

PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA SARAZA S. A. EN
EL MERCADO DE PRODUCTOS DE LENCERÍA EN TELAR MANUAL DE ESTADOS UNIDOS EN EL
PERÍODO 2005 – 2010, EN LAS CIUDADES DE CHICAGO Y WILMINGTON

MARIA CAMILA SARMIENTO SALAZAR

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE INGENIERIA
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL
BOGOTÁ
2004

PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA SARAZA S. A. EN
EL MERCADO DE PRODUCTOS DE LENCERÍA EN TELAR MANUAL DE ESTADOS UNIDOS EN EL
PERÍODO 2005 – 2010, EN LAS CIUDADES DE CHICAGO Y WILMINGTON

MARIA CAMILA SARMIENTO SALAZAR

Director:
Edgard Jaramillo
Profesor Gestión Financiera
Facultad Ingeniería
Universidad Javeriana

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE INGENIERIA
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL
BOGOTÁ
2004

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE TABLAS	i
LISTA DE FIGURAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iv
GLOSARIO	v
INTRODUCCIÓN	1
1. OBJETIVOS	2
1.1. OBJETIVO GENERAL	2
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
2. SITUACIÓN ACTUAL	3
2.1. LA GLOBALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN	3
2.1.1. Países Desarrollados	4
2.1.2. Países en Desarrollo	5
2.1.3. Bloques Económicos y Acuerdos Comerciales	7
2.2. COLOMBIA: MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL	11
2.3. INDUSTRIA TEXTIL COLOMBIANA	18
2.3.1. Confecciones	20
2.3.2. Textiles	21
2.4. SARAZA S.A.	22
2.4.1. Reseña Histórica	22
2.4.2. Ubicación	23
2.4.3. Productos	23
2.4.4. Clientes en Colombia	24
2.4.5. Proveedores	24
2.4.6. Ventas	24
3. ESTUDIO DE MERCADOS	25
3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	25
3.1.1. Análisis Del Sector	25
3.1.1.1. Estructura Actual del Mercado Colombiano	25
3.1.1.2. Importaciones y Exportaciones a Nivel de Colombia	26
3.1.1.3. Estructura Actual del Mercado de Estados Unidos	29
3.1.1.4. Importaciones y Exportaciones a Nivel de Estados Unidos	31
3.1.2. Análisis del Mercado	33
3.1.2.1. Justificación del Mercado Objetivo	33
3.1.2.2. Tamaño del Mercado	34
3.1.3. Análisis del Consumidor	36

3.1.3.1.	Perfil del Consumidor	36
3.1.3.2.	Factores que Afectan el Consumo	37
3.1.3.3.	Tendencias de Consumo	38
3.1.4.	Análisis de la Competencia	39
3.1.4.1.	Competidores Potenciales	39
3.1.4.2.	Posición del Producto Frente a la Competencia	39
3.1.4.3.	Productos Sustitutos	40
3.2.	ESTRATEGIA DE MERCADEO	41
3.2.1.	Concepto Del Producto	41
3.2.1.1.	Descripción Del Producto	41
3.2.1.2.	Especificaciones	41
3.2.1.3.	Aplicación	42
3.2.1.4.	Calidad	42
3.2.1.5.	Empaque y Embalaje	43
3.2.1.6.	Fortalezas y Debilidades Frente a la Competencia	43
3.2.2.	Marketing Mix	43
3.2.2.1.	Estrategia de Producto	43
3.2.2.2.	Estrategia de Distribución	43
3.2.2.3.	Estrategia de Precios	44
3.2.2.4.	Estrategia de Promoción	45
3.2.2.5.	Estrategia de Comunicación	46
3.2.2.6.	Estrategia de Servicio	46
3.2.3.	Proyección de Ventas	46
3.3.	ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	49
3.3.1.	Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	49
3.3.2.	Rivalidad entre los Competidores	50
3.3.3.	Poder de Negociación de los Proveedores	51
3.3.4.	Poder de Negociación de los Compradores	51
3.3.5.	Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos	52
3.3.6.	Diagrama	52
4.	ANÁLISIS TÉCNICO - OPERATIVO	54
4.1.	FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	54
4.1.1.	Individual	54
4.1.2.	Servilleta	54
4.1.3.	Mantel	54
4.2.	INNOVACIÓN	55

4.3.	PROCESO PRODUCTIVO	55
4.3.1.	Preparación del Telar	55
4.3.2.	Individual	55
4.3.3.	Servilleta	56
4.3.4.	Mantel	56
4.4.	NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	56
4.4.1.	Materia Prima e Insumos	56
4.4.2.	Tecnología Requerida	57
4.4.3.	Localización de Satélites	57
4.5.	PLAN DE PRODUCCIÓN	58
4.6.	PLAN DE COMPRAS	58
4.7.	CONTROL DE CALIDAD	58
5.	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL	59
5.1.	ORGANIZACIONAL	59
5.1.1.	Concepto de Saraza S. A.	59
5.1.2.	Objetivos de Saraza S. A.	59
5.1.3.	Estructura Organizacional	59
5.1.4.	Gastos Administración y Nómina	60
5.2.	LEGAL	60
5.2.1.	Tipo de Sociedad	60
5.2.2.	Legislación Vigente que regule la Actividad Económica y la Comercialización de productos	60
5.2.3.	Legislación y Políticas	61
6.	ANÁLISIS FINANCIERO	62
6.1.	HORIZONTE DE ANÁLISIS Y SUPUESTOS	62
6.2.	SISTEMAS DE FINANCIAMIENTO	62
6.3.	ANÁLISIS FINANCIERO	62
6.3.1.	Ingresos	62
6.3.2.	Costos y Gastos	63
6.2.3.	Inversión Requerida	64
6.4.	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	64
6.4.1.	Estado de Resultados del Proyecto	64
6.4.2.	Flujo de Caja del Proyecto	64
6.4.3.	Flujo de Caja de Terceros	65
6.4.4.	Flujo de Caja Neto del Inversionista	65

6.5.	PERSPECTIVA DE RIESGO DEL INVERSIONISTA	65
6.6.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	65
7.	PLAN EXPORTADOR	67
7.1.	PERFIL DE SARAZA S. A.	67
7.2.	OPORTUNIDADES DE EXPORTACIÓN	67
7.3.	DIAGNÓSTICO DE SARAZA S. A.	68
7.3.1.	Dirección del Negocio	68
7.3.1.1.	Resultados	68
7.3.1.2.	Fortalezas	69
7.3.1.3.	Debilidades	69
7.3.2.	Gestión Comercial	70
7.3.2.1.	Resultados	70
7.3.2.2.	Fortalezas	73
7.3.2.3.	Debilidades	73
7.3.3.	Producción y Operaciones	73
7.3.3.1.	Resultados	73
7.3.3.2.	Fortalezas	75
7.3.3.3.	Debilidades	75
7.3.4.	Aseguramiento de la Calidad	76
7.3.4.1.	Resultados	76
7.3.4.2.	Fortalezas	77
7.3.4.3.	Debilidades	77
7.3.5.	Gestión Administrativa	77
7.3.5.1.	Resultados	77
7.3.5.2.	Fortalezas	79
7.3.5.3.	Debilidades	79
7.3.6.	Gestión Financiera	79
7.3.6.1.	Resultados	79
7.3.6.2.	Fortalezas	80
7.3.6.3.	Debilidades	80
7.3.7.	Perfil Exportador	81
7.4.	TÉRMINOS DE NEGOCIACIÓN	82
7.5.	TRANSPORTE	83
7.5.1.	Seguro de Transporte de Mercancías	86
7.6.	ACCESO AL MERCADO	90

7.7.	EMPAQUE Y EMBALAJE	92
7.8.	EXPORTACIONES	97
7.8.1.	Definición	97
7.8.2.	Modalidades	97
7.8.2.1.	Definitiva	97
7.8.2.2.	Temporal para Perfeccionamiento Pasivo	97
7.8.2.3.	Temporal para Reimportación en el Mismo Estado	98
7.8.2.4.	Reembarque	98
7.8.3.	Reexportación	98
7.8.4.	Exportación por Tráfico Postal y Envíos Urgentes	98
7.8.5.	Exportación de Muestras Sin Valor Comercial	99
7.8.6.	Exportaciones Temporales realizadas por Viajeros	99
7.8.7.	Exportación de Menajes	99
7.8.8.	Programas Especiales de Exportación	100
7.9.	REGISTRO NACIONAL DE EXPORTADORES	100
7.10.	CÓMO EXPORTAR	101
8.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	104
8.1.	DEFINICIÓN DE CLIENTES	104
8.2.	DEFINICIÓN PROCESO PRODUCTIVO	104
8.3.	DEFINICIÓN TÉRMINOS DE NEGOCIACIÓN	104
8.4.	PLAN DE INVERSIÓN	104
8.5.	RECOMENDACIONES	105
9.	CONCLUSIONES	106
10.	BIBLIOGRAFÍA	108
	ANEXOS	116

LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1.	Información General de Colombia	11
Tabla 2.	Indicadores Económicos Colombia 2002 – 2004	14
Tabla 3.	Ventas noviembre 2003 – octubre 2004 SARAZA S.A.	24
Tabla 4.	Industria de Textiles para el Hogar en Estados Unidos	30
Tabla 5.	Estadísticas de Ingresos por Hogar en Wilmington – 2000	35
Tabla 6.	Estadísticas de Ingresos por Hogar en Chicago – 2000	35
Tabla 7.	Características de Ingreso de los consumidores en Estados Unidos	36
Tabla 8.	Almacenes con productos de lencería en Chicago y Wilmington	40
Tabla 9.	Fortalezas y Debilidades de SARAZA S. A. frente a la Competencia	43
Tabla 10.	Variación de la Tasa Representativa del Mercado 2004	45
Tabla 11.	Participación de los productos en el mercado colombiano	48
Tabla 12.	Participación de los productos en el mercado estadounidense	48
Tabla 13.	Ventas de SARAZA S.A. Proyectadas para 2005	48
Tabla 14.	Proyección Ventas SARAZA S. A. 2005 - 2010	49
Tabla 15.	Ficha técnica individual.	54
Tabla 16.	Ficha técnica servilleta.	54
Tabla 17.	Ficha técnica mantel 1.40 x 1.40.	54
Tabla 18.	Ficha técnica mantel 1.40 x 2.20.	55
Tabla 19.	Gastos Actuales Administrativos y de Nómina	60
Tabla 20.	Ingresos mensuales por producto SARAZA S.A.	62
Tabla 21.	Costos por producto SARAZA S. A.	63
Tabla 22.	Gastos Generales Mensuales Incrementales SARAZA S. A.	63
Tabla 23.	Estado de Resultados SARAZA S. A. 2005 – 2010	64
Tabla 24.	Flujo de Caja del Proyecto SARAZA S. A. 2005 – 2010	64
Tabla 25.	Análisis de Sensibilidad	66
Tabla 26.	Perfil Exportador de SARAZA S. A.	81

LISTA DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1.	Perspectivas de Exportaciones Tradicionales Colombianas 1999 – 2004	6
Figura 2.	Crecimiento Porcentual Anual de Exportaciones no Tradicionales Colombianas 1995 – 2002	7
Figura 3.	Evolución de las Importaciones CIF – enero 2002 – 2004	15
Figura 4.	Participación de las Importaciones Colombianas por país de origen – Enero 2004	15
Figura 5.	Exportaciones Colombianas Enero 2003 – 2004	16
Figura 6.	Exportaciones Colombianas a Venezuela Enero – Abril 2001 a 2004	17
Figura 7.	Balanza Comercial Mundial Colombiana de Textiles y Confecciones 1999 – 2003	19
Figura 8.	Exportaciones Colombianas Sector Textiles y Confecciones 2000 - 2003	20
Figura 9.	Sector Textiles y Confecciones Participación por Subsectores – Año 2003	20
Figura 10.	Exportaciones Colombianas Subsector Confecciones 2001 - 2003	21
Figura 11.	Exportaciones Colombianas Subsector Textiles 2001 - 2003	22
Figura 12.	Participación por Países Importaciones Colombianas de Confecciones - 2003	26
Figura 13.	Importaciones Colombianas Posición Arancelaria No. 6302530000	27
Figura 14.	Exportaciones Colombianas Posición Arancelaria No. 6302530000	27
Figura 15.	Destinos Exportaciones del Producto – Año 2003	28
Figura 16.	Concentración Regional de las Exportaciones – Año 2003	28
Figura 17.	Exportaciones Colombianas a Estados Unidos Posición Arancelaria No. 6302530000 – 2001 – 2003	29
Figura 18.	Importaciones de Estados Unidos Posición Arancelaria No. 6302530020 – 2001 – 2003	31
Figura 19.	Importaciones de Estados Unidos desde Colombia Posición Arancelaria No. 6302530020 – 2000 – 2002	32
Figura 20.	Manteles, Individuales y Servilletas de SARAZA S.A.	41
Figura 21.	Aplicación de los productos de SARAZA S. A.	41
Figura 22.	Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter.	53
Figura 23.	Tejedor	57
Figura 24.	Organigrama de SARAZA S. A.	59
Figura 25.	Evaluación Dirección del Negocio de SARAZA S. A.	69
Figura 26.	Evaluación Gestión Comercial de SARAZA S. A.	72
Figura 27.	Evaluación Producción y Operaciones de SARAZA S. A.	75
Figura 28.	Evaluación Aseguramiento de la Calidad de SARAZA S. A.	76
Figura 29.	Evaluación Gestión Administrativa SARAZA S. A.	78

Figura 30.	Evaluación Gestión Financiera SARAZA S. A.	80
Figura 31.	Perfil Exportador de SARAZA S. A.	81
Figura 32.	Términos de Comercio Internacional [66]	83

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1.	Diseño Etiqueta y Cincha SARAZA S. A.	117
Anexo 2.	Diagramas de Proceso Productivo de SARAZA S. A.	118
Anexo 3.	Obligaciones Comprador – Vendedor por Incoterm	130
Anexo 4.	International Commerce Terms - Incoterms	131
Anexo 5.	Pasos para Exportar en Colombia	140
Anexo 6.	Cotizaciones de Transporte de Mercancías a Estados Unidos	141

GLOSARIO

ACCESO AL MERCADO: Capacidad de acceso de productos a un mercado determinado, de acuerdo con las restricciones arancelarias o para - arancelarias vigentes en un país, territorio o grupo de países, de acuerdo con la normativa nacional, regional o multilateral para el ingreso de productos importados a ese mercado nacional. Determina la posibilidad real de los proveedores nacionales de bienes y servicios para competir frente a los productos importados (acceso al mercado nacional), o de los proveedores nacionales para penetrar en un mercado externo acceso a terceros mercados.

ACUERDO COMERCIAL: Convenio, tratado o cualquier otro acto vinculante por el cual dos o más naciones se comprometen a acatar condiciones específicas en su intercambio comercial, lo cual incluye de ordinario concesiones mutuamente benéficas.

ADUANA: Servicio público cuya responsabilidad principal consiste en la verificación y valoración de mercancías, aplicar y recaudar derechos e impuestos a las importaciones y exportaciones, y en la administración de otras leyes y reglamentos que se aplican a la importación, el tránsito y la exportación de bienes.

AGENTE DE CARGA INTERNACIONAL: Persona jurídica inscrita ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, que realiza actividades de recepción de carga de diferentes despachadores para su consolidación y unitarización. Así mismo, emite los documentos de transporte hijos en sus propios formularios y contrata el transporte hasta el lugar de destino en donde efectúa la desconsolidación.

AGENTE DE CARGA: Es la persona natural o jurídica especializada en la coordinación de operaciones de transporte, en representación del propietario de la carga y/o del transportador.

AGENTE MARITIMO: Es un representante de la Empresa de Transporte Marítimo en tierra, ante autoridades, prestatarios de otros servicios y propietarios de la carga.

ANTIDUMPING: Acción encaminada a proteger los mercados interiores de la competencia desde el exterior.

ARANCEL: Derecho, tarifa o impuesto que se aplica a los bienes transportados de una zona aduanera a otra. Existen aranceles de importación y exportación.

ARANCEL AD VALOREM: Esta fórmula se usa para expresar la base del valor a la cual se aplica un arancel en términos de porcentaje, para obtener así la liquidación del pago que ha de hacerse.

ARANCEL DE ADUANAS: Tablas de derechos a percibir sobre las importaciones, que en un estado establece de acuerdo con las necesidades de su economía de producción y consumo.

ARTICULOS PROPIOS DEL ARTE U OFICIO DEL VIAJERO: Son aquellas mercancías que un viajero importa o exporta para desarrollar las actividades inherentes a su oficio, profesión, actividad artística o deportiva.

APERTURA ECONOMICA Es un proceso dinámico de modernización para lograr una mayor eficiencia en la producción que a su vez permita producir y exportar a menor costo, ser competitivos en los mercados internacionales, hacer más rica la economía y así generar más empleos.

AUTORIZACION DE EMBARQUE: Es el acto mediante el cual la autoridad aduanera permite la exportación de mercancías que han sido sometidas al régimen de exportación.

BALANCE GENERAL: Estado financiero que mide la riqueza de la firma en un instante. Se rige por el principio de partida doble, lo cual se expresa en un equilibrio que está dado por la siguiente ecuación: $\text{Activos} - \text{Pasivos} = \text{Patrimonio}$.

BALANZA COMERCIAL: Corresponde a la parte de la balanza de pagos de un país que se refiere a las importaciones o las exportaciones de mercancías, incluidos los artículos como los productos alimenticios, los bienes de capital y los automóviles.

BALANZA DE PAGOS INTERNACIONALES: Registro sistemático de todas las transacciones de un país con el resto del mundo en un período dado. Comprende las compras y ventas de bienes y servicios, las donaciones, las transacciones del Estado y los movimientos de capitales.

BARRERA DE ENTRADA: Factores que impiden la entrada en un mercado y que, por lo tanto, reducen la cantidad de competencia o el número de productores de una industria. Ejemplos: barreras legales, la regulación económica y la diferenciación de productos.

BARRERA COMERCIAL: Cualquiera de los mecanismos proteccionista que utilizan los países para reducir los incentivos para importar.

BULTO: Es toda unidad de embalaje independiente y no agrupada de mercancías acondicionada para el transporte. También se considerará bulto, el contenedor con carga homogénea, para un mismo consignatario y amparado en un sólo documento de transporte.

CAPITAL: En la teoría económica, uno de los tres factores productivos (tierra, trabajo y capital). El capital consiste en los bienes duraderos producidos que se utilizan a su vez en la producción. Mientras que la contabilidad y las finanzas lo definen como la cantidad total de dinero aportada por los accionistas de una sociedad anónima, a cambio de lo cual reciben una parte de las acciones de la compañía.

CARGA A GRANEL: Es toda carga sólida, líquida o gaseosa, transportada en forma masiva, homogénea, sin empaque, cuya manipulación usual no deba realizarse por unidades.

CARTA DE PORTE: Documento de transporte por vía férrea o por vía terrestre que expide el transportador y que tiene los mismos efectos del conocimiento de embarque.

CARTERA: Posesión de títulos por un individuo o por una institución. La cartera puede incluir bonos, acciones, certificados de depósitos bancarios, oro, entre otros.

CONOCIMIENTO DE EMBARQUE: Es el documento que el transportador marítimo expide como certificación de que ha tomado a su cargo la mercancía para entregarla, contra la presentación del mismo en el punto de destino, a quien figure como consignatario de ésta o a quien la haya adquirido por endoso total o parcial, como constancia del flete convenido y como representativo del contrato de fletamento en ciertos casos. Los conocimientos de embarque de la carga consolidada los expide el agente de carga internacional.

CONSUMO: En macroeconomía, gasto total realizado por los individuos o por el país en bienes de consumo en un período dado. Estrictamente hablando, el consumo sólo debe aplicarse a aquellos bienes totalmente utilizados, disfrutados o agotados en ese período.

CONTENEDOR: Es un recipiente consistente en una gran caja con puertas o paneles laterales desmontables, normalmente provistos de dispositivos (ganchos, anillos, soportes, ruedas) para facilitar la manipulación y estiba a bordo de un medio de transporte, utilizado para el transporte de mercancías sin cambio de embalaje desde el punto de partida hasta el punto de llegada, cuya capacidad no sea inferior a un metro cúbico.

CONTROL ADUANERO. Es el conjunto de medidas tomadas por la autoridad aduanera con el objeto de asegurar la observancia de las disposiciones aduaneras.

CRECIMIENTO ECONÓMICO: Aumento de la producción total de un país con el paso del tiempo. Normalmente, se mide como la tasa anual de incremento del PIB real del un país (o PIB potencial real).

DECLARACION DE CAMBIO: Es un formulario diseñado por el Banco de la República, en el cual los residentes en el país y los residentes en el exterior que realicen operaciones de cambio en el país, deben informar el monto, características y demás condiciones de dichas operaciones. Una vez efectuada alguna operación de cambio surge la obligación de presentar la Declaración de Cambio por cada operación de cambio realizada en el país.

DENIM: Tela de algodón asargado, de trama blanca y azul que se empezó a fabricar en la ciudad francesa de Nimes; de ahí el origen de la palabra: Sergé de Nimes. En el siglo XX se ha utilizado para confeccionar ropa de trabajo, ya que es fuerte, duradero y se lava bien. Hacia los años 40 empezaron a hacerse vestidos, faldas, chaquetas y pantalones a la moda. El denim alcanzó su máxima popularidad en los 60 con la producción masiva de téjanos muchos de ellos con etiquetas de diseñadores. Es un tejido poco utilizado en decoración pero es muy práctico para revestir paredes de habitaciones juveniles.

DERECHOS DE ADUANA. Son todos los derechos, impuestos, contribuciones, tasas y gravámenes de cualquier clase, los derechos antidumping o compensatorios y todo pago que se fije o se exija, directa o indirectamente por la importación de mercancías al territorio aduanero nacional o en relación con dicha importación, lo mismo que toda clase de derechos de timbre o gravámenes que se exijan o se tasan respecto a los documentos requeridos para la importación o, que en cualquier otra forma, tuvieren relación con la misma. No se consideran Derechos de Aduana, el impuesto sobre las ventas, ni los impuestos al consumo causados con la importación, las sanciones, las multas y los recargos al precio de los servicios prestados.

DESCARGUE: Es la operación por la cual la mercancía que ingresa al territorio aduanero nacional es retirada del medio de transporte en el que ha sido movilizada.

DESPACHO: Es el cumplimiento de las formalidades aduaneras necesarias para destinar las mercancías a un régimen aduanero.

DEVALUACIÓN: Disminución del precio oficial de la moneda de un país, expresada en las monedas de otros o en oro. Lo contrario de una devaluación es una revaluación, que se produce cuando un país eleva su tipo de cambio oficial en relación con el oro o con otras monedas.

DOCUMENTO DE TRANSPORTE: Es un término genérico que comprende el documento marítimo, aéreo, terrestre o ferroviario que el transportador respectivo o el agente de carga internacional, entrega como certificación del contrato de transporte y recibo de la mercancía que será entregada al consignatario en el lugar de destino y puede ser objeto de endoso.

DOCUMENTO DE TRANSPORTE MULTIMODAL: Es el documento prueba de un contrato de transporte multimodal que acredita que el operador ha tomado las mercancías bajo su custodia y se ha comprometido a entregarlas de conformidad con las cláusulas de ese contrato.

DOCUMENTOS DE VIAJE: Son el Manifiesto de Carga, con sus adiciones, modificaciones o explicaciones, las guías aéreas, los conocimientos de embarque o cartas de porte, según corresponda, y el documento consolidador de carga y sus documentos hijos, cuando a ello haya lugar.

DUE AGENT: Gastos en los que incurrió la agencia para entregar la carga a la aerolínea

DUE CARRIER: Gastos en los que incurrió la aerolínea para transportar la carga de la manera más idónea.

EMPRESAS DE MENSAJERIA ESPECIALIZADA: Son las empresas de transporte internacional legalmente establecidas en el país, que cuentan con licencia del Ministerio de Comunicaciones para prestar el servicio de mensajería especializada. Para actuar como intermediarios en la modalidad de importación y exportación de tráfico postal y envíos urgentes, las Empresas de Mensajería Especializada deberán obtener su inscripción ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

ENDOSO ADUANERO: Es aquel que realiza el último consignatario del documento de transporte, a nombre de un intermediario aduanero para efectuar trámites ante la autoridad aduanera. El endoso aduanero no transfiere el dominio de las mercancías.

ENVIOS DE CORRESPONDENCIA: Son las cartas, tarjetas postales, impresos, inclusive las impresiones en relieve para uso de ciegos y los envíos fonopostales.

ENVIOS URGENTES: Se entiende por envíos urgentes toda aquella mercancía que requiere un despacho expreso a través de Empresas de Mensajería Especializada, con sujeción a las regulaciones previstas en este Decreto.

ESTADO DE RESULTADOS: Estado financiero que busca determinar la utilidad que produce una firma o un proyecto. Se elabora utilizando el principio de causación y de asignación de costos, lo

cual significa que los gastos que se registran en él no siempre han ocurrido como desembolsos. Se registra la depreciación aunque el desembolso por el pago del activo haya ocurrido años atrás; esto es, utiliza la idea de asignación de costos.

EXPORTACIONES: Bienes o servicios que se producen en un país y se venden en otro. Comprenden el comercio de mercancías (como los automóviles) y de servicios (como el transporte) y los intereses sobre los préstamos y las inversiones.

FLETE: Tarifa básica pactada entre el transportador y el usuario del servicio, en el cual el primero se compromete a trasladar la mercancía desde un punto de origen hasta el de destino acordado previamente.

FLUJO DE CAJA O DE EFECTIVO: Estado financiero que trata de determinar el estado de liquidez de la organización o del proyecto, o sea la cantidad de dinero con que se cuenta en un momento dado.

GRAVAMENES ARANCELARIOS: Son los derechos contemplados en el Arancel de Aduanas.

GUIA DE EMPRESAS DE MENSAJERIA ESPECIALIZADA: Documento que da cuenta del contrato entre el expedidor y la empresa de servicio expreso, haciendo las veces de documento de transporte, por cada envío. En este documento se debe especificar detalladamente el contenido de cada uno de los bultos que ampara y los demás datos que se exijan de conformidad con el presente Decreto.

GUIA DE TRÁFICO POSTAL: Documento que da cuenta del contrato entre el expedidor y la empresa prestadora del servicio postal, haciendo las veces de documento de transporte por cada envío. En este documento se debe especificar detalladamente el contenido de cada uno de los bultos que ampara y los demás datos que se exijan de conformidad con el presente Decreto.

IMPORTACIONES: Son simplemente flujos en el sentido contrario a las exportaciones, entran al país.

INFLACIÓN: Aumento continuo, sustancial y general de nivel de precios de la economía, que trae consigo el aumento en el costo de vida y pérdida del poder adquisitivo de la moneda. La inflación se calcula como el cambio porcentual del Índice de Precios al Consumidor IPC. El IPC se basa en el costo de la canasta familiar. La canasta familiar es una representación del consumo promedio de un determinado estrato de la población.

INFRACCION ADUANERA: Es toda acción u omisión que conlleva la trasgresión de la legislación aduanera.

INGRESO PER CAPITA: Es la medida más simple del crecimiento. A todos los bienes y servicios que se producen en un año se le llama producto nacional bruto, al que se le resta el desgaste de las maquinas y así se obtiene el ingreso nacional, que dividido entre número de habitantes (población total) se obtiene el ingreso Per Cápita, que sirve como medida del crecimiento.

LENCERÍA: Toda la ropa interior y de la casa.

MANIFIESTO DE CARGA: Es el documento que contiene la relación de todos los bultos que comprenden la carga, incluida la mercancía a granel, a bordo del medio de transporte y que van a ser cargados o descargados en un puerto o aeropuerto, excepto los efectos correspondientes a pasajeros y tripulantes y que el capitán o conductor de dicho medio debe entregar con su firma a la autoridad aduanera.

MANIFIESTO EXPRESO: Es el documento que contiene la individualización de cada uno de los documentos de transporte correspondientes a las mercancías que son introducidas al territorio aduanero nacional o salen de él bajo la modalidad de tráfico postal y envíos urgentes.

MEDIO DE TRANSPORTE: Es cualquier nave, aeronave, vagón de ferrocarril o vehículo de transporte por carretera, incluidos los remolques y semiremolques cuando están incorporados a un tractor o a otro vehículo automóvil, que movilizan mercancías.

MENAJE: Es el conjunto de muebles, aparatos y demás accesorios de utilización normal en una vivienda.

MERCADO: Mecanismo en el que los compradores y los vendedores determinan conjuntamente los precios y las cantidades de las mercancías. Algunos se encuentran en lugares físicos, otros se realizan a través del teléfono o de la Internet.

MERCANCIA: Es todo bien clasificable en el Arancel de Aduanas, susceptible de ser transportado y sujeto a un régimen aduanero.

MERCANCIA DECLARADA: Es la mercancía nacional o extranjera que se encuentra descrita en una Declaración de Exportación, de Tránsito Aduanero o de Importación.

MERCANCIA DE DISPOSICION RESTRINGIDA: Es aquella mercancía cuya circulación, enajenación o destinación está sometida a condiciones o restricciones aduaneras.

MERCANCIA EN LIBRE DISPOSICION: Es la mercancía que no se encuentra sometida a restricción aduanera alguna.

MERCANCIA NACIONALIZADA: Es la mercancía de origen extranjero que se encuentra en libre disposición por haberse cumplido todos los trámites y formalidades exigidos por las normas aduaneras.

OPERACION DE TRANSITO ADUANERO: Es el transporte de mercancías en tránsito aduanero de una Aduana de Partida a una aduana de destino.

OPERADOR DE TRANSPORTE MULTIMODAL: Es toda persona que, por sí o por medio de otra que actúe en su nombre, celebra un contrato de transporte multimodal y actúa como principal, no como agente o por cuenta del expedidor o de los transportadores que participan en las operaciones de transporte multimodal y asume la responsabilidad de su cumplimiento.

PAQUETES POSTALES: Son paquetes que llegan al territorio aduanero nacional o salen de él, por la red oficial de correo, cuyo peso no exceda de dos (2) kilogramos.

PLANILLA DE ENVIO: Es el documento que expide el transportador, mediante el cual se autoriza, registra y ampara el traslado de la carga bajo control aduanero, del lugar de arribo hacia un depósito habilitado o a una Zona Franca ubicados en la misma jurisdicción aduanera. Cuando la responsabilidad del transportador marítimo se extingue con el descargue de la mercancía en el muelle, la Planilla de Envío será elaborada por la autoridad aduanera.

PLAZO GENERAL DE REINTEGRO: Las divisas provenientes de las exportaciones de bienes deberán canalizarse por conducto de los intermediarios autorizados para el efecto, o a través del Mecanismo de Compensación, dentro de un plazo máximo de seis meses contado desde la fecha de recepción de las divisas. Estas pueden corresponder al pago de exportaciones ya realizadas, como también a pagos anticipados efectuados por futuras exportaciones de bienes.

POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA: La población económicamente activa es la mano de obra disponible para las actividades productivas en una sociedad. El tamaño de la población económicamente activa va en función de la estructura de edad de la población del país. Así una nación, con un promedio de edad entre los 20y 30 años, dispondrá de un reducido volumen de PEA y otra con promedio cercano a los 40 años, dispondrá de un volumen alto. La fuerza de

trabajo es el factor más importante de la economía y se le denomina población económicamente activa (PEA). Esta integrada por personas que oscilan entre los 12 y 65 años aproximadamente. Quienes obtienen un pago por realizar una determinada actividad.

POLIÉSTER: Fibra química muy resistente conseguida en 1941 por Winfield y Dickson, (de la asociación de estampadores de Calicó). Está compuesta básicamente de glicóetileno y ácido tereftálico. Es lavable y de fácil conservación que se emplea mezclada con otras fibras para hacer tejidos diferentes. En el 1946 se usaba para ropas de la casa. En 1963 la compañía Du Pont lanzó el Dacrón. La fibra poliéster se usaba para hacer todo tipo de prendas durante los 50 y sigue siendo una de las fibras artificiales más utilizadas para confección.

POTESTAD ADUANERA: Es el conjunto de facultades y atribuciones que tiene la autoridad aduanera para controlar el ingreso, permanencia, traslado y salida de mercancías, hacia y desde el territorio aduanero nacional, y para hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias que regulan los regímenes aduaneros.

PRESUPUESTO: Cuenta, normalmente anual, de los gastos planeados y de los ingresos esperados.

PRODUCTO INTERNO BRUTO: Es el valor total de la producción de bienes y servicios de un país en un determinado periodo (por lo general un año aunque a veces se considera el trimestre), con independencia de la propiedad de los activos productivos.

RAYÓN: Palabra genérica que se aplica a las fibras sintéticas que son producidos por los filamentos de una solución viscosa que pasan bajo presión por unos orificios y se solidifican por medio de una preparación especial o por el aire, según sea el proceso de fabricación.

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

REINTEGRO: Es el proceso mediante el cual las divisas generadas por una exportación son convertidas en pesos. Estas divisas deben ser canalizadas obligatoriamente a través del Mercado Cambiario por intermedio de una entidad financiera autorizada, que es la encargada de entregar las divisas al Banco de la República.

SOCIEDADES DE INTERMEDIACION ADUANERA: Son las personas jurídicas cuyo objeto social principal es el ejercicio de la Intermediación Aduanera, para lo cual deben obtener autorización por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. También se consideran Sociedades de Intermediación Aduanera, los Almacenes Generales de Depósito sometidos al control y vigilancia de la Superintendencia Bancaria, cuando ejerzan la actividad de Intermediación Aduanera, respecto de las mercancías consignadas o endosadas a su nombre en el documento de transporte, que hubieren obtenido la autorización para el ejercicio de dicha actividad por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, sin que se requiera constituir una nueva sociedad dedicada a ese único fin.

TASA DE CAMBIO REAL: Tasa de cambio entre dos monedas luego de descontada la inflación.

TASA REPRESENTATIVA DEL MERCADO: La tasa representativa del mercado (TRM) es el valor oficial de la tasa de cambio. Ésta se calcula de acuerdo con la información de las operaciones de compra y venta de divisas efectuadas en los bancos comerciales y corporaciones financieras de Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla.

TERRITORIO ADUANERO: Demarcación dentro de la cual se aplica la legislación aduanera; cubre todo el territorio nacional, incluyendo el espacio acuático y aéreo.

TRATADO DE LIBRE COMERCIO: Es un acuerdo entre distintos países para concederse determinados beneficios de forma mutua. Se pueden distinguir tres tipos de tratados comerciales: zona de libre comercio, unión aduanera y unión económica.

TRANSITO ADUANERO: Es el régimen aduanero que permite el transporte de mercancías nacionales o de procedencia extranjera, bajo control aduanero, de una Aduana a otra situadas en el territorio aduanero nacional. En este régimen se pueden dar las modalidades de tránsito, cabotaje y trasbordo.

UNIDAD DE CARGA: Es el continente utilizado para trasladar una mercancía de un lugar a otro, entre los cuales se encuentran los contenedores, los vehículos sin motor o autopropulsión de transporte por carretera, tales como remolques y semiremolques, vagones de ferrocarril, barcasas y otras embarcaciones sin sistemas de autopropulsión dedicadas a la navegación interior.

URDIMBRE: El conjunto de hilos verticales o longitudinales entre los que pasa la trama para formar un tejido.

UTILIDAD: Satisfacción total que reporta el consumo de bienes y servicios.

VALOR CIF: Término de comercialización internacional que indica el precio de la mercancía incluyendo el costo, seguro y fletes.

VALOR FOB: Término de comercialización internacional que indica el precio de la mercancía a bordo de la nave o aeronave (Free on Board). Esto no incluye fletes, seguros y otros gastos de manipulación después de embarcada la mercancía.

VISCOSA: Rayón de celulosa regenerado de tipo económico que se usa en las telas para el hogar o la industria.

INTRODUCCIÓN

Colombia es un país que hasta hace trece años abrió sus fronteras al mundo, lo que originó grandes cambios en la economía nacional. Importantes empresas que no estaban preparadas para esto quebraron y otras pudieron abrirse a mercados más grandes. El consumidor colombiano desde entonces tiene una mayor variedad de productos de donde escoger en los diferentes sectores de la economía.

La apertura económica despertó el deseo en las empresas por mejorar y tecnificarse para ser cada vez más competitivas. Esto hizo que entrara al país maquinaria del exterior, con la cual se mejoraron los procesos productivos y la calidad de los productos. La creatividad en las empresas se desarrolló, pues debían buscar la manera de hacer diferentes sus productos y atractivos a los clientes. Nuevas materias primas llegaron al país, lo cual diversificó la producción en todos los sectores de la industria. También se instalaron multinacionales en el país, ofreciendo nuevas oportunidades y obligando a las empresas nacionales a mejorar.

La apertura económica también hizo que las empresas colombianas quisieran llevar sus productos más allá de las fronteras del país. Esto dió a conocer la industria nacional alrededor del mundo e incentivó a los demás empresarios a hacer lo mismo. De esta manera, los productos colombianos comenzaron a ser aceptados internacionalmente y a ser buscados por clientes extranjeros para distribuirlos en sus países.

Abrirse a nuevos mercados es una gran oportunidad para las empresas de incrementar sus ventas. Pero para esto no basta querer hacerlo. Se debe tener un producto competitivo y de buena calidad, que llene las expectativas de los exigentes clientes internacionales. Además, debe estar a la altura de los artículos de la competencia y debe tener algún componente diferenciador que lo haga atractivo a los clientes.

Todas estas características sumadas al hecho de tener clientes en el extranjero interesados en comprar sus productos y distribuirlos, han llevado a SARAZA S. A. a incursionar en un mercado amplio, pero a la vez competitivo, que es el de Estados Unidos.

El siguiente trabajo busca desarrollar una propuesta de plan de negocios para que la empresa participe exitosamente en el mercado de lencería en telar manual de las ciudades de Chicago y Wilmington, en Estados Unidos, en el período 2005 – 2010. También se evaluarán los diferentes aspectos del negocio y de la empresa, con base en un mejor conocimiento del mercado al que se dirige y se analizarán los beneficios y retos que conllevaría la implementación del plan propuesto.

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

Estructurar una propuesta de plan de negocios para que la empresa SARAZA S. A. participe en el mercado de productos de lencería en telar manual en Estados Unidos en el período 2005 – 2010, en las ciudades de Chicago y Wilmington.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar una Investigación de Mercados que contenga el análisis de los siguientes puntos: sector, mercado, consumidor / cliente y competencia.
- Diseñar la Estrategia de Mercadeo donde se describa el concepto del producto y el Marketing Mix, y se realice la proyección de las ventas para los siguientes cinco años.
- Efectuar un análisis técnico – operativo que incluya la ficha técnica del producto, descripción del proceso productivo, presupuesto y plan de producción, plan de compras y descripción de integración de la innovación al mercado y ofrecimiento al cliente.
- Elaborar un análisis organizacional y legal que contenga el concepto del negocio, los objetivos de la empresa, su estructura organizacional y aspectos legales.
- Elaborar el plan exportador que incluya el perfil de la empresa, la evaluación de oportunidades de exportación y acciones a realizar para comercialización en el exterior.
- Elaborar el plan de implementación de la propuesta de plan de negocios.
- Elaborar un análisis financiero donde se describa el sistema de financiamiento, flujo de caja y estados financieros, se realice la evaluación del proyecto, análisis de riesgo y plan de contingencias.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. LA GLOBALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI) "La globalización es una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada de generalizada de tecnología" [1].

La Real Academia de las Lengua define globalización como "la tendencia de los mercados y las empresas a extenderse alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales" [1].

La globalización es un término que está determinado por dos variables. La primera se refiere a la globalización de carácter financiero que ha tenido lugar en el mundo gracias a los avances tecnológicos y la apertura de los mercados de capitales. La segunda variable trata de las transacciones de bienes y servicios que se realizan a nivel mundial. Por esto, los países pobres y los mayores productores de materias primas son quienes reclaman apertura de fronteras, ya que tanto en Estados Unidos como en la Unión Europea existe un fuerte proteccionismo [2].

La globalización puede asumir tres formas distintas: Comercio Internacional, Inversión Extranjera Directa (IED) y Corrientes de los Mercados de Capital, las cuales plantean distintas cuestiones y tienen diferentes consecuencias. En el Comercio internacional se consagra a las importaciones de otros países una proporción creciente del gasto en bienes y servicios, y una proporción creciente de la producción de los países se vende al extranjero en calidad de exportación. Con la Inversión Extranjera Directa se puede ver que las empresas constituidas en un país invierten cada vez más en el establecimiento y funcionamiento en otros países. La proporción de la IED generalmente va en aumento, tanto en los países desarrollados como en desarrollo. Hoy día, esta es la forma más cuantiosa de transferencias de capitales privados hacia los países en desarrollo. En las corrientes de los mercados de capital la tendencia de los ahorradores en muchos países, especialmente en el mundo industrializado, es hacia la diversificación de sus carteras para incluir activos financieros extranjeros (bonos, capitales y préstamos en el exterior). Los prestatarios, también en grado creciente, recurren a fuentes de fondos externas, además de las internas [3].

Las consecuencias de la globalización varían dependiendo del desarrollo del país afectado. Algunos de los efectos económicos que se presentan son [4]:

- La estandarización de productos y servicios. Lo que significa que éstos tienen poca o nula variación entre los distintos países o regiones donde se distribuyen.
- Reducción de barreras arancelarias. Esto ha introducido el consumo de productos masivos, permitiendo que muchos países tengan acceso a éstos.
- Economía de escala, lo que implica hacer los productos más competitivos con una estrategia de bajos costos.
- La creación de grandes corporaciones e integración de las empresas. Esto permite un mayor control del mercado.
- La creciente integración de las economías nacionales a los mercados globales, pues de éstos últimos depende el crecimiento y la estabilidad de aquellas.
- Configuración de grandes zonas integradas de comercio.

2.1.1. Países Desarrollados

Los cambios que la globalización ha generado en las economías de los países son inminentes. Las potencias han creado planes de subsidio a los sectores más desprotegidos, como el agrario, para que no vayan a verse amenazados por la entrada de nuevos productos al mercado nacional, si es que lo permiten. Un caso concreto es el de Estado Unidos, donde se sancionó la Ley Agrícola, la cual establece subsidios de US\$ 180.000 millones entre los años 2003 y 2009, superiores en 80% a los vigentes entre 1996 y 2002 [5]. Estos subsidios están en vigencia desde 1930, porque sin ellos, la mayor parte de los productores estadounidenses quebraría. Gracias a estas ayudas internas los precios en el mundo son distorsionados y nada justos. Por eso cada día se gana más produciendo bienes tecnológicos, como vehículos, electrodomésticos y computadoras, que produciendo alimentos [6].

La Unión Europea dedica más de la mitad de su presupuesto a la agricultura. Pero enfrenta una gran presión internacional para que disminuya las subvenciones a este sector. La Política Agrícola Europea (PAC) beneficia sobre todo a los grandes productores, distribuidores y a las multinacionales de exportación, pues los subsidios están ligados a las cantidades de producción [7]. Los subsidios a la siembra de granos y la cría de ganado están vinculados con la cantidad, es decir, cuanto más se produce, más subsidios se reciben [8].

La globalización también ha permitido a los países desarrollados afianzar su capital financiero y fortalecer su dominio político y económico cada vez más. Se han podido extender por el mundo por medio de alianzas estratégicas y la adquisición de empresas en proceso de liquidación. De esta manera expanden su capital abriendo el mercado global. [9]

2.1.2. Países En Desarrollo

Para los países en desarrollo los cambios que se han visto son tanto positivos como negativos. Como primera medida se ha presentado un debilitamiento del sector agrícola, el cual se está volviendo menos productivo y más costoso de mantener. En Colombia, la reducción en los cultivos es cada vez más fuerte. Entre 1991 y 2001, la producción de maíz pasó de ser 1'273.600 Ton a 1'239.346 Ton [10]. Las crisis económicas y sociales han afectado la economía en el aumento del índice de desempleo, el nivel de pobreza, el número de nacionales que se van del país en busca de nuevas oportunidades, entre otros. En nuestro país, la crisis de los años noventa fue la causa de la pérdida de empleo de 40.000 trabajadores cuando más de 500 empresas se fueron a pique. Catorce años después de la apertura la deuda social se duplicó, la pobreza pasó de ser del 25% al 60% y más de 300.000 colombianos salieron del país en búsqueda de nuevas oportunidades en otras naciones [5].

La globalización implica la destrucción masiva de las capacidades productivas que se encuentran en manos de la gran mayoría de los productores y trabajadores, que son las pequeñas, medianas y microempresas. Los pequeños comerciantes también se ven afectados por la aparición de las grandes cadenas de hipermercados que surgen como consecuencia de inversiones internacionales o de agrupaciones que se forman internamente para afectar a las anteriores [9]. Estas agrupaciones de empresas consisten en el desarrollo exitoso de organizaciones en mercados importantes que cuentan con recursos para invertir en otras empresas mediante un proceso de integración hacia delante (hacia los clientes), o hacia atrás (hacia los proveedores). La razón para esto es evitar que las grandes corporaciones se apoderen de los mercados o que éstos sean comprados a costos muy bajos. La integración aumenta el valor de las empresas, porque, de esta manera, se controla el mercado, y así, una corporación estaría más interesada en comprar esa empresa que en competir abiertamente con ella [11].

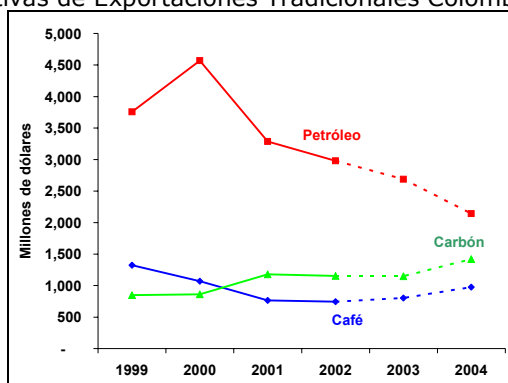
La globalización de los mercados de capitales ha incrementado la inestabilidad macroeconómica y financiera. Así, como con la expansión del ferrocarril en Estados Unidos, se expandieron las epidemias; la integración financiera ha generado riesgos mayores de contagio, aumentando la volatilidad de los mercados. Esta mayor frecuencia de shocks de financiamiento externo tiene efectos reales que se transmiten a la producción y el empleo. Asimismo, la alta dependencia de las economías en desarrollo de los capitales externos, ha hecho que estas compitan por atraer inversión a través de estímulos tributarios (rebajas). Y así, para tapar el hueco resultante de la reducción de los impuestos al capital, los países en desarrollo vienen apoyándose en forma creciente en aumentos de los impuestos al consumo (IVA) y al trabajo, con un fuerte efecto regresivo. Por otro lado, los grandes perdedores del proceso de globalización son los trabajadores no calificados. Esto, debido a que es el factor más abundante y menos móvil en el proceso de

globalización, pues no pueden ubicarse libremente donde les es más rentable. Por último, otro aspecto negativo es la expansión del narcotráfico y el terrorismo, fenómenos altamente ligados [12].

Pero no todo lo que la globalización y la apertura al mercado mundial han traído a los países en desarrollado es negativo. Se han creado asociaciones regionales de libre comercio como MERCOSUR, Nafta y el Pacto Andino, donde se practican políticas de arancel cero que permiten un aumento de la especialización y con ello de la productividad de cada país. Ha entrado capital extranjero a los países, lo cual ha contribuido a modernizar la industria y a la expansión de los sectores donde se invierte. En Colombia, entró un enorme flujo de capital durante el proceso de apertura económica que se vivió en 1990, lo cual sirvió para la privatización de los servicios de energía, telecomunicaciones, gas y puertos [13]. Ante la globalización, los empresarios colombianos adoptaron estrategias de modernización defensivas, consistentes en actualizar su aparato productivo y racionalizar las plantas de personal, disminuyendo empleados, no remplazando vacantes, subcontratando parte de sus procesos, con lo cual mejoraron productividad y disminuyeron costos [14].

Se ha visto un estancamiento en las exportaciones del sector agropecuario y minero por el sobre costo que se maneja, lo que ha llevado al aumento en el valor de las exportaciones de manufacturas. En Colombia, las perspectivas de las exportaciones tradicionales, determinadas más por factores de oferta, no presentan un panorama alentador. Las proyecciones recientes de las exportaciones muestran una caída importante de los ingresos por exportaciones de petróleo y estabilización en niveles bajos de los ingresos por exportaciones de café. El carbón muestra un dinamismo a partir de 2001, pero no alcanza a compensar la caída de petróleo. En efecto, mientras la suma de las exportaciones de estos 3 productos alcanzaba 6,500 millones de dólares en 2000, se prevé una caída a 4,500 millones en 2004 [12]. El siguiente gráfico muestra el comportamiento de las exportaciones tradicionales colombianas de los últimos años [12]:

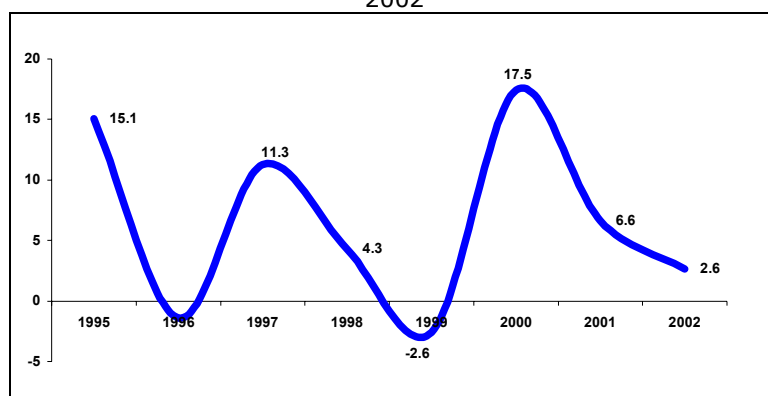
Figura 1: Perspectivas de Exportaciones Tradicionales Colombianas 1999 – 2004



Fuente: Departamento Nacional de Planeación

Mientras las exportaciones tradicionales colombianas van disminuyendo, las no tradicionales aumentan. De acuerdo con información del Dane, las exportaciones colombianas entre enero y abril de 2004 crecieron 13.1% con respecto al mismo período del año pasado. En los primeros cuatro meses del año no hubo mayor diferencia en el crecimiento de la facturación de las tradicionales y las no tradicionales (13,1 y 13,2 por ciento, respectivamente), pero estas se vieron jalonadas por la recuperación de las ventas a Venezuela. En las exportaciones no tradicionales a todo destino se destaca el comportamiento de las materias plásticas, las confecciones, los productos químicos, los textiles, los vehículos y sus partes, alimentos, bebidas y tabaco [15]. En el siguiente gráfico se muestra el crecimiento porcentual anual de las exportaciones colombianas de los últimos años [12]:

Figura 2: Crecimiento Porcentual Anual de Exportaciones no Tradicionales Colombianas 1995 – 2002



Fuente: Departamento Nacional de Planeación

2.1.3. Bloques Económicos y Acuerdos Comerciales

Los bloques económicos o agrupaciones regionales, agrupan países con el objetivo de promover el comercio internacional sin obstáculos. Estos bloques o tratados comerciales, comprenden de forma individual un determinado nivel de integración y también procuran fomentar el comercio entre dos o más países mediante la firma de convenios [16].

El dinamismo del comercio es un elemento esencial del crecimiento económico. La principal característica del actual comercio internacional es la multilateralidad, que contrasta con los acuerdos bilaterales entre los países. Esta característica es la que confiere al comercio internacional su carácter de fenómeno global. El comercio multilateral requiere la eliminación de los acuerdos bilaterales entre las naciones [11].

Los acuerdos de integración difieren en cuanto el grado de coordinación que se establecen entre las políticas económicas de los países miembros, quienes dependiendo de estas medidas, pueden determinar distintos grados de integración. Los grados o niveles de integración se clasifican en [16]:

- Zona de Libre Comercio: Es la eliminación de aranceles y las restricciones cuantitativas al comercio entre los países miembros, pero manteniendo cada país su propia política comercial con respecto al resto del mundo, es decir su propio arancel externo.
- Unión Aduanera: Es un grado mayor de integración en la que los países miembros no sólo eliminan los aranceles y las restricciones cuantitativas al comercio entre sí, sino que además adoptan un arancel externo común con respecto al resto del mundo.
- Mercado Común: Además de eliminar las restricciones al comercio se eliminan las tablas a la libre circulación de los factores, es decir, mercancías, servicios, capital y trabajo. Existe, además, un arancel externo común para países no miembros.
- Unión Económica: Combina la suspensión a las restricciones en los movimientos de factores con un mayor grado de armonización de las políticas económicas, monetarias, fiscales y sociales nacionales, a los fines de eliminar discriminaciones implícitas de la disparidad entre dichas políticas.
- Unión Económica y Monetaria: Combina las condiciones de la unión económica con la creación de una moneda común, lo que implica una política monetaria y de precios comunes manejada por un único Banco Central.

Los acuerdos comerciales de mayor trascendencia en los últimos cincuenta años son [16]:

- Comunidad Económica Europea (CEE) y Unión Europea (UE): La Unión Europea (UE) es una familia de países europeos democráticos, que se han comprometido a trabajar juntos en aras de la paz y la prosperidad [17]. Está integrada por 25 países europeos: Alemania, Austria, Bélgica, Chipre, Dinamarca, España, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Suecia [18].

Los tratados constitutivos de la Comunidad Económica Europea (CEE) y de la Comunidad Europea de la Energía Atómica (CEEA), o Tratados de Roma, firmados el 25 de marzo de 1957, entraron en vigor el 1 de enero de 1958. Los seis países fundadores de la Comunidad Europea fueron: Alemania, Bélgica, Francia, Italia, Luxemburgo y los Países Bajos [18].

La Unión Europea ha logrado medio siglo de estabilidad, paz y prosperidad. Ha contribuido a elevar el nivel de vida, ha construido un mercado único a escala europea, ha lanzado la moneda única europea, el euro, y ha consolidado la voz de Europa en el mundo. La UE fomenta la cooperación entre los pueblos de Europa, promoviendo la unidad y conservando al mismo tiempo la diversidad, y garantizando que las decisiones se tomen teniendo en cuenta al máximo a los ciudadanos [17].

- Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA): Es un acuerdo comercial trilateral que se firmó entre México, Estados Unidos y Canadá con el objetivo de promover el comercio entre ellos, sin obstáculos. Entró en vigencia el 1 de enero de 1994. Implica que los países deben fortalecer su estructura productiva para poder competir con los demás [16].
- La Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI): Es el más antiguo y amplio foro de integración de América Latina. Sus orígenes se remontan a 1960 con la creación de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC), que fue modificada por el Tratado de Montevideo de 1980 (TM80), que dio nacimiento en ese año a la ALADI. La ALADI es la Casa de la Integración de los países de la Comunidad Andina: Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela; de los del MERCOSUR: Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay; y de Chile, Cuba y México [16].

En el marco del TM80, entre sus once países miembros se han celebrado más de 80 acuerdos bilaterales y subregionales en materia comercial y en otras áreas, como el turismo y el transporte; sin embargo fue a partir de 1990 que la integración ha tomado un nuevo impulso mediante un proceso creciente de suscripción de acuerdos de "nueva generación". Para agosto de 1998 se habían completado 11 Acuerdos de Complementación Económica, que conducirían a la conformación de una zona de libre comercio entre los países miembros de la ALADI en el año 2005 [16].

- El Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA): Este será el acuerdo de libre comercio más grande de la historia. Pretende ser un acuerdo comprensivo que elimine las barreras de todo tipo al comercio de bienes y servicios y a los flujos de inversión. Proveerá altos niveles de disciplina en áreas tales como derechos de propiedad intelectual, compras de gobierno, políticas de competencia, entre otras. Será una forma de integración diferente en la que participan países desarrollados y en desarrollo a través de una relación basada en concesiones equivalentes [16].

Los países que están embarcados en este proceso son: Antigua y Barbuda, Argentina, Bahamas, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Canadá, Colombia, Costa Rica, Chile, Dominica, El Salvador, Ecuador, Estados Unidos, Granada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Santa Lucía, San Cristóbal y Nevis, San Vicente y Granadinas, Suriname, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela [16].

- La Comunidad Caribeña y Mercado Común (CARICOM): Fue fundado el 1 de Agosto del 1973. Los países miembros son: Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Belice, Dominica, Granada, Guyana, Jamaica, Montserrat, San Cristóbal y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Suriname, Trinidad y Tobago [16].
- El Mercado Común del Sur (MERCOSUR): Es un ambicioso proyecto de integración económica en el cual se encuentran comprometidos Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. El 26 de marzo de 1991 se firmó el Tratado de Asunción entre estos cuatro países, el cual constituyó el MERCOSUR. Tiene como principal objetivo, aumentar el grado de eficiencia y competitividad de las economías involucradas ampliando las actuales dimensiones de sus mercados y acelerando su desarrollo económico mediante el aprovechamiento eficaz de los recursos disponibles, la preservación del medio ambiente, el mejoramiento de las comunicaciones, la coordinación de las políticas macroeconómicas y la complementación de los diferentes sectores de sus economías [19].
- Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas – ATPDEA: Esta ley renueva y amplía los beneficios unilateralmente otorgados por el gobierno de Estados Unidos a Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú mediante la Ley de Preferencias Comerciales Andinas (ATPA), que venció en diciembre 4 de 2001. Esta nueva ley estará vigente hasta el 31 de diciembre de 2006. Con esta, se busca aumentar los flujos comerciales entre los países beneficiarios y los Estados Unidos y generar empleo e inversión. Esto con el fin de fortalecer las economías de los países beneficiarios y promover la estabilidad política, económica y social en el área, para así implementar alternativas de desarrollo que sean sostenibles en el largo plazo. De la misma manera estas preferencias deberán contribuir a consolidar los valores, principios y prácticas democráticas en la región, así como continuar con la lucha concertada contra el narcotráfico y el terrorismo [61].

2.2. COLOMBIA: MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL

Tabla 1: Información General de Colombia
INFORMACIÓN GENERAL DE COLOMBIA

Nombre oficial	República de Colombia
Capital	Bogotá D. C.
Ciudades principales	Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena, Bucaramanga
Forma de Gobierno	República unitaria, presidencialista
Organización Administrativa	32 departamentos, un Distrito Capital (Bogotá), además del Distrito Turístico y cultural de Cartagena de Indias, el Distrito turístico y cultural e histórico de Santa Marta y el Distrito Especial, Industrial y Portuario de Barranquilla.
Idioma	Español
Religión	Católica
Moneda	Peso colombiano
Economía	Café, caña de azúcar, banano, algodón, tabaco, cereales, frutas, caucho, tanino, ganado vacuno, ovino, porcino, petróleo, carbón, esmeraldas, oro, platino, sal gema, hierro, derivados del petróleo, industrias alimenticias y de bienes de consumo.
Gentilicio	Colombiano
2001 Población	42,3 millones
Población urbana (2000)	75%
Densidad poblacional	40,7 habitantes por km ²
Crecimiento poblacional (2002)	1,8% anual
Expectativa de vida (2000)	72 años
PNB per capita	US\$ 2.020
PIB	US\$ 85,3 billones
PIB por sectores	Agricultura 13.5%, Industria 29.8%, Servicios 56.8%(2000)
Inflación anual	8.7% (2001)
Principales Socios Comerciales	Estados Unidos, Unión Europea, Venezuela.
Alianzas Económicas	Comunidad Andina de naciones (con Perú, Venezuela, Bolivia y Ecuador) Grupo de los Tres (con México y Venezuela), Sistema Económico Latinoamericano, Sela, conformado por 25 países más. Pacto de Cooperación Amazónica.
Tasa Desempleo	17%

Fuentes: Universidad del Valle. [20]

ColombiaInfo [21]

TurisColombia [22]

Colombia tiene un alto potencial de suelos agrícolas, lo cual explica la importancia que la agricultura tiene y ha tenido en la economía nacional. Este potencial no sólo depende del relieve y de la geología, sino también del clima, de la disponibilidad de agua y, de la demanda de alimentos y de la tecnología disponible. El principal cultivo es el café, del cual es el segundo productor mundial, después de Brasil, y entre los demás cultivos, los más importantes son el plátano, la papa, el arroz, las hortalizas, la yuca, el banano, la caña de azúcar, el maíz, los frutales y el sorgo. La ganadería por su parte, tiene gran importancia; la explotación forestal y la pesca son importantes localmente, pero tienen poca representación a nivel nacional [20].

La gran variedad geológica del territorio ha dado origen a una gran riqueza mineral. El oro, la plata, el platino y las esmeraldas (primer productor mundial en éstas últimas) han sido productos de primera importancia. Existen grandes explotaciones de carbón, petróleo, hierro y níquel, cuyas exportaciones generan grandes divisas. Otros productos muy importantes son las calizas, la sal, las arcillas y las arenas, el yeso, el asbesto, el azufre, la dolomita y los feldespatos [20].

A partir de los años setenta, la industria manufacturera ha experimentado un desarrollo creciente y sostenido. Los principales sectores manufactureros son los de alimentos y bebidas, maquinaria y equipo en general, químico, textiles, cueros y tejidos y petroquímico. La mayor parte de la industria está localizada en las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali [20].

A lo largo de la historia, los grupos económicos han tenido gran importancia para la economía nacional. Éstos han logrado importantes desarrollos en diversos sectores de la economía que los han llevado a ser protagonistas de la historia del país. El siglo XX se caracterizó por la aparición de los grandes grupos económicos que existen actualmente. Empresarios como Alejandro Echavarría, Manuel Mejía Jaramillo, Carlos Ardilla Lulle, Manuel Carvajal Sinisterra, Jimmy Mayer, Eduardo Santos, Hernando Caicedo Caicedo, Fernando Mazuera, Julio Mario Santo Domingo y Luis Carlos Sarmiento Angulo han dejado huella en sectores como las bebidas, la construcción, la industria editorial, la industria cafetera, entre otras. En el país, los cuatro grupos económicos más destacados en la actualidad son [23]:

- Organización Ardilla Lulle: Su líder ha sido Carlos Ardilla Lulle. Sus inicios están relacionados con el mundo de las bebidas gaseosas. Posteriormente incursionó en los negocios de la cerveza, los textiles, los medios de comunicación, la industria azucarera, entre otros. Actualmente, en el sector de las bebidas, hace presencia con Postobón (Gaseosas Posada Tobón S. A.); en el sector agroindustrial con Incauca S.A., Ingenio Providencia S. A., Banamal S. A., Cipreses de Colombia S. A., Industrias Forestales Doña María Ltda., Sucromiles S. A., C.I.M. (Sociedad Comercializadora Internacional de

Azúcares y Miel S. A.); en el sector textil con Coltejer (Compañía colombiana de tejidos), Textiles Rionegro y Cía. Ltda.; en el sector de comunicaciones con RCN radio, RCN televisión, Sonolux (Industria Electro Sonora S. A.); en el sector financiero con Coltefinanciera S. A.; y en otros sectores con Peldar S. A., Líquido Carbónico Colombiana S.A. LIQUID, Crown Colombiana S.A., Los Coches (Distribuidora Los Coches La Sabana S. A.), Tapas la Libertad S.A., Iberplast (Industria Iberoamericana de Plásticos), Edinsa (Empresa de Distribuciones Industriales S. A.) y Atlético Nacional de Medellín.

- Grupo Santo Domingo: Liderado por Julio Mario Santo Domingo, este grupo económico tuvo sus inicios en los años 70 en la industria cervecera, en la cual, actualmente, tiene una posición predominante en el país con la cervecera Bavaria. Igualmente, posee una participación importante en industrias cerveceras de otros países latinoamericanos. Durante su historia, ha hecho presencia con empresas y organizaciones en distintos sectores como el financiero y de seguros con Bancoquía, Invercrédito y Colseguros, en el de transporte aéreo con Avianca, en el de las telecomunicaciones con Caracol, Celumóvil y el Espectador, entre otros.
- El Grupo Luis Carlos Sarmiento Angulo: Este grupo económico, liderado por Luis Carlos Sarmiento Angulo, tuvo sus inicios en el sector de la construcción; sin embargo, ha sido en el sector financiero con el Grupo Aval, conformado por los Bancos de Bogotá, Occidente y Popular y las corporaciones de ahorro y vivienda Ahorramás y las Villas donde se ha consolidado como uno de los grupos económicos más importantes del país. Además, tiene participación en otros sectores como el de las pensiones y cesantías (Porvenir S.A.), las telecomunicaciones (Cocelco), las fiduciarias (Fidubogotá), los seguros y el leasing, el mercado de valores, entre otros.
- El Sindicato Antioqueño: Surgió como resultado de un proceso de concentración de capital antioqueño para controlar amenazas provenientes de otros competidores. Su desarrollo se ha dado en sectores como el financiero, de seguros, la construcción, el comercio y, principalmente, en cementos y alimentos. Sus negocios más importantes están representados en empresas como Suramericana, Cementos Argos, Noel - Zenú, Colcafé, Acerías Paz del Río, Fabricato y Tejicondor, Cadenalco y la Compañía Nacional de Chocolates. Su expansión al sector financiero se produjo con la compra del Banco de Colombia, el cual, tras la fusión con el BIC, se convirtió en Bancolombia [23].

La economía del país ha ido mejorando a través de los últimos años. Después de pasar por una crisis económica hacia finales de los años 90, donde la producción industrial y las ventas iban en descenso, hubo una caída del PIB, un aumento del déficit fiscal y un incremento del desempleo,

alcanzando un nivel histórico de 20%, el país se ha ido recuperando y el panorama mejora. En los últimos tres años, entre los meses de enero y abril, la tasa de desempleo pasó de ser 18.3% a 16.9%. Por otra parte, el PIB creció 1.88% entre 2002 y 2003, y se espera que este año llegue a 4% [24]. Aunque en junio de este año la inflación fue del 0.6%, la más alta para igual período de los últimos cinco años, la variación acumulada de los últimos doce meses se ubica en 6.07%, resultado inferior en 1.14 puntos porcentuales frente a lo registrado en el mismo período del año anterior cuando llegó a 7.21% [25]. Esto demuestra que éste es otro indicador que ha ido disminuyendo con el paso de los años. La siguiente tabla muestra el comportamiento de algunos indicadores económicos entre 2002 y 2004 [26]:

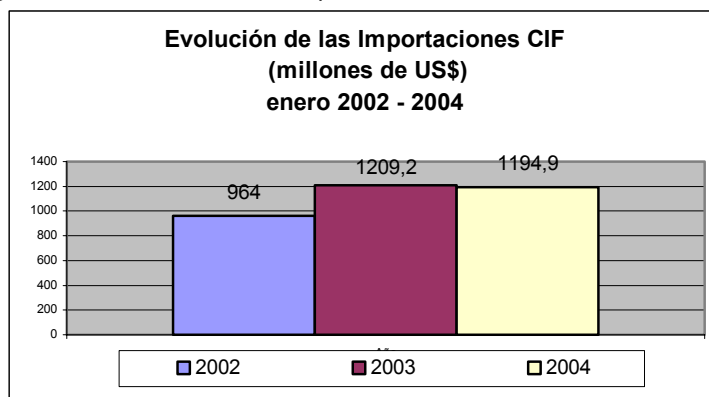
Tabla 2: Indicadores Económicos Colombia 2002 – 2004

Variable	2002	2003	2004 (Actual)
Variación P.I.B. Real	1.76%	3.64%	4.00% (Proyectado Dic 2004)
Desempleo a Abril	18.30.%	17.90%	16.90%
Déficit Fiscal Porc. PIB	-3.59%	-2.80%	-2.50% (Pactado FMI)
IPC Abril Anual	5.62%	7.85%	5.49%
Tasa Repos B.R.	5.25%	7.25%	6.75% (Actual)
DTF E.A.	7.70%	7.92%	7.89%
TRM a Cierre de Año	\$2864.79	\$2778.21	\$2724.92
Devaluación Corrido del Año a cierre de Abril	-0.69%	0.80%	-1.91%
Índice. Tasa Cambio Real	132.17	135.51	126.25

Fuente: Banco de Crédito.

El comportamiento de las importaciones y exportaciones en los últimos años muestra la mejora en la economía colombiana. Aunque las importaciones en el mes de enero de 2004 disminuyeron 1.2% con respecto al mismo mes de 2003, entre 2002 y 2003 pasaron en valor CIF de US\$964.8 millones a US\$ 1.209,2 millones. En el siguiente gráfico se muestra la evolución de las importaciones CIF entre enero de 2002 y 2004 [27]:

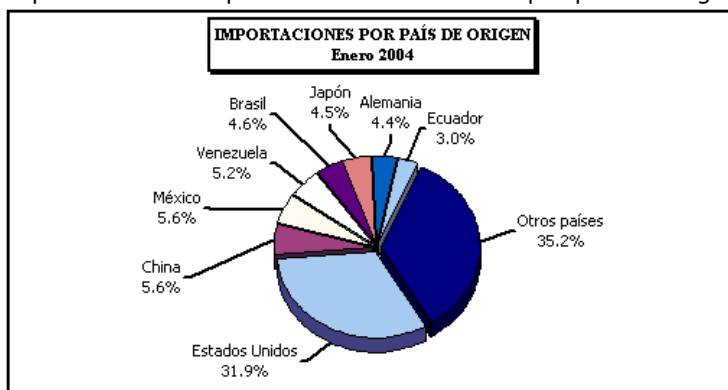
Figura 3: Evolución de las Importaciones CIF – enero 2002 – 2004



Fuente: Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Según estadísticas del Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales, el principal origen de las importaciones colombianas en enero de 2004 fue Estados Unidos, que representa el 31.9% de las compras externas totales. Los principales productos importados de este país fueron aviones y demás aeronaves de peso en vacío superior a 15.000 Kg., maíz amarillo, volquetes automotores concebidos para utilizarlos fuera de la red de carreteras, y los demás grupos electrógenos de corriente alterna. El segundo proveedor comercial fue China, del cual se importaron bienes con una participación del 5.6% de las compras totales. Estas importaciones fueron constituidas principalmente por teléfonos y los demás aparatos de radiotelefonía o radiotelegrafía. El tercer país fue México, cuyas compras estuvieron representadas por teléfonos y demás aparatos receptores de televisión en colores. Otros países que ocuparon un lugar importante en las importaciones colombianas fueron Venezuela (5.2%) y Brasil (4.6%). En el siguiente gráfico se muestra la participación de las importaciones colombianas por país de origen en enero de 2004 [27]:

Figura 4: Participación de las Importaciones Colombianas por país de origen – Enero 2004

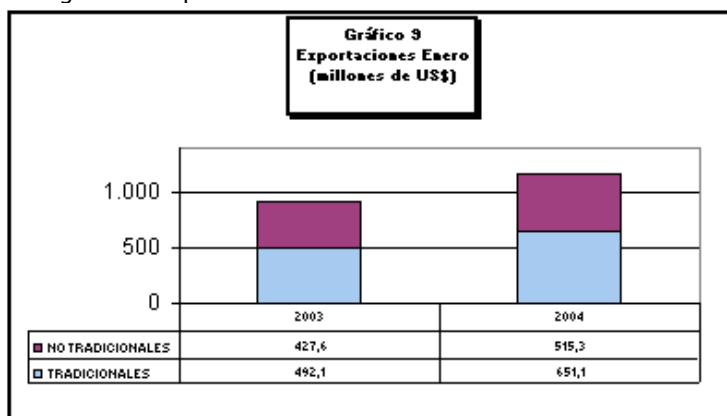


Fuente: Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales.

El principal destino de las importaciones colombianas en enero de 2004 lo constituyeron cinco departamentos que representan el 92.9% del valor CIF. Estos fueron Bogotá, Antioquia, Valle del Cauca, Atlántico y Bolívar. En Bogotá las mayores compras corresponden a aeronaves tales como helicópteros y aviones de peso en vacío superior a 15.000 Kg. En Bolívar correspondieron a productos plásticos e hidrocarburos acíclicos propeno (propileno). En Atlántico se destacaron las compras de abonos minerales o químicos nitrogenados, úrea, incluso en disolución acuosa, sulfato de amonio; sales dobles y mezclas entre sí de sulfato de amonio y nitrato de amonio. En Antioquia y Valle del Cauca predominaron productos como maíz, maíz duro amarillo, aceite de soya y sus fracciones, incluso refinado, pero sin modificar químicamente y aceite en bruto incluso desgomado [27].

Las exportaciones colombianas crecieron, según datos del Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales, 26.8% en enero de 2004, con respecto al mismo período del año anterior. Esto se debió al aumento de las exportaciones tradicionales y de las no tradicionales, las cuales crecieron 32.3% y 20.5% respectivamente. En el siguiente gráfico se muestra el comportamiento de las exportaciones colombianas en enero de 2003 y 2004 [27]:

Figura 5: Exportaciones Colombianas Enero 2003 – 2004



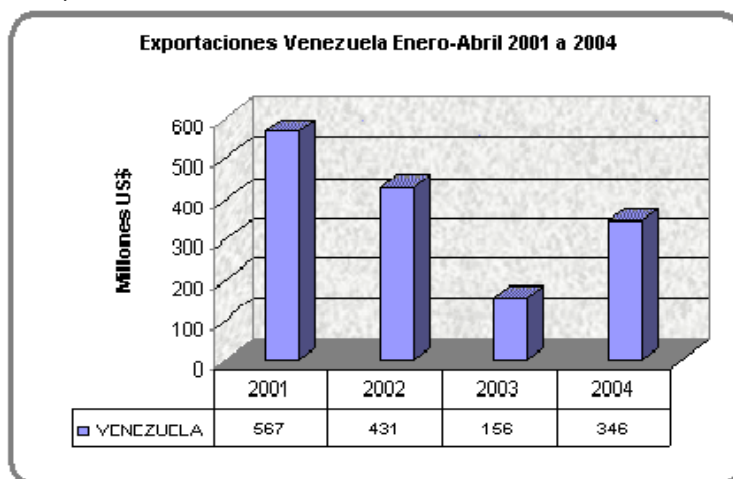
Fuente: Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales.

En las exportaciones tradicionales las ventas de carbón tuvieron un incremento del 113.8%, el ferroníquel del 59.5%, y el café del 16%. También aumentaron los volúmenes exportados, con excepción del ferroníquel que descendió [27]. Por otro lado, las exportaciones de productos no tradicionales crecieron 13.1% en los primeros cuatro meses del año, pasando de 2.167 millones de dólares, a 2.453 millones. El comportamiento de la economía colombiana y el dinamismo de las exportaciones permiten prever que las ventas externas no tradicionales podrían alcanzar los 7.800 millones de dólares, unos 800 millones de dólares más que en 2003. Un crecimiento de esta magnitud permitiría la creación de cerca de 15 mil nuevos empleos directos, con lo que las exportaciones estarían generando bienestar económico y social para los colombianos [28].

El principal destino de las exportaciones de no tradicionales entre enero y abril de 2004 fue Estados Unidos, con un comportamiento similar al de los primeros cuatro meses de 2003, según datos de Proexport. Las ventas pasaron de 759 millones de dólares a 757 millones, con un decrecimiento de 0.2%, debido básicamente a menores exportaciones de oro, flores, banano y cemento portland. Las exportaciones de textiles y confecciones, manufacturas de cuero, entre otros, continuaron con su dinámica de crecimiento, al registrar un 10% y un 11% de incremento respectivamente durante el período. Se calcula que las ventas externas de no tradicionales a Estados Unidos alcancen 2.400 millones de dólares al finalizar 2004 [28].

Según Proexport, el segundo destino de las exportaciones colombianas de bienes no tradicionales entre enero y abril de 2004 fue Venezuela, quien jalonó el crecimiento de las ventas con un aumento del 122% frente a los primeros cuatro meses de 2003. Sin embargo aún no se llega a los niveles del período enero – abril de 2002, cuando este tipo de exportaciones sumaron 429 millones de dólares. Se espera que al finalizar 2004 las ventas de no tradicionales a Venezuela sumen alrededor de 1.150 millones de dólares. Estas exportaciones correspondieron a productos como vehículos, plásticos y sus derivados, textiles, los correspondientes al sector agrícola y pecuario, confitería, autopartes, metalmecánicos, cueros y sus manufacturas y confecciones, entre otros. En el siguiente gráfico se muestra el comportamiento de las exportaciones de bienes no tradicionales a Venezuela de los primeros cuatro meses del año entre 2001 y 2004 [28]:

Figura 6: Exportaciones Colombianas a Venezuela Enero – Abril 2001 a 2004



Fuente: DANE

El tercer destino de las exportaciones de no tradicionales fue Ecuador, donde las ventas de pasaron de 230 millones de dólares, entre enero y abril de 2003, a 277 millones de dólares en igual período de 2004. Según Proexport, este incremento del 20% se debe a la venta de energía

eléctrica por parte de ISA a este país. El cuarto destino de este tipo de exportaciones fue la Unión Europea, con un incremento del 4%. Este aumento obedeció a ventas de minerales, desperdicios de metales, y confecciones. Los países con mayores crecimientos dentro de la Unión Europea fueron el Reino Unido, con el 36%, y España, con el 11% [28].

2.3. INDUSTRIA TEXTIL COLOMBIANA

Textiles y confecciones es uno de los sectores productivos más importantes en Colombia, con una trayectoria de más de cien años; representa el 9% del total de la producción industrial, proporción de la cual exporta el 30%. Este sector posee fortalezas derivadas de la producción nacional de diferentes materias primas como: algodón, lana, fibras manufacturadas, hilos, telas y prendas confeccionadas, entre otras. Como resultado de estos factores se ha adquirido una excelente competitividad en ropa para bebés y niños, ropa interior, ropa deportiva, artículos denim y pantalones de pana, entre otros [29].

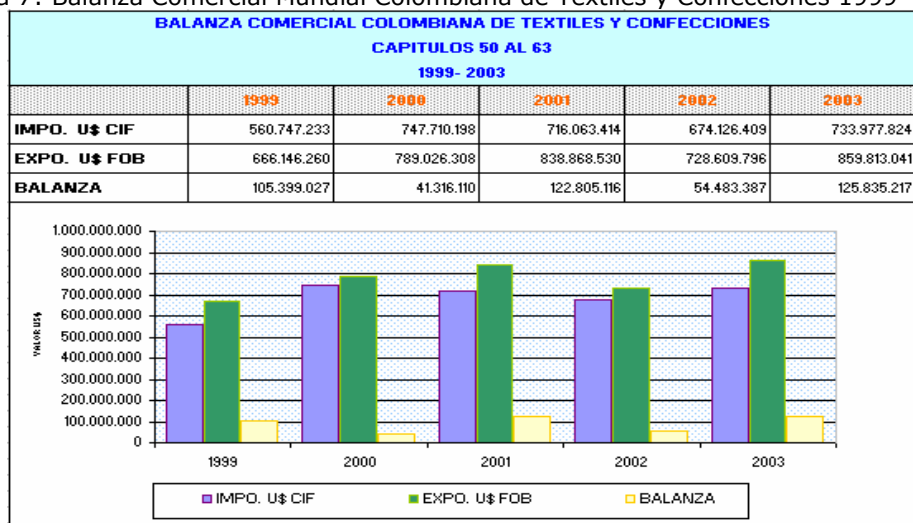
La infraestructura y disponibilidad de capacidad instalada en las plantas de la industria, permiten especial dinamismo en los procesos productivos. La integración vertical de la misma, hace que la manufactura de varios procesos: hilado, tejido, acabado, diseño, cortado, lavado, bordado, tintura y estampado; se elabore de forma conjunta. Así, las plantas de producción cumplen con requisitos y parámetros establecidos a nivel internacional, en aspectos laborales, ambientales y de salud, y controles de calidad como el SQC e ISO 9000 [29]. El sector genera doscientos mil empleos directos y ochocientos mil indirectos. Además, está comprometido con un enorme esfuerzo de modernización con el objeto de aumentar la producción de excelentes telas y acabados que estén a la altura para competir en los mercados internacionales y satisfacer el consumidor [30].

Antes de la apertura económica de 1991 la industria del sector textil y confecciones se encontraba protegida, el arancel promedio era 60% y para importar se requería de licencia previa. Después de la apertura, el arancel promedio pasó a 17.1% y la importación fue libre. Con la baja del arancel, las importaciones aumentaron, pero no se desestimuló el contrabando, el cual ha sido el más duro flagelo que ha tenido que enfrentar la industria textil colombiana. Con la apertura económica la industria textil ha estado bajo las presiones de la economía global y ha tenido que enfrentar la fuerte competencia internacional [31].

En el mercado globalizado tuvo que confrontar las nuevas tecnologías, los altos índices de productividad, la volatilidad de la moda, la entrega inmediata y la guerra de los precios con los países asiáticos. Para esto buscó la presencia en los mercados internacionales con la negociación de acuerdos comerciales, como el Grupo de los Tres (G-3) con México y Venezuela, la Ley de

Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de las Drogas (ATPDEA) con Estados Unidos, Bolivia, Ecuador y Perú, la Comunidad Andina de Naciones (CAN) con Bolivia, Ecuador, Perú y Venezuela, y en un futuro el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos. Las amenazas a las que está expuesta en el mundo globalizado son el gran competidor, China, y el Area de Libre Comercio de Centroamérica (CAFTA) [31]. A continuación se muestra un gráfico con la balanza comercial mundial colombiana de textiles y confecciones entre 1999 y 2003 [31]:

Figura 7: Balanza Comercial Mundial Colombiana de Textiles y Confecciones 1999 – 2003



Fuente: Asociación Colombiana de Productores Textiles (ASCOLTEX)

El estancamiento en las exportaciones del sector agropecuario y minero por el sobre costo que se maneja ha llevado al aumento en el valor de las exportaciones de manufacturas. Para el sector textiles y confecciones este fenómeno ha sido muy favorable, pues después de estar en crisis en la década de los noventa, ha presentado una recuperación notable. Para el año 2000 las ventas al exterior crecieron en un 16%, dirigiéndose sus ofertas principalmente a los Estados Unidos, Venezuela, Ecuador, Perú y México. Ese año facturó, según datos de los organizadores de Colombiatex, más de 2 mil millones de dólares a los mercados externos [32].

En materia de exportaciones, el comportamiento del sector desde el año 2000 no ha sido estable. Para el 2002 las exportaciones bajaron cerca del 15% con respecto al 2001, llegando a US\$ 729.000.000 [33]. De acuerdo con las cifras oficiales del DANE, en el periodo enero – julio de 2003 las exportaciones del sector alcanzaron US\$ 464 millones, un 11.46% mas que en el mismo periodo de 2002, presentando un aumento de US\$ 47.7 millones en las exportaciones del país [34]. Para este año y los siguientes se espera que esta cifra continúe aumentando y que sobrepase los US\$ 1.000.000.000. A continuación se muestra un gráfico con el comportamiento de las exportaciones del sector entre 2000 y 2003.

Figura 8: Exportaciones Colombianas Sector Textiles y Confecciones 2000 - 2003



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - Cálculos Proexport-Colombia

2.3.1. Confecciones

Dentro del sector textiles y confecciones, el subsector confecciones es el más importante. A continuación se presenta un gráfico de la participación por subsectores en las exportaciones colombianas en 2003:

Figura 9: Sector Textiles y Confecciones Participación por Subsectores – Año 2003

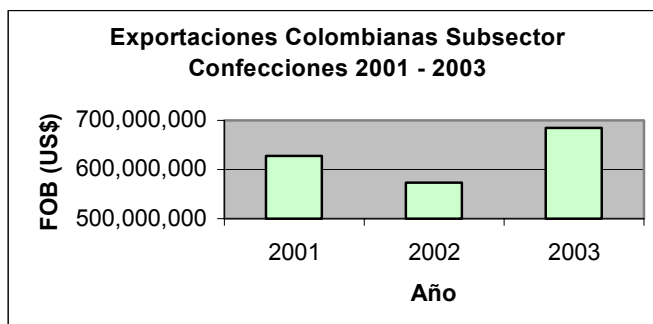


Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE - Cálculos Proexport-Colombia

En el país hay más de 5000 establecimientos de confección, de los cuales, sólo el 5% exportan. Estas exportaciones representan más del 70% de las totales del sector [35]. Se cuenta con 10.000 fábricas, la mayoría son pequeñas, el 50% tiene entre 20 y 60 máquinas. Las principales ciudades son Medellín, Bogotá, Cali, Pereira, Manizales, Barranquilla, Ibagué y Bucaramanga. Algunos de los grandes líderes contratan y subcontratan bajo su propio control de calidad y tienen facilidades de corte y de costura [36].

Las exportaciones del subsector confecciones han ido en aumento. Se pasó de exportar US\$ 627.224.080 en el año 2001, a exportar en 2003 US\$ 684.830.176. Entre enero y marzo de 2004 se han exportado US\$ 166.353.483 [33]. A continuación se muestra un gráfico del comportamiento de las exportaciones del subsector entre 2001 y 2003:

Figura 10: Exportaciones Colombianas Subsector Confecciones 2001 - 2003



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - Cálculos Proexport-Colombia

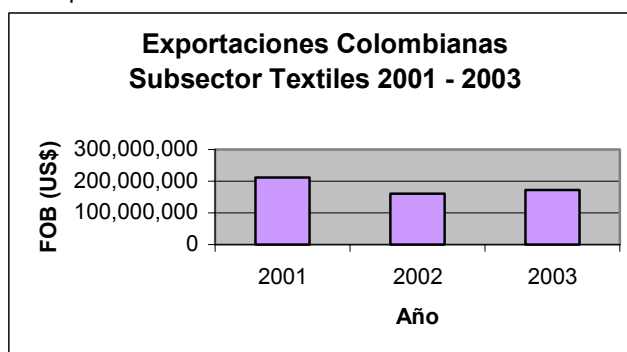
2.3.2. Textiles

La industria textil en Colombia produce al año aproximadamente 800 millones de m² de tela en algodón, poliéster, nylon, viscosa y lana; lo mismo que driles, satines, popelinas de algodón y mezclas con fibras naturales y manufacturadas. Medellín es el corazón de la industria textil colombiana de tejido plano y punto en fibras naturales y manufacturadas. Bogotá es el segundo centro más importante [36].

La industria textil colombiana representa el 10% del sector manufacturero del país. Las principales compañías del sector textil están localizadas en la Región Andina. Antioquia que produce el 53% de los productos más tradicionales, siguiendo en importancia Bogotá con el 37% de la producción [36].

El comportamiento del subsector textil en materia de exportaciones no ha sido uniforme. Mientras las exportaciones de confecciones han ido en aumento en los últimos años, las de textiles han disminuido. Se pasó de exportar en 2001 US\$ 211.879.041 a exportar US\$ 172.956.140 en 2003 [33]. A continuación se presenta un gráfico con la conducta de las exportaciones del subsector entre 2001 y 2003:

Figura 11: Exportaciones Colombianas Subsector Textiles 2001 - 2003



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - Cálculos Proexport-Colombia

2.4. SARAZA S. A.

2.4.1. Reseña Histórica

SARAZA S. A. es una microempresa dedicada a la fabricación de artículos de lencería. Empezó en la década de los setentas como una cooperativa de campesinas en La Balsa-Chía, Cundinamarca. La cooperativa fue fundada por Lucrecia Bernal de Londoño, quien aportó el conocimiento en las técnicas de tejido, Beatriz Malo de Mejía, quien contribuyó con el terreno donde más adelante se construyó la casa donde trabajaban las campesinas, y María Teresa Uribe, quien era la encargada de realizar los diseños de lo que se producía. La cooperativa se fundó con el propósito de darle a más de cuarenta campesinas una manera de recibir ingresos y sacar adelante sus familias.

Al principio, se les enseñó a las campesinas la técnica de tejido artesanal, es decir, tejido en crochet, dos agujas y macramé. También fueron dirigidas en la creación de nuevos diseños que tuvieran aceptación en el mercado. Durante este tiempo la cooperativa se dedicó a la confección de sacos, los cuales exportaban a Holanda. Cuando Lucrecia Bernal de Londoño murió la cooperativa se descuidó y las otras fundadoras se dedicaron a otras actividades.

En 1983, Silvia Londoño, nieta de Lucrecia Bernal de Londoño, tomó la dirección de la cooperativa, y ésta nuevamente empezó a comercializar sus sacos en algunos almacenes. Entre 1983 y 1991 la cooperativa continuó con la comercialización de sus productos, hasta que vio la posibilidad de tejer artículos para el hogar que se pudieran vender en BIMA. Fue así como Silvia Londoño le enseñó al grupo de campesinas el tejido en telar horizontal y vertical, y empezaron a producir tela para tapicería, tapices, tela para edredones, cojines y tapetes. La técnica manual que los miembros de la cooperativa habían aprendido se incorporó al proceso de manufactura de los artículos para el hogar.

En octubre de 1992 se constituyó SARAZA S. A. en la ciudad de Bogotá. Desde ese momento se dejó de trabajar con la cooperativa como tal, y se empezó a entrenar hombres y mujeres en el uso del telar. Algunas de las mujeres pertenecientes a la cooperativa empezaron a trabajar para SARAZA S. A. Luego, la empresa dejó de venderle sólo a MUEBLES BIMA S.A., y entró en el mercado nacional con las grandes cadenas y una gran variedad de productos.

Actualmente la empresa creó la marca BANDANA y le vende a EXITO, CARREFOUR, DISTRIHOGAR, DINI, entre otros. Cuenta con una serie de talleres satélites, donde los productos son confeccionados por hombres y mujeres formados en sus instalaciones principales, que cuentan con el apoyo de la empresa para la adquisición de telares. Estos talleres producen artículos exclusivamente para SARAZA S. A., quien suministra la materia prima necesaria para su confección, asegurando la calidad del producto terminado.

2.4.2. Ubicación

El taller de SARAZA S. A. se encuentra ubicado en la Calle 92A No. 39 – 42, en la ciudad de Bogotá.

2.4.3. Productos

Lencería en telar manual que incluye:

- Individual Largo
- Individual telar liviano
- Servilleta telar nuditos
- Camino de Mesa
- Delantal telar
- Coge olla telar
- Guante telar
- Mantel Telar 1.40 x 1.40 telas varias y unicolor
- Mantel Telar 1.40 x 1.70 telas varias
- Mantel Telar 1.40 x 2.20 telas varias
- Mantel Telar 1.80 x 1.80 telas varias y unicolor
- Tapete algodón 0.60 x 0.80
- Tapete baño 0.50 x 0.70
- Tapete algodón 1.50 x 1.00
- Cojín

2.4.4. Clientes en Colombia

Entre sus clientes se encuentran:

- Éxito
- Carrefour
- Los Tres Elefantes
- Muebles BIMA
- Carulla – Vivero
- DINI
- Distrihogar
- Habitat Store
- Pequeños Almacenes: El Cesto, Whiedra, Coralcosta, Camila y Camila.

2.4.5. Proveedores

Los proveedores de los hilados utilizados como materia prima son:

- COLTEHILOS LTDA.
- TEXTILES MIRATEX S.A.: Es una de las principales productoras de hilazas naturales sintéticas y artificiales del país y cuenta con certificado de calidad ISO – 9000.

2.4.6. Ventas

Las ventas de la empresa correspondientes al último año fueron:

Tabla 3: Ventas noviembre 2003 – octubre 2004 SARAZA S.A.

MES	VENTAS
Noviembre	\$ 42,758,500
Diciembre	\$ 38,058,500
Enero	\$ 16,739,500
Febrero	\$ 28,000,000
Marzo	\$ 26,062,000
Abril	\$ 38,061,500
Mayo	\$ 43,236,000
Junio	\$ 25,374,000
Julio	\$ 46,794,500
Agosto	\$ 32,859,000
Septiembre	\$ 34,513,500
Octubre	\$ 33,959,182
TOTAL	\$406,416,182

3. ESTUDIO DE MERCADOS

Los productos seleccionados para exportar a las ciudades de Chicago, Illinois, y Wilmington, North Carolina, en Estados Unidos, individuales, servilletas y manteles fabricados con materiales que tienen un 100% de poliéster, pertenecen al sector textiles y confecciones. Dentro de este sector, hacen parte del subsector confecciones. Y en confecciones, corresponden a artículos de lencería elaborados en telar manual.

3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1.1. Análisis del Sector

3.1.1.1. Estructura Actual del Mercado Colombiano

En Colombia el sector textiles y confecciones se encuentra dividido en dos subsectores: textiles y confecciones. El subsector confecciones a su vez se encuentra subdividido principalmente en prendas de vestir y ropa para casa en general. Dentro de prendas de vestir se pueden encontrar los sectores de textiles, insumos para la confección, confecciones, cueros, manufacturas de cuero y calzado. Dentro de ropa para casa se incluye ropa de mesa, cama, cocina y tocador en diversos materiales como algodón, fibras sintéticas, artificiales, lana y pelo fino, con tejido de punto o plano.

Los productos de SARAZA S. A. se pueden clasificar como ropa de mesa de punto de fibras sintéticas o artificiales. El mercado nacional de estos productos es básicamente artesanal, pues la mayoría son elaborados en telar manual. Los diseños y la calidad varían de acuerdo con las materias primas utilizadas en la confección y el ingenio del artesano.

Según datos de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales las importaciones de estos productos en los últimos años han disminuido en un 28% [38]. La mayoría de estas compras son provenientes de países asiáticos.

Estos productos son comercializados a través de almacenes de cadena como ÉXITO, CARREFOUR Y CARULLA - VIVERO, almacenes especializados en artículos del hogar como HOMECENTER, MUEBLES BIMA y DISTRIHOGAR, y tiendas pequeñas como HABITAT STORE, CORALCOSTA y BRISSA. Los productos se pueden encontrar en los almacenes individualmente sin ningún tipo de empaque o empacados en plástico con especificaciones de cuidado y contenido. También se pueden encontrar conjuntos de 3, 4 y 6, e incluso algunos que incluyen mantel y servilletas compañeras.

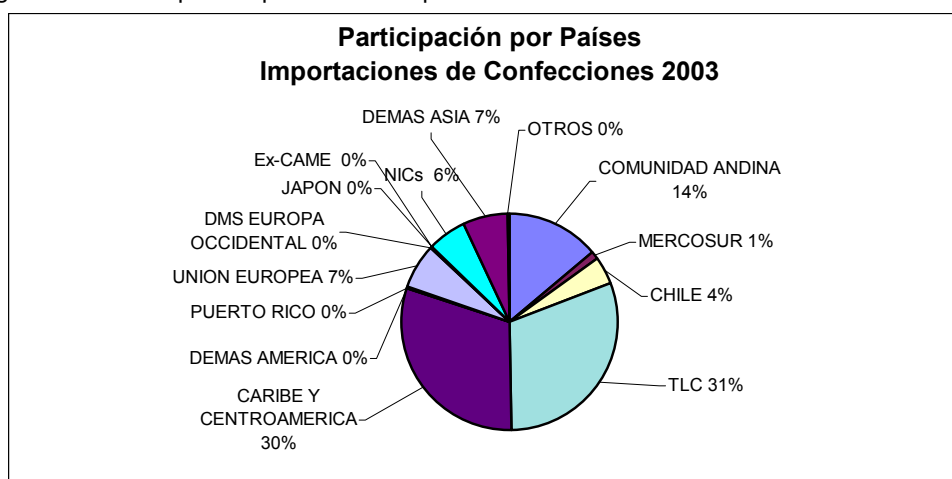
El mercado colombiano no se mueve por la moda sino por el precio. Los consumidores se pueden dividir en dos grandes grupos: quienes compran en grandes cantidades, que buscan artículos de bajo precio y buena calidad y no les importa si el producto es común, y quienes compran a cualquier precio, mientras sea de buena calidad y de diseños exclusivos. Estos dos grupos se mueven entre los almacenes de cadena y las tiendas especializadas.

3.1.1.2. Importaciones y Exportaciones a Nivel de Colombia

Los productos que la empresa SARAZA S. A. quiere exportar pertenecen a la partida arancelaria No. 6302530000, descritos como las demás ropas de mesa, de fibras sintéticas o artificiales. Las importaciones y exportaciones de estos productos en Colombia han tenido un comportamiento positivo, pues mientras las exportaciones han aumentado en los últimos años, las importaciones han disminuido.

Estos productos pertenecen al subsector de confecciones, dentro del sector textiles y confecciones. Las importaciones del subsector en los últimos años han tenido un comportamiento irregular. Según informes del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), entre 2001 y 2002 se incrementaron en un 2%, mientras que entre 2002 y 2003, disminuyeron en un 4%, pasando de US\$ 89.443.000 a US\$ 86.154.000. Esto muestra que los productos extranjeros cada vez son menos aceptados en el país. El principal origen de estas importaciones en el año 2003 fue Estados Unidos, con US\$ 25.168.000, seguido por Panamá y Zona Franca, con US\$ 25.277.000, y Ecuador, con US\$ 8.476.000 [37]. En el siguiente gráfico se muestra la participación por países de las importaciones de confecciones en 2003:

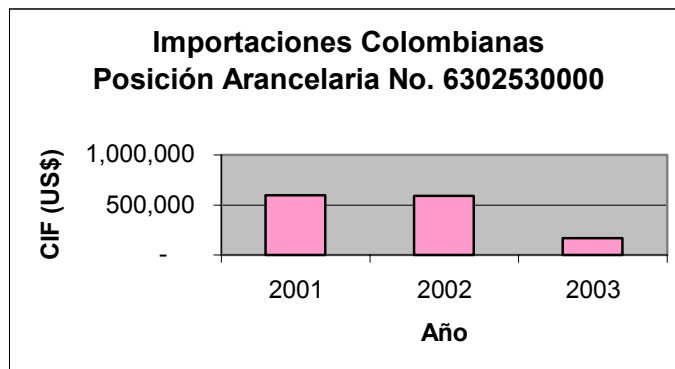
Figura 12: Participación por Países Importaciones Colombianas de Confecciones - 2003



Fuente: Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con base en datos DANE-DIAN

Las importaciones de las demás ropas de mesa, de fibras sintéticas o artificiales en Colombia han disminuido en los últimos años. Según datos del Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), las importaciones pasaron de US\$ 598.964 en el año 2001, a US\$ 166.483 en 2003, disminuyendo en un 28% [38]. El siguiente gráfico muestra el comportamiento de las importaciones colombianas de estos productos entre 2001 y 2003:

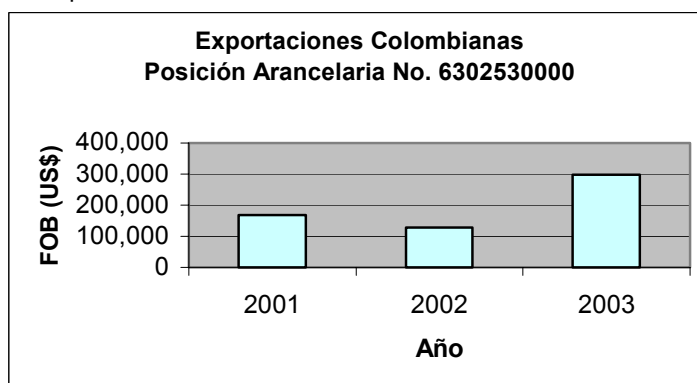
Figura 13: Importaciones Colombianas Posición Arancelaria No. 6302530000



Fuente: Sistema estadístico de Comercio Exterior - DIAN

Las exportaciones colombianas de estos productos han tenido un comportamiento irregular. Pasaron de US\$ 167.580, en el año 2001, a US\$ 128.001, en 2002. En 2003 se recuperaron, llegando a US\$ 297.532, lo que se puede interpretar como una mayor aceptación de estos productos en el extranjero. Entre enero y marzo de este año se han exportado US\$ 57.811 [39]. La siguiente gráfica muestra el comportamiento de las exportaciones colombianas de estos productos entre 2001 y 2003:

Figura 14: Exportaciones Colombianas Posición Arancelaria No. 6302530000



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - Cálculos Proexport-Colombia

El principal destino de las exportaciones colombianas de estos productos en el año 2003 fue Venezuela con US\$ 165.936. Antes de ese año, las ventas a ese país habían tenido un

comportamiento positivo, pasando de US\$ 95.964 a US\$ 103.215, entre 2001 y 2002. Perú y Ecuador con US\$ 70.628 y US\$ 34.434, respectivamente, fueron los siguientes destinos más importantes durante el 2003. En los primeros meses de este año, Venezuela y Perú han sido los principales destinos seguidos por Cuba y Ecuador [39]. En el siguiente gráfico se muestra la participación de los destinos de las exportaciones del producto en el año 2003 [39]:

Figura 15: Destinos Exportaciones del Producto – Año 2003



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - Cálculos Proexport-Colombia

Los departamentos de origen de las exportaciones de estos productos durante el 2003 fueron Cundinamarca y Antioquia. Desde el primero se exportaron US\$ 162.140, provenientes de ocho empresas. Las ventas de Antioquia fueron US\$ 135.392, provenientes de tres empresas [39]. En el siguiente gráfico se muestra la concentración regional de las exportaciones de estos productos [39]:

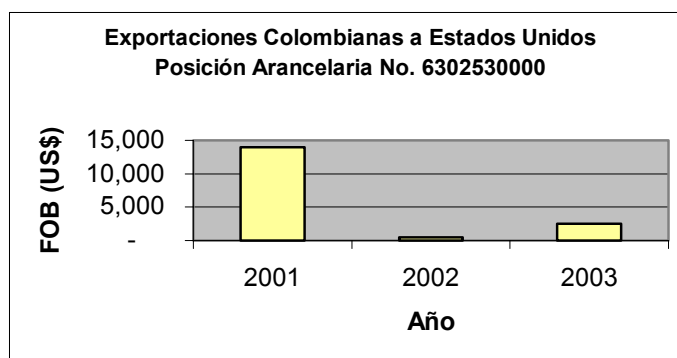
Figura 16: Concentración Regional de las Exportaciones – Año 2003



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - Cálculos Proexport-Colombia

Las exportaciones colombianas a Estados Unidos de estos productos en los últimos años no han sido regulares. Según información de Proexport, entre 2001 y 2002, las exportaciones disminuyeron un 97%, pasando de US\$ 13.930 a US\$ 448. En 2003, se recuperaron, llegando a US\$ 2.524, y entre enero y abril de este año, se han vendido US\$ 648 [39]. Esto muestra que hay mayor aceptación de los productos colombianos en Estados Unidos y que las posibilidades de comercializarlos son buenas. El siguiente gráfico muestra el comportamiento de las exportaciones colombianas a Estados Unidos entre 2001 y 2003:

Figura 17: Exportaciones Colombianas a Estados Unidos Posición Arancelaria No. 6302530000 – 2001 – 2003



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - Cálculos Proexport-Colombia

3.1.1.3. Estructura Actual del Mercado en Estados Unidos

El sector textil en Estados Unidos, el subsector de textiles y lencería para el hogar está conformado por los artículos hechos de materiales textiles para uso residencial e institucional, en alcobas, baños, comedores y cocinas [40].

La industria de los textiles para el hogar ha tenido una gran reestructuración en los últimos años, en respuesta a un ambiente de ventas altamente competitivo. Por otra parte, el empleo generado por la industria de los textiles para el hogar en Estados Unidos ha disminuido en los últimos años, principalmente por el incremento de la automatización en esta industria [40].

Los textiles para el hogar incluyen la ropa de cama, como sábanas, fundas, cubrelechos, cobijas y almohadas, para el baño, para la cocina, mantelería, cortinas, entre otros [40].

La principal materia prima usada para la manufactura de los textiles para el hogar es el algodón, usado casi en el 70% de estos artículos. El resto de los artículos se elaboran con fibras artificiales, principalmente poliéster. El uso de una u otra fibra depende del propósito del producto y de las tendencias de la moda [40].

Los productores de lencería para el hogar son de dos tipos: Empresas tejedoras de algodón que fabrican estos artículos con materiales producidos en la misma tejedora, y empresas que elaboran los textiles para el hogar cortando y cosiendo materiales comprados previamente. Las principales empresas tejedoras generalmente producen un amplio rango de productos para todos los segmentos del mercado, operan a gran escala y emplean más de 10.000 trabajadores, mientras que las pequeñas firmas, que cortan y cosen, producen un rango limitado de productos para nichos específicos del mercado a una menor escala y emplean menos de 5 trabajadores. Mientras que las primeras se localizan principalmente al sureste de Estados Unidos, las segundas están a lo largo de todo el país [40].

Para permanecer competitivos, los principales productores de textiles para el hogar se han fusionado o han reestructurado sus empresas introduciendo mejoras tecnológicas para reducir costos y ganar una capacidad de producción, para nuevas líneas de producto y para apoderarse de una mayor porción del mercado. También se han creado alianzas estratégicas con los detallistas con el propósito de desarrollar nuevos productos y promover marcas [40]. En el siguiente gráfico se muestra la estructura de la industria de textiles para el hogar en Estados Unidos [40]:

Tabla 4: Industria de Textiles para el Hogar en Estados Unidos

INDUSTRIA DE TEXTILES PARA EL HOGAR EN ESTADOS UNIDOS		
Proceso de Producción	Materia Prima	Principales Productos
Fábricas tejedoras integrales: <ul style="list-style-type: none"> • Preparación de la fibra. • Hilado. • Tejido. • Proceso de teñido, estampado y terminado. • Corte y Confección. 	Algodón: 69% de contenido de fibra en textiles para el hogar. Fibras artificiales: principalmente poliéster.	<ul style="list-style-type: none"> • Cobija. • Ropa de Cama. • Mantelería. • Lencería para baño y cocina. • Cortinas y tapicería. • Tapices para colgar en la pared.
Industrias de Corte y Confección <ul style="list-style-type: none"> • Compra de materiales. • Corte y confección. 		

Fuente: U.S. Internacional Trade Commission

Dentro de los textiles para hogar, baño y cocina, los artículos que se producen en mayor cantidad son las toallas de algodón terry. De acuerdo con el U. S. Census Bureau, en el año 2001 se produjeron 34 millones de docenas de este tipo de toallas, mientras que sólo se produjeron 15 millones de docenas tanto de fundas como de sábanas y sobesábanas [40].

Para lencería de cocina se pueden encontrar conjuntos de 2, 4, 6, 8 y 12 puestos en formas cuadradas, rectangulares, redondas y ovaladas, compuestos por manteles, servilletas e individuales. Todo esto también se puede encontrar por separado.

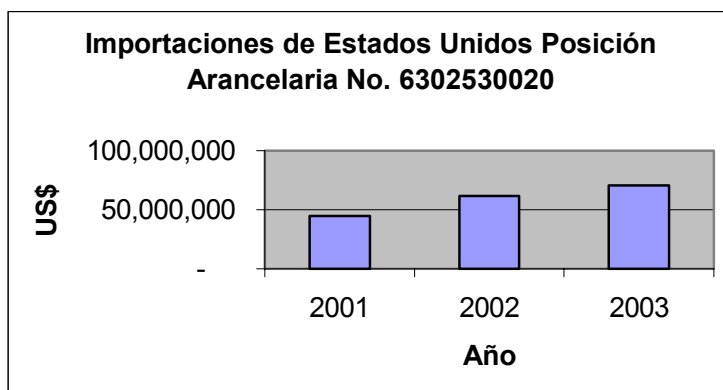
Hay muchos productos fabricados en plástico, que por su durabilidad y bajo precio están desplazando a los fabricados en tela. Por eso, los productos se deben enfocar a la clase media y alta, donde se pueden ofrecer artículos con mayor valor agregado.

Hay productos fabricados en Estados Unidos y otros importados principalmente de la India, China y Pakistán.

3.1.1.4. Importaciones y Exportaciones a Nivel de Estados Unidos

En Estados Unidos, las importaciones de los productos pertenecientes a la posición arancelaria No. 6302530000, descritos como las demás ropas de mesa, de fibras sintéticas o artificiales, han tenido un comportamiento positivo en los últimos años. Según datos del US International Trade Comisión (USITC), entre 2001 y 2003, tuvieron un incremento del 97%, pasando de US\$54.686.900 a US\$ 107.944.200. Los principales países de origen de estas compras en el año 2003 fueron China, con el 35%, México, con el 27.6% e India, con el 13% [41]. Entre los subíndices de esta posición arancelaria, el de mayor volumen importado en los últimos años es el correspondiente a la posición arancelaria No. 6302530020, el cual tiene una participación del 65.2% del total [42]. Los productos de la empresa SARAZA S. A., pertenecen a este subíndice. A continuación se muestra un gráfico de las importaciones hechas por Estados Unidos de lo productos de esta subpartida arancelaria 2001 y 2003:

Figura 18: Importaciones de Estados Unidos Posición Arancelaria No. 6302530020 – 2001 – 2003



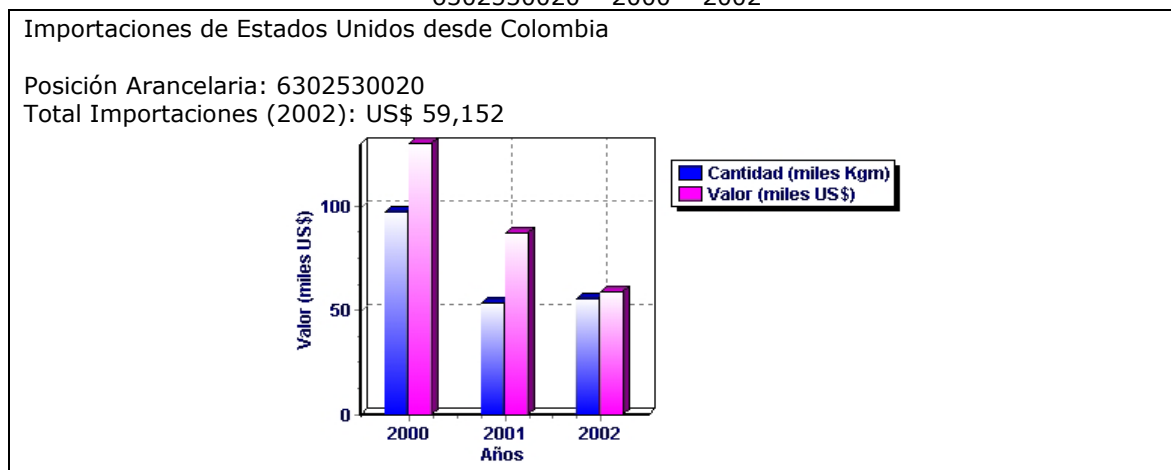
Fuente: U. S. International Trade Commission

El principal destino del total de las importaciones durante el 2003 fue Nueva York, con US\$21.187.600, que equivale al 19.6% del total. Le siguen Laredo, en el estado de Texas, y Los Ángeles, en California, con el 19.4%; y San Diego, en California, con el 8% [43]. Chicago, en Illinois, se encuentra en la posición número 15, con el 1.3% del total de importaciones [43]. En abril de este año, las importaciones totales de Estados Unidos de este producto tuvieron un valor

de US\$6.302.000. El principal origen fue China, con US\$ 2.506.000, seguido por México, con US\$1.915.000, y Taiwán, con US\$ 571.000. Entre enero y abril se han importado desde Colombia 36,730 unidades de estos productos por un valor de US\$ 40.000.000 [44].

Las importaciones de Estados Unidos desde Colombia de los productos de la posición arancelaria No. 6302530020 han tenido un comportamiento negativo en los últimos años. De acuerdo con Proexport, entre 2000 y 2002, disminuyeron en un 55%, pasando de US\$ 130.084 a US\$59.152. Aunque entre 2001 y 2002, hubo un incremento en el peso neto importado, el valor disminuyó. En 2003, se incrementaron en más del 53%, llegando a US\$ 109,918 [45], lo que muestra una mayor aceptación de los productos colombianos en el mercado de Estados Unidos, que se traduce en una oportunidad para su comercialización. En el gráfico siguiente se muestra el comportamiento de las importaciones desde Colombia entre 2000 y 2002:

Figura 19: Importaciones de Estados Unidos desde Colombia Posición Arancelaria No. 6302530020 – 2000 – 2002



Fuente: U.S. CENSUS BUREAU - U.S. Imports of Merchandise

Las exportaciones que realiza Estados Unidos de estos productos corresponden a los siguientes subíndices: 6302530015 y 6302530030. Estas exportaciones no corresponden a los productos que SARAZA S.A. está interesada en exportar.

De todo lo anterior se puede concluir que para SARAZA S.A. hay una oportunidad de comercialización de sus productos en el mercado de Estados Unidos, pues se presenta una mayor aceptación de este tipo de artículos en el mismo. El principal reto de ingresar a este mercado es el competir con productores posicionados como China, México e India.

3.1.2. Análisis de Mercado

3.1.2.1. Justificación del Mercado Objetivo

En materia de comercio exterior Estados Unidos ocupa una posición importante en el mundo, pues es el primer importador mundial de mercancía, representado por el 23% del total mundial. Estados Unidos es el principal socio comercial de exportación de Colombia, ya que hacia este mercado se dirigen el 44.3% de las exportaciones totales y el 33% de las exportaciones no tradicionales. Colombia tiene acceso preferencial libre de arancel en este país para 6.100 productos. Además, Estados Unidos es el primer inversionista a nivel mundial en Colombia, con el 44% de la inversión extranjera total [46].

La situación económica actual de Estados Unidos es relevante en comparación con la colombiana. Es la primera economía del mundo, con un PIB de 10.98 trillones de dólares, que es casi 100 veces el de Colombia. El desempleo es del 6% casi la tercera parte del de Colombia, que está en cerca del 16%. La inflación es del 1.9%, mientras que en Colombia es del 8.7%. El ingreso per capita es de US\$ 37.554 [47].

La población de Estados Unidos para el 2003 era de 293.970.506 habitantes, equivalente al 4.6% de la población mundial. La población económicamente activa es del 48%. Los hispanos, que son parte del mercado objetivo al que quiere llegar SARAZA S.A., representan cerca del 12% de la población, y se calcula que anualmente entran a Estados Unidos 350.000 inmigrantes hispanos [46]. La población en la ciudad de Chicago equivale al 0.98% del total, y los hispanos en esta ciudad representan el 26.02% [48]. En Wilmington, la población está representada por el 0.026% y los hispanos por el 2.63% [49].

Los principales socios comerciales de importación de Estados Unidos son Canadá (14.87%), México (10.11%) y Japón (9.16%), que representan en conjunto el 34.14% del mercado [47]. Con una participación del 0.42%, Colombia es el proveedor número 27 a nivel mundial y el cuarto a nivel latinoamericano después de México, Brasil y Venezuela [46].

La cercanía del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos hace bastante atractivo este mercado para las exportaciones colombianas. En textiles y confecciones Estados Unidos es el mayor socio comercial de Colombia, por eso el país debe tomar partido de esta situación para negociar durante el 2004 y lograr la aprobación del congreso antes de Julio de 2005, pues las preferencias del ATPDEA terminarán en el 2006 y se necesita un puente - TLC, entre este acuerdo y cualquier tipo de acuerdo FTAA/ALCA que será firmado [50].

Entre las fortalezas y ventajas que presenta la industria textil colombiana frente a sus competidores están [50]:

- Se encuentra a sólo 3 horas por aire y 4 días por mar.
- Se pueden realizar envíos directos del Atlántico colombiano a Miami, Jacksonville, Nueva York, Baltimore y Houston, y desde el pacífico a Los Ángeles y San Francisco.
- Hay vuelos directos a Miami, Nueva York, Los Ángeles, Houston, Memphis y Atlanta.
- Estados Unidos es el más importante socio de negocios, y hay un porcentaje significativo de fabricantes que realizan negocios con el mismo.
- Los productos alcanzan y superan los estándares de los mercados internacionales y se entregan a tiempo.
- Los costos de producción son competitivos comparados con los competidores de América Latina y CBI.
- Se cuenta con la metodología, infraestructura e instituciones para entrenar y potenciar trabajadores involucrados en la producción de vestuario.
- Se cuenta con flexibilidad para ofrecer paquetes completos.
- Los principales manufactureros pueden producir desde 20.000 hasta 1.000.000 unidades por mes.
- Las cantidades mínimas son menores que las de los principales competidores.
- Los grupos modulares pueden producir una gran variedad de estilos desde básicos hasta moda.
- Los ciclos eficientes de producción y entrega acoplados con transporte eficiente permite ofrecer precios muy competitivos Landed Duty Paid – LDP.

A todo lo anterior se le puede sumar el hecho que las empresas interesadas en importar los productos de la empresa SARAZA S. A. se encuentran ubicados en Estados Unidos, más exactamente en las ciudades de Chicago y Wilmington.

3.1.2.2. Tamaño del Mercado

Los productos de SARAZA S. A. están dirigidos a jóvenes y amas de casa que buscan decorar su mesa, cocina o jardín con diseños únicos, innovadores, frescos, coloridos, de alta calidad, a precios muy buenos. Estos artículos están enfocados a los hogares con hijos menores de 18 años de clase media y parte de clase alta, los cuales tienen un poder adquisitivo relativamente alto, y compran y valoran mucho más la exclusividad y el trabajo hecho a mano.

En la primera etapa de exportaciones, la empresa está interesada en exportar a Estados Unidos, específicamente a las ciudades de Chicago y Wilmington, ya que en estas se encuentran

ubicadas empresas interesadas en comercializar sus productos. Chicago está ubicada en el estado de Illinois, en la región de los grandes lagos, al norte del país, es una de las ciudades más importantes de Estados Unidos, y es la tercer zona metropolitana más poblada del país. Su gran tamaño brinda muchas oportunidades para el comercio y adicionalmente, cuenta con almacenes que venden accesorios de decoración del hogar.

Wilmington es una ciudad pequeña ubicada en el estado de North Carolina, al este medio de Estados Unidos. Por ser una ciudad pequeña no existe gran variedad de almacenes y es necesario viajar grandes distancias para encontrarlos. En accesorios decorativos para el hogar existe un almacén especializado dentro de la ciudad, Pottery Plus. También existen tiendas por departamento como KMart, Target y Dillard´s donde se pueden encontrar productos de lencería.

En Chicago el número total de hogares es de 1.061.964, de los cuales 632.558 son hogares familiares. De estos, el 48.45% tienen hijos menores de 18 años [48]. A continuación se muestra una tabla de las estadísticas de ingresos anuales de los hogares en esta ciudad en el año 2000 [52]:

Tabla 6: Estadísticas de Ingresos por Hogar en Chicago – 2000 [52]

Ingresos (US\$)	Cantidad	%
<i>Total Hogares</i>	<i>1,061,964</i>	
Menos 10,000	146,192	13.8
10,000 - 14,999	71,103	6.7
15,000 - 24,999	132,339	12.5
25,000 - 34,999	133,670	12.6
35,000 - 49,999	171,140	16.1
50,000 - 74,999	188,700	17.8
75,000 - 99,999	95,162	9.0
100,000 - 149,999	75,743	7.1
150,000 - 199,999	21,884	2.1
Más 200,000	26,031	2.5
Media Ingresos H	\$38,625	
Ingreso Per Capita	\$20,175	

Fuente: U.S. Bureau of the Census, Census 2000.

La clase media está conformada por los hogares que tienen ingresos anuales entre US\$ 50.000 y US\$ 130.000 [80]. Teniendo en cuenta que del mercado objetivo también hacen parte los hogares que pertenecen a la franja baja de la clase alta, para definir el tamaño del mercado se consideraron los hogares que tienen ingresos anuales entre US\$ 50.000 y US\$ 150.000. De esta manera, de los 306.456 hogares con hijos menores de 18 años, el 28.86% conforma el mercado objetivo [48]. Así, el tamaño del mercado en Chicago es de 103.782 hogares.

En Wilmington el número total de hogares es 34.268, de los cuales 17.360 son hogares familiares. Dentro de estos 7.021 hogares tienen hijos menores de 18 años [79]. A continuación se muestra una tabla de las estadísticas de ingresos anuales de los hogares en Wilmington en el año 2000 [51]:

Tabla 5: Estadísticas de Ingresos por Hogar en Wilmington – 2000

Ingresos (US\$)	Cantidad	%
<i>Total Hogares</i>	<i>34,268</i>	
Menos 10,000	5,591	16.3
10,000 - 14,999	2,821	8.2
15,000 - 24,999	5,488	16.0
25,000 - 34,999	4,835	14.1
35,000 - 49,999	5,292	15.4
50,000 - 74,999	5,099	14.9
75,000 - 99,999	2,240	6.5
100,000 - 149,999	1,658	4.8
150,000 - 199,999	586	1.7
Más 200,000	658	1.9
Media Ingresos H	\$31,099	
Ingreso Per Capita	\$21,503	

Fuente: U.S. Bureau of the Census, Census 2000.

Como el mercado al cual se quiere llegar está conformado por los hogares que tienen ingresos anuales entre US\$ 50.000 y US\$ 150.000, de los 17.360 hogares con hijos menores de 18 años, el 20.43% conforma este mercado [79]. Así, el tamaño del mercado objetivo en Wilmington es de 1.838 hogares.

El mercado total al cual se quiere llegar es de 105.620 hogares.

3.1.3. Análisis del Consumidor

3.1.3.1. Perfil del Consumidor

El mercado de Estados Unidos de textiles para el hogar está dividido entre el mercado residencial y el mercado institucional, siendo el mercado residencial mucho más grande [40]. SARAZA S.A. se concentrará en el mercado residencial.

Ingresos

Tabla 7: Características de Ingreso de los consumidores en Estados Unidos

Población Activa (2001)	US\$ 141.2 millones
Sueldo medio anual	
Empleada Doméstica	US\$ 18.401
Chofer	US\$ 25.185
Secretaria Ejecutiva	US\$ 40.286
Subgerente	US\$ 65.000
Gerente	US\$ 120.540

Fuente: Salary Wizard.

Esto muestra que la capacidad adquisitiva de la población de Estados Unidos es bastante alta, lo que favorece a la comercialización de los productos colombianos.

Los consumidores en Estados Unidos prefieren que todos sus productos textiles contengan el mínimo de requerimientos de cuidado. Les gusta que sean fáciles de lavar, que se puedan lavar a máquina o a mano, que no se encojan y que los colores sean resistentes al sol y al agua.

Los estándares de calidad a que están acostumbrados los consumidores norteamericanos los hacen muy exigentes a la hora de comprar, pues factores como calidad y diseño son determinantes para volver a adquirir productos de la misma marca.

3.1.3.2. Factores que afectan el Consumo

Las estaciones climáticas es uno de los factores que afectan el consumo en Estados Unidos. Estas influyen en los colores y los diseños de la mayoría de los artículos de consumo. De esta manera, en verano y primavera se prefieren los tonos pasteles y colores vivos. Para otoño e invierno los colores tienden a ser opacos y oscuros en todas las tonalidades. Los motivos de los estampados también varían según la temporada. Para el otoño se ven hojas, en primavera flores, nieve y motivos navideños en diciembre, y figuras alusivas al mar y las vacaciones para el verano.

La calidad de los productos y la practicidad a la hora del manejo son factores determinantes en el momento de la compra y la re-compra. En Estados Unidos la mayoría de productos son garantizados y el mínimo defecto no especificado puede llevar a una demanda. Sus consumidores buscan que todo sea más fácil de hacer, por eso es muy importante tener en cuenta que las prendas sean muy resistentes y los cuidados de las mismas no sean excesivos.

Los consumidores norteamericanos están interesados en las ventas de bodega y de saldos, que ofrecen productos que no son de última moda o que se encuentran fuera de temporada. Estos por lo general son referencias que quedaron en inventario y que han sido descontinuadas y reemplazadas por otras. Los precios son muy bajos en comparación con el precio normal, lo que los hacen atractivos al consumidor. Las cantidades ofrecidas son bajas y la variedad es muy poca. Cabe resaltar que este mercado es de oportunidad, que lo que se adquiere en él muy probablemente no se pueda volver a conseguir, y que generalmente no se consigue lo que se busca.

3.1.3.3. Tendencias de Consumo

La moda en textiles para el hogar en Estados Unidos está en continua evolución. Esto es debido a que en sus hogares los norteamericanos expresan su creatividad, y desean crear un ambiente en el que se sientan cómodos, y que refleje su estilo personal. Los norteamericanos pasan gran parte del tiempo en sus hogares, por esto ellos tienden a crear espacios que traigan calma a su vida [40].

La tendencia que se puede ver actualmente en el mercado es el regreso a lo minimalista. Lo casual está de moda, y los norteamericanos quieren reflejar esto en sus hogares, por esta razón están pasadas de moda las decoraciones excesivas y delicadas que requieran permanente cuidado. La tendencia hoy en día se mueve lejos de distracciones innecesarias y hacia un estilo de vida más simple [40].

Adicionalmente, la globalización ha repercutido en este sector. Los norteamericanos hoy en día aprecian otras culturas, y tienen mayor acceso a ellas, haciendo que el estilo en los hogares se haya visto influenciado por diseños nuevos especialmente indios y africanos, que con colores y diseños le dan un toque de originalidad a la decoración del hogar. De India se han tomado los tonos dorados y de África los tonos tierra. Los diseños son fáciles de incorporar al resto de la decoración del hogar, permitiendo que los consumidores lo combinen con los demás elementos del resto de su hogar. Sin embargo, sigue siendo importante para los norteamericanos adquirir telas que puedan ser lavadas a máquina [40].

En Estados Unidos se trabaja también con las temporadas, entre las cuales cambian los colores y diseños. Para verano y primavera la tendencia son tonos pasteles y colores vivos. Para otoño e invierno los colores tienden a ser opacos y oscuros en todas las tonalidades. En cuanto a diseños se pueden encontrar motivos sencillos como colores planos, combinaciones de colores en líneas y cuadros o con estampados de diferentes motivos que varían según la temporada. Por ejemplo, se encuentran hojas para el otoño, flores para la primavera, muñecos de nieve para la navidad y el invierno, y estrellas de mar y caracoles para el verano. También hay estampados para niños con los motivos de Disney y Warner Brothers, entre otros.

3.1.4. Análisis de la Competencia

3.1.4.1. Competidores Potenciales

Dentro de los almacenes que venden productos similares a los producidos por SARAZA S. A. se encuentran Pier1 Imports, Pottery Barn y Crate & Barrel. Todos estos son grandes almacenes especializados en productos para el hogar y son competidores potenciales de las empresas interesadas en comercializar los productos de SARAZA S.A.

Crate and Barrel abrió sus puertas por primera vez en 1962 como un negocio familiar. Sus fundadores, Gordon y Carol Segal, lo crearon como una respuesta a quienes buscan artículos únicos, funcionales y a precios accesibles para su hogar. Abrieron la primera tienda en Chicago y actualmente cuentan con 130 alrededor de Estados Unidos. Además, cuentan con dos cadenas más de tiendas, CB2 y The Land of Nod, cada una dirigida a un mercado especial. La primera cuenta con diseños modernos y está dirigida hacia el público joven, La segunda, está especializada en bebés y niños [53].

Pottery Barn abrió sus puertas al público en 1949 en Manhattan. Fue fundado bajo el ideal que los artículos del hogar deben ser excepcionales en comodidad, estilo y calidad. Actualmente cuenta con tiendas en todo el país y con dos nuevas cadenas, Pottery Barn Kids y PBteen. La primera, especializada en artículos para bebés y niños, y la segunda, dirigida al mercado de los adolescentes [54].

Pier1 Imports fue fundada en 1962 en San Mateo California, recibiendo mucha influencia por los movimientos y estilo de vida de la década. Busca ofrecer productos para el hogar y accesorios decorativos que sean únicos, de alta calidad, y con precios accesibles. Actualmente cuenta con más de 1.000 tiendas en Estados Unidos, México, Canadá, Puerto Rico y el Reino Unido [55].

3.1.4.2. Posición del Producto Frente a la Competencia

Los productos que SARAZA S. A. quiere exportar a Estados Unidos se caracterizan por ser de colores vivos, con diseños únicos, dirigidos a un público joven, práctico y dinámico. También rompen con los esquemas, pues son hechos en telar manual con materiales que tienen un 100% de poliéster.

Los productos ofrecidos por los grandes almacenes como Pottery Barn, Crate and Barrel y Pier1 Imports son muy variados. La mayoría de los artículos son hechos en algodón, lo que representa una ventaja competitiva para los productos de SARAZA S. A., cuya materia prima base es el poliéster. Esto es porque el algodón no es muy fácil de manejar, pues requiere de plancha después de lavarse y los colores suelen desteñirse con el tiempo.

Los diseños varían un poco entre almacenes. En Pottery Barn se encuentran productos más clásicos, de colores básicos y fondo unicolor. Pier1 Imports vende artículos en su mayoría importados de la India, en colores oscuros, con flores y rombos. Los productos encontrados en Crate and Barrel son más juveniles, de colores más vivos, pero en su gran mayoría hechos con algodón. Teniendo en cuenta esto, los productos de SARAZA S.A. presentan ventajas frente a los ofrecidos por estos almacenes, pues sus diseños muestran combinaciones de colores vivos que los hacen llamativos.

En precios, los productos de SARAZA S. A. pueden competir con los de la competencia, pues se encuentra de todo para todos los presupuestos. A continuación se muestra un cuadro comparativo de los precios de los diferentes almacenes:

Tabla 8: Almacenes con productos de lencería en Chicago y Wilmington

ALMACÉN	PRODUCTO	PRECIO PROMEDIO
Pottery Barn No hay tiendas cerca de Wilmington	Individual	(set x 6) US\$ 30.00
	Servilleta	(set x 6) US\$ 24.00
Crate & Barrel No hay tiendas cerca de Wilmington	Individual	US\$ 4.95
	Servilleta	(set x 6) US\$ 24.95
	Mantel (1.5 m. x 1.5 m.)	US\$ 24.95
	Mantel (1.5 m. x 2.25 m.)	US\$ 32.95
Pier 1 Imports	Individual	US\$ 4.00
	Servilleta	US\$ 3.00

Fuente: www.potterybarn.com - www.crateandbarrel.com - www.pier1.com

SARAZA S.A. debe tener en cuenta para la comercialización de sus productos resaltar las cualidades que tienen, por ejemplo, en el empaque hacer énfasis en la calidad del producto y su facilidad de manipulación. Otra cosa que debe tener en cuenta es el cambio de diseños con las estaciones, pues estas rigen las tendencias del mercado.

3.1.4.3. Productos Sustitutos

Los manteles, servilletas e individuales, productos que ofrece SARAZA S. A. al mercado de Estados Unidos, no son de primera necesidad, pues no son indispensables para la subsistencia del ser humano. Dentro del mercado de lencería, productos como manteles e individuales son sustitutos entre sí, ya que se puede vestir una mesa con un mantel, individuales, o con ambos.

Para los manteles e individuales se encuentran artículos fabricados en diferentes materiales. Existen productos desechables, elaborados en papel o cartón, que tienen un ciclo de vida muy corto. También los hay en plástico y madera, que son más resistentes, durables y prácticos que los confeccionados en diferentes fibras. En el caso de las servilletas se encuentran servilletas desechables o de papel.

Esto muestra que hay gran variedad de productos y que es necesario entrar al mercado con características que diferencien a los productos de los de la competencia.

3.2. ESTRATEGIA DE MERCADEO

3.2.1. Concepto del Producto

3.2.1.1. Descripción del Producto

Productos de lencería y decoración del hogar hechos en telar manual, en diferentes colores, con diseños funcionales de alto valor cultural. Son productos que reflejan dedicación, habilidad, experiencia y maestría del artesano. Piezas bien confeccionadas, ricas en motivos, de alta calidad y gran valor innovador.

Estos bienes se pueden clasificar en bienes de comparación no uniformes pues suelen pasar por un proceso de selección durante el cual el cliente los compara en cuanto a su calidad, precio y estilo. Por lo general, para el cliente las características del producto son más importantes que el precio. Por esto, la empresa que fabrica y vende este tipo de productos debe ofrecer un gran surtido para satisfacer los gustos de cada individuo y también tener vendedores bien entrenados capaces de proporcionar información y consejo al cliente [56].

3.2.1.2. Especificaciones

Productos hechos con materiales 100% poliéster, que se pueden lavar en lavadora con detergente sin cloro y no necesitan ser planchados.

Las servilletas son de 45 cm. x 45 cm., y tienen un peso aproximado de 65 gramos; los individuales son de 34 cm. x 43 cm., y pesan 100 gramos; y los manteles son de 140 cm. x 140 cm. y 140 cm. x 220 cm., pesan 570 gramos y 836 gramos, respectivamente.

A continuación se presentan algunas fotos de los productos de SARAZA S. A:

Figura 20: Manteles, Individuales y Servilletas de SARAZA S. A.



3.2.1.3. Aplicación

Productos de uso a diario para decorar la mesa de la cocina, comedor o jardín. A continuación se muestra una foto donde se muestra su aplicación:

Figura 21: Aplicación de los productos de SARAZA S. A.



3.2.1.4. Calidad

La empresa donde elaboran las materias primas utilizadas para la elaboración de los productos cuenta con certificado ISO – 9000, el cual está dado por la comercialización de hilazas naturales, artificiales y sintéticas. Este reconocimiento a la calidad abarca el proceso de comercialización, ventas y producción de materiales, lo que garantiza una alta calidad. Además, los materiales que las componen no se destiñen con la lavada, no se encogen, ni se arrugan, lo cual facilita su uso y hace más larga la vida del producto. Durante el proceso productivo se hace un continuo control de calidad, arreglando las telas que se pueden arreglar, quitando los daños irreparables, revisando que todo quede bien hecho, asegurando la calidad del producto.

3.2.1.5. Empaque y Embalaje

Las servilletas e individuales no tienen un empaque, pues se venden de manera individual. Traen una etiqueta donde están los datos de la empresa, las instrucciones de lavado, las características y el código de barras. En el Anexo 1 se muestra el diseño de la etiqueta que se utilizará para la comercialización de los productos.

Los manteles vienen empacados en una bolsa de plástico sellada con una cincha de cartón manila impresa que contiene las medidas, instrucciones de lavado, datos de la empresa y el código de barras. En el Anexo 1 se muestra el diseño de la cincha que utilizará la empresa para la comercialización de este producto.

Estos productos se venden en cantidades mayores a dos docenas por diseño, para individuales y servilletas, y una docena por diseño, para manteles. El pedido total no debe ser inferior a 12 docenas. El embalaje se hace en cajas de cartón sin marcar con capacidad para 300 servilletas, 150 individuales, 18 manteles de 1.40 x 1.40 y 12 manteles de 1.40 x 2.20.

3.2.1.6. Fortalezas y Debilidades Frente a la Competencia

Tabla 9: Fortalezas y Debilidades de SARAZA S. A. frente a la Competencia

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad y diseños innovadores. • Se responde al cliente por cualquier problema que se presente. • Precio menor al de los productos ofrecidos por la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Más de diez años de experiencia en la producción y comercialización de estos artículos en el mercado colombiano, pero ninguna experiencia en comercialización en el exterior.

3.2.2. Marketing Mix

3.2.2.1. Estrategia de Producto

La marca de SARAZA S. A. es BANDANA.

Según entrevista con el Gerente de SARAZA S. A., la vida útil de los productos, entendida como el tiempo que tardan en ser reemplazados, es de aproximadamente 10 años, dependiendo de la forma de lavado y de la manipulación que se les de. Esto los hace durables, lo que no quiere decir que sean productos que se adquieren una sola vez, pues las temporadas y los cambios de decoración del hogar, hacen que los compren los clientes en cualquier momento, sin tener que esperar a que se dañen o se acaben.

3.2.2.2. Estrategia de Distribución

Los canales de distribución en Estados Unidos son múltiples. Se encuentran almacenes por departamento, almacenes de descuento por departamento, almacenes especializados y bodegas de descuento. Estos puntos de venta no dependen solo de las tiendas sino de los multicanales, es decir el comercio electrónico y la venta por catálogos [57].

Los almacenes por departamento se caracterizan por su ubicación en el centro de las grandes ciudades, su sistema de ventas por secciones y su surtido seleccionado [58]. Estos almacenes no son canales muy apropiados para las pymes colombianas, pues estos tienen la capacidad de negociar grandes volúmenes y obtener descuentos de 40% por parte del productor.

Los almacenes especializados tienen las cajas registradoras distribuidas por las distintas secciones de la tienda. Además, disponen de personal en las secciones que proporcionan información y asesoramiento al consumidor. Estas tiendas no tienen de todo, pero si tienen un gran surtido dentro del tipo de productos en los que se especializan [58]. Para los exportadores colombianos pueden ser una gran opción, pues estos buscan vender colecciones diferentes de las que se encuentran en los almacenes de descuento.

La empresa SARAZA S. A. se concentrará en tiendas pequeñas especializadas en productos de lencería. Con esto se busca ofrecer exclusividad al consumidor y al vendedor de la tienda, y así darle más valor a los productos.

Mensualmente se le enviará el pedido al cliente, dándole la posibilidad de cambiar unas referencias por otras, o pedir más cantidades de algún producto específico, dependiendo de la aceptación del mismo por parte del consumidor.

3.2.2.3. Estrategia de Precios

Los precios de las servilletas e individuales que vende la competencia están entre US\$ 3.00 – US\$ 4.00, dependiendo de la calidad y el material. Los precios de los manteles están entre US\$25.00 – US\$ 33.00. Los precios de los productos fabricados por SARAZA S. A. están en la mitad de los anteriores, sin tener en cuenta los costos adicionales de la exportación.

Teniendo en cuenta los costos adicionales por transporte hasta el cliente en las ciudades de Chicago y Wilmington, los artículos de SARAZA S. A. tendrán un precio de US\$ 2.05 para las servilletas e individuales, US\$ 11.27 para los manteles de 140 cm. x 140 cm. y US\$ 18.03 para los manteles de 140 cm. x 220 cm. Sumándole a estos precios un porcentaje de utilidad del 20% del cliente, los artículos tendrían un precio para el consumidor final de US\$ 2.56 las servilletas e individuales, US\$ 14.09 los manteles de 140 cm. x 140 cm. y US\$ 22.54 los manteles de 140 cm. x 220 cm. Siendo estos artículos de la más alta calidad, esta estrategia muestra que sus precios van a ser competitivos con respecto a los del mercado, ya que en serán menores a los de la competencia (Ver Tabla 8).

El impuesto a las ventas en Colombia es del 16%. En Estados Unidos depende de cada estado. En Illinois corresponde al 6.25% y en North Carolina al 4% [59].

Las condiciones de pago manejadas con los clientes serán las siguientes:

- Se deberá realizar el pago a través de una entidad bancaria que tenga convenio con la entidad bancaria con la que trabaja la empresa.
- Una vez el cliente haya realizado el pago, la entidad bancaria informa a la empresa para que envíe el pedido.

- Cuando el pedido haya sido enviado por la empresa, el banco le entrega el dinero correspondiente a la compra que realizó el cliente.

El pago de los clientes con los consumidores lo definirá cada cliente.

El riesgo cambiario que se manejará será un poco alto por las fluctuaciones que el dólar ha tenido en los últimos meses. En la siguiente tabla se muestra la variación de la tasa representativa del mercado en el último día de los primeros nueve meses de 2004 [60]:

Tabla 10: Variación de la Tasa Representativa del Mercado 2004

Mes	TCRM¹
Enero	2.749,14
Febrero	2.682,34
Marzo	2.682,09
Abril	2.655,18
Mayo	2.724,92
Junio	2.694,09
Julio	2.612,44
Agosto	2.536,51
Septiembre	2.608,30

Fuente: Superintendencia Bancaria.

La Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas (ATPDEA), acuerdo comercial que renueva y amplía los beneficios unilateralmente otorgados por el gobierno de Estados Unidos a Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú mediante la Ley de Preferencias Comerciales, cubre las confecciones hechas o tejidas a mano, y artesanales folclóricas certificadas como tales por la autoridad nacional competente del país beneficiario de origen [61].

3.2.2.4. Estrategia de Promoción

Como SARAZA S. A. no está interesada en exportar grandes volúmenes, pues la idea es darle la posibilidad al cliente de saber cuáles son las referencias que más rotan y así poder satisfacerlo tanto a él como al consumidor final, no se manejarán descuentos por volumen. Tampoco se manejarán saldos, pues en el mercado colombiano las temporadas no están muy definidas y se puede vender durante todo el año las diferentes referencias. Pero se buscará motivar las compras de los clientes por medio del mantenimiento de los precios durante un tiempo, o el transporte gratis hasta su almacén. También se motivarán por medio del manejo de los conceptos de exclusividad y servicio al cliente. Esto es, porque se quiere comercializar en tiendas pequeñas especializadas en lencería donde se pueden cumplir los objetivos de la empresa.

¹ Tasa representativa del mercado calculada el último día hábil del mes.

Inicialmente SARAZA S. A. comercializará sus productos en las ciudades de Chicago, Illinois, y Wilmington, North Carolina, donde se encuentran ubicados clientes interesados en los artículos. Posteriormente, se expandirá el mercado hacia las ciudades de Houston, Texas, y Miami, Florida, dentro de Estados Unidos, y a otros países como Panamá y Francia.

3.2.2.5. Estrategia de Comunicación

Los medios de comunicación en Estados Unidos son diversos. La publicidad de los productos se puede realizar por medio de periódicos, revistas, radio y televisión, que puede ser pública, por cable e interactiva. También se maneja publicidad por Internet y vallas o avisos publicitarios en las calles [62].

SARAZA S. A. no será el responsable directo de la selección de medios ni publicidad, pues esto correrá por cuenta del cliente. Pero la empresa busca que se presenten sus productos como artículos de buena calidad, con diseños diferentes, exclusivos, hechos a mano de forma artesanal. También quiere que en la publicidad se muestren ejemplos de como quedan sus productos en un lugar específico.

Se tendrá un presupuesto mensual de COL\$ 100.000 para catálogos, tarjetas, entre otros, para dar a conocer el producto a los clientes.

3.2.2.6. Estrategia de Servicio

SARAZA S. A. vende productos de alta calidad garantizados y está dispuesta a responder a los clientes por cualquier inconveniente que se presente con los artículos. Lo que busca la empresa es darle al cliente lo que necesita, por eso está todo el tiempo en contacto con ellos, tratando de conocer más acerca de sus gustos y necesidades, para así satisfacerlas.

La empresa mantendrá contacto con el cliente por medio electrónico, teléfono y, eventualmente, visitas, para saber cómo está y ayudarle en la comercialización de los productos. Para las visitas se contará con un presupuesto de COL\$ 10.500.000 anuales.

El pago de los clientes será de contado, por medio de consignación del dinero, de tal manera que cuando se haya consignado se envíe el pedido.

3.2.3. Proyección de ventas

SARAZA S.A. quiere incursionar en el mercado de ropa de mesa y cocina en Wilmington y Chicago a través de pequeños comerciantes, quienes serán los que lo den conocer los productos y los vendan finalmente a los consumidores finales. Para definir cuánto se va a vender a cada uno de los clientes, es necesario tener en cuenta la capacidad de producción que tiene la empresa y el porcentaje del mercado al que se quiere vender.

SARAZA S.A. tiene capacidad de producir mensualmente:

- 6000 individuales.
- 2000 servilletas.
- 1800 manteles de 140 cm. x 140 cm.
- 1000 manteles de 140 cm. x 220 cm.

El porcentaje del mercado al cual se quiere vender es definido por el cliente y depende de variables como competencia, productos sustitutos, capacidad de diferenciamiento de los productos SARAZA S.A., ya que son hechos a mano, de buena calidad y pueden ser adquiridos a precios más bajos que los que ofrece la competencia. También se analizan las tendencias de consumo, el perfil del consumidor, el tamaño del mercado objetivo, para ver si se ajustan a los productos de la empresa y si estos tienen ventajas competitivas dentro del mercado.

Teniendo en cuenta que los productos de SARAZA S.A. entran al mercado con precios más bajos que los de la competencia, siendo esta una de las ventajas competitivas más importantes, que son hechos a mano, en poliéster y que tienen muy buena calidad, los porcentajes del mercado a los cuales se espera llegar y su crecimiento anual esperado se supusieron así:

- Wilmington: Se busca llegar al 10% del mercado, con un crecimiento esperado del 3% anual.
- Chicago: Se busca llegar al 2% del mercado, con un crecimiento anual del 0.5%.

Considerando que el mercado objetivo en Wilmington es de 1.838 hogares y en Chicago de 103.782 hogares, en el primer año se espera llegar a 184 hogares y a 2.076 hogares, respectivamente.

Otro aspecto relevante para determinar la cantidad que se va a vender de cada producto es la participación que cada uno tiene en el mercado. Para determinar esto, se analizó el comportamiento de los artículos en el mercado colombiano y luego se ajustó al mercado de

Estados Unidos. La participación que tiene cada producto en el mercado colombiano es la siguiente:

Tabla 11: Participación de los productos en el mercado colombiano²

PRODUCTO	PARTICIPACIÓN
Individual	65%
Servilleta	20%
Mantel 140 cm. x 140 cm.	9%
Mantel 140 cm. x 220 cm.	6%

El análisis hecho anteriormente de las tendencias de consumo en Estados Unidos y los factores que lo afectan (Capítulos 3.1.3.2 y 3.1.3.3), muestra que el ama de casa es práctica, que busca que todo sea más fácil de hacer, que el cuidado de la ropa para el hogar no consuma mucho tiempo y que la tendencia es hacia un estilo de vida más simple. Esto permite concluir que el individual es el producto con mayor participación en el mercado. De acuerdo con esta tendencia, se estableció la siguiente participación de los productos en el mercado:

Tabla 12: Participación de los productos en el mercado estadounidense

PRODUCTO	PARTICIPACIÓN
Individual	80%
Servilleta	9%
Mantel 140 cm. x 140 cm.	7%
Mantel 140 cm. x 220 cm.	4%

Considerando el tamaño promedio de la familia en cada ciudad (4 personas), se puede determinar que la compra de individuales y servilletas, por parte de los consumidores finales, se hará en cantidades no inferiores a 6 unidades.

Teniendo en cuenta la cantidad de familias a las cuales se quiere llegar el primer año, la participación de cada producto dentro del mercado y el tamaño promedio de familia en las ciudades, las ventas en el primer año estarán conformadas por:

Tabla 13: Ventas de SARAZA S.A. Proyectadas para 2005

PRODUCTO	CANTIDAD (unidades)	PRECIO VENTA	TOTAL
Individuales	10.848	COL \$ 5.000	COL \$ 54.240.000
Servilletas	2.940	COL \$ 5.000	COL \$ 14.700.000
Mantel 1.40 x 1.40	168	COL \$ 27.500	COL \$ 4.620.000
Mantel 1.40 x 2.20	96	COL \$ 44.000	COL \$ 4.224.000
TOTAL			COL \$ 77.784.000

Como los ingresos de SARAZA S. A. serán en dólares, para su proyección se tendrá en cuenta la devaluación. Para las proyecciones de los costos y gastos, que son en pesos, se tendrá en cuenta la inflación. Para las proyecciones de las ventas, se tendrá en cuenta el crecimiento

² Datos proporcionados por SARAZA S.A.

anual esperado por cada cliente. De esta manera, la proyección de las ventas de la empresa en el período 2005 – 2010 es:

Tabla 14: Proyección Ventas SARAZA S. A. 2005 - 2010

AÑO	VENTAS
2005	COL \$ 77.784.000
2006	COL \$ 83.584.912
2007	COL \$ 87.369.862
2008	COL \$ 91.242.391
2009	COL \$ 95.107.226
2010	COL \$ 99.044.698

3.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

El Modelo de las Fuerzas Competitivas fue desarrollado en 1980 por Michael E. Porter, y es un enfoque para la planificación de la estrategia corporativa. Según Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial [63]:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores
2. La rivalidad entre los competidores
3. Poder de negociación de los proveedores
4. Poder de negociación de los compradores
5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

3.3.1. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Como se habló anteriormente en la Justificación del Mercado Objetivo, Estados Unidos es el principal importador de mercancías del mundo, representado por el 23% del total mundial [46]. Esto muestra que la entrada de nuevos competidores al mercado es fácil y muy probable. Lo que se podría considerar como una amenaza.

Sin embargo, la diversidad de culturas que se encuentran dentro de su población lo hacen un mercado con mucho surtido que tiene clientes para todo. Además es muy variado y abierto a las nuevas tendencias que se van desarrollando en el mundo. Por otro lado, la comunidad hispana en Estados Unidos es el grupo minoritario más grande de la nación, y es uno de los clientes potenciales de los productos de SARAZA S. A.

Asimismo, la industria textil colombiana tiene varias fortalezas y ventajas frente a sus competidores, entre las que se están [50]:

- Se encuentra a sólo 3 horas por aire y 4 días por mar.
- Se pueden realizar envíos directos del Atlántico Colombiano a Miami, Jacksonville, Nueva York, Baltimore y Houston, y desde el pacífico a Los Ángeles y San Francisco.
- Estados Unidos es el más importante socio de negocios.
- Un porcentaje significativo de fabricantes realizan negocios con Estados Unidos
- Los productos alcanzan y superan los estándares de los mercados internacionales y se entregan a tiempo.
- Los costos de producción son competitivos comparados con los competidores de América Latina y CBI.
- Se cuenta con la metodología, infraestructura e instituciones para entrenar y potenciar trabajadores involucrados en la producción de vestuario.
- Los principales manufactureros pueden producir desde 20.000 hasta 1.000.000 unidades por mes.
- Las cantidades mínimas son menores que las de los principales competidores y se cuenta con flexibilidad para ofrecer paquetes completos.

Lo anterior muestra que la entrada de nuevos competidores al mercado de Estados Unidos no representa una amenaza real para SARAZA S. A.

3.3.2. Rivalidad entre los Competidores

En este segmento del mercado los competidores se encuentran bien posicionados por los altos volúmenes y los bajos costos que manejan. Por esto están concentrados en los grandes distribuidores y los diseños que manejan cambian de una colección a otra y es muy difícil conseguir los de otras colecciones. Además, sus productos, en su gran mayoría, tienen un alto grado de composición de algodón, lo que los hace más delicados.

Por todo lo anterior, la estrategia de SARAZA S. A. es llegar con productos diferentes a los de la competencia, de alta calidad y buen servicio al cliente. Concentrándose en almacenes pequeños donde se maneje la exclusividad de sus productos y donde se pueda responder al cliente por calidad o por diseños de colecciones anteriores. Además, la empresa maneja un componente diferenciador en sus productos, el poliéster, que los hace más durables y fáciles de manipular.

Aunque los competidores de los productos de SARAZA S. A. estén bien posicionados en el mercado, y se pueda enfrentar a guerras de precios, promociones y entrada de nuevos

productos, no representan una amenaza para la empresa, pues se concentran en segmentos del mercado diferentes y sus estrategias de penetración son muy distintas.

3.3.3. Poder de Negociación de los Proveedores

Por una parte están los proveedores de materias primas e insumos, a quienes les conviene que la empresa incremente sus ventas, pues les representa mayores ingresos. Este grupo hace negocios con la organización a través de grandes volúmenes, lo cual representa el manejo de un precio preferencial y asegura que las entregas se hagan a tiempo y completas. Por el músculo financiero importante que tienen algunos de estos proveedores, las ventas que se hacen a la compañía podrían llegar a no ser importantes dentro del total, sin embargo, haber trabajado con ellos durante varios años, hace que la negociación pase a ser casi una alianza estratégica entre compañías.

Por otro lado están los satélites, quienes confeccionan sus productos y a quienes un aumento en las ventas de la compañía significa mayores ingresos y una fuente de trabajo para los demás artesanos. La negociación con este grupo se hace a través del poder de cumplimiento que cada uno maneja por separado. Si el grupo de artesanos no cumple, hace los trabajos sin tener en cuenta los estándares de calidad o desperdicia material, se consigue otro grupo que quiera realizar el trabajo y que esté dispuesto a cumplir con lo que la empresa exige.

El poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo, pues no tienen la fortaleza para imponer sus condiciones de precio y tamaño de pedido. En el caso de los satélites, cuando no cumplen con los pedidos o empiezan a imponerse, se deja de trabajar con ellos.

3.3.4. Poder de Negociación de los Compradores

Los compradores de los productos de SARAZA S. A. son pequeños empresarios que están buscando una nueva fuente de ingresos y que ven en los artículos de la empresa una oportunidad, pues son innovadores, prácticos y de alta calidad.

Dentro del mercado se pueden encontrar gran cantidad de proveedores que presenten mejores condiciones de compra o que manejen precios más bajos. Sin embargo, estos se caracterizan por vender en grandes cantidades, lo que requiere que el empresario tenga un nivel alto de capital disponible. Además, estos son grandes proveedores a quienes les interesan clientes grandes, con los cuales negociar al por mayor, que no les importe que las colecciones cambien de un cargamento a otro, y que aseguren la venta de esta cantidad.

Teniendo en cuenta el objetivo de la empresa, el tipo de cliente que se busca no es precisamente el manejado por los grandes proveedores. Son clientes que están empezando o que tienen almacenes pequeños, a quienes no les interesa vender los mismos productos que se consiguen en otros almacenes, sino ofrecerle al cliente algo más exclusivo, con un nivel de atención personalizado y una garantía por calidad y diseños de líneas pasadas.

Por lo anterior, se concluye que el poder de los compradores no es alto, pues no están organizados, hay sustitutos en el mercado pero no presentan una amenaza para la empresa, el producto se diferencia de los demás y se maneja una garantía de reposición por cambio de colección alta.

3.3.5. Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos

Los productos sustitutos que se encuentran en el mercado de Estados Unidos son muy variados en cuanto a precio y calidad. Como se había nombrado anteriormente en el Análisis de la Competencia, dentro del mercado de lencería, productos como manteles e individuales son sustitutos entre sí. Para los manteles e individuales se encuentran artículos fabricados en diferentes materiales. Existen productos elaborados en papel o cartón, que tienen un ciclo de vida corto, y en plástico y madera, que son más resistentes, durables y prácticos que los confeccionados en diferentes fibras. En el caso de las servilletas se encuentran servilletas desechables o de papel.

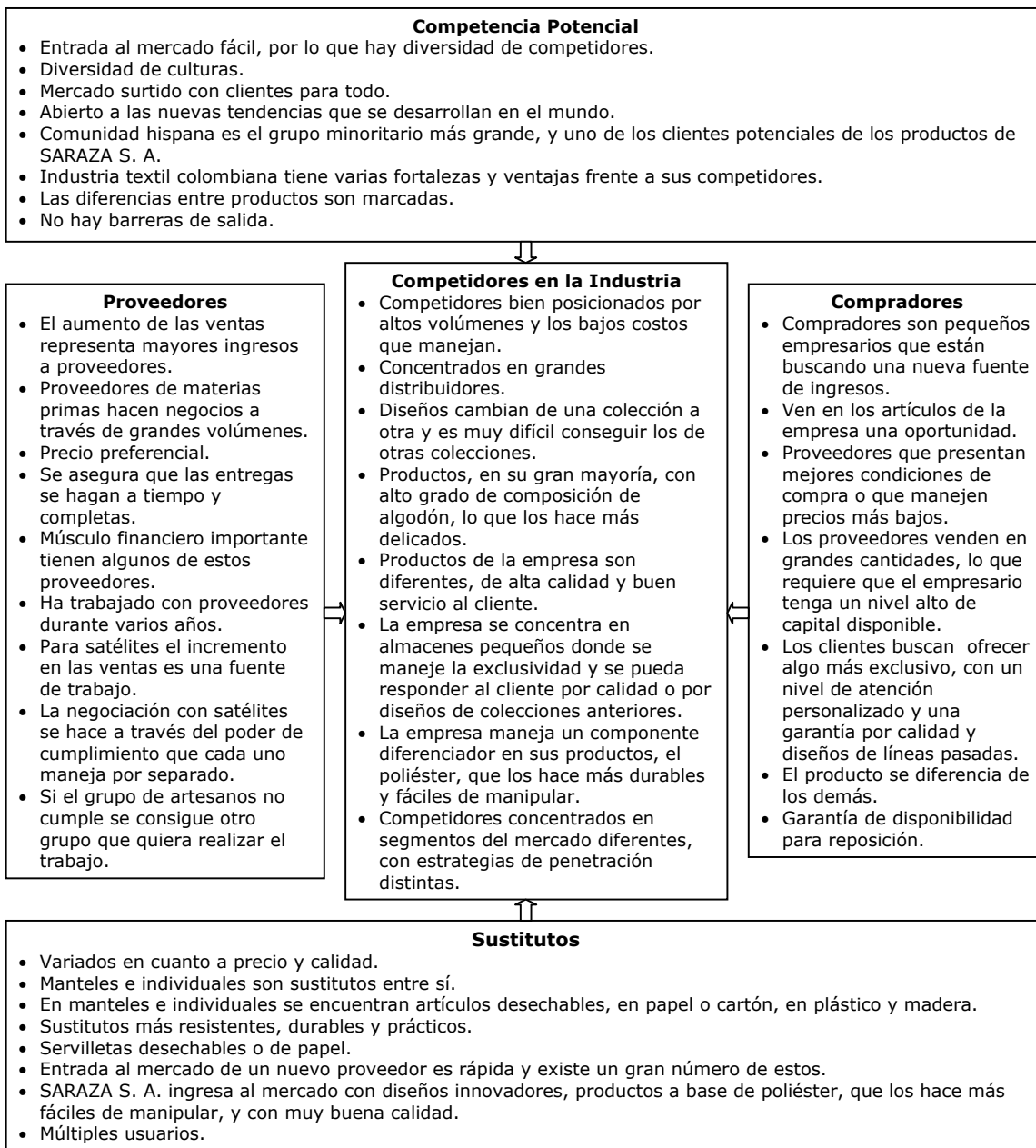
Este segmento tiene gran diversidad en productos, por lo que es importante entrar al mercado con características que diferencien a los productos de los de la competencia. Por esto, SARAZA S. A. ingresa con diseños innovadores, con productos a base de poliéster, que los hace más fáciles de manipular, teniendo en cuenta la practicidad del ama de casa de Estados Unidos, y con muy buena calidad.

Aunque la entrada al mercado de un nuevo proveedor sea rápida y que exista un gran número de estos, hay múltiples usuarios. Además, teniendo en cuenta lo anteriormente nombrado, se considera que el ingreso de productos sustitutos no representa una amenaza considerable.

3.3.6. Diagrama

A continuación se muestra un diagrama del Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter realizado anteriormente:

Figura 22: Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter.



4. ANÁLISIS TÉCNICO – OPERATIVO

4.1. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

4.1.1. Individual

Tabla 15: Ficha técnica individual.

Medidas	34 cm. x 43 cm.
Peso	100 g. aproximadamente.
Materiales que lo componen	100% poliéster.
Cuidados Especiales	Lavado en lavadora. Usar detergentes sin cloro. No necesita plancha.
Empaque	No está empacado, tiene etiqueta.
Referencias	Naranja, rey, loro, amarillo fuerte, amarillo claro, carnaval, tropical, hamaca, mónaco naranja, mónaco azul, colorinche azul, jardín.
Precio en el punto de fábrica	\$ 3.800 por unidad.
Capacidad de producción por semana	1.500 unidades.

4.1.2. Servilleta

Tabla 16: Ficha técnica servilleta.

Medidas	45 cm. x 45 cm. (sin fleco)
Peso	65 g. aproximadamente.
Materiales que lo componen	100% poliéster.
Cuidados Especiales	Lavado en lavadora. Usar detergentes sin cloro. No necesita plancha.
Empaque	No está empacado, tiene etiqueta.
Referencias	Naranja, rey, loro, amarillo fuerte, amarillo claro.
Precio en el punto de fábrica	\$ 3.800 por unidad.
Capacidad de producción por semana	500 unidades.

4.1.3. Mantel

Tabla 17: Ficha técnica mantel 1.40 x 1.40.

Medidas	140 cm. X 140 cm. (sin fleco)
Peso	570 g. aproximadamente.
Materiales que lo componen	100% poliéster.
Cuidados Especiales	Lavado en lavadora. Usar detergentes sin cloro. No necesita plancha.
Empaque	Bolsa con una cincha en cartón manila impreso.
Referencias	Naranja, rey, loro, amarillo fuerte, amarillo claro, carnaval, tropical, hamaca, mónaco naranja, mónaco azul, colorinche azul, jardín.
Precio en el punto de fábrica	\$ 23.500 por unidad.
Capacidad de producción por semana	450 unidades.

Tabla 18: Ficha técnica mantel 1.40 x 2.20.

Medidas	140 cm. x 220 cm. (sin fleco)
Peso	836 g. aproximadamente.
Materiales que lo componen	100% poliéster.
Cuidados Especiales	Lavado en lavadora. Usar detergentes sin cloro. No necesita plancha.
Empaque	Bolsa con una cincha en cartón manila impreso.
Referencias	Naranja, rey, loro, amarillo fuerte, amarillo claro, carnaval, tropical, hamaca, mónaco naranja, mónaco azul, colorinche azul, jardín.
Precio en el punto de fábrica	\$ 38.500 por unidad.
Capacidad de producción por semana	250 unidades.

4.2. INNOVACIÓN

Los productos fabricados por SARAZA son artículos decorativos para mesa, cocina y jardín. Están hechos en telar manual y terminados a mano por artesanos colombianos, con hilazas de primera calidad compuestas en un 100% de poliéster. La variedad de diseños y colores que van con las tendencias que el mercado exige, y su combinación de colores los hace muy llamativos y diferentes frente a la competencia. Además, las colecciones tienen una alta rotación dentro de la compañía, lo que permite al cliente encontrar constantemente motivos distintos en el mercado.

El Gerente es el encargado del proceso de desarrollo de nuevos diseños. Esto lo hace por medio del estudio del mercado y las tendencias que hay en el país y en el exterior. También se buscan nuevos colores para desarrollar, hacer combinados diferentes a los que se han manejado, y darles otros usos a las telas.

4.3. PROCESO PRODUCTIVO

4.3.1. Preparación del Telar

El proceso de preparación del telar inicia con el urdido, que es la manera como se ordenan los hilos para hacer los tejidos. Luego se enhebran las agujas, se hace el picado de peine, es decir, se pasan las hebras por un peine, y se anuda. Diagramas de bloques, flujo de proceso y flujo de operaciones en Anexo 2.

4.3.2. Individual

Después de preparar el telar se empieza a tramar (tejer). Una vez se tiene el tejido listo, se remata y se corta la tela a la medida del individual. Luego se revisa que haya quedado bien tejido y se le pone la etiqueta y el código de barras. Diagramas de bloques, flujo de proceso y flujo de operaciones en Anexo 2.

4.3.3. Servilleta

Una vez preparado el telar se empieza a tramar, se remata y se corta la tela. Se revisa que la tela haya quedado sin defectos y se desfleca. Luego se termina a mano bordando para hacer los flecos. Se revisa que haya quedado todo bien hecho y se le pone etiqueta y código de barras. Diagramas de bloques, flujo de proceso y flujo de operaciones en Anexo 2.

4.3.4. Mantel

Después de la preparación del telar, se empieza a tramar, se remata y se corta a la medida del mantel. Cuando se desmonta la tela, se revisa para asegurar que no tenga ningún defecto. Luego se desfleca y se anudan los cuatro lados. Se vuelve a revisar que hayan quedado los lados anudados. Finalmente, se le pone la cincha de cartón manila y se empaca en las bolsas de plástico. Diagramas de bloques, flujo de proceso y flujo de operaciones en Anexo 2.

4.4. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

4.4.1. Materia Prima e Insumos

Las materias primas e insumos que utiliza SARAZA S. A. para la producción de los diferentes productos son:

- Hilos para la producción de telas.
- Hilos para terminado a mano.
- Bolsas
- Etiquetas
- Códigos de Barras

Para producir los pedidos de cada cliente se requiere aumentar la cantidad de hilo para la producción de tela que se provee actualmente.

4.4.2. Tecnología Requerida

Los equipos utilizados por SARAZA S. A. para la realización de los productos son telares artesanales horizontales fabricados por los mismos artesanos. A continuación se muestra una foto de un artesano trabajando en el Telar Manual:

Figura 23: Tejedor



Actualmente se tienen siete telares produciendo individuales y siete produciendo tela para manteles y servilletas. Con estos telares se pueden producir semanalmente:

- 1.500 individuales.
- 500 servilletas.
- 450 manteles de 140 cm. x 140 cm.
- 250 manteles de 140 cm. x 220 cm.

En el momento en que se requiera mayor capacidad, se pueden acondicionar más telares para producir las diferentes referencias de los artículos.

4.4.3. Localización de Satélites

En la sede principal de SARAZA S. A. hay unos telares produciendo individuales. También se tienen otros ubicados en Bosa, Usme y Venecia. En cada uno de ellos hay un Jefe, quien es el responsable del material y de los productos que se hagan. Este Jefe está encargado de recoger la materia prima y de llevar los artículos que se produzcan a la sede principal.

4.5. PLAN DE PRODUCCIÓN

Los satélites que fabrican los productos de SARAZA S. A. tienen capacidad suficiente para atender los pedidos de la empresa. En caso que no haya capacidad, se pueden adecuar más telares para aumentarla.

Dos meses antes de entregar el producto, se debe fabricar la tela para los manteles y servilletas. Los individuales se hacen el mes anterior a la entrega del producto.

El pago a los satélites depende de cada uno de ellos. Algunos se les paga de contado, otros a 30 y 60 días, dependiendo del flujo de caja de la empresa.

4.6. PLAN DE COMPRAS

Los proveedores cuentan con capacidad suficiente para atender los pedidos de SARAZA S. A. Los proveedores de hilo, manejan cantidades mínimas por color, lo que asegura la cantidad de materia prima disponible.

El pago a los proveedores depende de cada uno de ellos. Algunos se les paga de contado, otros a 60 y 90 días, dependiendo del flujo de caja de la empresa y de los descuentos que ofrecen.

4.7. CONTROL DE CALIDAD

El control de calidad en las compras se encuentra respaldado por la norma ISO - 9000 con la que cuenta el principal proveedor de hilazas de SARAZA S.A. En el proceso productivo el control de calidad se hace en el momento del "despince", que es cuando se baja la tela del telar, donde se inspecciona y se mide asegurando que cumple con los anchos establecidos. Los defectos que se detecten y se pueden reparar, se arreglan manualmente utilizando una aguja de tejido; los que no, se corta el pedazo de tela, dejándola en perfecto estado.

En el proceso productivo de servilletas y manteles específicamente, después de terminados se verifica que todos los nudos estén hechos.

5. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL

5.1. ORGANIZACIONAL

5.1.1. Concepto de Saraza S. A.

La empresa SARAZA S. A. produce artículos informales de decoración para mesa, cocina y jardín que no se encuentran en el mercado, fabricados de forma artesanal, buscando volver práctica la artesanía, dándole características contemporáneas y asegurando la calidad.

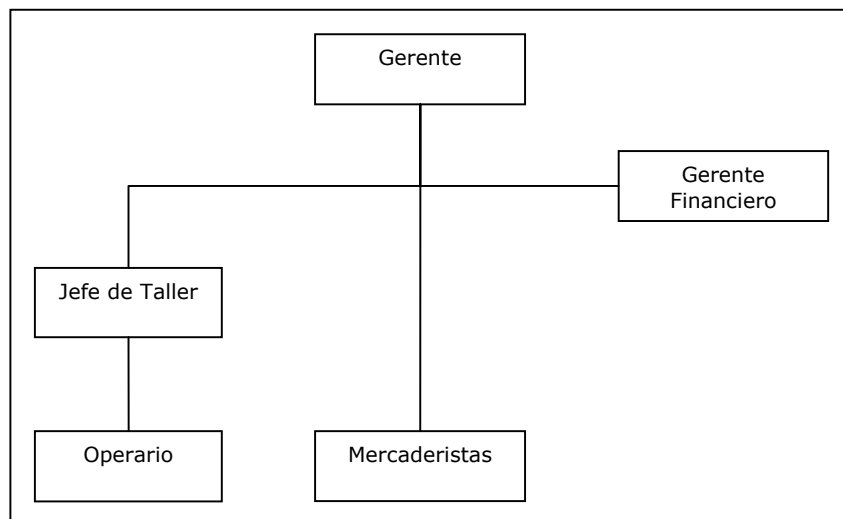
5.1.2. Objetivos de Saraza S. A.

SARAZA S. A. tiene como objetivo la manufactura y confección textil, así como la producción, distribución y venta de toda clase de productos textiles, lencería, cestería, decoración y ornamentales.

5.1.3. Estructura Organizacional

El organigrama de SARAZA S. A. es el siguiente:

Figura 24: Organigrama de SARAZA S. A.



5.1.4. Gastos Administración y Nómina

SARAZA S. A. tiene unos gastos mensuales estimados de administración y nómina de COL\$6.300.000, los cuales están compuestos por:

Tabla 19: Gastos Actuales Administrativos y de Nómina

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y NÓMINA		
Nómina	Col \$	4.000.000
Servicios	Col \$	1.395.000
Arriendo	Col \$	580.000
Administrativos: Incluyen papelería, empaques, envíos, útiles.	Col \$	325.000

5.2. LEGAL

5.2.1. Tipo de Sociedad

SARAZA S. A. es una sociedad anónima constituida en octubre de 1992.

5.2.2. Legislación Vigente que regule la Actividad Económica y la Comercialización de productos

Actualmente no existe un mecanismo para patentar los diseños de las telas, por lo que se presentan copias por parte de la competencia.

En materia laboral y protección social está regida por la legislación laboral colombiana.

La actividad económica que desarrolla la empresa no tiene regulación ambiental específica.

Se deben pagar los siguientes impuestos:

- IVA
- Retención en la fuente
- Renta
- ICA

Debe contar con paz y salvos de:

- DAMA
- Sociedad de Autores y Compositores de Colombia – SAYCO.
- Alcaldía
- Bomberos

5.2.3. Legislación y Políticas

En la realización de todo tipo de inversiones en títulos, acciones, sociedades, empresas y propiedades, en desarrollo de su objeto social, SARAZA S. A. podrá:

- Celebrar y ejecutar todas las operaciones de cambio y comercio exterior que requiera el buen funcionamiento de la compañía.
- Adquirir, enajenar, gravar y administrar toda clase de bienes, dando o recibiendo las garantías del caso, cuando haya lugar a ellas.
- Intervenir como deudora o acreedora en toda clase de operaciones de crédito, dando o recibiendo las garantías del caso, cuando haya lugar a ellas. La sociedad no podrá avalar, garantizar o de cualquier manera afianzar obligaciones de terceros o socios o de los administradores.
- Celebrar con establecimientos de crédito nacionales o extranjeros y con compañías aseguradoras todas las operaciones que se relacionan con los negocios y bienes sociales.
- Girar, aceptar, endosar, asegurar, cobrar y negociar en general toda clase de instrumentos negociables y cualquiera otra clase de títulos de crédito.
- Participar en otras sociedades, cualquiera que fuere su objeto social.
- Adquirir o explotar como concesionaria de cualquier otro título, invenciones, marcas de fabricación, marcas de cualquier otro bien relacionado con la propiedad industrial o intelectual.
- Celebrar y ejecutar, en general, todos los actos y contratos principales, preparativos, complementarios o accesorios de los anteriores, los que se relacionen con la existencia y funcionamiento de la sociedad y los demás que sean conducentes al buen logro de los fines sociales.

Las políticas financieras de SARAZA S. A. son:

- Minimizar los pasivos financieros.
- Variabilizar el costo para que el crecimiento no suponga una carga inmoderada de costos fijos.
- Tercerizar funciones de producción.

6. ANÁLISIS FINANCIERO

6.1. HORIZONTE DE ANÁLISIS Y SUPUESTOS

Se analiza el proyecto a seis años.

Tasas del Inversionista

La tasa de oportunidad del inversionista es 10%.

La prima de riesgo es 15 puntos.

La tasa de descuento es 10% más 15 puntos como prima de riesgo.

Dado que este es un proyecto incremental a la actividad de la compañía, las cifras de ingresos y egresos son incrementales a la operación.

6.2. SISTEMAS DE FINANCIAMIENTO

SARAZA S. A. tiene como política financiera no endeudarse. Por esto el capital para la financiación del proyecto será suministrado por los accionistas, quienes esperan que la tasa de rendimiento de capital sea de 10% más 15 puntos como prima de riesgo.

6.3. ANÁLISIS FINANCIERO

6.3.1. Ingresos

Los ingresos mensuales están compuestos por las ventas así:

Tabla 20: Ingresos mensuales por producto SARAZA S.A.

PRODUCTO	CANTIDAD (unidades)	PRECIO VENTA	TOTAL
Individuales	10.848	COL \$ 5.000	COL \$ 54.240.000
Servilletas	2.940	COL \$ 5.000	COL \$ 14.700.000
Mantel 1.40 x 1.40	168	COL \$ 27.500	COL \$ 4.620.000
Mantel 1.40 x 2.20	96	COL \$ 44.000	COL \$ 4.224.000
		TOTAL	COL \$ 77.784.000

6.3.2. Costos y Gastos

Los costos de cada producto son los siguientes:

Tabla 21: Costos por producto SARAZA S. A.

COSTOS	PRODUCTO	Individual	Servilleta	Mantel 1.40x1.40	Mantel 1.40x2.20
MATERIA PRIMA					
	Tela (m/und)	0,26	0,17	1,40	2,20
	Tela (COL \$/m)	\$ 6.822,00	\$ 6.822,00	\$ 6.822,00	\$ 6.822,00
TOTAL		\$ 1.795,26	\$ 1.137,00	\$ 9.550,80	\$ 15.008,40
MANO DE OBRA					
	Satélites (COL \$ / und)	\$ 1.000,00	\$ 600,00	\$ 1.040,00	\$ 1.500,00
	Empleados (COL \$ / und)	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
TOTAL		\$ 1.050,00	\$ 650,00	\$ 1.090,00	\$ 1.550,00
CIF					
	Etiqueta (COL \$ / und)	\$ 41,00	\$ 41,00	\$ 120,00	\$ 120,00
	Código de Barras (COL \$ / und)	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 6,00
	Bolsa (COL \$ / und)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 300,00	\$ 300,00
	Embalaje (COL \$ / und)	\$ 7,33	\$ 3,67	\$ 61,11	\$ 91,67
TOTAL		\$ 54,33	\$ 50,67	\$ 487,11	\$ 517,67
COSTOS DE EXPORTACIÓN³					
	Transporte ⁴ (COL \$ / und)	\$ 40,00	\$ 26,00	\$ 228,00	\$ 334,40
	Documentación ⁵ (COL \$ / und)	\$ 26,67	\$ 17,33	\$ 243,20	\$ 222,93
	Documento de Transporte (COL \$ / und)	\$ 65,07	\$ 42,29	\$ 370,88	\$ 543,96
	Fuel Surcharge (COL \$ / und)	\$ 24,40	\$ 15,86	\$ 139,08	\$ 203,98
	Due Carrier (COL \$ / und)	\$ 40,67	\$ 26,43	\$ 231,80	\$ 339,97
	Due Agent (COL \$ / und)	\$ 81,33	\$ 52,87	\$ 463,60	\$ 679,95
	Agentes (COL \$ / und)	\$ 100,00	\$ 65,00	\$ 570,00	\$ 836,00
	Transporte Internacional ⁶ (COL \$ / und)	\$ 441,64	\$ 287,07	\$ 2.517,35	\$ 3.692,11
	Seguro Internacional (COL \$ / und)	\$ 22,68	\$ 14,74	\$ 129,28	\$ 189,60
TOTAL		\$ 842,45	\$ 547,59	\$ 4.893,18	\$ 7.042,91
TOTAL COSTOS		\$ 3.742,05	\$ 2.385,26	\$ 16.021,10	\$ 24.118,98

Los gastos mensuales incrementales están compuestos por los gastos generales siguientes:

Tabla 22: Gastos Generales Mensuales Incrementales SARAZA S. A.

GASTOS GENERALES MENSUALES		
Administrativos	COL \$	150.000
Publicidad	COL \$	100.000
Viajes	COL \$	875.000
TOTAL GASTOS	COL \$	1.125.000

³ Para tarifas de transporte de distintos agentes de carga ver Anexo 5

⁴ Hasta punto de embarque.

⁵ Los documentos requeridos para el embarque de la exportación son: el documento de exportación, el certificado de origen, la lista de empaque y la factura comercial.

⁶ Los costos de transporte se calcularon sobre la base de carga de 150 Kg., e incluyen el costo por manipuleo local, de preembarque, de embarque y de desembarque.

6.3.3. Inversión Requerida

No se requiere inversión en activos fijos o de largo plazo incrementales, pues se emplea la capacidad actual de la empresa. Sólo se requiere un incremento en el Capital de Trabajo de la empresa de COL \$ 10.000.000

6.4. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

6.4.1. Estado de Resultados del Proyecto

Tabla 23: Estado de Resultados SARAZA S. A. 2005 – 2010
ESTADO DE RESULTADOS SARAZA S. A. 2005 - 2010⁷

AÑO	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ventas	78.234.000	83.584.912	87.369.862	91.242.391	95.107.226	99.044.698
- Costo de ventas	(52.879.171)	(56.444.925)	(60.253.872)	(64.322.844)	(68.669.857)	(73.314.199)
Utilidad bruta	25.354.829	27.139.986	27.115.989	26.919.547	26.437.369	25.730.499
- Gastos generales	(14.100.000)	(14.087.842)	(14.386.429)	(14.705.511)	(15.060.740)	(15.439.418)
Utilidad antes de impuestos	11.254.829	13.052.145	12.729.560	12.214.037	11.376.630	10.291.081
- Provisión para impuestos	(3.939.190)	(4.568.251)	(4.455.346)	(4.274.913)	(3.981.820)	(3.601.878)
UTILIDAD NETA	7.315.639	8.483.894	8.274.214	7.939.124	7.394.809	6.689.203

6.4.2. Flujo de Caja del Proyecto

Tabla 24: Flujo de Caja del Proyecto SARAZA S. A. 2005 – 2010
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO SARAZA S. A. 2005 - 2010

AÑO	2005	2006	2007	2008	2009	2010
INGRESOS						
Ventas	\$ 78.234.000	\$ 83.584.912	\$ 87.369.862	\$ 91.242.391	\$ 95.107.226	\$ 99.044.698
TOTAL INGRESOS	\$ 78.234.000	\$ 83.584.912	\$ 87.369.862	\$ 91.242.391	\$ 95.107.226	\$ 99.044.698
EGRESOS						
Costos	\$ 52.879.171	\$ 56.444.925	\$ 60.253.872	\$ 64.322.844	\$ 68.669.857	\$ 73.314.199
Gastos Generales	\$ 14.100.000	\$ 14.087.842	\$ 14.386.429	\$ 14.705.511	\$ 15.060.740	\$ 15.439.418
Impuestos	\$ 3.939.190	\$ 4.568.251	\$ 4.455.346	\$ 4.274.913	\$ 3.981.820	\$ 3.601.878
TOTAL EGRESOS	\$ 70.918.361	\$ 75.101.017	\$ 79.095.648	\$ 83.303.267	\$ 87.712.417	\$ 92.355.495
FLUJO NETO DEL PROYECTO	\$ 7.315.639	\$ 8.483.894	\$ 8.274.214	\$ 7.939.124	\$ 7.394.809	\$ 6.689.203

⁷ Todas las cifras en COL\$.

Teniendo en cuenta una inversión inicial de COL\$ 10.000.000 en Capital de Trabajo. La Tasa Interna de Retorno que tendría el proyecto sería 75% efectiva anual.

El Valor Presente Neto obtenido con la tasa de descuento es COL\$ 12.947.131. Como es positivo, se puede concluir que el proyecto es viable.

La Tasa Verdadera de Rentabilidad obtenida al llevar los flujos al año 2010 con una tasa de oportunidad de 10% efectiva anual, es de 35% efectiva anual. Como esta tasa es mayor a la tasa de descuento, que es la esperada por los accionistas, se puede concluir que el proyecto es viable y rentable.

6.4.3. Flujo de Caja de Terceros

Este flujo no se tiene en cuenta, pues la empresa no se endeuda con terceros para la elaboración del proyecto.

6.4.4. Flujo de Caja Neto del Inversionista

Como el proyecto se va a realizar con capital proveniente de los socios, el flujo de caja neto del inversionista es igual al flujo de caja del proyecto.

6.5. PERSPECTIVA DE RIESGO DEL INVERSIONISTA

Después de realizar la evaluación financiera del proyecto se concluyó que es viable y rentable para los accionistas.

Como el proyecto no va a ser financiado por terceros, el capital debe ser aportado por los accionistas, quienes asumen un riesgo por la inversión. Este riesgo se puede decir que es mínimo comparándolo con la rentabilidad del proyecto, pues la rentabilidad esperada por el accionista se obtiene con alto nivel de cobertura.

6.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se consideraron dos escenarios adicionales al presentado para la evaluación financiera del proyecto. El primero es el escenario pesimista, que supone una reducción anual de las ventas en Chicago de 0.3% y en Wilmington de 2%. El segundo es el escenario optimista, el cual supone un incremento anual en las ventas de Chicago de 0.5% y en Wilmington de 3%. Analizando

estos dos escenarios y comparando los resultados con el escenario moderado anteriormente presentado, se obtuvo lo siguiente:

Tabla 25: Análisis de Sensibilidad

INDICADORES ESCENARIO	TIR	TVR	VPN
Pesimista	73%	32.8%	COL \$ 11.494.720
Moderado	75%	34.7%	COL \$ 12.947.131
Optimista	77%	35.4%	COL \$ 13.616.827

7. PLAN EXPORTADOR

7.1. PERFIL DE SARAZA S. A.

SARAZA S. A. es una sociedad anónima constituida en 1992. Su objetivo es la manufactura y confección textil, así como la producción, distribución y venta de toda clase de productos textiles, lencería, cestería, decoración y ornamentales. Actualmente vende sus productos en más de diez ciudades a nivel nacional, y espera abrir nuevos mercados en el extranjero en los próximos cinco años.

7.2. OPORTUNIDADES DE EXPORTACIÓN

Los productos que SARAZA S. A. quiere exportar son manteles, individuales y servilletas. Estos productos son generalmente identificados como lencería o ropa de mesa y cocina. Según datos de Proexport, para este tipo de productos Estados Unidos es uno de los mercados potenciales. Adicional a esto, se tiene que Estados Unidos es el principal socio comercial de exportación de Colombia, ya que hacia este mercado se dirigen el 44.3% de las exportaciones totales y el 33% de las exportaciones no tradicionales [46].

También se debe tener en cuenta la situación económica actual de Estados Unidos la cual es muy prometedora, pues es la primer economía del mundo, con un PIB de 10.98 trillones de dólares, que es casi 100 veces el de Colombia. El desempleo es del 6% casi la tercera parte del de Colombia. El ingreso per capita es de US\$ 37.554 [47].

Otro aspecto a tener en cuenta es la población que para el 2003 era de 293.970.506 habitantes, equivalente al 4.6% de la población mundial. La población económicamente activa es del 48%. Los hispanos representan cerca del 12% de la población, y se calcula que anualmente entran a Estados Unidos 350.000 inmigrantes hispanos [46]. La población en las ciudades de Chicago equivale al 0.98% del total, y los hispanos en esta ciudad representan el 26.02% [48]. En Wilmington, la población está representada por el 0.026% y los hispanos por el 2.63% [49].

Además, la cercanía del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos hace bastante atractivo este mercado para las exportaciones colombianas. En textiles y confecciones Estados Unidos es el mayor socio comercial de Colombia, por eso el país debe tomar partido de esta situación para negociar durante el 2004 y lograr la aprobación del congreso antes de Julio de 2005, pues las preferencias del ATPDEA terminarán en el 2006 y se necesita un puente – TLC, entre este acuerdo y cualquier tipo de acuerdo FTAA/ALCA que será firmado [50].

7.3. DIAGNÓSTICO DE SARAZA S. A.

Para evaluar la capacidad exportadora de SARAZA S. A. se tuvieron en cuenta seis áreas que fueron las siguientes:

- Dirección del Negocio.
- Gestión Comercial.
- Producción y Operaciones.
- Aseguramiento de la Calidad.
- Gestión Administrativa.
- Gestión Financiera.

7.3.1. DIRECCIÓN DEL NEGOCIO

7.3.1.1. RESULTADOS

Nivel de Conocimiento del Entorno del Negocio

El nivel de conocimiento del Gerente de las técnicas utilizadas en la fabricación de los productos es bueno. El mercado lo conoce muy bien, sabe cómo se vende, a quién se vende y quiénes son sus competidores. También conoce las tendencias del mercado y la segmentación. El conocimiento lo ha adquirido en los años de experiencia trabajando en el sector, y en las diferentes ferias en las cuales ha participado.

Claridad en la visión de la empresa en los próximos 5 años

La visión de la empresa está orientada hacia el posicionamiento de la empresa en el mercado nacional y la incursión en mercados extranjeros, teniendo en cuenta la acogida que han tenido los productos en Colombia.

Nivel de definición de los objetivos corporativos

Los objetivos de la empresa se encuentran definidos, pero no están documentados y no se tiene un plan definido para alcanzarlos. Los objetivos comerciales se encuentran definidos, pues se tienen registradas las ventas y está establecida una meta en ventas.

Capacidad de diferenciación de la empresa

Los productos fabricados por la empresa tienen dos características que los diferencian de la competencia como son el ser elaborados 100% a mano, y en hilaza 100% poliéster. Además sus diseños son muy llamativos y deferentes de los que se encuentran actualmente en el mercado.

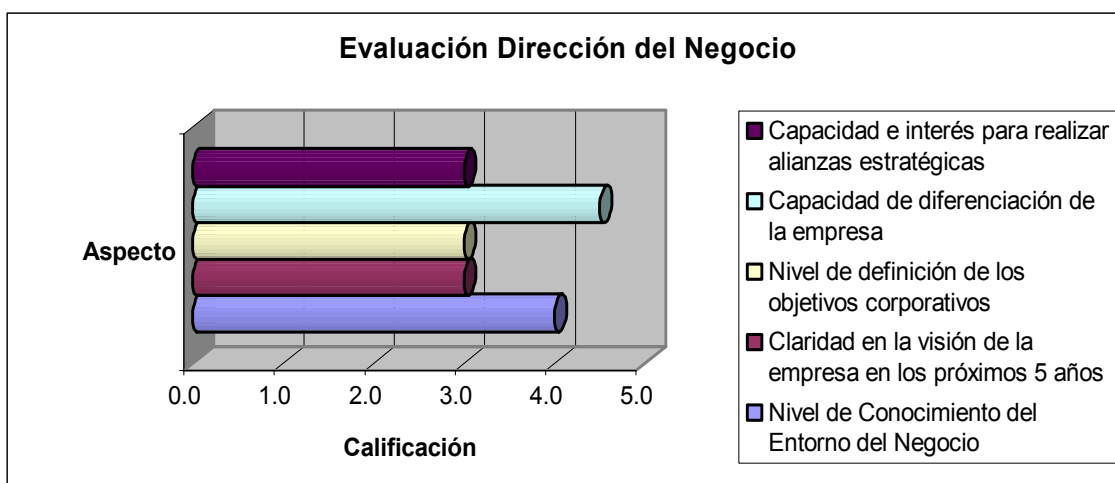
Capacidad e interés para realizar alianzas estratégicas

Ha hecho alianzas estratégicas con empresas de estampados y cerámicas en el diseño y fabricación de colecciones para la venta de los productos a BIMA. Esta alianza consistía en fabricar productos con los mismos tonos y diseños para ofrecerle al cliente todo un conjunto de artículos para decoración de mesa y cocina.

A la empresa le interesa realizar alianzas con otras fábricas para exportar o para tener una mayor participación en el mercado nacional.

En el siguiente gráfico se muestran los resultados obtenidos por la empresa:

Figura 25: Evaluación Dirección del Negocio de SARAZA S. A.



7.3.1.2. FORTALEZAS

- Sus productos se diferencian de los de la competencia por ser elaborados a mano, utilizar poliéster como su componente principal, y por sus diseños innovadores que van a la vanguardia de lo que pasa en el mercado.
- Se tiene buen conocimiento del mercado, las tendencias, la competencia y el cliente.
- Sus metas están bien definidas y se dirigen hacia el posicionamiento del producto por su calidad, servicio y diseño, y a abrir nuevos mercados en el extranjero.

7.3.1.3. DEBILIDADES

- En el mercado hay gran diversidad de productos sustitutos hechos en plástico, cartón, papel y madera, los cuales se diferencian por su precio, duración y practicidad.

7.3.2. GESTIÓN COMERCIAL

7.3.2.1. RESULTADOS

Claridad en el foco del negocio

El segmento del mercado al cual están dirigidos los productos de la empresa es amas de casa prácticas, de estratos 3, 4, 5 y 6, de 27 a 60 años, que estén interesadas en la decoración de la mesa, cocina, finca y jardín.

Identificación de sus mejores clientes

Manejan dos tipos clientes a nivel nacional: compradores de grandes cantidades y pequeños distribuidores. Sus mejores clientes son:

- Grandes Cantidades: Carrefour.
Éxito.
La 14.
- Pequeños Distribuidores: El Cesto.
Muebles y Accesorios.
Habitat Store.

Nivel de estructuración del plan de mercadeo

La empresa no cuenta con un plan de mercadeo estructurado. En mercadeo se manejan mercaderistas en los puntos de venta de los grandes almacenes, y se desarrollan nuevas ideas para producir, teniendo en cuenta lo que propone el cliente.

Aceptación comercial de sus productos

Sus productos tienen muy buena aceptación, tanto en consumidores nacionales como extranjeros, a quienes les llama la atención los diseños, que no necesitan ser planchados, que los colores son firmes, y sobre todo, que son hechos a mano. Esta aceptación se ve reflejada en el crecimiento de las ventas y en las pocas devoluciones que se han presentado a lo largo de los años.

Consistencia en la estrategia de precios

Para establecer los precios de sus productos se tienen en cuenta los costos de producción y el margen de utilidad. Sin embargo, el margen de utilidad cambia de un mes a otro, pues la materia prima se compra en dólares según la tasa representativa del mercado. Se maneja una lista de precios con y sin descuento, dependiendo de los volúmenes de compra y la forma de pago del cliente.

Calidad de las actividades de publicidad y promoción, y efectividad de las mismas

La publicidad no es manejada directamente por la empresa, sino a través de los clientes. Lo único que se maneja de publicidad son las etiquetas y empaques de los productos donde esta la información de la compañía y del producto. También se cuenta con un catálogo de productos para mostrar a los clientes extranjeros los artículos que fabrica. Otra forma de promocionar sus productos es a través de ferias, a las cuales asiste por medio de un tercero, quien es el interesado en llevar los artículos.

Perfil y Calidad del equipo de ventas

El equipo de ventas está conformado por el Gerente y las mercaderistas, quienes tienen experiencia en la venta y comercialización de estos productos.

Nivel de conocimiento de la competencia

El Gerente conoce los talleres que elaboran productos similares a los suyos, como TELAIIO, los precios que maneja la competencia, y sus ventajas y desventajas con respecto a los productos de la empresa. También identifica la competencia internacional, que son los productos de China e India, los cuales tienen precios muy bajos, menos diseños y calidad menor.

Efectividad de la estrategia de canales de distribución

La empresa no cuenta con un punto de venta donde el cliente pueda adquirir sus productos, sino que los vende directamente al cliente, a quien le envía los pedidos que hace. Esto implica mayor rentabilidad para la empresa y aumento en los precios al consumidor, pues los artículos deben pasar por un intermediario antes de ser adquiridos.

Efectividad para conseguir nuevos clientes

La empresa consigue nuevos clientes de manera esporádica, pues no es conveniente inundar el mercado con sus productos. Sus clientes los contactan para hacer los pedidos o la empresa es la que contacta a los clientes.

Cobertura geográfica a nivel nacional y exterior

Actualmente sus productos se encuentran en las siguientes ciudades del país:

- Barranquilla.
- Cartagena.
- Cúcuta.
- Santa Marta.
- Medellín.
- Cali.
- Bogotá.
- Ibagué.
- Pereira.
- Armenia.
- Manizales.
- Tunja.
- Bucaramanga.
- San Andrés.

La comercialización de los productos se hace en el punto de fábrica.

Nivel de experiencia como exportador

Sus productos se han vendido para ser llevados a otros países como Venezuela y Estados Unidos, pero la empresa no ha hecho directamente ninguna exportación.

Conocimiento de los procesos de exportación

Los conocimientos sobre los procesos de exportación son bajos, ya que no se han hecho exportaciones a ningún cliente extranjero.

Capacidad para identificar oportunidades para sus productos en el exterior

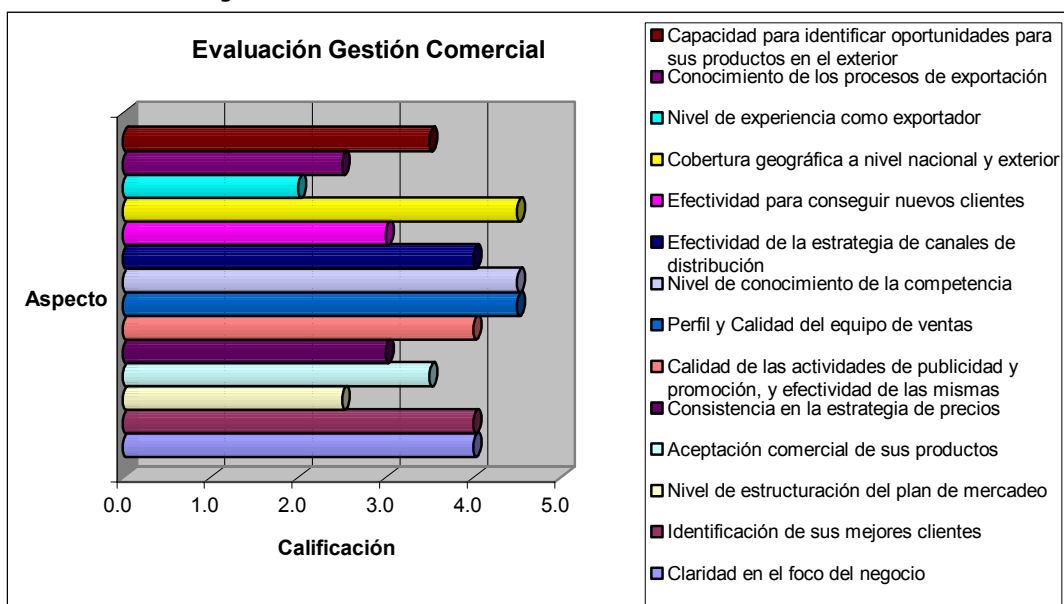
A través de visitar las páginas Web de los grandes almacenes que venden productos de decoración del hogar, entrevistarse con clientes extranjeros y hacer viajes al exterior, se han establecido los mercados de Estados Unidos, Francia y Panamá potenciales para comercializar los artículos de la empresa.

Capacidad para realizar exportaciones formales

La capacidad de la empresa en el área comercial para iniciar sus exportaciones es buena, pues sus productos cuentan con diseños innovadores, prácticos, de excelente calidad, que son aceptados por los clientes extranjeros. Sin embargo, tiene debilidades en el área como la falta de planeación y conocimiento de los procesos de exportación.

A continuación se presenta un gráfico con los resultados obtenidos por la empresa en esta área:

Figura 26: Evaluación Gestión Comercial de SARAZA S. A.



7.3.2.2. FORTALEZAS

- Sus productos han tenido muy buena aceptación en el mercado por sus diseños, calidad y materia prima utilizada.
- Las ventas son realizadas, principalmente, por el Gerente, lo que brinda mayor respaldo y seguridad al cliente.
- Se tiene iniciativa para realizar exportaciones, pues se conoce que los productos tendrán gran aceptación en el mercado internacional.
- Se conoce la competencia muy bien, sus ventajas y desventajas con respecto a la empresa.

7.3.2.3. DEBILIDADES

- El plan de mercadeo no está totalmente estructurado, pues no se tienen especificadas las estrategias o actividades a implementar.
- La estrategia de precios no está muy bien definida, pues los márgenes que se manejan no son constantes.

7.3.3. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

7.3.3.1. RESULTADOS

Nivel de utilización de la capacidad instalada

La capacidad instalada de la empresa está determinada por el número de telares disponibles, actualmente cuenta con tejedores ubicados en Bosa, Usme y Venecia, los cuales operan al 100% de su capacidad, y pueden producir a la semana:

- 1.500 individuales.
- 500 servilletas.
- 450 manteles de 140 cm. x 140 cm.
- 250 manteles de 140 cm. x 220 cm.

La capacidad instalada de la empresa depende de las ventas que tenga, si las ventas aumentan, puede montar más telares y aumentar su capacidad.

Nivel de flexibilidad operativa, posibilidades de ampliación de su capacidad de producción

Las posibilidades de ampliar su capacidad de producción son altas, pues dependen de la disponibilidad de tejedores y telares, quienes tienen la capacidad de montar más telares y más gente que fabrique los productos. Se podría ampliar la capacidad al doble de lo que se produce actualmente.

Nivel de modernización y obsolescencia de equipos

El proceso productivo no requiere de maquinaria especializada, sólo se necesitan telares artesanales, los cuales son fabricados por los propios tejedores.

Calidad de las instalaciones en la planta y ubicación

La empresa está ubicada en el barrio Rionegro de Bogotá, una zona central con respecto a sus clientes, con varias vías de acceso. Las instalaciones con las que cuenta se adaptan a las necesidades, sin desperdiciar espacio, pero tampoco teniendo amontonadas las cosas.

Nivel de organización y programación de la producción

La programación se hace mensualmente, de acuerdo a los productos que, por el histórico en ventas, se han determinado se producen mensualmente. Se produce la tela para hacer estos productos, y se terminan de acuerdo a los pedidos del cliente.

Capacidad para adaptar productos a nuevos requerimientos

Tiene una alta capacidad para adaptar sus productos a las nuevas exigencias del mercado, pues sus diseños permiten cambios, y los productos que se fabrican actualmente se pueden adaptar para ser utilizados de otras formas. No han hecho otros productos porque no se ha necesitado, pero si el cliente empieza a pedirlos, está en capacidad de hacerlos.

Nivel de generación de nuevos productos y servicios

Existen muchos productos que se pueden desarrollar según lo exija el mercado, debido al tipo de artículo que se maneja. En diseños se desarrollan todo el tiempo, pues la empresa busca ofrecerle al cliente nuevas ideas constantemente.

Perfil del personal del área operativa

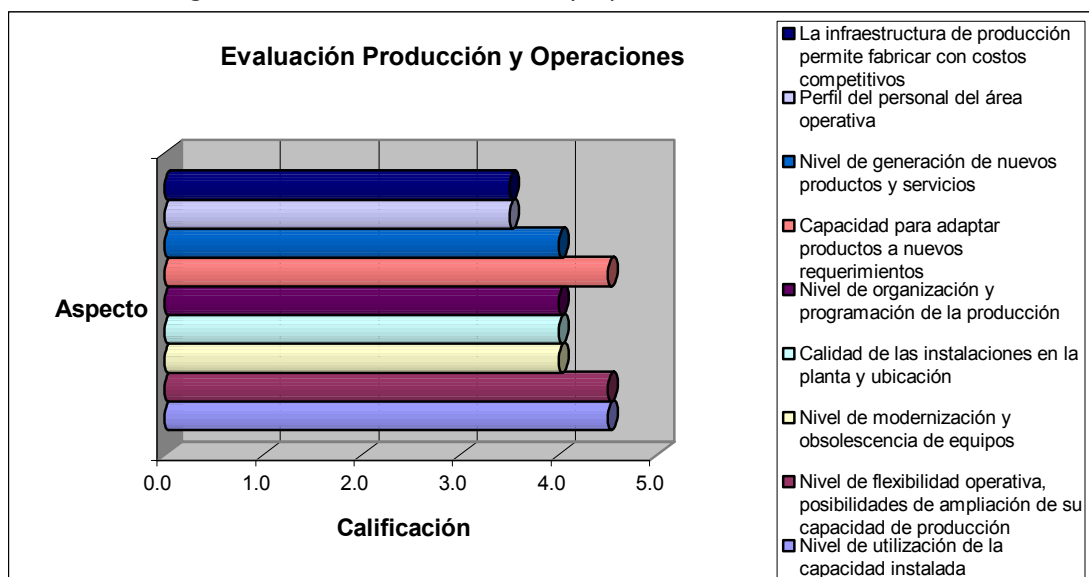
El personal del área operativa no requiere un nivel alto de educación. En los tejedores, se evalúa la habilidad manual del artesano, quienes aprenden las técnicas de su familia. El personal está compuesto por hombres y mujeres de clase media baja, con capacidades de tejer en telar manual.

La infraestructura de producción permite fabricar con costos competitivos

Como la empresa trabaja con satélites, los costos fijos son reducidos, por lo que fabrica con costos competitivos.

En el siguiente gráfico se muestran los resultados de la evaluación del área de Producción y Operaciones de SARAZA S. A.:

Figura 27: Evaluación Producción y Operaciones de SARAZA S. A.



7.3.3.2. FORTALEZAS

- Se trabaja bajo pedido, por lo que los inventarios son bajos, y los costos de almacenamiento y bodega se reducen.
- La empresa tiene capacidad instalada para producir el doble de lo que produce actualmente.
- Se tiene buena capacidad para desarrollar nuevos productos y ajustar los que se tienen a las necesidades del mercado.

7.3.3.3. DEBILIDADES

- Por ser un producto hecho a mano, la empresa depende de la mano de obra.

7.3.4. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

7.3.4.1. RESULTADOS

Nivel de normatividad de los procesos

El nivel de normatividad de los procesos es bueno pues siempre se realizan de la misma forma. La empresa no cuenta con un manual de procedimientos y no tiene ningún proceso documentado, y la transmisión de estos es de tipo oral.

Nivel de normatividad de los productos

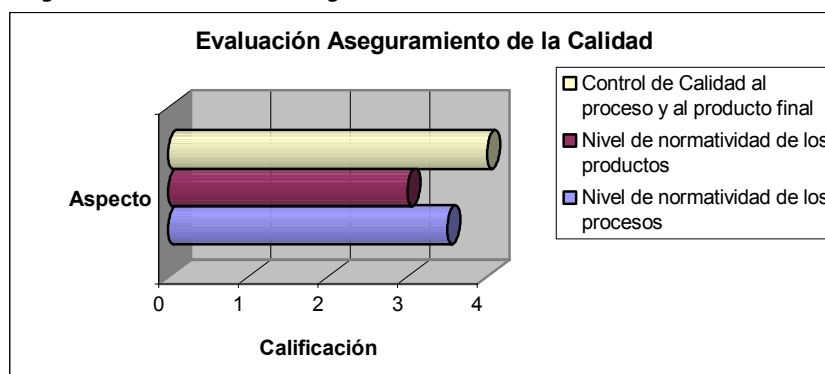
No se conoce ningún tipo de norma técnica que regule la fabricación de los productos.

Control de Calidad al proceso y al producto final

El control de calidad se realiza durante el proceso productivo en el momento en que se baja la tela del telar y cuando se termina el producto, donde se hace una inspección general. Este control de calidad ha sido muy efectivo, pues los únicos problemas que se han presentado han sido por el engrase de algunas telas con el telar, las cuales se lavan y quedan listas para seguir el proceso productivo, y el tamaño de algunos individuales no coincide con el estándar. Estos individuales se venden como saldos, se utilizan para muestras, o se hacen más al tamaño de este y se venden como un juego.

En el siguiente gráfico se muestran los resultados obtenidos en la evaluación de Aseguramiento de la Calidad:

Figura 28: Evaluación Aseguramiento de la Calidad de SARAZA S. A.



7.3.4.2. FORTALEZAS

- La empresa cuenta con un adecuado control de calidad al proceso y al producto, pues se realiza personalmente durante el proceso y al final, antes de ser entregado al cliente.
- Cuenta con estándares de calidad para los productos.

7.3.4.3. DEBILIDADES

- La empresa no cuenta con manuales de procesos, donde se encuentren documentadas las actividades de calidad.

7.3.5. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

7.3.5.1. RESULTADOS

Estructura organizacional básica y coherente

La estructura organizacional de la empresa está basada en la producción por medio de satélites, lo que reduce la carga laboral, los costos fijos y el nivel de inventarios, pues se produce de acuerdo al nivel de las ventas. Este es tipo de estructura más coherente para la empresa teniendo en cuenta el proceso productivo que maneja.

Nivel de organización de la gestión administrativa

La gestión administrativa está a cargo del Gerente, quien es el que programa la producción, ejecuta lo que planea el Gerente Financiero, diseña las colecciones y toma decisiones, y el Gerente Financiero, quien está encargado del manejo de inventarios, nómina, flujo de caja y la planeación de acuerdo a todo lo anterior. No existe un manual de funciones escrito, pero cada uno de los trabajadores conoce sus responsabilidades y compromisos.

Nivel de delegación y empoderamiento, asignación de funciones

La toma de decisiones se concentra en el Gerente. El nivel de delegación es bajo, pues el Gerente es el encargado de las actividades administrativas, de comercialización y diseño.

Sistema de Información

La empresa cuenta con un computador donde se registra parte de la información comercial y administrativa.

Nivel de utilización de Internet

La empresa no cuenta con acceso a Internet en sus instalaciones, sin embargo, el Gerente lo utiliza para mandar cotizaciones, muestras, fotos y catálogos a los clientes.

Calidad del sistema de información comercial

La información comercial que se tiene es básica, cuenta con datos de cada cliente y las ventas que ha hecho. Esta información es utilizada para tomar decisiones en la programación de la producción.

Calidad del sistema de información financiera

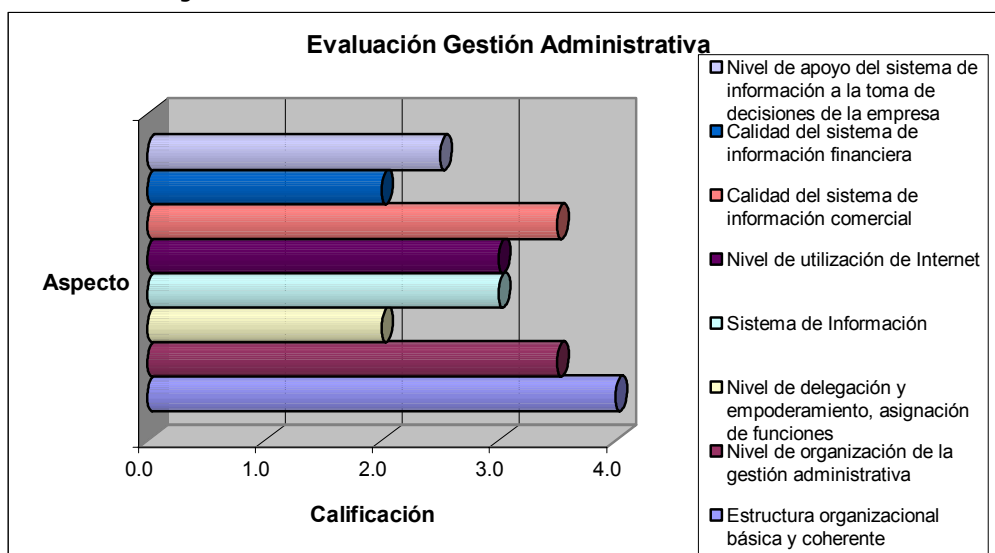
La empresa no cuenta con un sistema de información financiera. Este tipo de información es llevada por el contador y el auditor, quienes hacen la contabilidad cada semestre. El Gerente registra en libros la información de las transacciones diarias.

Nivel de apoyo del sistema de información a la toma de decisiones de la empresa

Los sistemas de información presentan un soporte para la toma de decisiones de la compañía. Las estrategias se definen teniendo en cuenta las ventas y los movimientos que se hacen en el mes.

En el gráfico siguiente se muestran los resultados de la evaluación de la Gestión Administrativa de la empresa:

Figura 29: Evaluación Gestión Administrativa SARAZA S. A.



7.3.5.2. FORTALEZAS

- Cuenta con una base de datos que facilita la identificación de sus clientes.
- Tiene un computador donde se almacena información de inventarios y ventas, lo que facilita y agiliza los procesos administrativos.
- La estructura administrativa por medio de satélites ha traído buenos resultados a la empresa, pues reduce la carga laboral y los inventarios.
- Se apoya en Internet para la comunicación y atención a los clientes.

7.3.5.3. DEBILIDADES

- Los sistemas de información administrativa y financiera están todavía en desarrollo y no representan una herramienta muy sólida para la toma de decisiones.
- El nivel de delegación es bajo pues las decisiones son tomadas por el Gerente, quien es el encargado de organizar todas las áreas de la empresa.

7.3.6. GESTIÓN FINANCIERA

7.3.6.1. RESULTADOS

Nivel de utilización de herramientas de planeación financiera

No tiene ninguna herramienta de planeación financiera específica. Lo que actualmente se hace es un flujo de caja semanal.

Calidad del Sistema de Información contable

La contabilidad no la hace directamente la empresa, sino a través del contador y del auditor. Esto se hace cada seis meses.

Calidad del Sistema de Información de Costos

No cuenta con un sistema de costos estructurado, pues hay costos que son variables mes a mes, como lo es la materia prima, la cual se paga en dólares.

Liquidez

La liquidez es baja, pues todo lo que entra se invierte en material para agilizar los pedidos.

Endeudamiento – Capacidad de respaldo de la deuda

La empresa tiene como política no endeudarse, y actualmente no tiene ninguna deuda. Sin embargo, la capacidad de endeudamiento es buena.

Rotación en capital de trabajo

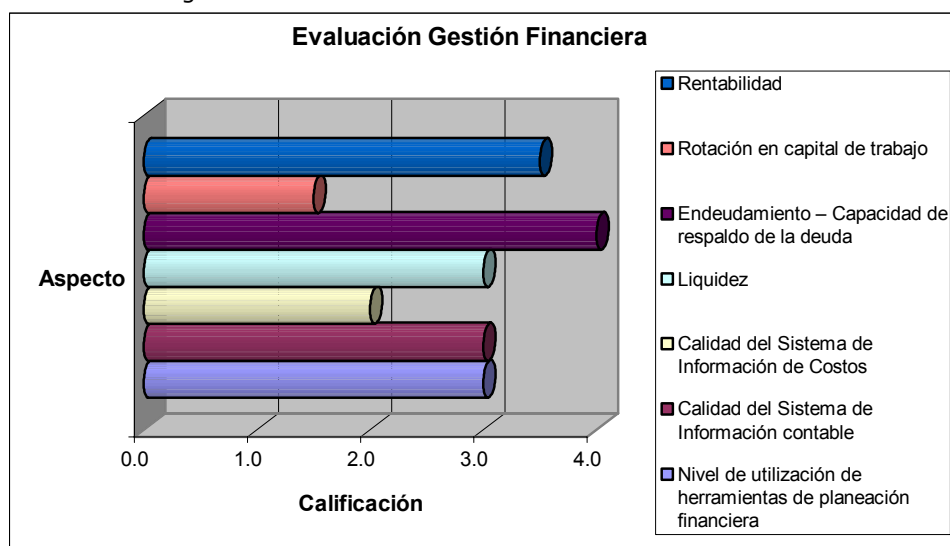
La recuperación de cartera se tiene actualmente en 90 días. Los inventarios de material rotan mensualmente.

Rentabilidad

El margen de rentabilidad que maneja por línea de producto está alrededor del 20%, pues varía dependiendo del valor de la materia prima. La política que se tiene en la sociedad es que el capital rente el 15% más 10 puntos.

A continuación se muestra el resultado de la evaluación de la Gestión Financiera de la empresa:

Figura 30: Evaluación Gestión Financiera SARAZA S. A.



7.3.6.2. FORTALEZAS

- Maneja un buen margen de rentabilidad.
- Buen nivel de endeudamiento.

7.3.6.3. DEBILIDADES

- No tiene herramientas de planeación financiera ni contable.
- La rotación de cartera es baja.
- El nivel de liquidez es bajo.

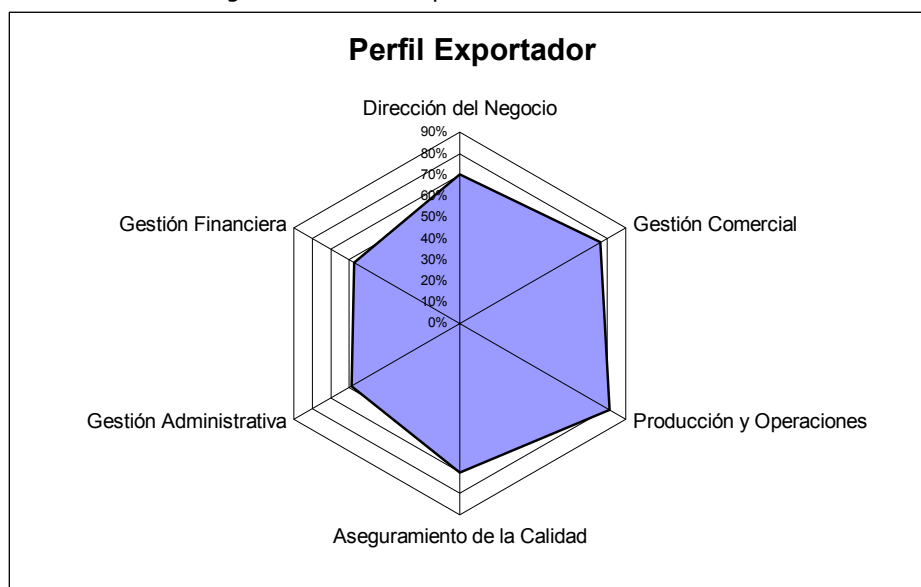
7.3.7. PERFIL EXPORTADOR

De la evaluación de la capacidad exportadora de SARAZA S. A., anteriormente explicada, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 26: Perfil Exportador de SARAZA S. A.

PERFIL EXPORTADOR				
	Área	Peso Relativo	Calificación	Ponderado
1	Dirección del Negocio	10%	7.0	70%
2	Gestión Comercial	30%	22.85	76%
3	Producción y Operaciones	20%	16.22	81%
4	Aseguramiento de la Calidad	10%	7.00	70%
5	Gestión Administrativa	10%	5.88	59%
6	Gestión Financiera	20%	11.43	57%
TOTAL		100%	70.37	

Figura 31: Perfil Exportador de SARAZA S. A.



Analizando los resultados, se ve que la empresa tiene un buen perfil para exportar en la mayoría de sus áreas, en especial en Producción y Operaciones y Gestión Comercial. Dirección del Negocio y Aseguramiento de la Calidad son áreas que están bien, pero necesitan un poco de trabajo para llegar al nivel esperado. Gestión Administrativa y Gestión Financiera, son áreas con muchas debilidades, en especial en sistemas de información y herramientas, los cuales no son aplicados por la empresa. Estas dos áreas son muy importantes en cualquier tipo de negocio y exigen que estén bien organizadas, documentadas y explotadas en cuanto a lo que pueden ofrecer, para servir de apoyo más adelante cuando la empresa crezca.

7.4. TÉRMINOS DE NEGOCIACIÓN

Los Incoterms (International Commerce Terms) son un conjunto de reglas internacionales, regidas por la Cámara de Comercio Internacional, que determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en el contrato de compraventa internacional. También se denominan cláusulas de precio, pues cada término permite determinar los elementos que lo componen. La selección del Incoterm influye sobre el costo del contrato. Los Incoterms determinan [64]:

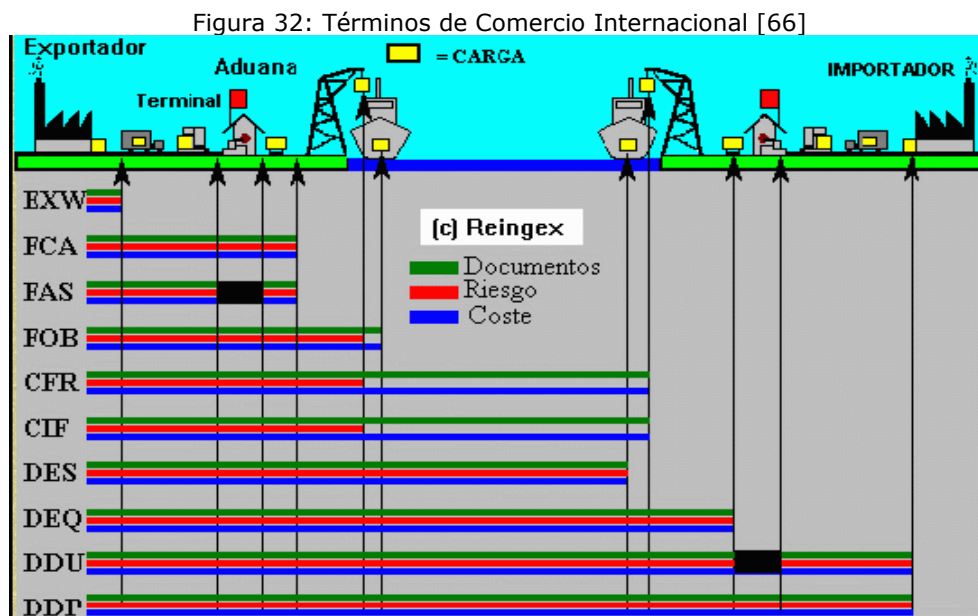
- El alcance del precio.
- En que momento y donde se produce la transferencia de riesgos sobre la mercadería del vendedor hacia el comprador.
- El lugar de entrega de la mercadería.
- Quién contrata y paga el transporte.
- Quién contrata y paga el seguro.
- Qué documentos tramita cada parte y su costo.

En el Anexo 3 se muestra una tabla con las obligaciones del vendedor y el comprador en cada Incoterm.

Cada término puede ser utilizado para un tipo de transporte específico así [65]:

- Free on Board (FOB): Transporte por mar o vías navegables interiores.
- Cost and Freight (CFR): Transporte por mar o vías navegables interiores.
- Cost, insurance and freight (CIF): Transporte por mar o vías navegables interiores.
- Carriage and Insurance Paid to (CIP): Puede emplearse con independencia del modo de transporte, incluyendo el transporte multimodal.
- Carriage Paid To (CPT): Transporte por mar o por vías navegables interiores.
- Delivered At Frontier (DAF): Puede emplearse con independencia del modo de transporte cuando las mercaderías deban entregarse en una frontera terrestre.
- Delivered Duty Paid (DDP): Cualquier modo de transporte.
- Delivered Duty Unpaid (DDU): Cualquier modo de transporte.
- Delivered Ex-Quay (DEQ): Transporte por mar o por vías de navegación interior o para el transporte multimodal.
- Delivered Ex Ship (DES): Transporte por mar y aguas fluviales.
- Ex-Works (EXW): Cualquier modo de transporte.
- Free Along Ship (FAS): Transporte por mar y aguas fluviales.
- Free Carrier (FCA): Cualquier modo de transporte incluyendo el transporte multimodal.

En el siguiente gráfico se puede ver las obligaciones del exportador en cada término de negociación [66]:



En el Anexo 4 se puede ver con más detalle cada uno de los términos.

7.5. TRANSPORTE

En Estados Unidos existen mas de 226 Aeropuertos y 400 Puertos, sin embargo los que concentran las mayores frecuencias de transporte marítimo y aéreo procedente de Colombia son: Jacksonville, Miami, Port Everglades, Nueva York, Houston, Los Ángeles, Long Beach, Atlanta y Memphis. La importante infraestructura portuaria, aeroportuaria, vial y ferroviaria de Estados Unidos facilita el acceso a cualquier territorio estadounidense, lo cual favorece colocar las exportaciones colombianas sin mayores dificultades en la mayoría de las ciudades [67].

Por su ubicación geográfica, Illinois cuenta con una excelente red de transporte y con un sistema de comunicaciones que lo convierten en el paso obligado entre el este y el oeste de Estados Unidos y lo vincula estratégicamente con el resto del mundo [68].

Uno de los recursos más valiosos de Illinois es el fluvial, pues tiene fácil acceso al Lago Michigan, así como a los ríos Mississippi, Missouri, Ohio, Chicago y Wabash. El puerto interior más importante de Estados Unidos está localizado en Chicago, el cual se conecta con el Océano Atlántico por el Río San Lorenzo, y se vincula con el Golfo de México a través del Río Mississippi. Las facilidades portuarias son parte de la clave del sistema de transporte [68].

El sistema de transporte ferroviario de la zona de Chicago maneja millones de toneladas de productos cada año, los cuales son enviados por 37 rutas diferentes que parten de esta región. Es por eso que se considera esta ciudad la capital ferroviaria de Estados Unidos, transportando pasajeros, y mercancías a lo largo de más de 500 millas de vías férreas en el estado, con un movimiento de más de 40,000 furgones diarios y de 2.000.000 de pasajeros, que reciben servicio de 18.000 líneas. Union Station, que da servicio a Chicago, es la terminal de ferrocarril más grande de Estados Unidos [68].

La transportación terrestre vía carretera tiene grandes recursos. Por el estado cruzan tres carreteras interestatales y tiene fácil acceso a las vías de comunicación con otras ciudades, ya que cuenta con aproximadamente 35.597 millas de carreteras. Chicago es el centro camionero más grande e importante de los Estados Unidos y cuenta con más de 200 terminales de tractocamiones [68].

En transporte aéreo, el Aeropuerto Internacional O'Hare de Chicago cuenta con más de 80.000 m² de almacenes cubiertos, y con áreas especiales para material radioactivo, cajas de congelamiento, cuarto de seguridad cerrada y controlada para embarques de valor, veterinario, servicio de escolta y oficina de aduana [69].

La ciudad de Wilmington es líder comercial e industrial de su región y hogar de una economía diversa. El Aeropuerto Internacional de Wilmington se encuentra estratégicamente localizado en una zona con excelentes sistemas de transporte. Está ubicado junto a uno de los puertos más importantes de Estados Unidos, cuenta con sistemas de transporte ferroviario y acceso a carreteras. Además, hay vuelos directos diarios a Charlotte, Atlanta, Nueva York, Washington D.C., y conexiones a cientos de ciudades del país [70].

A lo largo de su territorio, Estados Unidos dispone de 226 aeropuertos con servicio aduanero. Los aeropuertos con más tráfico aéreo de Estados Unidos son: Atlanta, Chicago, Los Ángeles, Dallas, San Francisco, Denver, Las Vegas, Minneapolis, Phoenix y Detroit [67].

Hacia los Estados Unidos existe una gran variedad de servicios aéreos directos y con conexión, en equipos de pasajeros y de carga. Es de resaltar que los vuelos cargueros se concentran exclusivamente en Miami, convirtiéndose este en un factor que unido a la infraestructura de transporte y comercio de esta ciudad han vuelto a Colombia uno de los principales usuarios de este aeropuerto [67].

En transporte aéreo, adicional a la tarifa básica, se han establecido recargos. Uno de ellos es el denominado FS (fuel surcharge) o de combustible el cual varía de acuerdo al precio del petróleo

en el mercado internacional. En el caso de Colombia, su monto se deriva de una fórmula establecida por la autoridad aeronáutica [67].

Con el fin de facilitar la entrada de las mercancías, la aduana de los Estados Unidos y los particulares crearon unas certificaciones que permiten a los exportadores, transportistas e importadores, entre otros, una disminución en las inspecciones aduaneras en destino. Estas certificaciones agilizan los tiempos de tránsito y generan ahorros al no tener que incurrir en el costo de inspección y reempaque [67].

El BASC (Business Anti Smuggling Coalition) es uno de estos mecanismos. Garantiza y fortalece los estándares de seguridad, tanto de las empresas exportadoras como proveedoras de servicios. Otra de las certificaciones es el C-TPAT (Customs Trade Partnership Against Terrorism), el cual surgió como consecuencia de los actos acaecidos el 11 de septiembre de 2001. Busca un mayor compromiso por parte de los participantes de la cadena de abastecimiento involucrando todos los eslabones (transportistas, agentes, exportadores, importadores, entre otros). También, como consecuencia de estos ataques, se estableció el Manifiesto Anticipado, mediante el cual las navieras y aerolíneas, deben presentar este documento al Servicio de Aduanas de Estados Unidos así: En transporte marítimo 24 horas antes de embarcar la carga, mientras en transporte aéreo, se debe realizar la transmisión en el momento de despegue de la aeronave "wheels up", para los aeropuertos ubicados al norte de Ecuador, esta reglamentación se aplica, para embarques que tengan como destino final puertos y/o aeropuertos de Estados Unidos o se encuentren en tránsito [67].

Para definir el modo de transporte a utilizar para exportar los productos de SARAZA S.A. a Estados Unidos, se analizaron variables como costo, tiempo y seguridad. Los costos del transporte marítimo son menores que los del transporte aéreo, sin embargo se deben transportar volúmenes muy grandes, por lo que se debería considerar la carga consolidada. Esto es, compartir el contenedor con otras empresas que exportan a los destinos seleccionados por SARAZA S.A. En materia de seguridad, es riesgoso, pues no se sabe qué tipo de carga va a estar con los productos de la empresa, ni cuánto tiempo va a permanecer en el puerto antes de ser embarcada. En la utilización del transporte marítimo se debe considerar adicionalmente el tiempo y el costo del transporte entre la fábrica, ubicada en Bogotá, y el puerto, ubicado en las costas del país. Otro aspecto a considerar es el tiempo que toma la carga en llegar al país de destino, el cual es mayor si se transporta por vía marítima que aérea. Además, los seguros y embalajes son más costosos y se deben pagar costos portuarios.

Por el tipo y la cantidad de productos que SARAZA S. A. quiere exportar a Estados Unidos, se escogió el transporte aéreo como la mejor alternativa para enviar al cliente su pedido.

7.5.1. Seguro de Transporte de Mercancías

El seguro de transporte tiene como finalidad cubrir las mercancías contra los diversos riesgos que pueden afectarlas durante su traslado de un lugar a otro y, por extensión, durante determinados períodos (estancias), o situaciones (carga y descarga), relacionados con el hecho de transporte. El seguro de transporte es aquel contrato por medio del cual el asegurador asume los daños y pérdidas materiales sobrevenidas, al material de transporte o a los objetos transportados en caso de traslado o viaje por vía fluvial, férrea, aérea o marítima. No existen en general normas legales que obliguen a la contratación del seguro, sin embargo, se recomienda a los exportadores tomarlo para amparar las eventuales pérdidas o daños que puedan causarse a la carga durante su tránsito desde el origen hasta el destino final [81].

Los principios básicos del seguro de transporte son [81]:

- Nadie puede pretender indemnizaciones superiores al daño sufrido.
- El seguro no puede constituir causa de lucro o beneficio para el asegurado.
- La indemnización por el asegurador no debe colocarle en una situación más ventajosa que si el siniestro no hubiese ocurrido.

Las principales modalidades de seguro de transporte son [81]:

- De acuerdo al ambiente en que se desenvuelve:
 - Marítimo: Aseguramiento de buques y material relacionado con la navegación y el de las mercancías.
 - Terrestre: Transporte efectuado por ferrocarril o por camión. Se debe distinguir el medio, el vehículo y las mercancías.
 - Fluvial y lacustre: Aseguramiento de buques y cargamentos en ríos y lagos.
 - Aéreo: Seguros a las aeronaves y a las mercancías transportadas.
- Al interés expuesto al riesgo:
 - Seguro de los medios de transporte.
 - Seguro de los bienes transportados.
 - Seguro de intereses.
 - Seguro de responsabilidades.
- A la duración del contrato de seguro:
 - Seguro temporal o a término.
 - Seguro por viaje.

- A la amplitud de la cobertura:
Cobertura mínima representada por el seguro contra la pérdida.
Contra todo riesgo.

Los factores objetivos son todos aquellos que, con exclusión de las circunstancias que concurran en el contratante o persona por cuenta de quien se contrate el seguro, se refieren al mismo objeto asegurado y a las condiciones relacionadas con el viaje y el medio de transporte empleado. Estos factores son los siguientes [81]:

- Clase y naturaleza de la mercancía.
- Medio de transporte y sus características:
Nombre del buque y del país donde se haya abanderado.
Edad.
Material de construcción.
Tráfico.
Tonelaje.
Especialización del buque.
- Embalaje, envase y estiba.
- El viaje
- Trayecto o ruta del viaje.
- Transbordos intermedios.
- Condiciones de los puertos y lugares de embarque y destino.
- Estadías y almacenaje.
- Fechas de embarque.
- Modalidades de cobertura.

El riesgo subjetivo es el que está directamente relacionado con la persona del asegurado, entre estos se encuentran [81]:

- Moralidad y solvencia del asegurado.
- Historial de siniestralidad.

Los riesgos asegurables se contratan mediante una póliza de seguro en la cual el asegurador, por el pago de una prima determinada, se obliga a indemnizar al asegurado o beneficiario por las pérdidas o daños causados a los bienes durante y con ocasión del transporte normal, de acuerdo con las condiciones generales, particulares o especiales pactadas. Sin la póliza, el contrato de seguro no tiene validez [81].

Las pólizas son de dos clases [81]:

- Póliza Automática: Cuando se moviliza continuamente carga y en volúmenes importantes.
- Póliza Específica: Para embarques menores y de poca regularidad.

Las coberturas del seguro se dividen en [81]:

- Cobertura Mínima: Cubre el incendio, rayo, explosión o hechos tendientes a extinguir el fuego originado por tales causas; caídas accidentales de bultos al mar o al río durante su navegación o durante las operaciones de cargue, descargue o transbordo; pérdidas o daños originados en accidente que sufra el vehículo transportador o el vehículo asegurado cuando éste se movilice por sus propios medios.
- Falta de Entrega: Cubre el extravío y/o hurto simple o calificado, según definición legal de uno o más bultos completos, en que se halle dividido el despacho.
- Avería Particular: Considera la rotura, contaminación, humedad, aplastamiento, manchas, abolladuras, óxido, contacto con aceite o grasas; derrames, mermas, evaporaciones o filtraciones por rotura de empaque, golpes y caídas de los bienes a tierra. Estos daños hacen referencia al contenido y no al empaque.
- Saqueo:
 - Sustracción parcial o total del contenido de los bultos.
 - Sustracción de alguna parte integrante de los bienes asegurados, cuando no tengan empaque.
- Otros Riesgos Asegurables: Guerra internacional, guerra civil, rebelión, insurrección, acto hostil de un poder beligerante o contra dicho poder; aprehensión proveniente de los anteriores riesgos, minas, torpedos, bombas u otros artefactos de guerra abandonados; huelgas, suspensión de trabajos por cierre patronal, disturbios, motines, conmoción civil y terrorismo.
- Riesgos No Asegurables: Decomiso, embargo y secuestro, retención; vicio propio: combustión espontánea, mermas, evaporaciones o filtraciones; pérdidas o daños causados por roedores, comején, gorgojo, polillas u otras plagas; reacción o radiación nuclear; pérdidas por errores en el despacho y los daños por haberse despachado bienes en mal estado.

Las coberturas de seguro pueden combinarse de acuerdo con los riesgos que el usuario quiera cubrir según su mercancía y los modos de transporte a utilizar. Son las siguientes [81]:

- Cobertura Completa (C C): Cubre los riesgos ocasionados por pérdida total (Cobertura Mínima), falta de entrega, avería particular y saqueo.
- Sin Avería Particular (C C s/AP): Cubre cobertura completa con exclusión de la avería particular.
- Sin Saqueo (C C, s/S): Cubre cobertura completa con exclusión de saqueo.
- CC, s/AP y S: Cubre cobertura completa con exclusión de los riesgos de avería particular y saqueo.
- CC, s/FE, AP y S: Cubre cobertura completa con exclusión de los riesgos de falta de entrega, avería particular y saqueo.

El tiempo de cubrimiento de la póliza en exportaciones, se inicia desde el momento en que el transportador primario recibe la mercancía hasta su llegada al destino final o al vencimiento de 30 días para el cargue, o 30 días después del descargue, lo que ocurra primero [81].

Para el cálculo de la suma asegurada en el trayecto interior se tiene en cuenta [81]:

- El valor de la factura comercial.
- El valor de los fletes nacionales.
- Un porcentaje para imprevistos o demás gastos de exportación,
- Importe de la prima propia del seguro.
- Hasta un 10% de lucro cesante, previo acuerdo con el asegurador.

En el trayecto internacional se debe adicionar el costo de los fletes internacionales.

Si se trata de póliza automática las obligaciones del asegurado son [81]:

- Informar a la aseguradora todos los despachos de la mercancía.
- Utilizar los empaques apropiados.
- Pagar la prima.
- Informar oportunamente a la aseguradora sobre la llegada de la mercancía
- Dejar constancia en los documentos de cómo se recibió.
- No abrir los bultos sin la presencia de un delegado de la aseguradora.

Para efectuar una reclamación de un bien asegurado se deberá presentar la siguiente información [81]:

- Documento soporte del valor del producto (factura comercial).

- Copia del certificado o póliza de seguros.
- Documento de transporte.
- Certificado de prueba del daño o hurto valorizado.
- Copia del estado o recibo de la mercancía, donde conste el reclamo al transportador, por efecto de pérdida o daño

SARAZA S.A. debe asegurar los productos que va a exportar. El seguro de transporte que se va a contratar es de cobertura completa, es decir, cubre los riesgos ocasionados por pérdida total, falta de entrega, avería particular y saqueo, y su tarifa es el 5 por mil del valor de la mercancía⁸. Estas tarifas dependen del agente de carga que se contrate para el transporte.

7.6. ACCESO AL MERCADO

Para el acceso al mercado de Estados Unidos es necesario tener en cuenta lo siguiente [61]:

- Tarifas: Toda mercancía que ingresa a los Estados Unidos está sujeta a arancel o está exenta de ellos, se pueden imponer derechos ad valorem, específicos o compuestos. Los derechos ad-valorem que son los más comunes, equivalen a un porcentaje del valor de la mercancía, los derechos específicos se aplican por unidad de peso o de otra cantidad. Los derechos compuestos representan la combinación de los derechos ad-valorem y de los específicos.
- IVA: Cada Estado es autónomo para determinar la tasa del impuesto a las ventas, es decir que depende del Estado al que ingresa el producto, se pagará la tarifa establecida, sin embargo la tarifa promedio es del 6% sobre el valor total de la mercancía.
- Cuotas: Las cuotas de importación son cantidades específicas establecidas para la importación de productos por períodos de tiempo determinados, en Estados Unidos son administradas en su mayoría por la Aduana de Estados Unidos. Se dividen en: Tarifa arancelaria tradicional y Cuota cuantitativa. La Tarifa es aquella bajo la cual, no existe un límite cuantitativo de importación sino que, aquellas importaciones adicionales a la cantidad establecida como cupo de importación, deberán pagar aranceles mayores a los que se pagarían normalmente sin cuota. La Cuota cuantitativa es de carácter completamente restrictivo, es decir que una vez establecido el cupo o cantidad de importación, no será permitida la importación de cantidades adicionales del producto. Algunas cuotas de este tipo son globales, aunque en ciertos casos pueden ser específicas para determinados países.

⁸ Según cotización con J B G Coordinadora Logística Cía.

- Cuota Textil: Es un control de cantidad de mercancía importada, durante un plazo determinado. Las cuotas son establecidas por legislación, por directivas y por proclamas, contenidas en una legislación específica de Estados Unidos [71].
- Visa Textil: El Gobierno de Estados Unidos, establece como requisito para la entrada a su territorio de productos textiles, la expedición por parte de Colombia de la visa textil, la cual expide la Dirección General de Comercio Exterior, con base en la información que suministra el exportador. Para obtener la visa textil, los exportadores deben determinar [72]:
 - La categoría que le corresponde a cada uno de sus productos,
 - La unidad de medida establecida para cada categoría
 - El factor con base en el cual se lleva la cantidad en la unidad de medida al consumo en yardas.

Una vez el exportador obtenga esta información en yardas, diligenciará la forma denominada Cuota Textil, radicándola en las Oficinas Regionales o Seccionales del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo acompañada de la factura comercial. En esta última, se expedirá la visa textil [72]. Este documento tiene vigencia hasta el 31 de enero de 2004.

- Regulaciones a la importación de algunos productos: Son esencialmente aplicados para la protección de la seguridad nacional y su economía, la conservación de la vegetación doméstica y la vida animal; así como para salvaguardar la salud de sus consumidores. Algunas de estas regulaciones, adicionales a las establecidas por la aduana de los Estados Unidos, consisten en prohibir y/o limitar la entrada de productos, establecer puertos específicos para el ingreso de mercancías y aplicar normas sobre marcado y etiquetado. Esto aplica a todo tipo de importaciones, incluyendo aquellas hechas por correo.

Existen normas reguladoras sobre productos específicos tales como: leche, queso y productos lácteos, frutas, verduras y nueces, animales vivos, alimentos, drogas y productos cosméticos, maderas y muebles, cueros y artículos de cuero, productos textiles, productos químicos, tecnología de la información, equipo médico, energía y protección al consumidor, entre otros.

En cuanto a los textiles, todos los productos deben cumplir normas de estampado, etiquetado, contenido, entre otras, establecidas por la Textile Fiber Products Identification Act.

- Normas: Existen normas relacionadas con la protección del medio ambiente, las cuales están compiladas en las leyes de la Agencia para la Protección Ambiental de los Estados Unidos -EPA-. El sistema de normas técnicas en Estados Unidos es manejado por el sector privado. Las normas técnicas son establecidas por la industria privada y son de voluntaria aplicación para ellos. Sin embargo, se tornan obligatorias cuando se piensa en exportar bienes a este país.

El sistema estadounidense de normas técnicas es bastante heterogéneo y desorganizado. Para establecer la norma técnica que debe cumplir un determinado producto, hay que recurrir directamente al importador potencial de dicho producto. Sin embargo, existen ciertas normas que son de cumplimiento obligatorio para todos los productos, éstas están publicadas en el Code of Federal Regulations.

- Etiquetado: El Código Federal de Regulaciones de los Estados Unidos requiere que el país en el que se produjo o manufacturó el producto esté claramente señalado en el envase como "Lugar de Origen". Esta declaración se puede localizar en cualquier lado excepto en la base del envase. Cualquier producto destinado a la comercialización dentro del territorio norteamericano debe llevar las etiquetas en inglés. Específicamente para los productos alimenticios, el Código General de los EE. UU. requiere que todo producto alimenticio contenga un nombre común o usual que lo describa en el lado o cara principal del envase.

7.7. EMPAQUE Y EMBALAJE

Se determina como un sistema, puesto que cada empaque o cada envase está constituido por dos o más elementos como el recipiente, la tapa, la etiqueta, el anillo o sello de seguridad, grapas, cinta pegante, entre otros. El empaque, envase y el embalaje están íntimamente ligados al medio de transporte y al equipo de manipulación [73].

El sistema de empaque es un recipiente de estructura flexible como bolsas y costales elaborado en uno o varios materiales, con o sin impresos gráficos, para la exhibición y promoción de uno o varios productos líquidos, sólidos o gaseosos, estando o no en contacto directo con el contenido, destinados a la distribución comercial y facilitación al usuario final. Para algunos productos el empaque se constituye en embalaje [73].

El sistema de envase es un recipiente de estructura rígida como cajas, botellas, frascos y tarros, con o sin impresión gráfica, que pueden contener uno o varios productos líquidos, sólidos o

gaseosos, para proteger sus características intrínsecas, estando o no en contacto directo con el contenido. Su diseño está destinado a la distribución comercial y facilitación al consumidor final [73].

El empaque debe cumplir las funciones de protección, comercialización y una función social. Para el nivel de protección que debe cumplir el sistema de empaque se deben considerar los materiales que resguarden apropiadamente el producto de acuerdo con sus características durante las diferentes fases. El primer nivel de protección es el empaque primario, que está en contacto directo con el producto específico con la función de envasarlo y protegerlo. Comprende adicionalmente elementos adicionales que lo integran (tapa, foil, banda de seguridad etiquetas, cintas adhesivas). El segundo nivel es el empaque secundario o intermedio. Este se usa como complemento externo con la función de contener o agrupar varias unidades de empaque primario. Entre estos se encuentran cajas plegadizas, de cartón corrugado, cubetas plásticas y guacales. El tercer nivel es el empaque colectivo, de transporte o embalaje. Este elemento se usa como complemento externo con el objeto de agrupar o contener varias unidades de empaque secundario. Dentro de este renglón se encuentran cajas de cartón corrugado, estibas, cajas de madera [74].

Durante el proceso de distribución y comercialización el producto esta sometido a riesgos tales como disminución o ganancia de volumen, cambio o pérdida de color o transparencia, pérdida de peso debido a disminución de humedad, deterioro de su textura y presentación, compresión, vibración, golpes, fricción, que entre otros efectos pueden generar roturas, ralladuras, sumaduras o fisuras, no solo en los productos, sino en el empaque, riesgos que, también puede conducir a su rechazo, por parte del comprador. También se deben prever factores de riesgo por la exposición comercial, la exhibición en los puntos de venta, deterioro causado por la manipulación de los clientes, la adulteración de los contenidos y su calidad, el plagio, y el ataque de la competencia [74].

Los adecuados sistemas de empaque permiten a las empresas transportadoras ahorro en la utilización de equipos, ya que pueden ejecutar las labores de cargue y descargue con mayor rendimiento, sus equipos no están expuestos a eventualidades y pueden manejar con mayor seguridad, obteniendo óptima eficiencia y mejores utilidades. Las compañías aseguradoras, pueden evitar pagos por siniestros reclamados por sus asegurados [74].

La función comercial que debe cumplir el sistema de empaque es activar la tarea de promoción. Esta función facilita la exhibición del producto, y estimula la sensibilidad directa en el consumidor, logrando que sus características y beneficios lleven al comprador a tomar su decisión a favor del producto, en fracción de segundos [74].

En su función comercial, el empaque toma el puesto de impulsador del producto, pues es el encargado de presentar sus características, resaltando los satisfactores ofrecidos y las ventajas sobre la competencia, para lograr finalizar la cadena del trabajo con la venta. La tecnología y la calidad del sistema de empaque pueden indicar a un cliente la capacidad tecnológica y calidad con que fue elaborado el producto ofrecido [74].

La función social del sistema de empaque consiste en su participación en la protección al medio ambiente, pues de la óptima utilización de sus materiales, de un proceso responsable, del uso correcto de los empaques y de un post-uso correctamente planificado, dependerá en gran parte la conservación de la naturaleza [74].

Para seleccionar el empaque se deben tener en cuenta varios aspectos. Uno de estos es saber cuál el tipo de producto que se fabrica, analizando todos los riesgos que pueden sufrir las características del producto. También se debe tener en cuenta el peso y las dimensiones de los productos, pues estas indicarán la modulación de los sistemas de empaque y por consiguiente los materiales y el diseño estructural más recomendados para cada uno de ellos [75].

Otro aspecto es el mercado destino, ya que existen diferencias bien marcadas en los hábitos de compra de las personas, de uso, de pensamiento, de costumbres culturales, de poder adquisitivo, de composición familiar, de responsabilidad ante el medio ambiente [75].

Es importante conocer las normas técnicas exigidas y la legislación vigente para los sistemas de empaque y/o embalajes y su condición para el reciclaje respectivo. Entre las normas técnicas más conocidas están [75]:

- Norma ISO 3394: Hace referencia a las dimensiones de las cajas master, de los pallets o plataformas y de las cargas paletizadas. Esta norma es de obligatorio cumplimiento para toda clase de productos.

Según la norma las dimensiones de las bases de las cajas deben corresponder a un módulo de 60 x 40 cm. de medida externa. La altura debe acondicionarse a las dimensiones de los productos comercializados. Este módulo puede multiplicarse y/o subdividirse y por consiguiente obtener otras dimensiones que se adapten a cualquier necesidad. Las medidas de las cajas individuales de los productos exportados deben acondicionarse internamente al módulo estipulado y siempre es posible encontrar la medida que permita este trabajo.

Los pallets necesarios para la unitarización de la carga según la norma deben corresponder de acuerdo al modal de transporte seleccionado, así:

- Para vía aérea. 120 x 80 cm.
 - Para vía marítima. 120 x 100 cm.
- Norma ISO 780 y 7000: Instrucciones sobre manejo y advertencia. Símbolos pictóricos
 - Reglamento de la Organización Internacional del Trabajo O. I. T.: Por razones ergonómicas se ha estipulado que ninguna carga que requiera manipularse por fuerza humana en algún momento de su distribución física internacional, podrá pesar en bruto más de 25 Kg.
 - Reglamentación 87 (R 87) de la Organización Internacional de Metrología Legal O.I.M.L.: Aplicable a los productos para venta para unidades, en lo relacionado con las unidades empleadas en la descripción del contenido en cada envase.

Actualmente algunos países han introducido normas y regulaciones de carácter ecológico, que tienen que ver con la aceptación y el uso de ciertos materiales, procesos y sistemas de empaque, que es conveniente analizar, según el país de destino [75].

El proceso de marcado es la identificación que se hace sobre el sistema de empaque, mediante impresión directa o con rótulos adhesivos, etiquetas, stickers o caligrafiado manual, según Norma ISO 7000 y de rotulado específico buscando los siguientes objetivos [75]:

- Identificación, posicionamiento y ubicación del producto durante su comercialización.
- Información sobre las características del producto y la responsabilidad integral.
- Facilidad para la administración del inventario.
- Promoción comercial del producto.
- Instrucciones sobre los sistemas de manejo que deben aplicarse a las cargas.
- Seguridad de las personas y equipos necesarios para la manipulación y control de las mercancías.

Los productos y sus sistemas de empaque están clasificados como alimentos, farmacéuticos, peligrosos e industriales. Cada clase de empaque para estos productos debe llevar la información requerida por las entidades que controlan su comercialización, según cada país de destino. Para la distribución física internacional el correcto marcado facilita la pronta localización del bulto, la rápida comprensión de lo escrito y la fácil localización de los bultos con los documentos que amparan el embarque. Dentro de las especificaciones para el marcado del embalaje se deben tener en cuenta los siguientes aspectos [75]:

- El material de las marcas debe ser indeleble, de gran resistencia a la abrasión y al manejo.

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

El sistema de embalaje debe llevar impreso o mediante rótulos adhesivos la siguiente información [75]:

- Identidad y ubicación geográfica del productor y/o exportador y la del importador o comprador en el lugar de destino.
- Identificación comercial del producto (sí éste no es susceptible al robo), cantidad de unidades contenidas, números del paquete en relación con el total del despacho y los números de los documentos de exportación.

Se deben colocar como mínimo en tres lados laterales las marcas informativas [75].

Las marcas de manipuleo son símbolos cuyo significado implica su colocación en otros lugares del embalaje, como por ejemplo el icono para la ubicación del "centro de gravedad" de la carga. Estas deben ubicarse en las cuatro caras laterales al lado izquierdo superior en colores oscuros con una altura superior a 10 cm. [75].

Algunas de las técnicas de identificación utilizadas en los empaques son [75]:

- Código de barras: Facilita la identificación del producto para el transporte, almacenamiento y comercialización.
- Tarjetas inteligentes (smart cards): Son tarjetas plastificadas con circuito electrónico integrado en su interior capaz de dar y recibir información en modulación de frecuencia a cualquier terminal u ordenador que lo solicite. En el caso de embalajes puede indicar situación, características de la mercancía o fecha de expedición.
- Otras técnicas utilizadas son los equipos de control alfanumérico donde interviene la voz humana, sellos electrónicos para detectar la violación y etiquetas sistema Braille para control de mercancías por invidentes.

El empaque y embalaje de los productos de SARAZA S.A. depende del tipo de artículo. Las servilletas e individuales no tienen un empaque, pues se venden de manera individual. Traen una etiqueta donde están los datos de la empresa, las instrucciones de lavado, las características

y el código de barras. En el Anexo 1 se muestra el diseño de la etiqueta que se utilizará para la comercialización de los productos.

Los manteles vienen empacados en una bolsa de plástico sellada con una cincha de cartón manila impresa que contiene las medidas, instrucciones de lavado, datos de la empresa y el código de barras. En el Anexo 1 se muestra el diseño de la cincha que utilizará la empresa para la comercialización de este producto.

El embalaje para la exportación se debe hacer en cajas de cartón marcadas con el logotipo de la empresa, la dirección y el teléfono. Estas cajas son de 51x33x31 cm., y tienen capacidad para 300 servilletas, 150 individuales, 18 manteles de 1.40 x 1.40 y 12 manteles de 1.40 x 2.20.

7.8. EXPORTACIONES

7.8.1. DEFINICIÓN

La exportación es una operación que supone la salida legal de mercancías de un territorio aduanero hacia una Zona Franca Industrial o a otro país, y que produce como contrapartida un ingreso de divisas. En Colombia se consideran cuatro Regímenes aduaneros: la exportación definitiva, la exportación temporal para el perfeccionamiento pasivo, la exportación temporal para reimportación en el mismo estado y el reembarque [72].

7.8.2. MODALIDADES

7.8.2.1. DEFINITIVA

Es el régimen aduanero aplicable a las mercancías nacionales o de libre disposición que salen legalmente del territorio aduanero colombiano a una zona franca industrial o a otro país, para su uso o consumo definitivo. Las exportaciones definitivas presentan dos modalidades: con o sin reintegro [72].

7.8.2.2. TEMPORAL PARA PERFECCIONAMIENTO PASIVO

Es el régimen aduanero que permite exportar temporalmente mercancía de libre circulación en el territorio aduanero colombiano con el propósito de que sean sometidas a transformación, elaboración o reparación, para importarlas dentro del plazo que se autorice [72].

7.8.2.3. TEMPORAL PARA REIMPORTACIÓN EN EL MISMO ESTADO

Es el régimen que permite la salida transitoria del país de mercancías nacionales con fines diferentes a transformación, elaboración o reparación, para ser reimportadas dentro del plazo que se autorice [72].

7.8.2.4. REEMBARQUE

Este es el régimen que permite el embarque de mercancías importadas antes de la presentación de la declaración o antes de la expiración del término legal de abandono, siempre y cuando se reúnan los requisitos exigidos para el régimen aduanero a que iba destinada la mercancía [72].

7.8.3. REEXPORTACIÓN

La reexportación hace relación a la exportación de mercancías que fueron importadas y sometidas a un régimen aduanero. Requieren para su realización de autorización previa por parte del Dirección General de Comercio Exterior. Las mercancías deben cumplir los siguientes requisitos [72]:

- Formación de juegos de productos.
- Embalaje o envase.
- Operaciones destinadas a asegurar la conservación de la mercancía durante su almacenamiento o transporte, tales como: aireación, refrigeración, extracción de partes averiadas o procesos similares.
- División o reunió en bultos.
- Operaciones sencillas tales como despolvamiento, zarandeo, clasificación, selección, fraccionamiento, limpieza, pintura y recortado.
- Aplicación de marcas, etiquetas y signos distintivos similares.
- Distribución para el exterior.
- Acumulación de dos o más de las operaciones anteriores.

7.8.4. EXPORTACIÓN POR TRÁFICO POSTAL Y ENVÍOS URGENTES

Podrán ser objeto de exportación por esta modalidad, los envíos de correspondencia, los paquetes postales y los envíos urgentes siempre que su valor no exceda de US\$ 1.000, y requieran ágil entrega a su destinatario [76].

Cada uno de los paquetes que se exporten bajo esta modalidad debe tener adherida una etiqueta donde se consignen los siguientes datos: nombre y dirección del remitente, nombre de

la Empresa de Mensajería Especializada, nombre y dirección del consignatario, descripción y cantidad de las mercancías, valor expresado en dólares y peso bruto del bulto expresado en kilos. Los paquetes que contengan correspondencia deben ser empacados en bultos independientes de aquellos que contengan paquetes postales o envíos urgentes y deben identificarse claramente, mediante la inclusión de distintivos especiales. Las mercancías que requieran vistos buenos, licencias o autorizaciones para su envío al exterior, deben acreditar el cumplimiento de tales requisitos al momento en que se presenten ante la Aduana las Declaraciones de Exportación correspondientes [77].

7.8.5. EXPORTACIÓN DE MUESTRAS SIN VALOR COMERCIAL

Una exportación se considera muestra sin valor comercial cuando [72]:

- El exportador tiene un límite máximo por semestre para la exportación de muestras sin valor comercial de US\$ 4.000.
- La factura comercial debe presentarse declarando los valores de los productos a exportar y con clara indicación que se trata de muestras sin valor comercial.
- La Declaración Simplificada de Exportación la suministran las Administraciones de Aduana en forma gratuita.
- No pueden exportarse como muestras sin valor comercial Café, esmeraldas y demás piedras preciosas, artículos manufacturados con metales preciosos, oro y sus aleaciones, platino y metales del grupo platino, cenizas de orfebrería, productos de la fauna y flora silvestre, plasma humano, órganos humanos, estupefacientes y los productos cuya exportación esté prohibida, tales como los bienes que forman parte del patrimonio artístico, histórico y arqueológico de la nación.

7.8.6. EXPORTACIONES TEMPORALES REALIZADAS POR VIAJEROS

Esta modalidad de exportación es para las mercancías nacionales o nacionalizadas que lleven consigo los viajeros que salgan del país y que deseen reimportarlas a su regreso en el mismo estado, sin pago de tributos. No se incluyen los efectos personales que lleven consigo los viajeros que salgan del territorio aduanero nacional [78].

7.8.7. EXPORTACIÓN DE MENAJES

En este tipo de exportación se incluyen los menajes de los residentes en el país que salen del territorio aduanero nacional para fijar su residencia en el exterior. Para tal efecto, deberán presentarse ante la Aduana las mercancías acompañadas de una relación en que se señale su cantidad y descripción [78].

7.8.8. PROGRAMAS ESPECIALES DE EXPORTACIÓN

El Programa Especial de Exportación, PEX, es la operación mediante la cual un residente en el exterior compra materias primas, insumos, material de empaque o envases a un productor residente en Colombia, disponiendo su entrega a otro productor también residente en el territorio aduanero nacional, quien se obliga a elaborar y exportar el bien manufacturado a partir de dichas materias primas o insumos, o utilizando el material de empaque o envases, según las instrucciones que reciba del comprador externo [72].

Para tener derecho a los Programas Especiales de Exportación el productor nacional de materia prima y el productor del bien final manufacturado, deben acreditar ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales la celebración de un acuerdo, en el cual se establecen las cantidades, términos y condiciones de entrega de la materia prima y de los productos que deben elaborarse y enviarse al residente en el exterior que ha contratado la operación. Igualmente, se deben establecer los porcentajes de residuos y desperdicios que generará el proceso de producción [72].

7.9. REGISTRO NACIONAL DE EXPORTADORES

El Registro Nacional de Exportadores es un instrumento creado para el diseño de la política de apoyo a las exportaciones, el cual permite mantener información actualizada sobre composición, perfil y localización de las empresas exportadoras así como la problemática en materia de acceso a terceros mercados, obstáculos en infraestructura, competitividad de los productos colombianos, comportamiento de los mercados, obstáculos relacionados con los trámites de importación y exportación entre otros [78].

La inscripción en el Registro Nacional de Exportadores de Bienes y Servicios, es requisito indispensable para [78]:

- Devolución de IVA por las exportaciones
- Exención del IVA para los servicios prestados en el país en desarrollo de un contrato de exportación de servicios, y que se utilicen exclusivamente en el exterior por empresas sin negocios o actividades en Colombia.
- Aprobación de Sistemas Especiales de Importación - Exportación (Plan Vallejo).
- Reconocimiento del Certificado de Reembolso Tributario – CERT.
- Prestación de cualquier servicio por parte de PROEXPORT.
- Utilización de programas aduaneros especiales y de regímenes para usuarios altamente exportadores.
- Registro como comercializadora internacional, usuario permanente de una zona franca.

- Solicitud de determinación de Criterios de Origen para productos de exportación.
- No aplicación de la retención en la fuente para los ingresos provenientes de exportaciones.

Para inscribirse en el Registro Nacional de Exportadores es necesario llenar el formulario y debe realizarse en las Direcciones Territoriales, Puntos de Atención o en el Grupo Operativo (Bogotá) de la Dirección General de Comercio Exterior. También se puede hacer a través de las oficinas de Proexport y Bancoldex de todo el país. La vigencia del Registro Nacional de Exportadores de Bienes y Servicios es de un año, al término del cual el exportador deberá renovar su inscripción [78].

SARAZA S.A. está inscrita en el Registro Nacional de Exportadores desde el de noviembre de 2004.

7.10. CÓMO EXPORTAR

Para exportar se deben seguir los siguientes pasos [78]:

1. Estudio del Mercado y Demanda Potencial: Este estudio se hace para la determinación del precio adecuado y el conocimiento de la demanda de los productos. Se debe tener en cuenta que la reducción de los costos y la optimización de la calidad, son los elementos fundamentales de la determinación de la competitividad internacional del producto. Por ello el exportador debe evaluar los costos y gastos para ofrecer sus productos a precios realmente competitivos.
2. Remisión de la factura proforma: El exportador debe suministrar una factura proforma (cotización), con el objeto de facilitar al importador la solicitud previa de licencias o permisos de importación y el establecimiento del instrumento de pago a favor del exportador.
3. Aceptación de las Condiciones: El importador en el exterior confirma al exportador colombiano la compra de la mercancía y la aceptación de las condiciones de la negociación, y procede según éstas a la apertura de la carta de crédito en el banco corresponsal o a la remisión de las letras o pagarés por los valores respectivos.
4. Confirmación de la Carta de Crédito: El banco comercial colombiano recibe copia de la carta de crédito del banco corresponsal garante u otro documento que se convenga como garantía de pago y comunica al exportador para que este inicie los trámites para el despacho de la mercancía.

5. Factura Comercial: Es una cuenta por los productos que se envían al comprador en el extranjero y frecuentemente es utilizada por las autoridades aduaneras del país del importador como el documento básico para determinar el valor en aduana de las mercancías sobre el cual se aplicarán los derechos de importación.
6. Lista de Empaque: Acompaña generalmente la factura comercial, proporciona información sobre el embalaje, cantidades de bultos o cajas, su contenido, su peso y volumen así como las condiciones de manejo y transporte de las mismas.
7. Contratación del Transporte: El exportador debe contratar el medio y la compañía de transporte mas adecuados en los términos acordados con el comprador. Las modalidades de transporte que más se utilizan a nivel internacional son el aéreo y el marítimo.
8. Certificación de Origen de la Mercancía: En caso que el importador requiera certificar el origen de la mercancía, por ser un requisito para la nacionalización o para obtener preferencias arancelarias en el país de destino. Tiene un costo de \$10.000. El exportador debe:
 - Radicar del formulario de "Registro de Productores Nacionales, Oferta Exportable y Solicitud de Determinación de Origen", el cual es suministrado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y debe radicarse en original y copia, junto con el certificado de constitución y gerencia.
 - Verificar la información y determinar el criterio de origen del producto a exportar con base en las disposiciones existentes para los distintos esquemas preferenciales. La inscripción tiene una validez de dos años.
 - Radicar y aprobar el Certificado de Origen: Esto lo hace el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
9. Visa Textil: El Gobierno de Estados Unidos, establece como requisito para la entrada a su territorio de productos textiles la expedición por parte de Colombia de la visa textil, la cual expide el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Para obtenerla, los exportadores deben determinar la categoría que le corresponde a cada uno de sus productos, la unidad de medida establecida para cada categoría y el factor con base en el cual se lleva la cantidad en la unidad de medida al consumo en yardas.

Una vez el exportador obtenga esta información, debe diligenciar la Cuota Textil, radicándola ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, acompañada de la factura comercial. En esta última, se expedirá la visa textil.

10. Compra y diligenciamiento del DEX: El documento de exportación o Declaración de Exportación, DEX, lo expenden las Administraciones de Aduana y en algunas ciudades los almacenes de cadena. Tiene un costo de \$10.000. Consta de un original y cinco copias y, para facilitación del exportador, la DIAN ofrece la posibilidad que el DEX sea utilizado en dos formas: como autorización de embarque y como declaración definitiva.

11. Solicitud de Vistos Buenos: La exportación de ciertos productos exige que el exportador se encuentre inscrito en la entidad encargada de su control y/o del otorgamiento del visto bueno. Este requisito debe cumplirse en forma previa a la exportación de los siguientes productos: Esmeraldas y piedras Preciosas, Especies del Reino Animal y vegetal tropicales, Oro y sus aleaciones, Glándulas y Órganos de Origen Humano, Productos farmacéuticos y de cosmetología, Productos alimenticios, Productos de origen animal o vegetal sin procesar, Peces vivos y muertos

12. Presentación del DEX y aforo de la mercancía: Una vez presentado el DEX, la Aduana acepta la solicitud de autorización de embarque o la declaración definitiva, procediendo al aforo de la mercancía y autorizando su embarque. El DEX se presenta junto con los siguientes documentos: Documento de Identidad del exportador o documento que acredite su autorización a la Sociedad de Intermediación Aduanera, Documento de transporte, Factura comercial, Registros sanitarios, autorizaciones expresas y demás requisitos exigidos para la exportación del producto, Lista de empaque.

Una vez presentado estos documentos e incorporados al Sistema Informático Aduanero, este determinara si requiere inspección física o documental, la cual se hace en las bodegas de la aerolínea, en el puerto de salida o lugar habilitado por la DIAN.

13. Pago de la Exportación: La exportación genera la obligación de reintegrar las divisas percibidas. Los exportadores deberán efectuar la venta de las divisas a través de los intermediarios financieros autorizados por el Banco de la República, dentro de los plazos consignados en la declaración de exportación, para ello el exportador deberá previamente diligenciar la declaración de cambio correspondiente.

14. Solicitud del CERT: Si el producto exportado se encuentra beneficiado con el Certificado de Reembolso Tributario - CERT, el exportador autorizará al intermediario financiero su trámite ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. El Certificado se liquida a la tasa de cambio vigente a la fecha en que se produzca el embarque de los bienes a exportar.

En el Anexo 5 se encuentra un diagrama con los pasos a seguir para exportar en Colombia.

8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

8.1. DEFINICIÓN DE CLIENTES

SARAZA S. A. tiene dos clientes que están interesados en comprar sus productos para comercializarlos en Estados Unidos. Estos clientes están ubicados en las ciudades de Chicago, Illinois, y Wilmington, North Carolina.

En Chicago está ubicada BAMBÚDISEÑOS, una empresa colombiana dedicada a la fabricación de cortinas en tela, bambulitas y persianas en madera, guadua y bambú, que tiene su almacén en esta ciudad y está interesada en vender los productos de SARAZA S. A. en su punto de venta.

En Wilmington está ubicada RAINFOREST PRODUCTS, una empresa dedicada a la distribución de artículos de decoración para el hogar. Está interesada en distribuir los productos de SARAZA S.A. en el área donde se encuentra ubicado, y en venderlos por Internet a las personas que los quieran adquirir.

Estos clientes cumplen con lo que SARAZA S. A. está buscando para empezar a exportar, pues son empresas pequeñas que quieren incursionar en el mercado de lencería de Estados Unidos con un producto innovador de excelente calidad.

8.2. DEFINICIÓN PROCESO PRODUCTIVO

Mensualmente se enviará al cliente el pedido solicitado. Para esto se necesitará empezar la producción de la tela para manteles y servilletas dos meses antes de la entrega. Los individuales se producirán un mes antes de la entrega del pedido.

8.3. DEFINICIÓN TÉRMINOS DE NEGOCIACIÓN

Los términos de negociación que SARAZA S.A. utilizará con sus clientes serán los correspondientes a CIF.

8.4. PLAN DE INVERSIÓN

Para la implementación del proyecto no se requiere inversión en activos fijos o de largo plazo incrementales, pues se emplea la capacidad actual de la empresa. Sólo se requiere una inversión en el Capital de Trabajo de la empresa de COL \$ 10.000.000

8.5. RECOMENDACIONES

- Para apoyar la toma de decisiones financieras y administrativas que contribuyan a mejorar los procesos de la empresa, SARAZA S. A. cuenta con una oportunidad de mejorar estas áreas. Esto permitirá un mayor control en los gastos, costos, manejo de caja, rotación de cartera, y una mejor planeación financiera.
- La documentación de los procesos productivos y las funciones de los empleados permiten a la empresa tener mayor claridad en los mismos, apoyar los procesos de capacitación y entrenamiento, detectar fallas para mejorarlos y estandarizarlos.
- El uso de las bases de datos y los sistemas de información le permitirá a la empresa documentar lo que ya se tiene y crear archivos que apoyen la toma de decisiones. Además, se puede crear un sistema de inventarios y de costos, de tal manera que se solucionen los problemas que se tienen actualmente en esta área.
- La conexión a Internet en las instalaciones de la empresa facilitará las comunicaciones con los clientes extranjeros y nacionales, permitiendo un acercamiento y dándoles un mejor servicio al cliente, lo que representará mayor satisfacción de sus necesidades y menor tiempo de respuesta.
- Mejorar la planeación de la producción significará fabricar lo que el cliente necesite y reducir el inventario de tela que se tiene actualmente. Esto representará una reducción de los costos, pues se dejará de producir tela innecesaria.
- Siendo el mercado de Wilmington pequeño y con limitadas posibilidades de expansión, se recomienda a SARAZA S.A. buscar que el cliente ubicado en esta ciudad expanda su alcance a ciudades cercanas como Whiteville, Lumberton, Jacksonville, Myrtle Beach y Georgetown. De esta manera, el tamaño del mercado al cual se quiere llegar aumentaría en un 200%, incrementando también las ventas de la empresa.

9. CONCLUSIONES

- Cuando una empresa piensa abrir nuevos mercados, es necesario que realice un estudio exhaustivo del mercado al que se dirige, evaluando las amenazas y oportunidades a las que se enfrentaría, la competencia, las tendencias, la penetración y la aceptación, siendo esta última clave para el éxito del proyecto.
- Después de realizar el estudio de mercado, se pudo detectar una oportunidad de comercialización para SARAZA S. A. de productos como caminos de mesa y tapetes, en las ciudades de Chicago y Wilmington.
- El estudio de mercado realizado determinó un tamaño del mercado aproximado del 6% del total de hogares familiares en ambas ciudades, lo que representa una oportunidad de comercialización de los productos de la empresa y una posibilidad de crecimiento en ventas y clientes.
- En la realización del estudio de mercado se encontró que los artículos artesanales son valorados por los extranjeros, más aún si son hechos a mano. Esto representa una oportunidad mayor para los productos de la empresa en el mercado internacional.
- Para la exportación de mercancías a otros países es sumamente importante conocer y tener al día los requisitos que exigen las diferentes entidades nacionales e internacionales, pues una falla en esto significaría incumplimiento al cliente, la pérdida de la mercancía y el fracaso del negocio.
- En el desarrollo del estudio de mercado se encontró que, aunque la mayoría de los productos de lencería para el hogar vendidos en Estados Unidos son fabricados con materiales con alto porcentaje de algodón, los clientes prefieren artículos que no lo contengan, pues son más prácticos y fáciles de usar. Esto demuestra que hay una oportunidad para los productos de la empresa en este mercado.
- En el área operativa, se encontró que la empresa tiene una capacidad disponible para duplicar sus ventas actuales. Este proyecto es una manera de utilizar la capacidad instalada disponible, incrementando los ingresos.
- Durante la realización del proyecto, se hicieron contactos con nuevos clientes en otras ciudades de Estados Unidos, como Houston y Miami, y en Francia, ofreciendo una oportunidad para dar a conocer en otros lugares del mundo los artículos de la empresa.

- La inversión total del proyecto es baja en comparación con los ingresos del mismo, lo que lo hace rentable y atractivo para los accionistas de la empresa. Lo que es clave para la realización, pues el capital para su ejecución provendrá de ellos.
- Los precios de los productos puestos en Chicago y Wilmington son competitivos, y pueden generar al distribuidor un margen de utilidad mayor al 20%, lo que hace el proyecto atractivo a los mismos.
- Al calcular la tasa interna de retorno real del flujo del proyecto y compararla con el rendimiento esperado por los accionistas, se obtiene que el proyecto es favorable, pues su rentabilidad es mucho mayor a la esperada por los accionistas.
- Los procesos de aseguramiento de la calidad llevados a cabo por la empresa son adecuados, teniendo en cuenta la exigencia del consumidor final en Estados Unidos, lo que representa una barrera menos en el ingreso al mercado.
- Por lo general, en exportaciones, las empresas deben reducir el margen de utilidad de sus productos por los costos adicionales que éstas representan. Sin embargo, SARAZA S.A. no sacrificará utilidades pues los precios ofrecidos a los clientes son competitivos comparándolos con los del mercado, teniendo en cuenta que no se están vendiendo grandes cantidades. Adicionalmente, esto en línea con la estrategia de servicio y calidad por la cual los clientes están dispuestos a pagar una prima adicional al precio.
- En exportaciones es determinante conocer las costumbres de negociación en los países donde se quiere penetrar, pues de esto depende el éxito del negocio. Se debe tener en cuenta que cada cultura es diferente y que la manera como se presente el proyecto cuenta más que la rentabilidad del mismo.

10. BIBLIOGRAFIA

- [1] *¿Qué es globalización?* Globalízate.org. 2004 <http://www.globalizate.org/ques.html>
- [2] SANCHEZ, Carlos. *Globalización*. Mundinteractivos S.A. España.
<http://www.el-mundo.es/especiales/2001/07/sociedad/globalizacion/globalizacion.html>
- [3] *Análisis de la Globalización. ¿Qué es globalización? Julio 2000*
<http://lnweb18.worldbank.org/External/lac/lac.nsf/33340524da5477d5852567d6006ab9ba/d148059f1df6c84a852569180062b3b1?OpenDocument>
- [4] PRALONG, Verónica Cecilia. *La Globalización y sus efectos*. Monografias.com.
<http://www.monografias.com/trabajos6/globa/globa.shtml#cap1a>
- [5] PACHÓN, Efraín. *El Espejismo del Libre Comercio*. En: *Revista Credencial*. Edición Número 208. Marzo de 2004. Bogotá D. C. Pp. 34 – 37.
- [6] *Subsidios a la agricultura en Estados Unidos y su impacto en nuestra soberanía alimentaria*. La Boletina On-Line. *Managua, Nicaragua*.
<http://boletina.puntos.org.ni/Anteriores/bole54/midiendolelascostillas/art-7.html>
- [7] PATUELLI, Andrés. *"Sin subsidios, ya no habría campesinos en Europa"*. BBC Mundo. Bruselas. http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/specials/2003/comercio_-_pulseada_bajo_el_sol/newsid_3200000/3200973.stm.
- [8] *Los subsidios en Europa cada vez más complicados*. Agro Diario. 2003.
<http://www.agrodiario.com.ar/Notas/Agricultura2003-06-24.htm>.
- [9] RUIZ, Andrés Fernando. *Algunos Efectos de la Globalización*. GestioPolis.com Ltda. 2000.
<http://www.gestipolis.com/canales/economia/articulos/no19/efeglobal.htm>
- [10] *Los cultivos y los alimentos transgénicos en Colombia*. En: *Revista Semillas*. Julio 2003. Bogotá D. C. <http://www.semillas.org.co/articulos2.htm?x=24230>.
- [11] SALDÍVAR, Ernesto. *La Globalización como estrategia de desarrollo*. Lucas Morea / Sinexi S.A. 1997

[12] BOTERO, Jorge Humberto. *La globalización y el ALCA*. Ministerio de Comercio Exterior. Octubre de 2002. Barranquilla, Colombia.

www.mincomercio.gov.co/VBeContent/documentos/competitividad/encuentros/VII/Ministro/Ministro.ppt

[13] KALMANOVITZ, Salomón. *Oportunidades y Riesgos de la Globalización para Colombia*. Banco de la Republica. Febrero de 2000. Bogotá D. C.

<http://www.banrep.gov.co/junta/publicaciones/salomon/theglobe.pdf>

[14] CASTRO, César Hernán. *Colombia - Impacto de la globalización en Colombia*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. 1999. Bogotá D. C.

<http://www.neticoop.org.uy/documentos/dc0190.html>

[15] *Exportaciones colombianas crecieron 13,1 por ciento entre enero y abril de este año*. El Tiempo.com. Junio 2004. http://eltiempo.terra.com.co/economia/2004-07-01/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR-1724490.html

[16] BARALT, Julio. *La Empresa frente al fenómeno de Globalización e Integración*. <http://www.geocities.com/jcpasshq/tglobal.htm> Feb 06 2004

[17] *La UE en breve*. EUROPA. El Portal de la Unión Europea. http://europa.eu.int/abc/index_es.htm.

[18] *La Unión Europea*. Misión de México ante la Unión Europea. <http://www.sre.gob.mx/belgica-ue/instituciones.htm>

[19] *El MERCOSUR y su origen*. Guía del MERCOSUR. Comisec. Febrero de 1995. <http://www.guia-mercosur.com>.

[20] *Republica de Colombia*. Universidad del Valle. <http://www.univalle.edu.co/colombia.html>

[21] *Datos Generales sobre la Economía Colombiana*. TurisColombia. http://www.turiscolombia.andes.com/colombia_economia.html.

[22] *Información General*. Colombia.com. <http://www.colombia.com/colombiainfo/general/>

[23] *Grupos económicos en Colombia*. Biblioteca Luis Ángel Arango. Banco de la Republica.
<http://www.lablaa.org/ayudadetareas/economia/econo100.htm>

[24] *Todo sobre el Plan Colombia*. Departamento Nacional de Estadísticas.
http://www.dnp.gov.co/01_CONT/PLACOLOM/Plan.htm

[25] La Republica.com. Julio 2004. http://www.la-republica.com.co/noticia.php?id_notiweb=15905&id_subseccion=81&template=noticia&fecha=2004-07-05_8:25pm.

[26] *Evolución Variables Macroeconómicas en Colombia*. Banco de Crédito.
http://www.bancodecredito.com.co/home/inf_financiero/mensual.pdf. mayo de 2004.

[27] *Boletín No. 125. Importaciones. Enero 2003 – Enero 2004*. Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales. 2004.
<http://www.dian.gov.co/Dian/Publicaciones.nsf/ccbc1786d952344305256a2b005940d3/b5c2ae7ec927207805256e91005958d3?OpenDocument>.

[28] *Notiexport No 13*. Proexport Colombia.
<http://www.proexport.com.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=3165&IDCompany=1>.

[29] *Textiles y Confecciones Ventajas Comparativas*. Información económica del sector Textil y de las confecciones. Inexmoda. <http://www.inexmoda.org.co/textil/005.htm#>

[30] Colombiamoda 2004. <http://www.colombiamoda.com/2004/noticias/>

[31] AMAYA, Iván. *La Industria Textil Colombiana y el Proceso de Globalización*. Asociación Colombiana de Productores Textiles – ASCOLTEX.
www.confecamaras.org.co/pymes15/ASCOLTEX%20COLTEJER.ppt

[32] *El renacer de la industria textil*. En: *El Colombiano*. Enero de 2001.
http://www.elcolombiano.terra.com.co/proyectos/colombiatex/nota_30_enero/recuperacion.htm

[33] *Exportaciones colombianas totales según los sectores de promoción de Proexport*. Proexport Colombia. 2004.
<http://www.proexport.com.co/intelexport/aplicacion/frames.asp?origenadmin=expcoladmin>

[34] *Información económica del sector textil y de las confecciones Enero - Julio 2003*. Colombiatex. <http://www.colombiatex.com/2004/prensa/prensa07.htm>

[35] BAENA, Rafael. *¿Somos una potencia exportadora o estamos lejos de serlo?* En: Revista Credencial. Febrero 10 de 2004. Bogotá D. C. <http://eltiempo.terra.com.co/REVISTAS/cred/febrerode2004/ARTICULO-WEB- NOTA INTERIOR-1506317.html>

[36] *Apoyo al industrial colombiano*. Inexmoda. <http://www.inexmoda.org.co/textil/001.htm>

[37] *Importaciones Colombianas de Confecciones (Ene - Dic de 1991 a 2003)*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Colombia. <http://www.mincomercio.gov.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=787&IDCompany=2>

[38] *Sistema Estadístico de Comercio Exterior*. Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales. [http://websiex.dian.gov.co/pls/siex/icpaises\\$países.actionquery](http://websiex.dian.gov.co/pls/siex/icpaises$países.actionquery)

[39] *Colombia Exporta*. Intellexport. Proexport Colombia. <http://www.proexport.com.co/intellexport/aplicacion/frames.asp?origenadmin=expcoladmin>.

[40] *Estados Unidos Plan Exportador*. Perfil Sectorial – Estados Unidos. Lencería y Textiles para el Hogar. Proexport Colombia. 2002.

[41] *US imports for consumption at Customs value for HTS8 63025300*. USITC Trade Database – Web Access. <http://dataweb.usitc.gov/scripts/details.asp?Phase=HTS8&HTS8=63025300&DESC=>

[42] *US imports for consumption at Customs value for HTS8 63025300: by statistical suffix (HTS10), in descending value of 2003 imports*. USITC Trade Database - Web Access. <http://dataweb.usitc.gov/scripts/details.asp?Phase=HTS10&HTS8=63025300&DESC=>

[43] *US imports for consumption at Customs value for HTS8 63025300: by Customs district of entry, in descending value of 2003 imports*. USITC Trade Database - Web Access. <http://dataweb.usitc.gov/scripts/details.asp?Phase=DE&HTS8=63025300&DESC=>

- [44] *Trade and Economy: Data and Analysis*
<http://www.ita.doc.gov/td/industry/otea/trade-detail/Latest-Month/Imports/63/630253.html>
- [45] *Importaciones del Mundo*. Inteleport. Proexport Colombia.
<http://www.inteleport.com/inteleport/aplicacion/frames.asp?origenadmin=expcoladmin>.
- [46] *Oportunidades de Mercado para Productos Colombianos en los Estados Unidos*. Inteleport. Proexport Colombia.
<http://www.ut.edu.co/investigacion/seminario/exportar/paginas/informacion.htm>
- [47] *Información de Países*. Inteleport. Proexport Colombia.
<http://www.proexport.com.co/inteleport/aplicacion/frames.asp?origenadmin=infopaisadmin>
- [48] *Chicago Population and Demographics*. US Census 2000.
<http://chicago.areaconnect.com/statistics.htm>
- [49] *Word IQ*. Definition of Wilmington, North Carolina.
http://www.wordiq.com/definition/Wilmington,_North_Carolina#Demographics
- [50] OSPINA, Roque. *La Industria Textil - Confección de Colombia una Industria en Crecimiento*. Colombiatex Económica.
<http://www.colombiatex.com/2004/prensa/prensa03.htm>
- [51] *Profile of Selected Economic Characteristics: 2000*. U.S. Bureau of the Census, Census 2000. <http://censtats.census.gov/data/IL/1601714000.pdf>
- [52] *Profile of Selected Economic Characteristics: 2000*. U.S. Bureau of the Census, Census 2000. <http://www.ersys.com/usa/17/1714000/income.htm>
- [53] Euromarket Designs. Crate & Barrel. Diciembre 2003. www.crateandbarrel.com
- [54] Williams-Sonoma, Inc. Pottery Barn. 2004 www.potterybarn.com
- [55] Pier 1 Imports (U. S.), Inc. 2004. www.pier1.com
- [56] TRELLES, Gustavo. *El Producto. Mercadotecnia*. Monografías.com.
<http://www.monografias.com/trabajos12/elproduc/elproduc.shtml#CLASSIF>

[57] *Empresas se preparan para el Mercado. Minoristas, la puerta a E. U.* Pymes Exportadoras de Colombia. Universidad Sergio Arboleda.

<http://www.usergioarboleda.edu.co/pymes/noticia7.htm>

[58] *Los Supermercados, Hipermercados, Grandes almacenes y Tiendas Especializadas.* AulaFácil.com. Julio 2000. Madrid.

<http://www.aulafacil.com/distribucion/Lecc-23.htm>

[59] *Como entender el impuesto a las ventas.* Vida Americana.

<http://www.vidaamericana.com/salestax.shtml>

[60] *TCRM – Histórico.* Superintendencia Bancaria.

<http://www.superbancaria.gov.co/informacion/mensual/tcrm-historico.htm>

[61] *Acceso al Mercado de Estados Unidos.* Proexport Colombia. Información de Países.

<http://www.proexport.com.co/intelelexport/aplicacion/frames.asp?origenadmin=infopaisadmin>

[62] *Los medios de comunicación en Estados Unidos de América.* Departamento de Estado de Estados Unidos. Programas de Información Internacional.

<http://usinfo.state.gov/espanol/eua/medios.htm>

[63] *Modelos de las 5 Fuerzas de Porter.* Facultad Economía y Negocios. Universidad Anáhuac.

<http://www.anahuac.mx/economia/clases/5fuerzasdeporter.pdf>

[64] *Incoterms.* Internacional Commerce Terms. Businesscol.com

<http://www.businesscol.com/comex/incoterms.htm>

[65] *Incoterms.* Proexport Colombia.

<http://www.proexport.com.co/VBeContent/NuevasDetail.asp?ID=382&IDCompany=1>

[66] *Incoterms.* Guía rápida. Cámara de comercio de la Republica de Cuba.

<http://www.camaracuba.cu/Extranet/Incoterms.asp>

[67] *Perfil de Transporte desde Colombia Hacia Estados Unidos.* Proexport Colombia. 2004.

<http://www.proexport.com.co/VBeContent/NuevasDetail.asp?ID=1204&IDCompany=1>

[68] *Razones para Seleccionar el Mercado de Chicago*. Bancomex.com.
<http://www.bancomext.gob.mx/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=8&category=3305&document=3308>.

[69] *Chicago (ORD) Terminal de Carga aérea*. Sky Team Cargo.
http://www.skyteamcargo.com/es/network/net_cargo/chicago_ord.htm

[70] *Business Park Features*. Wilmington International Airport.
<http://www.flyilm.com/parkfeatures.htm>

[71] *Trámites en el CENTREX*. El Salvador.
http://www.elsalvadortrade.com.sv/incentivos/html/en_centrex.html

[72] *Preguntas más frecuentes*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. República de Colombia.
<http://www.mincomercio.gov.co/VBeContent/NuevasDetail.asp?ID=544&IDCompany=2#8>.

[73] *Empaque Conceptos Básicos*. Logística Proexport. Proexport Colombia.
<http://www.proexport.com.co/VBeContent/logistica/NuevasDetail.asp?ID=1578&IDCompany=8>

[74] *Funciones del Empaque*. Logística Proexport. Proexport Colombia.
<http://www.proexport.com.co/VBeContent/logistica/NuevasDetail.asp?ID=1578&IDCompany=8>

[75] *Parámetros para Obtención de un adecuado Sistema de Empaque*. Logística Proexport. Proexport Colombia.
<http://www.proexport.com.co/VBeContent/logistica/NuevasDetail.asp?ID=2813&IDCompany=8>

[76] *Comercio Exterior*. Departamento Nacional de Estadísticas.
<http://www.dane.gov.co/preguntas/cioext.htm#14>

[77] *Estatuto Aduanero*. La ley colombiana.com.
http://www.laleycolombiana.com/lc_contenido/EA/t7p2.htm

[78] *Guía para exportar en Colombia*. Ministerio de Comercio Exterior. 2001.
http://www.usergioarboleda.edu.co/postpyme/index_archivos/EXPORTAR_EN_COLOMBIA.pdf

[79] *Wilmington City, North Carolina Statistics and Demographics*. US Census 2000.
<http://wilmingtonnc.areaconnect.com/statistics.htm>

[80] AMBROSE, Eileen. *Wall Street meets Main Street: Financial planners targeting middle America*. Chicago Tribune. Marzo 2004.

<http://www.chicagotribune.com/business/yourmoney/sns-yourmoney-0314planner,1,689148.story?coll=chi-homepagenews2-utl>

[81] *Seguro de Transporte de Mercancías*. Logística Proexport. Proexport Colombia. <http://www.proexport.com.co/VBeContent/logistica/NewsDetail.asp?ID=2932&IDCompany=8>

NARANJO, Maritza, Julie Clavijo, Diana Hernández. *Glosario Económico*. Universidad Sergio Arboleda. 2004.

http://www.usergioarboleda.edu.co/observatorio_economico/Informe_Semanal/glosario.htm.

Aprenda sobre el mercado de valores. Superintendencia de Valores. 2004.

<http://www.supervalores.gov.co/glosario/glosario-t.htm#TASA%20DE%20CAMBIO%20REAL>

Glosario Económico. Economía. La Academia 2000.

<http://mariomgz.tripod.com.co/Economia/id16.html>.

Glosario de la Moda. Modaweb.com. <http://www.modaweb.com/aula/glosario/d.htm>

Glosario de términos utilizados en el Sistema - SIEX -. Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales. 2001.

<http://websiex.dian.gov.co/siex/ayuda/default.html#GlossaryC>

Glosario Financiero. Ministerio de Defensa.

<http://www.mind.com.co/forecastpro/GLOSARIOECONOMICO-FINANCIERO.pdf>

Glosario Introducción a la Economía. Ingeniería de Sistemas. Universidad de Antioquia.

<http://docencia.udea.edu.co/IntroduccionEconomia/glosario.html>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. *Tesis y otros trabajos de grado, normas técnicas colombianas sobre documentación*. ICONTEC. 2002. Bogotá.

Terminología. ABC Cargo Logistic S.A. Bogotá. 2001.

<http://www.empresario.com.co/abccargologistic/terminologia.html>

TLC - Glosario. Portafolio.com. 2004.

http://www.portafolio.com.co/proy_porta_online/tlc/glo_tlc/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-1717437.html

ANEXOS

ANEXO 1: Diseño Etiqueta y Cincha SARAZA S. A.

Etiqueta



Cincha



Anexo 2. Diagramas de Proceso Productivo de SARAZA S. A.

DIAGRAMA DE BLOQUES - PREPARAR TELAR

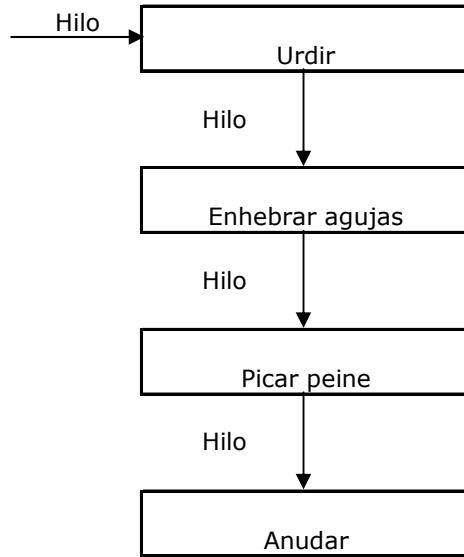
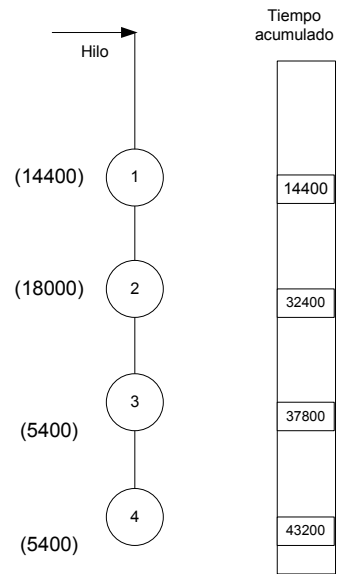


Diagrama de flujo de proceso					Resumen				
<p align="center">Proceso de Preparar Telar</p> Diagramó: Ma. Camila Sarmiento. Fecha _ 14/10/2004 Revisó Fecha _ Aprobó Silvia Londoño. Fecha _ 15/10/2004 Método: Actual Material Hilaza Observaciones Esto se hace antes de producir cualquier artículo.					Simbolo	Actual			
					□	Nº	Tiempo		
					O	4	43200		
					⇒				
					D				
					▽				
					Total	4	43200		
Observaciones									
Distancia									
Nº	Actividad	○	□	▽	⇒	D	Tiempo (seg)	Dist (m)	Observaciones
1	Urdir	●	□	▽	⇒	D	14400		Organización de los hilos en el telar
2	Enhebrar agujas	●	□	▽	⇒	D	18000		
3	Picar el peine	●	□	▽	⇒	D	5400		Pasar hebras por un peine.
4	Anudar	●	□	▽	⇒	D	5400		
							43200		

Diagrama de operaciones		Operario/Material/Equipo			
Diagrama Número	Hoja Número de	Actividad	Actual	Propuesta	Economía
Producto:	Proceso: Preparar Telar	Operación <input type="radio"/>	4		
Operario:	Turno:	Inspección <input type="checkbox"/>			
Método:	Actual <input checked="" type="checkbox"/> Propuesto <input type="checkbox"/>	Operación e inspección			
Elaborado por:	Fecha:	Distancia (m)			
María Camila Sarmiento		Tiempo (min-hombre)			
Aprobado por:		Costo			
Silvia Londoño		Mano de obra			
		Material			
		Total			



Proceso de Preparar Telar

1. Urdir
2. Enhebrar agujas
3. Picar el peine
4. Anudar

DIAGRAMA DE BLOQUES - PRODUCIR INDIVIDUAL

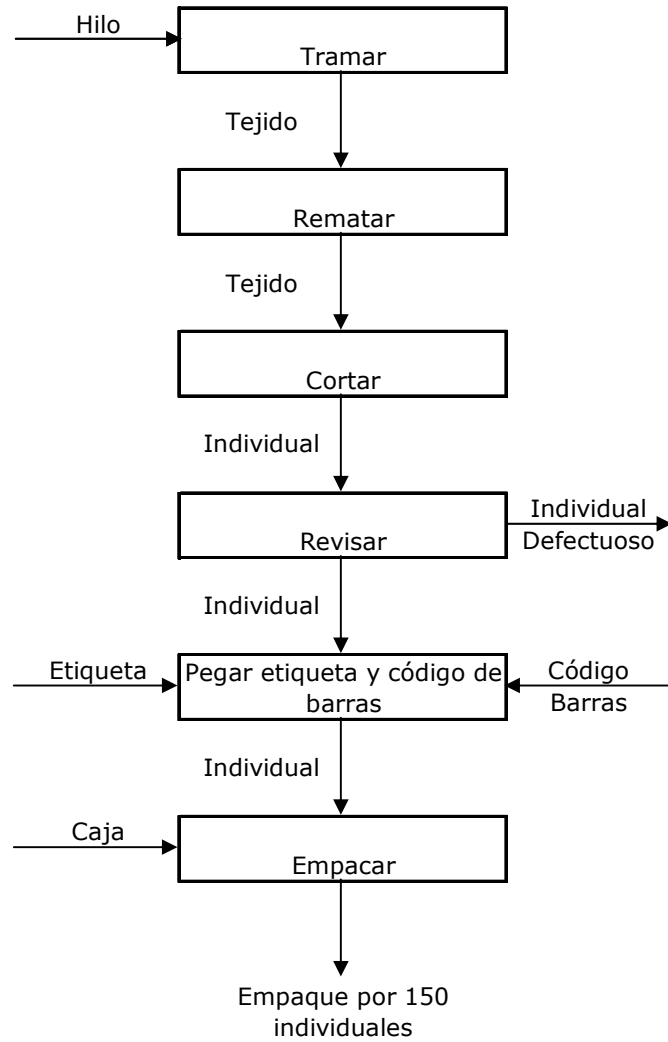


Diagrama de flujo de proceso					Resumen				
Proceso de Producir Individual Diagramó: Ma. Camila Sarmiento. Fecha _ 14/10/2004 Revisó Fecha _ Aprobó Silvia Londoño. Fecha _ 15/10/2004 Método: Actual Material Hilaza Observaciones _____					Símbolo		Actual		
							Nº	Tiempo	
					□		1	120	
					O		4	1354	
					⇒				
					D				
					▽				
Total		5	1474						
Observaciones									
Distancia									
Nº	Actividad	○	□	▽	⇒	D	Tiempo (seg)	Dist (m)	Observaciones
1	Tramar	●	□	▽	⇒	D	634		Tejer
2	Rematar	●	□	▽	⇒	D	30		
3	Cortar	●	□	▽	⇒	D	570		
4	Revisar	○	■	▽	⇒	D	120		
5	Pegar etiqueta y código de barras	●	□	▽	⇒	D	60		
6	Empacar	●	□	▽	⇒	D	60		

Diagrama de operaciones		Operario/Material/Equipo			
Diagrama Número	Hoja Número 1 de 1	Actividad	Actual	Propuesta	Economía
Producto: Individual	Proceso:	Operación ○	5		
Operario:	Turno:	Inspección □	1		
Método: Actual X Propuesto__		Operación e inspección	0		
Elaborado por: María Camila Sarmiento	Aprobado por: Silvia Londoño	Distancia (m)			
10-04	Fecha: 15-	Tiempo (min-hombre)			
		Costo			
		Mano de obra			
		Material			
		Total			

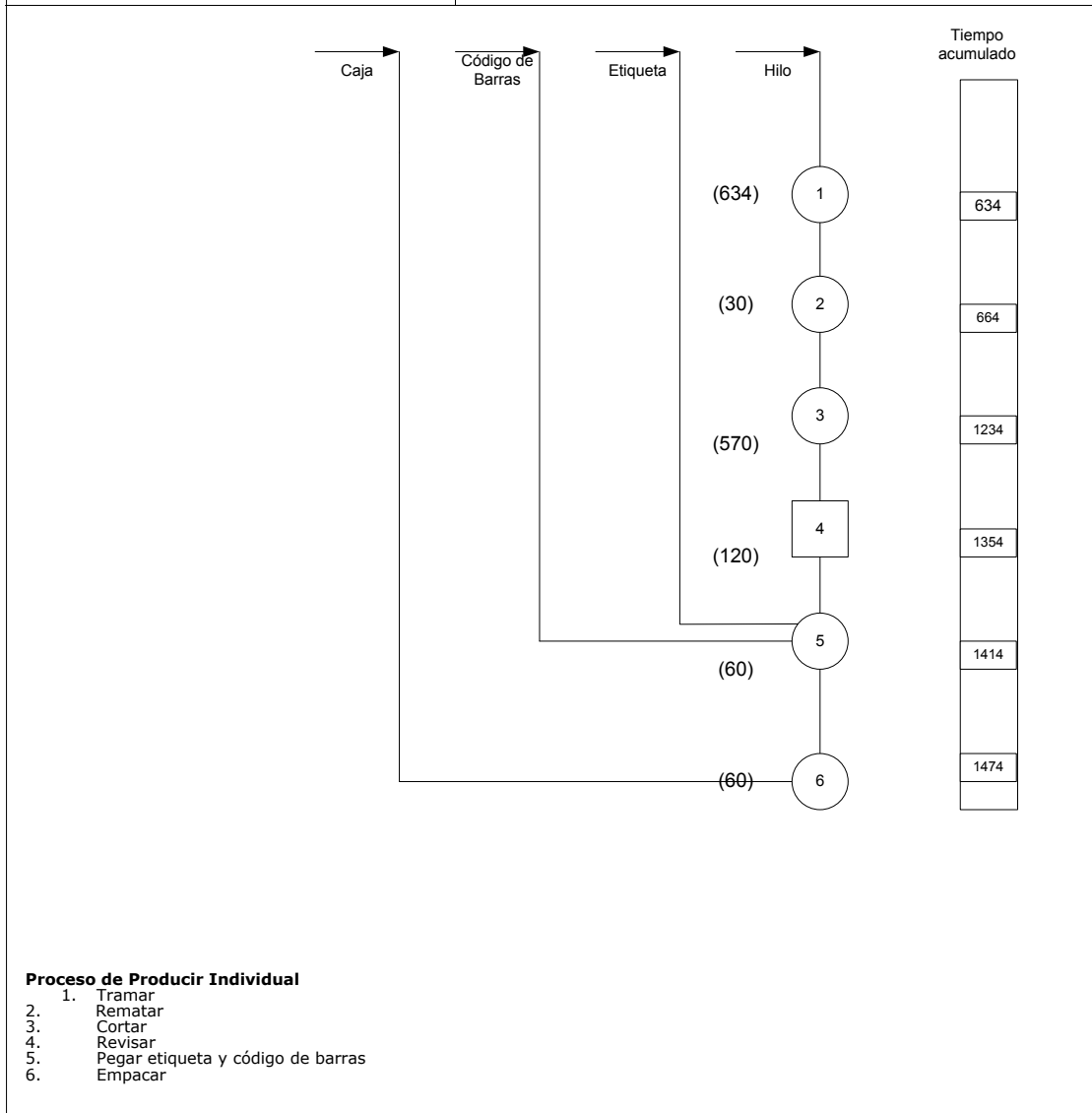


DIAGRAMA DE BLOQUES - PRODUCIR SERVILLETA

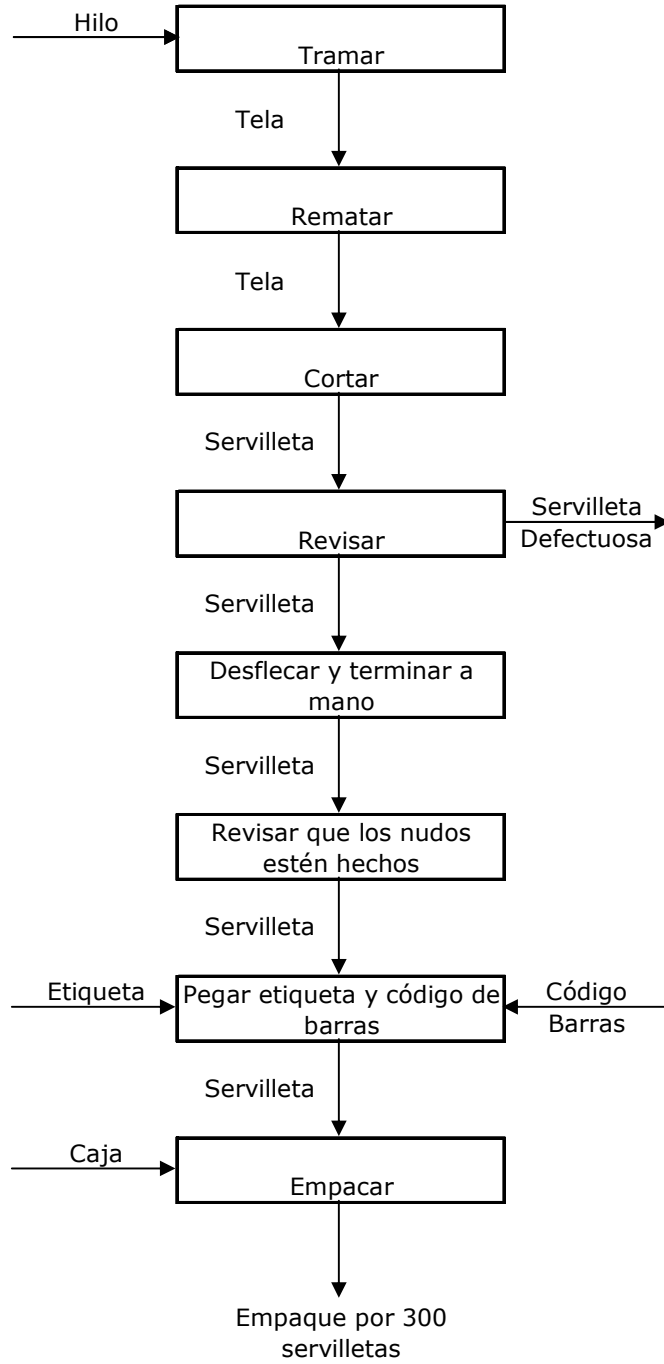


Diagrama de flujo de proceso						Resumen			
Proceso de Producir Servilleta Diagramó: Ma. Camila Sarmiento. Fecha _ 14/10/2004 Revisó Fecha _ Aprobó Silvia Londoño. Fecha _ 15/10/2004 Método: Actual Material Hilaza Observaciones _____						Actual			
						Simbolo	Nº	Tiempo	
						□	2	240	
						O	6	1000	
						⇒			
						D			
						▽			
						Total	8	1240	
						Observaciones			
						Distancia			
Nº	Actividad	○	□	▽	⇒	D	Tiempo (seg)	Dist (m)	Observaciones
1	Tramar	●	□	▽	⇒	D	634		Tejer
2	Rematar	●	□	▽	⇒	D	30		
3	Cortar	●	□	▽	⇒	D	72		
4	Revisar	○	■	▽	⇒	D	120		
5	Desflecar y terminar a mano	●	□	▽	⇒	D	144		
6	Revisar que los nudos estén hechos	○	■	▽	⇒	D	120		
7	Pegar etiqueta y código de barras	●	□	▽	⇒	D	60		
8	Empacar	●	□	▽	⇒	D	60		

1240

Diagrama de operaciones		Operario/Material/Equipo			
Diagrama Número	Hoja Número 1 de 1	Actividad	Actual	Propuesta	Economía
Producto: Servilleta	Proceso:	Operación ○	6		
Operario:	Turno:	Inspección □	2		
Método: Actual X Propuesto__		Operación e inspección	0		
Elaborado por: María Camila Sarmiento	Aprobado por: Silvia Londoño	Fecha: 15-10-04	Distancia (m)		
			Tiempo (min-hombre)		
			Costo		
			Mano de obra		
			Material		
			Total		

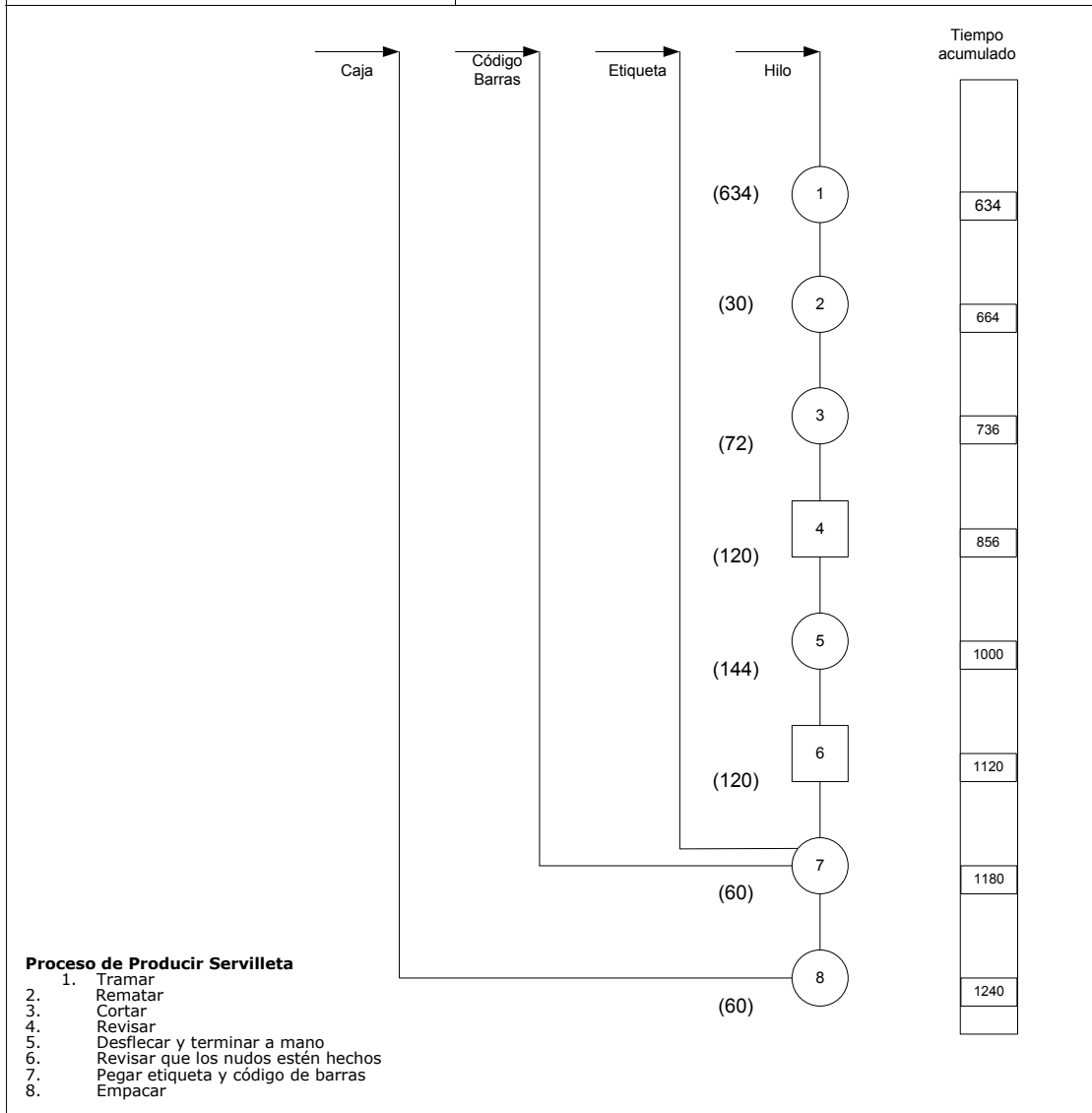


DIAGRAMA DE BLOQUES - PRODUCIR MANTEL

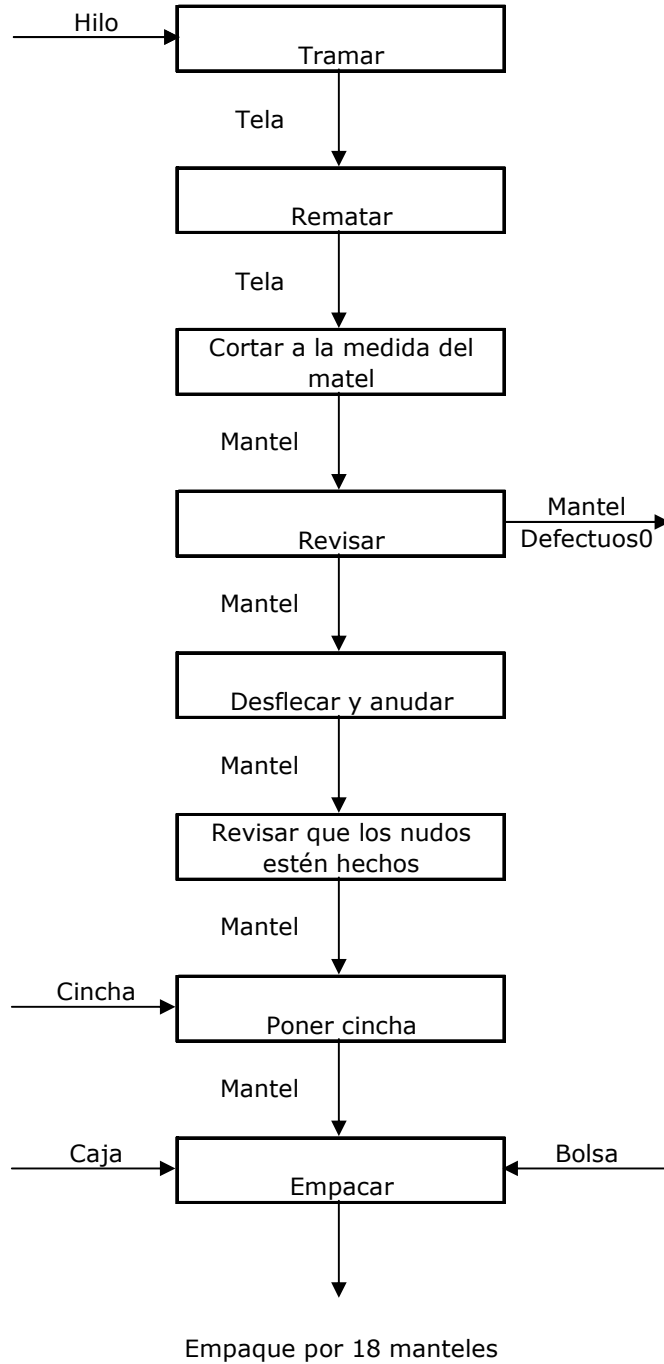
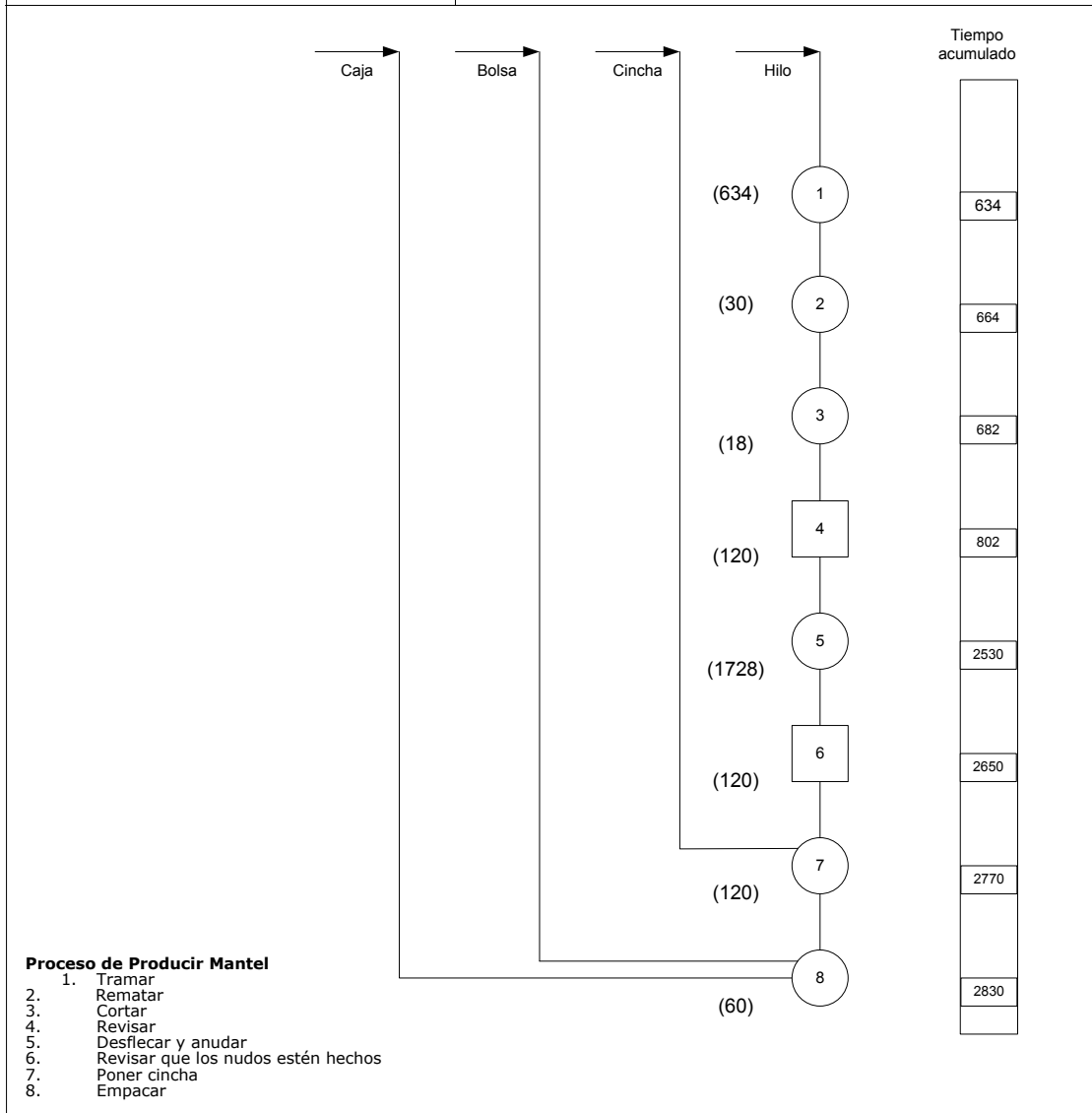


Diagrama de flujo de proceso					Resumen						
Proceso de Producir mantel Diagramó: Ma. Camila Sarmiento. Fecha _ 14/10/2004 Revisó Fecha _ Aprobó Silvia Londoño. Fecha _ 15/10/2004 Método: Actual Material Hilaza Observaciones _____					Simbolo		Actual				
						□	Nº	2	Tiempo	240	
						○		6		2590	
						⇨					
						D					
						▽					
						Total		8		2830	
						Observaciones					
						Distancia					
					Nº	Actividad	○	□	▽	⇨	D
1	Tramar	●	□	▽	⇨	D	634		Tejer		
2	Rematar	●	□	▽	⇨	D	30				
3	Cortar	●	□	▽	⇨	D	18		Sacar hilo como guía.		
4	Revisar	○	■	▽	⇨	D	120				
5	Desflecar y anudar	●	□	▽	⇨	D	1728				
6	Revisar que los nudos estén hechos	○	■	▽	⇨	D	120				
7	Poner cincha	●	□	▽	⇨	D	120				
8	Empacar	●	□	▽	⇨	D	60				

2830

Diagrama de operaciones		Operario/Material/Equipo			
Diagrama Número	Hoja Número 1 de 1	Actividad	Actual	Propuesta	Economía
Producto: Mantel	Proceso:	Operación ○	6		
Operario:	Turno:	Inspección □	2		
Método: Actual X Propuesto__		Operación e inspección	0		
Elaborado por: María Camila Sarmiento	Aprobado por: Silvia Londoño	Distancia (m)			
10-04	Fecha: 15-	Tiempo (min-hombre)			
		Costo			
		Mano de obra			
		Material			
		Total			



Anexo 3. Obligaciones Comprador – Vendedor por Incoterm

OBLIGACIONES	FOB	CFR	CIF	CIP	CPT	DAF	DDP	DDU	DEQ	DES	EXW	FAS	FCA
Entregar Mercadería y Documentos Necesarios													
Empaque y Embalaje													
Flete (de la fábrica al lugar de exportación)													
Aduana (documentos, impuestos, permisos, requisitos)													
Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)													
Flete (del lugar de exportación al lugar de importación)													
Seguro (del lugar de exportación al lugar de importación)													
Pago de la Mercadería													
Gastos de Importación (maniobras, almacenaje, agentes)													
Aduana (documentos, impuestos, permisos, requisitos)													
Flete y Seguro (lugar de importación a la planta)													
Demoras													

Vendedor	
Comprador	

Anexo 4. International Commerce Terms - Incoterms

Los Incoterms son un conjunto de reglas internacionales, regidos por la Cámara de Comercio Internacional, que determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en el contrato de compraventa internacional. Los Incoterms también se denominan cláusulas de precio, pues cada término permite determinar los elementos que lo componen. La selección del Incoterm influye sobre el costo del contrato. El propósito de los Incoterms es el de proveer un grupo de reglas internacionales para la interpretación de los términos mas usados en el Comercio internacional.

Los Incoterms determinan:

- El alcance del precio.
- En que 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.

CFR (Cost and Freight) - Costo y Flete (puerto de destino convenido)

Para el vendedor los alcances son los mismos que la cotización FOB con la única diferencia de que la empresa debe encargarse de contratar la bodega del barco y pagar el flete hasta destino. El riesgo de pérdida o daño de las mercaderías así como cualquier coste adicional debido a eventos ocurridos después del momento de la entrega, se transmiten del vendedor al comprador. El término CFR exige al vendedor despachar las mercaderías para la exportación. Este término puede ser utilizado sólo para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

Obligaciones del Vendedor.

- Entregar la mercadería y documentos necesarios
- Empaque Y Embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete (de lugar de exportación al lugar de importación)

Obligaciones del Comprador.

- Pago de la Mercadería
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Flete y seguro (lugar de importación a planta)
- Demoras

CIF (Cost, Insurance and Freight) - Costo, Seguro y Flete (puerto de destino convenido)

Significa que el vendedor entrega la mercadería cuando esta sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El vendedor debe pagar los costos y el flete necesarios para conducir las mercaderías al puerto de destino convenido. En condiciones CIF el vendedor debe también contratar un seguro y pagar la prima correspondiente, a fin de cubrir los riesgos de pérdida o daño que pueda sufrir la mercadería durante el transporte. El comprador ha de observar que el vendedor está obligado a conseguir un seguro sólo con cobertura mínima. Si el comprador desea mayor cobertura necesitará acordarlo expresamente con el vendedor o bien concertar su propio seguro adicional. El término CIF exige al vendedor despachar las mercaderías para la exportación. Este término puede ser utilizado sólo para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

Obligaciones del Vendedor.

- Entregar la mercadería y documentos necesarios
- empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete y seguro(de lugar de exportación al lugar de importación)

Obligaciones del Comprador.

- Pago de la mercadería
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Flete y seguro (lugar de importación a planta)
- Demoras

CIP (Carriage and Insurance Paid to) - Transporte y Seguro Pago Hasta (lugar de destino convenido)

El vendedor entrega las mercaderías al transportista designado por él pero, además, debe pagar los costos del transporte necesario para llevar las mercaderías al destino convenido. El vendedor también debe conseguir un seguro contra el riesgo, que soporta el comprador, de pérdida o daño de las mercaderías durante el transporte. El comprador asume todos los riesgos y con cualquier otro coste ocurridos después de que las mercaderías hayan sido así entregadas. El CPT exige que el vendedor despache las mercaderías para la exportación. Este término puede emplearse con independencia del modo de transporte, incluyendo el transporte multimodal.

Obligaciones del Vendedor

- Entregar la mercadería y los documentos necesarios
- Empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación)
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes) "Parcial"

Obligaciones del Comprador

- Pago de la mercadería
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Flete y Seguro (lugar de importación a planta)
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes) "Parcial"
- Demoras

CPT (Carriage Paid To) - Transporte Pagado Hasta (lugar de destino convenido)

El vendedor entrega las mercaderías al transportista designado por él pero, además, debe pagar los costos del transporte necesario para llevar las mercaderías al destino convenido. El comprador asume todos los riesgos y con cualquier otro coste ocurridos después de que las mercaderías hayan sido así entregadas. El CPT exige que el vendedor despache las mercaderías para la exportación. Este término puede emplearse con independencia del modo de transporte, incluyendo el transporte multimodal.

Obligaciones del Vendedor

- Entregar la mercadería y los documentos necesarios
- Empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)

- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete (de lugar de exportación al lugar de importación)
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes) "Parcial"

Obligaciones del Comprador

- Pago de la mercadería
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Flete y Seguro (lugar de importación a planta)
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes) "Parcial"
- Demoras

DAF (Delivered At Frontier) - Entregadas en Frontera (lugar convenido)

Significa que el vendedor ha cumplido su obligación de entregar cuando ha puesto la mercancía despachada en la Aduana para la exportación en el punto y lugar convenidos de la frontera pero antes de la aduana fronteriza del país comprador. Este término puede emplearse con independencia del modo de transporte cuando las mercaderías deban entregarse en una frontera terrestre.

Obligaciones del Vendedor

- Entregar la mercadería y documentos necesarios
- Empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete (de lugar de exportación al lugar de importación)(parcial)
- Seguro (parcial)

Obligaciones del Comprador

- Pagos de la Mercadería
- Flete (de lugar de exportación al lugar de importación) (parcial)
- Seguro (parcial)
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Flete y seguro (lugar de importación a planta)
- Demoras

DDP (Delivered Duty Paid) - Entregadas Derechos Pagados (lugar de destino convenido)

Significa que el vendedor entrega las mercaderías al comprador, despachadas para la importación, y no descargadas de los medios de transporte utilizados en el lugar de destino acordado. El vendedor debe asumir todos los costos y riesgos ocasionados al llevar las mercaderías hasta aquel lugar, incluyendo los trámites aduaneros, y el pago de los trámites, derechos de aduanas, impuestos y otras cargas para la importación al país de destino.

Obligaciones del vendedor

- Entregar la mercadería y documentos necesarios
- Empaque y embalaje
- Acarreo (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete (de lugar de exportación al lugar de importación)
- Seguro
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Acarreo y seguro (lugar de importación a planta)
- Demoras

Obligación del comprador

- Pagar la mercadería

DDU (Delivered Duty Unpaid) - Entregadas Derechos No Pagados (lugar de destino convenido)

Significa que el vendedor ha cumplido su obligación de entregar cuando ha puesto la mercancía a disposición del comprador en el lugar convenido del país de importación y el Vendedor ha de asumir todos los gastos y riesgos relacionados con llevar la mercancía, hasta aquel lugar (excluidos derechos, impuestos y otros cargos oficiales exigibles a la importación). Así como los gastos y riesgos de llevar a cabo las formalidades aduaneras.

Obligaciones del Vendedor

- Entregar la mercadería y documentos necesarios
- Empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)

- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación)

Obligaciones del Comprador

- Pago de la mercadería
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Flete y seguro (lugar de importación a planta)
- Demoras

DEQ (delivered Ex-Quay) - Entregadas en Muelle (puerto de destino convenido)

Significa que el vendedor entrega cuando se ponen las mercaderías a disposición del comprador, sin despachar para la importación, en el muelle (desembarcadero) en el puerto de destino acordado. El vendedor debe asumir los costos y riesgos ocasionados al conducir las mercaderías al puerto de destino acordado y al descargar las mercaderías en el muelle (desembarcadero). El término DEQ exige que el comprador despache las mercaderías para la importación y que pague todos los trámites, derechos, impuestos y demás cargas de la importación.

Obligaciones del Vendedor

- Entregar la mercadería y documentos necesarios
- Empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)

Obligaciones del Comprador

- Pago de la mercadería
- Flete y seguro (lugar de importación a planta)
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Demoras

Este término puede usarse únicamente para el transporte por mar o por vías de navegación interior o para el transporte multimodal

DES (Delivered Ex Ship) - Entregadas Sobre Buque (puerto de destino convenido)

Significa que el vendedor entrega cuando se ponen las mercaderías a disposición del comprador a bordo del buque, no despachadas para la importación, en el puerto de destino acordado.

Obligaciones del Vendedor

- Entregar la mercadería y documentos necesarios
- Empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación)

Obligaciones del Comprador

- Pago de la mercadería
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Acarreo y seguro (lugar de importación a planta)
- Demoras

EXW (Ex-Works) - En Fábrica (lugar convenido)

Significa que el vendedor entrega cuando pone la mercadería a disposición del comprador en el establecimiento del vendedor o en otro lugar convenido (es decir, fábrica, almacén, etc.). Este término representa, así, la menor obligación del vendedor, y el comprador debe asumir todos los costos y riesgos.

Obligaciones del Vendedor.

- Entrega de la mercadería y documentos necesarios
- Empaque y embalaje

Obligaciones del Comprador.

- Pago de la mercadería
- Flete interno (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete internacional (de lugar de exportación al lugar de importación)
- Seguro
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Transporte y seguro (lugar de importación a planta)

FAS (Free Along Ship) - Libre al Costado del Buque (puerto de carga convenido)

Significa que la responsabilidad del vendedor finaliza una vez que la mercadería es colocada al costado del buque en el puerto de embarque convenido. Esto quiere decir que el comprador ha de asumir todos los costos y riesgos de pérdida o daño de las mercaderías desde aquel momento. El término FAS exige al vendedor despachar las mercaderías para la exportación.

Obligaciones del Vendedor

- Mercadería y Documentos Necesarios
- Empaque Y Embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos De Exportación (maniobras, almacenaje, agentes)

Obligaciones del Comprador

- Pagos de la mercadería
- Flete y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación)
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Seguro y flete (lugar de importación a planta)
- Demoras

FCA (Free Carrier) - Libre Transportista (lugar convenido)

Significa que el vendedor entrega la mercadería para la exportación al transportista propuesto por el comprador, en el lugar acordado. El lugar de entrega elegido influye en las obligaciones de carga y descarga de las partes. Si la entrega tiene lugar en los locales del vendedor este es responsable de la carga. Si la entrega ocurre en cualquier otro lugar, el vendedor no es responsable de la descarga. Este término puede emplearse en cualquier medio de transporte incluyendo el transporte multimodal.

Obligaciones del vendedor.

- Entrega de la Mercadería y documentos necesarios
- Empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)

Obligaciones del comprador

- Pagos de la mercadería
- Flete (de lugar de exportación al lugar de importación)
- Seguro
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Flete y seguro (lugar de importación a planta)
- Demoras

FOB (Free On Board) - Libre a Bordo (puerto de carga convenido)

La responsabilidad del vendedor termina cuando las mercaderías sobrepasan la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El comprador debe soportar todos los costos y riesgos de la pérdida y el daño de las mercaderías desde aquel punto. El término FOB exige al vendedor despachar las mercaderías para la exportación. Este término puede ser utilizado sólo para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

Obligaciones del vendedor

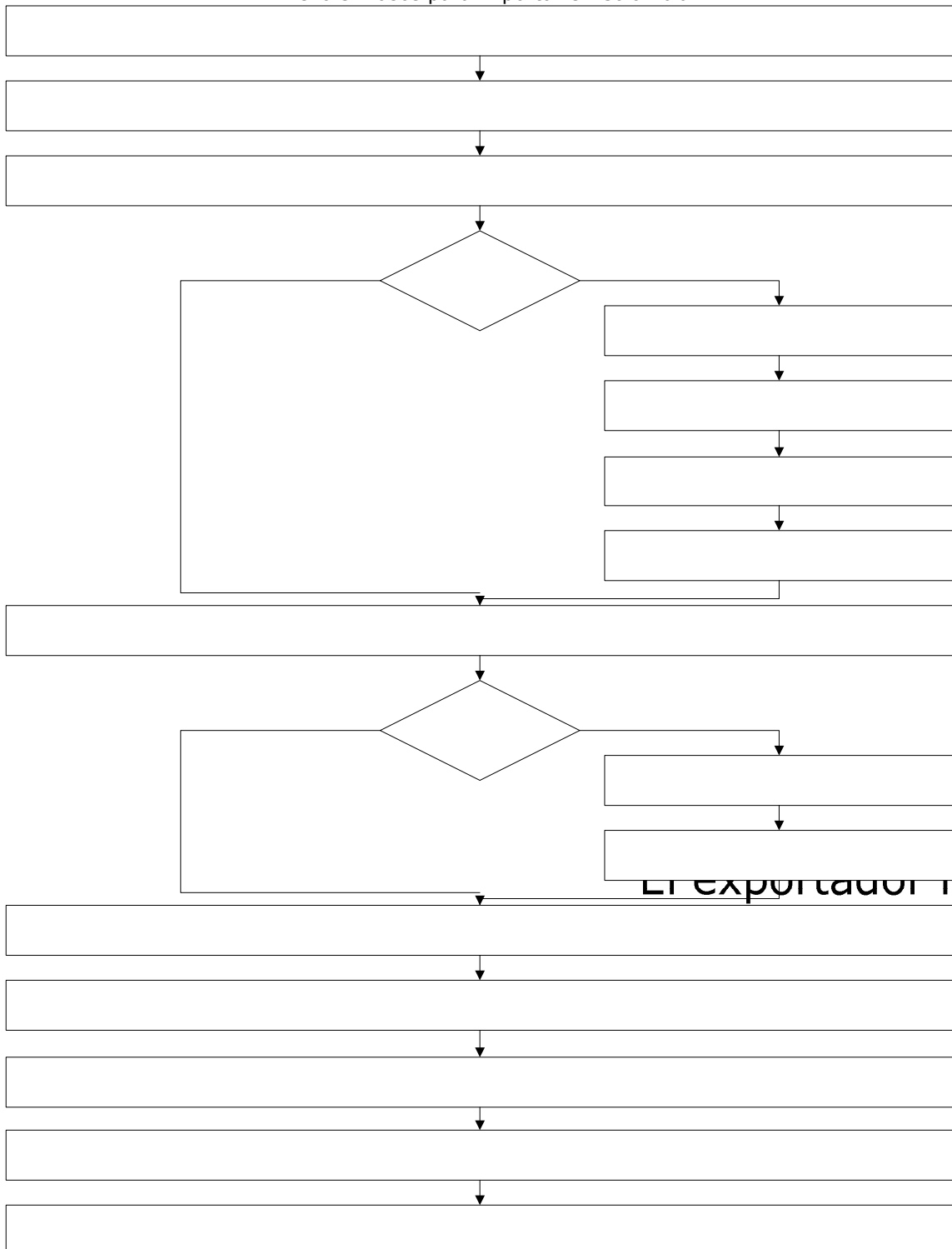
- Entregar la mercadería y documentos necesario
- Empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)

Obligaciones del Comprador

- Pago de la mercadería
- Flete y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación)
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Flete (lugar de importación a planta)
- Demoras

Fuente: Incoterms. Guía rápida. Cámara de comercio de la Republica de Cuba.
<http://www.camaracuba.cu/Extranet/Incoterms.asp>

Anexo 5. Pasos para Exportar en Colombia



El exportador recibe con

en caso d

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Anexo 6. Cotizaciones de Transporte de Mercancías a Estados Unidos

DE : SARAIZA LTDA

NO. DE FAX : 2569924

22 DIC. 2004 13:38PM F



V.I.C. VALCARGO
INTERNACIONAL LTDA.
Agentes de Carga



Bogotá D.C., Diciembre 14 de 2004

Señores:

J B G CORDINADORA LOGISTICA CIA

Sr.: Jorge Bernal G.

Ciudad.

REF: COTIZACIÓN ENVIO AEREO BOGOTA – MIAMI

Atendiendo su amable solicitud nos permitimos presentar nuestra cotización para el transporte Aéreo de Manteles, Servilletas e Individuales en la ruta citada en referencia.

AMERICAN AIRLINES

+100 Kilos
+300 Kilos
F.S.
Due Agent
Due Carrier

VUELOS: Diarios Directos

US\$ 1.00 x Kilo
US\$ 0.85 x Kilo
US\$ 0.24 x Kilo
US\$40,00
US\$25,00

UPS

+100 Kilos
+300 Kilos
F.S.
F.S. MIN.
Gastos Documentación(AAMS)
Collect Fee 5% Flete Neto
Due Agent
Due Carrier

VUELOS: Lunes a Sábados Directos

US\$ 1.40 x Kilo
US\$ 0.98 x Kilo
US\$ 0.05 x Kilo
US\$ 5.00
US\$ 5.00
US\$40,00
US\$25,00

Las tarifas están sujetas a cambio si la aerolínea así lo dispone.

Atentamente.



V.I.C. VALCARGO
INTERNACIONAL LTDA.
Agentes de Carga

NELLY J. ROJAS P
Gerente.

CARRERA 73 No. 51-41 - PBX: 263 03 33 - FAX: 263 97 45 - A.A. 44810
www.valcarga.com.cc - E-mail: valcarga@andinet.com - BOGOTA, D. C. - COLOMBIA

Bogotá D.C., Diciembre 14 de 2004

Señores
J B G CORDINADORA LOGISTICA CIA
Sr.: Jorge Bernal G.
Ciudad.

REF: COTIZACIÓN ENVIO AEREO BOGOTA - MIAMI

Atendiendo su amable solicitud nos permitimos presentar nuestra cotización para el transporte Aéreo de Manteles, Servilletas e Individuales en la ruta citada en referencia.

AMERICAN AIRLINES

+100 Kilos
+300 Kilos
F.S.
Due Agent
Due Carrier

VUELOS: Diarios Directos

US\$ 1.00 x Kilo
US\$ 0.85 x Kilo
US\$ 0.24 x Kilo
US\$40,00
US\$25,00

UPS

+100 Kilos
+300 Kilos
F.S.
F.S. MIN.
Gastos Documentación(AAMS)
Collect Fee 5% Flete Neto
Due Agent
Due Carrier

VUELOS: Lunes a Sábados Directos

US\$ 1.40 x Kilo
US\$ 0.98 x Kilo
US\$ 0.05 x Kilo
US\$ 5.00
US\$ 5.00
US\$40,00
US\$25,00

Las tarifas están sujetas a cambio si los medios a utilizar así lo dispone.

Atentamente,

NELLY J. ROJAS P
Gerente.

De : SARAIZA LTDA

NO. DE FAX : 2569924

22 DIC. 2004 13:38:00

FROM : WORLD CUSTOMS - R.S

PHONE NO. : 4296709

DEC 09 2004 09:33:11



Bogotá D.C. Diciembre 09 de 2004
c.c. 316

Señor:
JORGE BERNAL
Ciudad

Ref: cotización Exportaciones e importaciones

Por medio de la presente y de acuerdo a nuestra referencia nos permitimos presentarle nuestra propuesta para el manejo de su mercancía así:

PRODUCTO: MANTELES SERVILLETAS E INDIVIDUALES
PESO: 250 KILOS
CANTIDAD: DE 4 A 5 CAJAS
ENTREGA: CAROLINA DEL NORTE 28403

FLETE BOGOTA - MIAMI

Para mas de 200 kilos	USD 1.20/kilo
Para mas de 300 kilos	USD 0.95/kilo
Para mas de 500 kilos	USD 0.50/kilo
F.S y otros recargos	USD 0.53/kilo
DUE CARRIER	USD 25
DUE AGENT	USD 40

Manejo en Destino

Liberación guía	USD 60
Broker o aduana	USD 150
In-land o entrega m/cía	USD 250
Manejo agente Miami	USD 60

FLETE MIAMI BOGOTA

Corte de guía, traslado al aeropuerto y empaque	USD 0.08/libra Mínima US\$70
Flete Internacional	USD 0.21/libra Mínima US\$90
Traslado al deposito	USD 0.07/kilo Mínima US 25
Collect Fee	USD 3%/flete Mínima US\$15
Endoso Liberación y comunicaciones	US 40

Consolidados diarios.

DHL EXPRESS

TARIFAS EXPORTACIONES EXPRESAS 2004



PESO	ZONA 1	ZONA 2	ZONA 3	ZONA 4	ZONA 5	ZONA 6	ZONA 7
	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD
10 Kg	77,00	72,20	79,80	82,60	88,30	138,70	175,80
11 Kg	80,50	75,50	83,80	87,00	93,00	146,50	187,80
12 Kg	84,00	78,80	87,80	91,40	97,70	154,30	199,80
13 Kg	87,50	82,10	91,80	95,80	102,40	162,10	211,80
14 Kg	91,00	85,40	95,80	100,20	107,10	169,90	223,80
15 Kg	94,50	88,70	99,80	104,60	111,80	177,70	235,80
16 Kg	97,70	91,80	103,10	108,00	115,30	182,50	242,50
17 Kg	100,90	94,90	106,40	111,40	118,80	187,30	249,20
18 Kg	104,10	98,00	109,70	114,80	122,30	192,10	255,90
19 Kg	107,30	101,10	113,00	118,20	125,80	196,90	262,60
20 Kg	110,50	104,20	116,30	121,60	129,30	201,70	269,30
21 Kg	113,70	107,30	119,60	125,00	132,80	206,50	276,00
22 Kg	116,90	110,40	122,90	128,40	136,30	211,30	282,70
23 Kg	120,10	113,50	126,20	131,80	139,80	216,10	289,40
24 Kg	123,30	116,60	129,50	135,20	143,30	220,90	296,10
25 Kg	126,50	119,70	132,80	138,60	146,80	225,70	302,80
26 Kg	129,70	122,80	136,10	142,00	150,30	230,50	309,50
27 Kg	132,90	125,90	139,40	145,40	153,80	235,30	316,20
28 Kg	136,10	129,00	142,70	148,80	157,30	240,10	322,90
29 Kg	139,30	132,10	146,00	152,20	160,80	244,90	329,60
30 Kg	142,50	135,20	149,30	155,60	164,30	249,70	336,30
40 Kg	174,50	166,20	182,30	189,60	199,30	297,70	403,30
50 Kg	206,50	197,20	215,30	223,60	234,30	345,70	470,30
60 Kg	238,50	228,20	248,30	257,60	269,30	393,70	537,30
70 Kg	268,50	258,20	281,30	291,10	306,30	440,70	599,30
80 Kg	298,50	288,20	314,30	324,60	343,30	487,70	661,30
90 Kg	328,50	318,20	347,30	358,10	380,30	534,70	723,30
100 Kg	358,50	348,20	380,30	391,60	417,30	581,70	785,30
110 Kg	388,50	378,20	413,30	425,10	454,30	628,70	847,30
120 Kg	418,50	408,20	446,30	458,60	491,30	675,70	909,30
130 Kg	448,50	438,20	479,30	492,10	528,30	722,70	971,30
140 Kg	478,50	468,20	512,30	525,60	565,30	769,70	1.033,30
150 Kg	508,50	498,20	545,30	559,10	602,30	816,70	1.095,30
160 Kg	538,50	528,20	578,30	592,60	639,30	863,70	1.157,30
170 Kg	568,50	558,20	611,30	626,10	676,30	910,70	1.219,30
180 Kg	598,50	588,20	644,30	659,60	713,30	957,70	1.281,30
190 Kg	628,50	618,20	677,30	693,10	750,30	1.004,70	1.343,30
200 Kg	658,50	648,20	710,30	726,60	787,30	1.051,70	1.405,30
210 Kg	688,50	678,20	743,30	760,10	824,30	1.098,70	1.467,30
220 Kg	718,50	708,20	776,30	793,60	861,30	1.145,70	1.529,30
230 Kg	748,50	738,20	809,30	827,10	898,30	1.192,70	1.591,30
240 Kg	778,50	768,20	842,30	860,60	935,30	1.239,70	1.653,30
250 Kg	808,50	798,20	875,30	894,10	972,30	1.286,70	1.715,30
Kilo Adicional	3,00	3,00	3,30	3,35	3,70	4,70	6,20
Destinos	Ecuador Panamá Perú Venezuela	Florida	Resto USA Mexico Canadá	Centro America	Resto de America y Caribe	Europa Occidental	Resto del Mundo
Tiempo de Tránsito (Días Hábiles)	2-4	2-3	2-3	2-3	3-4	3-4	3-4

* Estas tarifas incluyen la elaboración del DEX.

* Tarifas sujetas a cambios sin previo aviso.

ción, con una única compañía, en los países

llevar **Exportaciones Expresas** a
sus 80.000 destinos en 234 países, de
forma rápida y oportuna.

Exportaciones Expresas los embarques
serán de itinerarios ni consolidaciones

de **Exportaciones Expresas** se realiza
rápida, en el menor tiempo que ofrece el

servicio DHL le permite tener control de
operaciones evitando llamadas internacionales y
gastos administrativos.

Exportaciones Expresas se cancelan a crédito,
según el convenio comercial estipulado.

Los pagos se presentan en dólares y se liquidan
del último día hábil del mes anterior.

UNICA

- Airport Handling
- Bodegajes
- Customs Fee
- Flete Aéreo
- Manejo en Destino
- Desconsolidación
- Manejo Aeroportuario en Destino
- Transporte Local en Destino
- Delivery

Documentación Necesaria:

- Factura Comercial con requisitos DIAN. ✓
- Carta de Responsabilidad. ✓
- Mandato Especial. ✓
- Copia resolución Dian (primera vez). ✓
- Copia del Registro Nacional de Exportadores (primera vez). ✓
- Certificado de Representación Legal (primera vez). ✓
- Fotocopia del NIT (primera vez). ✓
- Guía aérea DHL. ✓
- Vistos buenos, si se requiere. ✓



Tarifas en dolares y se multiplica por la Tasa de Cambio Diaria.

Visa Textil. ⇒ Min. Comercio Exterior.

Seguro: 1%. Valor declarado por Tasa de Cambio Diaria

50

Tel 4235100

6