

PLAN DE NEGOCIO PARA EXPORTACIÓN APLICADO A MÁS DOTACIONES &
CÍA. LTDA.



LEIDY JOHANNA HERRERA ARIAS
DORA CECILIA PEREIRA SANTAMARIA

UNIVERSIDAD EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas.
BOGOTÁ, D.C.
2013

PLAN DE NEGOCIO PARA EXPORTACIÓN APLICADO A MAS DOTACIONES &
CIA LTDA.



TESIS DE GRADO

LEIDY JOHANNA HERRERA ARIAS

CODIGO EAN 200720919

DORA CECILIA PEREIRA SANTAMARIA

CODIGO EAN 200720191

DIRECTOR

OMAR CACERES

UNIVERSIDAD EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas.

BOGOTÁ, D.C.

2013

Tabla de Contenido

| | |
|---|----|
| RESUMEN EJECUTIVO | 1 |
| Concepto del Negocio | 1 |
| Justificación y antecedentes..... | 2 |
| Objetivo General | 3 |
| Objetivos Específicos..... | 3 |
| Estado actual del negocio | 3 |
| Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor..... | 5 |
| Resumen de las Inversiones Requeridas..... | 9 |
| Proyecciones de Ventas y Rentabilidad | 9 |
| Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad | 9 |
| I. DIAGNÓSTICO MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL - MMGO | 11 |
| 1. Informe Integral | 12 |
| 2. Entorno Económico | 13 |
| 3. Direccionamiento Estratégico | 14 |
| 4. Gestión de Mercadeo | 15 |
| 5. Cultura Organizacional | 16 |
| 6. Estructura Organizacional | 17 |
| 7. Producción | 18 |
| 8. Gestión Financiera..... | 19 |
| 9. Gestión Humana | 20 |
| 10. Logística | 21 |
| 11. Asociatividad | 22 |
| 12. Comunicación e Información | 23 |
| 13. Innovación y Conocimiento | 24 |
| 14. Responsabilidad Social Empresarial y Gestión Ambiental | 25 |
| 15. Exportaciones e Importaciones | 26 |
| II. MERCADO | 27 |
| 1. Análisis del Sector | 27 |
| 1.1. Características del Sector | 29 |
| 1.1.1. El Sector de Confecciones Industriales | 29 |
| 1.1.2. El Mercado de Zapatos Industriales | 30 |
| 1.2. Barreras de Entrada y Salida..... | 32 |
| 1.2.1. Barreras Arancelarias | 32 |
| 2. Análisis y Estudio de Mercado..... | 36 |

| | | |
|-------------|--|-----------|
| 2.1. | Tendencias del Mercado | 37 |
| 2.2. | Segmentación de Mercados | 38 |
| 2.3. | Descripción de los Consumidores | 38 |
| 2.4. | Estudio De Mercado..... | 39 |
| 2.4.1. | El Mercado Estadounidense de la Confección | 40 |
| 2.4.2. | El mercado Estadounidense del Calzado Industrial | 46 |
| 2.5. | Riesgos y oportunidades de Mercado..... | 50 |
| 3. | Análisis de la Competencia..... | 51 |
| 4. | Estudio de Precios..... | 53 |
| 5. | Plan de Mercado..... | 56 |
| 5.1. | Concepto del Producto o Servicio..... | 56 |
| 5.2. | Estrategias de Distribución | 58 |
| 5.3. | Estrategias de Precio..... | 60 |
| 5.4. | Estrategias de Promoción | 62 |
| 5.5. | Estrategias de Comunicación..... | 63 |
| 5.6. | Estrategias de Servicio | 63 |
| 6. | Proyección de ventas..... | 64 |
| 7. | Plan de Introducción al Mercado..... | 66 |
| III. | ASPECTOS TÉCNICOS | 69 |
| 1. | Ficha Técnica del Producto o Servicio..... | 69 |
| 2. | Descripción del Proceso..... | 71 |
| 3. | Necesidades y Requerimientos..... | 75 |
| 3.1. | Características de la Tecnología..... | 75 |
| 3.2. | Materia prima y suministros | 77 |
| 4. | Localización..... | 77 |
| 5. | Plan de Producción | 78 |
| 5.1. | Procesamiento de órdenes y control de Inventarios..... | 80 |
| 5.2. | Escalabilidad de Operaciones | 81 |
| 5.3. | Capacidad de Producción | 81 |
| 6. | Planes de Control de Calidad..... | 82 |
| 7. | Procesos de Investigación y Desarrollo..... | 83 |
| 8. | Plan de Compras | 83 |
| 9. | Costos de Producción..... | 84 |
| 10. | Infraestructura | 84 |
| 11. | Mano de Obra Requerida..... | 85 |
| IV. | ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES | 86 |
| 1. | Análisis Estratégico..... | 86 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 1.1. | Misión | 87 |
| 1.2. | Visión | 87 |
| 1.3. | Análisis DOFA..... | 88 |
| 2. | Estructura Organizacional..... | 89 |
| 2.1. | Perfiles y funciones | 89 |
| 2.2. | Organigrama..... | 90 |
| 2.3. | Esquema de contratación y remuneración | 90 |
| 2.4. | Esquema de Gobierno Corporativo | 91 |
| 3. | Aspectos Legales | 91 |
| 3.1. | Estructura Jurídica y tipo de sociedad | 91 |
| 3.2. | Regímenes Especiales | 91 |
| 3.2.1. | Regímenes especiales en Colombia | 91 |
| 3.2.2. | Regímenes especiales en Estados Unidos..... | 94 |
| 4. | Costos Administrativos | 97 |
| 5. | Gastos de personal..... | 98 |
| 6. | Gastos de puesta en marcha..... | 99 |
| 7. | Gastos anuales de administración..... | 99 |
| | Fuente: Cálculos propios de las autoras..... | 99 |
| 8. | Organismos de Apoyo | 100 |
| V. | ASPECTOS FINANCIEROS | 101 |
| 1. | Proyecciones Financieras | 101 |
| 1.1. | Supuestos Generales | 104 |
| 1.2. | Balance General | 105 |
| 1.3. | Estado de Resultados..... | 107 |
| 1.4. | Flujo de efectivo..... | 109 |
| 1.5. | Análisis del Punto de Equilibrio | 111 |
| 2. | Indicadores Financieros | 111 |
| 3. | Fuentes de Financiación | 113 |
| | CONCLUSIONES..... | 115 |
| | BIBLIOGRAFIA..... | 116 |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Costos salariales por hora en la Industrial del vestido de algunos países en USD\$ | 6 |
| Tabla 2. Requerimientos de productos específicos al estudio por Estados. | 28 |
| Tabla 3. Importaciones de Estados Unidos Subsector de Dotaciones Industriales - Prendas de vestir | 29 |
| Tabla 4. Importaciones de Estados Unidos Subsector de Dotaciones Industriales - Prendas de vestir según países de origen. | 30 |
| Tabla 5. Producción de calzado de trabajo para caballero en Estados Unidos. | 31 |
| Tabla 6. Consumo aparente de calzado de trabajo para caballero en Estados Unidos. | 31 |
| Tabla 7. Posición Arancelaria..... | 32 |
| Tabla 8. Texas. Valoración del Mercado de Prendas de Dotación Industrial. ... | 37 |
| Tabla 9. Texas. Valoración del Mercado de Zapatos de Dotación Industrial..... | 37 |
| Tabla 10. Requerimientos de productos específicos al estudio según Estado... .. | 39 |
| Tabla 11. Posición Arancelaria de los productos a exportar..... | 40 |
| Tabla 12. Estados Unidos. Importaciones de Confecciones por País de origen. | 41 |
| Tabla 13. Estados Unidos- Importaciones por Estado. | 42 |
| Tabla 14. Estados Unidos. Exportaciones de Confecciones por País destino. ... | 44 |
| Tabla 15. Estados Unidos. Exportaciones de Confecciones por Estado..... | 45 |
| Tabla 16. Estados Unidos. Importaciones de Calzado por País de origen..... | 47 |
| Tabla 17. Estados Unidos. Importaciones de Calzado por Estado..... | 48 |
| Tabla 18. Estados Unidos. Exportaciones de Calzado por país destino. | 49 |
| Tabla 19. Estados Unidos. Exportaciones de Calzado por Estado..... | 49 |
| Tabla 20. Texas. Precios de Overoles en el Mercado minorista | 53 |
| Tabla 21. Texas. Precios de Zapatos de Seguridad en el Mercado minorista.... | 54 |
| Tabla 22. Canales de distribución - Precios para el Mercado de Dotación Industrial..... | 55 |
| Tabla 23. Comparativo de Utilidad en precios de la cadena de Dotación Industrial..... | 56 |

| | |
|---|----|
| Tabla 24. Canales de Distribución. Precios para el Mercado de Dotación Industrial..... | 61 |
| Tabla 25. Comparativo de Utilidad en precios en la cadena de Dotación Industrial..... | 62 |
| Tabla 26. Proyección de Ventas en cifras a cinco años. | 64 |
| Tabla 27. Pedidos anuales. (Unidades) | 65 |
| Tabla 28. Precio de venta internacional en pesos colombianos y dólares Americanos. | 65 |
| Tabla 29. Total de las ventas en Pesos Colombianos. COB..... | 66 |
| Tabla 30. Total de ventas en Dólares Americanos USD\$ a cinco años. | 66 |
| Tabla 31. Costos de Producción en COB Vs. USD\$..... | 84 |
| Tabla 32. Costos para exportación de pantalón y camisa..... | 98 |
| Tabla 33. Costos para exportación de Zapatos..... | 98 |
| Tabla 34. Gastos de personal. | 98 |
| Tabla 35. Gastos anuales de Administración. | 99 |

Índice de ilustraciones

| | | |
|-----------------|---|-----|
| Ilustración 1. | Canales de Distribución de calzado y prendas de seguridad industrial..... | 59 |
| Ilustración 2. | Ficha técnica Pantalón largo | 69 |
| Ilustración 3. | Ficha técnica Camisa dotación Industrial..... | 70 |
| Ilustración 4. | Ficha técnica Bota industrial. | 71 |
| Ilustración 5. | Proceso de elaboración. Camisa dotación industrial..... | 72 |
| Ilustración 6. | Proceso elaboración Pantalón de dotación industrial..... | 73 |
| Ilustración 7. | Proceso elaboración para Calzado industrial. | 74 |
| Ilustración 8. | Mapa localización satelital Más Dotaciones y Cía. Ltda..... | 78 |
| Ilustración 9. | Análisis DOFA..... | 88 |
| Ilustración 10. | Propuesta Estructura Organizacional..... | 90 |
| Ilustración 11. | CIF. (Cost, Insurance & Freight / Costo, Seguro & Flete). | 95 |
| Ilustración 12. | PIB Colombia Vs. Estados Unidos. | 101 |
| Ilustración 13. | Expectativas de Inflación Colombia Vs. Estados Unidos. | 102 |
| Ilustración 14. | Proyecciones USD Vs. COP | 103 |
| Ilustración 15. | Proyección otros indicadores. | 104 |
| Ilustración 16. | Balance General 2013. | 105 |
| Ilustración 17. | Estado de Resultados | 107 |
| Ilustración 18. | Proyección Balance General 2013..... | 108 |
| Ilustración 19. | Flujo de caja (en pesos \$)..... | 110 |
| Ilustración 20. | Razones Financieras | 111 |
| Ilustración 21. | Proyección Balance General a cinco años..... | 112 |
| Ilustración 22. | Proyección Estado de Resultados a cinco años. | 113 |

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto, propone identificar un estudio de mercadeo internacional para la empresa MÁS DOTACIONES Y CÍA LTDA., con referencia a las estrategias que se han diseñado tras la aplicación del MMGO. Dichas estrategias están basadas en la apertura de mercados internacionales para dos productos que fabrica y comercializa la empresa a nivel nacional: overoles y los zapatos industriales.

De acuerdo al estudio de mercado que se ha realizado en el mercado Norteamericano, se ha establecido que hay un interesante mercado por explotar en la zona comercial de Texas, el cual ofrece importantes oportunidades en este caso para Más Dotaciones.

Adicionalmente, esta estrategia está enmarcada en la aprobación reciente del tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Colombia, lo cual garantiza que dichos productos entraran al mercado americano con arancel cero, siempre y cuando se garanticen las normas de origen que exige el TLC, por lo cual la empresa ha establecido un proceso de producción que garantiza el cumplimiento de las normas y ha establecido otras estrategias que permiten responder a los requerimientos de logística, recursos financieros y suministros que se necesitan para llevar a cabo este proceso.

Concepto del Negocio

La propuesta de Más Dotaciones y Cía. Ltda., con el fin de de lograr las metas propuestas en el direccionamiento estratégico de la empresa, es la de establecer nuevos mercados a nivel internacional para los artículos que produce, como son los overoles y los zapatos industriales. Estos productos pueden tener una buena acogida en el mercado americano, entre otros factores no solo por su calidad y precio, sino además porque pueden aprovechar las ventajas competitivas que le brinda el TLC en términos de aranceles.

Bajo la Ley OSHA (Occupational Safety & Health Administration) [Ley de Seguridad y Salud Ocupacional], promulgada desde 1910 por el Departamento del Trabajo de los Estados Unidos [United States Department of Labor], los empleadores son responsables de proporcionar un lugar de trabajo seguro y saludable, a sus empleados. Bajo estos esquemas de seguridad los empleados tienen que utilizar herramientas y equipos seguros con el fin de proteger su salud física y mental en el sitio de trabajo. Por lo tanto en los Estados Unidos es considerado prioritario a nivel empresarial la dotación de los elementos que garanticen la seguridad industrial de sus empleados.

De ésta manera los requerimientos que se hacen necesarios en la presente investigación están dirigidos a crear la infraestructura, procedimientos y requisitos que se necesitan para colocar dichos productos en el mercado de los Estados Unidos.

Justificación y antecedentes

Este proyecto de exportación nace a raíz de la primera investigación que se hizo en Más Dotaciones a través de la aplicación del Modelo MMGO. Como producto de esa intervención se evidencia la necesidad de plantear una serie de mejoras para la empresa, ya que si bien es una empresa que presenta un buen nivel de ingresos, también es una empresa que opera bajo una informalidad en sus procesos y procedimientos.

Como parte de esas mejoras se le propone a la empresa partir del desarrollo e implementación de un Direccionamiento Estratégico, el cual exige que se establezca una Visión que no es más que el planteamiento de un norte. Hacia dónde quiere ir la empresa, Hacia dónde es que todos deben apuntar. De igual manera es indispensable definir una Misión, la cual acerca a todo el equipo de Más Dotaciones a tener mayor claridad en cuanto a cuál es la misión de la empresa. Para qué se nació esa empresa y finalmente unos valores que no son más que el pilar que define la identidad de la empresa. Es lo que los va a

caracterizar, permitiéndole determinar cómo es el comportamiento interno y a su vez establecer cómo los ven desde afuera.

En línea con lo anterior la visión para Más Dotaciones consiste en proponer un crecimiento anual del 9% en sus ventas, pero adicional a eso, el gran reto se basa en proyectar dicho crecimiento hacia el mercado de los Estados Unidos aprovechando la importante noticia para la economía colombiana como lo fue la aprobación y firma del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, pero por otro lado, con la meta de posicionar a Más Dotaciones como un importante proveedor en el mercado de las dotaciones.

Objetivo General

Diagnosticar el estado actual de la empresa Más Dotaciones y Cía. Ltda. Y formular un Plan de Exportación.

Objetivos Específicos

- ✓ Realizar el diagnóstico a la empresa Más Dotaciones y Cía. Ltda.
- ✓ Determinar el mercado objetivo.
- ✓ Formular ajustes a la producción nacional de acuerdo a los estándares y normas del mercado Norteamericano.
- ✓ Determinar la viabilidad financiera del Plan de Exportación.

Estado actual del negocio

Más Dotaciones y Cía. Ltda., es una empresa que se encuentra posicionada en el mercado local como una importante fábrica de dotaciones industriales. Sin embargo, teniendo en cuenta la necesidad actual de explorar nuevos mercados, y tras el análisis que se la ha realizado a la empresa, la empresa se encuentra en

los primeros acercamientos para explorar el mercado externo, y para ello es indispensable tener en cuenta las siguientes actividades:

- Análisis del mercado seleccionado
- Tramitación ante la DIAN de los requerimientos de exportador
- Análisis del proceso de exportación
- Definición del agente de aduana
- Definición del sistema de transporte con base en inconterms
- Solicitud del registro de exportador
- Estudio de los canales de distribución
- Diseño de página Web adecuada al negocio internacional y establecimiento de hosting con fines internacionales
- Diseño de imagen publicitaria
- Estudio de mercado en Estados Unidos
- Selección de los recursos humanos para la ejecución del proyecto
- Elaboración del manual de funciones
- Elaboración del organigrama de la empresa
 - Establecimiento de alianzas estratégicas tanto a nivel local como en el exterior

Descripción de Productos y/o servicios

Los productos que se piensan comercializar en el mercado americano son overoles de trabajo y zapatos industriales. Estos artículos son producidos bajo patrones y procesos de producción específicos de Más Dotaciones.

Los overoles se producen tanto en enterizos como en dos piezas, pero para efectos del mercado internacional solo se ofrecerán los de dos piezas. Están confeccionados en dril y constan de



camiseta y pantalón separados. Como característica funcional, no se encogen en el lavado La composición de la tela es 85% algodón y 15% poliéster en índigo, el cual es producido por Protela y Coltejer, con hilazas de fabricación nacional. Estas telas son al tacto agradables y frescas.

Los pantalones se producen en tallas 30 a 50 que corresponden a las tallas XXXS hasta la XXXL americanas, y las camisas tienen presentación laboral, fabricadas con bolsillo en pecho izquierdo. Éstas son prendas para uso de trabajo pesado y se fabrican en tallas 28 a 50 o M - L - XL - XXL – XXL (talla americana). El producto va empacado en bolsas de plástico (polietileno) y logotipo de la empresa, dirección y teléfono. Adicionalmente se empaca en cajas de cartón corrugado estampadas con logo y dirección de la empresa.



El calzado es de tipo industrial y de seguridad marca el Búfalo que cubre el tobillo, cumpliendo con cada uno de los requerimientos por las normas internacionales de seguridad a cumplir en las diferentes áreas laborales. Se fabrica bajo dos modalidades con refuerzo en puntera metálica o en cuero. Inicialmente se ofrecerá la segunda. Cada uno de éstos productos son fabricados con materia prima de óptima calidad de origen nacional, suela en mapa y capellada en cuero tratado.

Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor

Dentro de las ventajas competitivas más importantes en término de la comercialización en los Estados Unidos de overoles de trabajo y calzado industrial, una de las más importantes que se ha considerado en Colombia, hace

referencia a los costos salariales y se considera que son competitivos. El estudio realizado por la OIT “Situación reciente de la industria del Vestido”, realizado en 2011, compara el costo salarial en la producción de vestidos en varios países del mundo durante las dos últimas décadas (ver Tabla 1).

En referencia al citado estudio, los costos laborales pueden llegar a ser artículos corrientes de hasta un 80% del valor del producto acabado, por lo que las diferencias de salario de un país a otro son un factor muy importante de la competitividad internacional, principalmente en aquellos que sustentan su competitividad vía precio. En la Tabla 1 se observa la carga salarial por hora de trabajo invertida en la industria de la confección en los países citados. (OIT 2011), Como se aprecia en la tabla1, el valor del salario en la industria de confecciones de Colombia para 2010 es similar a países productores como Perú o México, pero más alto que el salario de países como China, India o Egipto, lo que de hecho otorga una ventaja comparativa para los últimos cuando compiten en mercados como el de Estados Unidos.

Tabla 1. Costos salariales por hora en la Industrial del vestido de algunos países en USD\$

| País | 1990 | 2000 | 2010 |
|----------------------|------|-------|-------|
| Alemania | 7,23 | 14,81 | 17,12 |
| Argentina | 1,07 | 1,81 | 1,85 |
| Brasil | 0,98 | 0,76 | 0,73 |
| China | 0,26 | 0,24 | 0,25 |
| Colombia | 1,23 | 1,18 | 1,22 |
| República Dominicana | 0,67 | 0,64 | 0,62 |
| Egipto | 0,34 | 0,32 | 0,43 |
| Estados Unidos | 6,56 | 6,77 | 8,13 |
| India | 0,33 | 0,25 | 0,27 |
| Indonesia | 0,16 | 0,18 | 0,28 |
| Italia | 12,5 | 13,5 | 12,31 |
| Japón | 6,34 | 7,44 | 10,64 |
| México | 0,92 | 1,17 | 1,08 |
| Perú | 0,86 | 0,88 | 1,00 |
| Singapur | 2,43 | 2,72 | 3,06 |
| Uruguay | 1,41 | 1,59 | 2,35 |
| Venezuela | 1,11 | 1,38 | 1,48 |

• Incluye Salarios + cargas sociales. Fuente: OIT 2011

Si bien es cierto que el salario es un factor importante en el costo y precio de los productos textiles y las confecciones, se debe tener en cuenta la presencia de otros factores que afectan la competitividad entre los países productores. Por ejemplo, las exigencias de calidad vienen teniendo mayor importancia que las exigencias de costo; así también, la proximidad a los mercados de destino otorga ventajas adicionales y determinantes a los productores en la competencia internacional, lo que ha provocado un viraje estratégico de muchos países para obtener un mejor posicionamiento en el mercado.

Además, aun cuando el costo salarial por hora en algunos países puede ser bajo, el precio por unidad producida resulta a menudo muy alto respecto al de otros competidores debido a la baja productividad de las empresas que no cuentan con la tecnología adecuada para asegurar una mayor producción en menor tiempo por trabajador. En el caso colombiano son las PYME quienes mayores dificultades enfrentan para poder mejorar su productividad por su limitada capacidad de innovación de tecnología de punta, entre otros factores.

Con la aprobación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos se generan expectativas de crecimiento para las empresas que están en los sectores del cuero y la confección.

Para el sector textil-confección se abren grandes oportunidades comerciales, por cuanto se lograron preferencias de largo plazo, muy importantes para productos como ropa interior femenina, confecciones para el hogar, vestidos de baño y moda en general.

- Gracias al ATPDEA, los productos textiles contaban con acceso preferencial y con el TLC se garantiza su continuidad. La consolidación de las preferencias arancelarias del TLC le permitirá a Colombia enfrentar en mejores condiciones a la competencia en Estados Unidos de los productos provenientes de China, India, México y Centroamérica.

- Adicionalmente, al quedar desgravado un espectro de productos mucho más amplio del que existía, se abre la posibilidad para que productos anteriormente excluidos, como las confecciones para el hogar, exploten su potencial exportador.
- El TLC, a diferencia del ATPDEA, abre la posibilidad de acordar la figura de la acumulación. Esta nueva medida permite incorporar como regionales, insumos de países no miembros del tratado. Esto es muy importante para el país ya que insumos que no se consiguen en la región como el nailon o el denim podrán gozar de preferencias arancelarias.

Para el calzado y los artículos de cuero, industria altamente compuesta por pequeñas y medianas empresas –PYME-, se consolidaron y ampliaron las preferencias comerciales del ATPDEA, entre las ventajas que tiene el sector están:

- Gracias a la buena calidad de los productos y a los bajos precios, Colombia es el cuarto proveedor latinoamericano en Estados Unidos de calzado, cuero y manufacturas de cuero, después de Brasil, Argentina y Uruguay. Maletas para deporte o viajes y cuero de reptil son los productos colombianos más demandados por Estados Unidos.
- El nivel de utilización actual de la capacidad instalada del sector de calzado en Colombia es en promedio de 70%.según ACICAM (2012). Se estima que el crecimiento de las exportaciones a Estados Unidos como consecuencia del TLC, estimularía la producción hasta alcanzar niveles de utilización del 90%.
- La inclusión de 17 subpartidas en el TLC de calzado ayudará a dar continuidad y estabilidad a la actividad exportadora. Adicionalmente, el acceso inmediato al mercado americano se traducirá en un margen de ganancia superior frente al resto del mundo (entre el 7% y el 8% según estudios de Proexport). Entre las subpartidas que han tenido un manejo preferencial se sitúa el calzado para uso industrial.

- Cabe resaltar que la cadena productiva del cuero, calzado y manufacturas de cuero cuenta con un gran número de empresas que se encuentran dentro del segmento Pyme, que sale beneficiado por el TLC.

Resumen de las Inversiones Requeridas

Más Dotaciones y Cía. cuenta con un activo fijo de última tecnología para la producción y la calidad esperada por los clientes del exterior. Se estima incurrir en obligaciones financieras a corto plazo para cubrir los gastos referentes a la agencia de aduanas y todo el proceso de exportación teniendo en cuenta que las condiciones de pago de los clientes son a 30 días y estas se tienen que cubrir de contado. Por otro lado, se espera aprovechar las excelentes relaciones se que tiene con proveedores para el suministro de los insumos para la elaboración de los productos.

Así mismo, si se observa el balance general, en los activos cuenta con un disponible de 50 millones los cuales se empelaran para atender las necesidades inmediatas que se presenten.

Proyecciones de Ventas y Rentabilidad

La proyección de venta para el primer año es de 7.000 MM aproximadamente, y se espera que genere un margen bruto alrededor del 15%, un margen operacional del 7% y un margen neto del 3%.

Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad

Las perspectivas financieras son positivas. Como se puede observar en el estado de resultados, el proyecto genera una utilidad positiva, sin embargo si la empresa considera el proyecto de exportación como una práctica duradera a través del tiempo, vale la pena revisar y de hecho estructurar el sistema de costeo con mayor detenimiento, esto con el fin de mejorar los márgenes de utilidad y

además en lo posible encontrar un punto de equilibrio mucho antes de los tres años.

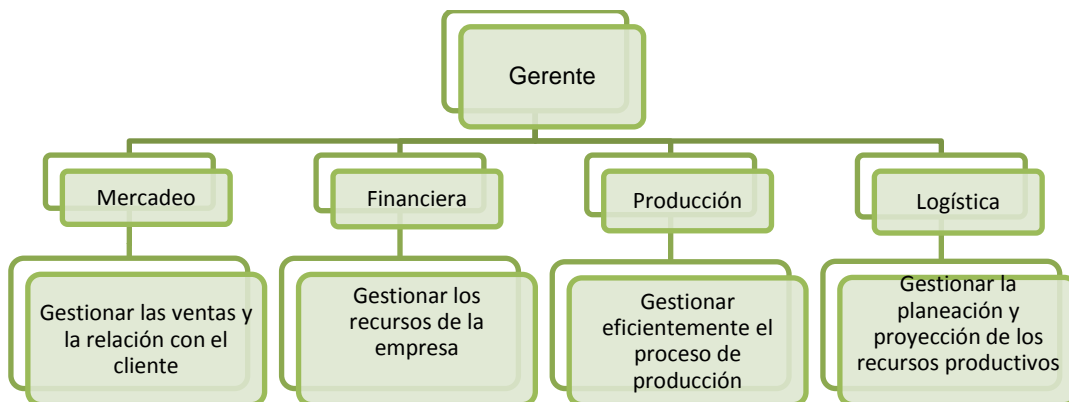
Equipo de trabajo

La estructura de la empresa estará definida por un gerente general, quien encabeza el equipo de trabajo, y es a su vez quien lidera los procesos que se desarrollan desde las áreas de Mercadeo, Financiera, Producción y Logística. Las demás áreas de la empresa son igual de importantes, pero estas cuatro son las que definen el norte del negocio.

Sin embargo, este orden no supone la contratación de una persona para cada área, es el estado ideal, pero debido al tamaño de la empresa y ya que existen funciones compartidas esa decisión se deja a libertad del gerente general.

De otro lado, dentro de la operatividad del negocio existen tres áreas clave para el desarrollo de las actividades y estas son: Producción, Administrativa y ventas, las cuales cuentan cada una con un equipo.

Propuesta Estructura Organizacional Más Dotaciones y Cía. Ltda.



Fuente: Elaboración Fuente Propia de las Autoras.

I. DIAGNÓSTICO MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL - MMGO

Durante la fase del anteproyecto del presente trabajo de grado, a Más Dotaciones se le realizó un estudio a través de la aplicación del Modelo de Gestión de la Organización, con el fin de diagnosticar las áreas de: *Entorno Económico, Direccionamientos Estratégico, Mercadeo, Cultura Organizacional, Estructura Organizacional, Producción, Gestión Financiera, Gestión Humana, Logística, Asociatividad, Comunicación e Información, Innovación y Conocimiento, y Responsabilidad Social.*

Una vez se realiza la intervención y se obtiene el diagnóstico, como punto de partida se determina que la empresa requiere de una intervención desde el *Direccionamiento Estratégico*, ya que es desde allí donde la gerencia puede delimitar cualquier plan de acción. Es por ello que se les propone definir todo el sistema de finalidades, el cual marcará la ruta frente a dichos planes de acción. Dentro de este sistema de finalidades, en lo que corresponde a la Visión, se propone un crecimiento en ventas del 9%, pero con miras a explorar el mercado de los Estados Unidos y sacar hacia éste destino la ésta producción.

Sin embargo, antes de iniciar el proceso de internacionalización, es importante que la empresa se sumerja en un proceso de cambios internos, los cuales están propuestos en cada aspecto evaluado y que pueden ser observados más adelante dentro del diagnóstico por área. No obstante, dentro de la propuesta para el proyecto de Exportación para Más Dotaciones, existen cinco áreas, las cuales incluyen el direccionamiento estratégico, que si bien no son las más importantes, si son fundamentales para afrontar el proceso de internacionalización y aumentar las probabilidades de éxito ante el proceso de apertura del mercado internacional, y éstas áreas son: *Mercadeo, Finanzas, Producción y Logística*. A lo largo del desarrollo del proyecto de Exportación, en cada una de éstas áreas se presentan las diferentes medidas que se deben tomar y que tienen que ver directamente con el desarrollo del proyecto.

1. Informe Integral



ANÁLISIS SITUACIONAL:

Más Dotaciones y Cía. Ltda., es una empresa que a pesar de no interesarse por el conocimiento del entorno económico para el desarrollo de su negocio, presenta buenas ventas y el negocio aparentemente funciona con normalidad. Además el hecho de no contar con una planeación estratégica deja ver la falta de visión en el largo plazo por parte de su dueño. En cuanto al Direcciónamiento Estratégico éste no existe y lo verdaderamente importante es atender el día a día, lo que explica el porqué áreas tan vitales como la de Mercadeo no tiene mayor espacio. En ese orden de ideas, al no existir una planeación es sumamente difícil que haya una claridad en las necesidades del largo plazo en áreas como producción, Financiera, Gestión Humana, Logística y Responsabilidad Social.

A nivel corporativo existe una cultura organizacional, pero no en la proporción o dimensión de una empresa que busque dejar de ser una empresa que sobrevive en el mercado a convertirse en una empresa innovadora en todos los aspectos.

Cuenta con una estructura organizacional que apenas está en capacidad de atender las necesidades inmediatas del negocio.

En general, las oportunidades se pueden observar en el porcentaje de sus componentes, de los cuales la gran mayoría se sitúan en el estadio 2 y 1, y sólo Gestión de Producción, Cultura Organizacional, Asociatividad y Gestión Humana alcanzan al estadio No. 3. De los más bajos se puede observar el Direcciónamiento Estratégico con un 17% lo que lo ubica en el estadio No. 1.

PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

Todo el escenario de la empresa es potencialidad dentro de la presente propuesta de intervención.

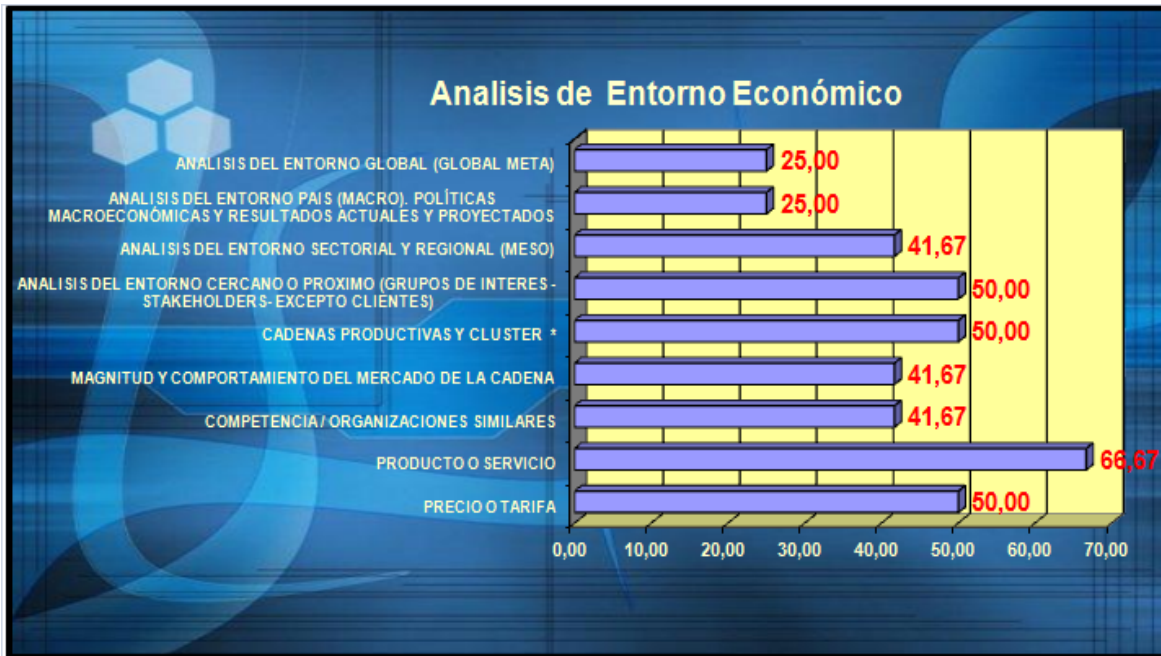
Es importante señalar que Más Dotaciones y Cía., es una empresa que cuenta con amplia experiencia en la fabricación y comercialización de implementos de seguridad industrial, que además es reconocida por la calidad que ofrece en sus productos.

RECOMENDACIONES:

Luego de realizar el análisis en todas las áreas de la empresa, se recomienda hacer una intervención a las áreas de Entorno Económico, Direcciónamiento Estratégico, Gestión de Mercadeo, Estructura Organizacional, Producción, Gestión Financiera, Logística y Responsabilidad Social; esto no significa que las otras sean menos importantes, simplemente se trata de abordar los temas más prioritarios y que de una u otra manera se cruzan unos con otros y a su vez tienen alta incidencia en la dirección del negocio.

Vale la pena señalar que la intervención sugerida no significa enseñarles a hacer overoles, botas y comercializarlos además de los implementos en general, se trata de aprovechar el conocimiento que tienen y hacer de esta ventaja competitiva un punto de partida para generar un mayor crecimiento del negocio, generar más empleo, ampliar el portafolio de productos, llegar a más regiones, aumentar los ingresos y maximizar las utilidades para los socios.

2. Entorno Económico



ANÁLISIS SITUACIONAL:

Tras la aplicación del Modelo, se puede observar que Más Dotaciones y Cia. es una empresa que funciona de manera aislada del entorno global, ya que dentro de su proyección y planes de desarrollo no se tiene en cuenta los planes del Gobierno, así como los planes macroeconómicos.

Sin embargo se encuentra que existe un conocimiento del sector específico en el cual se desempeña la empresa, como la competencia, los proveedores, todo aquello que le puede llegar a afectar de manera positiva o negativa a la empresa y el desarrollo del negocio.

En términos del producto y servicio, se evidencia la experiencia y trayectoria que lleva la empresa en el mercado, lo cual le ha generado un conocimiento que claramente es una importante competencia competitiva y que a su vez le permite actuar de manera coherente y responsable frente a la estrategia de precios.

PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

La inexistencia de visión frente al entorno macro de la economía es un problema que en el mediano y largo plazo podría generar un estancamiento, que a su vez conlleva a perder la oportunidad de desempeñarse en espacios mucho más competitivos. Sin embargo, la experiencia y trayectoria que lleva en el mercado es una ventaja que sabiéndola aprovechar y combinar con los aspectos macro, podría incrementar su participación en el mercado.

RECOMENDACIONES:

Teniendo en cuenta que toda empresa, por más pequeña que ésta sea no puede trabajar de manera aislada con los planes macroeconómicos, se recomienda que Más Dotaciones establezca unos parámetros de consulta dedicha información en y a sus vez desde la gerencia analizar cómo éstas pueden incidir de manera positiva o negativa en la empresa. Es importante crear cultura sobre la importancia de conocer todos los componentes del entorno económico en especial el sector al cual pertenece.

3. Direccionamiento Estratégico



ANÁLISIS SITUACIONAL:

La empresa no tiene claro su sistema de finalidades, al igual que las estrategias y tampoco cuenta con un sistema programa de planeación estratégica en el cual se detalle un plan de acción para cada una de las áreas de la empresa. Algo que potencializa el direccionamiento estratégico es la promulgación de valores corporativos los cuales se transmiten a todos los empleados de la empresa con el día a día del negocio y con el actuar de todas las personas.

Esta es una empresa pequeña que su direccionamiento estratégico esta focalizado únicamente en lo que tiene en mente el gerente general, y de ahí que no cuente con personas capacitadas en el tema que pueda apoyar en este proceso de dirigir la empresa hacia escenarios mucho más amplios y con mayores probabilidades de crecimiento. Ésta es la razón por la cual tampoco existe un sistema de indicadores.

En síntesis, es el gerente quien decide cuanto vender y dónde vender y en cuanto a la dirección de la empresa lo importante hasta el momento ha sido facturar.

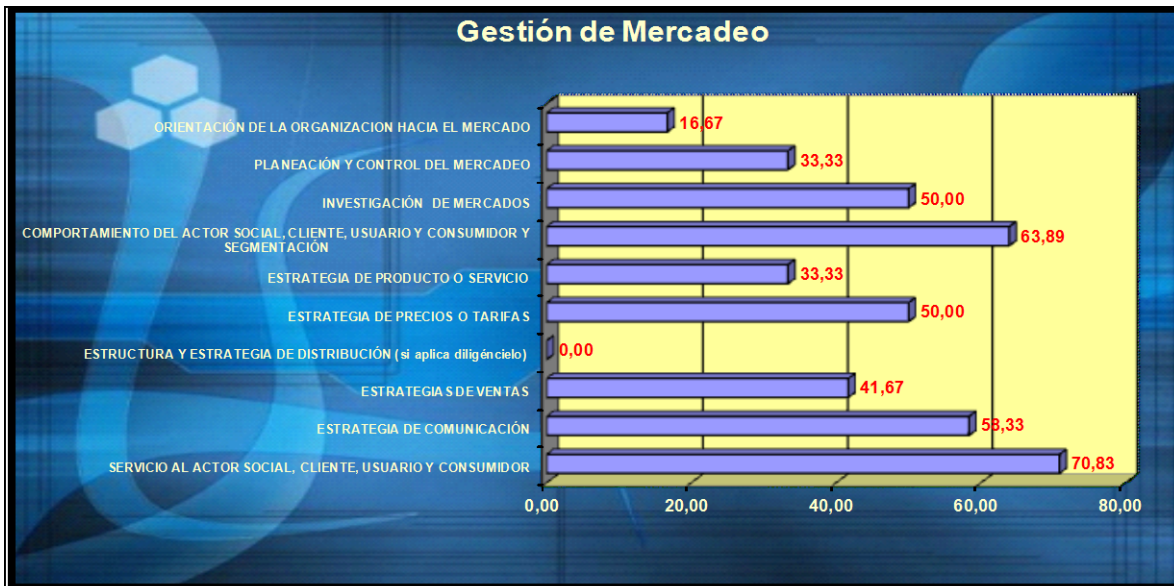
PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

El gerente general es quien determina de qué manera gerenciar su negocio, y es evidente que la forma como lo ha hecho hasta entonces le ha funcionado ya que ha obtenido los resultados en los plazos establecidos. Sin embargo, aquí más que un problema, se puede observar que el conocimiento y la experiencia con la que cuenta ésta persona si se combina con una planeación en la que se tenga en cuenta todos los escenarios, podría contribuir a que la empresa como organización tenga mayor capacidad de respuesta y aprovechamiento de los recursos.

RECOMENDACIONES:

Se recomienda a la gerencia trabajar en una planeación que involucre los tres aspectos que trate el presente modelo: Planeación y formulación de escenarios, en donde se acuda al apoyo de personas preparadas y capacitadas en el tema, que a su vez se fijen unos estándares de cumplimiento o evaluación del avance, efectividad de la planeación y por supuesto contar con un óptimo sistema de información que soporte esta labor. Es importante señalar que ésta planeación debe estar alineada con el sistema de finalidades, los valores corporativos, y las estrategias en general de la empresa; por lo tanto, se requiere crear el sistema de finalidades que le permita a la empresa visualizar la situación deseada.

4. Gestión de Mercadeo



ANÁLISIS SITUACIONAL:

En Más Dotaciones la forma de funcionar es sacando buena producción al mejor precio y probablemente por el tipo de producto que fabrican y por la amplia competencia en el sector; el objetivo principal es llegar con buena calidad y buenos precios. De allí que la planeación y el control del mercado se trabaje de manera informal sin direccionamiento ni planeación en el mediano y largo plazo.

Éste es un negocio que el gerente dirige lo cual quiere decir que es la gerencia quien compra la materia prima y todos los insumos que se necesitan para la elaboración de los productos, por ende los costos, los márgenes y precio son determinados por ésta y como en la gran mayoría de las empresa Pyme, la mayoría de los gastos en mercadeo son innecesarios y por lo tanto no son contemplados.

PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

Aquí, como en la mayoría de las variables del presente trabajo, se observa cómo el hecho de que la gerencia controle todos los aspectos de la empresa es una constante, y eso para una empresa pequeña que simplemente quiera sobrevivir es aceptable, pero no lo es para una empresa que quiera pasar a un estadio de innovación y crecimiento.

Como se observa en el sistema de costos y precios, el hecho que el proceso funcione de una forma tan rudimentaria sólo lo conozca el gerente y éste lo trabaje desde su capacidad de memoria, será un problema en el evento en que esa persona llegue a faltar de manera permanente o que en el mejor de los casos se deba ausentar. Dicho en otras palabras la empresa no realiza investigación de mercados, no cuenta con un plan estratégico y control del mismo, no cuenta con una estrategia de producto o servicio potencializada; el punto más fuerte de la empresa es la estrategia de ventas ya que el vendedor potencial del negocio es el mismo gerente quien maneja la red social y cuenta con una base de contactos claves para la empresa.

RECOMENDACIONES:

Se recomienda que la empresa lidere un proceso de gestión de mercadeo a través del cual se aproveche el perfil de los clientes de tal manera que además de satisfacer unas necesidades básicas que les ofrece el producto, se les cree nuevas necesidades. Esto por supuesto debe ir de la mano de un plan de mercadeo con proyecciones en tiempo y con un sistema que permita la medición de dicho plan de mercadeo. Dentro de este plan de mercadeo es clave que la empresa realice a nivel interno una segmentación documentada acerca de los sectores en los cuales intervienen, con frecuencia en compra y los productos que mayor movimiento puedan tener. Estos datos se pueden abstraer de los mismos datos históricos que tiene la empresa. La segmentación y/o diferenciación en el segmento del cliente permitirá abordar una estrategia de precios más independiente, en donde los clientes más representativos puedan recibir beneficios diferentes respecto de otros clientes.

También se sugiere la posibilidad de crear otros canales de venta a fin de llegar a un mayor mercado.

5. Cultura Organizacional



ANÁLISIS SITUACIONAL:

Más Dotaciones y Cía Ltda, es una empresa que crea un entorno vital que fundamenta la participación y el trabajo en equipo con compromiso permitiéndole a sus colaboradores el desarrollo de liderazgo y autonomía, sin embargo es pertinente generar planes que incentiven el reconocimiento por el desarrollo de las actividades asignadas.

PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

Para el alcance de las metas se evidencia la participación y el papel que desempeña la gerencia en la compañía dado que tiene como estrategia promover y conformar equipos de trabajo fundamentando el respeto y la dignidad de la persona, de tal manera que les permita el desarrollo las actividades con liderazgo y autonomía sin embargo, no se realiza seguimiento ni a las iniciativas propuestas por parte de los trabajadores ni a sus emociones de forma rápida y oportuna, siendo esto un indicador de vital importancia gracias a que son los trabajadores quienes conocen de forma detallada el funcionamiento de cada uno de los procesos lo que permite que generen valor para la empresa. Aunque para la Gerencia es indispensable crear una cultura organizacional en armonía, presenta inconvenientes a la hora de diagnosticar y desarrollar un plan que les permita medirla y así generar los respectivos planes de mejora.

RECOMENDACIONES:

Ante los problemas encontrados en la empresa, para elevar sus indicadores en cuanto a reconocimiento una de las sugerencias radica a crear espacios donde se reconozca el desempeño de los trabajadores ya sea de manera formal e informal con el fin de romper el estigma de que un reconocimiento va ligado a términos monetarios, un ejemplo de esto puede ser otorgar premios a la mejor en idea innovadoras, al desarrollo de liderazgo, a la productividad, días compenstorios, vacaciones recreativas donde sele permita al empleado compartir con su familia ya ésta es considerada en la mayoría de los casos su fuente de energía.

6. Estructura Organizacional



ANÁLISIS SITUACIONAL:

Más Dotaciones y Cia Ltda, es una empresa que crea un entorno vital que fundamenta la participación y el trabajo en equipo con compromiso permitiendole a sus colaboradores el desarrollo de liderazgo y autonomía. Sin embargo, es pertinente generar planes que incentiven el reconocimiento por el desarrollo de las actividades asignadas.

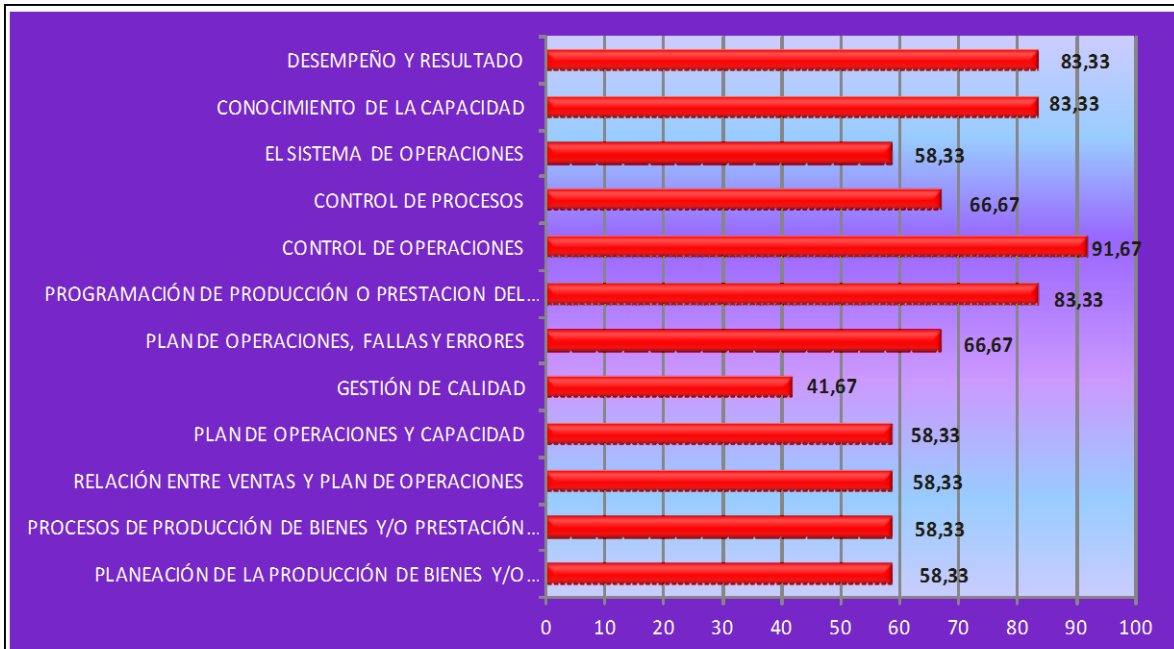
PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

Para el alcance de las metas se evidencia la participación y el papel que desempeña la gerencia en la compañía dado que tiene como estrategia promover y conformar equipos de trabajo fundamentando el respeto y la dignidad de la persona, de tal manera que les permita el desarrollo las actividades con liderazgo y autonomía sin embargo, no se realiza seguimiento ni a las iniciativas propuestas por parte de los trabajadores ni a sus emociones de forma rápida y oportuna, siendo esto un indicador de vital importancia gracias a que son los trabajadores quienes conocen de forma detallada el funcionamiento de cada uno de los procesos lo que permite que generen valor para la empresa. Aunque para la Gerencia es indispensable crear una cultura organizacional en armonía, presenta inconvenientes a la hora de diagnosticar y desarrollar un plan que les permita medirla y así generar los respectivos planes de mejora.

RECOMENDACIONES:

Ante los problemas encontrados en la empresa, para elevar sus indicadores en cuanto a reconocimiento una de las sugerencias radica a crear espacios donde se reconozca el desempeño de los trabajadores ya sea de manera formal e informal con el fin de romper el estigma de que un reconocimiento va ligado a términos monetarios, un ejemplo de esto puede ser otorgar premios a la mejor en idea innovadoras, al desarrollo de liderazgo, a la productividad, días compenstorios, vacaciones recreativas donde se le permita al empleado compartir con su familia ya que ésta es considerada en la mayoría de los casos su fuente de energía.

7. Producción



ANÁLISIS SITUACIONAL:

En Más Dotaciones la producción se planea semanalmente previas ordenes de compra u ordenes de pedido canalizadas desde el área comercial, y es con la información que se cruza desde el área de ventas y de producción como se determina el volumen de la operación. Cabe señalar que todos los procesos de producción están previamente estandarizados y documentados. Actualmente la infraestructura con la que cuenta la empresa les permite responder satisfactoriamente frente a las necesidades y requerimientos del cliente.

En cuanto a la gestión de calidad la empresa cuenta con un sistema de calidad estándar, el cual está documentado y el personal lo aplica conforme dispone ésta directriz. No obstante, la empresa tiene previsto un margen de errores y fallas que se pueden cometer dentro del proceso, que son aprovechadas como oportunidades de mejora.

Frente a los indicadores para la evaluación del desempeño y resultados, actualmente se encuentra en fase de inicio del sistema integral de indicadores o cuadro de mando integral.

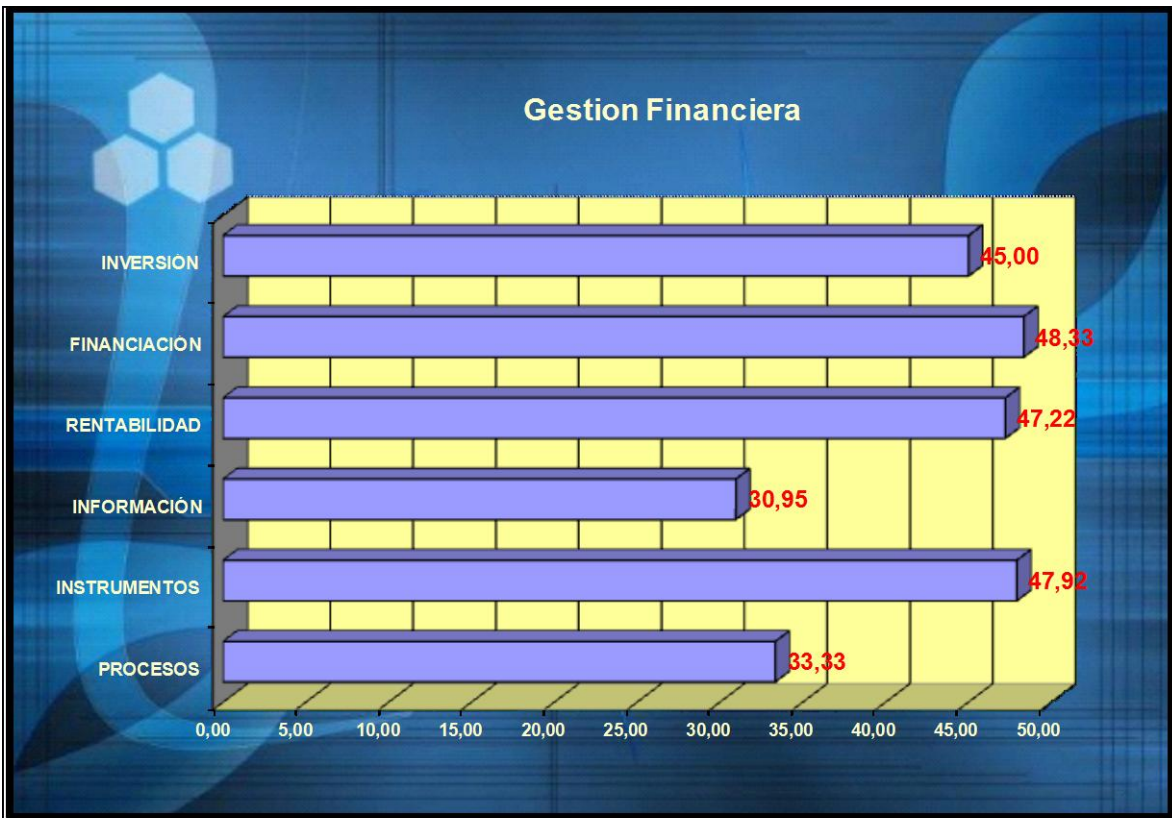
PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

Por un lado se observa una potencialidad en la relación entre ventas y plan de operaciones, ya que éstas pueden ir alineadas de manera directa con la estrategia corporativa, soportadas mediante un buen sistema de información que procese la información y evite errores y reprocesos. Otra potencialidad está en la gestión de la calidad, ya que no cuenta con un sistema integral que cumple con las normas técnicas aplicables al proceso.

RECOMENDACIONES:

Analizar y revisar al detalle los procesos de producción desde el momento en que se recibe la orden de corte hasta el proceso final del producto, con el fin de determinar un proceso de producción mucho más sistematizado que ofrezca reducción en tiempos de espera, oportunidad de respuesta, eliminación de reprocesos y optimización de los recursos.

8. Gestión Financiera



ANÁLISIS SITUACIONAL:

Más Dotaciones y Cia. Ltda., en éste componente se puede decir que la forma como hasta la fecha lleva la financiación del negocio le ha funcionado dado que se encuentra en el estadio 3, con el transcurso de los años la gerencia cuenta con políticas de financiación y de inversión que se adecúan tanto a las necesidades de la empresa como a la de sus clientes-consumidores y proveedores, sin embargo se considera que en temas de rentabilidad, financiación e inversión se puede mejorar y alinear a las finalidades y estrategias corporativas que les permita incrementar sus márgenes de rentabilidad.

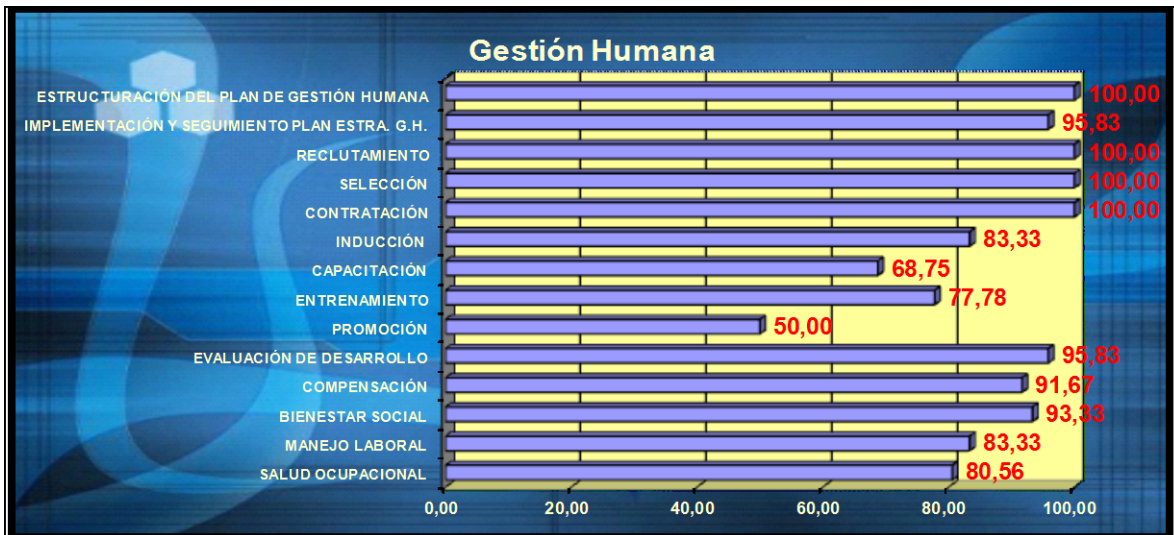
PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

Como potencialidad es bueno que la empresa cuente con políticas de crédito, financiación e inversión que se ajusten a las necesidades de la empresa y de sus clientes-proveedores ya que dicha herramienta ayuda considerablemente al incremento de las ventas; sin embargo, se considera que los recursos de capital de trabajo no solo han de adecuarse cada año según la rentabilidad del negocio sino también han de considerarse aspectos como el costo de la financiación y el riesgo que ello implica para así poder tomar decisiones de financiación con base en el presupuesto de capital de trabajo dentro de un escenario de factibilidad.

RECOMENDACIONES:

Es recomendable ajustar las políticas de crédito, financiación, de inversión y de endeudamiento de tal manera que le permita a la empresa contar con un flujo de caja e incrementar su rentabilidad, salvaguardando siempre el riesgo al cual ningún negocio está exento.

9. Gestión Humana



ANÁLISIS SITUACIONAL:

El plan estratégico de Gestión Humana es el fuerte de la empresa ya que está directamente alineado con el direccionamiento (misión, políticas de contratación, metas) del negocio, dicho plan es evaluado permanentemente donde se realiza la respectiva actualización de la documentación y base de datos de reclutamiento. El equipo de trabajo de la empresa está consolidado dado que se utilizan criterios de contratación sin discriminación como habilidades, aptitudes, valores, condición física y de salud, todo con el fin de determinar si el aspirante es apto para el cargo. Además de contar con políticas de contratación, fuentes internas y externas para la elaboración de contratos la empresa cuenta con sus propios modelos de contrato y está en constante asesoría de los mismos. Los puntajes más bajos corresponden a temas de inducción, capacitación, entrenamiento y promoción del recurso humano, donde la empresa cuenta con sus propias herramientas para realizar la respectiva inducción y capacitación a la persona seleccionada; este proceso va acompañado de herramientas que le permiten al empresario determinar y promover la adaptación del empleado respecto al cargo y a la compañía fuera de realizar la respectiva evaluación del entrenamiento pero esto no se da en todos los casos. En cuanto a la promoción del empleado para nuevos cargos la compañía maneja con carácter formal criterios como antigüedad y meritocracia pero dicho indicador se encuentra en la fase de maduración del estadio dos. Por otra parte al hablar de evaluación de desarrollo, compensación, bienestar social, manejo laboral y salud ocupacional, la empresa se documenta y vela por que las condiciones de sus empleados sean las mejores, abriendo paso a un óptimo clima organizacional como es el caso de los salarios estos son asignados según el cargo y el que se ofrece en el mercado; de la misma manera cuenta con programas de mejoramiento y mantenimiento en pro de la calidad de vida y salud del colaborador.

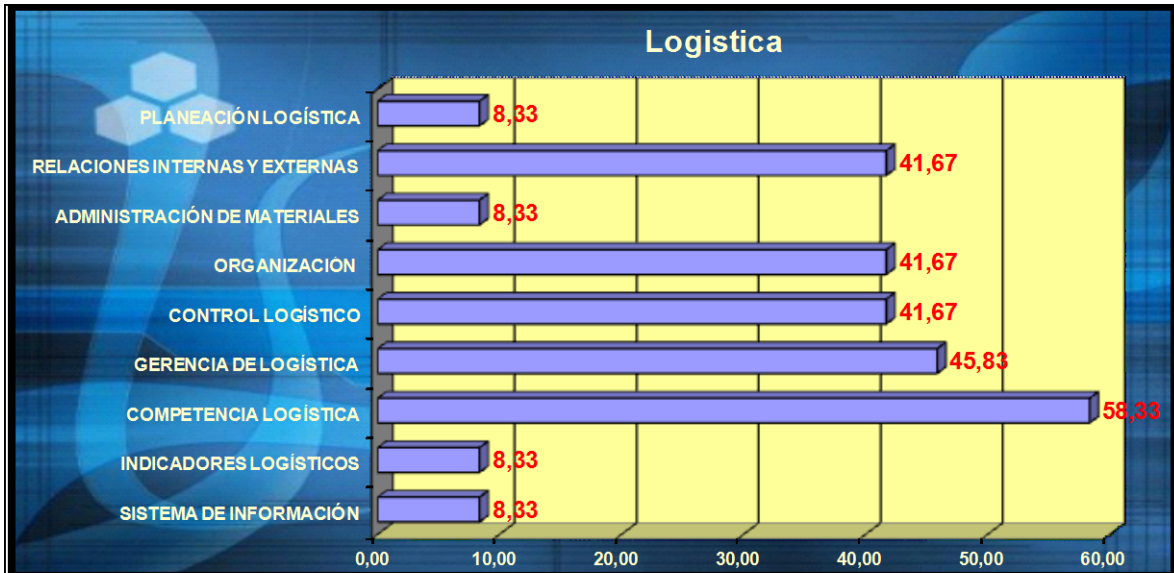
PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

La empresa suele aplicar mejoras innovadoras a los programas de capacitación asegurándose que el mensaje llegue a la persona de forma clara y efectiva; sin embargo, este tipo de actividad no se hace en todos los casos. En Más Dotaciones y Cía. Ltda. se tienen en cuenta criterios como antigüedad y meritocracia para la promoción del personal el problema es que se requiere obtener datos estadísticos donde se pueda contemplar que dentro de ella priman estos criterios y así sembrar esta cultura, lo que trae consigo que el empleado esté motivado a hacer carrera dentro de la misma empresa. Lo mismo ocurre con el proceso de inducción donde no se considera sano que la empresa no aplique la evaluación de dicho proceso puesto que esto puede generar reprocesos y fallas operacionales que pone en riesgo el buen nombre de la compañía.

RECOMENDACIONES:

Básicamente lo que se requiere en la empresa es implementar tanto a los programas de inducción, capacitación en todos los procesos que se llevan a cabo en la empresa como en todos los sistemas que de alguna manera puedan suministrar y llevar a cabo controles y datos estadísticos que les permita contemplar qué porcentaje del personal de la empresa ha sido promovido por meritocracia, antigüedad, referencia laboral, por habilidades y conocimiento entre otros y su impacto en la organización.

10. Logística



ANÁLISIS SITUACIONAL:

Para la empresa el indicador más desarrollado corresponde a la competencia logística ya que están en la fase de investigación y capacitación de personal profesional que le permita de ésta manera a la gerencia aplicar conceptos de administración en su cadena de abastecimiento; sin embargo, en términos de tecnología la empresa en la actualidad realiza su control logístico haciendo uso de hojas de cálculo para el manejo tanto de inventarios como de indicadores, lo que hace que el tiempo de respuesta de la compañía se vea afectado ya que la ausencia de tecnología sofisticada para la empresa en general no les permite generar una planeación logística haciendo que la administración de materiales se convierta en un tema de difícil manejo.

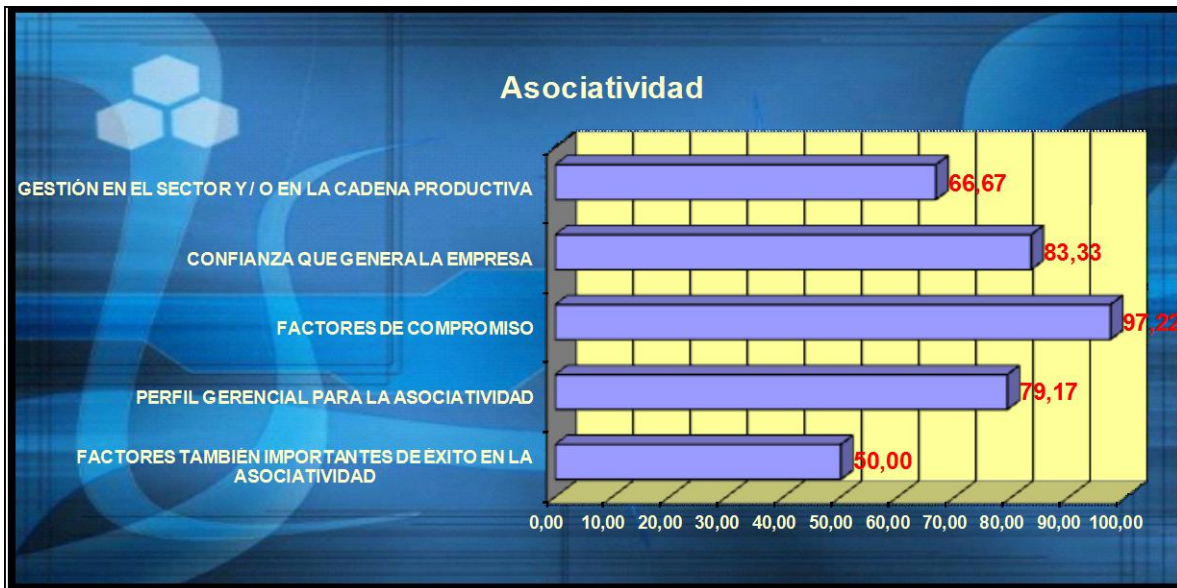
PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

Dentro de la empresa se desconoce el Término de Logística lo que conlleva a que no se le de el manejo y la atención que esto acarrea para la empresa, ya que hace que presencie problemas que de alguna manera baje los indicadores de productividad del negocio arrastrando con ello los rendimientos esperados. Por otra parte, aunque la empresa realice control sobre los niveles de inventario y éstos sean considerados óptimos para el manejo que se les da, se considera que el hecho de que la empresa lleve el kardex y la revisión de niveles de inventario de forma manual para la recompra o para la producción de sus productos forme parte de esos pequeños aspectos a mejorar. Otro de los puntos potenciales de la empresa radica en que tanto el proceso de realizar alianzas estratégicas con los proveedores y con los clientes como la integración de actividades logísticas dotadas de tecnologías se encuentran en fase de desarrollo.

RECOMENDACIONES:

Se sugiere dado que la empresa se encuentra en una fase de desarrollo para realizar alianzas nombrar ya sea un departamento o una persona responsable por la logística de la empresa, de tal manera que proyecte la estrategia del negocio en estos aspectos hasta que funcione de forma excelente lo que demanda una alineación de las relaciones internas y externas con sus clientes y proveedores, lo que exige que la integración de los mismos sea evaluada y calificada de forma periódica. Otro aspecto a contemplar radica en dotar a la compañía de tecnología que les permita llevar de forma oportuna el control de inventarios lo cual facilitará la toma de decisiones frente a los mismos, dado que la idea de todo negocio radica no solo en la permanencia del negocio sino también en seguir creciendo en el mercado, sin dejar de lado la calidad en los productos, la atención al cliente y la satisfacción de necesidades tanto para la empresa como del cliente-consumidor y/o proveedor.

11. Asociatividad



ANÁLISIS SITUACIONAL:

Más Dotaciones y Cia Ltda, es una empresa con capacidad para extenderse a nuevos mercados pero para ello es consciente de que la unión hace la fuerza por lo tanto dentro de ella nace la necesidad de buscar aliados bajo esquemas asociativos acompañado de sus respectivos acuerdos formales, por tal razón la empresa se encuentra en el proceso de investigación de clientes potenciales. Dado a la confianza que la empresa ha generado en su mercado siendo reconocida por sus compromisos tanto internos como externos, por el cumplimiento que la norma demanda está dispuesta a transmitir su conocimiento con los diferentes centros académicos y de investigación generando de ésta manera valor en un entorno social y gubernamental. Por ahora la empresa se encuentra en investigación por propiciar el desarrollo de innovación para así mismo poder gestionarlos de tal manera que les permita agregar valor para el negocio y su entorno, pero este proceso requiere nuevamente del uso de tecnologías ya que en la empresa los procesos cuentan de un grado de automatización y de información del conocimiento el cual radica en la mente de sus empleados lo que quiere decir que dicha información no es sistematizada siendo ésta la razón por la que el indicador de factores también importantes de éxito en la asociatividad sea tipificado como el más bajo del rubro de asociatividad.

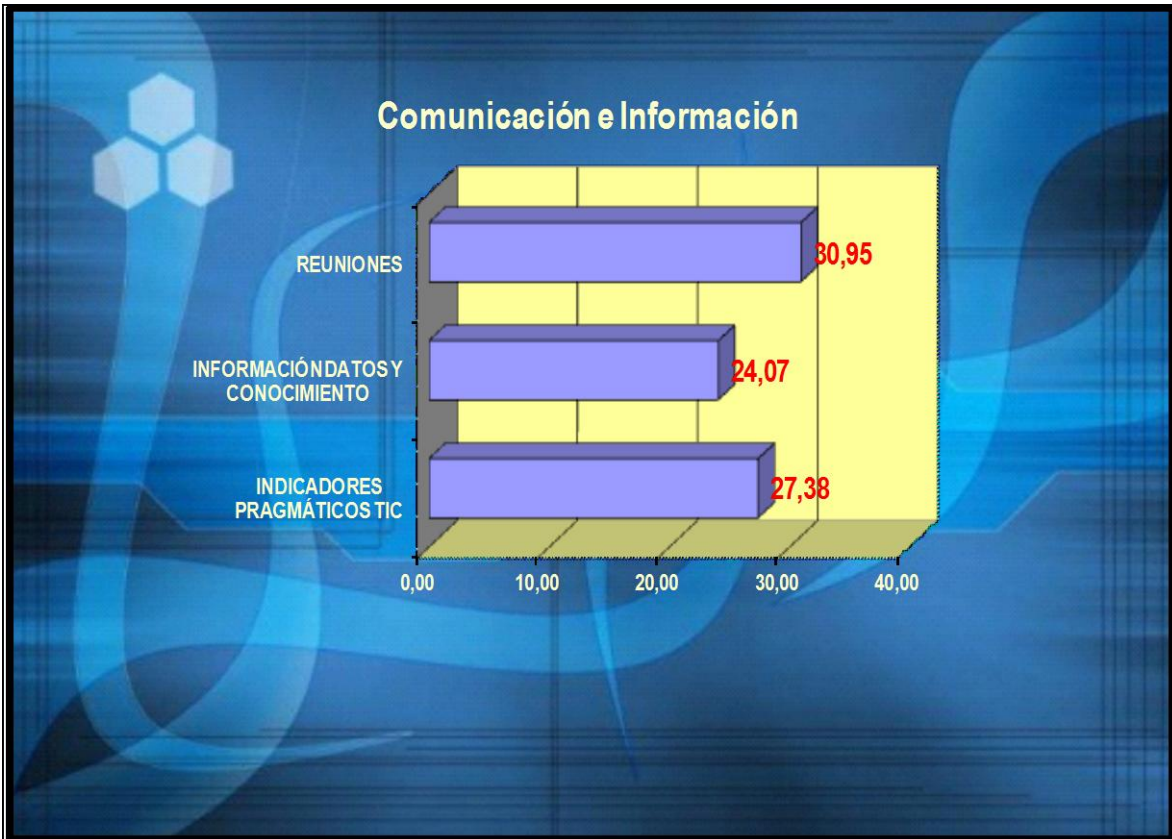
PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

Aunque la empresa es reconocida en el sector por su calidad en los productos, servicio y compromiso, cabe mencionar que de presentarse la oportunidad de asociarse, la empresa está dispuesta a compartir riesgos y beneficios en los proyectos que se puedan presentar. La empresa es líder en su entorno y consciente de que ha descuidado el tema de documentarse de información como de la competencia, de proyectos de innovación, tecnologías, de sistematización de la información y de alianzas estratégicas esto no significa que esté descuidada del tema, por el contrario ha empezado a investigar de los mismos.

RECOMENDACIONES:

Se plantea la necesidad de investigar o documentarse respecto al tema de establecer una red de cooperación para realizar proyectos con empresarios o instituciones ya sean de carácter privado o público, donde le permitan participar en procesos de innovación, transferencia de conocimiento y sinergias que fortalezcan el grupo. Por otro lado se sugiere a la empresa formar parte de los diferentes organismos locales o Regionales donde se desarrollen temas de innovación y competitividad que le permitan plantear y desarrollar propuestas que generen un valor en común. Básicamente la empresa debe documentarse o dicho de otra manera investigar las posibilidades de poderse Asociar y así ser más competitivo en el mercado, ya que esto implica conocer su valor que dicha asociatividad le puede generar sin dejar de lado su competencia y posibles aliados. De la misma manera les hace falta dotar la compañía de tecnología y sistematización en los diferentes procesos que la empresa desarrolle por lo tanto hay que investigar de los posibles paquetes de tecnologías que existan en el mercado y que mejor se adecúen a las diferentes actividades que allí se desarrollen.

12. Comunicación e Información



ANÁLISIS SITUACIONAL:

La gestión de la comunicación e información es muy deficiente y esto en gran parte se debe a que el tema no es importante para la compañía. Por ahora la empresa cuenta con sistemas básicos que ofrecen una satisfacción acorde a las necesidades actuales del negocio. La prioridad de la empresa actualmente solo consiste en vender y en aumentar los ingresos.

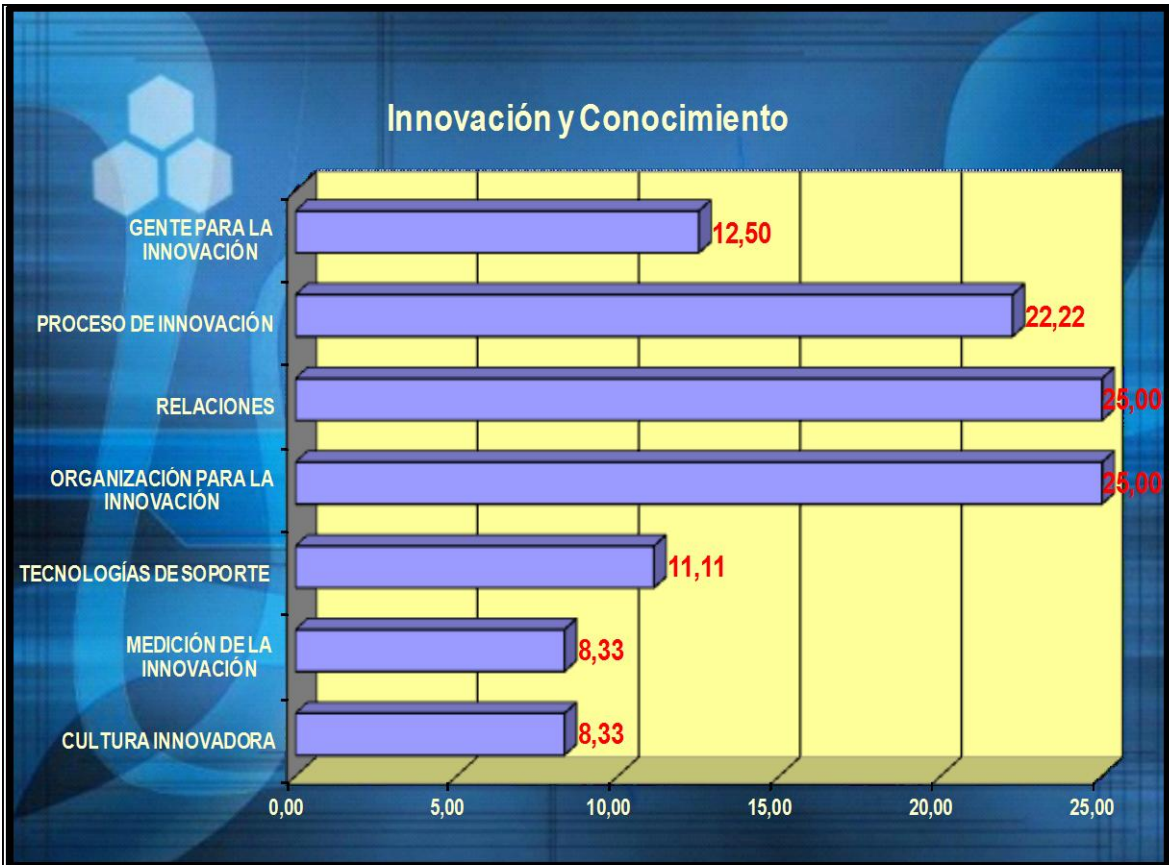
PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

La importancia de documentar la información y que no se haga consiste es un gran problema. Además de el hecho de no contar con sistemas de información que soporte la operación del negocio.

RECOMENDACIONES:

Es importante estandarizar la comunicación dentro de la empresa ya que esto permitirá establecer una imagen e identidad corporativa.

13. Innovación y Conocimiento



ANÁLISIS SITUACIONAL:

Los proyectos de Más Dotaciones y Cía. no contempla aspectos como la contratación de personal que les aporte en innovación y conocimiento. Con lo que tienen desarrollado hasta el momento les ha ido bien y ha sido suficiente para mantenerse en el mercado. igualmente no cuenta con tecnologías de soporte para la innovación y mucho menos existe una medición porque sencillamente no se trabaja en innovación.

Los esfuerzos actuales están centrados en fabricar y vender lo del día a día.

PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

Si la empresa se quiere proyectar al mediano y largo plazo, es importante atender el tema de la innovación y el conocimiento ya que los clientes siempre quieren cosas nuevas y con soluciones avanzadas.

RECOMENDACIONES:

A nivel de toda la compañía se recomienda analizar cuáles han sido las últimas innovaciones que han hecho, qué beneficios ha aportado y con ello desarrollar nuevas oportunidades de mejora o por lo menos reemplazar lo que está obsoleto.

14. Responsabilidad Social Empresarial y Gestión Ambiental



ANÁLISIS SITUACIONAL:

Como el gráfico lo muestra la empresa promueve la salud y seguridad industrial de sus colaboradores dado a que cuenta con los servicios de salud y seguridad exigidos por la ley. Además, la empresa entrega a sus trabajadores implementos que garanticen el adecuado desempeño de las tareas asignadas; los demás indicadores tienen que ver con responsabilidad social, ambiental, empresarial y gestión ambiental; de éstos, se puede decir que la empresa tiene el mismo interés, conocimiento y desempeño para todos, lo cual manifiesta que la empresa desconoce del tema pero se encuentra en la fase de investigación y documentación de los mismos.

PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

La potencialidad de la empresa radica en términos de seguridad industrial ya que se preocupa por la salud de sus empleados, para esto la empresa cuenta con servicios de salud y seguridad industrial adicionales y complementarios a los que exige la ley; sin embargo, la empresa les suministra capacitaciones de forma esporádica lo que hace que no todo el personal entienda y reconozca lo importante que es para su vida el correcto uso de las herramientas suministradas. Dentro de los problemas encontrados es que con el tiempo que la empresa lleva en el mercado en términos de gestión ambiental, responsabilidad social, seguridad industrial en algunos de estos desconoce del tema, en otros los conoce pero no los trabaja, en algunos de los casos promueve de manera informal el adecuado uso de los desechos industriales. Lo importante es que la empresa en este momento realiza investigaciones para capacitar y promover una cultura de responsabilidad social, ambiental y de seguridad industrial/empresarial.

RECOMENDACIONES:

Dado que la empresa se encuentra en fase de implementación para los indicadores más bajos de la gráfica, se sugiere conseguir asesoría y por que no capacitaciones del SENA en temas de Salud Ocupacional, Seguridad industrial, Responsabilidad Social y ambiental, Seguridad Empresarial, Primeros Auxilios, etc., y de ésta manera sin incurrir en cifras elevadas de gastos, por el contrario se pueden ver beneficiados todos ya que por invertir en investigación y conocimiento la empresa puede obtener descuentos en sus impuestos, sus empleados conocerán, aplicarán y dominarán el tema en la medida en que se contribuye por la preservación del medio ambiente. Una vez recibida las capacitaciones, se sugiere señalar la organización de zonas seguras, crear planes de evacuación donde se realizan simulacros de primeros auxilios, controles de tiempos y seguimientos de resultados obtenidos, todo esto bajo la idea de sembrar consciencia y reacción en momentos de emergencia. Ya que la empresa conoce la composición de los productos que comercializa, se recomienda investigar acerca de su ciclo de vida y del impacto ambiental que estos ocasionan, de esta manera se pueden establecer con los clientes-consumidores acuerdos o políticas para su posible reciclaje como estrategia de mercado.

15. Exportaciones e Importaciones

Al aplicar el MMGO se detectó que la empresa Más Dotaciones en la actualidad no realiza actividades de Importaciones y Exportaciones (ver Informe Integral del MMGO, página 12). En el caso de las exportaciones, esto se debe a que la empresa se ha concentrado en atender el mercado nacional, y la gerencia no ha considerado proyectar la empresa hacia el mercado externo.

En cuanto a las importaciones, Mas Dotaciones ha considerado como pilar fundamental apoyar la industria nacional para la adquisición de insumos y materia prima, además que esto contribuye a fortalecer sus relaciones con proveedores, estableciendo con los mismos acuerdos no solo de financiación, sino también de plazos en los pago y tiempos de entrega.

Dado que Mas Dotaciones es una empresa que cuenta con una experiencia amplia en el negocio de las dotaciones, y que el mercado nacional se encuentra abastecido, tras la intervención que se le hizo a la empresa, nace la propuesta de proyectar el crecimiento en ventas hacia el mercado de los Estados Unidos, entre otros aprovechar los beneficios que pueden obtener tras la firma del TLC entre los dos países.

II. MERCADO

1. Análisis del Sector

Para elegir el mercado potencial se consultó a Proexport con el fin de identificar en cuál Estado se requerían con mayor intensidad los productos objeto del presente estudio. Con base en estudios efectuados por Proexport, donde se mide la oportunidad de negocios en los Estados Unidos y mediante una matriz de requerimientos se llegó a definir el Estado de Texas como mercado objetivo del presente proyecto:

Grafico 1

Oportunidades de Negocios en Estados Unidos



Fuente: Proexport

Las oportunidades de negocio están en función de necesidades detectadas por requerimientos de los consumidores americanos y distribuidores mayoristas

minoristas, que son presentadas en las oficinas comerciales de Proexport de Estados Unidos; las cuales están clasificadas como demanda en: agroindustria, prendas de vestir, servicios y manufacturas. Estas a su vez se dividen en subáreas de productos específicos con más de 500 categorizaciones que Proexport considera potenciales en términos del TLC (Araujo Ibarra, 2006).

El estudio determinó establecer como información básica algunos ítems que se consideren como bienes directos o sustitutos con el fin de determinar la demanda potencial en cada estado. El análisis se presenta en la Tabla 2, donde las áreas sombreadas corresponden al mercado de influencia de Texas.

Tabla 2. Requerimientos de productos específicos al estudio por Estados.

| Uniformes | Accesorios de cuero | Calzado | Insumos para canales institucionales | Jeanswear | Materiales de Construcción |
|--------------------|---------------------|------------|--------------------------------------|--------------------|----------------------------|
| Nevada | California | Texas | Nueva York | Washington | California |
| Colorado | Nevada | Nevada | Carolina del Norte | Nevada | Texas |
| Texas | Texas | Florida | Carolina del Sur | Texas | Florida |
| Missouri | Florida | Georgia | Texas | California | Georgia |
| Illinois | Illinois | Arizona | Georgia | Arizona | Carolina del Norte |
| Indiana | Nueva York | New México | Florida | Colorado | Carolina del Sur |
| Florida | Connecticut | Oklahoma | Arizona | Alabama | Nueva York |
| Ohio | | Louisiana | New México | Georgia | Illinois |
| Nueva York | | | Oklahoma | Florida | |
| Carolina del Norte | | | Louisiana | Tennessee | |
| Carolina del Sur | | | Georgia | Carolina del Norte | |
| | | | Nueva York | Carolina del Sur | |
| | | | Florida | Pensilvania | |
| | | | | Nueva York | |
| | | | Carolina del Norte | Missouri | |
| | | | Carolina del Sur | Illinois | |
| | | | | Indiana | |
| | | | | Connecticut | |

Fuente: Análisis de las investigadoras sobre estudios de Proexport

1.1. Características del Sector

El sector del mercadeo de las dotaciones empresariales se abastece de sus sectores claramente definidos como son: la confección de pantalones y camisas de algodón y el calzado.

1.1.1. El Sector de Confecciones Industriales

Con base en la información suministrada por la American Apparel Manufacturers Association AMMA, [Asociación Americana de Manufacturas del Vestido], que es la Asociación Comercial Nacional que representa a prendas de vestir, otros productos conocidos por empresas, que compiten en el mercado global se pueden apreciar por subsector en la Tabla 3.

Tabla 3. Importaciones de Estados Unidos Subsector de Dotaciones Industriales - Prendas de vestir

2005 – 2011, valores CIF US\$

| Subpartida arancelaria | Descripción | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|------------------------|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 620342 | Pantalones, pantalones con peto y pantalones cortos de algodón | 613.423 | 609.759 | 612.012 | 612.599 | 531.321 | 618.683 | 359.590 |
| 620520 | Camisas de algodón para hombres y niños | 186.090 | 175.943 | 197.651 | 181.116 | 157.743 | 191.621 | 356.562 |
| Total | | 799.513 | 785.702 | 809.663 | 793.715 | 689.064 | 810.304 | 716.152 |

Fuente: American Apparel Manufacturers Association 2012

La industria de la confección de vestuario de dotación empresarial no es significativa en el mercado de los Estados Unidos. La razón principal obedece a que la industria nacional no es competitiva en precios, ni en volúmenes respecto a

la producción importada que proviene básicamente de China, India y Centroamérica. La participación por países es suministrada en la Tabla 4.

Tabla 4. Importaciones de Estados Unidos Subsector de Dotaciones Industriales - Prendas de vestir según países de origen.

2005 – 2011, valores CIF US\$

| País | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| China | 507.691 | 489.492 | 533.325 | 508.771 | 437.556 | 530.749 | 464.066 |
| India | 202.277 | 165.783 | 178.936 | 158.743 | 139.880 | 183.129 | 163.999 |
| México | 58.364 | 56.571 | 68.821 | 66.672 | 66.150 | 74.548 | 64.454 |
| Honduras | 11.993 | 12.571 | 13.764 | 11.906 | 11.025 | 12.155 | 10.026 |
| El Salvador | 7.995 | 6.286 | 5.668 | 3.969 | 2.756 | 1.621 | 7.878 |
| Nicaragua | 4.797 | 3.143 | 2.429 | 3.969 | 1.378 | 4.052 | 2.148 |
| Guatemala | 2.399 | 4.714 | 4.048 | 2.381 | 3.445 | 1.621 | 716 |
| Otros | 3.998 | 47.142 | 2.429 | 37.305 | 26.873 | 2.431 | 2.865 |
| Total | 799.513 | 785.702 | 809.420 | 793.715 | 689.064 | 810.304 | 716.152 |

Fuente: American Apparel Manufacturers Association 2012

1.1.2. El Mercado de Zapatos Industriales

En razón a que no se puede hacer correlación directa entre importaciones y exportaciones debido a que la posición arancelaria de exportación incluye diversas categorías de calzado de trabajo con y sin casco de acero, se estima el consumo aparente del calzado de trabajo en EUA con los datos provenientes de la AAfA en la categoría de calzado de trabajo para caballero.

Según los datos suministrados en la Tabla 5 por la American Apparel and Footwear Association (AAfA), la producción de calzado industrial y de trabajo (de

todo tipo) es una de las pocas ramas productivas que todavía se sostiene en el mercado de los Estados Unidos. En número de pares, la producción ha oscilado entre los ocho y los nueve millones de pares al año. Esta industria se ha contraído en los últimos años, representando en censos económicos apenas el 0.43% del total de la industria manufacturera en Estados Unidos; en manufactura de calzado para caballero, sólo se registran 112 establecimientos a nivel nacional.

Tabla 5. Producción de calzado de trabajo para caballero en Estados Unidos.

Millones de pares 2004-2010

| 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 9.158 | 8.730 | 7.063 | 8.063 | 8.869 | 8.781 | 8.692 |

Fuente: AAfA Shoe Stats 2011

Considerando lo anterior, se tiene que las importaciones de calzado de trabajo para caballero, entre 2006 y 2010 han presentado un crecimiento estable en promedio del 89%, si bien a menor ritmo que otras categorías de calzado, mientras que la oferta local aunque se ha contraído, lo ha hecho también en menor grado que otros segmentos. Para el 2010, por ejemplo, se estipuló una importación sobre los 33.9 millones de pares en la categoría, mientras que la producción fue de 8.7 millones de pares. Dado que las exportaciones son mínimas, el consumo aparente se estima prácticamente con la suma de ambos rubros, siendo estimado por la AAfA para el año citado en 42.6 millones de pares. (Ver Tabla 6.).

Tabla 6. Consumo aparente de calzado de trabajo para caballero en Estados Unidos.

Millones de pares 2007-2010

| 2007 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---------------------|------|------|------|------|
| Consumo aparente | 34.6 | 36.6 | 40.3 | 42.6 |
| Producción nacional | 8.1 | 8.9 | 8.8 | 8.7 |
| Importación | 26.5 | 27.4 | 31.6 | 33.9 |

Fuente: AAfA Shoe Stats 2011

Históricamente, se aprecia un incremento en el consumo aparente de calzado de trabajo en los años citados; teniendo en cuenta que en 2008 se dio el inicio de una crisis económica en EUA, por lo que se podría esperar ver una repercusión en el consumo de este tipo de calzado acorde a la problemática que los sectores productivos que dicho país están experimentando (Industry Statistics 2012).

1.2. Barreras de Entrada y Salida

Dentro de las barreras de entrada y salida, encontramos las barreras arancelarias y las barreras no arancelarias.

1.2.1. Barreras Arancelarias

En relación al Tratado de Libre Comercio Estados Unidos-Colombia, firmado recientemente la posición arancelaria para los productos que piensa colocar Más Dotaciones, pagan en la posición arancelaria analizada, un 0% de arancel, siempre que se exporte bajo la insignia “MC” o “Hecho en Colombia” y se respalde en documentación con el certificado de origen, que se ha aprobado para este referente comercial. Lo cual representa una ventaja competitiva sobre otros países que no sostienen relaciones comerciales normales con Estados Unidos (los llamados países con “Non Trade Status” o “NTS”)

Tabla 7. Posición Arancelaria

| NANDINA 2004 | Descripción | Arancel TLC | Arancel base | Arancel NTS |
|----------------|--|-------------|--------------|-------------|
| 62.03.42.10.00 | Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos, (calzones) y shorts de algodón para hombres o niños. Excepto los de punto | 0% | 20% | 35% |
| 62.03.42.10.00 | Camisas de algodón para hombres o niños excepto las de punto | 0% | 20% | 35% |
| 64.03.51.00.00 | Los demás calzados con suela de cuero natural y parte superior de cuero natural que cubran el tobillo | 0% | 5% | 20% |

Fuente: Elaboración de los autores, con base en información DIAN.

Una vez en Estados Unidos, se deberán cubrir los impuestos de venta (Sales Tax); se cita el impuesto estatal, debiendo aclararse que cada condado e inclusive ciudad puede aplicar a su conveniencia gravámenes adicionales.

Para los estados de la región Sureste Central contemplados en el presente estudio, el impuesto estatal es:

- Alabama – 4%, más impuestos locales en ciudad o condado
- Kentucky – 6%, más impuestos locales en ciudad o condado
- Mississippi – 7%, más impuestos locales en ciudad o condado
- Tennessee – 7%, más impuestos locales en ciudad o condado

Texas – 7%, más impuestos locales en ciudad o condado

1.2.2. Barreras No Arancelarias

Para poder gozar de la preferencia del TLC, se debe presentar el certificado de origen correspondiente. Los documentos para ingresar a los Estados Unidos son:

- Factura Comercial
- Lista de empaque
- Certificado de Origen
- Carta de porte (conocimiento de embarque) proporcionada por el transportista
- Seguro de carga

Para la comercialización del producto en EUA, y según el cliente a quien se le venda le será solicitado al fabricante el cumplimiento de estándares y normas.

Certificado de origen:

Para el Certificado de Origen, se deben de contemplar las reglas de origen incluidas en el TLC Para algunos productos debido a su naturaleza y posición

dentro de las industrias locales, el TLC contempla además de las reglas generales, especificaciones que se deben cumplir adicionalmente.

- En el caso del zapato se indica que al menos el 51% del producto debe ser nacional.
- En el caso de las prendas confeccionadas en algodón.

El Certificado de Origen tiene, bajo el TLC, validez hasta de dos años a partir de la fecha de su firma, y es llenado por la empresa fabricante o exportadora. Puede amparar *“una sola importación de uno o más bienes”* o *“varias importaciones de bienes idénticos a realizarse en un plazo específico establecido por el exportador en el certificado, que no excederá de 12 meses”*. Los Certificados de Origen y demás registros (facturas de materiales empleados en el producto exportado, papeleo de exportación o importación, etc.) de las operaciones deberán de conservarse por un plazo de cinco años.

Las muestras se admiten libres de arancel siempre y cuando se pruebe que no son para posterior comercialización.

Es importante tener en cuenta que el envase, empaque o limpieza no son contemplados como acciones que confieran u otorguen origen a una mercancía; es necesario que haya una transformación sustancial o en su defecto que haya sido producida o cultivada enteramente en territorio nacional.

Etiquetado y empaques calzado industrial

La Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos (FTC) tenía hasta 1995 una regla sobre el etiquetado de calzado, pero a partir de ese año ésta regla fue derogada y las bases para etiquetar calzado se encuentran en la Regla No. 16 de la FTC sobre productos de cuero. Entre los requerimientos que se deben cumplir están los siguientes:

1.- El zapato debe llevar una etiqueta visible, o en su defecto un troquelado con la siguiente información:

- Razón social

- Composición del corte
- Composición de la suela
- Composición del forro
- Leyenda de origen (Hecho en Colombia)

| |
|--|
| MANUFACTURED BY MAS DOTACIONES LTDA |
| UPPER COWHIDE LINING PIGSKIN |
| OUTSOLE: LEATHER |
| MADE IN COLOMBIA |

Adicionalmente, se debe indicar de forma clara la talla y el modelo en el forro o la lengüeta del producto.

Un ejemplo de la etiqueta que va en el zapato, (la etiqueta puede ser adherible):

La caja de envase debe llevar todos los datos del fabricante, el origen del producto, la talla y el modelo.

Es muy importante, que todo vaya escrito en inglés (idioma del consumidor en el país destino) para que pueda comercializarse.

| | |
|---|------------------------|
| MANUFACTURED BY MÁS DOTACIONES Y CÍA. LTDA. | SIZE 27 |
| | MODEL 125 BLACK |
| DIRECCIÓN CIUDAD PAÍS | |
| MADE IN COLOMBIA | |

Si se incluyen especies exóticas en la manufactura del calzado, hay disposiciones particulares que se deben cumplir, ya que no se puede poner simplemente “piel” en la etiqueta, sino que se debe especificar claramente la especie.

Certificaciones y normas

Las barreras no arancelarias para la bota de trabajo y de seguridad comprenden la presentación de los certificados que respalden el origen de la mercancía, así como de los certificados que informen sobre la acreditación de los estándares de seguridad para calzado de trabajo y seguridad contemplados por la ANSI (American National Standards Institute), generalmente al menos las normas ANSI Z41 y CSAZ195.

Adicionalmente, en caso de que aplique se deben mencionar los productos o sustancias contra los que el calzado ofrece protección específica (químicos, agua, aceites, ácidos, etc.), teniendo cuidado de que dicha aseveración esté respaldada ya sea por el acreditamiento de normas o pruebas específicas de laboratorio.

Es importante tener en cuenta:

- Si no llega el producto tal cómo se ha ordenado, se devuelve y no se paga hasta que llegue correctamente. Especificaciones claras. Codificaciones y etiquetados.
- Si el producto presenta fallas de calidad, se devuelve y el riesgo de no recuperar al cliente es grande.
- La aduana de los Estados Unidos (U. S. Custom and Border Protection) tiene el derecho de examinar cualquier cargamento importado a los EEUU. (Title 19, section 1467, of the United States Code). La ley estipula que el importador tiene la obligación de cubrir los gastos ocasionados por poner la mercancía disponible para el CBP.
- Bróker de Aduana: es importante inicialmente tener un bróker de aduana para que represente la empresa ante la aduana y pueda informar sobre garantías ante el CBP, en caso de que se soliciten.

2. Análisis y Estudio de Mercado

De acuerdo a los datos suministrados por las entidades especializadas AMMA y la AFA los cuales presentan las siguientes características para los productos comercializados. Texas participa para las posiciones arancelarias de textiles con el 15% de las ventas del mercado americano con un precio promedio de USD\$ 50 por unidad vendida, lo cual determina que actualmente se están comercializando aproximadamente 1,078 millones de pantalones y 2,048 millones de camisas de dotación industrial. (Tabla 8).

Tabla 8. Texas. Valoración del Mercado de Prendas de Dotación Industrial.

| Subpartida | Descripción | Mercado Nacional | Estado de Texas | No unidades |
|------------|--|------------------|-----------------|-------------|
| 620342 | Pantalones, pantalones con peto y pantalones cortos de algodón | 359.590 | 53.939 | 1.078.780 |
| 620520 | Camisas de algodón para hombres y niños | 716.152 | 107.423 | 2.048.460 |
| Total | | 1.075.742 | 161.361 | 3.127.240 |

Fuente: American Apparel Manufacturers Association 2012

Para los zapatos se efectúa el mismo análisis y se llega a la siguiente conclusión; el mercado de zapatos industriales en Texas es equivalente a 6,390 millones de pares al año vendidos y con un precio promedio de USD\$ 100 por par, está determinando un mercado de aproximadamente USD\$ 703 millones (ver Tabla 9).

Tabla 9. Texas. Valoración del Mercado de Zapatos de Dotación Industrial.

| Consumo | Participación | Consumo Zapatos | Precio venta USD\$ | Valor del mercado USD\$ |
|------------------|---------------|-----------------|--------------------|-------------------------|
| Consumo Nacional | 100% | 42.600.000 | 110 | 4.686.000.000 |
| Consumo Texas | 15% | 6.390.000 | 110 | 702.900.000 |

Fuente: AAFA Shoe Stats 2011

2.1. Tendencias del Mercado

Según el Abecé del TLC Colombia – Estados Unidos publicado a mediados del año 2012 por Proexport (página 12); se espera un fuerte crecimiento en la categoría de ropa y calzado, cerca de US\$50 mil millones en ventas minoristas donde se identifica el interés en explorar negocios con países del occidente para

beneficiarse no solo de cantidades flexibles sino también de tiempos de entrega y cercanía al mercado de Centroamérica y México dado a que son países que ofrecen soluciones competitivas de servicio convirtiéndose éstos en la principal competencia para el país.

Por otro lado las empresas de confección ubicadas en Texas se caracterizan por buscar tiempos de respuesta cortos con precios bajos donde los productos que se demandan bajo la modalidad de paquete completo como jeans, ropa casual, ropa deportiva, interior, uniformes, cuero y bisutería representan el 90% de oportunidades para el estado de Texas frente al 10% de oportunidades para Colombia de dichos productos.

2.2. Segmentación de Mercados

Para efectos de segmentación de mercado del presente Plan de Exportación, teniendo en cuenta el análisis del sector expuesto anteriormente, se determina que el Estado de Texas es el segundo más industrializado de EUA, lo que lo hace interesante para los productos que Más Dotaciones busca exportar.

2.3. Descripción de los Consumidores

De acuerdo a la información suministrada por Wikipedia [Enciclopedia Libre], la economía de Texas se encuentra entre las de mayor crecimiento económico y es la segunda más grande del país luego de California, su PIB total en 2010 se situaba en US\$ 1.153.000 millones y su PIB per cápita era de US\$ 45.940 (24 veces, el más alto del país); allí se encuentran las instalaciones más grandes de Dell, seis de las empresas de la lista Fortune 500 y otras 57 más de la misma lista se encuentran radicadas en Texas lo que la constituye junto con California en el estado con mayor número de empresas en la lista; por otro lado es el estado con mayor perfil exportador de bienes a EUA con alrededor de los 192,200 millones de dólares, su socio comercial es México que absorbe un tercio de las exportaciones tras la entrada del NAFTA [Tratado de libre comercio de América

del Norte]; por su historia y escenarios naturales es considerado un estado con una fuerte industria turística, cuenta con el centro médico más grande del mundo y es considerado un hogar del centro médico de ciencias de la Universidad de Texas, es líder mundial en la investigación y tratamiento del cáncer. Por lo tanto, el Estado de Texas es un mercado por explorar gracias a las diferentes variables que la hacen rica ante Más Dotaciones para su Plan de Exportación por su nivel de desarrollo metropolitano, estrato, estilo de vida, cultura, demografía, tratados, entre otros, que le permiten a la empresa estimar negociaciones de exportación con dicho Estado ya que se considera gran viabilidad para los productos que la empresa desea comercializar.

2.4. Estudio De Mercado

El estudio determinó establecer como información básica algunos ítems que se consideren como bienes directos o sustitutos con el fin de determinar la demanda potencial en cada estado. En la tabla 10, las áreas sombreadas corresponden al mercado de influencia de Texas.

Tabla 10. Requerimientos de productos específicos al estudio según Estado.

| Uniformes | Accesorios de cuero | Calzado | Insumos para canales institucionales | Jeanswear | Materiales de Construcción |
|--------------------|---------------------|------------|--------------------------------------|--------------------|----------------------------|
| Nevada | California | Texas | Nueva York | Washington | California |
| Colorado | Nevada | Nevada | Carolina del Norte | Nevada | Texas |
| Texas | Texas | Florida | Carolina del Sur | Texas | Florida |
| Missouri | Florida | Georgia | Texas | California | Georgia |
| Illinois | Illinois | Arizona | Georgia | Arizona | Carolina del Norte |
| Indiana | Nueva York | New México | Florida | Colorado | Carolina del Sur |
| Florida | Connecticut | Oklahoma | Arizona | Alabama | Nueva York |
| Ohio | | Louisiana | New México | Georgia | Illinois |
| Nueva York | | | Oklahoma | Florida | |
| Carolina del Norte | | | Louisiana | Tennessee | |
| Carolina del Sur | | | Georgia | Carolina del Norte | |
| | | | Nueva York | Carolina del Sur | |
| | | | Florida | Pensilvania | |
| | | | | Nueva York | |
| | | | Carolina del Norte | Missouri | |
| | | | Carolina del Sur | Illinois | |
| | | | | Indiana | |
| | | | | Connecticut | |

Fuente: Análisis de las investigadoras sobre estudios de Proexport

Más Dotaciones y Cía. Ltda., ha determinado exportar overoles de trabajo de dos piezas en dril y zapatos en cuero para trabajo industrial. Para el análisis del mercado internacional dichos productos corresponden a dos sectores económicos diferentes y por lo tanto el estudio del mercado se tiene que realizar en términos del sector textil y del sector de comercialización de artículos de cuero.

Con base en lo anterior, el presente análisis de mercado cubre la industria de y calzado y confecciones en Estados Unidos particularmente las clasificadas en las siguientes subpartidas del sistema armonizado de aranceles:

Tabla 11. Posición Arancelaria de los productos a exportar.

| Posición arancelaria | Descripción del producto |
|----------------------|---|
| 62.03.42.10.00 | Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos, (calzones) de algodón para hombres. Excepto los de punto |
| 62.05.20.00.00 | Camisas de algodón para hombres excepto las de punto |
| 64.03.51.00.00 | Los demás calzados en cuero que cubran el tobillo |

Fuente: DIAN. Clasificación arancelaria del producto

2.4.1. El Mercado Estadounidense de la Confección

El mercado de prendas de vestir estadounidense está básicamente compuesto por importaciones (97% de la ropa comprada en EE.UU. es hecha fuera del país) pues la producción nacional es muy escasa. (Proexport 2011).

En 2011 Estados Unidos importó US\$ 90,6 billones en prendas de vestir siendo un 8,2% mayor a la registrada en 2010 (US\$83,7 billones) registrándose como sus principales proveedores: China, Vietnam, India, Indonesia, México y los países del Centroamérica (Honduras, El Salvador y Guatemala). La dependencia de productos importados hace que la política del Gobierno defienda el libre comercio y promueva la implementación de los tratados de libre comercio. América Latina resurge como una fuente atractiva de producción y aprovisionamiento para el sector ante el alza de precios de producción en el Asia, la disminución de

capacidad productiva disponible en el país y los altos costos del combustible (Tabla 12).

La estructura de las importaciones llevadas a cabo por los estadounidenses, en términos de los países de origen, muestra que los dos más fuertes proveedores en 2005 eran China y México, que en su conjunto aportaron más de 40% de las compras estadounidenses. Sin embargo, en 2011 se observa que las compras de prendas de vestir por parte de Estados Unidos, se han volcado sobre los países asiáticos, donde se puede ver un incremento en la participación de China como proveedor y el crecimiento de países como Vietnam, India e Indonesia; quienes en suma representaron más del 58% de las compras de Estados Unidos como origen en prendas de vestir (Proexport 2012 c).

Tabla 12. Estados Unidos. Importaciones de Confecciones por País de origen.

2005-2011 Valor en miles USD \$

| País de origen | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| China | 17.978.696 | 29.599.978 | 32.990.169 | 32.890.036 | 29.700.098 | 37.675.447 | 27.640.081 |
| Vietnam | 3.356.023 | 3.752.110 | 3.703.857 | 3.923.431 | 3.095.296 | 3.348.929 | 3.624.929 |
| India | 3.515.834 | 3.668.730 | 3.962.266 | 4.006.908 | 3.611.178 | 4.186.161 | 5.437.393 |
| Indonesia | 4.155.076 | 4.252.391 | 4.995.900 | 5.342.544 | 5.011.431 | 5.860.625 | 4.349.914 |
| México | 6.072.804 | 6.170.136 | 7.666.123 | 7.596.430 | 4.642.943 | 4.186.161 | 4.168.668 |
| Bangladesh | 3.595.739 | 3.418.589 | 3.531.585 | 3.255.613 | 2.358.320 | 5.023.393 | 5.618.639 |
| Camboya | 3.356.023 | 2.501.407 | 2.842.495 | 2.754.749 | 2.358.320 | 2.511.696 | 2.537.450 |
| Honduras | 2.556.970 | 2.834.927 | 3.273.176 | 3.255.613 | 2.947.901 | 3.348.929 | 2.718.696 |
| Tailandia | 2.237.349 | 2.167.886 | 2.325.678 | 2.170.408 | 2.063.530 | 2.511.696 | 2.628.073 |
| El Salvador | 1.438.296 | 1.667.604 | 1.119.771 | 1.335.636 | 1.326.555 | 1.674.464 | 1.721.841 |
| Los demás países | 31.642.506 | 23.346.461 | 19.725.191 | 16.945.881 | 16.581.942 | 13.395.714 | 30.177.532 |
| TOTAL EUA | 79.905.316 | 83.380.219 | 86.136.211 | 83.477.249 | 73.697.514 | 83.723.215 | 90.623.216 |
| % Part. China | 22,5% | 35,5% | 38,3% | 39,4% | 40,3% | 45,0% | 30,5% |
| % Part. México | 7,6% | 7,4% | 8,9% | 9,1% | 6,3% | 5,0% | 4,6% |
| % Part. Vietnam | 4,2% | 4,5% | 4,3% | 4,7% | 4,2% | 4,0% | 4,0% |
| % Part. India | 4,4% | 4,4% | 4,6% | 4,8% | 4,9% | 5,0% | 6,0% |
| % Part. Indonesia | 5,2% | 5,1% | 5,8% | 6,4% | 6,8% | 7,0% | 4,8% |

Fuente: USITC (2012) Interactive Tariff and Trade Dataweb

Respecto a las importaciones de confecciones según origen de cada Estado de la Unión, se encuentra que los mayores volúmenes de importación están en el Estado de Nueva York, dadas las características de la zona que cubre comercialmente varios estados (Nueva York, New Jersey y Rhode Island) lo cual determina un mercado de 30 millones de personas. En segundo lugar esta California con su área de influencia en los Estados de Oregón, Washington y Nevada, que representa un mercado potencial de 51 millones de consumidores, el tercer estado receptivo es Texas con una zona de influencia de 42 millones de personas, con cubrimiento en Arizona, Oklahoma, Utah, Colorado y Nuevo México. Un cuarto estado es Illinois que tiene afectación comercial sobre la zona de los grandes lagos con aproximadamente 25 millones de personas. El estado de Florida con un área de influencia de 25 millones de consumidores (Tabla 13.) (USITC 2012).

Tabla 13. Estados Unidos- Importaciones por Estado.

2005-2011. Valor en miles USD \$

| Estado | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Nueva York | 19.416.992 | 18.427.028 | 17.744.059 | 20.869.312 | 17.097.823 | 15.505.831 | 23.199.543 |
| California | 14.622.673 | 15.925.622 | 16.021.335 | 11.937.247 | 10.612.442 | 11.721.250 | 14.590.338 |
| Texas | 11.985.797 | 11.839.991 | 11.714.525 | 12.354.633 | 10.095.559 | 10.549.125 | 11.871.641 |
| Illinois | 5.113.940 | 5.669.855 | 4.737.492 | 5.342.544 | 5.379.919 | 5.944.348 | 6.253.002 |
| Florida | 2.077.538 | 2.418.026 | 2.756.359 | 3.255.613 | 3.095.296 | 3.767.545 | 4.440.538 |
| Pensilvania | 2.556.970 | 3.001.688 | 3.273.176 | 3.506.044 | 3.316.388 | 4.018.714 | 3.715.552 |
| Louisiana | 4.874.224 | 4.419.152 | 4.392.947 | 4.424.294 | 3.168.993 | 3.516.375 | 3.262.436 |
| Massachusetts | 2.477.065 | 3.001.688 | 3.273.176 | 2.671.272 | 2.653.111 | 2.930.313 | 3.081.189 |
| Georgia | 1.837.822 | 2.334.646 | 2.325.678 | 2.086.931 | 1.768.740 | 2.009.357 | 2.899.943 |
| Michigan | 2.796.686 | 2.668.167 | 2.842.495 | 3.422.567 | 2.653.111 | 2.595.420 | 2.809.320 |
| Los demás estados | 12.145.608 | 13.674.356 | 17.054.970 | 13.606.792 | 13.855.133 | 18.167.939 | 14.499.715 |
| TOTAL EUA | 79.905.315 | 83.380.219 | 86.136.212 | 83.477.249 | 73.696.515 | 80.726.217 | 90.623.217 |
| % Part. Nueva York | 24,3% | 22,1% | 20,6% | 25,0% | 23,2% | 19,2% | 25,6% |
| % Part. California | 18,3% | 19,1% | 18,6% | 14,3% | 14,4% | 14,5% | 16,1% |
| % Part. Texas | 15,0% | 14,2% | 13,6% | 14,8% | 13,7% | 13,1% | 13,1% |
| % Part. Illinois | 6,4% | 6,8% | 5,5% | 6,4% | 7,3% | 7,4% | 6,9% |
| % Part. Florida | 2,6% | 2,9% | 3,2% | 3,9% | 4,2% | 4,7% | 4,9% |

Fuente: USITC (2012) Interactive Tariff and Trade Dataweb

A pesar de la alta dependencia de las importaciones, la industria textil-confección en Estados Unidos, especialmente algunas compañías que producen artículos en los segmentos High-End (artículos que se caracterizan por precio elevado que pocos pueden pagar; un diseño de alta calidad en la fabricación y en los acabados), están estudiando las ventajas que la producción local les ofrece (bajos costos de transporte, rapidez de producción y la creciente preferencia de los consumidores hacia el “Made in América” especialmente en los segmentos High-End. (Euromonitor 2011).

Los Estados donde históricamente se ubicaron los centros de producción textil-confección fueron: California, Georgia y Carolina del Norte por lo tanto resulta previsible que sea precisamente en dichas zonas donde resurja la industria principalmente enfocada a la producción para el segmento “High End” del mercado (Euromonitor 2009).

La oferta estadounidense de prendas de vestir está compuesta por la producción local, menos las exportaciones, más las importaciones. En 2010 la oferta del sector fue igual a US\$ 92.753 millones (USITC 2012).

La producción local de prendas de vestir entre 2005 y 2010 presentó una tendencia negativa, al pasar de US\$ 17.113 millones en 2005 a US\$ 14.665 millones en 2010, lo cual se evidencia en una tasa de crecimiento compuesto anual de -23%.

Las ventas al exterior de prendas de vestir estadounidenses en el período 2005-2011 aumentaron a una tasa de crecimiento compuesto anual igual a 2,02%; comportamiento explicado por la estabilidad en producción de la industria textil americana. Por su parte, las exportaciones reportadas en 2011 crecieron US\$ 697 millones con respecto a las registradas en 2010 (US\$ 5.635 millones) (Tabla 14.).

Tabla 14. Estados Unidos. Exportaciones de Confecciones por País destino.

2005-2011 Valor en miles USD \$

| País Destino | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Canadá | 1.673.335 | 1.522.460 | 1.478.454 | 1.487.749 | 1.450.424 | 1.668.023 | 1.905.998 |
| México | 814.207 | 642.201 | 729.170 | 769.884 | 662.909 | 867.823 | 1.013.155 |
| Japón | 595.213 | 603.448 | 517.962 | 613.827 | 423.663 | 597.333 | 721.873 |
| Reino Unido | 454.833 | 404.144 | 442.531 | 598.221 | 448.585 | 484.628 | 563.567 |
| Alemania | 286.376 | 238.057 | 211.208 | 473.375 | 363.852 | 439.547 | 525.574 |
| China | 303.222 | 365.390 | 261.495 | 379.740 | 383.789 | 495.899 | 500.245 |
| Francia | 185.302 | 188.231 | 226.294 | 322.519 | 264.167 | 214.138 | 322.943 |
| Rep. de Corea | 174.072 | 155.014 | 160.920 | 161.260 | 179.434 | 118.339 | 196.299 |
| Australia | 117.920 | 71.971 | 55.316 | 41.615 | 74.764 | 73.258 | 75.987 |
| Brasil | 89.843 | 44.290 | 45.259 | 67.625 | 69.780 | 61.987 | 82.319 |
| Los demás países | 920.895 | 1.301.013 | 900.147 | 286.106 | 662.909 | 614.239 | 424.259 |
| TOTAL EUA | 5.615.218 | 5.536.219 | 5.028.756 | 5.201.921 | 4.984.276 | 5.635.214 | 6.332.219 |
| % Part. Canadá | 29,8% | 27,5% | 29,4% | 28,6% | 29,1% | 29,6% | 30,1% |
| % Part. México | 14,5% | 11,6% | 14,5% | 14,8% | 13,3% | 15,4% | 16,0% |
| % Part. Japón | 10,6% | 10,9% | 10,3% | 11,8% | 8,5% | 10,6% | 11,4% |
| % Part. Reino Unido | 8,1% | 7,3% | 8,8% | 11,5% | 9,0% | 8,6% | 8,9% |
| % Part. China | 5,4% | 6,6% | 5,2% | 7,3% | 7,7% | 8,8% | 7,9% |

Fuente: USITC (2012) Interactive Tariff and Trade Dataweb

En términos de las exportaciones por Estados (Tabla 15.), la mayor participación se encuentra en California, que representa el 20.6% de las exportaciones nacionales, en California se encuentran empresas de confecciones con alto contenido de prendería y producción de ropa “High End” (USITC 2012).

Otra zona de desarrollo de confección esta en Georgia, cuya capital Atlanta se ha constituido en la región de mayor diseño y producción de camisetas. Un sector que se ha ido deprimiendo en términos de la confección de exportación, es Nueva York, que en 2005 representaba el 23,5% del volumen exportable de la industria norteamericana, con amplias factorías que atendían el mercado nacional e internacional. Hoy en día Nueva York solo participa con el 12.5% del volumen de exportación de ropa (USITC 2012).

Texas es considerado como el centro de la moda elegante en los Estados Unidos y Dallas, su capital es una de las ciudades con mayor capacidad adquisitiva para confección costosa y de lujo. En cuanto a exportaciones el estado ha tenido una participación constante del 12,5% en las exportaciones estadounidenses, a pesar que para 2011 tuvo una disminución del 50%.

Tabla 15. Estados Unidos. Exportaciones de Confecciones por Estado.

2005-2011 Valor en miles USD \$

| Estado | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| California | 1.196.041 | 1.223.504 | 1.221.988 | 1.305.682 | 1.111.494 | 1.189.030 | 1.304.437 |
| Georgia | 696.287 | 697.564 | 678.882 | 697.057 | 707.767 | 698.767 | 987.826 |
| Carolina del Norte | 409.911 | 570.231 | 558.192 | 613.827 | 628.019 | 760.754 | 905.507 |
| Nueva York | 1.319.576 | 1.096.171 | 834.773 | 801.096 | 692.814 | 698.767 | 778.863 |
| Texas | 690.672 | 680.955 | 729.170 | 603.423 | 672.877 | 805.836 | 474.916 |
| Georgia | 190.917 | 348.782 | 321.840 | 338.125 | 309.025 | 355.018 | 405.262 |
| Florida | 72.998 | 99.652 | 145.834 | 182.067 | 214.324 | 321.207 | 481.249 |
| Illinois | 713.133 | 509.332 | 321.840 | 270.500 | 373.821 | 231.044 | 221.628 |
| Virginia | 129.150 | 116.261 | 105.604 | 14.038 | 99.686 | 112.704 | 139.309 |
| North Dakota | 61.767 | 60.898 | 55.316 | 52.019 | 49.843 | 56.352 | 82.319 |
| Los demás estados | 134.765 | 132.869 | 55.316 | 234.086 | 124.607 | 405.735 | 550.903 |
| TOTAL EUA | 5.615.218 | 5.536.219 | 5.028.756 | 5.201.921 | 4.984.276 | 5.635.214 | 6.332.219 |
| % Part. California | 21,3% | 22,1% | 24,3% | 25,1% | 22,3% | 21,1% | 20,6% |
| % Part. Georgia | 12,4% | 12,6% | 13,5% | 13,4% | 14,2% | 12,4% | 15,6% |
| % Part. Carolina N. | 7,3% | 10,3% | 11,1% | 11,8% | 12,6% | 13,5% | 14,3% |
| % Part. Nueva York | 23,5% | 19,8% | 16,6% | 15,4% | 13,9% | 12,4% | 12,3% |
| % Part. Texas | 12,3% | 12,3% | 14,5% | 11,6% | 13,5% | 14,3% | 7,5% |

Fuente: USITC (2012) Interactive Tariff and Trade Dataweb

Durante 2011, Colombia ocupó el lugar número 29 en la lista de los proveedores de prendas de vestir de EE.UU. con una participación de 0,3% ubicándose después de países vecinos como Perú, en el puesto 20 y con una participación de 0,8%, y Centroamericanos como Honduras (N° 8, participación 3,0%), El Salvador (N° 10, participación 2%), Guatemala (N° 13, participación 1,5%) Nicaragua (N° 12, participación 1,5%) y República Dominicana (N°19, participación 0,8%).

Respecto a 2010 el país descendió dos posiciones dentro de la lista. (Proexport 2012 c).

2.4.2. El mercado Estadounidense del Calzado Industrial

Las posiciones arancelarias contempladas en Estados Unidos para el presente análisis, contemplan el calzado de seguridad con corte en piel (cuero).

Posición arancelaria para importación a Estados Unidos:

6403.51.30.90 – Footwear with outer soles of rubber, plastics, leather or composition leather and uppers of leather; other footwear. [Calzado con suela de cuero, caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero; demás calzados] (USPSC 2012).

Posición arancelaria de exportación en Estados Unidos:

6403.51.00.00 – Footwear with uppers of leather nowhere else specified, incorporating a protective metal toe cap. [Calzado con la parte superior de cuero, especificados en ninguna otra parte, incluyendo la incorporación de una tapa metálica puntera protectora]. (USPSC 2012).

La desagregación de la posición arancelaria es mucho menor en exportación que en importación, factor que debe tomarse en cuenta al momento de comparar estadísticas. Asimismo, se debe considerar que si bien se reportan importaciones y exportaciones por estado (en este caso, en la zona Sureste Central los estados de Alabama, Kentucky, Mississippi y Tennessee), no siempre el estado importador es el destino final del producto, ya que la mercancía se puede desplazar libremente del punto de entrada a otros estados de la Unión (Proexport 2012 c).

Las importaciones de la posición arancelaria 6403.40.30.90 en los Estados Unidos en los últimos cinco años han crecido continuamente y están fuertemente dominadas por China, cuya participación es superior al 90% del total importado en el periodo estudiado. Sin embargo, a partir del 2008 la participación se ha ido contrayendo ligeramente año tras año, cediendo terreno a producto importado de República Dominicana, segundo participante en importancia como proveedor del producto (Proexport 2012 c). (Tabla 16).

Respecto al otro país latinoamericano se puede decir que la participación de México técnicamente ha aumentado a más del doble entre el 2006 y el 2010, sin embargo, la presencia de este país en el total de importaciones de la fracción apenas se acerca al 1% del total en el año 2008, siendo menor en años anteriores y representando, en consecuencia, una mínima participación en el mercado total.

La participación de Colombia es mínima en este mercado (0.06%) lo cual nos permite indicar que existen posibilidades de desarrollar este mercado. (Proexport 2012).

Tabla 16. Estados Unidos. Importaciones de Calzado por País de origen. 2006-2010 Posición arancelaria 6403.51.30.90 Valor en USD \$

| País de origen | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| China | 103,872,171 | 118,766,646 | 127,169,250 | 127,761,328 | 145,561,070 |
| República Dominicana | 70,798 | 375,839 | 2,407,695 | 4,664,570 | 7,899,899 |
| México | 643,927 | 867,773 | 619,118 | 1,213,744 | 1,538,414 |
| Tailandia | 648,879 | 775,415 | 804,097 | 1,034,538 | 814,848 |
| Vietnam | 244,401 | 207,092 | 1,317,178 | 677,674 | 552,086 |
| Hong Kong | 185,888 | 539,643 | 257,928 | 230,306 | 486,141 |
| Australia | 6,357 | 488 | 89,459 | 200,275 | 100,875 |
| Taiwán | 435,927 | 138,264 | 514,320 | 388,898 | 96,960 |
| Guatemala | 0 | 36,428 | 32,040 | 1,977 | 76,697 |
| Alemania | 2,686 | 202,223 | 1,857 | 6,804 | 68,732 |
| Los demás países | 897,366 | 470,312 | 393,346 | 284,256 | 227,941 |
| TOTAL EUA | 107,008,400 | 122,380,123 | 133,606,288 | 136,464,370 | 157,423,663 |
| % Part. China | 97.07% | 97.05% | 95.18% | 93.62% | 92.46% |
| % Part. Rep. Dom | 0.07% | 0.31% | 1.80% | 3.42% | 5.02% |
| % Part. México | 0.60% | 0.71% | 0.46% | 0.89% | 0.98% |
| % Part. Tailandia | 0.61% | 0.63% | 0.60% | 0.76% | 0.52% |
| % Part. Vietnam | 0.23% | 0.17% | 0.99% | 0.50% | 0.35% |

Fuente: UISTC Dataweb

En cuanto a la importación de cada Estado (tabla 17) para este tipo de producto el primer lugar lo ocupa el estado de Washington, por donde ingresa una tercera parte de lo importado, y el segundo sitio es para California (si bien la participación de este estado ha bajado fuertemente en el periodo, cediendo participación a estados como Minnesota, Ohio, Luisiana, Florida e Illinois, que han incrementado sustancialmente sus montos). (Proexport 2012 c).

Tabla 17. Estados Unidos. Importaciones de Calzado por Estado.

2006-2010 Posición arancelaria 6403.51.30.90 Valor en USD \$

| Estado | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Washington | 27,238,757 | 42,114,035 | 49,366,637 | 46,703,036 | 45,380,145 |
| California | 32,869,398 | 22,461,130 | 20,456,659 | 18,399,332 | 20,395,124 |
| Minnesota | 5,469,636 | 7,137,744 | 8,961,364 | 9,729,923 | 16,918,119 |
| Ohio | 2,257,957 | 4,774,363 | 3,644,375 | 7,274,324 | 12,388,485 |
| Luisiana | 1,774,460 | 2,966,971 | 4,504,480 | 6,108,148 | 10,539,083 |
| Texas | 4,177,188 | 4,918,820 | 6,847,143 | 8,795,073 | 8,906,785 |
| Oregón | 5,008,009 | 4,650,691 | 5,573,131 | 6,664,459 | 8,828,837 |
| Florida | 1,471,556 | 1,523,141 | 3,527,544 | 5,660,470 | 8,409,348 |
| New York | 20,424,072 | 23,767,940 | 21,784,332 | 15,110,465 | 8,388,754 |
| Illinois | 175,644 | 224,291 | 1,800,185 | 1,213,161 | 4,993,410 |
| Los demás estados | 6,141,723 | 7,840,997 | 7,140,438 | 10,805,979 | 12,275,573 |
| TOTAL EUA | 107,008,400 | 122,380,123 | 133,606,288 | 136,464,370 | 157,423,663 |
| % Part. Washington | 25.45% | 34.41% | 36.95% | 34.22% | 28.83% |
| % Part. California | 30.72% | 18.35% | 15.31% | 13.48% | 12.96% |
| % Part. Minnesota | 5.11% | 5.83% | 6.71% | 7.13% | 10.75% |
| % Part. Ohio | 2.11% | 3.90% | 2.73% | 5.33% | 7.87% |
| % Part. Luisiana | 1.66% | 2.42% | 3.37% | 4.48% | 6.69% |

Fuente: UISTC Dataweb

Se destaca, así mismo, la gran caída que han tenido las importaciones en Nueva York, cuya contracción ha sido aún más pronunciada que la sufrida por California. En el caso de la región Sureste Central, se tiene que solamente Alabama reporta aduana de entrada internacional; por ello, se asume que Kentucky, Mississippi y Tennessee no están importando directamente calzado industrial (Euromonitor International 2011).

Tabla 18. Estados Unidos. Exportaciones de Calzado por país destino.

2006-2010 Posición arancelaria 6403.51.00.00. Valor en USD\$

| País de destino | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Emiratos Árabes Unidos | 1,886,654 | 2,916,409 | 2,614,059 | 3,743,750 | 4,691,005 |
| Canadá | 2,801,174 | 2,863,629 | 4,298,150 | 4,235,323 | 4,309,817 |
| Japón | 280,333 | 665,526 | 1,121,783 | 2,503,844 | 4,140,920 |
| Singapur | 696,757 | 1,343,402 | 2,586,576 | 1,825,785 | 3,246,780 |
| Arabia Saudita | 447,841 | 968,499 | 1,763,526 | 1,566,396 | 2,870,669 |
| Nigeria | 211,216 | 368,920 | 992,326 | 1,463,921 | 1,606,377 |
| Omán | 0 | 0 | 0 | 99,725 | 1,015,434 |
| Afganistán | 0 | 0 | 21,091 | 0 | 959,371 |
| Brunei | 439,304 | 309,342 | 441,029 | 814,663 | 931,804 |
| Trinidad y Tobago | 327,949 | 405,476 | 467,561 | 683,683 | 690,461 |
| Los demás países | 4,492,079 | 4,767,310 | 6,036,677 | 6,572,359 | 7,965,672 |
| TOTAL EUA | 11,583,307 | 14,608,513 | 20,342,778 | 23,509,449 | 32,428,310 |
| % Part. EAU | 16.29% | 19.96% | 12.85% | 15.92% | 14.47% |
| % Part. Canadá | 24.18% | 19.60% | 21.13% | 18.02% | 13.29% |
| % Part. Japón | 2.42% | 4.56% | 5.51% | 10.65% | 12.77% |
| % Part. Singapur | 6.02% | 9.20% | 12.71% | 7.77% | 10.01% |
| % Part. Arabia Saudita | 3.87% | 6.63% | 8.67% | 6.66% | 8.85% |

Fuente: UISTC Dataweb

Comparando montos suministrados en la tabla 18 y tabla 19, las exportaciones de Estados Unidos son mínimas con respecto a lo que importan en este tipo de calzado.

Tabla 19. Estados Unidos. Exportaciones de Calzado por Estado.

2006-2010 Posición arancelaria 6403.51.00.00 Valor en USD \$

| Estado | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Washington | 2,198,510 | 2,262,162 | 4,108,772 | 5,359,073 | 8,656,002 |
| Michigan | 834,580 | 279,943 | 392,953 | 2,009,859 | 5,861,168 |
| New York | 3,168,420 | 4,786,047 | 4,057,345 | 3,501,563 | 4,611,720 |
| California | 812,646 | 1,779,284 | 2,553,003 | 3,170,770 | 3,473,852 |
| Texas | 1,800,421 | 2,299,374 | 2,053,064 | 2,437,320 | 2,540,553 |
| Georgia | 9,558 | 37,397 | 102,491 | 33,127 | 1,923,926 |
| Florida | 642,445 | 723,107 | 1,163,525 | 1,371,149 | 1,798,057 |
| Illinois | 750,665 | 1,008,547 | 1,994,098 | 1,669,400 | 1,621,960 |
| Virginia | 258,355 | 162,523 | 2,004,320 | 2,543,067 | 459,606 |
| North Dakota | 92,914 | 136,759 | 269,010 | 303,438 | 216,250 |
| Los demás estados | 1,014,793 | 1,133,370 | 1,644,197 | 1,110,683 | 1,265,216 |
| TOTAL EUA | 11,583,307 | 14,608,513 | 20,342,778 | 23,509,449 | 32,428,310 |
| % Part. Washington | 18.98% | 15.49% | 20.20% | 22.80% | 26.69% |
| % Part. Michigan | 7.21% | 1.92% | 1.93% | 8.55% | 18.07% |
| % Part. New York | 27.35% | 32.76% | 19.94% | 14.89% | 14.22% |
| % Part. California | 7.02% | 12.18% | 12.55% | 13.49% | 10.71% |
| % Part. Texas | 15.54% | 15.74% | 10.09% | 10.37% | 7.83% |

Fuente: UISTC Dataweb

En la situación actual, y considerando los destinos de exportación, vale la pena resaltar la importancia de iniciar acercamientos para proveer los productos directamente al gobierno de los Estados Unidos, así como al sector petróleo y minero.

En consecuencia, entre los diez principales destinos se contemplan países como Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudita, Nigeria, Omán y Afganistán, si bien el primer destino exportador solía ser Canadá (que para el 2010 baja al segundo sitio) y Japón es un mercado de importancia que ha incrementado su presencia en 2009 y 2010. (Euromonitor International 2011).

2.5. Riesgos y oportunidades de Mercado

Con el TLC se abren grandes oportunidades comerciales para el sector textil – confección, esto debido a las preferencias de largo plazo que se lograron para productos como ropa interior femenina, confecciones, vestidos de baño y moda en general. En cuanto al calzado y productos derivados de cuero ya que es una industria compuesta por PYMEs, se consolidaron y ampliaron las preferencias comerciales del ATPDEA. Además, Colombia obtiene acceso inmediato a la totalidad de su oferta industrial 99,9% fuera de los beneficios como la reducción de costos de producción, el aumento de la competitividad nacional y la oportunidad de ofrecer un mejor precio al consumidor.

Por otra parte, al hacer uso del canal de distribución por medio de un Representante / Agente, le da la oportunidad a la empresa de comercializar sus productos en el mercado de Texas, puesto que son ellos los que se encargan de conseguir los clientes consumidores para los diferentes productos. Dado que no se tiene contacto directo para iniciar un programa de exportación que le permita a la empresa contar con una estructura de ventas al detal o minorista. Una vez madurado el programa de exportación a través del representante y que la marca ya esté posicionada en el mercado de Texas, la empresa tiene la oportunidad de

incursionar en el canal de Tiendas por Departamento, e-business, E commerce, entre otros, lo cual le permitirá a la empresa competir con marcas reconocidas.

Dentro de los riesgos a correr al iniciar actividades de exportación están:

- Riesgo de cobro o pérdida del importe de la venta,
- Riesgo de cambio dado la fluctuación de las divisas,
- Riesgo de Transporte, que puede ocasionar el deterioro de la mercancía, pérdida, robo, naufragio, entre otros,
- Riesgos Contractuales, es necesario incluir cláusulas de entrega, condiciones de pago, responsabilidad por incumplimiento, cláusula de arbitraje, transmisión de propiedad,
- Riesgo fuerza mayor, ocasionados por desastres naturales,
- Riesgo legal, donde los países pueden cambiar los acuerdos y leyes.

Cabe mencionar que todo negocio está acompañado de beneficios y riesgos, y ante esto es muy importante mitigar ese riesgo al menor nivel posible.

3. Análisis de la Competencia

Los principales proveedores del mercado estadounidense son empresas de países que han desarrollado ventajas competitivas y están en los primeros lugares del comercio mundial (China, India, etc.). Otros países, como México y Canadá, fortalecieron su sector externo con acuerdos de libre comercio con Estados Unidos, y lograron aumentar sus exportaciones a ritmos superiores a los niveles históricos anteriores al Tratado de Libre Comercio de América del Norte TLCAN. La participación en el mercado Estadounidense de Colombia es marginal: Colombia ocupando el puesto 33 en este mercado.

Algunas empresas fabricantes ropa de seguridad industrial detectadas en Estados Unidos son las siguientes:

PACIFIC GULF INDUSTRIES, INC

2203 Chambord Drive 95210 California

ESTADOS UNIDOS, Tel.: +1 20 95 94 50 41 Fax: +1 40 82 28 07 14

<http://www.pgi-inc.us>

OMAR MEDICAL SUPPLIES, INC

500 Crossings 60466 University Park Unit A

ESTADOS UNIDOS, Tel.: +1 70 85 34 82 00 Fax: +1 70 85 34 82 71

<http://www.omarinc.com>

Las principales marcas de botas industriales reconocidas en todo Estados Unidos son: Wolverine, Rocky, Caterpillar, Chippewa, Carolina, Worx, Double H, Georgia Boot, entre otras. Hay empresas más pequeñas, de participación regional, que también ofrecen productos similares.

Algunas otras empresas fabricantes de calzado de seguridad y de trabajo detectadas en Estados Unidos son las siguientes:

Magnum USA

- 4801 Stoddard Road
- Modesto, CA 95356-9318
- United States
- Toll-Free: 800-521-1698 Phone: 800-521-1698 Fax: 209-545-2891

Monard Inc.

- Rd6 Box 301a
- Latrobe, PA 15650
- United States
- Toll-Free: 888-539-0950 Phone: 888-539-0950

Tactical

- 4300 Spyres Way

- Modesto, CA 95356-9259
- United States
- Toll-Free: 866-451-1726 Phone: 209-527-4511 Fax: 209-527-1511

Bates Uniform Footwear

- 9341 Courtland Drive
- Rockford, MI 49351
- United States
- Toll-Free: 800-253-2184 Phone: 616-866-5500 Fax: 616-866-5658

4. Estudio de Precios

Los precios del mercado están definidos por el comportamiento que se tiene para cada producto específico.

De acuerdo a los datos emitidos por American Apparel Manufacturers Association (2012), los precios de mercado para dotación en overoles de las marcas más importantes en Texas son:

Tabla 20. Texas. Precios de Overoles en el Mercado minorista

| Empresa | Precio pantalón USD \$ | Precio Camisa USD \$ | Precio Total USD \$ |
|--|---------------------------|-------------------------|------------------------|
| Shanghai Top Fortune Industry Co., Ltd. | 45.75 | 48.75 | 94.50 |
| Shanghai Prosafety Protective Products Co., Ltd. | 49.25 | 47.75 | 97.00 |
| Baoding Hongye Clothes Co., Ltd. | 49.05 | 48.75 | 97.80 |
| Pacific Gulf Industries, Inc | 49.35 | 48.75 | 97.80 |

Fuente American Apparel Manufacturers Association 2012

Los precios de mercado para los zapatos industriales de seguridad en tiendas especializadas en los Estados Unidos para productos de fábricas nacionales e importadas son:

Tabla 21. Texas. Precios de Zapatos de Seguridad en el Mercado minorista.

| Marca | Característica | Precio USD |
|--------------|--|------------|
| Wolverine | Bota en piel, cubre tobillo, suela en plástico antideslizante y amarre con cordones | 115.95 |
| Rocky | Bota en piel, cubre tobillo, suela en plástico antideslizante y amarre con cordones | 112.50 |
| Caterpillar | Bota en piel, cubre tobillo, suela en plástico antideslizante y amarre con cordones, puntera metálica | 165.90 |
| Chippewa | Bota en piel, cubre tobillo, suela en plástico antideslizante y amarre con cordones, puntera en plástico | 97.00 |
| Georgia Boot | Bota en piel, cubre tobillo, suela en piel antideslizante y amarre con cordones. | 132.95 |

Fuente: Análisis propios sobre AAfA Shoe Stats 2011

Los precios del mercado de confecciones y zapatos para el mercado exportador están en función de los diferentes eslabones que se utilicen desde el comprador inicial (agente / representante hasta el distribuidor minorista. Según la cámara de Comercio Colombo Americana (AMCHAM)¹ estos pueden ser:

- Para el mercado importador en cuanto a precios, generalmente se contempla que un importador con acceso directo al cliente final podría tener márgenes sobre el valor CIF o C&F del producto de hasta un 150%.
- El comprador (agente/representante) recibe la mercancía en el puerto y de ahí en adelante este asume toda la responsabilidad y costos del producto, y es por ésta persona que el producto presente un incremento del 70% para cubrir todos los gastos en el mercado objetivo.
- El margen de utilidad real de un mayorista en este sector está entre el 20% y el 30% del valor de la mercancía en su almacén; y un minorista se calcula que gana alrededor del 100% del valor final del producto en su almacén, si bien en fechas recientes han debido revisar sus márgenes dado que los clientes están exigiendo mejores precios.

¹ <http://www.amchamcolombia.com.co/>

En éste último eslabón; depende del tipo de minorista, el perfil del negocio y del producto, porque hay cadenas de tiendas que contemplan un 30% de margen, y ciertas cadenas o representantes, en virtud del volumen vendido o la licitación buscada, pueden llegar a contemplar márgenes tan estrechos como del 1% del total de ventas.

La estrategia de precio está en situar el producto en términos de una buena calidad al menor nivel de precios del mercado minorista por parte del representante comercial, que para el mercado en Texas sería para overoles (camisa y pantalón) USD\$ 95 dólares y para zapatos USD\$ 100 dólares.

Los márgenes de precio para productor, intermediario y vendedor minorista que se cotiza en el mercado de dotación industrial en Houston aparece especificado en la tabla 22, y los niveles de utilidad entre precios de canales se presenta en la tabla 23.

Tabla 22. Canales de distribución - Precios para el Mercado de Dotación Industrial.

| Producto | Costo internacional MD USD \$ | Precio Internacional MD a representante Houston USD \$ | Precio de colocación de representante a intermediario mayorista USD\$ | Precio de colocación de intermediario mayorista al intermediario minorista USD \$ | Precio de venta al consumidor final USD \$ |
|------------|-------------------------------|--|---|---|--|
| Camisas | 8,97 | 12,00 | 20,00 | 24,00 | 45,00 |
| Pantalones | 9,67 | 12,00 | 21,00 | 24,00 | 45,00 |
| Zapatos | 14,90 | 20,00 | 33,00 | 40,00 | 95,00 |

Fuente: American Apparel Manufacturers Association 2012

El costo internacional hace referencia al costo de producción interno más los costos de transporte y seguros hasta el puerto de Houston. La utilidad que estima llevar a cabo MÁS DOTACIONES esta en el orden del 33% promedio en cada

producto que corresponde al precio internacional para el representante comercial americano.

El precio de colocación del representante para el mercado intermediario en Texas presenta un margen del 70%. A su vez el intermediario mayorista presenta un margen de colocación de un 30% para el intermediario minorista, quien vende el producto al consumidor final con un margen cercano al 100%.

Tabla 23. Comparativo de Utilidad en precios de la cadena de Dotación Industrial.

| Producto | Precio Internacional MD a representante Houston USD \$ | Precio de colocación de representante intermediario mayorista USD\$ | Precio de colocación de intermediario mayorista al intermediario minorista USD \$ | Precio de venta al consumidor final USD \$ |
|------------|--|---|---|--|
| Camisas | 33% | 70% | 30% | 100% |
| Pantalones | 33% | 70% | 30% | 100% |
| Zapatos | 33% | 70% | 30% | 100% |

Fuente: American Apparel Manufacturers Association 2012

Es importante destacar que no están determinados los costos de producción en que incurre cada canal y se estima que el promedio de utilidad neta esta cercano a 30%

5. Plan de Mercado

5.1. Concepto del Producto o Servicio

Los productos que se van a comercializar en el mercado de los Estados Unidos son overoles de trabajo de dos piezas y zapatos industriales. Los overoles que se

comercializaran tienen una presentación de dos piezas, con un 85% de contenido en algodón y 15% fibras poliestéricas de origen nacional y colores según requerimientos del cliente.

La elaboración de los productos se efectuará en telas de reconocida calidad de acuerdo a cada producto, para este fin se cuenta con una amplia lista de proveedores a quienes previamente se les ha consultado los precios y condiciones de compra, entre ellas se destacan: Fabricato. Protela y Tejicondor.

El diseño de las prendas se efectuará utilizando un software de diseño y patronaje, que facilita la innovación en los productos y la reducción de desperdicio. Este patronaje se realizará mediante el diseño asistido por computador que es un medio rápido y preciso para resolver prototipos de diseño, dibujos y realizar las modificaciones pertinentes de los productos.

La presentación de los productos se efectuará con un material promocional de mercadeo conformado por su respectiva marquilla tejida, etiqueta de cartón, talla tejida y recomendaciones de lavado, las cuales van incorporadas en el proceso de acabado. El empaque será en plástico transparente (polipropileno calibre 0.80) que contendrá un estampado del logotipo de la empresa. En este empaque se especificarán las condiciones del servicio post-venta relacionado con la responsabilidad del cliente después de la entrega del producto.

El despacho de los productos a los distribuidores internacionales, se efectuará en cajas de cartón corrugado con el tamaño acorde a la cantidad de mercancía despachada. Esto siguiendo las especificaciones de la DIAN para el envío.

Las características señaladas permitirán al producto una alta competitividad, no obstante como la principal debilidad será la falta de posicionamiento de la marca

en el mercado, se espera superarla mediante el desarrollo de estrategias de promoción y comunicación.

Los zapatos son de línea industrial que cubren el tobillo, elaborados en cuero inclusive la suela (napa), se fabrican con los requerimientos que estipula las normas: ANSI Z41: CSA Z195, para el exigente mercado americano.

El producto llevará etiquetado labrado al lado del zapato, etiqueta de trazabilidad en idioma inglés, aplicación del código de barras y en la etiqueta interior se identifica talla, tipo de cuero para parte superior e inferior del calzado.

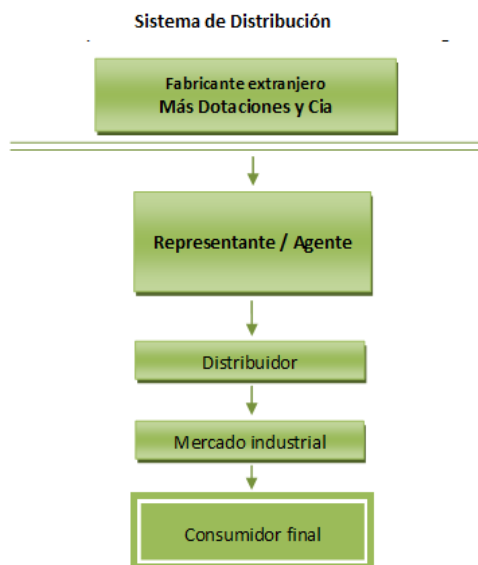
5.2. Estrategias de Distribución

En Estados Unidos, el tamaño del mercado hace muy compleja la distribución a diferencia de otros mercados, lo que hace, que el empresario colombiano deba ser mucho más analítico a la hora de elegir el canal de distribución y el estado que utilizará como punto de ingreso al mercado. (Guía Comercial de Estados Unidos 2012).

Para el presente plan de exportación, se propone que la empresa establezca como estrategia de distribución el Representante o Agente, y éste a su vez se encarga de gestionar las cadenas con los demás actores del sistema de distribución.

La ilustración 1 muestra el modelo de distribución propuesto, dentro del cual Más Dotaciones sólo interactúa con el Representante o Agente.

Ilustración 1. Canales de Distribución de calzado y prendas de seguridad industrial.



Fuente: Elaboración de las autoras sobre análisis de posibilidades de comercialización en el exterior

La alternativa del representante / agente, que se propone para la empresa, es el más adecuado para iniciar el proceso de comercialización de los productos en el Estado de Texas, debido a que este canal es el preferido por los fabricantes extranjeros en los Estados Unidos, cuando no se requiere invertir en gastos de oficinas, almacenes y publicidad inicial.

Este comprador, previo establecimiento del contrato comercial de acuerdo a los requerimientos que exige el Departamento de Comercio de los Estados Unidos, y bajo la asesoría de la Cámara de Comercio Colombo Americana AMCHAMm², compra el producto y el asume todo lo que se derive en el mercado de los Estados

² <http://www.amchamcolombia.com.co/>

Unidos, como los gastos de nacionalización, aranceles y demás gastos de transporte y seguros hasta su bodega.

5.3. Estrategias de Precio

Los precios del mercado de confecciones y zapatos para el mercado exportador están en función de los diferentes eslabones que se utilicen desde el comprador inicial (agente / representante hasta el distribuidor minorista. Según la Cámara de Comercio Colombo Americana estos pueden ser:

- Para el mercado importador en cuanto a precios, generalmente se contempla que un importador con acceso directo al cliente final podría tener márgenes sobre el valor CIF o C&F del producto de hasta un 150%.
 - Como la empresa ha decidido utilizar un representante, habrá que considerar que el margen del representante suele ser elevado (de un 70% a un 90%), dado que debe cubrir todos los gastos en el mercado meta.
 - El margen de utilidad real de un mayorista en este sector es de entre el 20% y el 30% del valor de la mercancía en su almacén; y un minorista se calcula que gana alrededor del 100% del valor final del producto en su almacén, si bien en fechas recientes han debido revisar sus márgenes dado que los clientes están exigiendo mejores precios. En este último eslabón depende del tipo de minorista, el perfil del negocio y el del producto, porque hay cadenas de tiendas que contemplan un 30% de margen, y ciertas cadenas o representantes, en virtud del volumen vendido o la licitación buscada, pueden llegar a contemplar márgenes tan estrechos como del 1% del total de ventas.

La estrategia de precio está en situar el producto en términos de una buena calidad al menor nivel de precios del mercado minorista por parte del representante comercial, que para el mercado en Texas sería para overoles (camisa y pantalón) USD\$ 95 dólares y para zapatos USD\$ 100 dólares.

Los márgenes de precio para productor, intermediario y vendedor minorista que se cotiza en el mercado de dotación industrial en Houston aparece especificado en la tabla 24, y los niveles de utilidad entre precios de canales se presentan en la tabla 25.

Tabla 24. Canales de Distribución. Precios para el Mercado de Dotación Industrial.

| Producto | Costo internacional MD USD \$ | Precio Internacional MD representante Houston USD \$ | Precio de colocación de representante a intermediario mayorista USD\$ | Precio de colocación de intermediario al intermediario minorista USD \$ | Precio de venta al consumidor final USD \$ |
|------------|-------------------------------|--|---|---|--|
| Camisas | 8,97 | 12,00 | 20,00 | 24,00 | 45,00 |
| Pantalones | 9,67 | 12,00 | 21,00 | 24,00 | 45,00 |
| Zapatos | 14,90 | 20,00 | 33,00 | 40,00 | 95,00 |

Fuente: Elaboración de las autoras

El costo internacional hace referencia al costo de producción interno más los costos de transporte y seguros hasta el puerto de Houston. La utilidad que estima llevar a cabo MÁS DOTACIONES está en el orden del 33% promedio en cada producto que corresponde al precio internacional para el representante comercial americano. El precio de colocación del representante para el mercado intermediario en Texas presenta un margen del 70%. A su vez el intermediario mayorista presenta un margen de colocación de un 30% para el intermediario minorista, quien vende el producto al consumidor final con un margen cercano al 100%.

Tabla 25. Comparativo de Utilidad en precios en la cadena de Dotación Industrial.

| Producto | Precio Internacional MD a representante Houston USD \$ | Precio de colocación de representante a intermediario mayorista USD\$ | Precio de colocación de intermediario mayorista al intermediario minorista USD \$ | Precio de venta consumidor final USD \$ |
|------------|--|---|---|---|
| Camisas | 33% | 70% | 30% | 100% |
| Pantalones | 33% | 70% | 30% | 100% |
| Zapatos | 33% | 70% | 30% | 100% |

Fuente: Elaboración de las autoras

Es importante destacar que no están determinados los costos de producción en que incurre cada canal y se estima que el promedio de utilidad neta esta cercano a 30%.

5.4. Estrategias de Promoción

Las estrategias de promoción serán:

- Se realizaran ofertas a nivel de los mayoristas de ventas ampliando hasta en un 5% su margen de comercialización. Esto traerá un doble beneficio para la empresa puesto que por una parte se motiva al vendedor y por otra se tendrá la oportunidad de salir de las prendas que hayan quedado en existencia en el momento de cambio de colección.
- En el catálogo se adicionara en algunas ocasiones un obsequio por la compra de una prenda, que puede ser un accesorio para acompañarla. Los costos de esta estrategia se asimilan al valor de los descuentos en la venta de los productos y corresponden al 5 % de las metas de ventas.

5.5. Estrategias de Comunicación

De acuerdo a las perspectivas de crecimiento de las ventas en los Estados Unidos la empresa espera participar en las macroruedas comerciales promocionadas por Proexport y posteriormente adelantar actividades comerciales en Estados Unidos para las cuales la empresa deberá contar con:

- Catálogos en inglés
- Folletos y muestras comerciales
- Listas de precios (FOB, CIF, LDP, según su cadena de distribución)
- Definir Agendas
- Definir ferias a participar

5.6. Estrategias de Servicio

Para el manejo de garantías del servicio postventa la empresa cuenta con un nivel de inventarios estimados de tal manera que le permita garantizar al cliente el cumplimiento a sus requerimientos u órdenes de compra ya que de antemano se sabe que el cliente de Estados Unidos es de una cultura destacada por la puntualidad. De ésta manera se producirá un doble efecto, por un lado se fideliza al cliente y segundo se transmite al cliente interno un mensaje de cultura que sobresale por su eficacia tras el alcance del objetivo corporativo.

En Más Dotaciones, como mecanismo de atención al cliente, la empresa realizará y tabulará el seguimiento al cumplimiento de entrega de pedidos, satisfacción del cliente-consumidor y sugerencias con el fin de determinar las falencias y posibles mejoras al producto y servicio que la compañía presta ya que si se tiene claridad de la satisfacción del cliente interno y externo depende la continuidad y crecimiento del negocio.

Como formas de pago al cumplimiento de la garantía por ser un plan de negocio que hasta ahora se está implementando no es sano implementar descuentos por entrega tardía del producto, por lo tanto se considera pertinente trabajar bajo la

estrategia de un 50-50, lo cual quiere decir un 50% al momento de establecer la venta y el 50% al desembarque de la mercancía.

6. Proyección de ventas

Durante los últimos cinco años, desde el 2007 hasta el 2011, la empresa Más Dotaciones y Cía. ha registrado un crecimiento promedio del 9,38% en ventas, en donde los años 2008, 2009 y 2010 llegaron a registrar crecimientos del 10%, 14% y 13% respectivamente, pero durante el período del 2011 se registro un decrecimiento del 0,70%.

En línea con lo anterior, dentro del presente proyecto, se busca presentar para la empresa una propuesta de un crecimiento sostenido del 9% en ventas en durante los próximos cinco años siendo el foco el mercado de los Estados Unidos.

Teniendo en cuenta las cifras de los periodos anteriores, y aplicando el porcentaje de crecimiento propuesto, en el tabla 26 se presentan las proyecciones de ventas.

Tabla 26. Proyección de Ventas en cifras a cinco años.

| Periodos | Ventas por año \$Col |
|------------------------|-----------------------------|
| Año 1 | 7,040,000,000 |
| Año 2 | 7,673,600,000 |
| Año 3 | 8,364,224,000 |
| Año 4 | 9,117,004,160 |
| Año 5 | 9,937,534,534 |
| Total en ventas | 42,132,362,694 |

Fuente: Elaboración de las autoras

Dicha proyección de ventas para el mercado de los Estados Unidos, se basa en los siguientes supuestos:

1. Ventas anuales proyectadas durante cinco años, con un crecimiento del 9%.
2. Incremento anual en el precio de venta del 3%.
3. Variación en costos de producción del 5%

La proyección de los pedidos anuales se presenta en el tabla 27.

Tabla 27. Pedidos anuales. (Unidades)

| Producto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Camisas | 105,000 | 114,450 | 124,751 | 135,978 | 148,216 |
| Pantalones | 105,000 | 114,450 | 124,751 | 135,978 | 148,216 |
| Zapatos | 50,000 | 54,500 | 59,405 | 64,751 | 70,579 |

Fuente: Elaboración de las autoras

En la tabla 28 se observan los precios de venta en pesos y en dólares, tomando como valor de TRM \$2.000.

Tabla 28. Precio de venta internacional en pesos colombianos y dólares Americanos.

| Producto | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | | Año 4 | | Año 5 | |
|------------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| | Col \$ | USD | Col \$ | USD | Col \$ | USD | Col \$ | USD | Col \$ | USD |
| Camisas | 24,000 | 12,00 | 25,200 | 12,60 | 26,460 | 13,23 | 27,783 | 13,89 | 29,172 | 14,59 |
| Pantalones | 24,000 | 12,00 | 25,200 | 12,60 | 26,460 | 13,23 | 27,783 | 13,89 | 29,172 | 14,59 |
| Zapatos | 40,000 | 20,00 | 42,000 | 21,00 | 44,100 | 22,05 | 46,305 | 23,15 | 48,620 | 24,31 |

Fuente: Elaboración de las autoras

Teniendo en cuenta las cantidades estimadas a vender y los precios de venta para cada uno de los productos, en la tabla 29 se presentan las ventas proyectadas en pesos colombianos para cada uno de los años y en la tabla 30 el total de las ventas en dólares americanos.

Tabla 29. Total de las ventas en Pesos Colombianos. \$COP

| Producto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| Camisas | 2,520,000,000 | 2,829,204,000 | 3,176,347,331 | 3,566,085,148 | 4,003,643,796 |
| Pantalones | 2,520,000,000 | 2,746,800,000 | 2,994,012,000 | 3,263,473,080 | 3,557,185,657 |
| Zapatos | 2,000,000,000 | 2,180,000,000 | 2,376,200,000 | 2,590,058,000 | 2,823,163,220 |
| Total | 7,040,000,000 | 7,756,004,000 | 8,546,559,331 | 9,419,616,228 | 10,383,992,673 |

Fuente: Elaboración de las autoras

Tabla 30. Total de ventas en Dólares Americanos USD\$ a cinco años.

| Producto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Camisas | 1,260,000 | 1,414,602 | 1,588,174 | 1,783,043 | 2,001,822 |
| Pantalones | 1,260,000 | 1,373,400 | 1,497,006 | 1,631,737 | 1,778,593 |
| Zapatos | 1,000,000 | 1,090,000 | 1,188,100 | 1,295,029 | 1,411,582 |
| Total | 3,520,000 | 3,878,002 | 4,273,280 | 4,709,808 | 5,191,996 |

Fuente: Elaboración de las autoras

Las cifras anteriores permiten ver un escenario comercial bastante interesante para la empresa Más Dotaciones, en donde aspectos como la firma del Tratado de Libre Comercio abre un espacio bastante positivo, lo que a su vez coadyuva a llevar a la realidad los ingresos proyectados.

7. Plan de Introducción al Mercado

De acuerdo a la proyección en ventas para Más Dotaciones en el mercado de los Estados Unidos, dentro del presente plan de negocios de exportación se contempla que como parte del plan para penetrar a dicho mercado, la empresa participe en las macroruedas comerciales promocionadas por Proexport y posteriormente adelantar actividades comerciales en Estados Unidos para las cuales la empresa deberá contar con:

- Catálogos en inglés
- Folletos y muestras comerciales
- Listas de precios (FOB, CIF, LDP, según su cadena de distribución)
- Definir Agendas

- Definir ferias a participar

Dentro de las ferias que Proexport recomienda y que se podrían trabajar desde esta entidad son:

Para el sector de la confección

- Magic Show Confecciones - Paquete y marca privada - Las Vegas
- Kids Show Ropa Infantil - Nueva York
- Fashion Fabric Textiles y Accesorios – Nueva York
- Bobbin World Maquila y Paquete - Orlando
- PAL Insumos de Cueros – Miami ITLA
- Manufacturas en cueros - Florida Agendas y Ferias

Ferias Recomendadas Calzado

- WSS Calzado – Las Vegas
- Shoe Market of the Americas – Miami
- Calzado Miami - Miami
- promocionales – Chicago y Nueva York

La estrategia que debe desarrollar Más Dotaciones en este tipo de mercadeo son:

- Fijación de objetivos
- Material promocional en inglés
- Inscripción y reservación de stand y tiquetes
- Planeación del stand (diseño y costos)
- Envío de muestras

Es importante mencionar que esta planeación se debe hacer con por lo menos seis meses de anticipación.

Posteriormente durante el desarrollo de la Feria se debe tener en cuentas las siguientes actividades:

- Visitar otros stands
- Entrevistar a los visitantes
- Analizar competidores
- Analizar la oferta de productos
- Ampliar la base de contactos
- Identificar clientes potenciales dentro del listado de expositores y visitantes
- Buscar nuevas oportunidades (alianzas estratégicas, nuevos proveedores, productos complementarios)

Actividades a desarrollar en la etapa de la Post-Feria:

- Evaluación de contactos
- Envío de carta de agradecimiento por visitar el stand
- Seguimiento a clientes y oportunidades

Igualmente en su gestión de mercadeo la empresa ha realizado contactos con los siguientes agentes comerciales con los cuales espera llegar a establecer contratos en corto tiempo:

- Houston: (Texas) Union Warehouse, 19020, High hill road.
- Phoenix (Arizona): Workshop Distributors, 5434 Expressway.
- San Antonio: (Texas) Worldwide imports and exports, 22760 Military drive.
- Dallas (Texas): Mega market, 7764 Live Oak Street.

III. ASPECTOS TÉCNICOS

1. Ficha Técnica del Producto o Servicio

Ilustración 2. Ficha técnica Pantalón largo

| MAS DOTACIONES Y CIA LTDA. | | | | |
|--|--|--|--|---|
| Ficha técnica pantalón largo | | | | |
| D: Largo | | | | |
| F: Cintura | | | | |
| G: Cadera | | | | |
| TALLAS | CINTURA | CADERA | LARGO |  |
| T-2 | 30,00 | 32,00 | 58,00 | |
| T-4 | 32,00 | 34,00 | 65,00 | |
| T-6 | 34,00 | 36,00 | 72,00 | |
| T-8 | 35,50 | 38,00 | 80,00 | |
| T-10 | 36,50 | 40,00 | 87,00 | |
| T-12 | 38,50 | 42,00 | 94,00 | |
| T-14 | 40,00 | 44,00 | 101,00 | |
| T-16 | 42,00 | 46,00 | 108,00 | |
| T-18 | 44,00 | 48,00 | 113,00 | |
| T-20 | 46,00 | 50,00 | 118,00 | |
| <p>Descripción:</p> <p>Cierre delantero mediante botón y cremallera.</p> <p>Pinzas en la parte delantera.</p> <p>Elástico en la cintura trasera,</p> <p>2 bolsillos delanteros.</p> <p>1 bolsillo trasero con botón.</p> <p>Composición: 85% Algodón 15% Poliéster</p> | | | | |
|  <p>Máximo 30°</p> |  <p>No usar lejía</p> |  <p>Temperatura máxima 110°</p> |  <p>Admite limpieza en seco</p> |  <p>No usar secadora</p> |

Fuente. Elaboración de las autoras

Ilustración 3. Ficha técnica Camisa dotación Industrial.

| MÁS DOTACIONES Y CÍA. LTDA. | | | | |
|--|---|---|--|--|
| <p>Ficha técnica Camisa</p> <p>MODELO</p> <p>TALLAS:</p> <p style="text-align: center;">S M L XL XXS XXL</p> <p>Color:</p> <p>Blanco, Beige, Azul</p> <p>Descripción:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cierre delantero mediante botón. - Pinzas en la parte delantera trasera. - Cinturón en la parte trasera, - 2 bolsillos delanteros a la cadera. - 1 bolsillo en la parte superior derecha. - Manga Larga - Composición: 60% Algodón y 40% Poliéster - Escudo: Opcional - Ojales: Tipo lágrimas con presilla y doble ribete. - Hilos para Costura y filetes: en algodón del color principal del material a utilizar. - Marquillas: En la parte interna de la camisa, en la parte baja del cuello, tejidas con el nombre de la marca con instrucciones de cuidado, material utilizado y talla y 2 botones de repuesto. |  | | | |
|  <p>Máximo 30°</p> |  <p>No usar lejía</p> |  <p>Temperatura máxima 110°</p> |  <p>Admite limpieza en seco</p> |  <p>No usar secadora</p> |

Fuente. Elaboración de las autoras

Ilustración 4. Ficha técnica Bota industrial.

| MÁS DOTACIONES Y CÍA. LTDA. | |
|--|--|
| Ficha Bota Industrial | |
| MARCA: EL BUFALO | |
| TALLAS: de la 40 a la 50 | |
| CARACTERÍSTICAS <ul style="list-style-type: none">- Cuero Exterior Marca el Búfalo en color: Negro, Café, Beige, Natural.- Lengüeta: Piel Flor, con talla, identificación del fabricante, identificación del modelo, tipo de protección.- Forro: 100% poliéster- Contrafuerte: Cuero aglomerado- Sistema de cierre: Paso cordones metalizados- Cordones: Poliamida de resistencia a la abrasión según norma DIN4843.- Peso: 1.215gr.- Puntera: Metálica, no metálica resistente a 200 julios según norma ISO 20345.- Plantilla de montaje y antiperforación: Fibra de alta tenacidad.- Suela: Poliuretano de doble densidad. |  |
| VENTAJAS <ul style="list-style-type: none">- Cuero marca el Búfalo es muy resistente a las agresiones exteriores.- Cuenta con refuerzo en las costuras de caña- Suela isoterma en poliuretano, antiestático, resistente a los ácidos e hidrocarburos.- Altamente Flexibles- Los perfiles modulares de la suela permiten gran ajuste al suelo. |  |

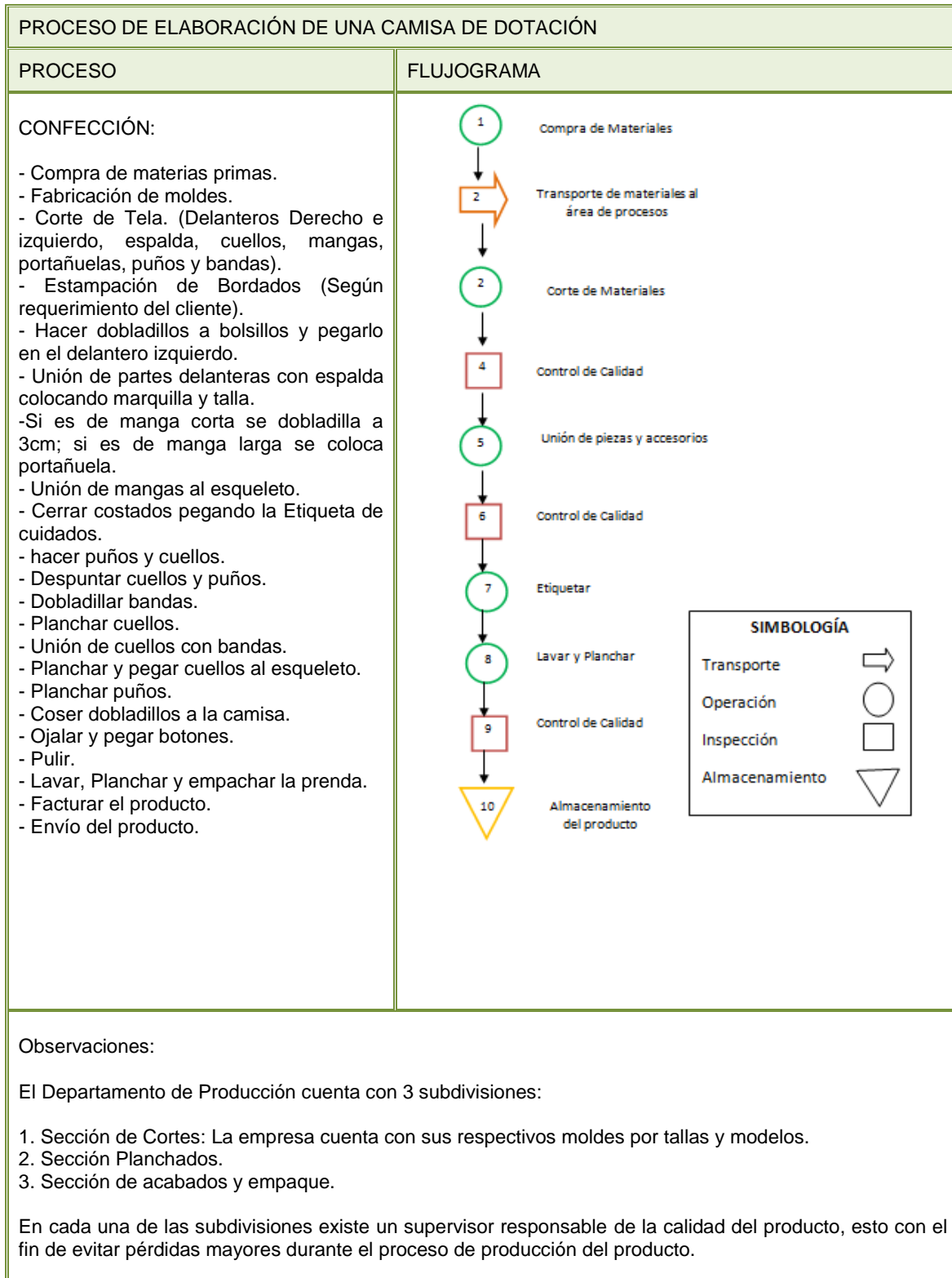
Fuente. Elaboración de las autoras

2. Descripción del Proceso

En primer lugar, cabe destacar que Más dotaciones es una mediana empresa y que por su experiencia en el mercado cuenta con su lista de proveedores confidenciales, con quienes se ha establecido pactos de negociación de materias primas e insumos por lo tanto no se entrará en detalle del primer paso el cual hace referencia a la confección de la prenda.

Ilustración 5. Proceso de elaboración. Camisa dotación industrial.

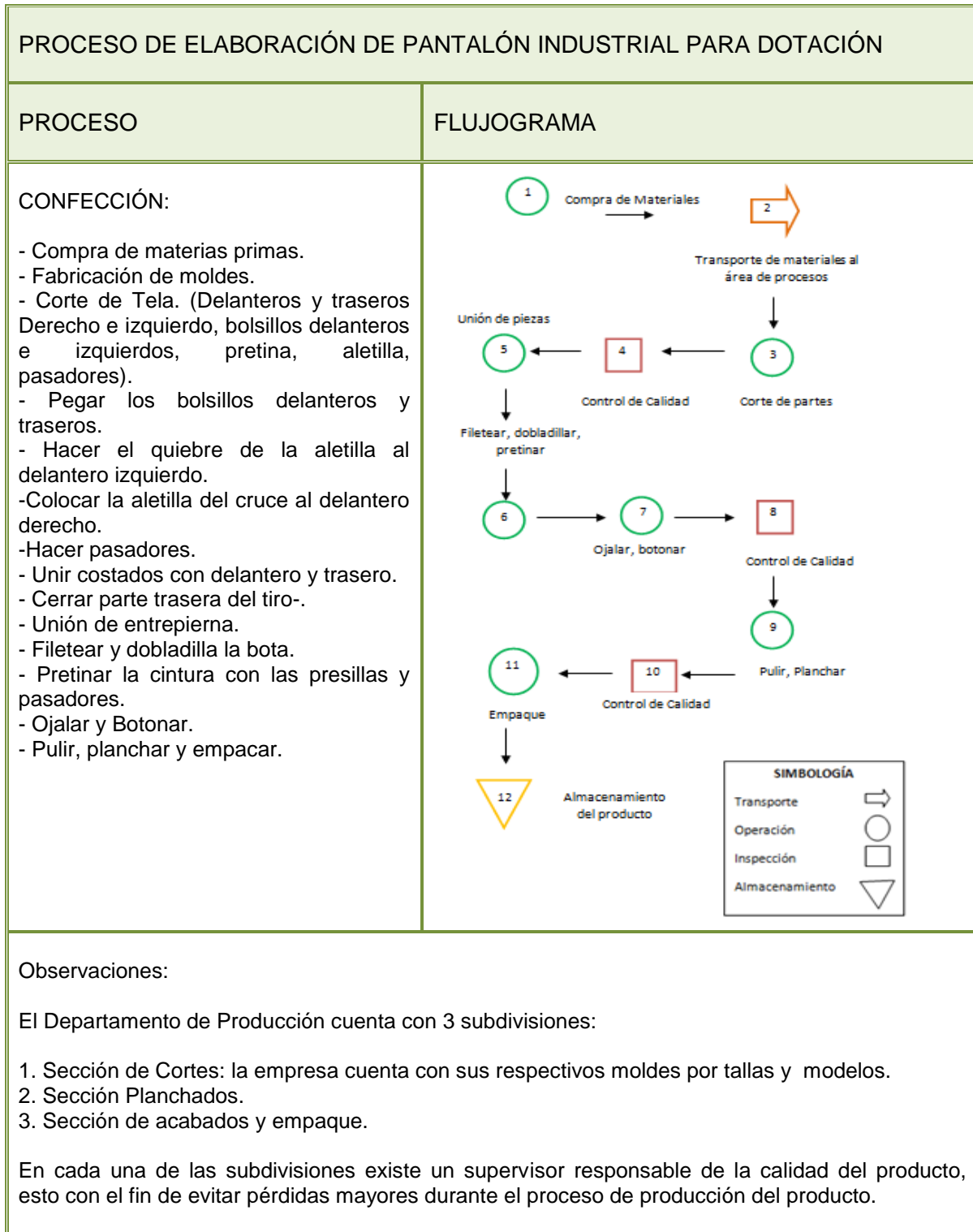
MÁS DOTACIONES Y CIA LTDA.



Fuente. Elaboración de las autoras

Ilustración 6. Proceso elaboración Pantalón de dotación industrial.

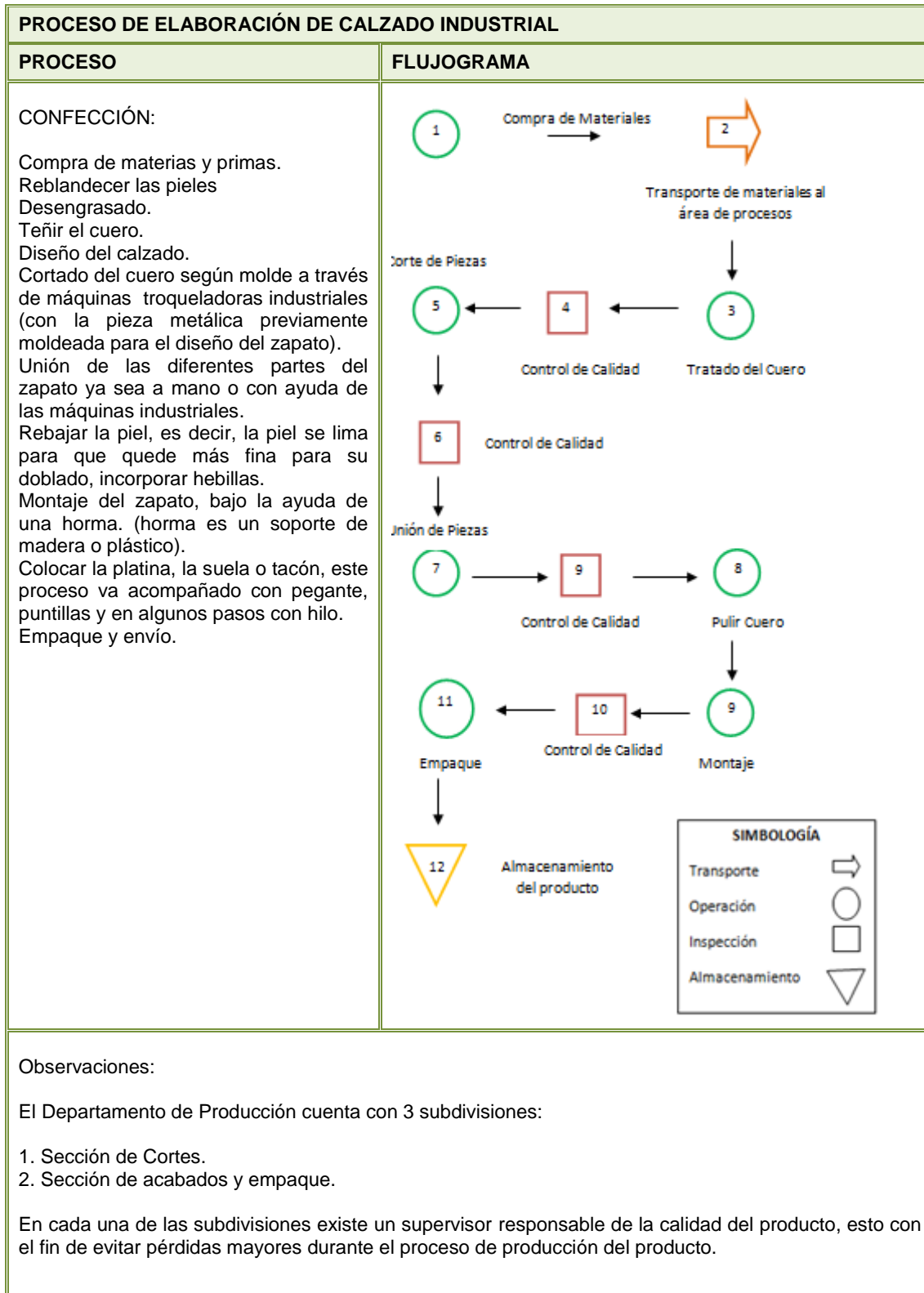
MÁS DOTACIONES Y CIA LTDA.



Fuente. Elaboración de las autoras

Ilustración 7. Proceso elaboración para Calzado industrial.

MÁS DOTACIONES Y CIA LTDA.



Fuente: Elaboración propia de las autoras.

3. Necesidades y Requerimientos

Más Dotaciones y Cía. Ltda., es una sociedad legalmente constituida, que lleva operando más de 20 años en el mercado nacional, por lo tanto cuenta con la infraestructura y la tecnología necesaria para la producción, venta y comercialización de los productos, lo cual es una ventaja para el presente proyecto de exportación que la empresa cuente con la siguiente maquinaria industrial:

Maquinaria requerida para la Confección de prendas:

Máquina Cortadora, Máquina Plana, Ojaladora, Botonadora, Fileteadora y Máquina Cerradora.

Maquinaria requerida para Confección de calzado:

Guarnecedora, Desbastadora, Pegadora, Horma, Terminadora, Anchadora, Troqueladora, Guarnecedora de Poste, Repujadora, Horno y Mckey.

Todas las máquinas requieren de un mantenimiento previo para su óptimo desarrollo, esto se realiza con el fin de evitar posibles pérdidas mayores. Hay otros tipos de herramientas que de alguna manera permiten la confección de los productos a exportar como las tijeras, moldes, martillo, puntillas, pinzas de montaje, cuchillo, bisturí, reglas, plancha industrial, mesa para cortar las prendas o el cuero, agujas entre otros.

3.1. Características de la Tecnología

En cuanto al desarrollo de la tecnología, el sector textil cuenta con una amplia gama en maquinaria industrial que se ajustan a la capacidad adquisitiva de la empresa, a sus necesidades y requerimientos.

Tal es el caso de Más Dotaciones que por el tipo de empresa que es y por el tiempo que lleva en el mercado han experimentado los diferentes cambios necesarios para adquirir la tecnología de tal manera que les permita tener la capacidad para cubrir la demanda de sus productos.

Descripción de la maquinaria requerida para confección de prendas:

Máquina Cortadora: Es utilizada para cortar la tela de acuerdo a los moldes y condiciones del pedido.

Máquina Plana: Utilizada para hacer costura plana en bordes puños, cuellos, dobladillos, entre otros.

Máquina Ojaladora: Se utiliza para realizar los ojales a las prendas.

Máquina Botonadora: Es empleada para pegar los botones a la prenda.

Máquina Fileteadora: Utilizada para realizar un cerrado especial en los bordes de la tela.

Máquina Cerradora: Para hacer el cierre especial de los pantalones.

Descripción de la Maquinaria requerida para confección calzado:

Guarnecedora: Es la máquina utilizada para unir las partes del zapato.

Desbastadora: Es utilizada para darle una textura más delgada al cuero.

Pegadora: Es utilizada para sellar el zapato permitiendo un ajuste al pegado del mismo.

Horma: Puede ser de metal, plástico o de madera, es utilizada para moldear el cuero según diseño del zapato.

Terminadora: Es una pulidora que permite pulir el zapato en su fase final.

Anchadora: Como su nombre lo indica sirve para anchar el zapato.

Troqueladora: Es una máquina para cortar las diferentes partes del zapato como plantillas, suelas de forma ágil y en serie.

Guarnecedora de Poste: Máquina para hacer doble costura plana a las diferentes partes del zapato según diseño.

Repujadora: Es una máquina que permite resaltar en el cuero diseños como por ejemplo la marca del zapato.

Mckey: Ésta máquina permite coser o unir suelas y así mismo coserlas al zapato.

Horno: Es un horno eléctrico que permite calentar a alta temperatura la suela con el pegamento para luego colocarle el zapato y de ésta manera unir las dos partes.

3.2. Materia prima y suministros

Más Dotaciones cuenta con proveedores de primera calidad para sus productos como son Fabricato, Coltejer y Protela consideradas empresas líderes en Colombia en suministro de telas, textiles y materia prima para la confección y galardonadas con certificación de calidad en los diferentes eventos tanto nacionales como internacionales del mercado de la moda. Las principales materias primas y suministros para la confección ropa industrial, son tela drill, hilo, hilaza, botones, cremalleras, marquillas, tallas y etiquetas de cuidado.

En términos de producción de calzado industrial zapatos, la empresa contrata la compra de materias primas con dos curtiembres, consideradas las más importantes del país Curtiembres Itaguí y Curtiembres Búfalo que se han especializado en atender la industria marroquinera de alta calidad en Colombia. Por lo tanto se considera para la producción del calzado como materia prima y suministros el cuero, madera y plástico para la fabricación de suelas y tacones, forro, hilo encerado, pegante, pintura, betún.

4. Localización

Más Dotaciones y Cía. Ltda., se encuentra ubicada en la Av. 68 No. 10 58 Sur en la ciudad de Bogotá, en la actualidad cuenta con su propia página web: <http://masdotaciones.com/home.htm>, sus teléfonos son: 2 625696 y 2 604965.

Ilustración 8. Mapa localización satelital Más Dotaciones y Cía. Ltda.



Fuente: Extracción ajustada propia de las autoras - “Mapa Callejero”

5. Plan de Producción

La gestión de producción en términos del direccionamiento estratégico se caracteriza por la implementación de los procesos de producción, control de calidad y procesos de entrega oportuna de los artículos a exportar.

El procedimiento de producción mediante outsourcing, será utilizado por la empresa para dar cumplimiento a la producción nacional ya que éste sistema no es nuevo para la empresa puesto que en años anteriores, ante obligación de cumplimiento de contratos que sobrepasaban su capacidad instalada, tuvo que recurrir a satélites para su producción tanto textil como en fabricación de calzado, en empresas situadas en Bogotá que cuentan con maquinaria parecida a la utilizada por la empresa, y así mismo con procesos industriales similares, lo cual se logro con los cursos de capacitación de productividad dictados por CIDETEXCO, para la rama textil y por ACICAM en la rama de zapatos, con sus correspondientes certificaciones de calidad.

El sistema de producción bajo la modalidad outsourcing para la producción nacional garantiza que la empresa no requiera endeudarse con modalidades de

crédito bancario o sistemas de leasing, ya que bajo esta característica no requiere ampliar su capacidad instalada para atender la producción a exportar. Tanto los procesos para la producción textil como la producción de zapatos, éstos se desarrollan bajo las normas técnicas que estipula la regulación del TLC Colombia-Estados Unidos y adicionalmente para el zapato industrial las que determinan las normas ANZI, en los Estados Unidos.

Otro aspecto a contemplar hace referencia a los procesos de producción, para ello se ha establecido un protocolo de producción y control de calidad basado en la metodología “Just time” o “justo a tiempo”. Ésta metodología ha sido implementada con éxito en la gran mayoría de las industrias a nivel mundial y promocionada por CIDETEXCO en las capacitaciones suministradas a las pymes del sector textil en Colombia. A continuación se estipulan las características del protocolo de producción Más Dotaciones, basado en el sistema JIT son:

1. Recursos flexibles en trabajadores y maquinaria de acuerdo a los requerimientos de la producción.
2. Distribución en planta celular, lo cual implica que las empresas que se subcontrataran también tiene procesos adecuados, personal capacitado y experiencia en la producción con más de 10 años y han participado en las capacitaciones de productividad en CIDETEXCO y ACICAM. Cabe anotar que este proceso lleva más de 25 años en Bogotá y ha sido promovido por la Cámara de Comercio de Bogotá.
3. Coordinación entre la producción, entrega de materiales, partes con elaboración de ensamblados parciales y las necesidades de la cadena de montaje, debido a que la efectividad del cumplimiento del proceso total depende de la logística que se ha desarrollado en búsqueda de lograr una producción eficiente.
4. Producción en lotes pequeños.

5. Reducción de los tiempos de fabricación y minimizando los tiempos de entrega basándose en flujos preestablecidos y puntos de control de proceso y calidad durante la cadena de procesamiento.
6. Reducción del stock de materias primas e insumos intermedios lo cual obliga a una muy buena relación con los proveedores y subcontratistas, y además, así ayuda a disminuir en gran medida los costos de almacenamiento (inventario).
7. Tolerancia cero a errores. Nada debe fabricarse sin la seguridad de poder hacerlo sin defectos, ya que estos tienen un costo importante y además con los defectos se tiene entregas tardías, y se pierde imagen con el cliente. En cumplimiento del postulado anterior, por lo tanto se han redefinido los patronajes industriales para cada producto y talla sobre los estándares americanos. Un ejemplo de ello es el desarrollo de las plantillas para producción de zapatos tallas 45 a 50, que son las más utilizadas en el mercado americano.
8. Cero paradas técnicas. Se busca que las máquinas no tengan averías, ni tiempos muertos en recorridos, ni tiempos muertos en cambio de herramientas por lo tanto la empresa hará controles preventivos sobre la maquinaria y equipo de las empresas subcontratadas. Lo anterior garantiza la reducción de los tiempos de fabricación y minimizado de los tiempos de entrega.

Para llevar a cabo la producción nacional tipo satélite la empresa enviará uno de sus operarios en cada línea, los cuales cuentan con más de 15 años de experiencia y son de alta confianza de la gerencia.

Una actividad básica a desarrollar en el proceso de producción es detectar tanto los costos como el precio internacional de los productos a exportar.

5.1. Procesamiento de órdenes y control de Inventarios

En la actualidad la empresa lleva un sistema de kardex manual y sistematizado para el registro y control de inventarios (entradas y salidas) para cubrir la demanda

nacional de los productos que comercializa; como la empresa va a manejar el sistema de subcontratación de un outsourcing para la producción nacional y así dedicarse a la producción de los productos a exportar la empresa considera pertinente continuar con el sistema que hasta la fecha han venido manejando.

5.2. Escalabilidad de Operaciones

Según Eneko Knorr, fundador de Ideateca³ la escalabilidad del negocio radica en la capacidad para crecer y aumentar sus ingresos sin que esto implique un aumento en los gastos y la inversión. La forma como Más Dotaciones llevará la escalabilidad de sus operaciones parte del objetivo principal de la empresa el cual consiste en tener un crecimiento del 9% anual en ventas, lo que implica un aumento en producción y facturación sin que se incrementen de hecho los gastos.

Para el alcance del objetivo la empresa trabajará estrategias de compras de materias primas y suministros con sus proveedores Fabricato, Coltejer, Protela, Curtiembres Itagú y Curtiembres Búfalo bajo la modalidad de descuentos y periodos de pago dado que la empresa continuará comprándole a éstos la materia prima requerida para la producción nacional y la producción a exportar. A nivel interno la empresa realizará la producción de los productos a comercializar bajo el esquema de producción de lotes pequeños en serie, esto con el fin de minimizar tiempos de entrega del producto final.

5.3. Capacidad de Producción

Más Dotaciones cuenta con la siguiente capacidad de producción para atender las proyecciones de ventas presentadas: producción a exportar, la empresa necesitaría tener la siguiente capacidad de producción por artículos:

³ Ideateca, empresa dedicada a la factoría de ideas creada en 2008 ubicada san francisco y california.

Capacidad actual

| | |
|-----------------------|----------------------------------|
| Camisas y pantalones: | capacidad mensual 5.000 unidades |
| Botas: | Capacidad mensual 8.000 unidades |

Esta capacidad actual está se determina trabajando de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 6:00 p.m.

Dado que existe una diferencia entre lo que la empresa proyecta vender y la capacidad actual con la que cuenta, se tiene previsto atender esa demanda mediante turnos adicionales de trabajo, pero estos se contemplarían sólo en el evento en que se haga efectiva la demanda por parte del comprador y la necesidad se materialice.

6. Planes de Control de Calidad

Actualmente la empresa cuenta con personal especializado en gestión de calidad y control, es por ello que Más Dotaciones considera prudente dentro de su direccionamiento estratégico manejar la producción del 9% de crecimiento anual ellos mismos y ceder la producción nacional a una empresa satélite que esté dispuesta a cumplir todos y cada uno de los pasos requeridos en términos de calidad de tal manera que no ponga en riesgo el buen nombre de la compañía en la medida en que genera productos de óptima calidad, para dar cumplimiento a éste propósito, la empresa suministrará a uno de sus especialistas para que periódicamente realice la inspección necesaria en términos de calidad y control requeridos.

Por otra parte, cabe destacar que el personal de la empresa especializado en control y calidad del producto debe cumplir con un programa de conocimiento en la medida que forma parte de los programas que el SENA, inexmoda, Colciencias estén desarrollando para el sector textil con el fin de ir implementando y creando una cultura organizacional de acuerdo a las exigencias del mercado.

7. Procesos de Investigación y Desarrollo

La empresa lleva en el mercado más de 20 años produciendo y comercializado productos de seguridad industrial gracias al aprovechamiento de programas existentes por los organismos de apoyo como el SENA, la ANDI, Proexport que le han permitido a la empresa estar enterados de lo que sucede en el sector en la medida en que se inscribe para el desarrollo y participación de dichos programas permitiendo un gana - gana tanto para el desarrollo del negocio y la economía del país. Por ejemplo, el SENA actualmente cuenta con 12 programas de capacitación gratuita especializados para el sector con cobertura nacional.

Según informe de proexport [Colombia destino ideal para invertir en I + D+ i], la empresa puede participar en los programas basados en investigación y desarrollo de entidades como:

Inexmoda : Observatorio de moda

Citidexco: Centro de Investigación y desarrollo textil y confección

Colciencias

Clúster Textil y Confección.

8. Plan de Compras

Para fines de producción de los productos a exportar la empresa continuará con los convenios de compras, pagos y entrega de materia prima establecidos con Fabricato, Coltejer, Protela, Curtiembre Itaguí y Curtiembre Búfalo por su trayectoria en el mercado, conocimiento del tema y relaciones establecidas a través de los años cuya estrategia consiste en realizar el pago cada 3 meses dado que las compras de materias primas a dichos proveedores son de gran volumen.

9. Costos de Producción

En la tabla 31, se puede observar el costo total de la producción para el primer año, tanto en pesos colombianos como en dólares americanos. Esta proyección de costos se hace teniendo en cuenta la proyección de ventas para el primer año.

Tabla 31. Costos de Producción en COB Vs. USD\$

| Costos de Producción - AÑO 1 | | |
|---|----------------------|------------------|
| Mano de obra | COP\$ | USD |
| Sueldo | 327,402,000 | 163,701 |
| Parafiscales | 94,946,580 | 47,473 |
| Cesantías | 27,272,587 | 13,636 |
| Intereses sobre cesantías | 272,726 | 136 |
| Prima de servicios | 27,272,587 | 13,636 |
| Vacaciones | 13,652,663 | 6,826 |
| Total costo MO | 490,819,142 | 245,410 |
| Otros costos de producción | 90,000,000 | 45,000 |
| Costos de producción - Materia prima e insumos | 2,325,937,500 | 1,162,969 |
| COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN | 2,906,756,642 | 1,453,378 |

Fuente: Propia de las Autoras.

10. Infraestructura

Más Dotaciones cuenta con dos bodegas para la producción de material de Dotación, una está destinada a la producción y confección de ropa y materiales para dotación y la otra está destinada para la producción de calzado el Búfalo.

La Fábrica de Confección de dotación industrial consta de 5 pisos distribuidos de la siguiente manera:

Piso 1: En éste piso se encuentra el departamento de mercadeo, finanzas y la Gerencia el cual cuenta con un punto de venta al detal.

Piso 2: En el piso 2 se encuentra la sección de producción correspondiente a las costuras, donde se unen cada una de las partes de la prenda.

Piso 3. Es en éste piso se realizan las funciones de producción correspondiente a trazos, cortes y estampados.

Piso 4. Aquí es donde se llevan a cabo funciones correspondientes al control de calidad del producto final y empaque junto con la bodega de productos terminados

Piso 5. Se encuentra la zona de cafetería para los empleados, junto con las bodegas de almacenamiento de inventarios de materia prima.

La Fábrica correspondiente a la producción de calzado consta de tres pisos:

Piso 1: sección de elaboración y confección del calzado

Piso 2: Bodegas de productos terminados y materia prima

Piso 3: en éste piso llega la materia prima y es donde se empieza a tratar pasando por un proceso de calidad del producto y así utilizarlo para su propósito final el cual consiste en la elaboración del calzado.

11. Mano de Obra Requerida

Para poder atender la demanda presentada en la proyección de ventas, Mas Dotaciones requiere una capacidad mensual para la producción de 8.750 unidades en el conjunto de pantalón y camisa; y de 4.167 pares de zapatos.

Como se mencionaba en el numeral 5.3 capacidad de producción, dado que la capacidad actual es inferior a la requerida de acuerdo a las proyecciones, la empresa para atender esta sobre demanda considera desarrollar planes de producción en horario adicional. Pero estos solo se estimaran y contemplaran a partir del evento en el que la demanda del comprador se haga efectiva.

IV. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

1. Análisis Estratégico

Direccionamiento Estratégico

De acuerdo al planteamiento que se presenta en el diagnóstico, se presenta como alternativa ante la propuesta de un crecimiento en ventas del 9% anual, en donde la idea es preparar la empresa para explorar el mercado internacional, y posteriormente iniciar con todo el proceso de internacionalización que se requiere. Esto por un lado porque en el mercado local la empresa ya cuenta con una participación, pero adicional a esto, tras la aprobación de la firma del Tratado de Libre Comercio con los estados Unidos, para la economía del país es una puerta que se abre a nuevas oportunidades las cuales vale la pena aprovechar.

Pero para lograr esta meta de crecimiento es importante fijar un sistema de finalidades que le permita a la empresa alinear sus acciones diarias. Una visión a un periodo de cinco años determinará un horizonte; así como una Misión que a su vez respalde dicho norte; y finalmente los valores que representan la identidad de la empresa.

Estrategia general

Desarrollar un plan de negocios para exportar hacia el mercado de los Estados Unidos.

Estrategias específicas

1. Establecer el sistema de finalidades (Misión, Visión y Valores).
2. Determinar el mercado potencial de overoles y calzado industrial en el mercado de los Estados Unidos.

3. Establecer el régimen y los procedimientos de exportación de los productos de confección y calzado en Colombia en términos del TLC.
4. Definir los requisitos de entrada de los overoles y calzado industrial en el mercado americano.
5. Determinar precios internacionales de los anteriores productos y vincular compradores en Estados Unidos

1.1. Misión

Más Dotaciones y Cía. Ltda., confecciona ropa de trabajo para dotaciones y fabrica calzado industrial de seguridad marca el Búfalo, con estándares de calidad acorde a las diferentes necesidades del cliente y precios competitivos en el mercado.

1.2. Visión

En los próximos cinco años registrar un crecimiento sostenido en sus ingresos del 9% anual, representando una atractiva rentabilidad para sus socios.

DOFA: dado que dicho análisis permite determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa brindando una visión de 360 °, esto hace que dicho análisis sea realizado de forma práctica y de fácil entendimiento por lo tanto se sugiere contemplar la Ilustración 9 suministrada en la siguiente página.

1.3. Análisis DOFA

Ilustración 9. Análisis DOFA.

| | | ORÍGEN INTERNO | |
|----------------|------------------|--|--|
| | | POSITIVOS | NEGATIVOS |
| | | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| | | <ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia en el mercado. 2. Cultura e imagen corporativa. 3. Conocimiento y dominio del tema de producción. 4. Controles de calidad para cada uno de los procesos. 5. Capacidad instalada suficiente en condiciones normales. 6. Fidelidad de clientes, consumidores y proveedores. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia Sistema de Finalidades 2. Ausencia de programas de motivación y otros. 3. Desconocimiento de los diferentes acuerdos, beneficios, ventajas y desventajas de los mismos. 4. Desconocimiento del mercado objetivo y la competencia. |
| ORIGEN EXTERNO | POSITIVOS | <ol style="list-style-type: none"> 1. Aceptación en el mercado y reconocimiento. 2. Expansión, nuevos mercados. 3. Acuerdos comerciales TLC. 4. Obtención de permisos para incursionar en el mercado de la exportación. 5. Internacionalización de la marca. | <ul style="list-style-type: none"> •Asesoría por personal calificado para la Creación del manual de procedimiento, políticas corporativas y convivencia. •Dotar la compañía de un plan motivacional. •Buscar asesoría en busca de implementar los diferentes departamentos que a la fecha carece la empresa. •Plan de adaptación ante el incremento en la demanda. |
| | NEGATIVOS | OPORTUNIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia desleal que atente con el Good Will de la compañía. 2. Imitación en portafolio y estrategias de mercadeo. 3. Incremento en la competencia directa. 4. Fallas en el estudio de investigación del mercado, consumo per-cápita, otros. AMENAZAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia desleal que atente con el Good Will de la compañía. 2. Imitación en portafolio y estrategias de mercadeo. 3. Incremento en la competencia directa. 4. Fallas en el estudio de investigación del mercado, consumo per-cápita, otros. | <ul style="list-style-type: none"> •Fidelizar al cliente tanto interno como externo. •Innovación en servicio, productos, campañas. •Estudio trimestral del mercado, sector, industria textil. •Reestructurar portafolio, adaptación al mercado según indicadores de tendencia en consumo. |

Fuente: Propia de las autoras del presente Plan de Exportación

2. Estructura Organizacional

Teniendo en cuenta que Más Dotaciones y Cía. Ltda., no cuenta con una estructura organizacional definida y previendo el tamaño actual de la empresa, se hace necesario realizar la respectiva estructura organizacional en busca de determinar las funciones y responsabilidades para cada dependencia.

2.1. Perfiles y funciones

En busca de alinear las estrategias del direccionamiento estratégico, para cada uno de los departamentos a implementar en Más Dotaciones se ha generado una gestión que permita a la empresa llevar a cabo su plan de exportación.

Descripción de los Cargos:

Gerente: El gerente de la compañía es el encargado de darle el direccionamiento a la empresa utilizando de forma eficiente los recursos para así maximizar las utilidades.

Departamento de Logística: En éste departamento se lleva a cabo la tarea de utilizar los medios y métodos requeridos para la organización en temas de distribución, planificación, control e implementación ya sea de procesos, programas, capacitaciones, entre otros.

Departamento de Producción: Como tarea principal del departamento está la de dar cumplimiento a las órdenes de venta generadas bajo los tiempos establecidos con el cliente además de minimizar los costos y gastos de producción.

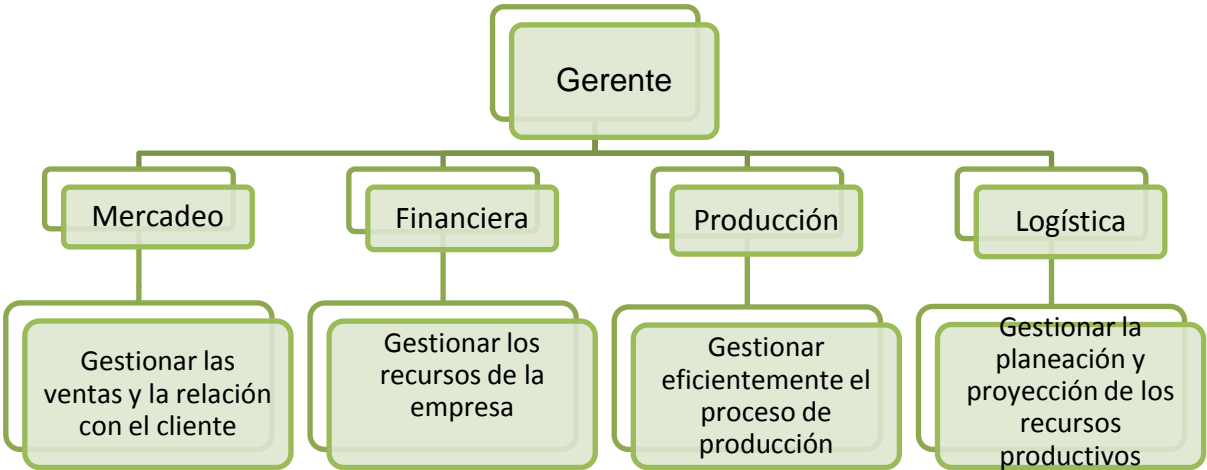
Departamento de Finanzas: en éste departamento corresponde el debido ingreso de las entradas y salidas monetarias adicional de la repartición de las utilidades, las funciones a desempeñar del gerente financiero van desde la obtención y

aplicación de los recursos monetarios. (Financiación, costos, contabilidad, balances, estado de resultados, presupuestos, proyecciones, etc.).

Departamento de Mercadeo: este departamento se convierte en la herramienta primordial de la empresa ya que es quien va permitir que se alcance la meta corporativa, lo cual quiere decir que es aquí donde se generan las diferentes estrategias para la consecución de nuevos clientes tras la investigación, planificación, implementación y el monitoreo.

2.2. Organigrama

Ilustración 10. Propuesta Estructura Organizacional.



Fuente: elaboración de las autoras

2.3. Esquema de contratación y remuneración

La empresa viene funcionando con un esquema de contratación a destajo lo cual quiere decir que todo el personal ha firmado un contrato bajo por prestación de servicios donde el sistema de remuneración está sujeto a la producción de cada operario. Dado que la empresa entrega la producción nacional a un outsourcing y por fines estratégicos del presente Plan de Exportación la empresa ha decidido

vincular directamente a tiempo indefinido todos sus funcionarios bajo un salario mínimo legal vigente por un periodo anual con todos los pagos de parafiscales dicho contrato será renovado cada año.

2.4. Esquema de Gobierno Corporativo

Más Dotaciones aún no cuenta con un sistema de gobierno corporativo, pero dentro de la planeación estratégica se contempla la posibilidad de implementarlo, esto con el fin de apoyar la dirección de la empresa, la toma de decisiones, administración del riesgo, conflicto entre socios entre otros.

Cabe resaltar que este sistema busca que las compañías se sitúen en posiciones que las haga más competitivas y sostenibles.

3. Aspectos Legales

3.1. Estructura Jurídica y tipo de sociedad

Más Dotaciones es una empresa familiar que nace hace 22 años con el señor Argemiro Pereira Boyacá, bajo la razón Social Más dotaciones y Cía. Ltda. Cuenta con 75 empleados aproximadamente, entre los diferentes departamentos y vende alrededor de 5.818 millones con 2.637 millones en Activos lo que la cataloga como una Mediana empresa que reporta y declara cada uno de los diferentes impuestos a pagar como ICA, RETE ICA, IVA, RETENCIÓN EN LA FUENTE y declaración de renta.

3.2. Regímenes Especiales

3.2.1. Regímenes especiales en Colombia

El primer paso es hacer los trámites como empresa exportadora ante la DIAN. Para tal fin se contempla lo siguiente:

1. Registro de exportador. Este documento se tramita ante la DIAN, y como paso previo la empresa debe estar en el Régimen Común (Reforma Tributaria 863 Art. 49 de Dic. 2003). Se debe modificar el RUT y agregar las casillas como exportador. Como beneficios se obtiene la devolución del IVA.
2. Registro para Auto calificación de origen. Este documento determina el origen de las mercancías objeto de exportación.
3. Certificado de Origen. Este documento permite exportar productos con descuentos arancelarios a aquellos países con los cuales Colombia ha negociado convenios, en este caso el TLC con Estados Unidos. Dentro de los requisitos del certificado de origen están las certificaciones sobre origen de las telas colombianas, las cuales serán emitidas por Fabricato, Protela y Coltejer, donde se garantiza que las fibras y materias primas tienen origen nacional o americana.

El segundo paso hace referencia a los trámites aduaneros en Colombia y como recomendación especialmente para empresas que carecen de experiencia en exportaciones, se debe buscar la asesoría de un agente de aduana. La empresa ya ha hecho vinculaciones con la empresa “Agencia De Aduanas Colombiana De Aduanas Nivel 1”⁴ que es una empresa de cubrimiento nacional especializada en ofrecer servicios de intermediación aduanera, con una experiencia de más de 15 años en el mercado y ubicada en distintas sucursales de las principales aduanas del país. La oficina principal está ubicada en las ciudades de Buenaventura, Cali, Ipiales, Bogotá, Cartagena, Barranquilla, Medellín y Turbo.

La empresa se encargará de llevar a cabo las siguientes actividades:

1. Asesoría en comercio exterior, los cuales corresponden a las operaciones normales de importación, exportación y tránsito aduanero como Registros y

⁴Agencia de Aduanas.

<http://www.colombianadeaduanas.com/home.html>

Licencias de Importación, Acuerdos de integración, Clasificaciones Arancelarias entre otros.

2. Exportación de mercancías y transito aduanero, mediante una trazabilidad de la mercancía desde entrega en oficina que incluye procedimiento de empaque y embalaje de exportación, hasta el arribo a puerto en Cartagena, y entrega de la misma a los respectivos agentes navieros para el despacho al puerto de Houston y entrega al cliente (representante americano).

La empresa naviera a contratar según la asesoría de la Agencia de Aduanas Colombiana de Aduanas Nivel 1, es la empresa naviera Maersk line. (http://www.maerskline.com/link/?page=brochure&path=/our_services) presente en el país desde 1992, con servicio de transporte marítimo que va desde sencillas cajas secas hasta sofisticados contenedores refrigerados de atmósfera controlada, Igualmente sus buques se encuentran entre los más modernos, seguros y ecológicos del mundo.

Los documentos para exportar son:

- Factura comercial que incluya fletes, seguros y cargos. Para el caso la exportación de calzado a EE.UU. la factura comercial debe indicar el número de registro del exportador ante la Agencia de Administración de Alimentos y Drogas (FDA) de EE.UU.
- Lista de empaque (Packing list) de productos despachados.
- Certificado de Origen. Para poder aprovechar los beneficios del TLC Colombia - EEUU y obtener el arancel preferencial se debe presentar este documento, para demostrar que el producto es auténticamente colombiano.
- Documentación (Guía) de transporte en la que se registre a qué agente aduanero (nombre y teléfono) se debe notificar a la llegada de la carga.

El tercer paso se refiere al reintegro de divisas el cual está en función del medio de pago establecido (cheque, transferencia bancaria, carta de crédito, etc.) y debe utilizarse un intermediario del mercado financiero el cuál presentara declaración de cambio Formulario No. 2

3.2.2. Regímenes especiales en Estados Unidos

Para la comercialización del producto en EUA, y según el cliente a quién se le venda, éste le solicitará al fabricante el cumplimiento de estándares y normas. Entre estos están: i) El certificado de origen, ii) el etiquetado y empaques tanto para los textiles como para el calzado industrial y iii) las Certificaciones y Normas de calidad, los cuales fueron tratados anteriormente en el ítem 1.3.2 Barreras no arancelarias del presente documento.

3.2.3. Los Incoterms

Los Incoterms son un conjunto de reglas internacionales, están regidos por la Cámara de Comercio Internacional, y determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en el contrato de compraventa internacional. Éstos también se denominan cláusulas de precio, ya que cada uno permite determinar los costos que los componen.

La selección de estos influye en el costo del contrato. Los Incoterms determinan:

- El alcance del precio.
- En qué momento y donde se produce la transferencia de riesgos sobre la mercadería del vendedor hacia el comprador.
- El lugar de entrega de la mercadería.
- Quién contrata y paga el transporte.
- Quién contrata y paga el seguro.
- Qué documentos tramita cada parte y su costo.

Los más usuales utilizados en el comercio internacional son:

Ex-Works: (En Fábrica): Este término hace relación al compromiso por parte del exportador de efectuar la entrega de la mercancía en el lugar de producción o de distribución del producto, mientras el comprador corre con los riesgos y gastos que conlleva su traslado hasta el puerto de destino.

FOB: Free On Board – (Libre a Bordo): El exportador adquiere el compromiso de colocar la mercancía en el puerto de embarque convenido a bordo del medio de transporte (buque, avión o camión), los riesgos y gastos a partir de ese momento corren por cuenta del comprador.

CIF: Cost, Insurance and Freight – (Costo, Seguro y Flete): Los compromisos adquiridos conforme al término anterior, se adicionan con la contratación y pago del flete y el seguro hasta puerto de destino por parte del vendedor.

Para el mercadeo de los productos a Texas se ha definido colocar los productos en puerto de Houston lo cual determina que la negociación se basa en colocar el producto bajo el esquema CIF las características de esta negociación son:

Ilustración 11. CIF. (Cost, Insurance & Freight / Costo, Seguro & Flete).

| | |
|------------------|---|
| Transporte | El transporte y el seguro son contratados y pagado por el vendedor. |
| Riesgos | Los riesgos son transferidos al comprador cuando la mercancía cruza la borda del barco en el puerto de salida. |
| Costos | Los costos son transferidos al comprador cuando la mercancía cruza la borda del barco en el puerto de destino. |
| Lugar de entrega | La mercancía se considera entregada cuando la carga ha cruzado la borda del barco en puerto de destino (Houston). |
| Observaciones | Este Inconterms aplica solo a transporte marítimo. |

De acuerdo a lo anterior se ha estipulado gastos de transporte de la fábrica a puerto de Cartagena, pago de agente de aduanas, costos de transbordo, flete marítimo y seguros. La responsabilidad de la empresa está en la colocación de la mercancía en puerto de Cartagena y se entrega al representante comercial en Houston Texas. La duración del viaje es de 5 días contra partida del buque.

El término comercial internacional que se utilizará con los clientes tejanos será DDP (Delivered Duty Paid). Es la entrega del producto con derechos no pagados en el lugar de destino acordado. Es cuando el vendedor cumple la entrega cuando

coloca la mercancía a disposición del comprador en el lugar que se acordó dentro del país de importación, el exportador debe de cumplir con los costos y riesgos relacionados con la entrega de la mercancía, de igual manera el importador debe cumplir con los gastos que toda aduana implica.

Es de aclarar que los Incoterms según la Cámara de Comercio Internacional CCI, tiene sus equivalentes a los Incoterms utilizados en el mercado americano y el C&F o CIF es equivalente al DDP.

Todos los productos (confecciones y zapatos) serán enviados vía marítima por medio de una compañía transportadora que se contratará para que todas las mercancías sean trasladadas hasta el destino acordado (Puerto de Houston).

3.2.4. Aspectos Adicionales

Toda mercancía que ingrese a EE.UU. debe pagar el arancel normal, un arancel preferencial o como en el caso que nos interesa está exenta de aquellos. Cuando se liquida un arancel, se pueden imponer derechos adicione valor, derechos específicos o compuestos. Los ad-valoren son los más comunes y equivalen a un porcentaje del valor de la mercancía. Los específicos se aplican por unidad de peso o cantidad, mientras que los compuestos representan la combinación de los derechos ad valoren y de los específicos. En el siguiente vínculo de internet se puede tener acceso al código aduanero de EE.UU.: [www.usitc.gov/tata/hts/bychapter/ index.htm](http://www.usitc.gov/tata/hts/bychapter/index.htm).

Además del arancel, una importación tiene otros costos relacionados con el comercio exterior que se deben considerar. En este caso la empresa por la modalidad CIF de negociación está exenta y la responsabilidad ante el mercado americano recae sobre el importador. Entre estos figuran los siguientes:

- Servicio de registro de importación (customs entry service): corresponde a los honorarios de un agente de aduana que ascienden aproximadamente a 165 dólares.
- Formularios de aduana (customs forms): se necesitan los formularios CF7512 (importación) y CF214 (exportación), los cuales cuestan 65 dólares que se pagan en la aduana.
- Fianza de importación (import bond): son 25 dólares por los primeros 10.000 dólares declarados y 25 dólares por cada 1.000 dólares adicionales. Un importador que opere regularmente también puede optar por comprar su propia póliza de fianza, que tendrá un costo aproximado de 600 dólares para cubrir importaciones hasta por un millón de dólares al año.

Otros costos pueden ser:

- Recolección y entrega de documentos originales, que cobra la empresa de transporte.
- Fletes locales entre el puerto o aeropuerto en EE.UU. y la bodega del cliente.

4. Costos Administrativos

En la tabla 32 y 33 se puede observar el costo de exportación de Pantalón y camisa por unidad y el costo de exportación de un par de zapatos, respectivamente.

De acuerdo a lo anterior se ha estipulado gastos de transporte de la fábrica a puerto de Cartagena, pago de agente de aduanas, costos de transbordo, flete marítimo y seguros. La responsabilidad de la empresa está en la colocación de la mercancía en puerto de Cartagena y se entrega al representante comercial en Houston Texas. La duración del viaje es de 5 días contra partida del buque.

Tabla 32. Costos para exportación de pantalón y camisa.

| Costos de exportación de camisas y pantalón | Col \$ | USD |
|--|---------------|--------------|
| Transporte terrestre | 3,000 | 2 |
| Impuesto de exportación | 0 | 0 |
| Agente de aduanas | 1,120 | 1 |
| Costos de transbordo | 76 | 0 |
| Flete marítimo | 3,800 | 2 |
| Seguros | 1,000 | 1 |
| Total | 8,996 | 4.498 |

Fuente: elaboración de las autoras con base en inf. agencias de aduanas

Tabla 33. Costos para exportación de Zapatos.

| Costos de exportación Zapatos CIF | Col \$ | USD\$ |
|--|---------------|--------------|
| Transporte terrestre | 1,500 | 0,75 |
| Impuesto de exportación | 0 | 0,00 |
| Agente de aduanas | 560 | 0,28 |
| Costos de transbordo | 38 | 0,02 |
| Flete marítimo | 1,900 | 0,95 |
| Seguros | 500 | 0,25 |
| Total | 4.498 | 2,25 |

Fuente: elaboración de las autoras con base en inf. agencias de aduanas

5. Gastos de personal

En la tabla 34 se presenta el total del gasto de personal, el cual incluye mano de obra, administración y ventas. Las proyecciones se plantean para los próximos cinco años.

Tabla 34. Gastos de personal.

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Mano de obra | 490,819,142 | 503,089,621 | 515,666,862 | 528,558,533 | 541,772,496 |
| Administración | 302,351,140 | 309,909,918 | 317,657,666 | 325,599,108 | 333,739,086 |
| Ventas | 21,992,474 | 14,751,469 | 15,120,255 | 15,498,262 | 15,885,718 |
| TOTAL | 815,162,757 | 827,751,008 | 848,444,783 | 869,655,903 | 891,397,301 |

Fuente: elaboración de las autoras.

6. Gastos de puesta en marcha

Para iniciar con el proceso de exportación Más Dotaciones no requiere invertir gastos de puesta en marcha. Actualmente la empresa cuenta con la plata de producción que tiene la maquinaria requerida para empezar a fabricar los overoles. Adicional a esto cuenta con el equipo de oficina, computo y equipos de comunicaciones requeridos para empezar a contactar al mercado potencial. En lo que si incurriría es en unos costos derivados de la producción como tal, los cuales han sido presentados en otros puntos del presente proyecto.

7. Gastos anuales de administración

Dentro de los gastos anuales de administración se contemplan los gastos del requerimiento de personal tanto para el área administrativa como para el área de ventas. De igual forma dentro de estas dos áreas se contemplan otros gastos de administración los cuales corresponden a servicios públicos, papelería, mantenimiento de las oficinas, entre otros. La tabla 35 permite observar el resumen de dichos gastos.

Tabla 35. Gastos anuales de Administración.

| Req. de personal | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Administración | 302,351,140 | 309,909,918 | 317,657,666 | 325,599,108 | 333,739,086 |
| Ventas | 21,992,474 | 14,751,469 | 15,120,255 | 15,498,262 | 15,885,718 |
| Otros gastos | | | | | |
| Administración | 220,800,000 | 227,424,000 | 234,246,720 | 241,274,122 | 248,512,345 |
| Ventas | 420,000,000 | 432,600,000 | 445,578,000 | 458,945,340 | 472,713,700 |
| TOTAL | 965,143,614 | 984,685,387 | 1,012,602,642 | 1,041,316,832 | 1,070,850,850 |

Fuente: Cálculos propios de las autoras.

8. Organismos de Apoyo



Según informe Proexport, [Sector Textil y Confección 2012], y el sector cuenta con entidades de apoyo como Clúster textil y confección, la cámara sectorial de la Andi, Inexamoda, Proexport, PTP, Sena, entre otros.



Por otra parte, se hace necesario conocer con qué agencia del gobierno es necesario trabajar para exportar, para fines prácticos del presente Plan de Exportación se sugiere trabajar con Small Business Administration (www.sba.gov), dado que contiene una amplia información de sitios webs en inglés y español referentes a trámites, procedimientos, documentos comerciales, leyes, normas, barreras al comercio y otros para importar y exportar desde y hacia Estados Unidos.

V. ASPECTOS FINANCIEROS

1. Proyecciones Financieras

Para efectos del presente estudio se consultó el Informe “Proyecciones macroeconómicas del 2011 al 2017” (capítulo 9. del Grupo Bancolombia, Latin Focus.), junto con el informe de Interbolsa titulado “Sosteniendo el crecimiento – Actualización de Proyecciones 2012 – 2020” publicado el pasado 24 de abril del 2012.

Ilustración 12. PIB Colombia Vs. Estados Unidos.

| Proyecciones Crecimiento del PIB | | | | | | | |
|----------------------------------|------|------|------|---------|---------|---------|------------|
| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010(e) | 2011(p) | 2012(p) | 2013-17(p) |
| Sur América | 5,8 | 4,3 | -1,9 | 6,1 | 4,5 | 4,0 | 4,1 |
| Argentina | 8,7 | 6,8 | 0,9 | 9,2 | 7,5 | 5,1 | 6,0 |
| Brasil | 6,1 | 5,2 | -0,6 | 7,5 | 3,6 | 3,5 | 3,7 |
| Chile | 4,6 | 3,7 | -1,7 | 5,2 | 6,3 | 4,7 | 4,0 |
| Colombia | 7,5 | 3,5 | 1,5 | 4,3 | 5,5 | 4,9 | 4,6 |
| Ecuador | 7,2 | 0,4 | 0,4 | 3,6 | 5,9 | 3,0 | 3,4 |
| México | 3,3 | 1,5 | -6,1 | 5,4 | 4,1 | 3,8 | 4,2 |
| Perú | 8,9 | 9,8 | 0,9 | 8,8 | 6,9 | 5,6 | 5,0 |
| Venezuela | 8,2 | 4,2 | -3,3 | -1,4 | 3,9 | 3,5 | 2,4 |
| Centro América | 7,1 | 4,3 | 0,9 | 4,0 | 4,3 | 3,9 | |
| Costa Rica | 7,9 | 2,7 | -1,3 | 4,2 | 3,3 | 3,5 | 3,5 |
| El Salvador | 4,3 | 1,3 | -3,1 | 1,4 | 2,0 | 2,0 | 3,0 |
| Panamá | 12,1 | 10,1 | 3,2 | 7,5 | 8,7 | 7,0 | 7,8 |

Fuente: Grupo Bancolombia, Latin Focus.



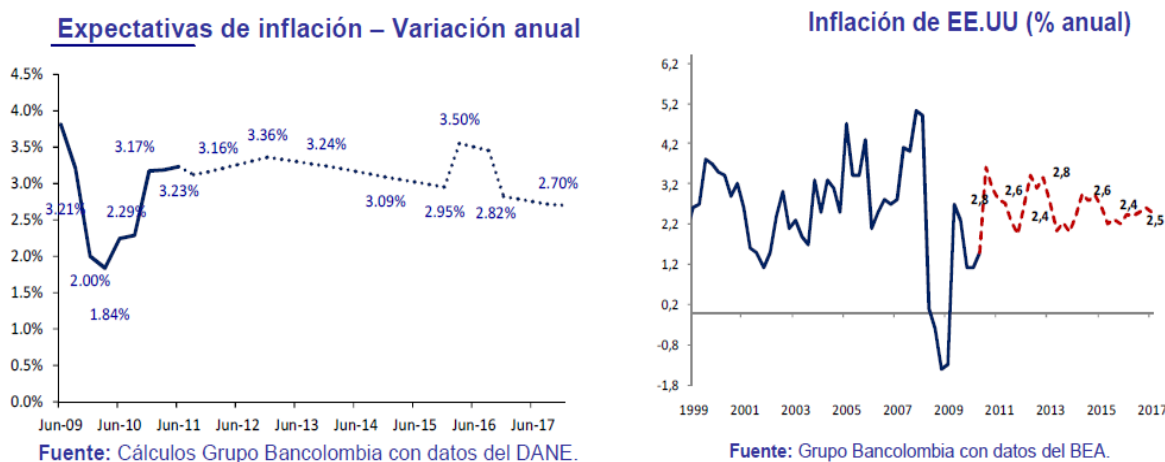
| PROYECCIONES ESCENARIO BASE | | | | | |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------------|
| PIB POR RAMAS DE ACTIVIDAD | 2012* | 2013* | 2014* | 2015* | Promedio 2016 - 2020 |
| | Agricultura | 2.2% | 1.9% | 4.3% | 4.2% |
| Minas | 10.8% | 11.4% | 9.8% | 9.0% | 8.6% |
| Industria | 4.0% | 4.2% | 5.3% | 5.1% | 5.2% |
| Electricidad | 3.5% | 4.8% | 3.7% | 4.3% | 3.9% |
| Construcción | 8.4% | 8.4% | 7.2% | 7.1% | 7.9% |
| Comercio | 4.4% | 4.5% | 6.0% | 5.2% | 5.0% |
| Transporte | 6.4% | 7.2% | 6.2% | 5.0% | 4.7% |
| Financiero | 4.8% | 5.3% | 5.9% | 6.3% | 5.4% |
| Servicios Sociales | 4.2% | 5.3% | 4.3% | 4.5% | 4.3% |
| Impuestos Indirectos | 6.3% | 4.3% | 5.3% | 5.5% | 6.2% |
| PIB | 5.2% | 5.6% | 5.8% | 5.7% | 5.6% |
| PIB POR TIPO DE GASTO | | | | | |
| | 2012* | 2013* | 2014* | 2015* | Promedio 2016 a 2020 |
| Consumo final | 5.4% | 5.4% | 4.9% | 5.6% | 5.9% |
| Hogares | 5.8% | 5.7% | 5.3% | 6.1% | 6.3% |
| Gobierno | 4.2% | 4.3% | 3.1% | 3.3% | 4.2% |
| FBKF (Inversión fija) | 10.3% | 9.3% | 5.2% | 5.8% | 5.8% |
| Exportaciones | 7.2% | 7.5% | 9.6% | 8.5% | 8.0% |
| Importaciones | 10.5% | 8.0% | 6.8% | 9.2% | 8.4% |
| PIB | 5.2% | 5.6% | 5.8% | 5.7% | 5.6% |

Fuente: DANE. Estimaciones InterBolsa

Al analizar la ilustración 12. Es fácil contemplar que la economía de Colombia presentó una desaceleración pasando de 5.5 % para el 2011 a 4.9% al 2012, según las proyecciones en promedio al 2017 la producción del país será del 4,6%

lo que de alguna manera reduce las expectativas de crecimiento y desarrollo para el país mientras que en Estados Unidos para el 2011 su producción interna fue de 1,6% se espera que para el 2017 ésta sea de 2,9% , aunque las proyecciones reflejan un crecimiento en la economía americana, aunque ésta no tendrá la capacidad de crecer a un mejor ritmo debido a sus constantes recuperaciones ya que un mercado laboral deprimido trae consigo el deterioro del ingreso, esto se debe a que los hogares americanos cuentan con la expectativas de ahorro para pagar las deudas adquiridas en vez de invertir y gastar. Por otro lado mientras que la producción de Colombia al 2017 se espera que sea en promedio del 4,6% según estudios realizados por Interbolsa se espera que en el sector industrial su participación pase del 4,0% del 2012 al 5,2% en promedio del 2016 al 2020, lo que refleja en desarrollo para la industria colombiana durante dicho periodo.

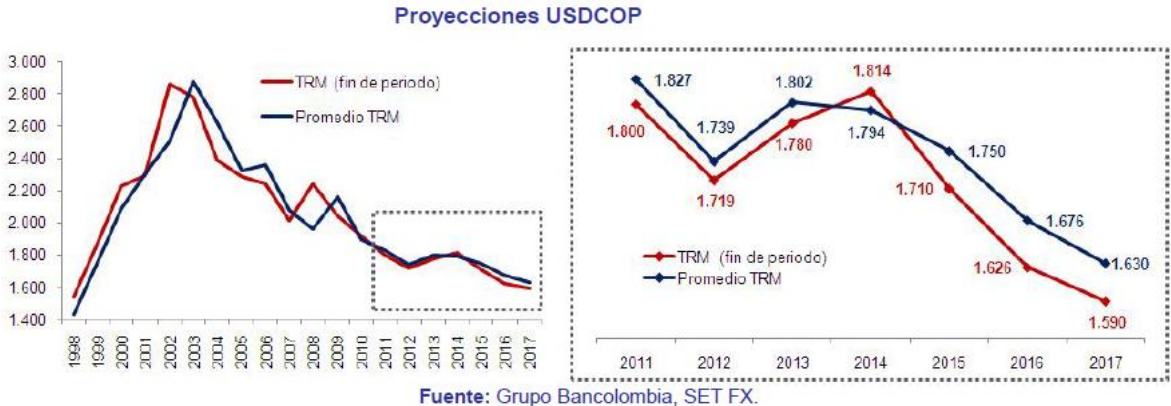
Ilustración 13. Expectativas de Inflación Colombia Vs. Estados Unidos.



Según la ilustración 13, la inflación del país presentó un crecimiento constante con 3,23% para el 2011 acercándose al límite del rango meta de la inflación del Banco central de la República (3.84%), esto se debe a que el país para el 2010 presencio una ola invernal afectando la infraestructura y vías del país arrojando resultados negativos sobre la producción y la distribución de alimentos lo que elevó los costos de los alimentos para el 2011 y tras los fenómenos del Niño y la Niña los precios de los bienes se desestabilizaron lo que explica de alguna manera el crecimiento de la inflación a finales del 2011. Dadas las proyecciones suministradas por el

DANE, la inflación del país al 2017 se estima que pase de 3,16% para el 2012 al 2,70%, lo que refleja un decrecimiento durante los próximos cinco años; sin embargo, es posible que los costos de las materias primas se mantengan estables los costos de combustibles y transporte sean menores. Lo cual es benéfico para el sector industrial. Por otro lado, al igual que Colombia la inflación de Estados Unidos se ubicará dentro del nivel meta del FED 2% y 3% por un periodo de 5 años llegando a ser para el 2017 del 2,5% dicho hecho se debe a que la inflación del país Estadounidense estará sujeto a la dinámica del petróleo el cual estará por debajo de los US\$100 barril.

Ilustración 14. Proyecciones USD Vs. COP



Al analizar la ilustración 14, se puede decir que durante el periodo de 2012 y 2014 se espera un debilitamiento del peso colombiano “COB” respecto al dólar “USD”, se estima a partir del 2014 que Estados Unidos comience su proceso de normalización de la política monetaria lo cual indica que dicho hecho favorecerá la moneda americana con respecto a las monedas de sus países pares - economías avanzadas, por otro lado, se espera que para el 2013 sea incorporada la regla fiscal lo que indica que para el 2015 el USDCOP retomaría su senda bajista alcanzando una estimación en promedio anual de \$COP1.630/USD , por lo tanto para el 2017 el dólar llegará a estar en \$COP1.590.

La ilustración 15, permite contemplar además de los indicadores anteriormente analizados como Inflación, PIB y TRM, indicadores como tasa de desempleo y

devaluación no menos importantes para el análisis del presente proyecto; donde se puede estimar que el desempleo en Colombia pasa del 9,38% a 8,75% al 2017 lo cual refleja un crecimiento en la economía del país y con ello un desarrollo en la industria lo que permitirá el incremento en la generación de empleo; por otro lado, en términos de devaluación de la moneda Colombiana se espera que pase de -4,82% a -2,74 lo cual representa una variación de 2,08p.p. (Puntos porcentuales) lo que indica un fortalecimiento tanto de la moneda como en la economía.

Ilustración 15. Proyección otros indicadores.

| Indicadores macroeconómicos proyectados 2011-2017 | | | | | | | | |
|---|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Cifras proyectadas: | 2010 | 2011 py | 2012 py | 2013 py | 2014 py | 2015 py | 2016 py | 2017 py |
| Inflación (IPC variación anual) | 3,17% | 3,16% | 3,38% | 3,24% | 3,09% | 2,95% | 2,82% | 2,70% |
| Precios al Productor (IPP variación anual) | 4,37% | 4,00% | 3,60% | 3,40% | 3,40% | 3,40% | 3,40% | 3,40% |
| PIB (variación Anual) | 4,29% | 5,49% | 4,88% | 4,85% | 4,63% | 4,58% | 4,56% | 4,47% |
| Tasa de desempleo (trece ciudades) | 11,29% | 10,00% | 9,38% | 9,28% | 9,16% | 9,02% | 8,75% | 8,75% |
| Devaluación (TRM. Fin de Año) | -6,37% | -5,96% | -4,50% | 3,55% | 1,91% | -5,73% | -4,91% | -2,21% |
| Devaluación (Promedio Anual) | -12,01% | -3,74% | -4,82% | 3,62% | -0,44% | -2,45% | -4,23% | -2,74% |
| Precio del Dólar (\$ TRM fin de año) | 1.913,98 | 1.800 | 1.719 | 1.780 | 1.814 | 1.710 | 1.626 | 1.560 |
| Precio del Dólar (\$ promedio anual) | 1.897,89 | 1.827 | 1.739 | 1.802 | 1.794 | 1.750 | 1.676 | 1.630 |
| Inflación EE.UU (IPC variación anual) | 1,60% | 2,80% | 2,60% | 2,80% | 2,40% | 2,60% | 2,40% | 2,50% |
| PIB EE.UU (variación anual) | 3,00% | 1,60% | 1,70% | 1,60% | 1,65% | 2,01% | 2,40% | 2,90% |
| Tasa de interés promedio Lat. América | 7,80% | 8,32% | 8,53% | 8,90% | 8,60% | 7,70% | 7,70% | 7,70% |
| Inflación promedio Lat. América (IPC variación) | 6,00% | 6,70% | 5,70% | 5,80% | 5,80% | 4,70% | 4,70% | 4,70% |
| PIB Lat. América (variación anual) | 6,10% | 4,50% | 4,00% | 4,10% | 4,10% | 4,00% | 4,00% | 4,00% |

Fuente: Cálculos Grupo Bancolombia py.proyectado

1.1. Supuestos Generales

Más Dotaciones proyectan ventas sobre las 105.000 unidades de overoles compuestos por pantalón y camisa y 50.000 pares de botas, producción que será destinada al mercado de los Estados Unidos. Esto en términos de cifras oscila sobre los 7.000 millones de pesos. Una cifra bastante ambiciosa para una empresa que es la primera vez que busca explorar un mercado internacional. Sin embargo, teniendo en cuenta la experiencia con que cuenta la empresa, este es un reto muy interesante para la gerencia de la empresa y todo su equipo de trabajo.

Sin embargo, aun cuando las perspectivas financieras son positivas, y los márgenes arrojan un valor positivo, es importante definir políticas claras en cuanto a las exportaciones, ya que así como es un reto bastante interesante para la empresa, también es una responsabilidad que no debería tomarse a la ligera, ya que el mercado que se piensa explorar es muy diferente a Colombia en todo tipo de materia, política, fiscal, e inclusive en la legislación. Del mismo modo, las unidades proyectadas obedecen a un supuesto en proyecciones, pero es importante estar abiertos a cambios de todo tipo.

1.2. Balance General

Ilustración 16. Balance General 2013.

| BALANCE GENERAL | |
|--|----------------------|
| PROYECTO DE EXPORTACIÓN: MAS DOTACIONES Y CIA LTDA. | |
| 1 enero de 2013 / 31 de diciembre 2013 | |
| BALANCE GENERAL | Dic/2013 |
| ACTIVO | 2,457,511,582 |
| ACTIVO CORRIENTE | 1,944,272,706 |
| Disponible | 50,801,368 |
| Inversiones Negociables | 1,075,000 |
| Deudores Comerciales | 616,548,740 |
| Inventarios | 519,436,800 |
| Otros Activos Operacionales | 161,591,056 |
| Deudores Varios | 594,819,742 |
| ACTIVO NO CORRIENTE | 513,238,876 |
| Propiedad, Planta y Equipo | 681,818,646 |
| Depreciación Acumulada | -170,670,239 |
| Activos Fijo Neto | 511,148,407 |
| Diferidos | 2,090,469 |
| PASIVO | 1,688,191,214 |
| PASIVO CORRIENTE | 1,688,191,214 |
| Obligaciones Financieras CP | 601,536,040 |
| Proveedores | 848,915,149 |
| Impuestos por Pagar | 130,588,459 |
| Otros Pasivos Operacionales | 71,424,020 |
| Otros Pasivos No Operacionales | 35,727,547 |
| PATRIMONIO | 769,320,367 |
| Capital Pagado | 150,000,000 |
| Superavit de Capital | |
| Utilidades Acumuladas | 408,022,670 |
| Reservas | 25,000,000 |
| Revalorización Patrimonial | |
| Valorizaciones | |
| Utilidad del Ejercicio | 186,297,697 |
| TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | 2,457,511,581 |

Fuente: Cálculos de las autoras

Más Dotaciones y Cía. Ltda., cuenta con un activo sólido, podemos observar que inicia con un disponible de \$50 mm para cubrir las necesidades inmediatas que se generen en la producción y exportación de los productos fabricados por la compañía. Se cuenta con una base importante de materias primas como se puede observar en el balance en la cuenta de inventarios, esto con el fin de atender rápidamente los primeros pedidos que se encuentran en negociaciones y los cuales se ven proyectados en la cuenta de deudores comerciales.

Así mismo se cuenta con un activo fijo de última tecnología para la producción y la calidad esperada por los clientes del exterior.

Se estima incurrir en obligaciones financieras a corto plazo para cubrir los gastos de agenciamiento aduanero y todo el proceso de exportación teniendo en cuenta que las condiciones de pago de los clientes a 30 días y estas se tienen que cubrir de contado.

Se observa que se cuenta con una excelente alianza con proveedores para el suministro de los insumos para la elaboración de los productos aprovechando las buenas relaciones comerciales que se tienen y los plazos en que se puede llegar a trabajar.

Los otros pasivos corresponden a los gastos generados de la operación como servicios públicos, impuestos locales, salarios, entre otros.

Patrimonialmente se cuenta con un capital pagado de \$150mm y se espera recibir una utilidad neta de \$186mm aproximadamente.

1.3. Estado de Resultados

Ilustración 17. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS
PROYECTO DE EXPORTACIÓN: MAS DOTACIONES Y CIA LTDA.
1 enero de 2013 / 31 de diciembre 2013

| ESTADO DE RESULTADOS | Dic/2013 |
|------------------------------------|----------------------|
| Ingresos Operacionales | 6,865,035,738 |
| Costo de Ventas | 5,847,899,822 |
| UTILIDAD BRUTA | 1,017,135,916 |
| Gastos Operacionales | 537,112,595 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 480,023,321 |
| Gastos Financieros | 168,979,291 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 311,044,030 |
| Impuestos | 124,746,333 |
| UTILIDAD NETA | 186,297,697 |

Fuente: Elaboración y cálculos de las autoras

La proyección en ventas para el primer año es cerca de \$7.000mm, según el estudio de mercado y las negociaciones que actualmente se encuentra en proceso, lo ideal es alcanzar esta cifra sin embargo fue estimada en un escenario donde se pactaban el 50% de los clientes potenciales.

Ilustración 18. Proyección Balance General 2013

BALANCE GENERAL PROYECTO DE EXPORTACIÓN: MAS DOTACIONES Y CIA LTDA. 1 enero de 2013 / 31 de diciembre 2013

| BALANCE GENERAL | Ene/2013 | Feb/2013 | Mar/2013 | Abr/2013 | May/2013 | Jun/2013 | Jul/2013 | Agt/2013 | Set/2013 | Oct/2013 | Nov/2013 | Dic/2013 |
|----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| ACTIVO | 751,309,783 | 886,291,729 | 968,493,726 | 1,041,922,899 | 1,192,928,820 | 1,285,172,917 | 1,424,742,328 | 1,520,480,613 | 1,748,484,045 | 1,930,894,612 | 2,174,546,005 | 2,457,511,582 |
| ACTIVO CORRIENTE | 238,070,907 | 373,052,853 | 455,254,850 | 528,684,023 | 679,689,944 | 771,934,041 | 911,503,452 | 1,007,241,737 | 1,235,245,169 | 1,417,655,736 | 1,661,307,129 | 1,944,272,706 |
| Disponible | 5,080,137 | 10,160,274 | 15,240,410 | 20,320,547 | 25,400,684 | 30,480,821 | 35,560,958 | 33,020,889 | 38,101,026 | 40,641,094 | 45,721,231 | 50,801,368 |
| Inversiones Negociables | 1,075,000 | 1,075,000 | 1,075,000 | 1,075,000 | 1,075,000 | 1,075,000 | 1,075,000 | 1,075,000 | 1,075,000 | 1,075,000 | 1,075,000 | 1,075,000 |
| Deudores Comerciales | 92,482,311 | 123,309,748 | 154,137,185 | 184,964,622 | 246,619,496 | 277,446,933 | 308,274,370 | 320,605,345 | 388,425,706 | 462,411,555 | 524,066,429 | 616,548,740 |
| Inventarios | 25,971,840 | 62,332,416 | 93,498,624 | 114,276,096 | 181,802,880 | 218,163,456 | 285,690,240 | 337,633,920 | 415,549,440 | 457,104,384 | 493,464,960 | 519,436,800 |
| Otros Activos Operacionales | 24,238,658 | 27,470,479 | 30,702,301 | 35,550,032 | 40,397,764 | 48,477,317 | 72,715,975 | 88,875,081 | 124,425,113 | 129,272,844 | 138,968,308 | 161,591,056 |
| Deudores Varios | 89,222,961 | 148,704,935 | 160,601,330 | 172,497,725 | 184,394,120 | 196,290,515 | 208,186,910 | 226,031,502 | 267,668,884 | 327,150,858 | 458,011,201 | 594,819,742 |
| ACTIVO NO CORRIENTE | 513,238,876 | 513,238,876 | 513,238,876 | 513,238,876 | 513,238,876 | 513,238,876 | 513,238,876 | 513,238,876 | 513,238,876 | 513,238,876 | 513,238,876 | 513,238,876 |
| Propiedad, Planta y Equipo | 681,818,646 | 681,818,646 | 681,818,646 | 681,818,646 | 681,818,646 | 681,818,646 | 681,818,646 | 681,818,646 | 681,818,646 | 681,818,646 | 681,818,646 | 681,818,646 |
| Depreciación Acumulada | -170,670,239 | -170,670,239 | -170,670,239 | -170,670,239 | -170,670,239 | -170,670,239 | -170,670,239 | -170,670,239 | -170,670,239 | -170,670,239 | -170,670,239 | -170,670,239 |
| Activos Fijo Neto | 511,148,407 | 511,148,407 | 511,148,407 | 511,148,407 | 511,148,407 | 511,148,407 | 511,148,407 | 511,148,407 | 511,148,407 | 511,148,407 | 511,148,407 | 511,148,407 |
| Diferidos | 2,090,469 | 2,090,469 | 2,090,469 | 2,090,469 | 2,090,469 | 2,090,469 | 2,090,469 | 2,090,469 | 2,090,469 | 2,090,469 | 2,090,469 | 2,090,469 |
| PASIVO | 496,476,613 | 577,615,452 | 634,535,931 | 674,877,404 | 781,263,492 | 825,961,959 | 898,647,426 | 937,971,081 | 1,099,090,569 | 1,225,795,054 | 1,431,215,703 | 1,688,191,214 |
| PASIVO CORRIENTE | 496,476,613 | 577,615,452 | 634,535,931 | 674,877,404 | 781,263,492 | 825,961,959 | 898,647,426 | 937,971,081 | 1,099,090,569 | 1,225,795,054 | 1,431,215,703 | 1,688,191,214 |
| Obligaciones Financieras CP | 120,730,237 | 201,217,061 | 231,703,886 | 262,190,710 | 296,700,403 | 258,801,431 | 290,425,126 | 319,654,466 | 357,520,257 | 412,496,052 | 554,606,265 | 601,536,040 |
| Proveedores | 340,085,372 | 320,534,586 | 326,765,439 | 316,417,286 | 374,620,302 | 443,544,363 | 464,403,332 | 454,294,847 | 559,132,119 | 615,045,331 | 663,969,392 | 848,915,149 |
| Impuestos por Pagar | 19,588,269 | 32,647,115 | 45,705,961 | 58,764,806 | 65,294,229 | 71,823,652 | 84,882,498 | 97,941,344 | 111,000,190 | 117,529,613 | 124,059,036 | 130,588,459 |
| Otros Pasivos Operacionales | 10,713,603 | 14,284,804 | 17,856,005 | 21,427,206 | 24,998,407 | 28,569,608 | 32,140,809 | 35,712,010 | 39,283,211 | 46,425,613 | 53,568,015 | 71,424,020 |
| Otros Pasivos No Operacionales | 5,359,132 | 8,931,887 | 12,504,641 | 16,077,396 | 19,650,151 | 23,222,906 | 26,795,660 | 30,368,415 | 32,154,792 | 34,298,445 | 35,012,996 | 35,727,547 |
| PATRIMONIO | 254,833,170 | 308,676,276 | 333,957,795 | 367,045,494 | 411,665,329 | 459,210,958 | 526,094,902 | 582,509,531 | 649,393,475 | 705,099,558 | 743,330,302 | 769,320,367 |
| Capital Pagado | 150,000,000 | 150,000,000 | 150,000,000 | 150,000,000 | 150,000,000 | 150,000,000 | 150,000,000 | 150,000,000 | 150,000,000 | 150,000,000 | 150,000,000 | 150,000,000 |
| Superavit de Capital | | | | | | | | | | | | |
| Utilidades Acumuladas | 61,203,400 | 102,005,667 | 114,246,347 | 130,567,254 | 150,968,388 | 183,610,201 | 224,412,468 | 273,375,189 | 314,177,456 | 354,979,722 | 387,621,536 | 408,022,670 |
| Reservas | 25,000,000 | 25,000,000 | 25,000,000 | 25,000,000 | 25,000,000 | 25,000,000 | 25,000,000 | 25,000,000 | 25,000,000 | 25,000,000 | 25,000,000 | 25,000,000 |
| Revalorización Patrimonial | | | | | | | | | | | | |
| Valorizaciones | | | | | | | | | | | | |
| Utilidad del Ejercicio | 18,629,770 | 31,670,609 | 44,711,447 | 61,478,240 | 85,696,941 | 100,600,757 | 126,682,434 | 134,134,342 | 160,216,020 | 175,119,836 | 180,708,766 | 186,297,697 |
| TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | 751,309,783 | 886,291,728 | 968,493,726 | 1,041,922,899 | 1,192,928,820 | 1,285,172,917 | 1,424,742,328 | 1,520,480,612 | 1,748,484,045 | 1,930,894,612 | 2,174,546,006 | 2,457,511,581 |

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTO DE EXPORTACIÓN: MAS DOTACIONES Y CIA LTDA. 1 enero de 2013 / 31 de diciembre 2013

| ESTADO DE RESULTADOS | Ene/2013 | Feb/2013 | Mar/2013 | Abr/2013 | May/2013 | Jun/2013 | Jul/2013 | Agt/2013 | Set/2013 | Oct/2013 | Nov/2013 | Dic/2013 |
|------------------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| Ingresos Operacionales | 617,853,216 | 892,454,646 | 1,029,755,361 | 1,235,706,433 | 1,853,559,649 | 2,471,412,866 | 3,295,217,154 | 3,707,119,299 | 4,324,972,515 | 4,942,825,732 | 5,697,979,663 | 6,865,035,738 |
| Costo de Ventas | 551,335,222 | 773,456,553 | 835,735,838 | 962,939,527 | 1,494,593,452 | 2,051,675,639 | 2,803,531,037 | 3,129,887,306 | 3,643,564,876 | 4,135,288,311 | 4,821,967,478 | 5,847,899,822 |
| UTILIDAD BRUTA | 66,517,994 | 118,998,093 | 194,019,523 | 272,766,906 | 358,966,197 | 419,737,226 | 491,686,117 | 577,231,993 | 681,407,639 | 807,537,421 | 876,012,185 | 1,017,135,916 |
| Gastos Operacionales | 18,798,941 | 37,597,882 | 75,195,763 | 112,793,645 | 150,391,527 | 171,876,030 | 193,360,534 | 247,071,794 | 300,783,053 | 402,834,446 | 456,545,706 | 537,112,595 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 47,719,054 | 81,400,212 | 118,823,759 | 159,973,261 | 208,574,670 | 247,861,196 | 298,325,583 | 330,160,199 | 380,624,586 | 404,702,974 | 419,466,479 | 480,023,321 |
| Gastos Financieros | 25,346,894 | 42,244,823 | 59,142,752 | 76,040,681 | 92,938,610 | 109,836,539 | 126,734,469 | 143,632,398 | 160,530,327 | 162,220,120 | 163,909,913 | 168,979,291 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 22,372,160 | 39,155,389 | 59,681,007 | 83,932,580 | 115,636,060 | 138,024,657 | 171,591,114 | 186,527,802 | 220,094,259 | 242,482,855 | 255,556,566 | 311,044,030 |
| Impuestos | 3,742,390 | 7,484,780 | 14,969,560 | 22,454,340 | 29,939,120 | 37,423,900 | 44,908,680 | 52,393,460 | 59,878,240 | 67,363,020 | 74,847,800 | 124,746,333 |
| UTILIDAD NETA | 18,629,770 | 31,670,609 | 44,711,447 | 61,478,240 | 85,696,940 | 100,600,757 | 126,682,434 | 134,134,342 | 160,216,020 | 175,119,836 | 180,708,767 | 186,297,697 |

Fuente: Elaboración y cálculos de las autoras

El Balance nos muestra mes a mes los movimientos de las principales cuentas que se ven involucradas con la producción de exportación. Teniendo en cuenta que la demanda es cíclica, podemos observar que la cuenta de inventarios, en el activo, la cuenta de proveedores en el pasivo, se incrementó de manera considerable en los meses de tercer y último trimestre del año.

Así mismo se ve reflejada la cuenta de deudores comerciales donde se refleja la mayor facturación en los periodos anteriormente mencionados, y de esta forma, se evidencia el incremento de las ventas y los movimientos financieros de la compañía para cubrir la demanda de exportación.

El PyG nos muestra la evolución de las ventas y los costos que se ven involucrados en el desarrollo de la internacionalización de la compañía. De igual manera, en el transcurso del año, se ve reflejado el crecimiento esperado del 9% anual con la apertura de nuevos mercados y las estrategias comerciales que se utilizaron para llegar a lo estimado del proyecto.

1.4. Flujo de efectivo

El flujo de caja nos muestra la necesidad económica que la empresa requiere para la puesta en marcha del proyecto ascendiendo a \$554mm, sin embargo, se estima cubrir adecuadamente esta necesidad a través de los diferentes instrumentos financieros que existen en el mercado especialmente para las empresas exportadoras con el apoyo de Bancoldex y Proexport. Ver Ilustración 19.

Ilustración 19. Flujo de caja (en pesos \$).

FLUJO DE CAJA
PROYECTO DE EXPORTACIÓN: MAS DOTACIONES Y CIA LTDA.
1 enero de 2013 / 31 de diciembre 2013

| | |
|---|---------------------|
| <i>Generación de Fondos Operacionales</i> | <i>348,433,711</i> |
| <i>Movimiento de Capital de Trabajo</i> | -662,689,023 |
| Deudores Comerciales | 404,755,944 |
| Inventarios | -137,042,484 |
| Proveedores | -1,031,206,064 |
| Impuestos por Pagar | 32,318,593 |
| Otros Operacionales Neto | 1,121,969 |
| FLUJO DE CAJA OPERACIONAL | -314,255,311 |
| CAPEX | 550,734,697 |
| FLUJO DE CAJA LIBRE OPERACIONAL DC | 236,479,386 |
| Obligaciones Financieras | -238,136,514 |
| Gastos Financieros | -162,220,120 |
| Inversiones | -1,075,000 |
| FLUJO DE CAJA FINANCIERO | -401,431,634 |
| Capital Pagado | - |
| Otras Partidas | -41,434,000 |
| Pago de Dividendos | 95,466,988 |
| Cuentas de Socios | - |
| FLUJO DE CAJA PATRIMONIAL | 54,032,988 |
| OTROS INGRESOS / EGRESOS | -376,234,712 |
| FLUJO DE CAJA LIBRE | -554,516,992 |

Fuente: Elaboración y cálculos de las autoras

1.5. Análisis del Punto de Equilibrio

De acuerdo a las proyecciones estimadas, se observa que frente al proyecto de Exportación, Más Dotaciones presentaría punto de equilibrio a partir del tercer año de puesto en marcha el proyecto.

2. Indicadores Financieros

Ilustración 20. Razones Financieras

| RAZONES FINANCIERAS | | Dic/2013 |
|-------------------------------------|--|-----------------|
| INDICADORES DE ACTIVIDAD | | |
| Rotación de Cartera | | 32 |
| Rotación Inventarios | | 32 |
| Rotación Proveedores | | 43 |
| Crecimiento en Ventas | | 9% |
| INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO | | |
| Endeudamiento Total | | 71% |
| Endeudamiento Financiero | | 33% |
| RENTABILIDAD | | |
| Margen Bruto | | 15% |
| Margen Operacional | | 7% |
| Margen Neto | | 3% |

Fuente: Elaboración y cálculos de las autoras

Los indicadores financieros según lo proyectado nos muestran la coherencia de los plazos pactados con clientes, proveedores y rotación de inventarios. Se observa que el crecimiento en ventas es del 9% de acuerdo con lo estimado,

adicionalmente nos muestra un margen de rentabilidad del 3% que sería el punto de equilibrio para ese año a pesar de tener un endeudamiento alto.

Ilustración 21. Proyección Balance General a cinco años

| BALANCE GENERAL | | | | | |
|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| PROYECTO DE EXPORTACIÓN MÁS DOTACIONES Y CÍA. LTDA. | | | | | |
| A CINCO AÑOS | | | | | |
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| ACTIVO | 2,457,511,582.00 | 2,692,831,478.00 | 2,919,436,312.00 | 3,166,435,580.00 | 3,435,664,782.00 |
| Activo Corriente | 1,944,272,706.00 | 2,179,780,744.00 | 2,406,556,788.00 | 2,607,708,499.00 | 2,762,982,146.00 |
| Disponible | 51,876,368.00 | 55,373,492.00 | 60,357,106.00 | 97,000,300.00 | 91,710,278.00 |
| Deudores | 1,211,368,482.00 | 733,733,371.00 | 830,365,151.00 | 858,448,810.00 | 870,308,863.00 |
| Inventarios | 519,436,800.00 | 566,186,112.00 | 617,142,862.00 | 672,685,720.00 | 733,227,434.00 |
| Otros Activos Operacionales | 161,591,056.00 | 824,487,769.00 | 898,691,669.00 | 979,573,669.00 | 1,067,735,571.00 |
| Activo No Corriente | 513,238,876.00 | 513,050,734.00 | 512,879,524.00 | 558,727,081.00 | 672,682,636.00 |
| Activo Fijo Neto | 511,148,407.00 | 511,148,407.00 | 511,148,407.00 | 557,151,764.00 | 671,249,098.00 |
| Otros Activos | 2,090,469.00 | 1,902,327.00 | 1,731,117.00 | 1,575,317.00 | 1,433,538.00 |
| PASIVO | 1,688,191,215.00 | 1,870,022,278.00 | 2,038,324,284.00 | 2,221,773,469.00 | 2,421,733,081.00 |
| Pasivo Corriente | 1,688,191,215.00 | 1,870,022,278.00 | 2,038,324,284.00 | 2,221,773,469.00 | 2,421,733,081.00 |
| Obligaciones Financieras CP | 601,536,040.00 | 877,306,387.00 | 956,263,961.00 | 1,042,327,718.00 | 1,136,137,213.00 |
| Proveedores | 848,915,149.00 | 761,817,512.00 | 830,381,089.00 | 905,115,386.00 | 986,575,771.00 |
| Otros Pasivos | 237,740,026.00 | 230,898,379.00 | 251,679,234.00 | 274,330,365.00 | 299,020,097.00 |
| PATRIMONIO | 769,320,367.00 | 822,809,200.00 | 881,112,028.00 | 944,662,111.00 | 1,013,931,701.00 |
| Capital Pagado | 150,000,000.00 | 150,000,000.00 | 150,000,000.00 | 150,000,000.00 | 150,000,000.00 |
| Utilidades Acumuladas y Reservas | 433,022,670.00 | 469,744,710.00 | 509,771,734.00 | 553,401,190.00 | 600,957,297.00 |
| Utilidad del Ejercicio | 186,297,697.00 | 203,064,490.00 | 221,340,294.00 | 241,260,921.00 | 262,974,404.00 |

Fuente: Elaboración y cálculos de las autoras.

Ilustración 22. Proyección Estado de Resultados a cinco años.

| ESTADO DE RESULTADOS | | | | | |
|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| PROYECTO DE EXPORTACIÓN MÁS DOTACIONES Y CÍA. LTDA. | | | | | |
| A CINCO AÑOS | | | | | |
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Ingresos Operacionales | 6.865.035.738,00 | 7.482.888.955,00 | 8.156.348.960,00 | 8.890.420.367,00 | 9.690.558.201,00 |
| Costo de Ventas | 5.847.899.822,00 | 6.374.210.806,00 | 6.947.889.778,00 | 7.573.199.858,00 | 8.254.787.846,00 |
| Utilidad Bruta | 1.017.135.916,00 | 1.108.678.149,00 | 1.208.459.182,00 | 1.317.220.509,00 | 1.435.770.355,00 |
| Gastos Operacionales | 537.112.595,00 | 585.452.729,00 | 638.143.474,00 | 695.576.387,00 | 758.178.262,00 |
| Utilidad Operacional | 480.023.321,00 | 523.225.420,00 | 570.315.708,00 | 621.644.122,00 | 677.592.093,00 |
| Gastos Financieros | 168.979.291,00 | 184.187.428,00 | 200.764.296,00 | 218.833.083,00 | 238.528.060,00 |
| Utilidad Antes de Impuestos | 311.044.030,00 | 339.037.992,00 | 369.551.412,00 | 402.811.039,00 | 439.064.033,00 |
| Impuestos | 124.746.333,00 | 135.973.503,00 | 148.211.118,00 | 161.550.118,00 | 176.089.629,00 |
| Utilidad Neta | 186.297.697,00 | 203.064.489,00 | 221.340.294,00 | 241.260.921,00 | 262.974.404,00 |

Fuente: Elaboración y cálculos de las autoras.

3. Fuentes de Financiación

La gestión financiera para el presente proyecto presenta los siguientes aspectos que permiten apalancar el proyecto de exportación.

1. La financiación con proveedores se amplía de 30 a 60 días con el fin de generar el margen necesario para obtener el flujo de pago de la mercancía vendida. Es importante destacar que en términos de crédito la empresa puede llegar a financiación de telas por seis meses teniendo en cuenta que presenta una experiencia comercial de más de 20 años con Protela, Fabricato y Coltejer, entre otros. En anteriores oportunidades la empresa ha sido visitada por los agentes vendedores de estas fabricas y han manifestado que se mantiene el cupo de crédito por la mercancía, a lo cual la gerencia por políticas nunca quiso utilizarlo.
2. Para la formalización del pago por parte del comercializador internacional, se ha establecido una carta de crédito bajo la modalidad de pago irrevocable, confirmada y pagadera a la vista contra envío y recibo de la

mercancía en puerto de Houston. Esta modalidad consiste en el pago mediante el cual el banco emisor a petición del cliente se obliga a hacer un pago al vendedor. Se hará de forma confirmada para tener la seguridad de recibir el pago. Se realizará de igual manera una cláusula de contrato de compraventa internacional de mercaderías lo cual es una obligación para Más Dotaciones, de esta forma se le transmitirá al comprador los derechos de propiedad de las mercancías.

3. Y de otro lado, si llegara a ser necesario, se contempla la opción de acudir a préstamos otorgados por entidades como Bancoldex, el cual tiene grandes beneficios para las empresas que buscan desarrollar este tipo de actividades que beneficien la economía del país.

CONCLUSIONES

Luego de analizar todas las variables y posibles escenarios en el presente proyecto de exportación para la empresa Más Dotaciones y Cía. Ltda., se presentan las siguientes conclusiones:

1. Antes de iniciar el proyecto de exportación, es importante preparar la empresa en las diferentes áreas, esto con el fin de aumentar las probabilidades de éxito.
2. Más Dotaciones cuenta con una amplia experiencia y trayectoria, pero esto no es suficiente ya que la gran mayoría de sus procesos son empíricos y carecen de estandarización.
3. Estados Unidos es uno de los países que cuenta con una economía bastante sólida y este es un aspecto fundamental que vale la pena tener en cuenta y saber aprovechar.
4. La zona objeto de estudio como mercado objetivo muestra un alto potencial en la región donde se proyecta comercializar los productos.
5. Las cifras demuestran que es un proyecto ambicioso, con un buen margen de utilidad, sin embargo, es importante revisar y ajustar el costo de venta, ya que allí se está absorbiendo la utilidad del producto. No obstante vale la pena que la empresa se dé la oportunidad de explorar este nuevo mercado.

BIBLIOGRAFIA

ACICAM Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (2012) *¿Cómo va el Sector? Enero – Febrero 2012* http://www.acicam.org/documents/comovaelsector_FEBRERO2012.pdf
<https://www.wewear.org/> [Consultado en Junio 10 de 2012]

AAfA Apparel and Footwear Association [Asociación Americana de Ropa y Calzado] *Shoe Stats 2011* <https://www.wewear.org/> [Consultado en Junio 14 de 2012]

AAMA American Apparel Manufacturers Association (2012). Annual report of the garment manufacturing industry in USA. [Informe anual de la industria manufacturera del vestido en los estados unidos]. <https://www.wewear.org/> [Consultado en Junio 20 de 2012]

Acelerador de Empresas de Panamá. (2007) *Diseño de Planes de Negocios*. Ciudad del Saber Emprendimientos Dinámicos. <http://www.slideshare.net/Creapanama/taller-mejoramiento-de-idea-concurso-seed-estudiantes> [consultado el 1ª de julio de 2012]

Amat, O. (2009). *La dirección financiera en épocas de crisis e incertidumbre*. En Harvard Deusto finanzas y contabilidad, 88, 10-18.

Ansoff, I.H. (1997). *La Dirección Estratégica En La Práctica Empresarial*. México: Pearson.

Araujo Ibarra. (2006) Quinientos nuevos productos y servicios, para nueve regiones de Colombia, con gran potencial de mercado en Estados Unidos

Ballou, Ronald y Mendoza Barraza, Carlos. (2004) *Logística, administración de la cadena de suministro*. Pearson. México. 2004. 789.p. Pearson Educación. [ISBN 978-970-26-0540-9](#)

Bellalta Feliu Juan (2007) *Plan de Empresa*. Instituto Municipal de formación y Fomento Madrid España info@all4bricocar.com

Bueno Campos Eduardo. Dalmau Porta Juan Ignacio J y Piqueras Renau. (2005) *Fundamentos Teóricos de la Dirección Estratégica. Publicado en Real Sociedad Económica de Amigos del País*. Valencia España

Carranza O, Sabría F, y Resende Paulo, (2005) *Logística. Mejores Prácticas en Latinoamérica*, México, Editorial Thomson.

Chiesa Cosimo y Villanueva Julián (2010) *¿Qué está cambiando en la gestión comercial? 1^{er} Estudio sobre la gestión de las redes comerciales en España 2010*. ISBN: 978-84-86851-85-9

Contreras Armenta Cecilio y García Hernández Karla (2008) *Hacia una intervención en desarrollo organizacional*.

http://octi.guanajuato.gob.mx/sinnco/formulario/MT/MT2008/MT7/SESSION2/MT7_CONTRERAS_GARCIA.pdf [consultado el 25 de Agosto de 2012]

Domínguez-Machuca, J.A. (1994): *Dirección de operaciones: aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios*. McGraw-Hill. Madrid, España.

Escalona, Iván. (2007) *Logística y diseño estructural de la red logística*. El CID Editor. 61. p.

Euromonitor International (2011). *Apparel in the US market research report with apparel, clothing and footwear industry trends, market analysis, and statistics*. [Prendas de vestir en el informe de investigación de mercado de los

EE.UU. con las tendencias de la industria de prendas de vestir, prendas de vestir y calzado, análisis de mercado y estadísticas] www.euromonitor.com/-apparel-specialist-retailers-in-the-us/report. [Consultado el 1ª de julio de 2012]

Euromonitor, (2009) *Clothing and Footwear in USA Report* octubre www.euromonitor.com/apparel-in-usa/report. [Consultado el 1ª de julio de 2012]

Fleitman Jack (2007). *Cómo Elaborar UN Plan De Negocios*. ComercioHispano.com
http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/como%20elaborar%20un%20plan%20de%20negocios_comerciohispanopunto.com.pdf [consultado el 1ª de julio de 2012]

Fonseca Colmenares Mario. (2005) *Aspectos fundamentales de un Plan de Negocio*. Apoyos visuales Front-Group.

García, M. y Zapata D., A. (2008). *Instrumento para el diagnostico del clima organizacional*. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración. Santiago de Cali Colombia.

Gerencie.com. *Características Básicas de un Plan de Negocios*.
<http://www.gerencie.com/caracteristicas-basicas-de-un-plan-de-negocios.html>
[consultado el 5 de julio de 2012]

Gil García Laura (2005) *El Plan de negocio Definición y Estructura*.
http://cursa.ihmc.us/servlet/SBReadResourceServlet?rid=1121284913140_2078301270_1638 [consultado el 12 de junio de 2012]

Goodstein, L.D., Nolan, T.M. y Pfeiffer, J.W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Heskett James L (2004) *El Servicio al Cliente y la cadena de suministros* Harvard University.

Industry Statistics (2012) Market Research Report on Shoe Stores in USA [informe sobre investigación del mercado del calzado en Estados Unidos] <http://www.anythingresearch.com/industry/Shoe-Stores.htm> [consultado el 10 de agosto de 2012]

Johnson H y Scholes L. (2001). *Strategic Management*. En Journal, vol. 12, n. ° 6.

Kaplan Robert S. y Norton, David P. (2008) Having Trouble with Your Strategy?, (Tienes problemas con tus estrategias?) En Harvard Business Review (Septiembre-Octubre 2008): pag.167-175

Kauffman González, S. H. et al. (2005). *Modelo general de planeación mercadológica*. IIESCA. Universidad Veracruzana.

Long Douglas; (2001) *Logística Internacional*. Administración de la cadena de abastecimiento global, Editorial Limusa,

Martin; Christopher (2002) *Logística. Aspectos Estratégicos*, Tercera Edición, Editorial Limusa, México

Martino, R. (2010). *La Dirección Financiera como proceso de integración corporativa*. En Harvard Deusto finanzas y contabilidad, 97, 72-80.

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario

Monterroso Elda (2000) *El Proceso logístico y La gestión de la cadena de Abastecimiento*. <http://es.scribd.com/doc/6631809/El-Proceso-Logistico-y-La-Gestion-de-Scm> [consultado el 20 de agosto de 2012]

Montoya Restrepo Iván Alonso y Montoya Restrepo Luz Alexandra (2003) El direccionamiento estratégico y su aplicación en los sistemas complejos y en la gerencia ambiental. En INNOVAR, Revista de ciencias administrativas y sociales No. 21, enero - junio de 2003

Morris, Daniel y Brandon, Joel; (2004) *Reingeniería*, Editorial McGraw Hill, Bogotá, 1994, Pág. 144.

Muñoz Pérez Miguel Ángel (2006) *Gestión de La Producción GRUPO DE Ingeniería De Organización De La Universidad De Sevilla*. <http://io.us.es> [consultado el 12de abril de 2012]

Nieto, M. y Velásquez, A. (2004): *Grupo PYMES-EAN: Modelo de Modernización Empresarial para Pyme*". Escuela de Administración de Negocios, Centro de Investigaciones. Bogotá, D. C.

OIT Organización Internacional del trabajo (2011) *Situación Reciente en La Industria Del Vestido –Informe I*». Organización Internacional del Trabajo, 2011 Ginebra.

Office of the Governor State of Texas (2011) *General Statistics and state economic [Estadísticas generales y económicas del Estado]* <http://www.lonestar.net/mall/texasinfo/texas.htm> consultado el 10 de agosto de 2012]

Pérez Del Campo, E. (2001): *e-CRM: Aplicación de los nuevos medios a la gestión de la relación con el cliente*. IV Forum Internacional sobre las Ciencias, las Técnicas y el Arte, aplicadas al Marketing, UCM, Facultad de CC.EE. y EE,

Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Somosaguas
Madrid: 65-78.

*Proexport (2012 a) Tratado de libre comercio entre EEUU y Colombia.
Sector del Cuero, Manufacturas del cuero y calzado.*

<http://tlc-eeuu.proexport.com.co/oportunidades-del-tlc-con-estados-unidos-para-el-sector-del-cuero-calzado-y-marroquineria-bucaramang> [Consultado el 14 junio de 2012].

Proexport (2012 b) Oportunidades del sector del cuero, calzado y marroquinería Catalina Hernández Bucaramanga Mayo.

Proexport (2012 c) Oportunidades para las manufacturas colombianas en el mercado de Estados Unidos y cómo aprovecharlas

Proexport (2012 d) Guía comercial a Estados Unidos Documento PDF. Abril
http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Guia_Comercial_Estados_Unidos_2012.pdf [Consultado el 14 junio de 2012].

Proexport (2012 e) *El mercado prendas de vestir en los Estados Unidos documento.*
http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Cartilla_Prendas_de_Vestir.pdf [Consultado el 14 junio de 2012].

Proexport. (2011) *Oportunidades De Negocios En Texas.*
<http://www.proexportt.com/proexportt/aplicaciones/pgeneral/index.jsp>
[Consultado el 14 junio de 2012].

Promexico (2010) *Plan de Negocio Internacional de Exportación.*
www.promexico.gov.mx [consultado el 15 de julio de 2012].

Rumelt J, Schendel N y Teece M (1994). *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood. (El concepto de la estrategia de la empresa) EUNSA

Sánchez Cabrera, Álvaro; (2003). *La Gestión Financiera*, Documento electrónico disponible en <http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/3h.htm> [consultado el 10 de agosto de 2012].

Sánchez, Pedro; (2001) *Calidad y Productividad*, Editorial Nuevos Tiempos, 1era Edición, Venezuela, Pág. 17.)

Sanchis Palacio Joan Ramón y Campos Climent Vanessa (2007) *La Dirección Estratégica en la Economía Social: Utilización de Herramientas de Análisis Estratégico en las Cooperativas*. Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa CIRIEC. ISSN (Versión impresa): 0213-8093 España.

Sanwal, A. (2008). *Convertir el área de finanzas en socio estratégico*. En *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, 81, 10-14.

Texas University (2005) Informe Económico y Comercial del Estado de Texas

[http://www.fedeto.es/area_internacional/DATOS_GENERALES_INFORME_ECONOMICO_Y_COMERCIAL_DE_TEXAS_\(DATOS_EEUU\).pdf](http://www.fedeto.es/area_internacional/DATOS_GENERALES_INFORME_ECONOMICO_Y_COMERCIAL_DE_TEXAS_(DATOS_EEUU).pdf)) [consultado el 10 de agosto de 2012]. <http://www.lib.utexas.edu/refsites/statistics.html> [consultado el 10 de agosto de 2012].

USITC United States International Trade Commission The USITC Interactive Tariff And Trade Dataweb <http://dataweb.usitc.gov/> [Consultado en Junio 18 de 2012].

USPSC U.S. Consumer Product Safety Commission (2012) *textile products and consumers* www.business.gov/expand/import-export/specific-products.html [consultado el 10 de agosto de 2012].

Valenzuela Fernández Leslier Maureen. García de Madariaga Jesús y Blasco López Francisca (2006). *Evolución del Marketing Hacia la Gestión Orientada al Valor del Cliente: Revisión y Análisis*. Publicado en revista Theoria, año/vol. 15, número 002 Chillán, Chile

Villalba, D. (1975). Una metodología de sistemas para la dirección financiera de la empresa. Revista española de financiación y contabilidad, 12-13, 365-376.

Wunder, T. y Thomson, J. (2007). *Las mejores prácticas en el área de finanzas*. En Harvard Deusto finanzas y contabilidad, 80, 10-20.

Proexport (2012) *El Abecé del TLC Colombia – Estados Unidos*. <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/TLC%20EEUU.PDF>

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Dora Cecilia Pereira Santomaria

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 52 835 462

Nombre Completo Leidy Johanna Herrera Arias

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 52 787 1113ta

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Plan de negocio para la exportación aplicado a Más Delaciones
Y CIA. LTDA.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: Dora Cecilia Pereira
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 52 885462
FACULTAD: Administración Finanzas y Ciencias Económicas
PROGRAMA ACADÉMICO: Administración de Empresas

NOMBRE COMPLETO: Leidy Johanna Heneg Arias
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 52 787 191879
FACULTAD: Administración Finanzas y Ciencias Económicas
PROGRAMA ACADÉMICO: Administración de Empresas

NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: [Firma]
Pc 52787191879
Enero 30- 2013