricado en caucho ya que de los 7.591.413 pares de zapatos que importó en el 2004, 5.989.935 pares pertenecían a las partidas 64.01 y 64.02.

El incremento de las importaciones de Puerto Rico procedentes de estos países – China y Brasil- se debe a un cambio en los hábitos de compra de los consumidores que han pasado a comprar productos con diseños en muchas veces copiados de grandes firmas pero de una peor calidad y a un precio también menor. El calzado procedente de España, al contrario que Brasil y China, ha visto disminuir su cuota de mercado siendo el país con una mayor variación negativa – reducción de 36.98%- entre los años 2003 y 2004 para el valor de las importaciones. A pesar de esta disminución en el valor, no ha existido una tendencia clara entre el periodo que abarca desde 1998 hasta 2004 ya que a los años de pérdidas en cuota de mercado les han seguido años con una fuerte recuperación. En el año 2004 la cuota de mercado era del 3.38%.

En lo referente a las importaciones españolas de pares de zapatos la disminución para el mismo periodo fue de 36.75%; se pasó de vender 520.023 pares en 2003 a vender 328.940 pares en el 2004.

Las cifras actualizadas de los años 2007 a 2009 muestran que la tendencia general se mantiene, aunque disminuye la importación desde Estados Unidos frente a la proveniente de China. Se presentan en la Tabla 12

Tabla 12. Importaciones de calzado en Puerto Rico

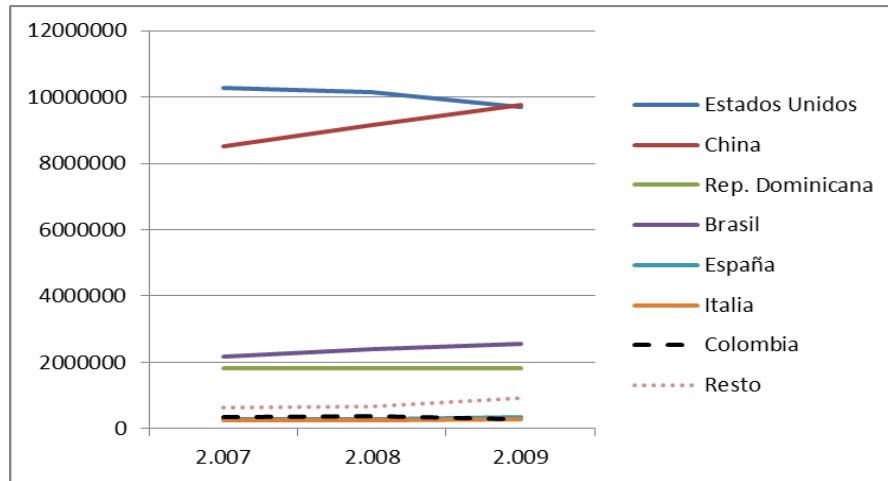
(Pares de zapatos y años naturales)

	2007	2008	2009
Estados Unidos	10.282.027	10.147.263	9.710.975
% s/total	42,3%	40,5%	37,8%
China	8.507.588	9.145.064	9.762.356
% s/Total	35,0%	36,5%	38,0%
Rep. Dominicana	1.823.054	1.829.013	1.824.019
% s/Total	7,5%	7,3%	7,1%
Brasil	2.187.665	2.380.222	2.569.041
% s/ total	9,0%	9,5%	10,0%
España	291.689	275.605	333.975
%s/Total	1,2%	1,1%	1,3%
Italia	247.935	234.264	283.879
%s/Total	1,0%	0,9%	1,1%
Colombia	345.165	368.308	292.871
%s/Total	1,42%	1,47%	1,14%
Subtotal	23.685.124	24.379.739	24.777.117
% s/total	97,4%	97,3%	96,4%
Resto	622.269	675.231	913.294
% s/total	2,56%	2,69%	3,56%
TOTAL	24.307.393	25.054.970	25.690.411

Cuadro elaborado por la Oficina Económica y Comercial de España con datos de la Junta de Planificación

En este caso sí que existe una clara tendencia bajista desde el año 2007. La cuota de mercado pasó de ser en el 2007 de 1.42% a ser 1.14% en el 2009. Italia es el sexto país suministrador de calzado con una cuota de mercado de 1.1% en el 2009. Los zapatos de Colombia han visto aumentar su cuota de mercado, pero la cantidad de zapatos vendidos desde 2007 no ha seguido esa misma trayectoria.

Figura 7. Importaciones Puerto Rico por procedencias
(Dólares USA y años naturales)



(Dólares USA y años naturales) Cuadro elaborado por la Oficina Económica y Comercial de España con datos de la Junta de Planificación

En primer lugar hay que destacar las importaciones que se realizan de la subpartida 64.03 de zapatos de cuero ya que en el 2004 se importaron 92.81 millones de dólares y cerca de 11 millones de pares de zapatos lo que representan un aumento del 14.48% y 155.16% respectivamente desde el año 1998. Colombia tiene una participación minoritaria, de menos del 2%.

Si se atiende al precio de los zapatos de cuero, España tiene un precio medio de 21.51 dólares el par. Dicho precio está por debajo del de República Dominicana (24.10 dólares el par) y del perteneciente a Italia (23.37 dólares el par), pero muy por encima del precio medio del zapato de cuero que es 8.58 dólares el par. Brasil ha ido ganando terreno y si sus importaciones eran en el año 1998 de 1.5 millones de dólares aproximadamente, en el año 2004 fueron 14 millones de dólares representando un aumento del 887%. El calzado brasileño ha ido ganando importancia debido a la mejora en la calidad de sus productos y a que el precio de éstos está por debajo de otros productos, como los españoles o italianos,

considerados tradicionalmente zapatos de muy buena calidad pero con precios también altos.

Mientras que la mayoría de los países han tendido a subir el precio de los zapatos de cuero desde 1998, Estados Unidos y China han seguido una estrategia diferente y sus precios se han visto reducidos un 69.82% y un 7.95% respectivamente.

Tabla 13. Precio medio de zapatos de cuero

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	VAR 2003-04	VAR 1998-04
Re Dominicana	10,5	13	14,4	12,3	10,9	24,2	24,1	-0,24%	128,67%
Italia	20,9	17,8	15,7	17,6	21	24,6	23,4	-4,95%	11,77%
España	17,2	15,4	15	15,2	17,9	21,1	21,5	2,07%	25,04%
Brasil	8,57	8,58	9,1	9,46	9,67	9,73	10,3	6,31%	20,64%
China	9,57	10,9	11,4	10,6	10	9,87	8,81	-10,76%	-7,95%
Estados Unidos	24,6	24,1	24,7	10,6	8,23	7,49	7,42	-1,02%	-69,82%
Subtotal	19,6	17,7	17,6	10,9	9,06	9	8,55	-5,02%	-56,27%
Resto	11,1	10	11,5	10,2	12,3	13,7	11,9	-12,60%	7,99%
TOTAL	19,1	17,2	17,4	10,8	9,09	9,06	8,58	-5,32%	-55,13%

Cuadro elaborado por la Oficina Económica y Comercial de España con datos de la Junta de Planificación

– Transporte. El transporte de la mercancía se hace esencialmente por barco. En el caso de que la mercancía tenga su procedencia en Estados Unidos las Leyes de Cabotaje aplicables al transporte marítimo obligan a utilizar la marina mercante estadounidense. Dicha flota es una de las más caras del mundo y hace que el sobrecoste (estimado en más de un 20% de los precios internacionales) reste interés en importar el producto de los Estados Unidos. Para evitar este sobrecoste si la mercancía proviene de Estados Unidos y los pedidos son pequeños se suelen contratar los servicios de las compañías de paquetería o del

correo federal. El principal puerto de la Isla es San Juan, que abarca algo más de un cuarto de la población del país. Otros puertos de menor importancia son los de Ponce y Mayagüez. Además, el Estado Libre Asociado de Puerto Rico está desarrollando el Puerto de las Américas en la costa sur de la Isla con el fin de promover el desarrollo económico de Puerto Rico y de la región. Este proyecto se desarrollará como una instalación de clase mundial con capacidad para permitir la entrada de embarcaciones Post-Panamax con capacidad de hasta 500 contenedores y contará con tecnología innovadora que maximizará los procesos de entrada, registro y salida de los contenedores.

– Negociación. El empresario que desee exportar calzado a Puerto Rico debe conocer bien en primer lugar, como se describe en el epígrafe dedicado al marco legal, todos los requisitos legales y técnicos que se piden para la entrada de los productos en el mercado. Uno de los mayores problemas que existen es que la Interim Footwear Invoice no esté bien complementada y por lo tanto el proceso de importación se vuelva lento.

Por otra parte, es conveniente hacer esfuerzos para suscitar el interés de los distribuidores o, al menos, de los principales puntos de venta, mostrando una relación personal ya que es un factor clave en la negociación dentro de un país en el que el contacto personal puede ser más eficaz que cualquier otra forma de comunicación.

Una vez que se ha logrado introducir el calzado en la Isla, es recomendable hacer un seguimiento constante del mismo, controlando la labor que la empresa distribuidora está desarrollando para “mover” el producto en el mercado. Debe

quedar bien claro el reparto de costos destinados a la publicidad y promoción del producto.

Se recomienda ser muy cauteloso a la hora de elegir la compañía distribuidora porque, una vez se formaliza un contrato de distribución, resulta muy complicado romper la relación con la otra parte contratante e iniciar contactos con otra debido a la protección legal con la que cuenta el distribuidor local.

– Medios de pago. Una de las prácticas más frecuentes en Puerto Rico es la utilización de transferencia bancaria, especialmente una vez que se ha creado una relación estable y duradera entre el exportador y la compañía distribuidora. En menor medida se utiliza el cheque como medio de pago. La carta de crédito no es un medio de pago habitual en Puerto Rico debido al sobrecoste que implica su uso y a la rigidez que presenta pero eso no significa que haya empresas que lo utilizan debido a su seguridad en el cobro y en el recibo de la mercancía.

El pago suele hacerse a crédito y con unos plazos de 30, 60 e incluso 90 días, si bien depende mucho del estado de crédito que tenga cada compañía importadora y la relación de confianza que exista. Previo a la concesión del pago aplazado las fábricas verifican el historial de crédito del importador por medio de Dun and Bradstreet u otra compañía análoga.

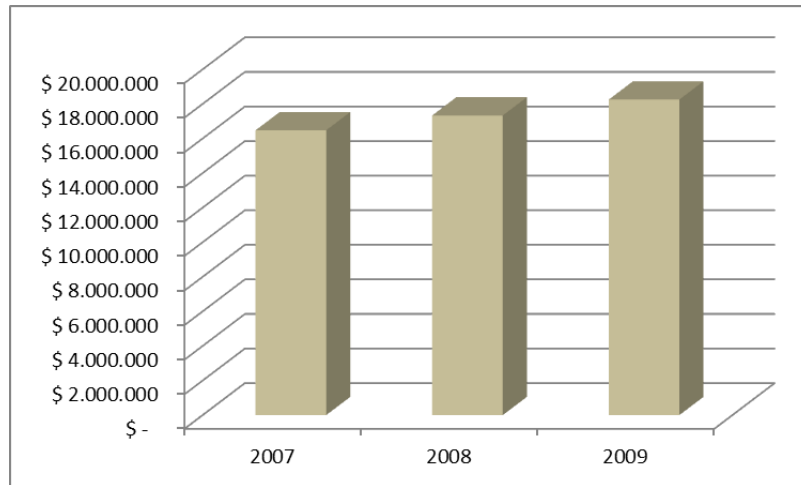
– Estados Unidos. Las importaciones totales de calzado crecieron 7.9% del 2003 al 2004, pasando de 1,968 millones de pares a 2,124 millones de pares. En valor, el aumento fue de 6.1%, pasando de \$15,253 millones a \$16,185 millones en el 2004, la tendencia de este producto, tanto en valor como en volumen, es

ascendente para este periodo. En el 2004, las importaciones provenientes de China representaron el 83.5% de las importaciones totales a los Estados Unidos. En este año China vendió \$11,186 millones de dólares a EEUU, lo cual equivale a 1,772 millones de pares de zapatos. Brasil ocupó el segundo puesto de abastecimiento de calzado al mercado estadounidense con el 4.7% del total de las importaciones en términos de cantidad. Indonesia, el tercer abastecedor de calzado, ha estado decayendo; en el 2004, las importaciones totales de pares de zapatos disminuyeron por un 17.9%. Por otro lado, las importaciones de Vietnam han tenido un crecimiento notable en los pasados años. En el 2004, las importaciones de Vietnam crecieron 43.5%, lo que posiciona al país como el cuarto abastecedor de calzado en los EEUU, remplazando a Italia. En los años recientes las cifras han tenido la evolución que se presenta en la Tabla 14. en la que se observa que también China incrementa su penetración en el mercado de calzado en Estados Unidos y se consolida como el principal país abastecedor de este mercado.

Tabla 14. Importaciones de calzado de Estados Unidos

	2007	2008	2009
China	\$ 11.521.500	\$ 12.397.134	\$ 13.339.316
Brasil	\$ 1.122.830	\$ 1.122.830	\$ 1.122.830
Indonesia	\$ 426.037	\$ 426.037	\$ 426.037
Vietnam	\$ 520.093	\$ 520.093	\$ 520.093
Italia	\$ 1.250.306	\$ 1.250.306	\$ 1.250.306
Tailandia	\$ 288.580	\$ 288.580	\$ 288.580
Hong Kong	\$ 87.544	\$ 89.322	\$ 86.547
México	\$ 208.412	\$ 209.037	\$ 209.664
Taiwan	\$ 77.502	\$ 77.812	\$ 78.123
India	\$ 127.344	\$ 129.891	\$ 132.489
Subtotal	\$ 15.630.148	\$ 16.511.042	\$ 17.453.985
Otros	\$ 845.322	\$ 820.808	\$ 797.004
Total	\$ 16.475.470	\$ 17.331.849	\$ 18.250.989

Figura 8. Importaciones de calzado de Estados Unidos



- Precio Promedio. El precio promedio de calzado ha mostrado una tendencia decreciente, pasando de \$8.35/par en 1999 a \$7.62/par en el 2004, lo que representa una reducción de 8.7% en el precio del producto importado.

En el 2004, el precio promedio del calzado importado de Italia fue \$35.21/par, lo que está muy por encima del precio promedio total. Por otro lado, los calzados importados de China (un promedio de \$6.31/par), Taiwán (\$5.72/par) y Hong Kong (\$4.50/par) son bastante más baratos, ya que están por debajo del precio promedio total.

2.11.6 Estimación de la demanda

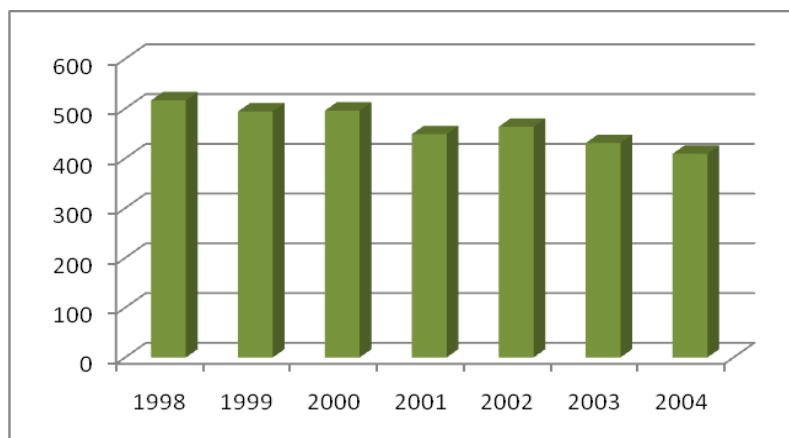
- Hábitos de consumo y de compra. Para realizar el análisis de los hábitos de consumo es imprescindible fijarnos primero en los datos estadísticos del consumo de calzado en Puerto Rico.

Tabla 105. Consumo de calzado en Puerto Rico

Año fiscal	Millones de dólares
1998	516,9
1999	494,5
2000	496,3
2001	448,8
2002	463,9
2003	431,1
2004	409,5

Fuente: Oficina Económica y Comercial de España con datos de la Junta de Planificación.

Figura 9. Tendencia del consumo de Calzado en Puerto Rico
(Millones de dólares)



Los datos ofrecidos por la Junta de Planificación corresponden a un estimado del consumo calculado a partir de las importaciones y las exportaciones que se realizan en Puerto Rico, por ello los datos de esta tabla no se corresponden con los ofrecidos por la Compañía de Comercio y Exportación sobre ventas del detalle que se muestran a continuación. Otro factor a tener en cuenta es que en el primer caso son años fiscales y en el segundo son años naturales. El consumo de calzado en valor monetario ha disminuido a lo largo de los últimos seis años. El

principal motivo es que se consume la misma o incluso más cantidad de zapatos pero a un precio menor, por lo que el valor del consumo en unidades monetarias disminuye pero no así el consumo de pares de zapatos. Como se ha resaltado con anterioridad la fuerte competencia de los países asiáticos hace que el resto de los países importadores de calzado tengan que bajar sus precios de venta para poder competir

Las tiendas de detallistas de calzado registraron en el 2004 unas ventas de 467 millones de dólares, lo que supuso un aumento del 5.3% respecto el año anterior. El total de las ventas de las tiendas de ropa y accesorios, en las que se incluyen las categorías de ropa para jóvenes y caballero, ropa para damas y tiendas de calzado fueron 1.185.956 dólares en el 2004, por lo tanto las ventas en las tiendas de calzado respecto a las ventas de tiendas de ropa y accesorios fueron de 39.37%. Si se compara el total de las ventas de las tiendas de calzado con el total de las ventas al detal el porcentaje es de 2.6%. Mientras que las ventas totales en tiendas minoristas han ido aumentando de forma constante a lo largo de los últimos años, las ventas de calzado aumentaron en el 2004 después de que en el 2003 hubiera sufrido una disminución de 1.5%.

La temporada en la que más ventas se registran es durante el periodo estival y la época navideña. En el mes de agosto de 2005 las ventas fueron de 37.18 millones de dólares mientras que en el mes de septiembre del mismo año fueron 31.84 millones de dólares, lo que muestra una disminución de las ventas de 14.3%. Esos mismos datos para el año 2004 fueron de 51.99 y 27.89 millones de dólares. Las ventas acumuladas de calzado desde enero hasta agosto de 2004 y 2005 fueron de 347.05 y 325.29 millones de dólares respectivamente. Por otro lado, en la tabla 16 se presentan las cifras de venta de calzado a través del canal de tiendas.

Tabla 116. Ventas de calzado al detal por tipo de establecimiento
(Miles de dólares)

	Agosto de 2011	Julio de 2011
Tiendas de calzado	\$25.454	\$25.143

Una vez analizado el consumo y las ventas al detalle se va a analizar los hábitos de consumo y por lo tanto se tendrá en cuenta datos como las rebajas en Puerto Rico, las colecciones, modas y los motivos de decisión de compra entre otras cosas.

Una característica del mercado de Puerto Rico es que, a diferencia de Colombia, las rebajas no están reguladas por ley y por lo tanto las tiendas pueden ofrecer rebajas cuando deseen. El empresario español que quiera vender en Puerto Rico su calzado deberá considerar que aunque no haya mucha diferencia entre las distintas estaciones del año se presentan una media de 3 colecciones cada año. Las más importantes son las colecciones de verano e invierno aunque muchas empresas están sacando nuevas colecciones en primavera y otoño para de esta manera atraer clientes a sus tiendas.

También hay que tener en cuenta que un gran número de personas compran calzado para acudir a eventos especiales y ceremonias como son las bodas o las graduaciones que se suelen realizar en mayo, por lo que las ventas de calzado de fiesta aumentan en dicho mes.

Por lo general las mujeres compran más zapatos que los hombre, llegando a tener una media de más de 3 zapatos por mujer y por año mientras que los hombre comprar 2 pares de zapatos al año.

En lo que se refiere al momento de la decisión de compra la mujer suele acudir a la tienda sola o con familiares y amistades, mientras que los hombres suelen ir acompañados por la pareja.

Los lugares de venta preferidos por los consumidores son los grandes centros comerciales ya que en ellos se pueden encontrar una gran variedad de tiendas. Dentro de los centros comerciales suele haber tiendas por departamentos o grandes almacenes como son Macy's o JCPenny que ofrecen una gran variedad de productos de buena calidad.

Las tiendas por departamentos suelen tener una sección de zapatería que se divide en dos. Una parte en la que se presentan zapatos de distintas marcas rebajados y por lo general de colecciones anteriores y otra parte en la que hay varios espacios destinados a distintas marcas y en la que se presentan las nuevas colecciones.

En segundo lugar los consumidores suelen acudir a tiendas especializadas que están en los centros comerciales, es decir a las zapaterías en las que se venden calzado y algunos accesorios como bolsos y cinturones.

Las zapaterías ofrecen distintas marcas y tipos de productos como son sandalias, botas o zapatos cerrados. Existen un gran número de zapaterías dirigidas exclusivamente a señora y en menor medida zapaterías para caballero o mixtas. En lo referente a los zapatos destinados a niño éstos se suelen vender en tiendas sólo para este tipo de cliente. Por lo general las tiendas que se encuentran alejadas de los centros comerciales, es decir las tiendas en los barrios, no reflejan

unas ventas tan grandes como aquellas que si están ubicadas en centros importantes ya que la accesibilidad en coche es complicada y a los puertorriqueños les gusta hacer sus compras utilizando su vehículo particular para desplazarse.

– Preferencias. El consumidor puertorriqueño se deja guiar por las modas que llegan a través de las revistas, películas estadounidenses y europeas, anuncios en la televisión o por Internet, y por lo tanto esas tendencias son los productos que demandan a los distribuidores. La mayoría de los zapatos de mujer que se venden son sandalias con plataforma y tacón, con cierta sofisticación y con colores diferentes según la estación del año.

El consumidor puertorriqueño se deja influir por la moda y las marcas y deja en un segundo plano el precio del producto. Los zapatos se pueden dividir en tres categorías si se atiende a su precio. En primer lugar están aquellos que sólo se venden en tiendas de alto renombre, con una marca consolidada y por lo tanto destinados a una clase social alta. En la segunda categoría se encuentran los zapatos de precios medios altos, con calidad buena- media y que siguen las últimas tendencias. Estos dos sectores son los que más ventas reflejan debido a que muchos de ellos tienen una marca conocida y los diseños son innovadores. En este mercado los clientes prefieren pagar más por un producto nuevo con reconocimiento que pagar menos por un producto que no tenga tanto renombre o no esté a la última moda. En tercer lugar se encuentran los zapatos que tienen precios más bajos y peor calidad. Este tipo de calzado está intentado competir con los otros tipos de zapatos y para ello está mejorando su imagen e intenta seguir las nuevas tendencias. Datos estadísticos muestran que el precio medio del calzado en Puerto Rico gira entorno a los 70 dólares.

En el caso de invierno se demandan zapatos con colores neutrales como negro o marrón, mientras que en las estaciones más cálidas se dan paso a colores más llamativos y vivos tales como dorado, bronce, plateado o verde. El hombre por el contrario, suele demandar a lo largo del todo el año zapatos con colores más clásicos como son los zapatos negros, marrones o de color azul marino, aunque a lo largo de los últimos años ha empezado a demandar otro tipo de colores.

De los distintos tipos de calzado que existen: sandalias, alpargatas, zapato cerrado, clásico, botas y botines o deportivo y casual el puertorriqueño suele demandar zapato cerrado casual, clásico e incluso sandalias. En el caso de las mujeres predomina el uso de las sandalias aunque también se consumen todos los otros tipos de calzado en mayor o menor medida.

En lo que se refiere al tipo de material del calzado, los zapatos más consumidos son aquellos fabricados en cuero con un total de las ventas de los 49%, seguidos por los de caucho y/o plástico con un 35% y los fabricados con partes en textil con 6% del mercado. El número de pares de zapatos de cuero vendidos en Puerto Rico en el 2004 copan el 47% de la cuota de mercado, mientras que las zapatos fabricados en caucho y /o plástico alcanzan al 20% del mercado. Otros tipos de calzado y aquellos fabricados con partes de textil tienen 4% y 3% de la cuota de mercado respectivamente.

En Estados Unidos Entre el 2007 y el 2009, las ventas totales de calzado crecieron un 3.03% en términos de valor y un 6.97% en volumen, pasando de 1,374 millones de pares por un valor de \$39.632 millones de dólares en el 2007 a 1,469 millones de pares y \$40.834 millones de dólares en el 2009, como se puede observar en las tablas 17 y 18, al igual que en la figura 10. El calzado para mujer

fue el más representativo, seguido por el calzado para hombre. En el 2009, se vendieron 817 millones de pares de calzado para damas, representando el 55.6% de las ventas totales. En ese mismo año, el calzado para mujer tuvo también el mayor crecimiento (11% en volumen), seguido por el calzado para niños que creció el 2.41%.

Figura 10. Ventas de calzado en Puerto Rico Unidos según género (Miles de dolares)

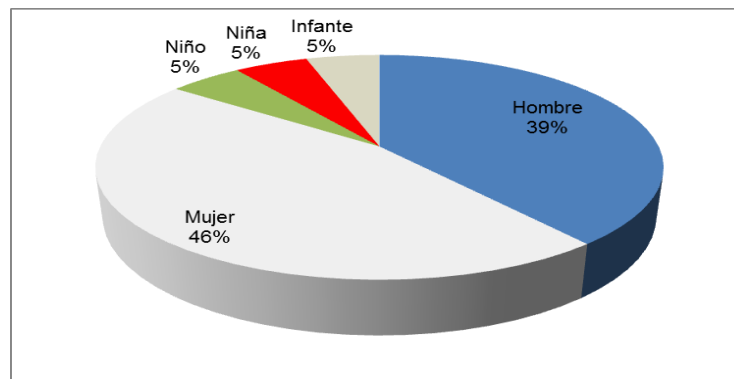


Tabla 127. Ventas Totales de calzado por Género (Miles de pares)

	2007	2008	2009	% cambio 07-09	% del total '09
Hombre	353.178	357.063	360.991	2,21%	24,56%
Mujer	736.500	808.677	817.572	11,01%	55,63%
Niño	97.117	98.380	99.462	2,41%	6,77%
Niña	93.047	94.256	95.293	2,41%	6,48%
Infante	92.202	93.401	94.428	2,41%	6,42%
Total	1.374.051	1.453.785	1.469.755	6,97%	100,00%

Figura 11. Ventas de calzado en Estados Unidos según género

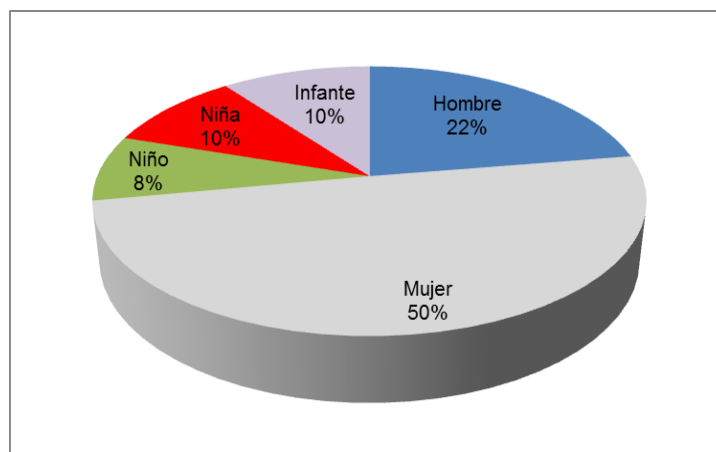


Tabla 18. Ventas totales de calzado por género

(Miles de dólares)

	2007	2008	2009	% cambio 07-09	% del total '09
Hombre	\$ 15.488.213	\$ 15.797.977	\$ 15.987.553	3,22%	39,15%
Mujer	\$ 19.284.633	\$ 19.612.472	\$ 19.847.822	2,92%	48,61%
Niño	\$ 1.988.107	\$ 2.012.904	\$ 2.064.176	3,83%	5,06%
Niña	\$ 1.546.305	\$ 1.565.592	\$ 1.560.740	0,93%	3,82%
Infante	\$ 1.325.404	\$ 1.341.936	\$ 1.373.754	3,65%	3,36%
Total	\$ 39.632.662	\$ 40.330.881	\$ 40.834.045	3,03%	100,00%

Las ventas de calzado de moda aumentaron de 1,024 millones de pares en el 2003 a 1,066 millones de pares en el 2004, lo cual representa un crecimiento de 4.1%. En el 2004, el calzado para mujer fue el de mayor venta representando el 61.6% del total de calzado de moda, seguido por el calzado para hombre con el 20.4% del total. A pesar que el calzado para damas y el de caballeros representan el 82.0% del mercado total del calzado de moda, su crecimiento entre el 2003 y el 2004 no ha sido significativo, solo 2.0% y 1.1% respectivamente. Por otro lado, el calzado para niños tuvo un crecimiento notable (20.4%), al igual que el calzado

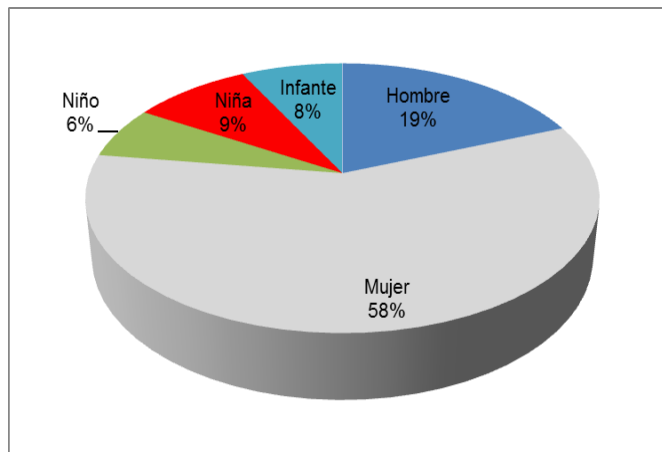
para niñas (14.8%) y el calzado para niños (14.0%). Las cifras correspondientes a 2008 y 2009 se presentan en la Tabla 19.

Tabla 19. Ventas de calzado de moda
(Miles de pares)

	2008	2009
Hombre	228.944	231.691
Mujer	689.677	710.367
Niño	66.387	76.345
Niña	82.781	107.615
Infante	84.600	93.060
Total	1.152.389	1.219.078

Fuente: Footwear Market Monitor. 2010

Figura 12. Composición de las ventas de calzado de moda



En el 2009, el 35.3% del calzado de moda se vendió a través de las tiendas de descuento.

Tabla 20. Ventas de calzado de moda en Estados Unidos según canal

	2008	2009	%Cambio 08-09	% de 2009
Tiendas especializadas de ropa	65.341	67.954	4,0%	6,4%
Tiendas especializadas de calzado deportivo	17.827	20.501	15,0%	1,9%
Catálogo/correo directo	25.322	24.309	-4,0%	2,3%
Tiendas por departamento	106.226	116.849	10,0%	11,0%
Tiendas de descuento	420.589	374.324	-11,0%	35,3%
Almacenes de descuento de marca (factory outlets)	24.600	24.846	1,0%	2,3%
Cadenas nacionales	98.269	103.182	5,0%	9,7%
Tiendas de precios descontado (off price)	71.860	75.453	5,0%	7,1%
Internet	25.632	28.708	12,0%	2,7%
Tiendas profesionales (pro shop)	3.125	2.865	-8,3%	0,3%
Cadenas de zapatos	79.492	87.441	10,0%	8,3%
Artículos de deporte	19.712	21.683	10,0%	2,0%
Almacenes de venas de asociados	5.025	5.630	12,0%	0,5%
Otros	87.786	105.343	20,0%	9,9%
Total	1.050.805	1.059.088	0,8%	100,0%

Otros canales de distribución importantes para el calzado de moda son las tiendas por departamento que representan el 11% de las ventas de este sector, las cadenas nacionales con el 9.7%, y las tiendas de zapatos con el 8.3% del total. Los cuatro canales de distribución mencionados representan el 66% de las ventas totales. Por otro lado, las ventas por Internet que representan sólo el 2.73% del total tuvieron un crecimiento significativo de 12% en el 2009.

2.11.7 Ficha técnica clientes Puerto Rico y EE.UU

Tabla 21. Ficha técnica clientes Puerto Rico y EE.UU

Tipo de investigación	Exploratoria. Fundamentada en fuentes primarias y secundarias que buscan identificar las características y perfiles de los compradores del mercado internacional, y concluyente porque suministra información que ayuda a evaluar y estudiar la aceptación del producto en el mercado internacional, la cual se utiliza para la toma de decisiones.
-----------------------	---

Método de investigación	Deductivo. Se espera señalar características de los compradores a través del análisis de los resultados de la fuente primaria y la recopilación de fuentes secundarias (información existente) las cuales son indispensables para minimizar los riesgos en la toma de decisiones
Fuentes de información	Fuentes Primarias: Encuesta Vía Internet Fuentes Secundarias. Proexport. Cámara de Comercio. ACICAM.
Técnicas de recolección de información	Directa. Aplicando una encuesta a los compradores para determinar la viabilidad del proyecto.
Instrumento	Se elaboró un instrumento para recolección de la información. El formato presenta preguntas estructuradas de forma múltiple y dicotómica; con palabras comunes y de un solo significado para el encuestado. Cuestionario (Ver Anexo 2).
Modo de aplicación	La encuesta se llevó a cabo por medio de correo electrónico.
Definición de la Población	Las empresas de Puerto Rico que contestaron l encuesta : Mujeres de Tila y Joel Blender y Miami, EE.UU Raquel Dimitri
Tiempo de Aplicación	Período de Tiempo. Diciembre 2011

Se estableció contacto con cinco compradores puertorriqueños y dos estadounidenses, de los cuales obtuvimos respuesta de dos puertorriqueños y un estadounidense. A partir de estos datos se realiza la tabulación e interpretación de las respuestas.

2.11.8 Tabulación, presentación y análisis de resultados

La presentación corresponde al estudio de los compradores de calzado en los países de Estados Unidos y Puerto Rico, arrojando los siguientes resultados.

Tabla 22. Envío de muestras sin valor comercial y/o catalogo de productos

Envío de muestras	Compradores	%
Sí	3	100%
No	0	0%
Total	0	100%

Figura 13. Aceptación de muestras sin valor comercial por los compradores

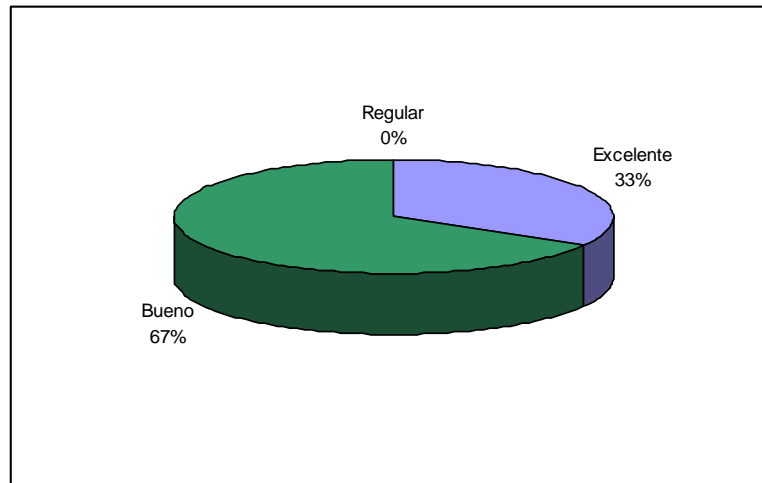


El 100% de los compradores están interesados en recibir muestras sin valor comercial y/o catálogos de los productos colombianos para ser conocidos y promocionados.

Tabla 23. Opinión de Precio respecto del calzado casual o formal para dama colombiano

Condiciones	Compradores	%
Excelente	1	33%
Bueno	2	77%
Regular	0	0%
Total	3	100%

Figura 14. Opinión respecto al precio

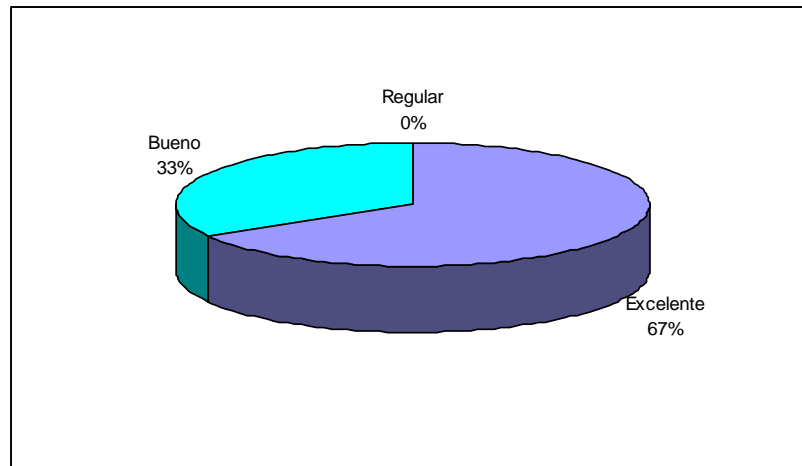


El 67% de los compradores manifiestan que el precio del calzado para dama presenta un precio bueno; mientras que el 33% piensa que es excelente, lo cual es determinante a la hora de posicionar el calzado en Estados Unidos y Puerto Rico.

Tabla 24. Opinión de calidad respecto del calzado casual o formal para dama colombiano

Condiciones	Compradores	%
Excelente	2	67%
Buena	1	33%
Regular	0	0%
Total	3	100%

Figura 15. Opinión respecto calidad

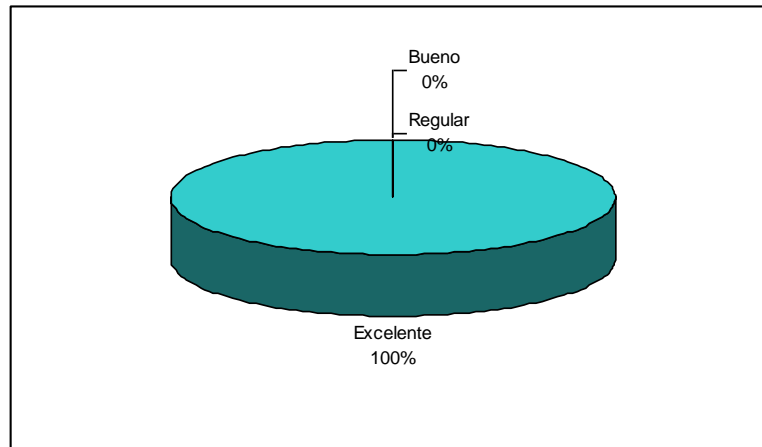


El 67% de los compradores manifiestan que la calidad del calzado para dama presenta una calidad excelente; mientras que el 33% piensa que es buena.

Tabla 25. Opinión de diseño respecto del calzado casual o formal para dama colombiano

Condiciones	Compradores	%
Excelente	3	100%
Bueno	0	0%
Regular	0	0%
Total	3	100%

Figura 16. Opinión respecto al diseño

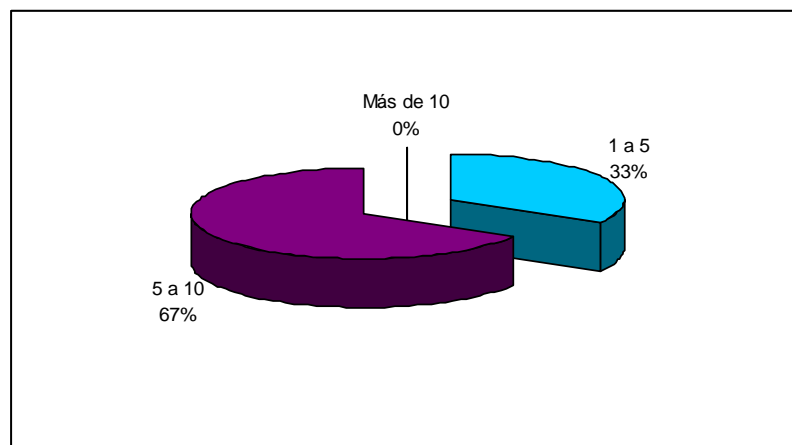


El 100% de los compradores manifiestan que el diseño del calzado para dama es excelente.

Tabla 26. Cantidad de proveedores colombianos que abastecen la demanda

Cantidad	Respuestas	%
1 a 5	1	33%
5 - 10	2	67%
Más de 10	0	0%
Total	3	100%

Figura 17. Proveedores colombianos que abastecen la demanda

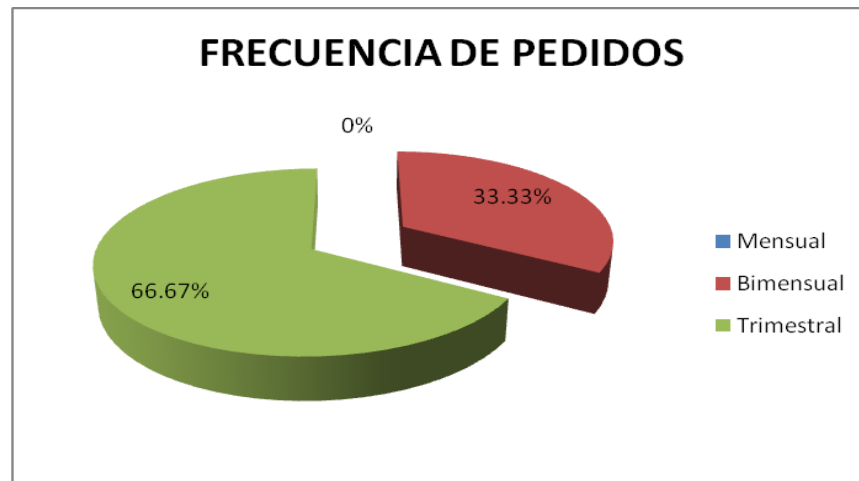


Como se puede observar el mercado de Estados Unidos y Puerto Rico, ya ha sido incursionado por Colombia, ya que el 67% de los compradores manifiestan tener negociaciones con proveedores colombianos, lo que nos abre la puerta por ser un referente para la demanda.

Tabla 27. Frecuencia con la que realizan pedido los compradores

Frecuencia	No. Compradores	%
Mensual	0	0%
Bimensual	1	33.33%
Trimestral	2	66.67%
TOTAL	3	100%

Figura 18. Frecuencia en la realización de pedidos por parte de compradores

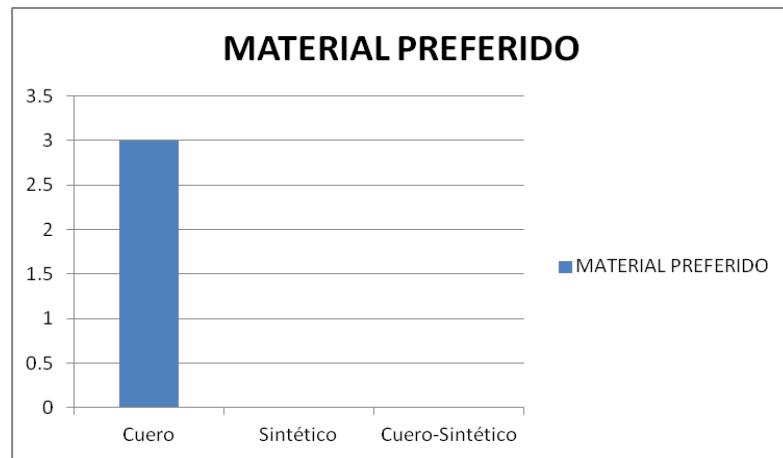


La demanda requiere en un 66.67%, el envío de sus pedidos de forma trimestral, seguidamente del envío bimensual.

Tabla 28. Materiales preferido por los compradores

Materiales	No EMPRESAS	%
Cuero	3	100%
Sintético	0	0%
Cuero-Sintético	0	0%
TOTAL	3	100%

Figura 19. Material preferido por los compradores

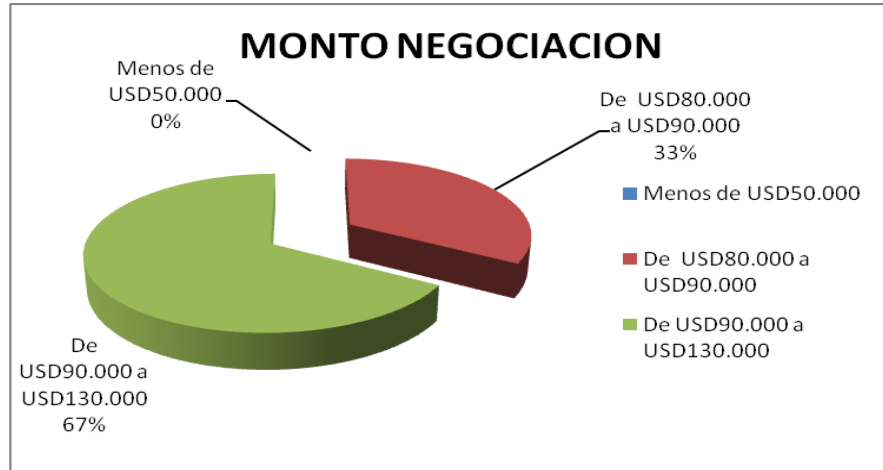


El 100% de los compradores de Estados Unidos y Puerto Rico prefieren el cuero como materia prima en la elaboración de calzado para su comercialización.

Tabla 29. Monto de Negociación

Monto Negociación (mensual)	Compradores	%
Menos de USD50.000	0	0%
De USD80.000 a USD90.000	1	33.33%
De USD90.000 a USD130.000	2	66.67%
TOTAL	3	100%

Figura 20 .Monto de Negociación

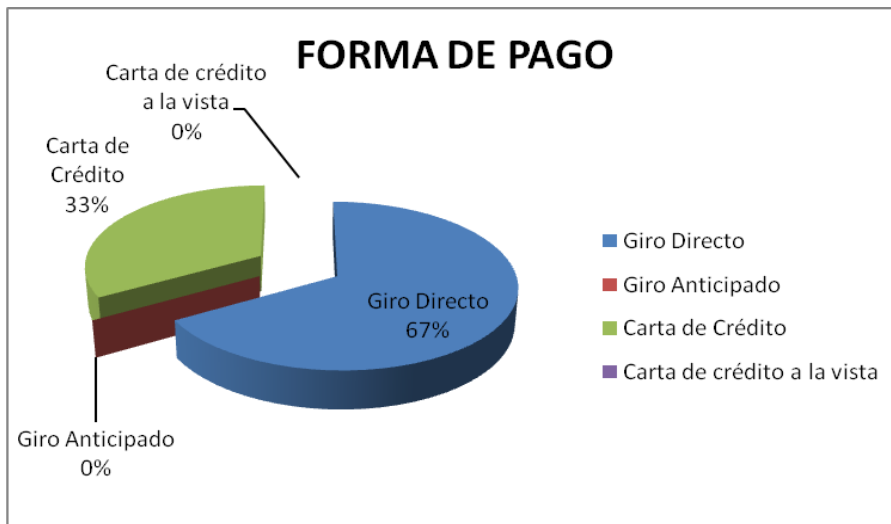


El monto de negociación está estrechamente relacionado con la frecuencia de los pedidos, por lo que su porcentaje es proporcional en frecuencia y montos, ya que es ahí cuando se determina el monto de transacción internacional. En este caso el 66.6% de los compradores manejan un monto de negociación de USD90.000 a USD130.000 es decir \$ 162.450.000 a \$ 234.650.000; y el 33.3% lo hacen con un monto de USD80.000 a USD90.000, es decir de \$ 144.400.000 a \$ 162.450.000.

Tabla 30. Forma de pago a proveedores

Forma de Pago	Respuestas	Porcentaje
Giro Directo	2	66.67%
Giro Anticipado	0	0%
Carta de Crédito	1	33.33%
Carta de crédito a la vista	0	0%
TOTAL	3	100%

Figura 21. Forma de Pago a proveedores



El 67% de la demanda paga sus importaciones con un giro directo, seguido de la carta de crédito con un 33%, ya que estos medios dan más respaldo al exportador.

Tabla 31. Conocimiento preferencias arancelarias

Conoce Preferencias Arancelarias	Cantidad	%
Si	3	100%
No	0	0%
TOTAL	3	100%

Figura 22. Conocimiento de la preferencias arancelarias con Colombia

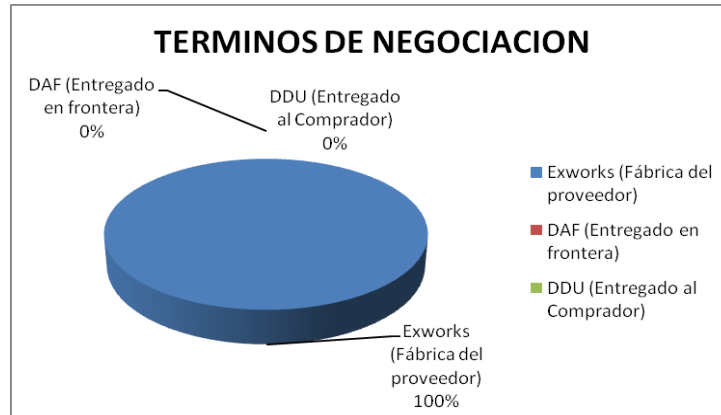


El 100% de los compradores de Estados Unidos y Puerto Rico conoce las preferencias arancelarias al importar calzado de Colombia.

Tabla 32. Términos de negociación para la importación

OPCIONES	No. Compradores	%
Exworks (Fábrica del proveedor)	3	100%
DAF (Entregado en frontera)	0	0%
DDU (Entregado al Comprador)	0	0%
TOTAL	3	100%

Figura 23. Términos de Negociación para la importación



El 100% de los compradores de Estados Unidos y Puerto Rico utilizan el incoterms exworks, donde el comprador recoge la mercancía en las instalaciones del exportador en Colombia.

Tabla 33. Disposición de comprar a una C.I. en Colombia

Respuesta	No. Compradores	%
Sí	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Figura 24. Disposición de comprar a una C.I. en Colombia

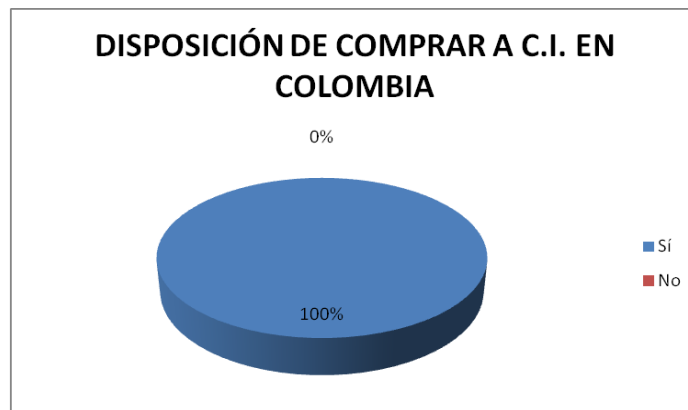
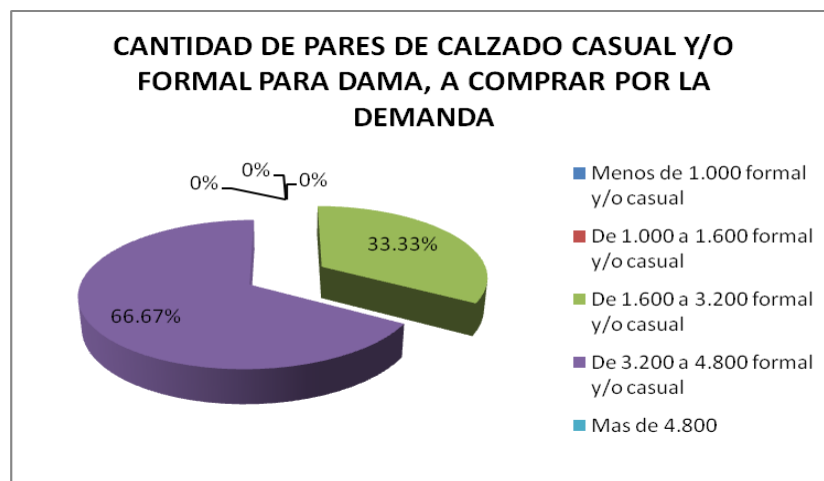


Tabla 34. En términos de cantidad a cuánto asciende la compra de pares de calzado casual y/o formal para dama.

Cantidad de Pares (trimestral)	Respuestas	%	Cantidad	Respuestas
Menos de 1.000 formal y/o casual	0	0%	800	0
De 1.000 a 1.600 formal y/o casual	0	0%	1300	0
De 1.600 a 3.200 formal y/o casual	1	33.33%	2400	2400
De 3.200 a 4.800 formal y/o casual	2	66.67%	4000	8000
Mas de 4.800	0	0%	5600	0
Total	3	100%		10400
Promedio ponderado trimestral				3467

Figura 25. Cantidad de pares de calzado casual y/o formal para dama



El 66.6% de los posibles clientes internacionales compran entre 3200 y 4800 pares de zapatos por trimestre. Dando una idea clara de la cantidad que puede llegar a exportar la C.I. Exportaconmigo Ltda.

2.11.9 Estimación de la demanda de la C.I.

Teniendo como referencia los resultados obtenidos en la encuesta a los compradores en el exterior se toma en cuenta la cantidad de pares de calzado que

compran, en este caso es de un promedio de 3467 pares por trimestre es decir un promedio de 1156 pares al mes.

2.12 LA OFERTA

2.12.1 Investigación de Mercados

Precisar las Comercializadoras Internacionales de calzado en Bucaramanga, quienes serían la directa competencia de la C.I.. Exportaconmigo Ltda.

2.12.2 Ficha Técnica de la Oferta

Tabla 35. Ficha técnica de la oferta

Tipo de investigación	Exploratoria Se espera señalar características de la oferta a través recopilación de fuentes secundarias (información existente) las cuales son indispensables para minimizar los riesgos en la toma de decisiones
Método de investigación	Deductivo. Este método permite determinar la veracidad y calidad de los resultados de la investigación.
Fuentes de información	Fuentes Secundarias. Proexport. Cámara de Comercio, Directorio Telefónico, ACICAM, Informes comerciales de los consulados, investigaciones previas
Técnicas de Recolección	Basada en información de fuentes secundarias
Modo de Aplicación	Investigación: Empresas de la región, Agremiaciones de calzado, Cámara de Comercio, Internet.
Definición de la Población	Empresas Comercializadoras Internacionales de calzado en la región.
Tiempo de Aplicación	Período de Tiempo: Diciembre de 2011

2.12.3 Análisis de la información de la competencia

En cuanto a la competencia se tiene de un lado la competencia en exportaciones a nivel local, que competirían en el tema de proveedores y cobraría relevancia en la variedad del portafolio (diseños, materiales y calidad ofertada). Según fuentes secundarias en Bucaramanga existen cuatro Comercializadoras Internacionales dedicadas a la intermediación para exportar calzado colombiano y estas son:

Tabla 36. Información de la competencia

C.I.	C.I. Del Oriente Colombiano Ltda.	C.I. Grupo Empresarial Klasse Ltda	C.I. Moda Export de Colombia Ltda.	C.I. Calzabu. S. A.
PAIS DESTINO	Venezuela Guatemala Ecuador	Venezuela Ecuador	Ecuador Venezuela	Ecuador EE.UU Puerto Rico
PRECIO	De \$ 25.000 a \$ 30.000	De \$ 35.000 a \$ 45.000	De \$ 40.000 a \$ 50.000	De \$40.000 a \$ 45.000
PRODUCTO	Calzado para Niño	Calzado para hombre	Calzado para dama	Calzado para dama
DIRECCION	Carrera 16 N° 37 - 60 Piso 4to Nivel F	Carrera 15 No. 14 - 58	Cra.9 No.30 – 15.	Calle 22 No. 21-44 Oficina 204.

El estudio de la Competencia en este caso se basa en información obtenida por fuentes secundarias como lo son Acicam y Proexport, donde se investigó que existen cuatro empresas dedicadas a ofrecer los servicios como Comercializadora Internacional legalmente constituidas ofreciéndoles los servicios de intermediación a los empresarios – productores del calzado en la ciudad de Bucaramanga.

De otro lado e inclusive más relevante es la competencia de los proveedores internacionales tradicionales a los mercados seleccionados, que se encuentran fuertemente posicionados como los brasileños, asiáticos, españoles, italianos entre otros, la tendencia indica que en cuanto a calidad y diseño los productores locales son muy competitivos frente a los europeos y brasileños, llevando los asiáticos la mejor parte en factor precio, haciendo posible la participación del mercado.

2.13 ESTUDIO DE PROVEEDORES (FABRICANTES DE CALZADO EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA)

2.13.1 Investigación de Mercados

Planteamiento del Problema. Las estadísticas internacionales de exportación mundial indican que la cadena de calzado es dinámica con tendencia creciente, arrojando datos comparativos entre las exportaciones de manufacturas en cuero por US\$ 34.558.000.000 y calzado por US\$ 60.712.000.000 para el año 2006, destacándose ampliamente el mercado del calzado sobre los tipos de manufacturas en cuero. Siendo China el mayor exportador de calzado en el mundo con un 32% de participación con más de US\$ 19.000.000.000. En 2010 los principales productos fueron calzado con suela de plástico y cuero natural 70,4%, los demás calzados con suela de plástico y cuero natural 6,8% y los principales destinos en el 2010 fueron Panamá 26,9% y Ecuador 20,9%.²⁴

En el año 2006 en Colombia la cadena de calzado solo representa el 1% de la producción industrial, y genera el 2.9% del empleo de la industria total. Sin

²⁴ Cámara de Comercio de Bucaramanga. Óp. Cit.

embargo como se mencionó anteriormente es una cadena con tendencia creciente y el país debe aprovechar la demanda mundial.

El Departamento de Santander presenta un desarrollo significativo en este sector, en el 2006 presento el 10.4% de exportaciones de calzado en el País, entre 2004 - 2006 Santander recibió \$ 2.989.000.000 equivalentes al 6% del total de los recursos dirigidos por Bancoldex. En 2010 se presentó sin embargo un descenso como consecuencia de las dificultades comerciales que se presentaron con Venezuela, que fue tradicionalmente uno de los principales destinos del calzado de Bucaramanga.

En la ciudad de Bucaramanga no se exporta calzado en cifras significativas, pese a contar con beneficios como: localización estratégica por ser el centro nodal del Nororiente del País, sobre las troncales Central y del Magdalena; articulador entre el interior y la costa norte y entre el oriente y el occidente colombiano; base económica diversificada.

En Bucaramanga se encuentran registradas, 1547 empresas productoras de calzado, que unidas a las 5187 empresas que figuran la agremiación del calzado ACICAM y que no se han registrado en la Cámara de Comercio, se observa una base importante que va ligada a las posibilidades del sector calzado en el Departamento de Santander, presentándose la oportunidad de crear una exportadora de calzado en cuero.

Necesidades de Información de la oferta. Los clientes – Proveedores de la Comercializadora Internacional, serán los empresarios del sector calzado en la ciudad que fabrican calzado casual y formal para dama, se requiere:

- Identificar la línea de calzado que fabrican los productores.
- Identificar cuantas empresas de calzado que exportan la ciudad Bucaramanga.
- Cuantificar la cantidad de calzado que producen y con qué frecuencia.
- Identificar los países destino.
- Identificar el precio promedio de venta a sus clientes.
- Conocer los aspectos relevantes que tienen en cuenta al momento de exportar calzado.
- Detectar los compradores, el grado de satisfacción y su evaluación.
- Conocer el grado de aceptación para trabajar con una Comercializadora internacional.

2.13.2 Ficha Técnica Proveedores

Tabla 37. Ficha técnica de Proveedores

Tipo de investigación	Descriptiva porque permite identificar las características del mercado, líneas de calzado, cantidades, y concluyente porque suministra información que ayuda a evaluar y estudiar la aceptación de una C.I. en la ciudad.
Método de investigación	Deductivo. Se espera señalar características de los proveedores a través del análisis de los resultados de la fuente primaria y la recopilación de fuentes secundarias (información existente) las cuales son indispensables para minimizar los riesgos en la toma de decisiones
Fuentes de información	Fuentes Primarias: Encuesta Personalizada. Fuentes Secundarias. Proexport. Cámara de Comercio. ACICAM
Técnicas de recolección de información	Directa. Aplicando una encuesta a los productores de calzado en la ciudad de Bucaramanga.
Instrumento	Se elaboró un instrumento para recolección de la información. El formato presenta preguntas estructuradas de forma múltiple y dicotómica; con palabras comunes y de un solo significado para el encuestado. Cuestionario (Ver Anexo 1).
Modo de aplicación	La encuesta se llevó a cabo de manera personal.
Definición de la Población	Las 1547 empresas registradas en la Cámara de Comercio de la ciudad de Bucaramanga.
Elemento	Propietario o Administrador de las empresas de calzado de la ciudad de Bucaramanga.
Unidad de Muestreo	Empresas de calzado registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga
Proceso de Muestreo	n= 308 empresas de calzado en la ciudad de Bucaramanga.

Se seleccionan por direcciones y en forma aleatoria se realiza el barrido en el sentido de las manecillas de reloj.

Marco Muestral	Empresarios del sector calzado de la ciudad de Bucaramanga.
Alcance	La información se obtiene en la ciudad de Bucaramanga.
Tiempo de Aplicación	Período de Tiempo. Enero 10 a Febrero 10 de 2010

Fuente. Autoras del proyecto

– Cálculo de la muestra. El proyecto se trabajara con las 1547 empresas de calzado registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Para calcular la muestra representativa de la población, se utilizó la fórmula de muestreo con un margen de error del 5% y un nivel de confianza.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2(n-1) + Z^2 * Q * P}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 1547}{0.05^2(1547-1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 308 \text{ empresas}$$

2.13.3 Tabulación, presentación y análisis de resultados

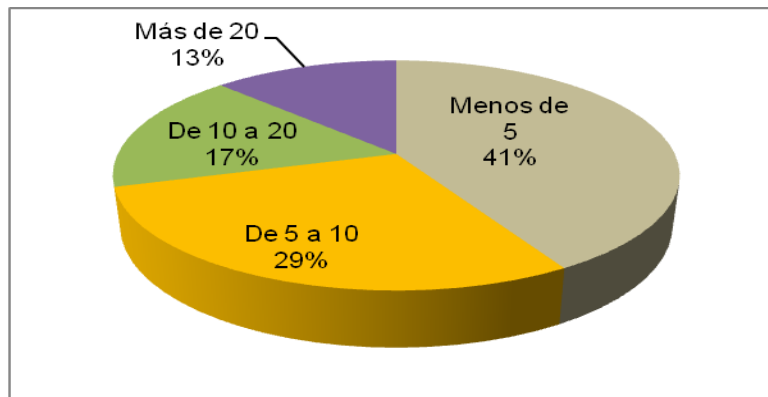
La presentación corresponde al estudio de los productores de calzado de la ciudad de Bucaramanga, a continuación, se presentan los resultados. Las empresas de

calzado en Bucaramanga, arrojaron el siguiente resultado en cuanto a sus años de funcionamiento:

Tabla 38. Edad de las empresas encuestadas

Nº de años	Nº de Empresas	%
Menos de 5	128	41%
De 5 a 10	89	29%
De 10 a 20	52	17%
Más de 20	39	13%
Total	308	100%

Figura 26. Composición de las empresas según edad

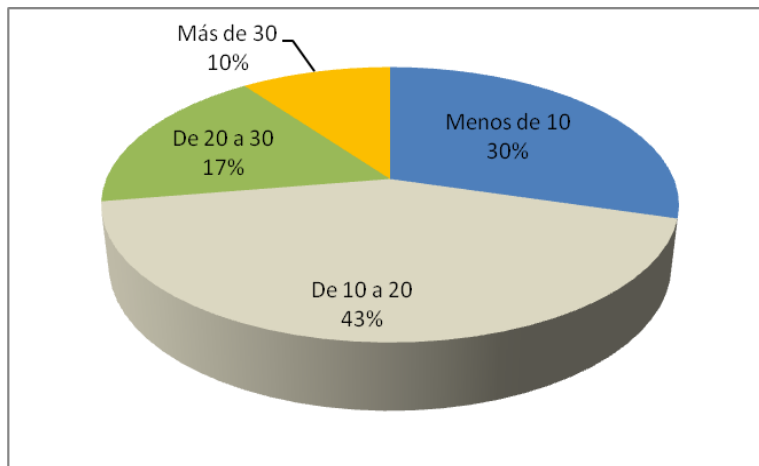


El 41% de las empresas de calzado de la ciudad de Bucaramanga, están funcionando desde hace menos de cinco años. El número de empleados de las empresas del sector calzado de la ciudad de Bucaramanga es el siguiente:

Tabla 39. Número de empleados en las empresas productoras

Nº de Empleados	Nº de Empresas	%
Menos de 10	91	30%
De 10 a 20	132	43%
De 20 a 30	54	17%
Más de 30	31	10%
Total	308	100%

Figura 27. Composición del tamaño de empresas

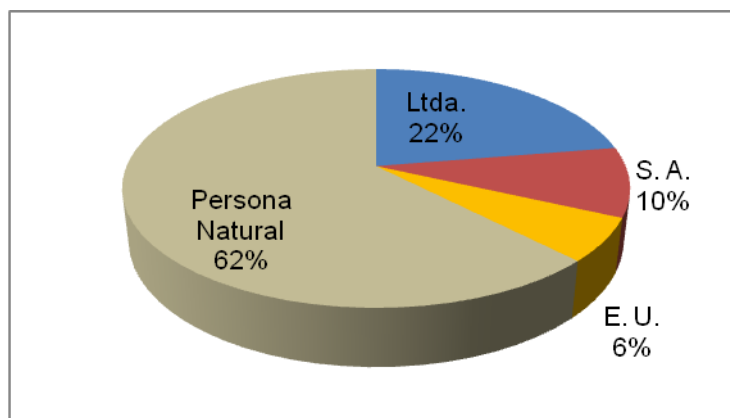


El 43% de las empresas de calzado en Bucaramanga tienen un número de empleados que oscila entre los 10 a 20 colaboradores. En cuanto al tipo de empresa constituida en Bucaramanga los resultados son:

Tabla 40. Cantidad de empresas según tipo de sociedad

Tipo de Empresa	Nº de Empresas	%
Ltda.	69	23%
S. A.	29	9%
E. U.	18	6%
Persona Natural	192	62%
Total	308	100%

Figura 28. Composición de la industria según tipo de sociedad

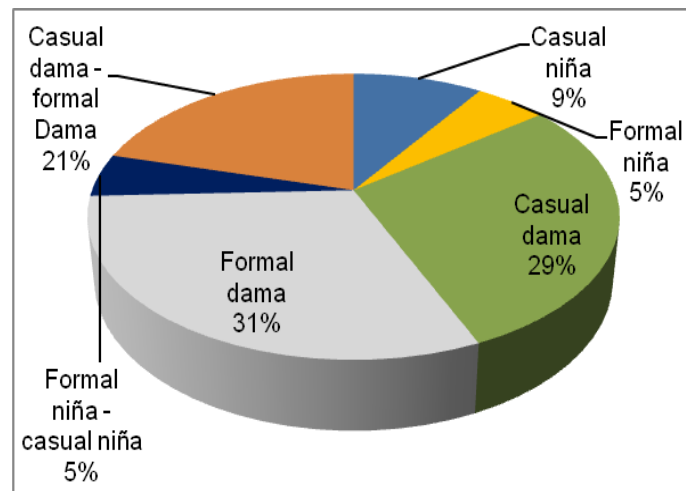


Como se puede observar el 62% de las empresas del sector Calzado en Bucaramanga están constituidas como Personas Naturales. A continuación se presentan los resultados sobre las líneas de calzado producidas.

Tabla 41. Líneas de calzado para dama producidas

Línea de calzado	No EMPRESAS	%
Casual niña	29	9%
Formal niña	16	5%
Casual dama	89	29%
Formal dama	95	31%
Formal niña - casual niña	15	5%
Casual dama - formal Dama	64	21%
TOTAL	308	100%

Figura 29. Composición del mercado según líneas producidas



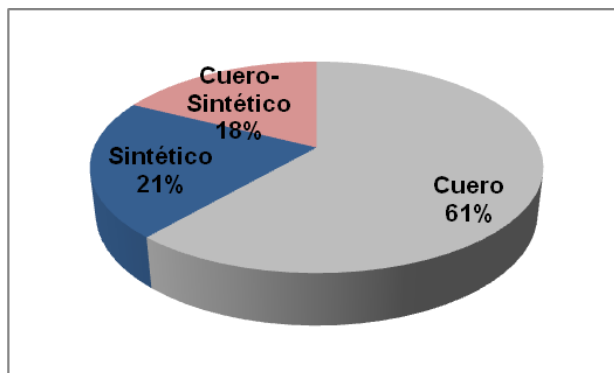
El 31% de las empresas de calzado para dama fabrican línea formal para dama y el 27% línea casual para dama, es decir, el 56 % de la población fabrica calzado para dama, siendo favorable este resultado ya que demuestra la tendencia en la

ciudad de fabricar líneas de calzado para dama. Los resultados en cuanto al material utilizado para la fabricación.

Tabla 42. Materiales empleados por los industriales

Materiales	No EMPRESAS	%
Cuero	189	61%
Sintético	65	21%
Cuero-Sintético	54	18%
TOTAL	308	100%

Figura 30. Empresas agrupadas según material empleado



El 61% de los empresarios en la ciudad de Bucaramanga utilizan cuero para la fabricación del calzado, reflejando su preferencia para la elaboración del calzado.

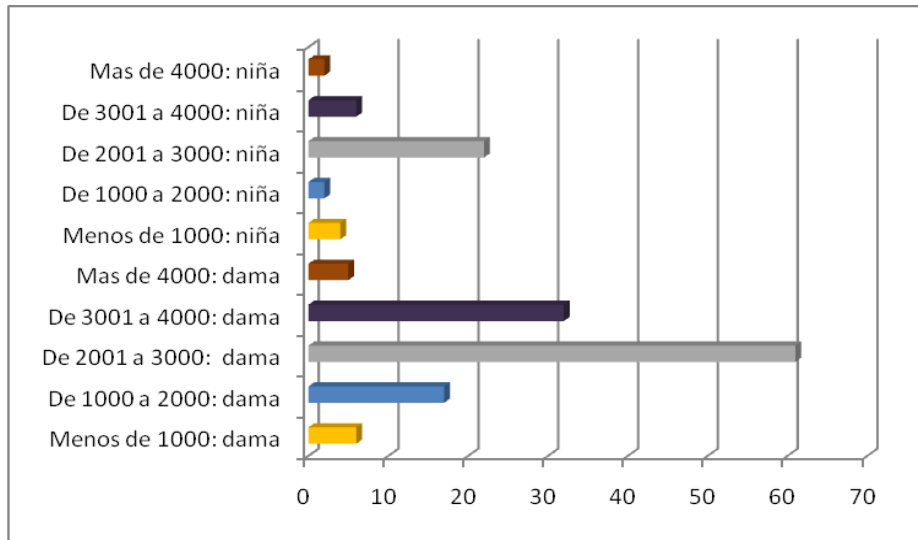
Cantidades producidas.

– Línea Casual

Tabla 43. Cantidades producidas línea casual

Cantidad de producción	Respuestas	%	Cantidad de Producción	Cantidad de Respuestas
Menos de 1000 mensual casual dama	6	4%	800	4800
De 1000 a 2000 mensual casual dama	17	11%	1500	25500
De 2001 a 3000 mensual casual dama	61	39%	2500	152500
De 3001 a 4000 mensual casual dama	32	20%	3500	112000
Más de 4000 mensual casual dama	5	3%	5000	25000
Total	121	77%		319800
Promedio ponderado casual dama				2643
Menos de 1000 mensual casual niña	4	3%	800	3200
De 1000 a 2000 mensual casual niña	2	1%	1500	3000
De 2001 a 3000 mensual casual niña	22	14%	2500	55000
De 3001 a 4000 mensual casual niña	6	4%	3500	21000
Más de 4000 mensual casual niña	2	1%	5000	10000
Total	36	23%		92200
Promedio Ponderado casual niña				2561

Figura 31. Cantidades producidas línea casual



El 39 % de los fabricantes de calzado en Bucaramanga producen de 2001 a 3000 unidades mensuales en la línea casual para dama, el 14 % de los empresarios de calzado producen de 2001 a 3000 unidades en la línea casual de niña. Observamos un promedio ponderado de 2643 unidades mensuales en la línea casual de dama y un promedio de 2561 unidades en la línea casual para niña. Dando una idea clara de la cantidad de unidades que se puedan llegar a exportar con los empresarios de la ciudad de Bucaramanga.

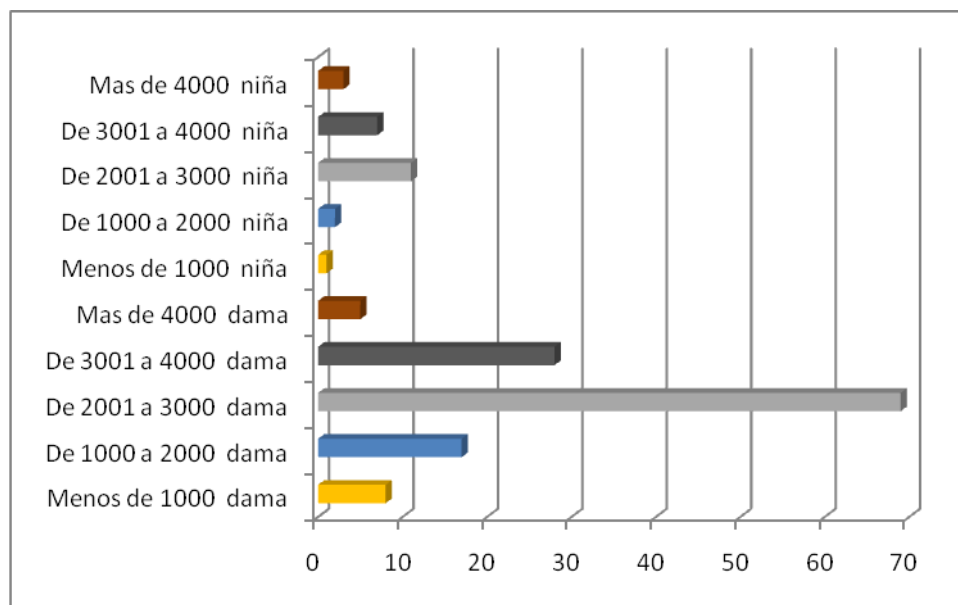
– Línea Formal

Tabla 44. Cantidades producidas línea formal

Cantidad mensual de producción	Respuestas	%	Cantidad de Producción	Cantidad de Respuestas
Menos de 1000 mensual formal dama	8	5%	800	6400
De 1000 a 2000 mensual formal dama	17	11%	1500	25500
De 2001 a 3000 mensual formal dama	69	46%	2500	172500
De 3001 a 4000 mensual formal dama	28	19%		

			3500	98000
Más de 4000 mensual formal dama	5	3%	5000	25000
Total	127	84%		327400
Promedio ponderado formal dama				2578
Menos de 1000 mensual formal niña	1	1%	800	800
De 1000 a 2000 mensual formal niña	2	1%	1500	3000
De 2001 a 3000 mensual formal niña	11	7%	2500	27500
De 3001 a 4000 mensual formal niña	7	5%	3500	24500
Más de 4000 mensual formal niña	3	2%	5000	15000
Total	24	16%		70800
Promedio ponderado formal niña				2950

Figura 32. Tamaños de producción línea formal



El 46% de los productores de calzado presenta una producción de 2001 a 3000 unidades al mes en la línea formal para dama, y el 7% de los fabricantes producen de 2001 a 3000 unidades mensuales en la línea formal para niña.

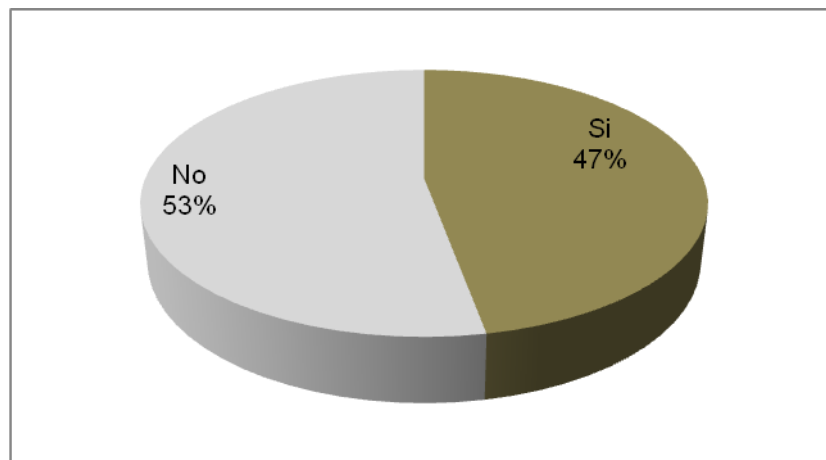
Se presenta un promedio ponderado de 2578 unidades mensuales en la línea formal para dama y un promedio de 2950 unidades en la línea formal para niña.

– Capacidad Ociosa

Tabla 45. Empresas con capacidad ociosa

Capacidad ociosa	Cantidad	%
Si	145	47%
No	163	53%
TOTAL	308	100%

Figura 33. Empresas del sector con capacidad ociosa



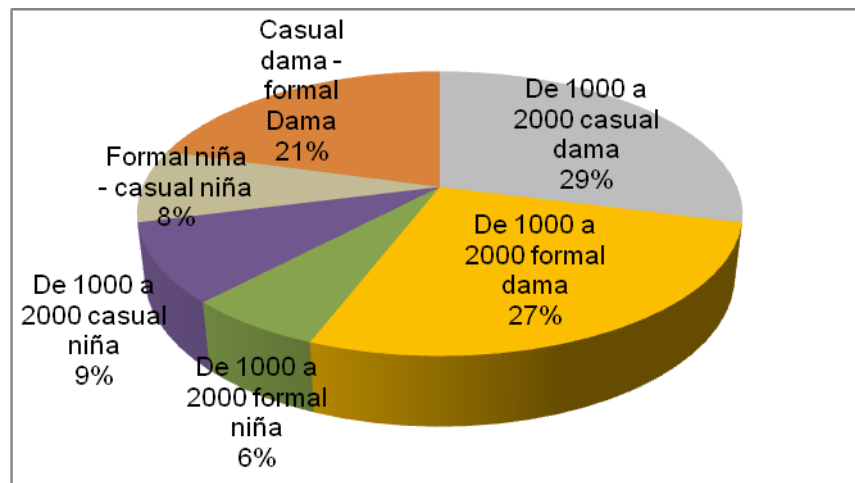
El 47% de los empresarios del calzado de la ciudad de Bucaramanga, presentan capacidad ociosa en el proceso de la fabricación de su producto.

– Capacidad de producción ociosa

Tabla 46. Capacidad de producción ociosa

Cantidad mensual	No Empresas	%	Cantidad	Cantidad de Respuestas
De 1000 a 2000 casual dama	42	29%	1500	63000
De 1000 a 2000 formal dama	39	27%	1500	58500
De 1000 a 2000 formal niña	9	6%	1500	13500
De 1000 a 2000 casual niña	13	9%	1500	19500
De 1000 a 2000 Formal niña - casual niña	12	8%	1500	18000
De 1000 a 2000 Casual dama - formal Dama	30	21%	1500	45000
TOTAL	145	100%		217500
Promedio ponderado				1500

Figura 34. Capacidad de producción ociosa



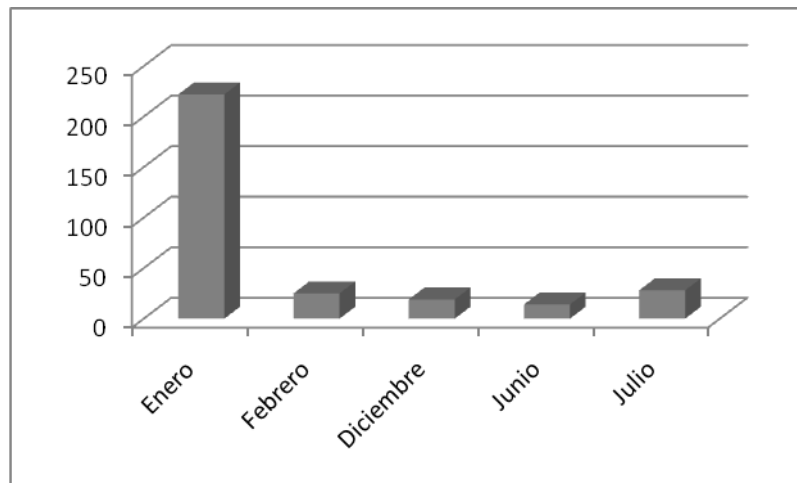
El promedio de capacidad ociosa que se presenta entre los productores de calzado de Bucaramanga es de 1500 unidades mensuales.

- Meses sin producción

Tabla 47. Meses ociosos

OPCIONES	RESPUESTAS	%
Enero	222	72%
Febrero	25	8%
Diciembre	19	6%
Junio	14	5%
Julio	28	9%
TOTAL	308	100%

Figura 35. Meses sin producción



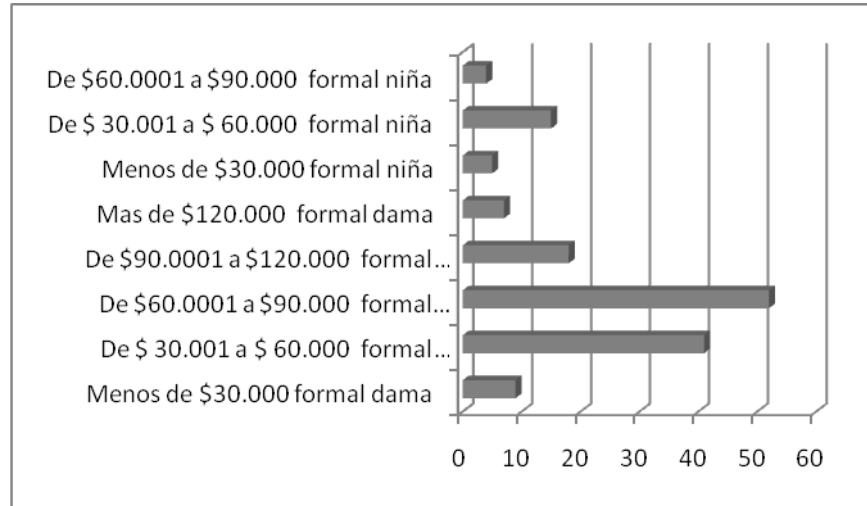
El mes en que no se produce calzado en Bucaramanga es el mes de enero con un 72 %, lo cual se presenta por vacaciones y los lanzamientos de colección.

- Precio de venta
 - Línea formal

Tabla 48. Rangos de precio producidos línea formal

Rangos de precio	Respuestas	%	\$	Cantidad de Respuestas
Menos de \$30.000: formal dama	9	6%	20.000	180000
De \$ 30.001 a \$ 60.000: formal dama	41	27%	45.000	1845000
De \$60.0001 a \$90.000: formal dama	52	34%	75.000	3900000
De \$90.0001 a \$120.000: formal dama	18	12%	105.000	1890000
Mas de \$120.000: formal dama	7	5%	130.000	910000
Total	127	84%		8725000
Promedio ponderado				\$ 68.700
Menos de \$30.000: formal niña	5	3%	20.000	100000
De \$ 30.001 a \$ 60.000: formal niña	15	10%	45.000	675000
De \$60.0001 a \$90.000: formal niña	4	3%	75.000	300000
De \$90.0001 a \$120.000: formal niña	0	0%	105.000	0
Más de \$120.000: formal niña	0	0%	130.000	0
Total	24	16%		1075000
Promedio ponderado				\$ 44.791

Figura 36. Precios de calzado producido línea formal



El 34 % de los empresarios fijan un precio de venta en el rango de \$ 60.001 a \$90.000 en calzado formal para dama, el 27% fija un precio de venta entre \$30.001 a \$ 60.000, el 12% lo fija entre el rango de \$90.001 a \$ 120.000.

Observamos que el promedio de precio en la línea formal para dama es de \$ 68.700 y en la línea formal para niña de \$ 44.791

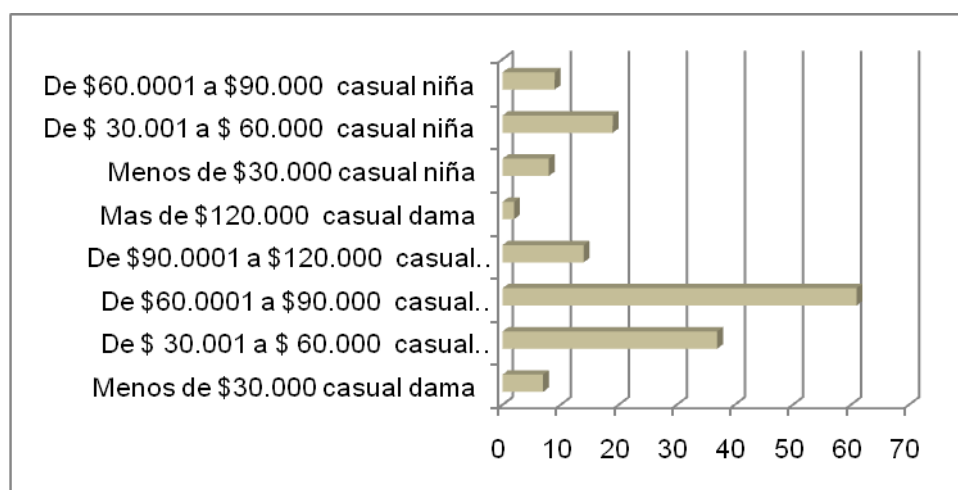
– Línea Casual

Tabla 49. Rangos de precio línea casual

OPCIONES	RESPUESTAS	%	\$	Cantidad de Respuestas
Menos de \$30.000 casual dama	7	4%	20.000	140000
De \$ 30.001 a \$ 60.000 casual dama	37	24%	45.000	1665000
De \$60.0001 a \$90.000 casual dama	61	39%	75.000	4575000
De \$90.0001 a \$120.000 casual dama	14	9%	105.000	1470000
Mas de \$120.000 casual dama	2	1%	130.000	260000
Total	121	77%		8110000

Promedio ponderado				\$ 67.025
Menos de \$30.000 casual niña	8	5%	20.000	160000
De \$ 30.001 a \$ 60.000 casual niña	19	12%	45.000	855000
De \$60.0001 a \$90.000 casual niña	9	6%	75.000	675000
De \$90.0001 a \$120.000 casual niña	0	0%	105.000	0
Más de \$120.000 casual niña	0	0%	130.000	0
Total	36	23%		1690000
Promedio ponderado				\$ 46.944

Figura 37. Cantidades producidas según precios línea casual



El 39 % de los empresarios fijan un precio de venta en el rango de \$ 60.001 a \$90.000 en la línea casual para dama, el 24% de \$ 30.001 a \$ 60.000 en la línea casual para dama, el 12% fija el precio de venta entre \$ 30.001 a \$60.000 en la línea casual niña.

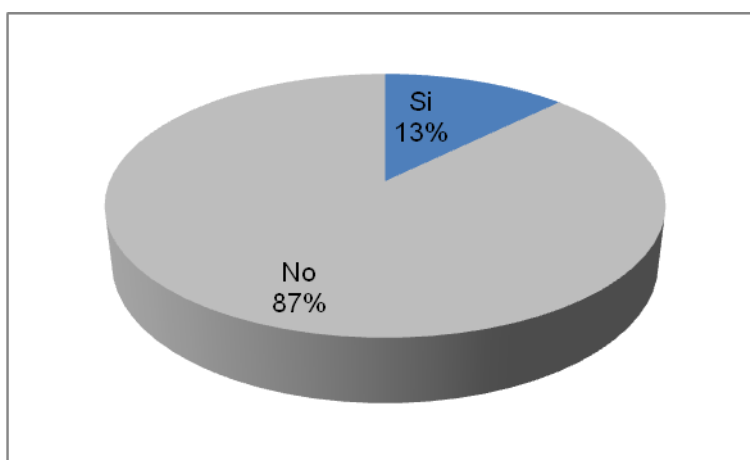
Observamos que el promedio de precio en la línea casual para dama es de \$ 67.025 y en la línea casual para niña de \$ 46.944

– Sistema de distribución

Tabla 50. Empresas con distribución propia

Distribución propia	Cantidades	%
Si	39	13%
No	269	87%
TOTAL	308	100%

Figura 38. Empresas con distribución propia



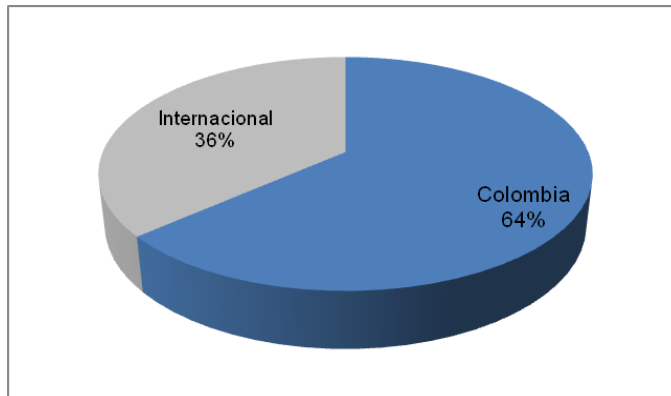
La mayoría de las empresas en la ciudad de Bucaramanga no presenta una distribución propia, tal como se indica, el 87 % de los empresarios del sector no distribuye los productos directamente.

– Localización de su mercado

Tabla 51. Localización mayoritaria de su mercado

Localización de su mercado	Empresarios	%
Colombia	171	64%
Internacional	98	36%
TOTAL	269	100%

Figura 39. Localización del mercado de las empresas



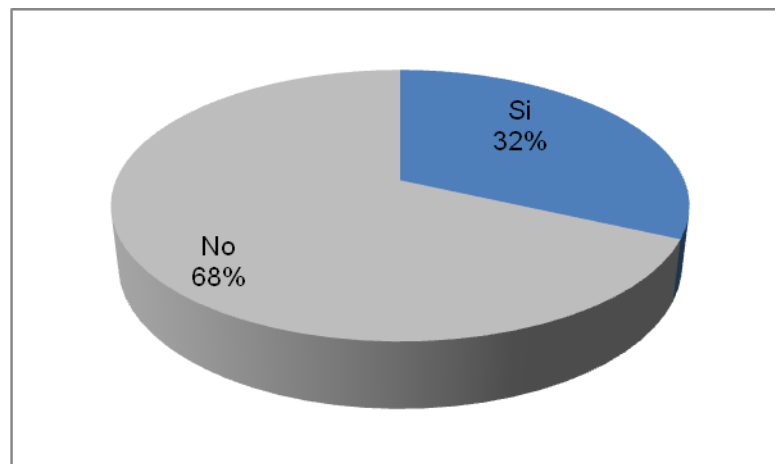
El 64 % de los empresarios del calzado que no cuentan con distribución propia, se encuentra comercializando sus productos a nivel nacional.

– Empresas exportadoras.

Tabla 52. Empresas exportadoras y no exportadoras

Exporta parte de su producción	Respuestas	%
Si	98	32%
No	210	68%
TOTAL	308	100%

Figura 40. Composición de empresas exportadoras y no exportadoras



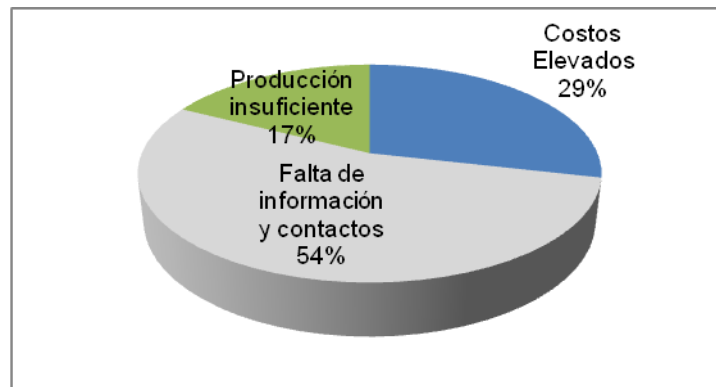
Un número importante de empresarios del sector, no han incursionado en el mercado internacional, que corresponde al 68% de los productores de la ciudad.

– Razones para no exportar

Tabla 53. Razones para no exportar

Razones para no exportar	Respuestas	%
Costos Elevados	88	28%
Falta de información y contactos	166	54%
Producción insuficiente	54	18%
TOTAL	210	100%

Figura 41. Razones argumentadas para no exportar



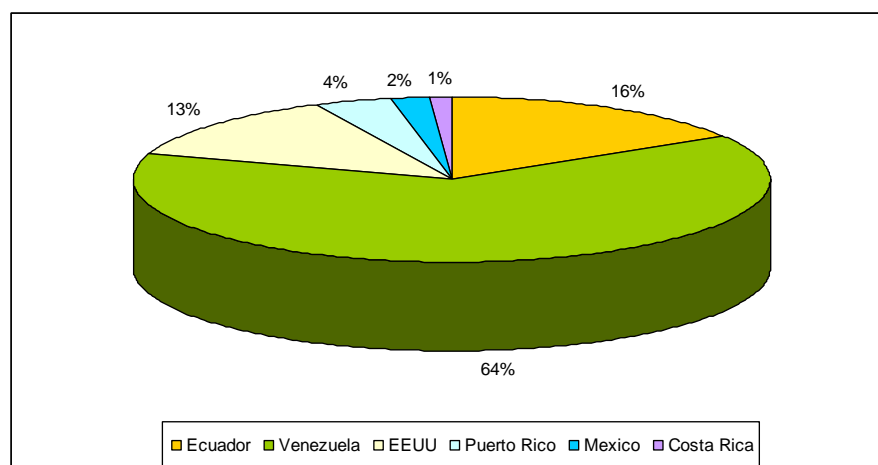
De los empresarios que manifestaron no exportar, el 54% lo hace por falta de información y contactos; lo cual indica la falta de asesoría que se presenta en este mercado.

– Países Destino

Tabla 54. Países a los que exporta

Países a los que exporta	Empresas	%
Ecuador	16	16%
Venezuela	62	64%
EEUU	13	13%
Puerto Rico	4	4%
México	2	2%
Costa Rica	1	1%
TOTAL	98	100%

Figura 42. Composición de los países de destino



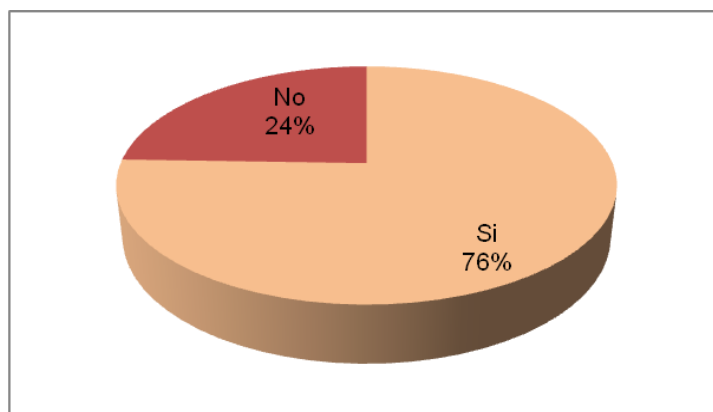
El 63% de los empresarios que exportan calzado para dama, tienen como país destino a Venezuela, el 16% lo hace hacia Ecuador, el 13% hacia EE.UU y el 4% hacia Puerto Rico.

– Inconvenientes con sus importadores

Tabla 55. Inconvenientes con clientes extranjeros

Inconvenientes con clientes extranjeros	Respuestas	%
Si	74	76%
No	24	24%
TOTAL	98	100%

Figura 43. Tienen inconvenientes con clientes extranjeros



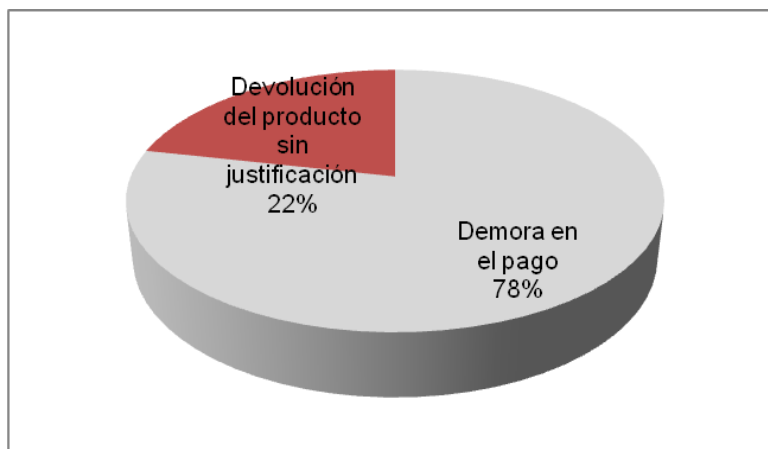
Se observa un resultado importante, el 76% de los productores de calzado que exportan, han tenido problemas con sus importadores, reflejando la necesidad de solucionar estas inconformidades.

– Tipo de inconvenientes

Tabla 56. Razones de inconvenientes con clientes extranjeros

Tipo de inconvenientes	Respuestas	%
Demora en el pago	58	78%
Devolución del producto sin justificación	16	22%
TOTAL	74	100%

Figura 44. Inconvenientes con clientes extranjeros



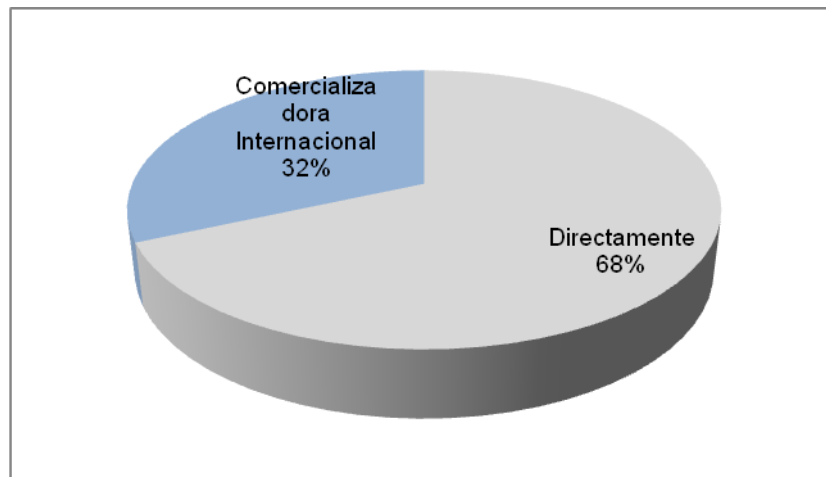
La razón que más se presenta como inconformidad de los empresarios del calzado con sus importadores es la demora en el pago con un 78%.

– Forma de exportación de productos

Tabla 57. Forma de exportar los productos

Forma en que exportan	Respuestas	%
Directamente	67	68%
Comercializadora Internacional	31	32%
TOTAL	98	100%

Figura 45. Formas en que exportan las empresas



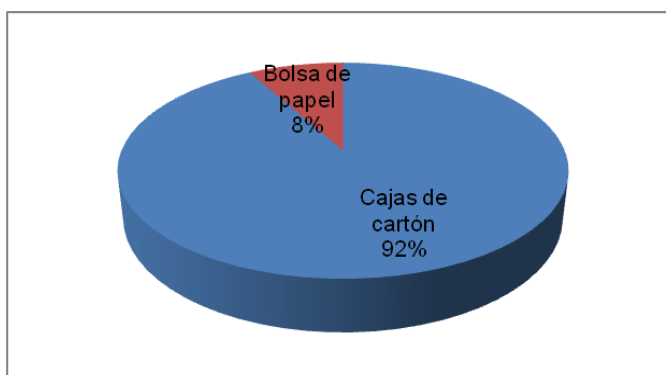
El 68% de los productores de calzado que exportan sus productos lo hacen directamente, lo que es favorable para la puesta en marcha del proyecto.

- Empaque

Tabla 58. Tipo de empaque empleado

Tipo de empaque	Respuestas	%
Cajas de cartón	90	92%
Bolsa de papel	8	8%
TOTAL	98	100%

Figura 46. Empaques que emplean los exportadores



Sin lugar a dudas el empaque más utilizado para la mercancía son las cajas de cartón con un 92 %.

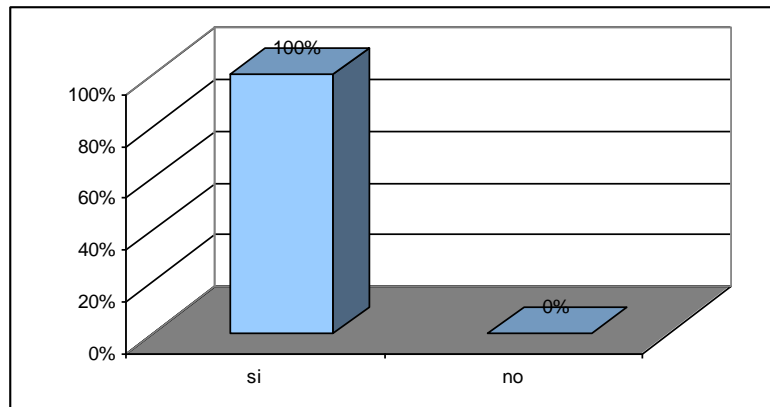
- Le gustaría que sus productos se vendieran en el exterior.

Tabla 59. Le gustaría exportar sus productos

¿Le gustaría vender en el exterior?	Respuestas	%
Si	308	100%
No	0	0%
TOTAL	308	100%

El 100% de los empresarios del calzado manifiestan que quieren exportar sus productos, lo que da una oportunidad inminente para la puesta en marcha del proyecto de creación de una Comercializadora Internacional.

Figura 47. Le gustaría exportar sus productos

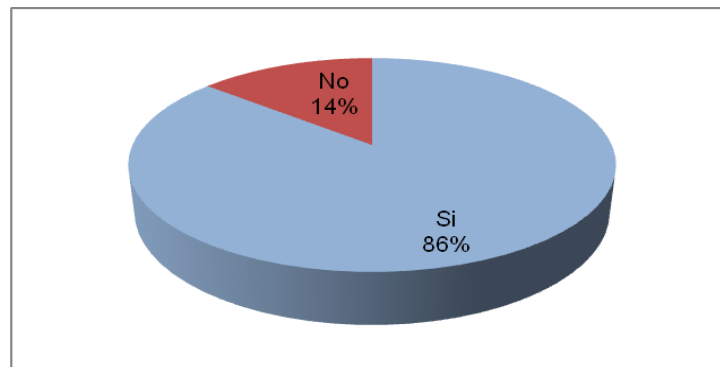


– Capacidad de producción como se requiera.

Tabla 60. ¿Puede producir como se requiera?

¿Puede producir como se requiera?	Respuestas	%
Si	265	86%
No	43	14%
TOTAL	308	100%

Figura 48. Empresas que pueden producir en la forma requerida



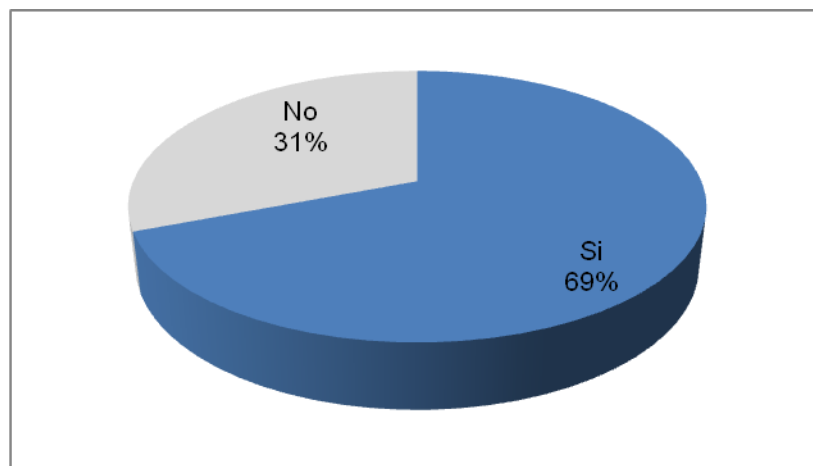
De acuerdo a los resultados el 86 % de los empresarios manifiestan tener la capacidad de producción según requerimientos.

- Sabe que es una Comercializadora Internacional

Tabla 61. ¿Sabe qué es una Comercializadora Internacional?

Sabe que es una CI	Respuestas	%
Si	213	69%
No	95	31%
TOTAL	308	100%

Figura 49. Conocimiento de las CI



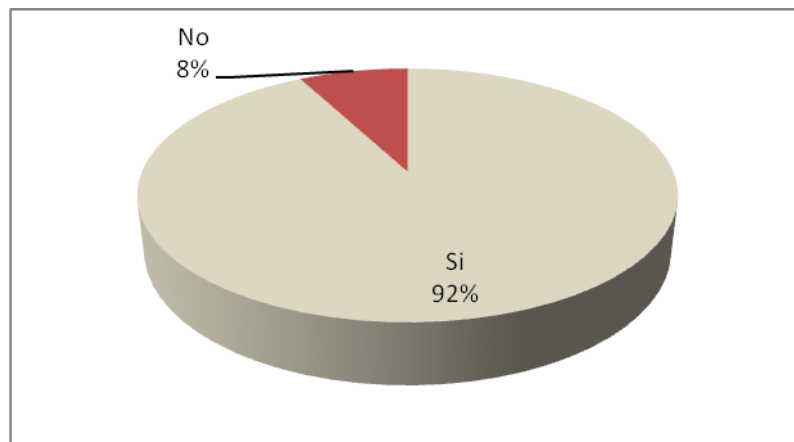
De acuerdo a los resultados el 69 % de los empresarios sabe que es una Comercializadora Internacional, facilitando el contacto inicial con los posibles proveedores.

- Le vendería a una comercializadora Internacional.

Tabla 62. ¿Le vendería a una Comercializadora Internacional?

Le vendería a una CI	Respuestas	%
Si	284	92%
No	24	8%
TOTAL	308	100%

Figura 50. Empresas que le venderían a una CI



Se puede observar la disposición de los empresarios frente a la negociación con una Comercializadora Internacional, el 92% le vendería sus productos, dando una idea real de la viabilidad del proyecto.

2.13.4 Estimación de proveedores de la C.I.

Teniendo como referencia los resultados obtenidos en la encuesta a los proveedores en Bucaramanga se toma en cuenta el número de pares de calzado que producen los empresarios, que en este caso presenta un promedio mensual en 2643 unidades para la línea casual para dama y en 2578 unidades en la línea

formal para dama; como también la disposición del 92% de las empresas de calzado a contratar los servicios de la Comercializadora Internacional.

2.13.5 Evolución histórica de los proveedores.

Para el caso de la Comercializadora Internacional, los proveedores son los productores de calzado de Bucaramanga, siendo más enfáticos y precisos en este tema, la evolución de las empresas del sector calzado en Santander es un hecho, tal como lo muestra el encabezado de la encuesta con un 41% de empresas productoras de calzado con menos de cinco años de funcionamiento.

2.13.6 Proyección proveedores

Utilizando el factor de crecimiento en la creación de empresas dedicadas a la producción de calzado en Bucaramanga, y partiendo del número actual se procedió a realizar la proyección a cinco años, aplicando el método de mínimos cuadrados:

Tabla 63. Proyección proveedores

Año	Empresas Productoras de Calzado
2011	1547
2012	1624
2013	1705
2014	1790
2015	1820

Fuente: ACICAM – Proexport

2.14 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

Es importante la forma como se haga llegar el producto al mercado, por ello se realiza un análisis que permita escoger una ruta adecuada y oportuna. Para hacer llegar los productos y servicios al consumidor final, existen básicamente cuatro tipos:

- a) Productor al Consumidor final
- b) Productor, Mayorista y Consumidor final
- c) Productor, Mayorista, Minorista y Consumidor final
- d) Productor, Minorista y Consumidor final

De acuerdo a las disposiciones de transporte de carga, el canal de distribución a utilizar será el siguiente:

Figura 51. Canal de Distribución



- Productor. Constituye el grupo de fabricantes, quienes se constituirán en los aliados estratégicos de la Comercializadora Internacional.
- Comercializadora Internacional. Será el punto de recepción del producto, ya que es el eje integrador de las empresas.
- Cliente Mayorista. Serán las empresas comercializadoras de los diferentes países , los almacenes de cadena, los importadores y todos los clientes del exterior que demanden los productos

2.15 PRECIO

Los precios de entrada de calzado varían entre los dos mercados potenciales, predominando precios más económicos en los Estados Unidos, que en Puerto Rico, sin embargo por las características de calidad el calzado local puede competir claramente con el italiano, español y el de Republica Dominicana, a precios razonablemente competitivos.

Precios zapato de cuero proveedores internacionales

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Re Dominicana	18.952	23.465	25.992	22.201	19.674	43.681	43.500
Italia	37.724	32.129	28.339	31.768	37.905	44.406	42.237
España	31.046	27.797	27.075	27.436	32.310	38.085	38.808
Brasil	15.468	15.486	16.425	17.075	17.455	17.563	18.592
China	17.274	19.674	20.577	19.133	18.050	17.815	15.903

Cuadro elaborado por la Oficina Económica y Comercial de España con datos de la Junta de Planificación

2.16 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

2.16.1 Análisis de medios

Los medios más populares en el sector, primordialmente son costosos y utilizados por marcas con posicionamiento importante en cada uno de los nichos de mercado, sin embargo, mayoristas e importadores acceden a la información generalmente a través de publicaciones especializadas, macroruedas de negocio y ferias. Adicionalmente se cuenta con internet como una herramienta económica de promoción y altamente efectiva en cuanto al alcance, cobertura y capacidad de actualización de la información y velocidad de entrega de la misma a los clientes potenciales.

2.16.2 Selección de medios

Se seleccionan dos medios primordiales por las variables costo, cobertura y segmentación.

– Internet se atacará desde dos flancos como pilar la construcción de un sitio web dinámico y atractivo enfocado hacia el concepto web 2.0 interactivo y atractivo, con simuladores, matrices de color, estilo que permitan no solo informar sino recopilar información de los clientes potenciales, así como del consumidor final con el fin de orientarnos hacia las tendencias y necesidades del cliente canalizando y orientando a los potenciales compradores.

De otro lado se buscará tráfico a través de herramientas SEO, SEM, de los principales motores y redes sociales como Google, Facebook, Twitter, Messenger

generando temas de discusión y blogs, así como alianzas con páginas amigas que brinden links que generen tráfico y finalmente clientes.

– Ferias Especializadas. Por las características del mercado de calzado y las experiencias positivas en numerosos casos se seleccionaron las principales ferias en los Estados Unidos y Puerto Rico como medios de promoción

Febrero, Agosto

Global SourcingatWSA

Las Vegas, NV

American Apparel & Footwear Assn.

Phone: 703-797-9055

Fax: 703-522-6741

Website: www.apparelfootwear.org

Email: slapetina@apparelfootwear.org

Febrero, Agosto

World Shoe Association (WSA)

Las Vegas, NV

World Shoe Association

Phone: 949-851-8451

Fax: 949-851-8523

Website: www.wsashow.com

Email: info@wsashow.com

Junio, Diciembre

The New York Shoe Expo

New York, NY

FFANY New York Shoe Expo

Phone: 212-751-6422

Fax: 212-751-6404

Website: www.ffany.org

Email: info@ffany.org

Marzo, Junio,
Septiembre
Shoe Market of the Americas
Phone: 305-262-7673
Fax: 305-264-4171
Website: www.smota.com
Email: shoeshow@smota.com Miami, FL

Enero, Marzo, Junio, Septiembre

Chicago Shoe
Expo Chicago, Il
Chicago Shoe Expo
Phone: 847-695-3883
Website:
www.chicagoshoeexpo.com

Febrero, Agosto

Atlanta, GA
North American Shoe & Accessory Market NASAM
Southeastern Shoe Travelers
Phone: 770-663-8703
Fax: 770-663-8790
www.northamericanshoe.com
info@northamericanshoe.com

Agosto

Los Angeles, CA
Los AngelesShoe Show California Mart
Phone: 213-630-3738
Fax: 213-630-3972
Website: www.californiamart.com
Email: shoe-show@californiamart.com

Enero, Marzo, Septiembre

East Brunswick, NJ
Metropolitan New York Shoe Market
Boot & Shoe Travelers, NY
Phone: 212-564-1069
Fax: 212-564-0513
Website: www.bootshoeny.com
Email: bootshoeny@aol.com

2.16.3 Presupuesto de publicidad y promoción

- De lanzamiento. El lanzamiento, tendrá dos frentes, hacia los proveedores, a los cuales se les invitará a una actividad donde conocerán los alcances, filosofía, servicios y opciones que les brinda la C.I., adicionalmente a través de internet y dirigida a los potenciales clientes se lanzara el Web Site, a través de las diferentes opciones que brinda internet, el presupuesto será de \$2.200.000, aprovechando las opciones sin coste de la red.
- De operación. La operación estará centrada en las acciones de publicidad y promoción a través de la web, en donde se gastará un presupuesto de \$70.000 mensuales dirigidos estratégicamente a través de los portales de mayor tráfico y efectividad.

2.17 CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO

- De acuerdo con las fuentes secundarias consultadas, existe una clara demanda de calzado en el mercado de Estados Unidos, que importa la inmensa mayoría del consumo anual.

- La exportación de calzado que Colombia en la actualidad hace al mercado de Estados Unidos solo equivale a menos del 2% de la demanda, por lo que cualquier crecimiento que haga una empresa pequeña como C.I. Exportaconmigo resulta en la práctica despreciable. En estas circunstancias se considera que no se justifica verificar con fuentes primarias esta demanda para afirmar que, si se cumplen las condiciones técnicas y comerciales, el proyecto es viable desde el punto de vista de las posibilidades de conseguir clientes que deseen adquirir el producto en el mercado al que se quiere llegar.

- Se consideran altas las posibilidades del proyecto desde los dos puntos de vista claves, proveedores: Bucaramanga es una plaza donde la industria del calzado se encuentra ávida de encontrar nuevas opciones y precisamente la Comercializadora Internacional, se las puede brindar como respuesta a múltiples necesidades de los proveedores.

- Desde el punto de vista mercado potencial, existen elementos no solo mercadológicos sino arancelarios, en el momento con APDEA, y a su término con el TLC, que garantiza condiciones arancelarias plenamente competitivas, al igual que la calidad para competir en los mercados internacionales.

- La estrategia centrada a través de Internet y ferias internacionales garantiza presencia no solo virtual sino física en cada uno de los mercados que se desea atacar.

- La torta de mercado es suficientemente grande para satisfacer las necesidades y cumplir los objetivos del proyecto sin menoscabar competidores internacionales poderosos,

- Con la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Colombia, adquieren carácter permanente las normas sobre preferencias arancelarias que han operado desde que existe el Andean Trade Promotion and Drug Eradication ATPDEA, lo que crea condiciones más estables para los exportadores colombianos de calzado.

3. ESTUDIO TÉCNICO

3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

El tamaño del proyecto corresponde a la cantidad de pares de calzado formal y/o casual para dama que exporte la comercializadora internacional en un mes. Los factores estudiados que determinan el tamaño del proyecto se presentan a continuación.

– Estudio de las empresas productoras. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el Estudio de Mercado, el 92% de las empresas productoras de calzado en cuero para dama en Bucaramanga están interesadas en contratar los servicios de la comercializadora internacional. Por lo anterior se determina que este factor no es una limitante para el desarrollo del proyecto, ya que se cuenta con la aceptación de la nueva empresa comercializadora internacional de calzado en cuero para dama.

– Diseño del calzado. El calzado en cuero que será ofertado por la comercializadora internacional será fabricado según diseños demandados por los importadores en el exterior, por lo que depende de los fabricantes de Bucaramanga la elaboración de estos diseños y la adaptación de los mismos a los requerimientos de los importadores del exterior, por consiguiente la producción se manejará sobre pedidos. En el Estudio de Mercado se encontró que el 86% de los productores están dispuestos a diseñar el producto y a realizar los ajustes que sean necesarios para la satisfacción del importador.

- Capacidad financiera. Un proyecto de esta naturaleza no requiere de una alta inversión, sin embargo se cuenta con recursos propios de \$55.326.783 y recursos adicionales que serán solicitados a entidades bancarias locales.²⁵

- Importadores del mercado exterior. Entre los países que más importan calzado en el mundo se tiene en primer lugar a Estados Unidos con 1.500 millones de pares al año, dato que en cifras representa 20.000 millones de dólares, seguido de Alemania con 6.000 millones de dólares y en tercer lugar China con 5.000 millones de dólares al año²⁶, lo que permite observar que existe una alta oportunidad de mercado para el proyecto. Las exportaciones del calzado de Santander a Estados Unidos solo alcanzaron un 4.1% al cierre del primer trimestre del 2009²⁷, lo que significa que existe capacidad de producción para atender la demanda existente.

- Recurso humano. En cuanto al perfil requerido para los cargos definidos en la comercializadora internacional, se requiere un Profesional en Gestión Empresarial o en áreas afines, un Profesional en Comercio Exterior, un Técnico Profesional en Comercio Exterior y un contador. En la ciudad se cuenta con entidades que ofrecen programas académicos especializados en áreas de comercio exterior como lo son la Universidad Santo Tomas de Aquino, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, que adicionalmente demandan que sus estudiantes realicen prácticas que les permita complementar su formación académica, aspecto que se convierte en una oportunidad para la comercializadora internacional, por lo que no existe limitante en cuanto a este aspecto.

²⁵ A manera de ejemplo, el Banco de Occidente ofrece la línea Bancoldex Multipropósito Capital de Trabajo, a una tasa de interés de DTF + 7.5% E. A. y a un plazo de 24 meses.

²⁶ www.mincomercio.gov.co

²⁷ www.camaradirecta.com

– Tecnología. Además de la tecnología propia del proceso productivo, el proyecto requiere dominio de los sistemas de información e internet, por ser el canal de comunicación más efectivo con los importadores en el exterior, los clientes - productores en Bucaramanga y la comercializadora internacional; además es un medio publicitario eficiente, teniendo en cuenta que los clientes se encuentran fuera del país.

3.2 CAPACIDAD DEL PROYECTO

La capacidad diseñada del proyecto se calcula de acuerdo con la capacidad exportadora de los potenciales productores de calzado en cuero para dama de Bucaramanga y que utilizarán los servicios de la comercializadora internacional. El cálculo de la capacidad diseñada se ilustra en la tabla 64.

Tabla 64. Capacidad del proyecto

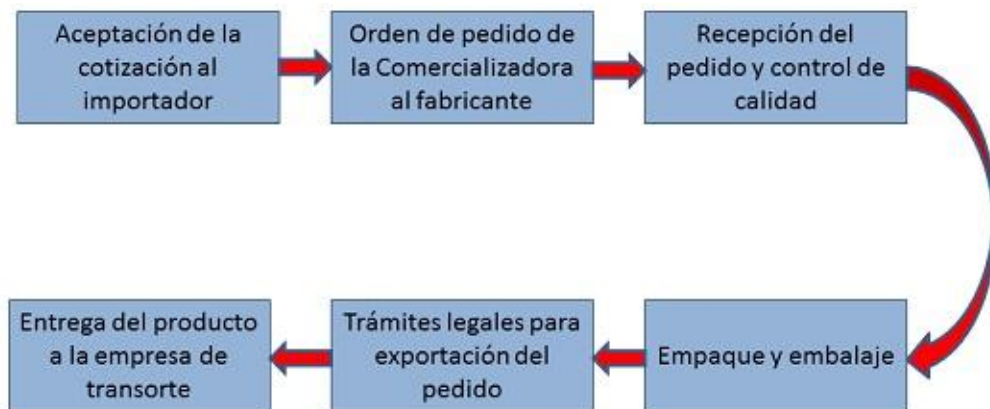
VARIABLE	DESCRIPCIÓN	RESULTADO	FUENTE
A	Empresas productoras de calzado en Bucaramanga	1.547	Estudio de Mercado
B	Porcentaje de empresas que fabrican calzado casual y/o formal para dama	81%	Estudio de Mercado
C	No. de empresas que producen calzado casual y/o formal	1253	A * B
D	Porcentaje de empresas que exportan calzado casual y/o formal	32%	Estudio de Mercado
E	Número de empresas productoras de calzado casual y/o formal	400	C * D
F	Porcentaje de empresas que contratarían los servicios de la comercializadora internacional	92%	Estudio de Mercado
G	Empresas productoras de calzado casual y/o formal para dama que utilizarían los servicios de la comercializadora internacional	368	E * F

De acuerdo con la tabla 49, existen en Bucaramanga 368 empresas productoras de calzado casual y/o formal para dama que estarían interesadas en comercializar sus productos a través de la comercializadora internacional.

3.3 CICLO DEL NEGOCIO

El proceso que debe seguir la comercializadora para desarrollar su actividad es el que se muestra en la siguiente figura.

Figura 52. Ciclo del negocio



Los tiempos estimados para el cumplimiento de este ciclo del negocio se presentan en la tabla 50. Para la estimación de estos tiempos se tomó como referencia la experiencia de la Comercializadora Internacional C.I. Grupo Klasse Ltda., considerando un pedido promedio de 1500 pares semanales, es decir, en promedio 300 pares por día, calculando de lunes a viernes.

Tabla 65. Tiempos del ciclo del negocio

Proceso	Tiempo estimado (días)	Actividad	Responsable
Elaboración de cotización para el importador	2,5	De acuerdo con especificaciones del importador y precios de los fabricantes	Director de Comercio Exterior
Orden de pedido al productor	0,5	Alimentar base de datos del sistema	Director de Comercio Exterior
	0,5	Enviar orden a los fabricantes	Auxiliar Logística
Recepción del pedido	8	Se distribuye el pedido entre varios productores para reducir tiempos	Auxiliar Logística
Inspección y control de calidad	1	Verificar contra orden de pedido y calidad del producto	Director de Comercio Exterior
Empaque y embalaje	0,5	Empaque en cajas de 24 pares y embalaje	Auxiliar Logística
Trámite de documentos para la exportación	0,5	De acuerdo con las normas establecidas por la DIAN	Auxiliar Logística
Entrega al transportador de la transportadora	0,5	Mercancía y documentos de soporte	Auxiliar Logística
TOTAL	14,0		

Dentro del proceso de logística de exportación dos cargos específicos están relacionados estrechamente: Director del Departamento de Comercio Exterior y Auxiliar de Logística

La jornada laboral en la comercializadora internacional será de

- Lunes a viernes: 7:30 am a 12:00 m y de 2:00 pm a 6:00 pm.
- Sábado: 8:00 a.m. a 1:00 p.m.

3.4 TIEMPO DE DEDICACIÓN POR PERSONA

Tabla 66. Tiempo de Dedicación por persona

CARGO	TIEMPO / SEMANA EXPORTACION	EXPORTACIONES POR MES
Director Departamento Comercio Exterior	5 días	4
Auxiliar de Logística	2 días	8

Con base en la información anterior se puede estimar una capacidad instalada en relación a la cantidad de pares de calzado a exportar, según el siguiente cálculo:

Tabla 67. Capacidad Instalada

No de Pares a Exportar / Semana	No Pares a Exportar/ Mes	No Pares a Exportar/ Año 1
382	1527	18.326

- **Capacidad utilizada y proyectada:** La capacidad utilizada corresponde al porcentaje estimado de la capacidad instalada que la comercializadora internacional, tiene proyectado para el primer año de funcionamiento. Se estima que para el primer año atenderá el 80% de la capacidad instalada con crecimiento del 5% anual.

Tabla 68. Capacidad utilizada y proyectada

AÑO	CAPACIDAD DISEÑADA	CAPACIDAD INSTALADA	CAPACIDAD UTILIZADA Y PROYECTADA	
			%	UNIDADES ANUALES
1	763.600	22.908	80%	18.326
2	763.600	22.908	85%	19.472
3	763.600	22.908	90%	20.617
4	763.600	22.908	95%	21.763
5	763.600	22.908	100%	22.908

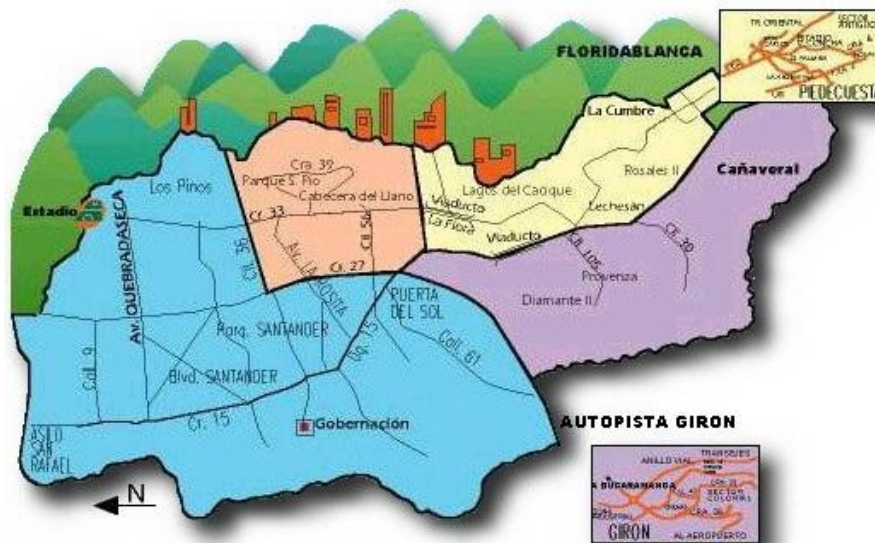
El proyecto de CI no pretende copar la demanda, simplemente porque es tan grande que es imposible que una sola empresa pretenda hacerlo. La capacidad de la empresa no se calcula en este caso a partir de la demanda sino a partir de la capacidad instalada, que está limitada por la capacidad económica de los fundadores del proyecto. Si hubiese más dinero para invertirlo al proyecto, el doble o el triple o diez veces lo que se proyecta en las cifras, podría hacerse sin problemas con respecto a la demanda.

3.5 LOCALIZACIÓN

3.5.1 Macrolocalización

La empresa estará localizada en Bucaramanga.

Figura 53. Mapa de Bucaramanga



Fuente: www.bucaramanga.gov.co

3.5.2 Microlocalización

Se realizó mediante el método cuantitativo por puntos, teniendo en cuenta los factores relevantes para detectar el barrio más conveniente para su ubicación. Se propusieron tres lugares de los cuales se seleccionó el más adecuado de manera que llene las expectativas y cumpla los requisitos de carácter general para su

funcionamiento, empleando la ponderación de los factores y puntuación de factores y grados.

La ponderación de los factores se hizo asignándole a cada factor un valor en porcentaje, dependiendo de su importancia en la localización de la empresa, teniendo en cuenta que la suma de la ponderación del total de factores escogidos corresponde a 100%. La puntuación de los factores y de los grados se hizo escogiendo un total de puntos a asignar, en este caso de 1000 puntos, que al multiplicarse por la ponderación de cada factor arrojó el puntaje máximo asignado para los factores escogidos.

Definido el puntaje máximo para los factores se procedió a la asignación de los puntos para cada grado dentro de cada factor; el puntaje mínimo fue cero y correspondió al grado de menor significación; el máximo puntaje se le asignó al grado de mayor importancia; la puntuación de los grados intermedios se hizo en forma subjetiva dando la puntuación con base en la progresión aritmética, donde la constante aritmética se determinó mediante la siguiente fórmula:

$$K = \frac{(\text{puntaje mayor} - \text{puntaje menor})}{n - 1}$$

A continuación se muestra el proceso de ponderación de los factores y puntuación de los grados de los factores.

- Selección de factores y grados: Se determinaron los siguientes factores por ser los de mayor relevancia al momento de tomar una decisión; se asignaron tres grados por factor.

F1: Costo de arrendamiento del local y servicios públicos		
Grado 1	Muy costoso	Mayor a \$1.400.000
Grado 2	Costoso	Entre \$1.000.000 y \$1.399.999
Grado 3	Económico	Menor a \$999.999
F2: Disponibilidad de vías de acceso		
Grado 1	Malo	Mínimo número de vías
Grado 2	Regular	Número intermedio de vías
Grado 3	Bueno	Adecuado número de vías
F3: Servicios públicos disponibles		
Grado 1	Malo	Escasos
Grado 2	Regular	Limitados
Grado 3	Bueno	Completo
F4: Cercanía a fábricas de calzado		
Grado 1	Malo	Pocas fábricas cerca
Grado 2	Regular	Algunas fábricas en el sector
Grado 3	Bueno	Punto estratégico entre las principales fábricas.
F5: Seguridad del sector.		
Grado 1	Malo	Mínima presencia de la policía
Grado 2	Regular	Policía patrulla esporádicamente
Grado 3	Bueno	CAI en el sector y constante presencia de policía

A continuación se presenta la ponderación de los factores y la asignación de puntajes por cada grado.

Tabla 69. Ponderación de los factores y puntuación de factores y grados

F1	Canon de arrendamiento	25%	Grado 1	Muy costoso	0
			Grado 2	Intermedio	125
			Grado 3	Económico	250
F2	Vías de acceso	20%	Grado 1	Malas	0
			Grado 2	Regulares	100
			Grado 3	Óptimas	200
F3	Servicios públicos	15%	Grado 1	Malos	0
			Grado 2	Regulares	75
			Grado 3	Buenos	150
F4	Cercanía fábricas de calzado	25%	Grado 1	Distante	0
			Grado 2	Intermedio	125
			Grado 3	Estratégica	250
F5	Seguridad del sector	15%	Grado 1	Mala	0
			Grado 2	Regular	75
			Grado 3	Buena	150

Fuente: Autoras del estudio

Una vez definidos los factores y puntajes se procedió a evaluar las alternativas de ubicación, asignando a cada una de las opciones la puntuación de acuerdo con la ponderación presentada en la Tabla 51. Las opciones de Microlocalización consideradas fueron los barrios San Francisco, Sotomayor y San Miguel.

Tabla 70. Calificación de las opciones de Microlocalización

	San Francisco		Sotomayor		San Miguel	
	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje
F1	2	125	1	0	3	250
F2	3	200	3	200	2	100
F3	3	150	3	150	2	75
F4	3	250	1	0	2	125
F5	3	150	2	75	2	75
Totales		875		425		625

Fuente: Autoras del estudio

De acuerdo con los resultados obtenidos, se determina que la mejor opción de microlocalización es el barrio San Francisco, en el municipio de Bucaramanga, En

este barrio existe un inmueble ubicado en la calle 20 No. 20-45, con un área de 100 metros cuadrados, vía vehicular pavimentada, con acceso para camiones facilidades para para carga y descarga de mercancía. Esta ubicación se hace llamativa debido a la cercanía de las fábricas de calzado, la disponibilidad de servicios públicos y la seguridad que brinda el sector, ya que al frente del edificio donde está ubicado el local, existe un puesto de control de la policía y adicionalmente está cerca al CAI del barrio San Francisco.



3.6 INGENIERÍA DEL PROYECTO

La ingeniería del proyecto está estrechamente relacionada con el análisis organizacional.

3.6.1 Ficha técnica del servicio.

Tabla 71. Ficha técnica del servicio

	<p>Asesoría Empresarial. La comercializadora internacional asistirá y retroalimentara a los fabricantes de calzado en cuanto a las expectativas y requerimientos de los posibles clientes que se presenten en las diferentes, ferias, ruedas de negocios y demás eventos relacionados con el sector calzado.</p>
---	---

	<p>Capacitación. La comercializadora internacional capacitará a sus empleados, apoyándose en entidades expertas en el comercio internacional, como lo son Proexport, Sena, Acicam, Dian entre otras, para así poder ofrecer a sus proveedores y clientes en general información confiable y oportuna en el momento que lo requieran.</p>
	<p>Comunicación en Línea: La empresa contara con una página en internet, la cual se convertirá en el medio de comunicación directo entre la Comercializadora, los proveedores y clientes, lo que permite estar en permanente contacto y a través de la cual se promocionaran, publicaran diseños, colecciones, y tendencias ofertados por la comercializadora, igualmente se creara un enlace para el registro tanto de fabricantes como de posibles compradores, así mismo se tomaran las solicitudes de cotización y el pedido. También se prestará el servicio de información sobre las diferentes actividades como macroruedas de negocios, ferias sectoriales y demás eventos relacionados con el calzado.</p>
<p>ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO</p>	<p>Servicio: Los servicios a prestar por la comercializadora son los regulados por las normas que se relacionan a continuación: Art. 1º. Ley 67 del 28 de diciembre de 1979. Estatuto tributario: Decreto 1740 de 1994. Código de Comercio. Artículo 1 decreto 0093 de 2003 Decreto 210 de 2003. Resolución 1894 de 2003. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Circular 053 de 2004. Decreto 3110 de 2004 Ministerio de Hacienda y Crédito Público.</p>
<p>ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL PRODUCTO A EXPORTAR</p>	<p>Calzado: El calzado en cuero a ofrecer tendrán las siguientes características, que cumplen lo establecido en la norma técnica colombiana NTC 510. Capellada: Cuero. Término genérico para el material proteico o fibroso con o sin flor (colágeno) que cubre al animal y que ha sido tratado por diferentes métodos, que conserva su estructura fibrosa original más o menos intacta de modo que no se descomponga. Otros materiales. Materiales. Para suela: Cuero para suela. Material curtido para suela. Se le conoce como suela de cuero (crupón). Otros materiales. Materiales diferentes del enunciado anteriormente, como caucho, sintéticos, corcho, madera y otros; Para forro: Cuero. Cuero</p>

	plenaflor. Se consideran entre otros la badana, la vaqueta y el de procedencia de piel de cerdo. Otros materiales. Se consideran sintéticos los materiales recubiertos de capa plástica cuando el espesor del recubrimiento es igual o superior a 0.3 mm o que supere a un tercio del espesor del conjunto. Estos materiales pueden designarse por sus nombres específicos, como piroxilina, poliuretano, vinilo o vinílico, cloruro de polivinilo (PVC), acrílo-nitrilo-estireno-butadieno (ABS), hule termoplástico (T. R.).
VIDA ÚTIL	La comercializadora internacional se constituye por un tiempo inicial de 5 años, proyectando su continuidad a largo plazo para seguir prestando sus servicios a los productores de calzado en la ciudad de Bucaramanga.

Fuente: Autoras del estudio

3.6.2 Descripción técnica del servicio

La planta física estará dividida en dos secciones; la primera el área comercial y administrativa y la segunda el área de logística.

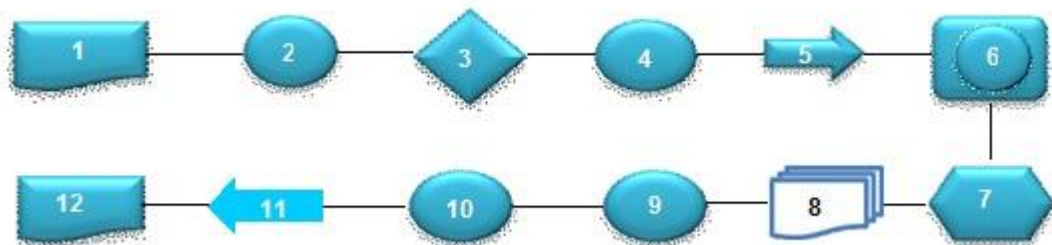
El proceso se inicia con el contacto con cada uno de los productores de calzado que estén interesados en los diferentes servicios de la comercializadora, siendo el principal la exportación de sus productos a los destinos inicialmente propuestos, una vez se establecen los clientes con los que la comercializadora va a realizar negocios, se procede a solicitarles a cada uno de los productores las diferentes muestras y cartas de colores, de acuerdo a las tendencias y exigencias del mercado al cual se desea ingresar. Seguido a esto se procede a alimentar la página en internet con los últimos modelos, así mismo se inscribe la empresa en las ferias, macroruedas y eventos sectoriales más próximos a realizarse.

3.6.3. Diagrama de servicio principal

El siguiente es el proceso general por el que pasará la solicitud de un pedido para su exportación.

1. Se recibe solicitud de cotización del importador.
2. Se envía cotización al importador interesado.
3. El importador acepta cotización y realiza orden de pedido.
4. Se pasa la orden de pedido a los fabricantes correspondientes.
5. Una vez fabricado el calzado el proveedor hace llegar la mercancía a la Comercializadora Internacional.
6. La Comercializadora Internacional recibe el pedido, lo inspecciona y hace el debido proceso de control de calidad.
7. Se re-empaca en cajas de cartón y se embala la mercancía.
8. Se adjuntan los documentos soportes de la exportación.
9. Se entrega la carga a la empresa de transporte nacional.
10. Se realizan los trámites de exportación a través del agente aduanero.
11. Se entrega la mercancía a la compañía de transporte internacional.
12. Se recibe la mercancía en el destino final.

Figura 54. Pasos del servicio



Convenciones:



3.6.4 Control de Calidad para el calzado

Se emplea como guía la norma emitida por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) norma técnica NTC 510 2004-03-19, donde se establecen los siguientes controles de calidad que se realizarán en el proceso de elaboración del calzado para dama en cuero. Teniendo en cuenta la norma técnica antes mencionada, se citaran los aspectos más relevantes que contiene esta resolución con respecto a la etiqueta.

Condiciones generales. Todo calzado, nacional e importado que se comercialice en el país, deberá tener al menos en uno de los zapatos de cada par, la información que se indica en el presente reglamento. Dicha información deberá presentarse en idioma español.

El etiquetado deberá ser legible y colocado en un sitio destacado o visible. Las dimensiones de las letras del texto deberán permitir la comprensión de la información que contenga la etiqueta, sin tener que utilizar instrumentos ópticos adicionales.

Cuando el diseño del calzado, o el material del que esté fabricado no permitan estampar, coser, imprimir o grabar la información requerida en el mismo, esta habrá de incorporarse en una etiqueta adherida firmemente al calzado, o en último caso fijada con sujetador. La etiqueta no deberá inducir a error o engaño al consumidor.

Requisitos específicos del etiquetado de calzado. El etiquetado deberá contener la siguiente información:

- a) Número de registro: Correspondiente al número de registro de fabricante y/o importador, persona natural o jurídica, otorgado por la Superintendencia de Industria y Comercio, de acuerdo a lo dispuesto en su Resolución 547 del 1° de abril de 1996.
- b) País de origen: Correspondiente al país donde fue elaborado o producido zapato.
- c) Información sobre los materiales de las partes del calzado: En la etiqueta se indicará la información sobre la composición del calzado, con arreglo a las siguientes prescripciones: información sobre la composición de las tres partes principales del calzado como son capellada, forro y suela,²⁸ de acuerdo con la Figura 55.

²⁸Este reglamento aplica para calzados comprendidos en las subpartidas arancelarias 6401 al 6405

Figura 55. Partes del calzado.



Controles de calidad en los servicios prestados. El encargado del área de control de calidad es el Director del Departamento de Comercio Exterior y debe consultar en la aplicación los pedidos existentes a los productores a través del módulo de comercializadora, donde se generarán los reportes de dichos pedidos. Una vez determinados los pedidos pendientes, se realiza para cada productor la planeación de la recepción de cada pedido especificando la fecha futura de recepción junto con la cantidad de productos por cada referencia. Para realizar con base a este documento la planeación del control de calidad que se hará a los productos.

Cuando los diferentes productores han terminado con la elaboración de los pedidos, se comunican con el auxiliar de logística, quien es la persona encargada de la recepción de la orden de pedido. Los productores son los encargados de hacer llegar el producto a la comercializadora.

En el área de logística, específicamente en el proceso de control de calidad se revisa contra orden de pedido que las cantidades sean coherentes con la información de los documentos, que estén correctas las referencias solicitadas, los colores, el etiquetado, se revisa la mercancía de manera que no haya

inconsistencias en cuanto a lo que se espera de los productos según la planeación que fue realizada en el momento de recibir los pedidos.

3.6.5 Recursos

A continuación se presentan los recursos requeridos por la comercializadora internacional, de acuerdo con el proceso previamente definido.

- Recurso humano: El recurso humano requerido se ilustra en la tabla 72.

Tabla 72. Recurso humano requerido

Cargo	Número de personas
Gerente Administrativo y de Mercadeo	1
Director Departamento Comercio Exterior	1
Auxiliar de Logística y Exportaciones	1
Contador	1
Total de personas	4

Fuente: Autoras del estudio

- Recurso físico: En las siguientes tablas se ilustra muebles y enseres, equipos y elementos de seguridad industrial necesarios para la implementación del proyecto. Véase tablas 73 Y 74.

Tabla 73. Muebles y enseres

Nombre	Descripción	Cantidad
Juego de escritorio	Escritorio de madera con gaveta y cajón archivo. Medidas: 1.30x0.60x0.73.	2
Juego de escritorio tipo gerente	Escritorio de madera con gaveta invisible y dos gavetas auxiliares.	1

	Medidas: 1.79x0.60x0.73	
Juego de sala de espera	Juego de sala con mesa auxiliar	1
Archivador Vertical	Archivador vertical con cuatro gavetas, con su respectivo deslizador para carpetas. Medidas 0.60x0.58x1.30.	1
Silla Ejecutiva	Silla ergonómica	3
Mesón de trabajo	Mesón para revisar pedidos	1

Fuente: Industrimuebles Acosta y La casa del Multimueble

Tabla 74. Equipos

Nombre	Características	Cantidad
Teléfonos	De teclado: velocidad modem 14.4 bps, multidifusión, pantalla LCD	3
Impresora Multifuncional	Scanner y fotocopiadora	1
Computador portátil	Compaq Presario Referencia C768LA o equivalente	2
Computador de mesa	Compaq Ref: AQ563313LA o equivalente	1
Estabilizador	Regulador 120	1

Fuente: Vortice y Almacenes Exito

- Insumos: La selección de insumos se definió teniendo en cuenta que la actividad económica de la empresa es la comercialización internacional y lo que este requiera para su elaboración; entre los insumos que se puedan necesitar están los siguientes, Véase tabla 75.

Tabla 75. Papelería requerida

PAPELERÍA
Facturas x 500
Catálogos x 2
Recibos de Caja Menor x 50
Recibos de Caja x 500
Talonnario de Pedidos x 500
Remisiones x 500
Tarjetas de Presentación x 100
Libros contables x 1

Fuente: Publicidad Cóndor

3.6.6 Estudio de proveedores

La ciudad de Bucaramanga ofrece una buena cantidad de proveedores de recursos físicos, insumos y suministros, los cuales se requieren para el funcionamiento de la Comercializadora Internacional Exportaconmigo Ltda, para ello se han teniendo en cuenta aspectos como; calidad, variedad, precios, experiencia, facilidades de pago y atención.

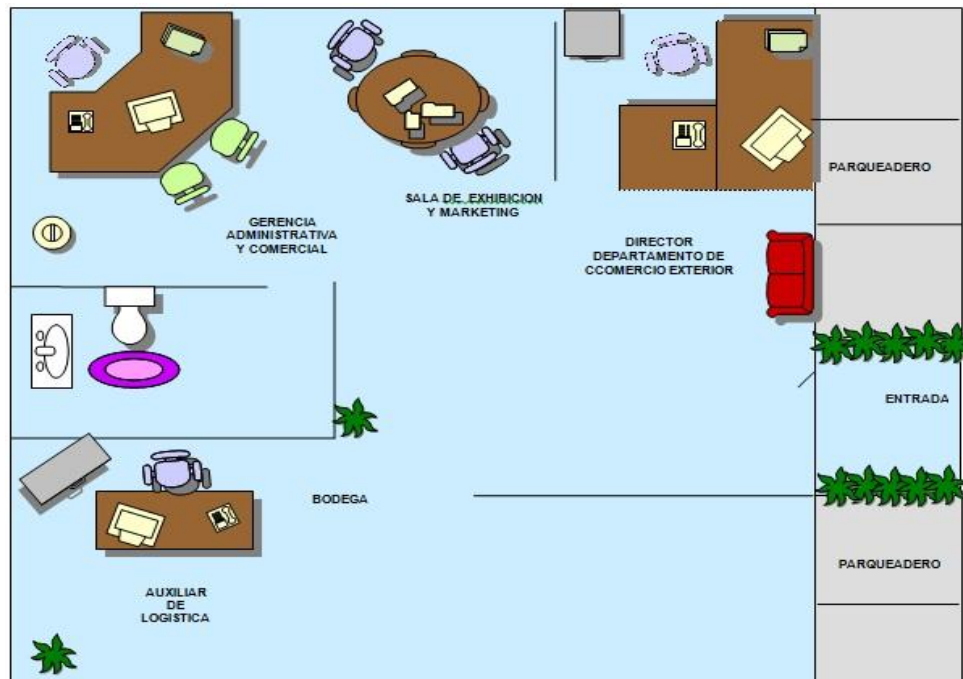
Tabla 76. Proveedores de recursos físicos

Elemento	Proveedor
Muebles y enseres	Industrimuebles Acosta y La casa del Multimueble
Equipos	Vortice y Almacenes Éxito
Página Web	Crilmag Proyectos
Publicidad y Papelería	Publicidad Cóndor

Fuente: Las autoras

3.6.7 Distribución de planta. La planta física que se ha seleccionado para la empresa cuenta con un área de 100 m² los cuales se distribuyen de la siguiente manera, como se observa en la Figura 56.

Figura 56. Distribución en planta



- Gerencia: Conformada por un escritorio con su respectiva silla y dos sillas de espera para los clientes internos y externos que visitan la empresa.
- Una sala de exhibición y marketing, este espacio es en el que los fabricantes llevan sus muestras, las cuales una vez seleccionadas se les toma una impresión fotográfica, para posteriormente subirlas a la página web.
- Bodega: en la cual se recibe la mercancía para su inspección y control de calidad y posterior empaque y embalaje.
- Área de Logística y Exportación: la integran dos escritorios con sus respectivas sillas y un archivador vertical para el manejo de la documentación soporte de cada exportación y demás.

3.7 LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN

El proceso de exportación es una labor que integra varias áreas de la empresa con el fin de optimizar el proceso de producción y distribución del producto. La distribución internacional contiene todos los pasos necesarios de exportación desde que está listo hasta el lugar de destino; para asegurar el éxito de la exportación es necesario realizar el proceso dentro de un plan logístico empresarial e integral.

La logística de exportación de un producto comprende la recepción de la orden de pedido, la selección del medio de transporte más competitivo, el empaque y embalaje del producto, el etiquetado, el seguro, el desarrollo de la cotización y la selección del método de cobro. La logística es una actividad interdisciplinaria que vincula las diferentes áreas de la empresa, desde la programación de compras hasta el servicio posventa, pasando por el aprovisionamiento de materias primas, la planificación y gestión de la producción, el almacenamiento, manipuleo y gestión de stocks, empaques embalajes, transporte, distribución física y los flujos de información.

3.7.1 Distribución física internacional

Es el sistema que permite visualizar la cadena de eventos por la que atraviesa el producto de exportación desde que está listo en el local del exportador hasta que llega al local del comprador. Un plan de distribución física para exportación permite evaluar, en función de alternativas de transporte, costos y tiempos, las mejores opciones de cada uno de los componentes de la distribución física internacional (DFI).

En un plan de DFI el producto se convierte en carga o en un embarque; las principales variables que se deben tener en cuenta para el análisis de la DFI para la exportación son las siguientes:

- Características del embarque: Producto, características de la carga, condiciones de venta y lugares de paso.
- Componentes de costo y tiempo de tránsito: en el país exportador, durante el tránsito internacional y en el país importador.

Entre los principales componentes directos de costo se encuentran: embalaje, mercado, documentación, unitarización, manipuleos, seguros, transporte, almacenamiento, aduaneros, bancarios y agentes. Se deben considerar además costos indirectos como son los administrativos y financieros. Para cada continuar con la logística de exportación a cada uno de los países a los cuales se desea ingresar, se trató por separado cada país para obtener información más amplia y completa de cada uno, ya que el diseño de la DFI para cada cliente, producto o mercado se asemeje a un traje hecho a la medida.

Distribución Física en Estados Unidos.

La República Federal de Estados Unidos, situada en Norteamérica, limita al Norte con Canadá, al Este con el Océano Atlántico, al Sur con México y al Oeste con el Océano Pacífico. La superficie total de su territorio es de 9.826.630 km². Durante el 2007 se exportaron a Estados Unidos 38.441.129,43 toneladas, que correspondieron a USD 10.373.300.379,6 en valor FOB, ubicándolo como el

primer socio comercial de Colombia. El mayor volumen de carga se manejó vía marítima, ocupando el 97.5% del total entre los dos países.

Estados Unidos posee una infraestructura de transporte desarrollada, suficiente para soportar las necesidades de su economía. Está compuesta por una red de carreteras de 226,605 km., que se extiende por todo el país conectando los 50 estados que lo componen, de los cuales 180.959 km. forman parte del vasto sistema nacional de carreteras. Tiene más de 6'430.366 km. de ferrocarril, que en su mayoría pertenecen a empresas privadas; también cuenta con oleoductos para el transporte de mercancías.

El acceso físico de los productos colombianos al mercado estadounidense se caracteriza por contar con importantes posibilidades tanto aéreas como marítimas, a través de servicios directos y con conexiones a los principales puertos y aeropuertos, con extensión de servicios por diferentes sistemas de transporte a la mayoría del territorio norteamericano.

Acceso marítimo. Estados Unidos posee una infraestructura portuaria compuesta por más de 400 puertos y sub puertos, de los cuales 50 manejan el 90% del total de toneladas de carga. Están localizados estratégicamente en los Océanos Pacífico y Atlántico. Algunos de los puertos estadounidenses se encuentran dentro del rango de los puertos más grandes y de mayor movimiento de carga del mundo. Para la costa Este se destacan por la afluencia de navieras con servicio directo y regular los puertos de: Nueva York, Baltimore, Charleston, Savannah, Jacksonville, Port Everglades, Miami, New Orleans y Houston,

Las principales navieras que prestan el servicio directo y con transbordos previos en Panamá y Bahamas desde Colombia hacia la costa Este son: Alianca Do

Brasil, American President, CMA-CGM, Compañía Chilena de Navegación, Compañía Sudamericana de Vapores, Dan Gulf Shipping, Evergreen Marine, FrontierLinerServices, HamburgSüd, Intermarine, Isabella Shipping, King OceanService, Maersk Line, MitsuiO.S.K. Lines, Seaboard Marine y WalleniusWilhelmsen, con tiempos de tránsito entre 3 y 10 días.

– El Puerto de Houston ocupa el segundo puesto dentro del ranking de los Estados Unidos y el décimo a nivel mundial por volumen de carga. Se caracteriza por poseer una de las instalaciones de carga extra dimensionada más desarrolladas del mundo y por ser el más importante complejo petroquímico. Cuenta con instalaciones para el manejo de carga general, refrigerada, contenedores, granos y otros materiales secos a granel. Posee 43 muelles para carga general y dos muelles para carga de líquidos.

– El Puerto de New Orleans cuenta con 38 puertos de atraque; una profundidad hasta 40'; almacenamiento cubierto de 557.000 m² y 24.000 km de hidrovías. Se caracteriza, por poseer 7 ferrocarriles y 249.000 Km de vías férreas, que facilitan su conexión con el este, oeste de Estados Unidos y Canadá. Cuenta con servicios de 16 líneas de barcas tanto para cabotaje como para el transporte por el río Mississippi, y 75 líneas de camión que sirven al puerto. Posee 38 sitios de atraque y se especializa en el manejo de cargas como acero, caucho, maderas y café.

– El Puerto de Nueva York, ocupa el tercer puesto dentro del ranking portuario estadounidense, es considerado el complejo portuario de la costa este, primordialmente por encontrarse muy cerca al mercado de consumidores más grande del mundo, por su ubicación estratégica y su movimiento de carga. Tiene acceso inmediato a la autopista interestatal y redes ferroviarias de la región. Su

infraestructura además de contar con siete (7) terminales que tienen más de 1.200 acres dedicados al almacenaje de contenedores, y 125.000 pies cuadrados de centros de distribución, se ha especializado en el manejo de todo tipo de carga en contenedores, carga Ro-Ro, carga suelta, productos agrícolas, madera para la construcción, acero, autopartes y productos químicos orgánicos. Por otro lado, en la costa oeste se destacan los puertos de Los Ángeles y Long Beach, con frecuencia promedio de un buque cada 9 días y tiempos de tránsito entre 10 y 17 días.

– El Puerto de los Ángeles forma parte de los 14 puertos más importantes de Estados Unidos; cuenta con 27 terminales principales de carga, incluyendo localidades para manejo de vehículos, contenedores, productos de carga seca y líquida, al igual que carga refrigerada. A su vez el Terminal puede albergar cargueros de hasta 250.000 toneladas de peso muerto y otra de las facilidades con que cuenta es el acceso ferroviario para la entrega de mercancía.

– El puerto de Long Beach es la puerta de flujo comercial entre Estados Unidos y Asia y es considerado el segundo puerto de mayor movimiento de los Estados Unidos y el undécimo puerto de mayor actividad de contenedores cargueros del mundo. Recibe importaciones de maquinaria, vehículos, juguetes, plásticos, químicos y equipos deportivos.

Las principales navieras que prestan el servicio desde Colombia con destino a la Costa Oeste son: Compañía Sudamericana de Vapores, Evergreen Marine, Hapag Lloyd, Hamburg Sud, Maruba y Mediterranean Shipping.

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

– El Aeropuerto Internacional de Miami es uno de los principales puertos aéreos para las exportaciones colombianas y ha sido considerado el aeropuerto de las Américas. Su capacidad para almacenar carga es de 130.232 metros cuadrados y por el ingresan 2'018.291 Toneladas anualmente, con destino al territorio norteamericano o en tránsito hacia otros países.

– El Aeropuerto John F. Kennedy de Nueva York, es considerado como la principal entrada internacional de pasajeros y de carga por el valor de envíos a Estados Unidos. El terminal general de aviación está compuesto por un área de 19.000 pies cuadrados.

– El Aeropuerto de Memphis se encuentra a 5 kilómetros del sur de la ciudad de Memphis. El área total del aeropuerto es de aproximadamente 16 kilómetros cuadrados, contenidos en tres terminales. Según estadísticas del Consejo internacional en Ginebra, Suiza, ocupa el primer lugar dentro de las superficies de almacenaje y manejo de carga vía aérea, con un total de 3 .692 081 toneladas.

Las principales aerolíneas que prestan servicio desde Colombia hasta estos aeropuertos de forma directa son: American Airlines, Avianca, Arrow Cargo, Continental, Delta, Centurión, Fedex, Polar Air Cargo, UPS y Tampa.

Cuando se trata de envíos de muestras, exportaciones pequeñas o envíos urgentes, la utilización del Courier, puede ser la más conveniente. Dentro de las fortalezas de nuestro intercambio por ésta modalidad, está la amplia y variada gama de servicios que se encuentran tanto de empresas internacionales como de compañías Courier nacionales. Los tiempos promedios oscilan entre 12 y 24 horas de tiempo de entrega puerta a puerta.

Adicional a los servicios directos, otras aerolíneas tienen las posibilidades de recibir carga en Colombia y llevarla a Estados Unidos en servicio con trasbordo desde: Toronto, Ciudad de Panamá, San Juan de Puerto Rico, Caracas, Ciudad de México y varias ciudades de Europa.

Documentos Requeridos Para Ingreso de Mercancías

Envío Comercial:

- Documento de transporte, sea este el conocimiento de embarque (B/L), la guía aérea (AWB) o certificado del portador, (nombramiento del consignatario para objetivos de aduana) como comprobante del derecho que tiene el consignatario para que pueda realizar la entrada a destino o internación.

- Factura comercial (con tres copias), emitido por el vendedor, este debe reflejar el valor por unidad y total, y la descripción de la mercancía.

- Manifiesto de Carga o Ingreso, formulario de aduana 7533 o Despacho Inmediato formulario de aduana 3461.

- Listas de bienes (PackingList), si es pertinente y otros documentos necesarios para determinar si la mercancía puede ser admitida. (Nota: efectivo 02-Jul-98, el límite de Entrada Informal aumentó de USD 1250 a USD 2000. Este

cambio no efectúa entradas que requieren una Entrada Formal, sin tener en cuenta el valor).

– Si las mercancías entran por Nueva York se requiere que en la casilla "Nature and Quantity of goods" se incluya también la descripción de los productos amparados en la(s) guía(s) hija(s).

Envío de Muestras. Se deben cumplir los requisitos referentes a envío comercial.

Envío de donaciones. Los regalos o donaciones no deben superar los USD 100.00 en el valor de la venta al público; pueden ser embarcados y recibidos por amigos y parientes en los Estados Unidos, libres de derechos y fiscales, siempre y cuando la misma persona no reciba más de USD 100.00 en el embarque de regalo en un día. Sin embargo, perfumes que contengan alcohol (cuyo valor para la venta sea superior a USD 5.00), productos derivados del tabaco y bebidas alcohólicas son excluidos de esta provisión y no son tenidos en cuenta como regalos.

Aunque los regalos o donaciones dirigidos a más de una persona pueden ir en un mismo embarque, estos deberán ir empacados individualmente, con su respectiva marcación, conteniendo la siguiente información:1) Regalo voluntario, 2) Naturaleza del regalo y 3) Valor exacto de venta al público.

Adicionalmente, el regalo o donación debe ser marcado por fuera con los nombres de los destinatarios y el valor de cada regalo. Si cualquier artículo contenido dentro del paquete del regalo o donación está sujeto a pagar impuesto o excede la

concesión de regalo permitida, aquel regalo no se licenciará bajo el término de “regalo libre de impuestos” y estará sujeto al pago de derechos tributarios.²⁹

Muestras sin valor comercial. Para envíos de muestras que no representan un valor en el mercado, es importante en primera instancia que el exportador conozca que todo país cuenta con requerimientos para el ingreso de dichas muestras. En los Estados Unidos el ingreso de las muestras está sujeto principalmente a los siguientes requerimientos:

- La carga no debe estar en condiciones de ser usada.
- Debe ser presentada en pequeñas cantidades (1 o 2 piezas por ítem) para *commodities* que no requieren visa o requerimientos de cuota.
- Si se trata de productos alimenticios en muchas ocasiones no son aceptados como muestra y será la FDA (Institución encargada en este tema), quien determine si se considera muestra o no.
- Se debe indicar en la factura que son muestras sin valor comercial y señalar su valor para efectos de aduana.
- No son sujetos a ningún tipo de impuesto si la aduana acepta la mercancía como muestra.

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

²⁹www.proexport.com.co

Algunas condiciones que afectan el transporte y distribución de mercancías.

Con el fin de facilitar la entrada de las mercancías, la aduana de los Estados Unidos y los particulares crearon unas certificaciones que permiten a los exportadores, transportistas e importadores, entre otros, una disminución en las inspecciones aduaneras en destino. Estas certificaciones agilizan los tiempos de tránsito y generan ahorros al no tener que incurrir en el costo de inspección y re-empaque.

– Manifiesto Anticipado: Para transporte marítimo y aéreo fue establecido, como consecuencia de los atentados del 11 de septiembre de 2001, el envío anticipado del manifiesto de carga, mediante el cual las navieras y aerolíneas, deben presentar este documento al Servicio de Aduanas de Estados Unidos así: En transporte marítimo 48 horas antes de embarcar la carga, mientras en transporte aéreo, se debe realizar la transmisión en el momento de despegue de la aeronave “wheels up”, para los aeropuertos ubicados al norte de Ecuador, esta reglamentación se aplica, para embarques que tengan como destino final puertos y/o aeropuertos de Estados Unidos o se encuentren en tránsito.

– Código Internacional Para La Protección De Los Buques y De Las Instalaciones Portuarias ISPS: A raíz de los actos terroristas ocurridos en los Estados Unidos, el 11 de septiembre de 2001, se vio la necesidad de incrementar las medidas de seguridad en todos los puertos del mundo en general, con el fin de contrarrestar el accionar de los grupos terroristas que buscan protagonismo a través de acciones de impacto mundial, por eso la Organización Marítima Internacional (OMI) adopta el código ISPS (Siglas en inglés) y en Español PBIP (Código Internacional para la protección de los buques y de las instalaciones portuarias) mediante resolución adoptada el 12 de diciembre de 2002 por la

conferencia de los Gobiernos contratantes del Convenio Internacional para la seguridad de la vida humana en el mar y enmiendas necesarias a los capítulos V y XI del convenio SOLAS, mediante las cuales el código fue implementado de forma obligatoria a partir del 1 de julio de 2004.

- BASC (The Business Alliance for Secure Commerce). Este mecanismo garantiza y fortalece los estándares de seguridad, tanto de las empresas exportadoras como proveedoras de servicios.

- C-TPAT (Customs Trade Partnership Against Terrorism). Esta certificación surgió como consecuencia de los actos acaecidos el 11 de septiembre de 2001, busca un mayor compromiso por parte de los participantes de la cadena de abastecimiento involucrando todos los eslabones (transportistas, agentes, exportadores, importadores, etc.), Aquí encontrará en que consiste, el proceso de validación, preguntas más frecuentes, C-TPAT para importadores, explotadores, transportadores, entre otros.

- Legislación Relacionada con Aspectos Fitosanitarios. La Convención Internacional de Protección Fitosanitaria CIPF y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO han adoptado normas fitosanitarias internacionales NIMF para garantizar una acción común y eficaz que impida la propagación e introducción de plagas en las plantas y sus productos, y promover las medidas apropiadas para combatirlas.

- Exigencia Cumplimiento de la Norma Internacional de Protección Fitosanitaria. Estados Unidos aplica la norma NIMF-15 desde febrero de 2004. Esta medida reduce el riesgo de introducción y/o dispersión de plagas cuarentenarias relacionadas con el embalaje de madera (incluida la madera de estiba), fabricado de madera en bruto de coníferas y no coníferas, utilizado en el

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

Transporte por carretera. Al momento de realizar exportaciones al mercado de Estados Unidos, se debe tener en cuenta el transporte interno por carretera así como el peso máximo permitido para los camiones. Para cumplir esto, los contenedores que ingresan a este país y camiones que transitan deben cumplir con lo siguiente:

Peso máximo permitido por contenedor en algunas ciudades:

– Miami y Fernandina Beach

- Contenedor de 20': Máximo 38.000 libras
- Contenedor de 40' y 45': Máximo 44.000 libras
- Contenedor de 40' Reefer: Máximo 50.000 libras
- Contenedor de 20' Commodity TILES: Máximo 47.500 libras

– Houston

- Contenedor de 20': Máximo 39.000 libras
- Contenedor de 40': Máximo 44.000 libras
- Recargo por sobrepeso: US \$ 400 por cada 2000 libras.

- Otros destinos: Puerto / Puerto
- Contenedor de 20': Máximo 44.000 libras
- Contenedor de 40': Máximo 52.500 libras
- Recargo por Sobre Peso: US\$ 250 por cada 2000 libras.

Si el destino final de la carga es una ciudad en el interior del país, sin excepción, el peso máximo permitido por contenedor de 20' y de 40' es de 46.000 lbs.

Distribución Física en Puerto Rico

El Estado libre asociado de Puerto Rico es una isla caribeña localizada al Este de República Dominicana y al Oeste de las Islas Vírgenes, lo que le da una posición privilegiada a lo largo del Pasaje de Mona que es una de las sendas claves de navegación hacia el canal de Panamá. Es un archipiélago conformado por la isla principal de Puerto Rico y un número de islas y cayos más pequeños en las que las más importantes son: Mona, Vieques y Culebra. La isla principal tiene un área de 13.790 kilómetros cuadrados de los cuales 8.870 son terreno sólido y 4.921 son aguas territoriales. Su línea de costa es de 501 km.

Los principales socios comerciales de Puerto Rico son Estados Unidos, Reino Unido, Países Bajos y República Dominicana. De estos, la economía estadounidense concentra el 90.4% de sus exportaciones y el 55% de sus importaciones.

La economía puertorriqueña se encuentra concentrada en el sector terciario, y es una de las más dinámicas de la región Caribe. Posee alta inversión extranjera directa de empresas estadounidenses debido a los favorables incentivos impositivos y su sector primario representa el 1% de la economía concentrado en la caña de azúcar y animales vivos. El sector secundario es el 45% del PIB y las industrias más representativas son la farmacéutica, la de componentes electrónicos, comidas procesadas y de prendas de vestir. Por último los servicios representan el 54% del PIB y el turismo es la actividad más representativa de este sector.

La infraestructura actual del sistema vial de carreteras, está compuesta por 25.735 kilómetros, de los cuales 24.353 se encuentran pavimentados y 1.832 sin pavimentar. En cuanto a la infraestructura férrea tiene construidos 96 kilómetros aproximadamente. En el año 2007 Colombia exportó hacia territorio Puertorriqueño la suma de US 226.486.871 FOB equivalentes a 1.524.958 toneladas de carga. Del total de exportaciones del 2007, el 86% corresponde a exportaciones realizadas a través de transporte marítimo y el 13% corresponde a transporte aéreo.

Por su parte, en el primer trimestre del 2008 las exportaciones ascendieron a US 51.740.048 FOB que representan 353.163 toneladas, ubicándolo como el veintisieteavo socio comercial de Colombia en términos de valor, donde el 14% fueron vía aérea y el 86% vía marítima. El 65% de los artículos exportados se encontraron en la categoría de no tradicionales y el 35% en tradicionales. La isla cuenta con diferentes posibilidades de acceso. Las exportaciones transportadas desde Colombia por avión y por vía marítima tienen servicios directos y con transbordos. En servicios marítimos se manejan contenedores tanto para carga general como para productos perecederos.

Acceso marítimo. Puerto Rico es, en dirección Este, la última de las Antillas Mayores en el Océano Atlántico. La Isla se encuentra alrededor de 1600 kilómetros al Sureste de Miami y cerca de 804 kilómetros al norte de Venezuela.

El Puerto de San Juan es el más importante del país debido al gran volumen de carga manejada, a nivel mundial se encuentra entre los 17 puertos marítimos más importantes y ocupa el número 10 después del puerto de Savannah en Georgia en movimiento de carga por contenedores en los puertos de Estados Unidos. El Puerto de San Juan realiza sus operaciones de carga dentro de las instalaciones de la Autoridad de los Puertos en Puerto Rico. Las principales características que tiene el Puerto son:

- 102.193 metros cuadrados de almacenaje
- 424.440 metros cuadrados de espacio para contenedores
- 139.354 metros cuadrados de espacio abierto
- 6.919 metros de atraque (34 muelles y 46 atracaderos)

Dentro de los muelles de carga más importantes en el puerto, figura el de Puerto Nuevo que está dedicado principalmente al manejo de carga en furgones y cuenta con numerosas instalaciones de almacenaje, estacionamientos para camiones y cobertizos para carga en tránsito. Otros muelles como el de Puerta de Tierra e Isla Grande se usan para carga general y cuentan con todos los servicios necesarios para las instalaciones de este tipo. Otro puerto destacado es el de Guayanilla que es una bahía natural ubicada a 12 kilómetros de la costa Oeste de Ponce. Tiene capacidad para recibir embarcaciones de cualquier calado y el servicio de aduana está disponible por la oficina de la autoridad de Puertos ubicada en Ponce.

Casi la totalidad de servicios marítimos desde Colombia se dirigen principalmente al Puerto de San Juan. Actualmente se dispone de zarpes directos desde la Costa Atlántica (Cartagena, Barranquilla y Santa Marta) con tiempos de tránsito que oscilan entre 2 a 4 días. Las posibilidades se aumentan mediante transbordos vía Kingston en Jamaica, Cristóbal en Panamá y Pointe A Pitre en Guadalupe. Por el contrario desde Buenaventura la oferta es bastante reducida, tan sólo tres (3) navieras prestan el servicio. El tiempo de tránsito promedio en esta ruta oscila entre 7 y 10 días.

Es importante señalar que el comercio marítimo entre Colombia y Puerto Rico, se ve favorecido por las posibilidades de embarcar carga suelta (inferior a la capacidad de un contenedor), servicio que es prestado por 3 consolidadores en la ruta.

Acceso aéreo. Puerto Rico cuenta con una amplia red aeroportuaria que está conformada por 29 terminales aéreas. El Aeropuerto Internacional Luis Muñoz Marín es el principal terminal aéreo de la isla. Se encuentra en Carolina a 5 Km. del sudoeste de San Juan y figura entre los primeros 50 aeropuertos en Estados Unidos y entre los primero 100 de todo el mundo en cuanto a movimiento de pasajeros y carga, y es además, eje del transporte aéreo en el Caribe.

Diariamente maneja 500 operaciones con vuelos internacionales hacia Europa, Norte, Centro y Sur América y toda la región del Caribe. Con más de 20 líneas aéreas y 16 operadores de carga, se ofrece allí una pluralidad de alternativas de vuelos. Tiene tres terminales y un centro mundial de carga.

Otro aeropuerto de gran importancia es el Aeropuerto de Aguadilla Rafael Hernández. Este se encuentra ubicado en el Norte del municipio de Aguadilla y dado el crecimiento de transporte de carga, se espera que se convierta en la principal Terminal para manejo de mercancías. La pista del aeropuerto es de 3.567 metros de largo por 61 metros de ancho lo que hace que sea la pista más ancha del Caribe

La oferta de servicios aéreos a Puerto Rico no es muy amplia, ya que únicamente 6 aerolíneas prestan el transporte de carga. Los vuelos cargueros parten de Bogotá, Cali y Medellín y se dirigen principalmente hacia el Aeropuerto Internacional de San Juan. Además de algunos vuelos directos, existen otras posibilidades de transporte, con conexiones en Ciudad de Panamá, Caracas y Miami. Las frecuencias son diarias para algunas de las aerolíneas.

Otros aspectos para manejo logístico en destino.

Documentos Requeridos Para Ingreso de Mercancías

Envíos Comerciales: Para los envíos comerciales hacia Puerto Rico se requieren: factura comercial y guía aérea (AWB). Deben indicar en la factura el valor declarado de los envíos.³⁰

Envíos muestras sin valor comercial. Para envíos consolidados, Puerto Rico requiere que todos los commodities sean catalogados sobre el AWB. Además, el número de cajas debe corresponder a la descripción. Aunque los diferentes

³⁰www.proexport.com.co

commodities puedan ser combinados sobre el mismo AWB, el término "Consolidación" no debe ser usado. La descripción es usada para determinar la tasa de impuestos aplicable.

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

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

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

Para conocer la reglamentación vigente en el caso de Puerto Rico se debe consultar al Departamento de Transportación y Obras Públicas de Puerto Rico.

Normatividad fitosanitaria. Puerto Rico aplica desde el 1 de marzo de 2005 la norma internacional para medidas fitosanitarias (NIMF 15), esta medida reduce el riesgo de dispersión de plagas relacionadas con el embalaje de madera; la medida recae en: Pallets, Estibas de madera, Bloques, Cajas y demás empaques y embalajes de este material utilizados en el comercio internacional. Es decir que los exportadores que usen este tipo de embalajes, deben conseguir la autorización NIMF 15. Para Colombia, el ICA es la entidad encargada de autorizar la marca.

La oferta de transporte de carga desde Colombia hacia Estados Unidos y Puerto Rico es amplia, en estas rutas existe una variada gama de servicios directos por vía marítima y aérea

3.7.2. Empaque y embalaje

Desde el punto de vista económico, la primera función del embalaje es transformar los bienes producidos en mercancías, de introducirlos en el mercado permitiendo la conservación y el transporte. Existen tres tipos de embalajes que cumplen funciones diferentes.

- Embalaje primario: constituye una única unidad de venta para el consumidor. Sirve para proteger la integridad del producto desde un punto de vista químico, bacteriólogo, térmico y mecánico. Los productores de calzado para dama en cuero manejan un embalaje primario que consta de una caja, elaborada en cartón biodegradable de baja densidad con impresión de la imagen corporativa de cada uno de proveedores que identifica su empresa.

Figura 57. Embalaje primario.



Fuente: Calzado Inca

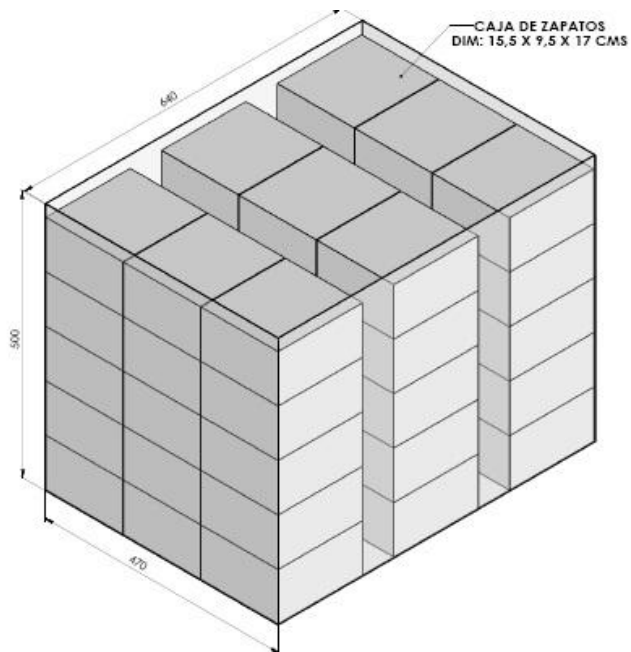
- Embalaje secundario. Agrupa un cierto número de unidades y cumple una función de protección mecánica y de racionalización del espacio, permitiendo que las mercancías sean transportadas sin sufrir ningún daño.
- Embalaje terciario: Facilita la manipulación y el transporte de la mercancía. En el caso del calzado se utiliza un empaque terciario que consta de una caja de cartón de alta densidad cuya capacidad de agrupación va de 18, 36 o 45 pares de zapatos, para facilitar la manipulación y transporte de la mercancía.

Figura 58. Embalaje terciario



En la caja mostrada en la figura 58 se pueden colocar 45 pares de zapatos, como se muestra en la Figura 59.

Figura 59. Ordenamiento interno dentro del empaque terciario

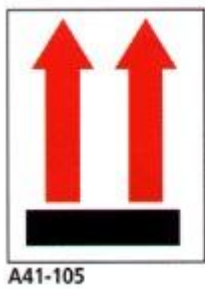


3.7.3 Marcado

La comercializadora internacional cumple los parámetros de marcado según las normas internacionales y según el país de destino de la mercancía, incluyendo los símbolos pictóricos, para la exportación de calzado en cuero para dama. Se utilizarán los indicados en la figura 60.

Figura 60. Símbolos pictóricos





Para la Distribución Física Internacional el correcto marcado facilita la pronta localización de la mercancía, la rápida comprensión de lo escrito y la fácil localización de la carga con los documentos que amparan el embarque. Dentro de las especificaciones para el marcado del embalaje (y cuando éste cumple funciones de empaque) se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El material de las marcas debe ser indeleble, de gran resistencia a la abrasión y al manejo.
- La legislación existente en el país exportador e importador, y estar acorde con las disposiciones aduaneras respectivas.
- El tamaño de las marcas debe ser por lo menos de 100 milímetros, a menos que las piezas a marcar sean más pequeñas.

El sistema de embalaje debe llevar impreso o mediante rótulos adhesivos la siguiente información:

- La identidad y ubicación geográfica del productor y/o exportador y la del importador o comprador en el lugar de destino.

- La identificación comercial del producto (sí éste no es susceptible al robo), cantidad de unidades contenidas, números del paquete en relación con el total del despacho y los números de los documentos de exportación.
- Colocar el emblema “Hecho en Colombia”, en el idioma del país destino

Figura 61. Características que debe tener la caja



En la siguiente figura se muestra un ejemplo real que cumple con ese diseño.

Figura 62. Ejemplo de una caja fabricada según especificaciones

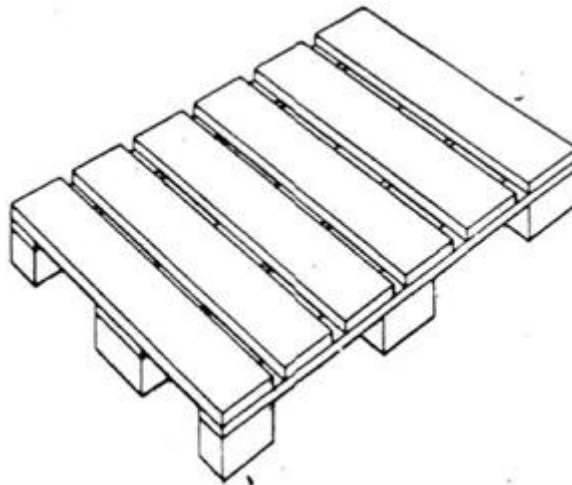


3.7.4 Unitarización

La unitarización permite agrupar los productos en sus respectivos sistemas de empaque y/o embalaje, sobre un palet (estiba) debidamente asegurado con esquineros, zunchos (flejes), grapas, mallas o películas envolventes de tal manera que se puedan manipular, almacenar y transportar como una sola "unidad de carga", de forma segura. Los principales elementos empleados para la unitarización son: palet o estiba (esquineros, grapas, mallas o películas, rótulos), contenedores.

Para el caso de la Comercializadora Internacional, se determinara la forma de la unitarización de la carga, dependiendo de la cantidad de pares de calzado para dama en cuero a exportar, para este caso que se parte de la base de una exportación de 300 pares, para la cual se utilizara un palet de medidas de 1.20 m x 0.80 m, como el que se ilustra en la Figura 63.

Figura 63. Palet.



3.7.5 Documentación

Tabla 77. Trámites y entidades para documentación

Pasos y trámites	Instituciones involucradas y/o mayor información	
1. Estudio de mercado y localización de la demanda	MINCOMERCIO, PROEXPORT	C.I. EXPORTA CONMIGO
2. Registro ante cámara comercio y obtención NIT	DIAN, CÁMARA DE COMERCIO	C.I. EXPORTA CONMIGO / PRODUCTORES
3. Inscripción en el registro nacional de exportadores R.N.E. (<i>Ley 6/92 - Devolución del IVA</i>)	MINCOMERCIO	C.I. EXPORTA CONMIGO
4. Exportador remite factura y el importador abre la carta de crédito	EXPORTADOR	
5. Exportador recibe confirmación de apertura del Banco Comercial Colombiano y contrata transporte	MINCOMERCIO, BANCOS	
6. Exportador tramita en caso de requerirse registro sanitario, autorización expresa o inscripción ante la entidad correspondiente	INVIMA, MINCOMERCIO	NO APLICA
7. Tramitación del certificado de origen cuando se requiera	MINCOMERCIO	PRODUCTORES
8. El exportador adquiere y diligencia el documento de exportación en la administración de aduana	MINCOMERCIO, DIAN	C.I. EXPORTA CONMIGO
9. Solicitud de Vo. Buenos. expedidos por entidades de control a ciertas exportaciones	MINCOMERCIO -> (Mineralco, Minambiente, Invima, ICA, INPA)	
10. El exportador presenta el dex ante la dirección de impuestos y aduanas nacionales D.I.A.N. Y adjunta documento de identidad, documento de transporte, factura comercial, e inscripciones	DIAN	
11. La D.I.A.N. efectúa la revisión documental y física de la mercancía y autoriza el despacho de la mercancía	DIAN	
12. La D.I.A.N. envía una copia del dex al Incomex con el objeto de registrar la exportación definitiva	DIAN, MINCOMERCIO	
13. El exportador recibe el pago de la mercancía a través de su intermediario financiero	BANCOS	

14. El exportador diligencia la declaración de cambio correspondiente y efectúa la venta de divisas a su intermediario cambiario. En caso de que la financiación sea mayor a 12 meses de la fecha del D.E.X. debe registrar la operación en el banco de la república	MINCOMERCIO, BANREPÚBLICA	C.I. EXPORTA CONMIGO
15. En la declaración de cambio el exportador da poder al intermediario para solicitar el certificado de reembolso tributario C.E.R.T. ante el Incomex	MINCOMERCIO	
16. El Incomex verifica la solicitud y de encontrarla correcta, liquida el CERT, produce una resolución para reconocer dicho incentivo y la remite al Banco de la República.	MINCOMERCIO	
17. El Banco de la República crea una subcuenta a favor del exportador a través del intermediario financiero por donde se reintegraron las divisas abonándole de esta forma el valor del CERT.	BANREPÚBLICA	

Fuente: <http://www.businesscol.com/comex/exportguia.htm>

3.7.6 Conclusiones de viabilidad del estudio técnico

Una vez realizado el estudio técnico se puede determinar lo siguiente:

- Para determinar el acceso de un producto a cierto país se debe conocer las barreras de entrada, los impuestos y las condiciones de la logística internacional.
- Las especificaciones de etiquetado son diferentes para cada país destino.
- El lugar óptimo para situar la empresa en la ciudad de Bucaramanga es el sector de San Francisco, por el lugar de concentración del sector calzado de la ciudad.

- Para la optimización de los recursos, se debe optar por la repartición de utilidades entre los socios para el bienestar de la empresa y de los interesados.
- Por motivos de seguridad económica y manejo de recursos, se establece manejar las ventas con un anticipo del 50% y la diferencia contra entrega, aceptación y conformidad del comprador.
- Los controles de calidad especificados son necesarios y aún por desarrollar para el ofrecimiento a los clientes internacionales de productos altamente competitivos.

4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN

La empresa se constituirá como Sociedad de Responsabilidad Limitada bajo el nombre de Comercializadora Internacional Exportaconmigo Ltda., la cual se registrará por las normas contempladas en el Código de Comercio, con inscripción en Cámara de Comercio, igualmente trabajará bajo régimen simplificado artículo 499 de la ley tributaria gestión que se efectuará ante la administración de aduanas DIAN, que es la entidad encargada de gestionar el Registro único Tributario, para lo que se seguirá el proceso que se describe a continuación.

Una vez revisado el nombre, se envía la comunicación a la Cámara de Comercio para el estudio del nombre comercial para la empresa, con lo cual se determina si ya existe entidad comercial con el nombre de C.I. Exportaconmigo Ltda. Para la constitución de la Comercializadora Internacional se realizan los siguientes trámites:

- Razón social o denominación de la Empresa: Comercializadora Internacional Exportaconmigo Ltda.
- Identificación de los socios:

Ana María Poveda Caceres	CC. 63.498.934 de Bucaramanga
Laura Carolina Monroy Sanabria	CC. 46.377.803 de Sogamoso
Cristian Camilo Rivera Hernández	CC.74.180.478 de Sogamoso
Yolanda Sanabria Suarez	CC. 41.738.314 de Bogotá

Nacionalidad: Colombiana .

Domicilio: Carrera 20 No 21-32 Barrio San Francisco.

- Termino de duración: Se conformará por cinco años, bajo la posibilidad de ser renovada.
- Objeto social de la empresa: Comercialización y exportación de calzado en cuero.
- Capital social: Valor \$74.798.692, del cual cada socio efectuará un aporte de \$18.699.741 y se adquirirá un crédito por un monto de \$10´000.0000 en una entidad bancaria, para un total \$ 84.798.692
- Facultades del representante legal: El representante legal representará a la empresa en juicio y extrajudicialmente y en tal carácter le corresponden las siguientes funciones:
 - Ejecutar las decisiones de la junta de socios y observar las decisiones que esta le impartan.
 - Crear los empleos que sean necesarios para la buena marcha de la empresa, de conformidad con los presupuestos, designar y remover libremente los empleados, determinar ocupación y remuneración y efectuar los despidos correspondientes.
 - Celebrar todos los contratos y ejecutar todos los actos que tiendan a la realización del objeto social, sometiendo previamente junta aquellos negocios que por su naturaleza o cuantía de la operación.
 - Recibir notificaciones y representar a la empresa ante cualquier proceso judicial o extrajudicial, presentar cualquier recurso o documento necesario para la defensa de la empresa.

- Convocar a reunión de junta cuando lo estime conveniente o según estatutos de la empresa.
 - Preparar y presentar a la junta un presupuesto anual sobre los negocios.
 - Las demás que le confieren los estatutos y las leyes.
- Nombramientos: Se nombra como Representante Legal de la Empresa Comercializadora Internacional Exportaconmigo Ltda. a Ana Maria Poveda Cáceres identificada con Cédula de Ciudadanía No. 63.498.934.

4.2 ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

4.2.1 Visión

Comercializadora Internacional Exportaconmigo Ltda. En el año 2015, será reconocida como una de las comercializadoras internacionales de calzado en cuero más importantes en Santander, brindando alternativas de exportación a los empresarios del sector en la ciudad de Bucaramanga.

4.2.2 Misión

Comercializadora Internacional Exportaconmigo Ltda., es una comercializadora internacional encargada de exportar calzado en cuero fabricado por los pequeños y medianos empresarios de Bucaramanga, a países como Estados Unidos y Puerto Rico, ofreciendo una altísima calidad logística y talento humano a nuestros clientes.

4.2.3. Objetivo estratégico

En el 2011 se adelantará una investigación de mercados en el sector calzado en la ciudad de Bucaramanga, y en países destino como lo son Estados Unidos y Puerto Rico.

4.3 POLÍTICAS

- El personal que vaya a ser contratado, debe demostrar disposición de servicio, igualmente sus competencias laborales en todas las labores relacionadas con atención al público y ventas.
- El horario de trabajo debe cumplirse estrictamente.
- Los pagos de nómina y de seguridad social se debe realizar puntualmente.
- El periodo de prueba del personal es de 60 días.
- Las capacitaciones a las que haya lugar, se realizarán en el horario de trabajo.
- Para el proceso de selección de vacantes, la empresa efectuará búsqueda en prensa y bolsas de empleo.
- Cada año se efectuará una evaluación de desempeño en busca de mejorar falencias en el cargo.
- Los empleados están sometidos a examen médico de ingreso y de retiro.

- Las hojas de vida serán confirmadas según referencias laborales, para conocer la experiencia en el cargo a desempeñar.
- Todo nuevo funcionario antes de iniciar labores en la Empresa deberá recibir un curso de capacitación sobre los productos que se comercializan.
- La Empresa reconocerá el esfuerzo de los empleados, para lo cual dará una bonificación extralegal al final del año por cumplimiento de metas.

4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa Comercializadora Internacional Exportaconmigo Ltda., presenta el organigrama definido para iniciar actividades, teniendo en cuenta la evolución de la empresa el representante legal tendrá la potestad para abrir nuevos cargos o vacantes. Ver figura 64.

Figura 64. Organigrama de arranque



4.5 DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS

Tabla 77. Cargo Gerente General

NOMBRE DEL CARGO: Gerente General	CÓDIGO: 001	FECHA: 2011 – 10 – 01
DIVISIÓN: Administrativo	DEPARTAMENTO: Administrativo	
SECCIÓN: Oficina	CARGO JEFE INMEDIATO: Junta Directiva	
SUPERVISA A: Director del Departamento de Comercio- Auxiliar de Logística	No CARGOS IGUALES: Ninguno	
FUNCIÓN PRINCIPAL: Administrar ingresos y egresos, relaciones públicas, supervisar las actividades para llevar a cabo la exportación.		
DETALLE DE FUNCIONES		
<p>Liderar y velar por el cumplimiento de la misión, visión, los principios y valores organizacionales de la empresa.</p> <p>Contribuir con eficacia, eficiencia y efectividad en la ejecución de los procesos en que se encuentre comprometido.</p> <p>Encargado de la logística y desarrollo de estrategias de publicidad y promoción, tanto para el cliente que exporta como para el cliente que importa.</p> <p>Abrir nuevos mercados para comercializar y exportar calzado.</p> <p>Atención, servicio y asesoría al cliente.</p> <p>Responder y por los equipos de la empresa y velar por el buen uso y mantenimiento de los mismos.</p> <p>Manejar con responsabilidad y confiabilidad los recursos económicos generados en la prestación del servicio.</p> <p>Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por la junta y tengan relación con la naturaleza de su cargo.</p>		

Tabla 78. Cargo de Director de Comercio Exterior

NOMBRE DEL CARGO: Director del Departamento de Comercio Exterior	CÓDIGO: 2	FECHA: 2011 – 10 – 01
DIVISIÓN: Comercio Exterior	DEPARTAMENTO: Comercio Exterior	
SECCIÓN: Oficina	CARGO JEFE INMEDIATO: Gerente General	
SUPERVISA A: Auxiliar de Logística	No CARGOS IGUALES: Ninguno	
FUNCIÓN PRINCIPAL Realizar mantenimiento a clientes potenciales, resaltando la calidad del servicio y dando a conocer el portafolio de la empresa y los beneficios de la exportación de calzado a EE.UU. y Puerto Rico.		
DETALLE DE FUNCIONES Atender de forma cordial a los clientes potenciales y a los actuales. Investigar el mercado de la ciudad para captar número de clientes para <i>C.I. EXPORTACONMIGO LTDA.</i> Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por el Gerente Administrativo y de Mercado		

Tabla 79. Cargo Auxiliar de Logística

NOMBRE DEL CARGO: Aux. de Logística 1 y 2	CÓDIGO: 3	FECHA: 2011– 10 – 01
DIVISIÓN: Administrativa	DEPARTAMENTO: Administrativo	
SECCIÓN: Comercio Exterior	CARGO JEFE INMEDIATO: Director del Departamento de Comercio Exterior	
SUPERVISA A:	No CARGOS IGUALES: Ninguno	
FUNCIÓN PRINCIPAL Ejercer control sobre el proceso de exportación del calzado a los países destino en este caso EE.UU. y Puerto Rico.		
DETALLE DE FUNCIONES Elaboración de la documentación ante las entidades pertinentes para el proceso de exportación. Coordinar con el transporte del comprador los detalles para la entrega producto.		

4.6 ASIGNACIONES SALARIALES

Las asignaciones salariales para los empleados de la empresa Comercializadora Internacional Exportaconmigo Ltda., están estipulados en la Tabla 80.

Tabla 80. Asignaciones salariales

Cargo	Salario
Gerente General	\$ 2.500.000
Director del Departamento de Comercio Exterior	\$ 1.700.000
Auxiliar de Logística 1	\$ 800.000
Auxiliar de Logística 2	\$ 800.000

5. ESTUDIO FINANCIERO

En este estudio se tendrá en cuenta las inversiones, los costos, el precio de venta, y los estados financieros que se proyectarán a 5 años para la comercializadora internacional de calzado Exportaconmigo Ltda.

5.1 INVERSIONES

Hacen parte de las inversiones, la fija, la diferida, y el capital de trabajo para los tres primeros meses de vida de la empresa

Tabla 81. Inversión en muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES			
CONCEPTO	Cantidad	Valor unitario	Valor Total
Juego de escritorio tipo ejecutivo	2	630000	1.260.000
Juego de escritorio gerente	1	1200000	1.200.000
Archivador Vertical	1	400000	400.000
Mesón de trabajo	1	350000	350.000
Silla ergonómica	3	220.000	660.000
Estante metalico	1	150.000	150.000
Sala de espera	1	830.000	830.000
Total			4.850.000

Respecto a los equipos de oficina requeridos, éstos se relacionan en la Tabla 82.

Tabla 82. Inversión en equipos de oficina.

EQUIPOS DE OFICINA			
CONCEPTO	Cantidad	Valor unitario	Valor Total
Computador portátil Compaq Presario	2	1400000	2.800.000
Computador de mesa Compaq	1	1270000	1.270.000
Impresora multifuncional Epson CX 3900.	1	275000	275.000
Regulador - Estabilizador	2	135000	270.000
Teléfonos	3	58000	174.000
Total			4.789.000

La suma de los dos anteriores conceptos permite totalizar la inversión en activos fijos, que se resume en la Tabla 83.

Tabla 83. Total de inversión en activos fijos

TOTAL INVERSION FIJA	
Inversión	Valor
MUEBLES Y ENSERES	4.850.000
EQUIPOS DE OFICINA	4.789.000
Total	9.639.000

5.1.2 Inversión diferida

En ésta se incluirán los trámites de constitución y legalización de la empresa, el estudio de mercados, la adecuación de las oficinas, y el presupuesto publicitario de lanzamiento.

Tabla 84. Total inversión diferida

INVERSION DIFERIDA	
DIFERIDO	VALOR TOTAL
Estudio de factibilidad	2.100.000
Adecuación de oficinas	1.500.000
Gastos notariales y de funcionamiento	1.800.000
Registro Camara de Comercio	220.000
Página Web	2.450.000
Licencias Office Basic Pyme	900.000
Publicidad y promoción de lanzamiento	2.200.000
Total	11.170.000

5.1.3 Inversión de Capital de Trabajo

El capital de trabajo está constituido por las inversiones necesarias para cubrir costos y gastos generados por la operación o funcionamiento normal del proyecto. El monto correspondiente debe estar disponible al final del período de implementación. Está conformado en esencia por las necesidades de efectivo, de

inventarios, de financiamiento de cuentas por cobrar, de avances a proveedores y de pago de gastos por anticipado.

5.1.3.1 Costos indirectos fabricación

En este rubro se comparten algunos costos con administración y ventas (agua, luz, teléfono, implementos de aseo, y arriendo).

Tabla 85. Costos indirectos de fabricación

DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Agua	72.000	864.000
Luz	108.000	1.296.000
Teléfono	90.000	1.080.000
Internet	43.200	518.400
Implementos de Aseo	30.000	360.000
Elementos Papelería	25.000	300.000
Arriendo	1.750.000	21.000.000
Honorarios Contador	350.000	4.200.000
Mantenimiento Equipos	30.000	360.000
Poliza Integral	20.000	240.000
Gastos de representación	1.000.000	12.000.000
Publicidad operativa	200.000	2.400.000
Depreciación administrativa	86.850	1.042.200
Amortización diferidos	186.167	2.234.000
TOTAL	3.991.217	47.894.600

5.1.3.2 Gastos de administración y ventas

Constituyen este rubro, la nómina administrativa, la depreciación de los activos administrativos, los gastos generales, dentro de los cuales hay algunos compartidos con los CIF, y la amortización a cinco años de los diferidos.

Tabla 86. Nómina administrativa

MANO DE OBRA ADMINISTRATIVA (ANUAL)						
CARGO	VALOR MENSUAL	PRESTACIONES	PARAFISCALES 9%	SEGURIDAD SOCIAL	TOTAL MES	TOTAL AÑO
GERENTE GENERAL	2.500.000	545.500	225.000	525.250	3.795.750	45.549.000
DIRECTOR DPTO CIO EXTERIOR	1.700.000	370.940	80.939	17.661	2.169.540	26.034.480
Total	4.200.000	916.440	305.939	542.911	5.965.290	71.583.480

Tabla 87. Depreciación de activos de administración

ACTIVO	VALOR TOTAL	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL
Juego de escritorio tipo ejecutivo	630.000	10	63.000
Juego de escritorio gerente	1.200.000	10	120.000
Archivador Vertical	400.000	10	40.000
Sala de espera	830.000	10	83.000
Silla ergonómica	440.000	10	44.000
Impresora multifuncional Epson CX	275.000	5	55.000
Regulador - Estabilizador	270.000	5	54.000
Computador portátil Compaq Presario	2.800.000	5	560.000
Teléfonos	116.000	5	23.200
TOTAL DEPRECIACIÓN ANUAL			1.042.200
DEPRECIACIÓN MENSUAL			86.850

Tabla 88. Depreciación de activos operativos

ACTIVO	VALOR TOTAL	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL
Juego de escritorio tipo ejecutivo	630.000	10	63.000
Meson de trabajo	350.000	10	35.000
Estante metalico	150.000	10	15.000
Silla ergonómica	220.000	10	22.000
Computador de mesa Compaq	1.270.000	5	254.000
Teléfonos	58.000	5	11.600
TOTAL DEPRECIACIÓN ANUAL			400.600
DEPRECIACIÓN MENSUAL			33.383

La amortización de este crédito está calculada con una tasa efectiva mensual del 2%. El total de gastos de administración y ventas se presenta en la Tabla 87.

Tabla 87. Gastos Generales

DESCRIPCION	VALOR ANUAL
Agua	960.000
Luz	1.440.000
Teléfono	1.200.000
Internet	576.000
Implementos de Aseo	480.000
Elementos Papeleria	420.000
Arriendo	30.000.000
Mantenimiento Equipos	480.000
Depreciación operativa	400.600
Poliza Integral	1.200.000
Honorarios Contador	4.200.000
Gastos de representación	12.000.000
Publicidad operativa	2.400.000
Depreciación administrativa	1.042.200
Amortización diferidos	2.234.000
MOD	29.151.360
Nómina administración y ventas	71.583.480
TOTAL	159.767.640

Tabla 88. Gastos de administración y ventas

DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Nómina administración y ventas	5.965.290	71.583.480
Gastos generales	3.991.217	47.894.600
TOTAL	9.956.507	119.478.080

Estos gastos de administración y ventas tienen un valor anual de \$119.478.080.

El capital de trabajo requerido mensualmente se presenta en la Tabla 88.

5.1.3.3 Total Capital de trabajo

Hay que descontar los valores correspondientes a depreciaciones y amortización de diferidos, porque estos no representan erogaciones de dinero..

Tabla 89. Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	VALOR
Costos totales de producción	54.339.855
Gastos de administración y ventas	9.956.507
Menos Depreciación	- 120.233
Menos amortización	- 186.167
TOTAL	63.989.962

5.1.4 Inversión total

Este rubro incluye las inversiones fija, diferida, y capital de trabajo, necesarios para la nueva empresa.

Tabla 90. Inversión total

DESCRIPCION	VALOR
INVERSIÓN FIJA	9.639.000
INVERSIÓN DIFERIDA	11.170.000
CAPITAL DE TRABAJO	63.989.962
INVERSIÓN TOTAL	84.798.962

5.1.5 Fuentes de financiación

La inversión requerida se cubrirá con recursos propios en un 88.21% y con un crédito por \$10'000.000 que equivale al 11.79% del total requerido.

Tabla 91. Amortización del crédito

Cuota	Cuota	Interes	Capital	Saldo	Cuota	Cuota	Interes	Capital	Saldo
1	267.169	170.000	97.169	9.902.831	32	267.169	103.307	163.862	5.913.025
2	267.169	168.348	98.821	9.804.009	33	267.169	100.521	166.648	5.746.377
3	267.169	166.668	100.501	9.703.508	34	267.169	97.688	169.481	5.576.896
4	267.169	164.960	102.210	9.601.298	35	267.169	94.807	172.362	5.404.534
5	267.169	163.222	103.947	9.497.351	36	267.169	91.877	175.292	5.229.242
6	267.169	161.455	105.714	9.391.637	37	267.169	88.897	178.272	5.050.970
7	267.169	159.658	107.512	9.284.125	38	267.169	85.866	181.303	4.869.667
8	267.169	157.830	109.339	9.174.786	39	267.169	82.784	184.385	4.685.282
9	267.169	155.971	111.198	9.063.588	40	267.169	79.650	187.520	4.497.762
10	267.169	154.081	113.088	8.950.499	41	267.169	76.462	190.707	4.307.054
11	267.169	152.158	115.011	8.835.488	42	267.169	73.220	193.949	4.113.105
12	267.169	150.203	116.966	8.718.522	43	267.169	69.923	197.247	3.915.858
13	267.169	148.215	118.955	8.599.568	44	267.169	66.570	200.600	3.715.259
14	267.169	146.193	120.977	8.478.591	45	267.169	63.159	204.010	3.511.249
15	267.169	144.136	123.033	8.355.558	46	267.169	59.691	207.478	3.303.770
16	267.169	142.044	125.125	8.230.433	47	267.169	56.164	211.005	3.092.765
17	267.169	139.917	127.252	8.103.181	48	267.169	52.577	214.592	2.878.173
18	267.169	137.754	129.415	7.973.765	49	267.169	48.929	218.240	2.659.932
19	267.169	135.554	131.615	7.842.150	50	267.169	45.219	221.951	2.437.982
20	267.169	133.317	133.853	7.708.297	51	267.169	41.446	225.724	2.212.258
21	267.169	131.041	136.128	7.572.169	52	267.169	37.608	229.561	1.982.697
22	267.169	128.727	138.443	7.433.726	53	267.169	33.706	233.464	1.749.233
23	267.169	126.373	140.796	7.292.930	54	267.169	29.737	237.432	1.511.801
24	267.169	123.980	143.190	7.149.740	55	267.169	25.701	241.469	1.270.332
25	267.169	121.546	145.624	7.004.117	56	267.169	21.596	245.574	1.024.758
26	267.169	119.070	148.099	6.856.017	57	267.169	17.421	249.749	775.010
27	267.169	116.552	150.617	6.705.400	58	267.169	13.175	253.994	521.016
28	267.169	113.992	153.178	6.552.222	59	267.169	8.857	258.312	262.703
29	267.169	111.388	155.782	6.396.441	60	267.169	4.466	262.703	0
30	267.169	108.739	158.430	6.238.011				10.000.000	
31	267.169	106.046	161.123	6.076.888					

5.2 COSTOS

5.2.1. Costos fijos

Son aquellos rubros que no tienen variación en un periodo de tiempo; para este proyecto ese periodo es anual. Éstos no dependen del uso de la capacidad instalada, ni usada, de la empresa.

Tabla 92. Costos fijos

DESCRIPCION	VALOR ANUAL
Agua	960.000
Luz	1.440.000
Teléfono	1.200.000
Internet	576.000
Implementos de Aseo	480.000
Elementos Papeleria	420.000
Arriendo	30.000.000
Mantenimiento Equipos	480.000
Depreciación operativa	400.600
Poliza Integral	1.200.000
Honorarios Contador	4.200.000
Gastos de representación	12.000.000
Publicidad operativa	2.400.000
Depreciación administrativa	1.042.200
Amortización diferidos	2.234.000
MOD	29.151.360
Nómina admón y vtas	71.583.480
TOTAL	159.767.640

5.2.2. Costos variables

Estos costos sí varían durante los periodos de tiempo, dependiendo de la capacidad usada de la empresa. A mayor producción, mayores costos variables y viceversa; estos costos se estimaron para el primer año operativo de la empresa, en relación a la capacidad utilizada para ese año.

Tabla 93. Costos variables

COSTOS VARIABLES	VALOR ANUAL
Zunchos	180.000
Cinta pegante	180.000
grapasa	60.000
Par de calzado	604.771.200
Caja de Embalaje	6.597.504
TOTAL	611.788.704

5.2.3. Costos totales unitarios

Estos costos facilitan determinar el costo unitario del producto y permite conocer el porcentaje de participación de los costos variables, necesario para hallar el punto de equilibrio. Estos costos unitarios ayudarán a definir el precio de venta, y las proyecciones de ingresos de la empresa.

Tabla 94. Total costos

COSTOS TOTALES	VALOR ANUAL	%	COSTOS UNITARIOS
Costos Fijos	159.767.640	20,71%	8.718
Costos Variables	611.788.704	79,29%	33.383
TOTALES	771.556.344	100,00%	42.101

5.3 PRECIO DE VENTA

El precio de venta de cada par de calzado se logra mediante la fórmula matemática:

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{Costo total unitario}}{(1 - \% \text{ utilidad})}$$

Para determinar el precio de venta se espera una utilidad del 8%, teniendo en cuenta que actualmente que existen países muy competitivos en cuanto al precio; por lo tanto el valor calculado es el siguiente:

$$\begin{aligned} \text{Precio de venta} &= \$42.101 / (1 - 0,08) = \mathbf{\$45.762} \\ \text{Precio de venta par calzado} &= \$42.101 / (0,92) = \mathbf{\$45.800} \end{aligned}$$

Tabla 95. Precio de venta

Detalle	Par
Capacidad utilizada año 1	18.326
Costo unitario producto	\$ 42.101
Utilidad marginal esperada	8,00%
Precio de venta	\$ 45.761
Precio de venta a proyectar	\$ 45.800

5.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

De acuerdo con los cálculos efectuados, se presentan proyecciones financieras correspondientes a ingresos y egresos para los primeros cinco años de funcionamiento de la comercializado internacional Exportaconmigo Ltda. Estas proyecciones se van a trabajar con valores *constantes*.

5.4.1 Egresos proyectados

Tabla 96. Egresos proyectados a 5 años

CAPACIDAD UTILIZADA	18.326	19.472	20.617	21.763	22.908
EGRESO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Agua	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000
Luz	1.440.000	1.440.000	1.440.000	1.440.000	1.440.000
Teléfono	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Internet	576.000	576.000	576.000	576.000	576.000
Implementos de Aseo	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000
Elementos Papelería	420.000	420.000	420.000	420.000	420.000
Arriendo	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Mantenimiento Equipos	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000
Poliza Integral	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Honorarios Contador	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000
Nómina administración y ventas	71.583.480	71.583.480	71.583.480	71.583.480	71.583.480
Publicidad operativa	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Gastos financieros	1.924.555	1.637.251	1.285.534	854.964	327.860
Abono a capital	1.281.478	1.568.782	1.920.499	2.351.069	2.878.173
Zunchos	180.000	191.250	202.500	213.750	225.000
Cinta pegante	180.000	191.250	202.500	213.750	225.000
grapas	60.000	63.750	67.500	71.250	75.000
Par de calzado	604.771.200	642.569.400	680.367.600	718.165.800	755.964.000
Caja de Embalaje	6.597.504	7.009.848	7.422.192	7.834.536	8.246.880
Gastos de representación	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
MOD	29.151.360	29.151.360	29.151.360	29.151.360	29.151.360
TOTAL	771.085.577	809.322.371	847.559.165	885.795.959	924.032.753

5.4.2 Ingresos Proyectados

Se van a determinar de acuerdo a los siguientes aspectos:

- a) Precio de venta del producto de acuerdo a lo indicado.
- b) Según la capacidad utilizada determinada en el estudio técnico y proyectada en un 5% año a año como se ha indicado en el estudio técnico.

A continuación se determinan los ingresos, según lo anterior, para cada año.

Tabla 97. Ingresos proyectados a 5 años

AÑO	CAPACIDAD	VENTAS	RECAUDO CARTERA AÑO ACTUAL	CLIENTES	RECAUDO CARTERA AÑO ANTERIOR	TOTAL INGRESOS ANUAL
1	18.326	839.349.120	769.403.360	69.945.760	0	769.403.360
2	19.472	891.808.440	817.491.070	74.317.370	69.945.760	887.436.830
3	20.617	944.267.760	865.578.780	78.688.980	74.317.370	939.896.150
4	21.763	996.727.080	913.666.490	83.060.590	78.688.980	992.355.470
5	22.908	1.049.186.400	961.754.200	87.432.200	83.060.590	1.044.814.790

5.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio para la empresa se debe calcular aplicando la siguiente formula:

$$Q_u = CF / (P_{vu} - C_{vu})$$

$$Q_u = \text{Costo Fijo} / (\text{Precio venta unitario} - \text{Costo variable unitario})$$

$$\begin{aligned}
 & \$159.767.640 \\
 \text{Qu} = & \frac{\quad}{\quad} \\
 & (\$45.800-\$33.383)
 \end{aligned}$$

$$\text{Qu} = 12.867 = 70.21\%$$

Esto indica que al vender 12.867 pares de calzado al año, la comercializadora internacional alcanzaría su punto de equilibrio, igualmente esta cantidad representa un 70.21%, sobre la capacidad proyectada y utilizada que sería para el primer año de 18.326 pares de calzado.

5.6 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS 1 A 5 AÑOS

Todas las proyecciones que se realizan en este proyecto, se trabajarán en pesos constantes.

5.6.1 Flujo de Caja Proyectado a 5 años

Tabla. 98. Flujo de Caja Proyectado a 5 años

INGRESOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas		769.403.360	887.436.830	939.896.150	992.355.470	1.044.814.790
Aportes sociales	74.798.962					
Préstamo bancario	10.000.000					
TOTAL INGRESOS	84.798.962	769.403.360	887.436.830	939.896.150	992.355.470	1.044.814.790
EGRESOS						
Inversión fija	9.639.000					
Inversión diferida	11.170.000					
Agua		960.000	960.000	960.000	960.000	960.000
Luz		1.440.000	1.440.000	1.440.000	1.440.000	1.440.000
Teléfono		1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Internet		576.000	576.000	576.000	576.000	576.000
Implementos de Aseo		480.000	480.000	480.000	480.000	480.000
Elementos Papelería		420.000	420.000	420.000	420.000	420.000
Arriendo		30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Mantenimiento Equipos		480.000	480.000	480.000	480.000	480.000
Poliza Integral		1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Honorarios Contador		4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000
Nómina admón y vtas		71.583.480	71.583.480	71.583.480	71.583.480	71.583.480
Publicidad operativa		2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Gastos financieros		1.924.555	1.637.251	1.285.534	854.964	327.860
Abono a capital		1.281.478	1.568.782	1.920.499	2.351.069	2.878.173
Zunchos		180.000	191.250	202.500	213.750	225.000
Cinta pegante		180.000	191.250	202.500	213.750	225.000
grapas		60.000	63.750	67.500	71.250	75.000
Par de calzado		604.771.200	642.569.400	680.367.600	718.165.800	755.964.000
Gastos de representación		12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
Caja de Embalaje		6.597.504	7.009.848	7.422.192	7.834.536	8.246.880
MOD		29.151.360	29.151.360	29.151.360	29.151.360	29.151.360
Impuestos de renta		-	21.736.513	26.524.757	31.334.257	36.169.779
TOTAL EGRESOS	20.809.000	771.085.577	831.058.884	874.083.922	917.130.216	960.202.532
SALDO NETO	63.989.962	- 1.682.217	56.377.946	65.812.228	75.225.254	84.612.258
SALDO CAJA AÑO ANTERIOR		63.989.962	62.307.745	118.685.691	184.497.919	259.723.173
SALDO FINAL DE CAJA	63.989.962	62.307.745	118.685.691	184.497.919	259.723.173	344.335.431
SALDOS NETOS DE CAJA	- 74.798.962	- 1.682.217	56.377.946	65.812.228	75.225.254	84.612.258

Tabla. 99. Estado de resultados proyectado a 5 años

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	839.349.120	891.808.440	944.267.760	996.727.080	1.049.186.400
MENOS COSTO DE VENTAS	- 652.078.264	- 690.315.058	- 728.551.852	- 766.788.646	- 805.025.440
UTILIDAD BRUTA	187.270.856	201.493.382	215.715.908	229.938.434	244.160.960
MENOS GASTOS DE ADMON Y VTAS	- 119.478.080	- 119.478.080	- 119.478.080	- 119.478.080	- 119.478.080
MENOS GASTOS FINANCIEROS	- 1.924.555	- 1.637.251	- 1.285.534	- 854.964	- 327.860
UTILIDAD OPERACIONAL	65.868.221	80.378.051	94.952.293	109.605.390	124.355.020
MENOS IMPUESTOS DE RENTA (33%)	- 21.736.513	- 26.524.757	- 31.334.257	- 36.169.779	- 41.037.156
UTILIDAD NETA	44.131.708	53.853.294	63.618.037	73.435.611	83.317.863
MENOS RESERVA LEGAL (10%)	- 4.413.171	- 5.385.329	- 6.361.804	- 7.343.561	- 8.331.786
UTILIDAD DEL EJERCICIO	39.718.537	48.467.965	57.256.233	66.092.050	74.986.077
Reserva legal acumulada	4.413.171	9.798.500	16.160.304	23.503.865	31.835.651
CAPACIDAD UTILIZADA	18.326	19.472	20.617	21.763	22.908
COSTO DE VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MOD	29.151.360	29.151.360	29.151.360	29.151.360	29.151.360
Materiales directos	611.368.704	649.579.248	687.789.792	726.000.336	764.210.880
COSTOS INDIRECTOS FIJOS	11.138.200	11.138.200	11.138.200	11.138.200	11.138.200
COSTOS INDIRECTOS VARIABLES	420.000	446.250	472.500	498.750	525.000
TOTAL	652.078.264	690.315.058	728.551.852	766.788.646	805.025.440
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Margen bruto de ganancias	22,31%	22,59%	22,84%	23,07%	23,27%
Margen operacional	7,85%	9,01%	10,06%	11,00%	11,85%
Margen neto de ganancias	5,26%	6,04%	6,74%	7,37%	7,94%

Tabla. 100. Balance general

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Bancos	62.307.745	118.685.691	184.497.919	259.723.173	344.335.431
Clientes	69.945.760	74.317.370	78.688.980	83.060.590	87.432.200
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	132.253.505	193.003.061	263.186.899	342.783.763	431.767.631
ACTIVO FIJO					
Muebles y enseres	4.850.000	4.850.000	4.850.000	4.850.000	4.850.000
Equipos de oficina	4.789.000	4.789.000	4.789.000	4.789.000	4.789.000
Menos depreciación acumulada	- 1.442.800	- 2.885.600	- 4.328.400	- 5.771.200	- 7.214.000
TOTAL ACTIVO FIJO	8.196.200	6.753.400	5.310.600	3.867.800	2.425.000
ACTIVO DIFERIDO	11.170.000	11.170.000	11.170.000	11.170.000	11.170.000
Menos amortización acumulada	- 2.234.000	- 4.468.000	- 6.702.000	- 8.936.000	- 11.170.000
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	8.936.000	6.702.000	4.468.000	2.234.000	-
TOTAL ACTIVOS	149.385.705	206.458.461	272.965.499	348.885.563	434.192.631
PASIVOS					
PASIVO CORRIENTE					
Impuestos de Renta	21.736.513	26.524.757	31.334.257	36.169.779	41.037.156
TOTAL CORRIENTE	21.736.513	26.524.757	31.334.257	36.169.779	41.037.156
PASIVO NO CORRIENTE					
Obligaciones financieras	8.718.522	7.149.740	5.229.242	2.878.173	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	8.718.522	7.149.740	5.229.242	2.878.173	-
TOTAL PASIVOS	30.455.035	33.674.497	36.563.499	39.047.951	41.037.156
PATRIMONIO					
Capital social	74.798.962	74.798.962	74.798.962	74.798.962	74.798.962
Reserva legal acumulada	4.413.171	9.798.500	16.160.304	23.503.865	31.835.651
Utilidad ejercicio actual	39.718.537	48.467.965	57.256.233	66.092.050	74.986.077
Utilidad ejercicios anteriores	-	39.718.537	88.186.502	145.442.735	211.534.785
TOTAL PATRIMONIO	118.930.670	172.783.964	236.402.000	309.837.612	393.155.475
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	149.385.705	206.458.461	272.965.499	348.885.563	434.192.631

6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

6.1 IMPACTO SOCIAL

El proyecto de creación de la Comercializadora Internacional Exportaconmigo Ltda. permitirá la creación inmediata de tres empleos directos, además de empleos indirectos en las empresas productoras. Adicionalmente generará en el primer año impuestos por más de \$20 millones, los cuales contribuirán a la financiación de los programas a cargo del Estado.

Además de este impacto directo, la operación del proyecto permitirá a los involucrados la adquisición de experiencia en materia de producción y exportación de calzado, contribuyendo al fortalecimiento de este sector industrial en la ciudad de Bucaramanga, para beneficio de los fabricantes locales y, a través de ellos y de sus empleados, a la sociedad local en general.

Teniendo en cuenta que los requisitos de exportación en cuanto a estándares de calidad serán exigidos a los proveedores, la experiencia contribuirá en los procesos de mejora de las empresas involucradas con el proyecto, puesto que recibirán retroalimentación permanente por parte de la empresa, las que necesariamente operarán como aliados más que como simples proveedores.

6.2 IMPACTO AMBIENTAL

6.2.1 Producción

El proceso de producción del calzado que será exportado por la C. I. estará a cargo de sus proveedores, por lo que el impacto ambiental de este proceso productivo se generará de manera indirecta. El proceso de producción de calzado genera especialmente residuos sólidos especialmente en forma de desperdicios de cuero e insumos plásticos y telas sobrantes del proceso de corte. Sin embargo, la disposición final de estos residuos sólidos se hace a través de la empresa municipal encargada del aseo, por lo que su destino final será el relleno sanitario definido por las autoridades locales, con lo cual no habrá daño ambiental por este concepto.

El proceso de curtiembre de cuero genera impacto ambiental en la medida en que las empresas encargadas de este proceso generen vertimientos de líquidos en los cuerpos de agua vecinos a sus instalaciones. Sin embargo, el control de este impacto ambiental supera las posibilidades de control por parte de la C. I., y su responsabilidad frente a este aspecto consistirá en procurar que sus proveedores adquieran el cuero a empresas cuya operación se encuentre aprobada por las autoridades ambientales correspondientes. En resumen, el proceso de producción del proyecto no genera impacto ambiental negativo.

6.2.2 Comercialización

El proceso de comercialización de la C. I. de calzado emplea básicamente cajas de cartón y papelería, y los pocos residuos sólidos que genera serán finalmente

dispuestos por la empresa de aseo que opere en la ciudad, siendo su destino final el relleno sanitario autorizado; esto quiere decir que el proceso de comercialización tampoco genera impacto ambiental negativo. En resumen, el proyecto es viable desde el punto de vista ambiental. En las siguientes tablas se resumen el impacto ambiental del proyecto

Tabla 101. Impacto ambiental del proyecto

MATRIZ DE IDENTIFICACION DE ASPECTOS AMBIENTALES										Página 1
Proceso: ADMINISTRACIÓN AMBIENTAL				Fecha de Elaboración: 10 de marzo de 2011						
ESTUDIO	ELEMENTO	ASPECTO AMBIENTAL	IMPACTO AMBIENTAL	TIPO DE IMPACTO (POS/NEG)	SEVERIDAD	FRECUENCIA	SIGNIFICANCIA	CONTROL OPERACIONAL	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
IMPACTO AMBIENTAL EN LA TRANSFORMACION DEL CUERO PARA LA PRODUCCION DE CALZADO	AIRE	Deterioro de la Calidad del Aire	emisiones de sulfuro, amoniaco y vapores de solventes, propios del proceso del curtido del cuero, generan malos olores. Igualmente las "virutas de cromo" expuestas a altas temperaturas emanan gases que se expanden por el aire contaminándolo con cromo hexavalente, la forma más tóxica de este metal.	NEG.	ALTA	ALTA	ALTA	Las industrias dedicadas al proceso de curtidos, se deben ubicar en áreas o sitios específicos. Los olores producidos por esta actividad pueden eliminarse mediante un buen control de las operaciones de la industria.	Industria de Curtiembres y/o Empresas de Calzado	No aplica para el Proyecto de Comercialización

MATRIZ DE IDENTIFICACION DE ASPECTOS AMBIENTALES

Página 1

Proceso: ADMINISTRACIÓN AMBIENTAL				Fecha de Elaboración: 10 de marzo de 2011						
ESTUDIO	ELEMENTO	ASPECTO AMBIENTAL	IMPACTO AMBIENTAL	TIPO DE IMPACTO (POS/NEG)	SEVERIDAD	FRECUENCIA	SIGNIFICANCIA	CONTROL OPERACIONAL	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
IMPACTO AMBIENTAL EN LA TRANSFORMACION DEL CUERO PARA LA PRODUCCION DE CALZADO	AGUA	Afectación del recurso hídrico	Cuando se contaminan las aguas subterráneas, se convierte en una problemática persistente ya que su autodepuración es lenta debido a que no presenta corrientes que le confieran una adecuada aireación. Esto se agrava cuando es la única fuente de abastecimiento de agua para una población. Los efluentes no	NEG.	ALTA	ALTA	ALTA	No se deberán verter las aguas utilizadas en forma directa a las fuentes hídricas	Industria de Curtiembres y/o Empresas de Calzado	No aplica para el Proyecto de Comercialización

MATRIZ DE IDENTIFICACION DE ASPECTOS AMBIENTALES

Página 1

Proceso: ADMINISTRACIÓN AMBIENTAL				Fecha de Elaboración: 10 de marzo de 2011						
ESTUDIO	ELEMENTO	ASPECTO AMBIENTAL	IMPACTO AMBIENTAL	TIPO DE IMPACTO (POS/NEG)	SEVERIDAD	FRECUENCIA	SIGNIFICANCIA	CONTROL OPERACIONAL	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
IMPACTO AMBIENTAL EN LA TRANSFORMACION DEL CUERO PARA LA PRODUCCION DE CALZADO	AGUA	Afectación de la vida acuática	residuales cuando se descargan directamente a un cuerpo de agua ocasionan efectos negativos en la vida acuática y en los usos posteriores de estas aguas. Un cuerpo de agua contaminado disminuye el valor de su uso como agua para bebida o para fines agrícolas e industriales, afecta la vida acuática y los peces mueren por	NEG.	ALTA	ALTA	ALTA	Los residuos generados se deberán canalizar a través de las redes de alcantarilla con disposición final en una planta de tratamiento de aguas residuales.	Industrias de Curtiembres y/o Empresas de Calzado	No aplica para el Proyecto de Comercialización

MATRIZ DE IDENTIFICACION DE ASPECTOS AMBIENTALES

Proceso: ADMINISTRACIÓN AMBIENTAL				Fecha de Elaboración: 10 de marzo de 2011						
ESTUDIO	ELEMENTO	ASPECTO AMBIENTAL	IMPACTO AMBIENTAL	TIPO DE IMPACTO (POS/NEG)	SEVERIDAD	FRECUENCIA	SIGNIFICANCIA	CONTROL OPERACIONAL	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
IMPACTO AMBIENTAL EN LA TRANSFORMACION DEL CUERO PARA LA PRODUCCION DE CALZADO	AGUA	Afectación a la salud humana y animal	Los efectos sobre la salud al contacto directo con los insumos químicos utilizados en el proceso productivo con los residuos peligrosos que se generan.	NEG.	ALTA	ALTA	ALTA	Se recomienda el uso de fuentes hidrográficas que se encuentren libres de contaminación. Los efluentes que contienen alta carga orgánica, sulfuro y cromo merecen atención prioritaria dentro de programa de minimización en curtiembres debido a su alta carga contaminante	Industrias de Curtiembres y/o Empresas de Calzado	No aplica para el Proyecto de Comercialización

MATRIZ DE IDENTIFICACION DE ASPECTOS AMBIENTALES

Página 1

Proceso: ADMINISTRACIÓN AMBIENTAL				Fecha de Elaboración: 10 de marzo de 2011						
ESTUDIO	ELEMENTO	ASPECTO AMBIENTAL	IMPACTO AMBIENTAL	TIPO DE IMPACTO (POS/NEG)	SEVERIDAD	FRECUENCIA	SIGNIFICANCIA	CONTROL OPERACIONAL	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
IMPACTO AMBIENTAL EN LA TRANSFORMACION DEL CUERO PARA LA PRODUCCION DE CALZADO	SUELO	Alteración del uso del suelo	<p>En las plantas provoca lesiones en el sistema radicular. Las distintas especies y partes internas difieren en el modo de asimilarlo y en el tipo de lesiones que provoca.</p> <p>En la avena, se comprobó que las raíces no se desarrollan y que las hojas se mantenían angostas, se oscurecía su coloración</p>	NEG.	ALTA	MEDIANA	ALTA	<p>Consecuentemente, la descarga de un efluente tratado puede ser beneficioso para la irrigación de un terreno agrícola. Sin embargo, los niveles de contaminación deben controlarse cuidadosamente para evitar el daño de la estructura del suelo,</p>	Industrias de Curtiembres y/o Empresas de Calzado	No aplica para el Proyecto de Comercialización

MATRIZ DE IDENTIFICACION DE ASPECTOS AMBIENTALES

Página 1

Proceso: ADMINISTRACIÓN AMBIENTAL				Fecha de Elaboración: 10 de marzo de 2011						
ESTUDIO	ELEMENTO	ASPECTO AMBIENTAL	IMPACTO AMBIENTAL	TIPO DE IMPACTO (POS/NEG)	SEVERIDAD	FRECUENCIA	SIGNIFICANCIA	CONTROL OPERACIONAL	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
IMPACTO AMBIENTAL EN LA TRANSFORMACION DEL CUERO PARA LA PRODUCCION DE CALZADO	SUELO	Alteración del uso del suelo	Los efluentes de curtiembres descargados a una red de alcantarillado provocan incrustaciones de carbonato de calcio y gran deposición de sólidos en las tuberías. La presencia de sulfuros y sulfatos también	NEG.	ALTA	MEDIANA	ALTA	En lugares donde no existen plantas de tratamiento, estos contaminantes afectan la calidad del cuerpo receptor y causan su deterioro, de ahí la importancia de implantar dentro del proceso de curtido el control y manejo de estas sustancias.	Industrias de Curtiembres y/o Empresas de Calzado	No aplica para el Proyecto de Comercialización
		Alteración del uso del suelo	acelera el deterioro de materiales de concreto o cemento.	POSITIVO	ALTA	BAJA	ALTA		ECOFIBRAS	No aplica para el Proyecto de Comercialización

MATRIZ DE IDENTIFICACION DE ASPECTOS AMBIENTALES

Proceso: ADMINISTRACIÓN AMBIENTAL				Fecha de Elaboración: 10 de marzo de 2011						
ESTUDIO	ELEMENTO	ASPECTO AMBIENTAL	IMPACTO AMBIENTAL	TIPO DE IMPACTO (POS/NEG)	SEVERIDAD	FRECUENCIA	SIGNIFICANCIA	CONTROL OPERACIONAL	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
IMPACTO AMBIENTAL EN LA TRANSFORMACION DEL CUERO PARA LA PRODUCCION DE CALZADO	RESIDUOS	Generación de residuos sólidos	Los desechos sólidos generados en el proceso de fabricación del calzado	POS.	ALTA	MEDIANA	ALTA	Los sobrantes de cuero que se generan en el proceso del corte se donaran a empresas sin ánimo de lucro que promuevan el mejoramiento de la calidad de vida de las personas de menores recursos, para que sean utilizados en la elaboración de	Fábricas de Calzado	No aplica para el Proyecto de Comercialización

MATRIZ DE IDENTIFICACION DE ASPECTOS AMBIENTALES

Página 1

Proceso: ADMINISTRACIÓN AMBIENTAL				Fecha de Elaboración: 10 de marzo de 2011						
ESTUDIO	ELEMENTO	ASPECTO AMBIENTAL	IMPACTO AMBIENTAL	TIPO DE IMPACTO (POS/NEG)	SEVERIDAD	FRECUENCIA	SIGNIFICANCIA	CONTROL OPERACIONAL	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
IMPACTO AMBIENTAL EN LA TRANSFORMACION DEL CUERO PARA LA PRODUCCION DE CALZADO	ASPECTOS POBLACIONALES Y SOCIOECONOMICOS	Calidad de vida de la población	Mejoramiento continuo de la calidad de vida,	POS.				IMPACTO POSITIVO	Industrias de Curtiembres y/o Empresas de Calzado	No aplica para el Proyecto de Comercialización
		Conservación de fuentes hídricas	Mejoramiento de la calidad del recurso hídrico	POS.				IMPACTO POSITIVO	Industrias de Curtiembres	No aplica para el Proyecto de Comercialización

MATRIZ DE IDENTIFICACION DE ASPECTOS AMBIENTALES

Pagina 2

Proceso: ADMINISTRACIÓN AMBIENTAL				Fecha de Elaboración: 10 de marzo de 2011					
ESTUDIO	ELEMENTO	ASPECTO AMBIENTAL	IMPACTO AMBIENTAL ENTRADA	TIPO DE IMPACTO (POS/NEG)	SEVERIDAD	FRECUENCIA	SIGNIFICANCIA	CONTROL OPERACIONAL SALIDA	RESPONSABLE
IMPACTO AMBIENTAL EN LA TRANSFORMACION DEL CUERO PARA LA COMERCIALIZACION	AIRE	Deterioro de la Calidad del Aire	Se afecta la salud de la comunidad por la inhalación gas carbónico producido los vehículos que pasan frente al local	NEGATIVO	MEDIANA	ALTA	ALTA	Se instalaran extractores de aire y unidades de aire acondicionado con bajo consumo de energia.	C.I. EXPORTA CONMIGO LTDA
	AGUA	Afectación del recurso hidrico	Reutilización de aguas grises	POSITIVO	BAJA	MEDIANA	MEDIANA	Las aguas grises serán almacenadas en un tanque, y utilizadas en lavado de fachada y anden de la empresa.	C.I. EXPORTA CONMIGO LTDA
			Aplicación de prácticas de ahorro de agua en sanitarios.	POSITIVO	ALTA	ALTA	ALTA	Utilización de botellas con arena debidamente selladas en el taque del inodoro.	C.I. EXPORTA CONMIGO LTDA
SUELO	Uso del subsuelo	La empresa estara ubicada en el área metropolitana, especificamente en el Barrio San Francisco.	POSITIVO	BAJA	BAJA	ALTA	La ubicación de la empresa cumple con el Plan de Ordenamiento Territoria, ya que se encuentra dentro de una zona comercial.	C.I. EXPORTA CONMIGO LTDA	

MATRIZ DE IDENTIFICACION DE ASPECTOS AMBIENTALES

Pagina 2

Proceso: ADMINISTRACIÓN AMBIENTAL				Fecha de Elaboración: 10 de marzo de 2011					
ESTUDIO	ELEMENTO	ASPECTO AMBIENTAL	IMPACTO AMBIENTAL ENTRADA	TIPO DE IMPACTO (POS/NEG)	SEVERIDAD	FRECUENCIA	SIGNIFICANCIA	CONTROL OPERACIONAL SALIDA	RESPONSABLE
IMPACTO AMBIENTAL EN LA TRANSFORMACION DEL CUERO PARA LA COMERCIALIZACION	RESIDUOS	Generación de Desechos	Clasificación de residuos para reutilización o disposición final según su origen.	POSITIVO	ALTA	ALTA	ALTA	Los residuos generados que en su mayoría son papel y carton serán reciclados y entregados a una entidad sin ánimo de lucro que promueva actividades de carácter social en beneficio de la comunidad, con esto contribuimos al compromiso que tenemos las empresas de preservar y velar por el medio ambiente..	C.I. EXPORTA CONMIGO LTDA
	ASPECTOS POBLACIONALES Y SOCIOECONOMICOS	Calidad de vida de la población	Mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.	POSITIVO				IMPACTO MUY POSITIVO	C.I. EXPORTA CONMIGO LTDA, INDUSTRIAS DE CURTIDOS Y EMPRESAS FABRICANTES
		Conservación del medio ambiente	Promover la siembra de arboles para hacer un gran aporte al generar mas pulmones a nuestra ciudad.	POSITIVO	NA	NA	ALTA	La empresa destinara un rubro a la compra de árboles para ser sembrados y de esta forma contribuir al mejoramiento de la comunidad.	C.I. EXPORTA CONMIGO LTDA

6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

a comercializadota internacional Exportaconmigo Ltda., enfocada en la comercialización de calzado formal y casual en cuero para dama en Bucaramanga y el área Metropolitana, será evaluada teniendo en cuenta las siguientes variables:

- Valor Presente Neto
- Tasa Interna de Retorno

6.3.1 Valor Presente Neto (VPN)

El valor presente neto o valor actual neto, es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos netos descontados a la inversión, mide el rendimiento del proyecto frente a la inversión con respecto a las variables económicas y financieras del mercado, con una tasa de interés de oportunidad (TIO) o la tasa mínima atractiva de retorno.

TIO = Tasa de interés de oportunidad del mercado, está dada por:

- Tasa de oportunidad o tasa mínima atractiva, que para este caso será del 15% efectiva anual.

- Factor de riesgo, 10,00%; valor obtenido sobre el riesgo que implica desarrollar una actividad de comercialización.

Tasa de inflación: Corresponde a la determinada por el Banco República, la cual al mes de enero del 2012, es de 3.54%

Formula:

$$\text{Tasa de evaluación} = \left\{ \left[\frac{1 + \text{tasa con riesgo}}{1 + \text{tasa inflación}} \right] - 1 \right\} * 100$$

Tasa de evaluación = 22%

El VPN se obtendrá mediante la siguiente fórmula matemática.

$$\text{VPN} = \sum (X) (1 + i)^{-t}$$

Donde:

X = Flujo neto de caja, para cada año (del 0 al 5)

i = TIO = 22%

t = Período de 0 hasta 5 años

A continuación se determina el flujo neto de caja

Tabla 101. Flujo neto de caja

SALDO NETO	63.989.962	- 1.682.217	56.377.946	65.812.228	75.225.254	84.612.258
SALDO CAJA AÑO ANTERIOR		63.989.962	62.307.745	118.685.691	184.497.919	259.723.173
SALDO FINAL DE CAJA	63.989.962	62.307.745	118.685.691	184.497.919	259.723.173	344.335.431

SALDOS NETOS DE CAJA	- 74.798.962	- 1.682.217	56.377.946	65.812.228	75.225.254	84.612.258
----------------------	--------------	-------------	------------	------------	------------	------------

Aplicando y reemplazando estos valores en formula se obtiene por calculadora programable, que el VPN del proyecto es el siguiente.

$$\text{VPN} = \$ 137.325.983$$

Esto significa que durante al horizonte de 5 años es mayor que cero, luego se acepta la inversión sin importar cuanto sea mayor la inversión.

Lo anterior es la verdadera utilidad marginal del capital invertido y se dará siempre y cuando las utilidades se reinviertan en el desarrollo del mismo.

6.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Este valor es la tasa de descuento que hace que el VPN sea igual a cero o que iguale la suma de los flujos netos descontada la inversión inicial.

La TIR se obtendrá mediante la siguiente fórmula matemática.

$$\text{VPN} = \sum (X) (1 + r)^{-t}$$

Donde:

$$\text{VPN} = 0$$

X = Flujo neto de caja, para cada año (del 0 al 5)

$$r = \text{TIR} = ?$$

$$t = \text{Período de 0 hasta 5 años}$$

Aplicando y reemplazando estos valores en fórmula se obtiene por calculadora programable, que el TIR del proyecto es el siguiente:

$$\text{TIR} = 47\%$$

Esto significa que por cada \$1 invertido en la comercialización de calzado para dama en cuero, la comercializadora internacional retornaría \$0,47.

La tasa de 47% comparada con la tasa del mercado financiero y de las variables económicas es superior, por lo tanto se concluye que el proyecto desde el punto de vista económico es rentable.

6.2.3 Razones Financieras

Se analizan a continuación las razones financieras de liquidez y endeudamiento a un año según el Balance General, así:

Se analizan a continuación las razones financieras de liquidez y endeudamiento a un año según el Balance General, así:

- **Razón corriente**

$$\text{A.C. / P.C.} = \$ 6,08$$

Se analiza que la empresa durante su primer periodo contable, por cada \$1 que debe a corto plazo tiene \$ 6,08 representado en activos corrientes para responder, lo cual es favorable.

- **Razón de capital de trabajo**

$$K = \text{A.C.} - \text{P.C.} = \$ 110.516.992$$

Esta razón es una medida de control interno, más no de liquidez, sin embargo vemos que cuenta con \$110.516.992 de capital de trabajo disponible para la operación del primer año. Esta cifra favorece el correcto funcionamiento de la empresa.

- **Nivel de endeudamiento**

$$\text{P.T. / A.T.} = \$ 20.39$$

Se indica que por cada peso que la empresa tiene invertido en activos, se han financiado \$20,39. Esta razón indica que la empresa tiene algunos compromisos con terceros.

- **Cobertura intereses**

$$\text{Utilidad antes de impuestos / Gastos financieros} = \$ 34$$

Es favorable, pues por cada peso de interés pagado hay utilidades de \$34

- **Rentabilidad con relación al capital**

$$\text{Utilidad Neta / Patrimonio} = \$ 0,37$$

Indica que en el primer año por cada peso invertido en capital se genero \$ 0.37.

CONCLUSIONES

La evaluación de los impactos social y ambiental del proyecto, así como el análisis del mercado potencial y la evaluación financiera señalan que el proyecto no solamente es viable desde los diferentes puntos de vista considerados, sino que es atractivo para los inversionistas.

Sin embargo, igual que sucede en todo negocio, la parte crítica del proyecto se relaciona con el establecimiento de los contactos necesarios para lograr colocar los productos en los mercados seleccionados de Estados Unidos y Puerto Rico. El tamaño del consumo potencial supera ampliamente la capacidad de atención de la Comercializadora Internacional evaluada, dado que se trata, especialmente en el caso de Estados Unidos, de un mercado cerca de ocho veces más grande que el mercado colombiano. Sin embargo, debido precisamente a ese tamaño y a la capacidad adquisitiva de la población, los diferentes países del mundo se interesan en tener presencia en ese país, lo que hace que la competencia sea muy agresiva.

Adicionalmente las exigencias legales en relación con el empaque, el transporte y toda la logística de comercialización son altas en comparación con lo que se acostumbra en el mercado local colombiano; se requiere de experiencia para sortear con éxito las diferentes exigencias vigentes. Sin embargo esas exigencias no deben desanimar a los inversionistas pues precisamente si logran superarlas habrán logrado el sueño de muchos empresarios fabricantes y comercializadores de todo el mundo.

También es importante que la Comercializadora Internacional aprenda a identificar las preferencias de los consumidores de Puerto Rico y Estados Unidos en cuanto a diseños y materiales, además de tener en cuenta el efecto de las estaciones en el lanzamiento de colecciones de temporada.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones de la evaluación, se recomienda poner en marcha el proyecto. Así mismo se recomienda que la persona que ocupe la Dirección de Comercio Exterior tenga conocimiento del mercado que se pretende atender y de los temas relacionados con comercio internacional, aspectos críticos en el éxito del proyecto.

Se recomienda igualmente prestar especial atención a las preferencias de los clientes y tomar las medidas necesarias para minimizar el riesgo de la recuperación de cartera, teniendo en cuenta las dificultades que implica la gestión internacional de cobranza.

Teniendo en cuenta que se trata de una comercialización de productos fabricados por terceros, resulta determinante la retroalimentación que la C.I. les haga a los fabricantes tanto en cuanto a los estándares de calidad que deben garantizar, como respecto a los diseños que deben desarrollar de manera que pueda mantenerse la diferenciación respecto de fabricantes de países como China que están en capacidad de ofrecer precios más bajos aunque con productos con características de calidad diferentes.

La Comercializadora Internacional requiere aprender a manejar operaciones financieras en moneda extranjera, buscando mitigar el impacto de las variaciones de la tasa de cambio en los resultados de su gestión.

BIBLIOGRAFÍA

Banco de la República. Economía Regional. Oriente. 2.011. p. 14.

Cámara de Comercio de Bucaramanga. Santander Exporta. Documento electrónico. Disponible en Internet. Consultado en julio 15 de 2011. <http://www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/exporta2010/expdic2010.pdf>

CEDEÑO Isaías, GALLARDO José, IZURIETA Yadira. Proyecto de inversión para la creación de una fábrica de calzado femenino de cuero en la ciudad de Guayaquil. 2010. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Facultad de Economía y Negocios. 25 p.

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Cadena del Cuero Calzado y Manufacturas de Cuero. Bogotá 2007.

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Colombia: Estadísticas de comercio exterior. Noviembre de 2010. 96 p.

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 1740 de 1994. Por el cual se dictan normas relativas a las Sociedades de Comercialización Internacional.

DANE, Censo 2005. Boletín General. Proyecciones de población. 2006. 3 p.

Financial Market World wide. Tasa Interbancaria para el USD. Documento electrónico. <http://www.forexpros.es/rates-bonds/usd-rates>

Gestión. Diario de economía y negocios del Perú. FMI reduce cálculo del PIB de Estados Unidos. 29 de agosto de 2011. Documento electrónico. <http://gestion.pe/noticia/1260868/fmi-reduce-calculo-pib-estados-unidos>

Gómez B. Estado de la Situación del Derecho a la Educación en Colombia Coalición Colombiana por el Derecho a la Educación. Documento electrónico. Disponible en Internet. Consultado en julio 29 de 2011. [http://www.derechoalaeducacion.com/admin/docs/1280164230Contexto%20de%20la%](http://www.derechoalaeducacion.com/admin/docs/1280164230Contexto%20de%20la%20)

GUTIERREZ, Bertrand. EEUU: Censo refleja creciente diversidad de hispanos. 2011. Documento electrónico. Disponible en Internet. <http://noticias.terra.com.pe/internacional/eeuu-censo-refleja-creciente-diversidad-de-hispanos.html>

Junta de Planificación. Actividad Socio Económica de Puerto Rico. San Juan. 2011. 16 p.

Oficina Comercial de Ecuador en New York. Guía Comercial de Estados Unidos. 2010. 94 p.

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en San Juan de Puerto Rico. El mercado del Calzado en Puerto Rico. 2006. 113 p.

Oficina de Prensa del Gobernador. Gobernador Participa del Puerto Rico Credit Conference. La Fortaleza. 2011. Documento electrónico. Disponible en Internet. Consultado en junio 30 de 2011. <http://www.gdb-pur.com/spa/documents/2011-04-08-CP-GobernadorParticipadel>

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS – ONU. CEPAL. Población, envejecimiento y desarrollo. 2004. pp. 17 – 25.

PROEXPORT. Perfil País Estados Unidos. Bogotá. 2011. 10 p.

Vanguardia.com. Aunque han crecido los ingresos este año, exportaciones de calzado aún son reducidas. Agosto 13 de 2011.

ANEXOS



Anexo 1. Estudio de Proveedores

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL**

**ESTUDIO DE PROVEEDORES (FABRICANTES DE CALZADO) PARA LA CREACION
DE UNA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL DE CALZADO EN LA CIUDAD DE
BUCARAMANGA**

Señor (a):

Somos estudiantes de IX semestre de la Universidad Industrial de Santander y estamos realizando una investigación para determinar la viabilidad de una Comercializadora Internacional de Calzado en cuero en la ciudad de Bucaramanga, su información será de carácter investigativo, agradecemos su colaboración.

Empresa: _____ **Teléfono** _____

Años de Funcionamiento:

Menos de 5 _____ De 5 a 10 _____ De 10 a 20 _____ Más de 20 _____

No. Empleados

Menos de 10 _____ De 10 a 20 _____ De 20 a 30 _____. Más de 30 _____

Tipo de Empresa: LTDA ____ S.A. ____ E.U. ____ Persona. Natural ____

Otra ____ ¿Cual? _____

1. ¿Qué línea de calzado fabrica?

Línea	Niña	Dama
Casual		
Formal		
Otro		

2. ¿Cuál es el material del calzado que usted fabrica?

- a. Cuero ____
- b. Sintético ____
- c. Cuero-sintético ____
- d. Otro ____ Cual? _____

3. ¿Qué cantidad de pares produce mensualmente en la línea casual?

Cantidad	Niña	Dama
Menos de 1000		
De 1000 a 2000		
De 2001 a 3000		
De 3001 a 4000		
Mas de 4000		

4. ¿Qué cantidad de pares produce mensualmente en la línea formal?

Cantidad	Niña	Dama
Menos de 1000		
De 1000 a 2000		
De 2001 a 3000		
De 3001 a 4000		
Mas de 4000		

5. ¿Su empresa tiene capacidad ociosa?

(Capacidad de producir mas pares de calzado pero no lo hace)

Si ____ No ____

6. ¿Cual es la capacidad ociosa en unidades que presenta su empresa?

Cantidad	Casual - Niña	Formal - Niña	Casual - Dama	Formal - Niña
Menos de 1000				
De 1000 a 2000				
De 2001 a 3000				
Mas de 3000				

7. ¿En que meses del año no produce?

Enero	
Febrero	
Marzo	
Abril	
Mayo	
Junio	
Julio	
Agosto	
Septiembre	
Octubre	
Noviembre	
Diciembre	

¿Por qué? _____

8. ¿Cuál es el precio promedio de venta para la línea formal a sus clientes?

Cantidad	Niña	Dama
Menos de \$ 30.000		
De \$ 30.001 a \$ 60.000		
De \$ 60.001 a \$ 90.000		
De \$ 90.001 a \$120.000		
Mas \$ 120.000		

9. ¿Cuál es el precio promedio de venta para la línea casual a sus clientes?

Cantidad	Niña	Dama
Menos de \$ 30.000		
De \$ 30.001 a \$ 60.000		
De \$ 60.001 a \$ 90.000		
De \$ 90.001 a \$120.000		
Mas \$ 120.000		

10. ¿Su empresa cuenta con distribución y comercialización propia?

SI _____ NO _____

11. ¿Su empresa distribuye sus productos a nivel?

- a. Nacional _____
- b. Internacional _____

12. ¿Su empresa exporta?

Si _____ No _____

Si su respuesta es **SI** continúe con la pregunta 14, si es **NO** pase a la 13.

13. ¿Por qué razones no exporta?

- a. Falta de información y contactos _____
- b. Costos Elevados _____
- c. Producción insuficiente _____
- d. Otros. Cuales _____

14. ¿A que países exporta?

- a. Ecuador
- b. Venezuela
- c. EE.UU
- d. Otros

15. ¿Ha tenido inconvenientes con sus compradores extranjeros?

SI _____ (Seleccione entre las siguientes opciones)

No _____

- a. Demora en el pago _____
- b. Devolución del Producto sin justificación _____

c. Daño del empaque y del producto _____

d. Otros. Cuales _____

16. ¿En caso de exportar sus productos como lo hace?

a. Directamente _____

b. Comercializadora Internacional _____

c. Otros ____ Cual _____

17. ¿Qué empaque utiliza para exportar sus productos?

a. Cajas de Cartón _____

b. Bolsa de Papel _____

c. Bolsa Plástica _____

c. Otro ____ Cual? _____

18. ¿Le gustaría que sus productos se vendieran en el exterior?

SI _____

NO _____

19. ¿Esta en capacidad de fabricar su producto como se lo requieran?

Si _____

NO _____

20. ¿Tiene conocimiento de que es una C.I. (Comercializadora Internacional)?

SI _____

NO _____

21. ¿Si se creara una Comercializadora Internacional en Bucaramanga, usted le vendería sus productos para exportar?

SI _____

NO _____

Si la respuesta es no, por qué? _____



Anexo 2. Estudio de demanda

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL**

**ESTUDIO DE LA DEMANDA PARA LA CREACION DE UNA COMERCIALIZADORA
INTERNACIONAL DE CALZADO PARA DAMA CASUAL Y/O FORMAL EN LA CIUDAD
DE BUCARAMANGA**

Señor (es):

Reciba un especial saludo usted y su compañía

Somos estudiantes de IX semestre de la Universidad Industrial de Santander y estamos realizando una investigación para determinar la viabilidad de una Comercializadora Internacional de Calzado en cuero para dama casual y formal, en la ciudad de Bucaramanga, (Colombia), su información será de carácter investigativo, agradecemos su colaboración.

Dentro del Plan Estratégico Exportador de la Comercializadora Internacional, se encuentra contemplando emprender un estudio de mercados a las empresas de Estados Unidos y Puerto Rico.

- 1. ¿Le gustaría que se le enviaran muestras sin valor comercial y/o catálogos de los productos colombianos para su conocimiento y promoción?**

Sí ____

No ____

2. ¿Cuál es su opinión respecto del calzado para dama colombiano?

Opinión	Excelente	Bueno	Regular
Precio			
Calidad			
Diseño			

3. ¿Cuántos proveedores colombianos abastecen su demanda comercial?

Línea	Marque X
1-5	
5-10	
Más de 10	

4. ¿Con que frecuencia usted realiza sus pedidos?

Frecuencia	Marque X
Mensual	
Bimensual	
Trimestral	

5. ¿En calzado para dama, que material prefiere?

a. Cuero ____

b. Sintético ____

c. Cuero-sintético ____

6. ¿A cuánto asciende o puede ascender en términos monetarios sus importaciones?

Monto Negociación	Marque X
Menos de USD50.000	
De USD80.000 a USD90.000	
De USD90.000 a USD130.000	

7. ¿Qué forma de pago utiliza para con sus proveedores?

Forma de Pago	Marque X
Giro Directo	
Giro Anticipado	
Carta de Crédito	
Carta de crédito a la vista	

8. ¿Conoce las preferencias arancelarias entre Estados Unidos y/o Puerto Rico con Colombia?

Sí _____

No _____

9. ¿Para la importación que términos de negociación utiliza?

Iconterms	Marque X
EXWORKS (Fábrica del proveedor)	
DAF (Entrega en frontera)	
DDU (Entregado al comprador)	

10. ¿Estaría dispuesto a comprarle a una nueva empresa Colombiana?

Sí _____

No _____

11. ¿En términos de pares, a cuánto ascienden sus compras trimestrales en calzado para dama, casual y/o formal?

CANTIDAD DE PARES	Marque X
Menos de 1.000 formal y/o casual	

De 1.000 a 1.600 formal y/o casual	
De 1.600 a 3.200 formal y/o casual	
De 3.200 a 4.800 formal y/o casual	
Mas de 4.800	

Anexo 3. Papelería Membreteada



Anexo 4. Afiches Y Pendones Para Ferias Especializadas

A EXPORTAR A EXPORTAR PERO COMO????

VEN

EXPORTACONMIGO LTDA

**COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL DE CALZADO EN
BUCARAMANGA - SANTANDER**



Carrera 20 No 21-32 Barrio San Francisco
Tel: (7) 6905419 Cel: 3002363261
E-mail: exportaconmigoltda@hotmail.com
Bucaramanga - Santander