

**DISEÑO DEL PLAN EXPORTADOR DE LA LÍNEA MASCULINA DE CALZADO  
PRODUCIDO Y COMERCIALIZADO POR LA EMPRESA CALZADO DRAKO DE LA  
CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**FABIÁN ARLEY GARCÍA SEPULVEDA**

**ID: 116541**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
SECCIONAL BUCARAMANGA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
2015**

**DISEÑO DEL PLAN EXPORTADOR DE LA LÍNEA MASCULINA DE CALZADO  
PRODUCIDO Y COMERCIALIZADO POR LA EMPRESA CALZADO DRAKO DE LA  
CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**Trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial**

**FABIÁN ARLEY GARCÍA SEPULVEDA**

**ID: 116541**

**DIRECTORA**

**Esp. Nazly Triana Moyano**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
SECCIONAL BUCARAMANGA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
2015**

**Acta de aceptación**

Nota de aceptación

---

---

---

---

Firma del Jurado calificador

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Bucaramanga, Junio de 2016

## **Agradecimientos**

A Dios, por la fortaleza que puso en mí, cuando sentía que los obstáculos eran más grandes y mis decisiones más arriesgadas.

A mis padres, inmensamente, quienes con todo su apoyo, corazón y esfuerzo, me han proporcionado grandes lecciones y lo mejor de sí, logrando que culminara esta gran etapa de mi vida.

A mis familiares, que siempre han estado ahí para extender su incondicionalidad.

A mis docentes y tutores, quienes son grandes ejemplos de excepcionalidad.

A todas las personas que intervinieron con su mejor disposición en mi proceso.

Muchas Gracias

-Fabian Garcia Sepulveda

## Contenido

<b>Introducción.....</b>	<b>16</b>
<b>1. Generalidades de la Empresa.....</b>	<b>18</b>
1.1 Presentación De La Empresa.....	18
1.2 Reseña Histórica.....	21
1.3 Perfil de la Empresa.....	22
1.4 Proceso Administrativo Y Organigrama .....	22
1.5 Misión.....	24
1.6 Visión.....	24
1.7 Objetivos Establecidos Por La Empresa.....	25
<b>2. Planteamiento del Problema .....</b>	<b>26</b>
2.1 Descripción De La Problemática.....	26
<b>3. Antecedentes .....</b>	<b>29</b>
3.1 Estudios adelantados en CALZADO DRAKO .....	30
3.2 Planes Exportadores De Empresas De Calzado A Nivel Nacional .....	32
3.3 Planes Exportadores De Empresas De Calzado A Nivel Regional .....	33
<b>4. Justificación .....</b>	<b>36</b>
<b>5. Objetivos .....</b>	<b>37</b>
5.1 Objetivo General.....	37
5.2 Objetivos Específicos .....	37
<b>6. Marco Teórico .....</b>	<b>38</b>
6.1 Elección de los Modos de Entrada al Exterior .....	38

6.1.1 Internacionalización desde una perspectiva económica .....	39
6.1.2 La internacionalización desde una perspectiva de proceso.....	42
6.1.3 La internacionalización desde una perspectiva de redes.....	48
6.1.4 Plan Exportador .....	49
6.1.5 Preselección de Países.....	55
6.1.6 Evaluación de la Empresa.....	56
<b>7. Diseño Metodológico .....</b>	<b>64</b>
7.1 Tipo De Investigación .....	65
7.2 Método De Investigación.....	66
7.3 Herramienta De Investigación .....	66
7.4 Fuentes De Información .....	68
7.4.1 Técnicas de información: .....	69
<b>8. Evaluación de la Capacidad Exportadora de <i>Calzado DRAKO</i> .....</b>	<b>69</b>
8.1 Diagnóstico De La Empresa .....	70
8.1.1 Proceso Administrativo y Financiero.....	70
8.1.2 Talento Humano.....	71
8.1.3 Contabilidad.....	71
8.1.4 Producción .....	72
8.1.5 Número de Empleados .....	74
8.1.6 Proveedores y Clientes.....	75
8.1.7 Volumen de Ventas.....	77
8.1.8 Conclusiones Diagnóstico Empresarial .....	79
8.2 Evaluación capacidad exportadora .....	80
8.2.1 Evaluación proceso de fabricación por unidad de tiempo .....	80
8.2.2 Valoración del ritmo de los operarios a partir del sistema de valoración Westinghouse .....	82
8.2.3 Evaluación de Capacidad Exportadora .....	87
<b>9. Preselección de Mercado Objetivo.....</b>	<b>89</b>

9.1 Identificación del producto a exportar.....	90
9.2 Preselección de Países .....	91
9.2.1 Exportaciones e importaciones colombianas con respecto al calzado para hombre.....	91
9.2.2 Idioma y Cultura .....	93
9.2.3 Acuerdos Comerciales .....	95
9.3 Selección de Países .....	97
9.4 Matriz de selección de mercado objetivo, alterno y contingente. ....	98
9.4.1 Indicadores .....	98
9.5 Análisis del país elegido .....	105
9.5.1 Reseña general del país. ....	105
9.5.2 Información socio-económica.....	107
9.5.3 Perfil de Exportación .....	111
9.5.4 Rutas: a continuación se indican las principales rutas de acceso desde Colombia a Panamá.....	111
9.5.5 Importaciones.....	115
<b>10. Plan Exportador .....</b>	<b>118</b>
10.1 Objetivos Plan Exportador .....	<b>118</b>
10.2 Estrategias para Incursionar en el Mercado Objetivo.....	118
10.2.1 Estrategias sobre las condiciones de los Factores.....	119
10.2.2 Estrategia, estructura y rivalidades de la empresa .....	120
10.2.3 Estrategias sobre las condiciones de la demanda.....	121
10.2.4 Estrategias sobre los sectores afines y auxiliares.....	122
10.2.5 Indicadores de gestión.....	122
10.3 Búsqueda de Clientes.....	124
10.4 Mecanismo de familiarización con el mercado externo .....	126
10.4.1 Empaque y Etiquetado .....	127
10.5 Lista de Chequeo .....	129
10.5.1 Instrumentos de pago que puede utilizar el exportador .....	129
10.5.2 Proceso operativo legal de exportación .....	132
10.5.3 Transporte, planeación y costos de envío: .....	135

**11. Conclusiones .....137**

**12. Recomendaciones .....139**

**13. Referencias .....140**

**14. Anexos .....144**

## Lista de Cuadros

Cuadro 1. Línea de Productos de Calzado Drako.....	19
Cuadro 2. Cuadro empleados por área organizacional .....	24
Cuadro 3. Etapas del modelo del ciclo de vida del producto de Vernon.....	45
Cuadro 4. Modelo de redes de Johanson y Mattson.....	48
Cuadro 5. Organismos de promoción de exportaciones.....	53
Cuadro 6. Acuerdos y Tratados de Libre Comercio.....	54
Cuadro 7. Descripción del cumplimiento de los objetivos específicos planteados en la investigación. ....	63
Cuadro 8. Descripción del cumplimiento de los objetivos específicos planteados en la investigación. ....	64
Cuadro 9. Capacidad financiera .....	70
Cuadro 10. Etapas de fabricación de cualquier referencia de zapado DRAKO .....	72
Cuadro 11. Empleados directos e indirectos de Calzado DRAKO, tanto en temporada alta y baja .....	74
Cuadro 12. DOFA sobre mano de obra de Calzado DRAKO.....	75
Cuadro 13. Listado de proveedores frecuentes de CALZADO DRAKO.....	75
Cuadro 14. Clientes frecuentes de CALZADO DRAKO.....	76
Cuadro 15. Volumen de ventas Calzado DRAKO a 2014 .....	77
Cuadro 16. Conclusiones diagnóstico empresarial.....	79
Cuadro 17. Procesos por unidad de tiempo sobre la producción de un par de zapatos Botín Caballero (en cuero) DRAKO .....	81
Cuadro 18. Determinación del desempeño por medio de tabla Westinghouse para los 6 principales procesos.....	82
Cuadro 19. Cálculos tiempos estándar para procesos Botín caballero DRAKO.....	83
Cuadro 20. Método de balanceo de línea para la empresa de Calzado DRAKO .....	85
Cuadro 21. Partida arancelaria producto seleccionado.....	90
Cuadro 22. Principales países destino de exportaciones colombianas, para la subpartida arancelaria .....	92
Cuadro 23. Principales importadores hacia Colombia para la subpartida arancelaria. ....	92
Cuadro 24. Acuerdos, tratados u organismos con los países objetivos para exportar.....	95
Cuadro 25. Balance de número de productos exportados por acuerdo comercial.....	96
Cuadro 26. Selección de países por diferentes criterios .....	97
Cuadro 27. Indicadores económicos.....	99
Cuadro 28. Indicadores culturales .....	100
Cuadro 29. Indicadores de comercio exterior.....	101
Cuadro 30. Indicadores de logística .....	102
Cuadro 31. Criterios de calificación para la matriz de selección .....	103
Cuadro 32. Matriz de selección de mercado objetivo, alterno y contingente.....	104
Cuadro 32. Información socio-económica .....	107
Cuadro 34. Movimiento de carga de Colombia a Panamá por diferentes medios de transporte. ....	111
Cuadro 35. Frecuencias y tiempo de transito desde los puertos Colombianos.....	113

Cuadro 36. Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a Panamá .....	115
Cuadro 37. Importaciones a Panamá por año según país de origen. ....	115
Cuadro 38. Valor de la importación a Panamá por inciso arancelario específico y país de origen.....	116
Cuadro 39. Importación de Panamá través de los tratados de libre Comercio.....	117
Cuadro 40. Indicadores de gestión .....	123
Cuadro 41. Instrumentos de pago.....	130

## Lista de Figuras

Figura 1. Logo CALZADO DRAKO.....	18
Figura 2. Organigrama de Calzado Drako.....	23
Figura 3. Mapa estratégico BSC de CALZADO DRAKO.....	31
Figura 4. Diamante de Porter .....	41
Figura 5. Mecanismo básico de la internacionalización.....	43
Figura 6. Cuatro grandes tipos de empresas.....	46
Figura 7. Factores de Internacionalización.....	46
Figura 8. Sistema de valoración Westinghouse.....	59
Figura 9. Calzado para hombre .....	90
Figura 10. Vista aérea de la ciudad de Panamá.....	106
Figura 11. Rutas marítimas desde Colombia a Panamá .....	113
Figura 12. Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios a Panamá .....	114
Figura 13. Rutas aéreas desde Colombia a Panamá .....	114
Figura 14. Diagrama de estrategias para incursión al mercado panameño .....	119
Figura 15. Organigrama propuesto para <i>Calzado DRAKO</i> .....	120
Figura 16. Tipos de macrorruedas .....	126
Figura 17. Embalaje terciario .....	128
Figura 18. Datos del importador y exportador en el embalaje .....	128
Figura 19. Riesgos y seguridad en los tipos de medio de pago según Bancoldex.....	131
Figura 20. Partes que intervienen en la cobranza.....	132
Figura 21. Altrans ltda.....	131
Figura 22. Modalidad Exwork (EKW).....	136

**Lista de Gráficos**

Gráfico 1. Volumen de venta Calzado DRAKO 2014 .....	78
--	----

## Lista de Anexos

Anexo 1. Matriz de preselección de países .....	145
Anexo 2. Fábrica CALZADO DRAKO .....	147
Anexo 3. Paso a paso de la consulta a través Sistema de Información Comercial de PROCOLOMBIA (SIIC).....	161
Anexo 4. Macrorruedas PROCOLOMBIA para Calzado DRAKO.....	164
Anexo 5. Esquema Carta de Crédito Stand By según Balcomex .....	165
Anexo 6. . Formato único de Letra Avalada para el proceso Carta de Crédito Stand By de Bancoldex.....	166
Anexo 7. Manuales de funciones .....	167

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** DISEÑO DEL PLAN EXPORTADOR DE LA LÍNEA MASCULINA DE CALZADO PRODUCIDO Y COMERCIALIZADO POR LA EMPRESA CALZADO DRAKO DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

**AUTOR(ES):** FABIÁN ARLEY GARCÍA SEPULVEDA

**FACULTAD:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR(A):** NAZLY TRIANA MOYANO

### RESUMEN

Este proyecto tiene como objetivo principal diseñar el plan exportador de la línea masculina botín para caballero, producido y comercializado por la empresa CALZADO DRAKO de la ciudad de Bucaramanga. A partir de la evaluación de la capacidad exportadora de la empresa para competir en el mercado, se determinó a través del método de balanceo de línea, que Calzado DRAKO tiene una capacidad de fabricación 1280 pares de zapatos mensuales en 8 horas reglamentarias. Posteriormente, se realizó una investigación de mercado para determinar cuál es el país más viable para que la empresa inicie la exportación. Durante este objetivo, se utilizó una matriz de selección de mercado, cuyas cinco categorías de apoyo: exportaciones e importaciones Colombia/Panamá en los últimos tres años, idioma, cultura, acuerdos comerciales y recomendaciones de la Gerencia de Calzado DRAKO, permitieron clasificar a Panamá como el país objetivo, Ecuador como el país alterno y Perú como el país contingente. Finalmente, se presenta un análisis del país elegido para el proceso de exportación, compuesto por una reseña general de Panamá, información socio-económica, además de rutas aéreas, marítimas y terrestres; como información relevante para el diseño del plan exportador y las respectivas estrategias para incursionar en el mercado objetivo. De esta manera, se garantiza resultados positivos en la comercialización del botín para caballero fabricado por Calzado DRAKO.

### PALABRAS CLAVES:

Plan exportación, capacidad exportadora, financiera, mercados potenciales, matriz de selección.

**V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

## **GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** DESIGN OF EXPORT PLAN FOR MARKETING MEN'S BRAND DRAKO

**AUTHOR(S):** FABIÁN ARLEY GARCÍA SEPULVEDA

**FACULTY:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR:** NAZLY TRIANA MOYANO

### **ABSTRACT**

This project's main objective is to design the plan exporter loot the male line for men, produced and marketed by the company FOOTWEAR DRAKO city Bucaramanga. From the evaluation of the export capacity of the company to compete in the market, it was determined by the method of rolling line, DRAKO Footwear has a capacity of manufacturing 1,280 pairs of shoes per month in 8 hours regulations. Subsequently, a market research was conducted to determine the most feasible for the company to start exporting country. A selection matrix market was used for this purpose, whose five categories of support: exports and imports Colombia / Panama in the past three years, language, culture, trade agreements and recommendations of the Management DRAKO Footwear, allowed classify Panama target the country, alternative country like Ecuador and Peru as the country quota. Finally, an analysis of the country chosen for the export process, consisting of an overview of Panama, socio-economic information, in addition to air, sea and land routes is presented; as relevant to the design of the export plan and respective strategies to tap the target market information. Thus, positive results are guaranteed marketing booty shoes for men manufactured by DRAKO.

### **KEYWORDS:**

Export plan, export capacity, financial, potential markets, selection matrix.

**V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**

## Introducción

Con la apertura económica mundial a partir de los diferentes Tratados de Acuerdos Comerciales que los países buscan consolidar constantemente, se han incrementado las oportunidades para que no solo las grandes empresas puedan exportar sus productos. La principal institución de promoción de comercio exterior en el país como PROCOLOMBIA, avalada por el Ministerio de Industria y Comercio, han puesto en marcha una oleada de información para que los medianos y pequeños empresarios conozcan las diferentes opciones que existen para empezar a vender sus productos en mercados internacionales.

Es así, como exportar ha dejado de ser una opción exclusiva para los grandes empresarios, y cada vez más son los pequeños empresarios quienes deciden ofertar sus productos a otros mercados, con el principal propósito de diversificar su economía y dejar de depender exclusivamente de la economía local. No obstante, para poder iniciar una etapa de exportación, es necesario realizar un diagnóstico de todos los aspectos de una empresa, que va desde la capacidad de producción, hasta los aspectos son fundamentales para la operación de una compañía como son los administrativos, financieros, de mercado, legal, operacional, entre otros.

De esta manera, se plantea esta investigación como paso inicial para incentivar a una pequeña empresa de Bucaramanga, *Calzado DRAKO*, dedicada a fabricar el producto insignia de Santander, el calzado. Por esta razón, *Calzado DRAKO* ante la necesidad de ampliar su mercado e incrementar su rentabilidad, abrió sus puertas para facilitar la ejecución de este estudio centrado en realizar un diseño del plan exportador de la línea masculina de calzado producido y comercializado por dicha empresa.

El estudio está compuesto por trece capítulos que van desde la presentación general de la empresa, pasando por el planteamiento del problema, antecedentes, justificación, objetivos propuestos, marco teórico, diseño metodológico, hasta presentar los resultados de la evaluación de la capacidad de exportación de *Calzado DRAKO*, seguido de la propuesta del plan exportador y las respectivas estrategias para incursionar en el mercado del país elegido.

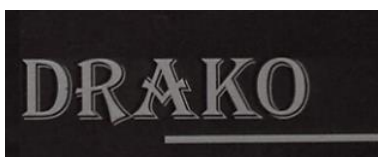
Por su parte, el objetivo principal del estudio está enfocado en diseñar el plan exportador de la línea masculina de calzado, producido y comercializado por la empresa CALZADO DRAKO de la ciudad de Bucaramanga. Para cumplir dicho objetivo, se evaluó la capacidad de exportación teniendo en cuenta su capacidad de producción. Posterior a evaluar la capacidad exportadora se presenta la preselección de mercado objetivo, evaluado según las variables: número de exportaciones e importaciones de los últimos tres años, idioma y cultura, acuerdos comerciales y apreciación de la gerencia.

Finalmente, las estrategias de incursión al mercado objetivo hacen parte del último capítulo en cumplimiento a los cuatro objetivos específicos propuestos en esta tesis, cuyos resultados demuestran la importancia que representa para *Calzado DRAKO* expandir su mercado actual. Cabe resaltar que todo el proceso se desarrolló bajo la continua colaboración de la gerencia de la empresa, siendo de vital importancia para cumplir cada uno de los objetivos planteados.

## 1. Generalidades de la Empresa

### 1.1 Presentación De La Empresa

La empresa privada CALZADO DRAKO (ver **figura 1**) pertenece al sector económico industrial manufacturero cuya actividad económica está dedicada al diseño, manufactura y venta de calzado en cuero. Como principales productos, que se muestran en el Cuadro 1, Calzado DRAKO ofrece calzado para hombre en sus referencias casual y elegante, calzado para dama estilo casual y calzado para niños de estilo casual.



**Figura 1. Logo CALZADO DRAKO**

Fuente: Gerencia

A continuación se describe los aspectos generales y legales de la empresa.

- Razón social de la Empresa: CALZADO DRAKO
- NIT: 63.994.774-0
- Tipo de sociedad: Persona Natural
- Régimen de impuestos: Régimen común
- Gerente: Alba Maritza González Tapias
- Capital: Privado
- Objeto social (Actividad Principal): producción, fabricación y venta de calzado

- Dirección: Calle 104C No. 7-05
- Teléfonos: 6941872
- Equipo Exportador : Enrique Herrera González
- Certificación de calidad: ACICAM-ASOINDUCALS
- E-mail: caldodrako@hotmail.com
- Año de fundación: Fundada desde Agosto 28 de 1996

**Cuadro 1. Línea de Productos de Calzado Drako**

Muestra	Referencia	Precio COP
	Apache Caballero	\$45.000 pesos +iva
	Botin Caballero Casual	\$27.000 pesos+iva
	Botin Caballero Cuero	\$27.000 pesos+iva

	<p>Clásico Caballero Cuero</p>	<p>\$45.000 pesos+iva</p>
	<p>Apache Dama</p>	<p>\$24.000 pesos+iva</p>
	<p>Variedad Zapatos Caballero</p>	<p>\$45.000 y \$55.000 pesos iva incluido</p>

Fuente: Gerencia Calzado Drako

## **1.2 Reseña Histórica**

Calzado Drako, es una empresa familiar que está conformada desde 1996 del fruto de la tradición familiar de ENRIQUE HERRERA GONZALEZ, quien desde muy niño laboró en el sector, desempeñando diversos puestos de trabajo, ya que su padre y abuelo eran fabricantes de calzado.

El 28 de agosto de 1996 es constituida legalmente la empresa con el nombre de calzado PIHER, producto de una sociedad conformada por el señor ENRIQUE HERRERA y el señor JORGE PIEDRADITA, quienes acordaron una relación comercial entre socio capitalista y socio industrial, con un contrato a término fijo, donde en el momento de pagado el monto invertido por el socio capitalista con sus debidas utilidades, se daría por terminada la sociedad.

En 2002 ENRIQUE HERRERA y su esposa ALBA MARITZA GONZALEZ toman la decisión de cambiar la razón social de la empresa a CALZADO DRAKO. La administración pasa a manos de ALBA MARITZA GONZALEZ, debido a que en ese momento el señor ENRIQUE HERRERA encargado de la producción y ventas de la empresa, ve la necesidad de capacitarse en un área administrativa.

Durante los años siguientes CALZADO DRAKO fue reconocida en el mercado por sus productos de calidad a través de una línea confiable de proveedores, materias primas y fidelización de clientes.

### **1.3 Perfil de la Empresa**

La actividad principal de CALZADO DRAKO comprende las tareas de producción, fabricación y venta de calzado. Produce en mayor cantidad calzado en las líneas Casual y Sport para caballero, enfocado a un mercado entre los 15 a 80 años de edad y caracterizado por una variedad de diseños y confort. En menor proporción, fabrica calzado femenino enfocado a un mercado entre 14 a 50 años.

Los productos son fabricados completamente en cuero en su parte exterior e interiormente forrados en tela, unidos con costuras manuales de hilo nylon encerado. No obstante, en la actualidad CALZADO DRAKO se encuentra en un proceso de replanteamiento de su línea de producción, incorporando nuevos materiales, estilos y procesos de manufactura, con el fin de adaptarse a nuevas condiciones del mercado.

De igual manera, CALZADO DRAKO ha emprendido un replanteamiento de su organización general, incluyendo los procesos administrativos los cuales abarcan las etapas de dirección, planeación y asignación de recursos.

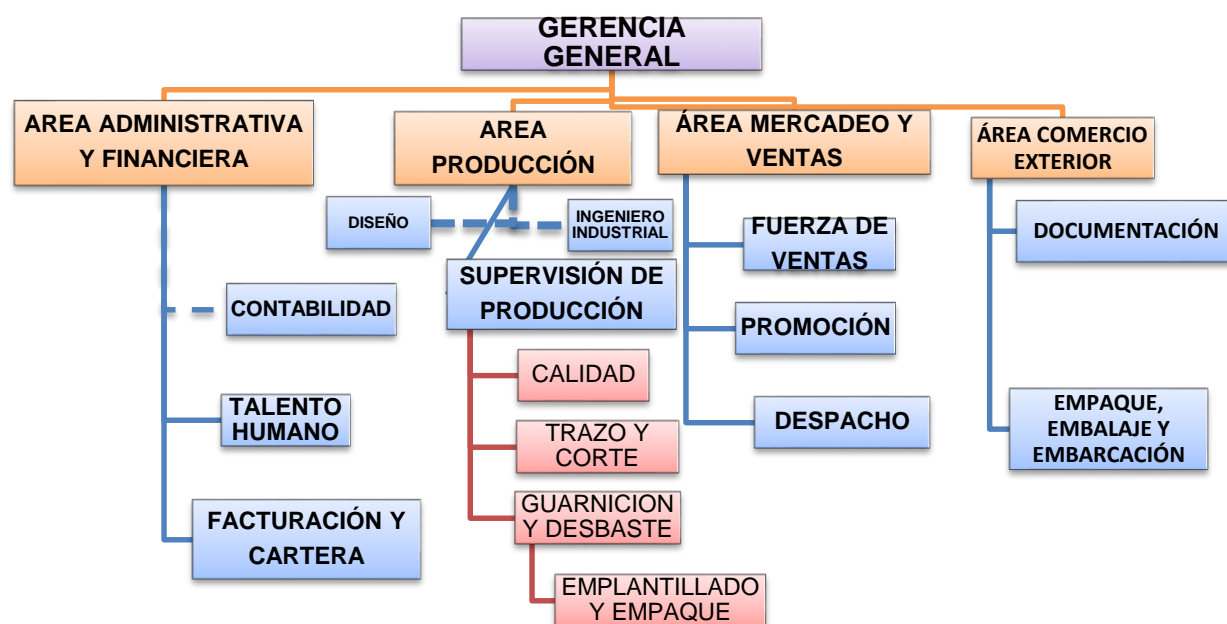
En la actualidad, CALZADO DRAKO cuenta con nueva administración, sus deudas bancarias y los incumplimientos de otros compromisos obligan a sus propietarios a realizar la venta de la empresa en diciembre de 2013 a su hija Alba Patricia Herrera González, pactando una participación significativa de la misma.

### **1.4 Proceso Administrativo Y Organigrama**

La empresa de CALZADO DRAKO de manera tradicional ha venido aplicando un modelo administrativo empírico, basado en la experiencia de sus administradores, que si bien ha

funcionado y cuenta con las etapas básicas se aplica de manera informal y no se tienen definidos de forma clara los criterios que permitan una medición constante de resultados.

La estructura organizacional de la empresa CALZADO DRAKO está distribuida de forma jerárquica como se muestra en la **figura 2**. Esta distribución concibe a la compañía como una entidad dedicada al diseño, fabricación y comercialización de calzado que satisface las necesidades del cliente más allá de sus expectativas. En esta distribución se contemplan la Gerencia General y tres áreas funcionales como son: Administrativa y Financiera, Producción, Mercadeo y Ventas. Adicionalmente, calzado DRAKO cuenta con un diseñador, una contadora pública y un ingeniero industrial que realizan visitas periódicas de acuerdo a las necesidades derivadas de la operación de la empresa.



**Figura 2. Organigrama de Calzado Drako**

*Fuente: Gerencia Calzado Drako*

La empresa cuenta con 24 empleados contratados directamente y a través de operaciones satélites por outsourcing, distribuidos como se observa en el **Cuadro 2**.

**Cuadro 2. Cuadro empleados por área organizacional**

Area Organizacional	Cargo	Número Empleados
Administrativa y financiera	Gerente general	1
	Subgerente administrativo	1
	Secretaria administrativa	1
	<i>Contador*</i>	1
Producción	<i>Diseñador*</i>	1
	<i>Supervisor de producción*</i>	1
	Supervisor de calidad	1
	Operario de trazo	1
	Operario de corte	1
	Operario de guardinición	6
	Operario de desbaste	1
	Operario de montada	3
	Operario de suelas	1
	Operario de emplantillado y empaque	3
	Mercadeo y ventas	Asesor comercial

Fuente: Gerencia Calzado Drako.

\*Empleados de tiempo parcial

### 1.5 Misión

CALZADO DRAKO busca satisfacer siempre las necesidades del cliente en el mercado manufacturero de calzado en cuero, con un fuerte compromiso de proporcionar altos estándares de calidad y profesionalismo, con precios competitivos que permitan crecimiento, obteniendo la retribución oportunamente. Manteniendo un ambiente de trabajo de equipo, limpio, ordenado, seguro y con un profundo sentido de respeto.

### 1.6 Visión

En el año 2020 CALZADO DRAKO se consolidará como una empresa fuertemente posicionada en el mercado, con una imagen que es sinónimo de calidad y eficiencia, y con características administrativas y financieras de una organización totalmente moderna y consolidada. "La satisfacción del cliente estará siempre primero, velando por ofrecerle productos y servicios diferenciados que satisfagan sus principales gustos y necesidades".

### **1.7 Objetivos corporativos**

1. Innovar continuamente en el diseño, materiales y métodos para la realización de los procesos.
2. Mejorar continuamente la calidad del producto, teniendo en cuenta las necesidades del cliente.
3. Mantener una posición competitiva en el mercado local y seguir incursionando en el mercado nacional e internacional.

## **2. Planteamiento del Problema**

### **2.1 Descripción De La Problemática**

El sector de cuero, calzado y marroquinería al estar vinculado con la industria de la moda debe ser necesariamente competitivo y sujeto a constantes cambios para la creación de nuevas tendencias y diseños. En Colombia, el sector del cuero, calzado y sus manufacturas está compuesto en su mayoría por Pymes y es uno de los segmentos con mayor dinámica a raíz de los Tratados comerciales que ha suscrito el país en los últimos años. Según un reporte de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, Cuero y sus Manufacturas (ACICAM) en conjunto con las Cámaras de Comercio indica que:

Colombia a 2011 contaba con 2.400 empresas dedicadas a la fabricación de calzado de las cuales el 28% están ubicadas en Bogotá, 19% en Bucaramanga, 12% en la ciudad de Cali, 10% en Cúcuta, 8% en Medellín, 3% en Pereira y otro 3% en Pereira. El 17% restante está distribuido en 80 ciudades y municipios de todo el país (ACICAM, Resumen Ejecutivo "Combate al contrabando puntos para una agenda interinstitucional", 2015).

A 2013 las Cámaras de Comercio registraron un incremento de 28mil empresas de cuero, calzado y sus manufacturas en los principales centros industriales del país, y con ello, el aumento del número de pequeñas y medianas empresas del sector. Solo en la ciudad de Bucaramanga, la Cámara de comercio estima que de las empresas dedicadas a la industria del cuero, calzado y marroquinería, el “89% son de producción de calzado, 10% se dedican a la manufactura o marroquinería, y el 1% al curtido de cuero (República, 2013).

A pesar del incremento del número de medianas y pequeñas empresas dedicadas a la producción y comercialización de calzado a nivel nacional, se ha observado una disminución en las cifras de

exportación de calzado y sus partes, incluso, con la puesta en marcha de Tratados de Libre Comercio con varios países. Según la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta –EOIC:

La producción, ventas totales y ventas al mercado interno en el sector de calzado en el año 2014 registraron una variación de 4.9%, 6.2% y 7.9%, respectivamente; mientras que en el mismo año, se registraron exportaciones con una variación de -17%, frente a las exportaciones registradas en el año 2013 (ACICAM, Resumen Ejecutivo "Combate al contrabando puntos para una agenda interinstitucional", 2015).

De igual manera, ACICAM revela que las exportaciones del producto calzado a 2013 en Santander llegaron a 331 millones de dólares y en cuanto a empleo, en la capital santandereana, este representa una de las principales fuentes, estimado en aproximadamente el 27.3% de la población apta para laborar (Cáceres, 2013). A pesar de las cifras de exportación comparadas con las de los principales exportadores mundiales al 2015, la exportación total colombiana que es de 15.063 millones de dólares según datos de Procolombia, no supera el 3% del valor de las exportaciones de Francia, número ocho en el ranking mundial a esta fecha, ni el 1% con relación a China, número uno en el ranking mundial a esta fecha. (Comercio, 2016)

Esto se debe en gran medida a la caída de las ventas a México, Ecuador y Venezuela, y la poca preparación de micro, pequeñas y medianas empresas para establecer canales de comercialización a nivel internacional.

Solo las grandes empresas de calzado han logrado incursionar y mantener los estándares de calidad que exigen las medidas de exportación de calzado; de hecho, se observa el crecimiento solo de medianas y grandes empresas a costa de un gran endeudamiento para inversión y concentración de tecnología de punta. A tal punto que “el 6% del cuero que se produce en Colombia es exportado sin un proceso industrial, limitando la oferta de materia prima para la industria nacional” **Fuente**

**especificada no válida.** No obstante, los industriales de calzado han reportado que las nuevas condiciones dieron “una luz” para entrar en la ola de las exportaciones.

Otro de los factores que ha afectado la participación de las empresas nacionales del sector calzado, es el alto nivel de contrabando y precios a bajo costo de cuero, calzado y sus partes, procedentes de Asia. Existen reportes publicados en el Periódico el País sobre productos manufacturados a 20 centavos de dólar el par (Sierra, 2015), dejando prácticamente sin posibilidades de competencia a la industria colombiana.

Todo esto ha obligado a los empresarios del sector a ser más eficientes para poder competir con mejores precios y estándares de calidad, los cuales están apoyados en los nuevos Tratados de Libre Comercio y diversas estrategias propuestas por el gobierno. En cuanto a los diversos modelos de exportación se han planteado varias perspectivas; una de ellas, Abril Flórez (2010) plantea una acertada teoría sobre el plan exportador al concebirlo no sólo como una herramienta, sino desde sus participantes y las políticas gubernamentales de comercio, las entidades encargadas de promocionar la exportación y la empresa, con el propósito de internacionalización.

### **3. Antecedentes**

Los estudios sobre diseños de planes de exportación y aplicación de modelos de exportación se han soportado en instructivos de los principales organismos encargados de la promoción y medición de las exportaciones como: Ministerio de Comercio Exterior de Colombia, PROCOLOMBIA, DIAN, ACICAM, ASOINDUCALS, Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones, Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), entre otro.

En Santander, la aplicación de modelos de exportación de calzado y sus partes se ha centrado especialmente a pequeñas y medianas empresas. Teniendo en cuenta el Plan Estratégico Exportador (PEE) del Ministerio de Comercio Exterior de Colombia, éste se ha convertido en una herramienta para establecer canales de comercialización para la exportación de calzado y lograr que los empresarios colombianos se posicionen con éxito y de manera sostenida en los mercados internacionales (Exterior, 2015).

Diversos grupos de investigación de universidades nacionales y locales, han desarrollado planes de negocio con miras a exportación y planes exportadores, con el objetivo de fortalecer el gran número de empresas de calzado y sus partes, que representa sobre todo para Santander, una de las actividades económicas que más contribuye al crecimiento del PIB.

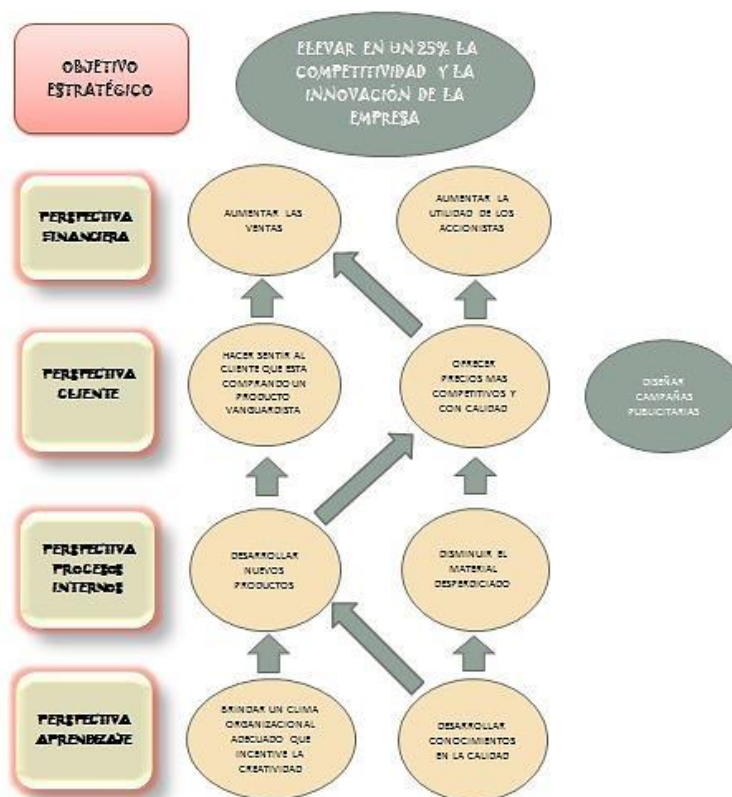
A continuación, se describen estudios a nivel nacional y regional sobre propuestas de plan de exportación a diversas empresas de calzado.

### 3.1 Estudios adelantados en CALZADO DRAKO

- **Balanced Scorecard:** CALZADO DRAKO dentro de su orientación al mejoramiento de sus procesos, cuenta con un cuadro de mando integral o Balanced Scorecard desarrollado en el año de 2012 o parte del esfuerzo del mejoramiento de sus resultados, y que se encuentra enfocado hacia el objetivo estratégico de elevar en un 25% la competitividad y la innovación de la empresa, en la **Figura 4** se muestra el mapa estratégico desarrollado, este ejercicio cuenta con el desarrollo de los indicadores y el seguimiento de los mismos durante el periodo comprendido entre los meses de enero de 2011 y diciembre de 2012.

En cuanto a los diversos modelos de exportación se han planteado diversas perspectivas, una de ellas, Abril Flórez (2010), plantea una acertada teoría sobre el plan exportador al concebirlo no sólo como una herramienta, sino desde sus participantes, las políticas gubernamentales de comercio, las entidades encargadas de promocionar la exportación y la empresa con el propósito de internacionalización; lineamientos que se siguen en este trabajo.

De la misma forma, la investigación de Serrano Castillo (2008), añade a la caracterización del plan exportador su componente estratégico para la expansión de mercado de las empresas cuya finalidad el logro de mayores ventas y aumento en las utilidades.



**Figura 3. Mapa estratégico BSC de CALZADO DRAKO**

Fuente: Gerencia Calzado Drako

- **Reingeniería del Proceso Administrativo:** la empresa decidió en Junio de 2014 revisar y reformular sus prácticas administrativas. Resultado de esta revisión y reformulación, se llevó a cabo un estudio de reingeniería a nivel de procesos productivos, para lo cual se caracterizaron los procesos y procedimientos administrativos, aplicando metodologías de algunos referentes nacionales y a su vez, se identificaron oportunidades de mejora que permitieron el rediseño del proceso administrativo.

Finalmente, y como complemento de este rediseño, se realizó una propuesta de un sistema de indicadores que permitiera la medición y el seguimiento de la implementación de los cambios propuestos (González, 2014).

### 3.2 Planes Exportadores De Empresas De Calzado A Nivel Nacional

- **Estudio de medición de potencial exportador de la empresa de CALZADO MANUFACTURA HORTÚA LEAL (MHL)** (Piñeros, 2009). Este estudio desarrollado en la Facultad de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario, se enfocó en diseñar un modelo exportador con el fin de identificar cuáles serían los mercados a los que MHL podría exportar.

Inicialmente, las investigadoras recolectaron información en entrevista con el gerente general, cuyo propósito era elegir quince países potenciales para exportación. Posteriormente, a través de la *Encuesta para Recolección de Información Potencial Exportador MHL*, evaluaron los países propuestos teniendo en cuenta las variables sugeridas por una de las principales organizaciones para la promoción de exportaciones en Colombia, PROCOLOMBIA.

Finalmente, a través del *Modelo de Medición de Potencial Exportador (MPE)* evaluaron la capacidad de exportación de la empresa teniendo en cuenta: comportamiento de expansión, capacidades competitivas, percepción de barreras y perfil del Gerente.

Los resultados de la evaluación de la empresa a través del MPE, permitieron crear un *Plan de Acción* para comercializar el calzado MHL teniendo en cuenta un mejoramiento interno a corto plazo, apoyo de PROCOLOMBIA, capacitación del segundo idioma para los directivos de la organización, métodos de financiación, Publicidad, certificados de calidad, contactos con distribuidores locales en el país objetivo, entre otros.

### 3.3 Planes Exportadores De Empresas De Calzado A Nivel Regional

- **Diseño del plan exportador para la comercialización del calzado masculino marca Bisón** (Pérez, 2014). Este estudio de tipo cualitativo desarrollado en 2014, se concentró en diseñar un plan exportador para en su línea masculina “Apache”. CALZADO BISÓN es una empresa ubicada en la ciudad de Bucaramanga, clasificada como “mediana empresa” y dedicada a la fabricación de calzado de cuero y piel, con cualquier tipo de suela. Los reportes de venta demuestran que la línea masculina es la de mayor producción, con una fuerte incursión en el mercado de la referencia “Apache”.

Básicamente, evaluó la capacidad exportadora de la empresa para competir en el mercado internacional; posteriormente realizó una preselección de países con el fin de llegar al país objetivo para realizar una exportación y finalmente establecieron estrategias para incursionar en el mercado objetivo.

Los autores verificaron las ventajas y desventajas de CALZADO BISÓN al momento de pensar exportar. El análisis estuvo centrado en la mano de obra, capacidad administrativa, capacidad financiera, ventas y capacidad de producción, obteniendo como resultado un diagnóstico empresarial.

La investigación de mercado dio como resultado la preselección de nueve países destino a través de una matriz de selección de mercados. Redujeron el mercado de países destino a Panamá, Ecuador y Estados Unidos, teniendo en cuenta los resultados de los índices de evaluación de la matriz. Finalmente los autores realizaron una investigación del país objetivo con el fin de conocer el comportamiento en el sector y concluyeron el proyecto con la realización del plan exportador en el que se planteó una serie de estrategias brindándole a la empresa una clara idea de lo que conlleva un proceso de exportación.

- **Caracterización competitiva de las empresas exportadoras del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana.** El objetivo principal de este estudio realizado por una estudiante de la Facultad de Ingeniería y Administración de la Universidad Pontificia Bolivariana de la ciudad de Bucaramanga, se centró en “proponer estrategias competitivas para el desarrollo auto sostenible de las empresas del sector para crear un mejoramiento continuo que impulse al sector a realizar intercambios comerciales a nivel internacional” (Santos, 2009).

Inicialmente, la autora analizó las características empleadas por empresarios exportadores de calzado a partir de encuestas y entrevistas, las cuales recopiló y evaluó en una “Matriz de Valoración de Factores Representativos”, es decir, describió fortalezas y debilidades competitivas, teniendo en cuenta precios, presentación del producto, reconocimiento de la marca, entre otros. Los resultados demostraron que las empresas de calzado de la región se enfocan en el mercado nacional e internacional por encima del mercado local. Según los datos, sólo el “18% de los empresarios se concentra en el mercado local, el 55% en el mercado nacional y el 27% en el mercado internacional” (Santos, 2009).

No obstante, falencias en aspectos administrativos y procesos óptimos de producción ha dificultado a las empresas a abrirse nuevos mercados. El desconocimiento por parte de los empresarios de la normatividad de los mercados internacionales, es seguramente lo más notorio en esta investigación. Finalmente, la autora estableció estrategias de mejora teniendo en cuenta factores de competitividad e indicadores de calidad, innovación, estrategias administrativas, mercadeo y ventas.

La investigadora concluye con una falta de tecnología, mano de obra calificada para competir con mercados internacionales y elevados costos de materia prima, como los principales problemas a los que deben enfrentarse los empresarios locales.

#### **4. Justificación**

La mayoría de exportaciones que realizan las medianas y pequeñas empresas de Santander se realizan de manera informal, es decir, no representa un volumen de producción local y no contribuye con el crecimiento de la economía, por el contrario deterioran el potencial de internacionalización del pequeño y mediano productor de calzado.

CALZADO DRAKO por su parte, pese a su crisis económica y productiva es un escenario llamativo de estudio, debido a que se consolida como una empresa con muchos años en el mercado, aun cuando no implementa algún tipo automatización. Por el contrario, manufactura con el fin de garantizar que su producto siga siendo el mismo de sus inicios y provocar que el valor agregado no se vea afectado por la tecnología. Consiente del cambio, busca a través de la innovación una estrategia competitiva más para mantenerse en el mercado.

Por estas razones se presenta esta propuesta de investigación, con el propósito de contribuir con el fortalecimiento de la economía de los pequeños y medianos productores de calzado de la región, concentrando el estudio en CALZADO DRAKO como modelo de los empresarios tradicionales locales. De esta manera, se pretende disminuir el temor de los empresarios menos influyentes para enfrentarse a los procesos de exportación de sus productos y concientizar sobre los beneficios de ampliación a nuevos mercados.

## **5. Objetivos**

### **5.1 Objetivo General**

Diseñar el plan exportador de la línea masculina de calzado, producido y comercializado por la empresa CALZADO DRAKO de la ciudad de Bucaramanga.

### **5.2 Objetivos Específicos**

1. Evaluar la capacidad exportadora de la empresa CALZADO DRAKO para competir en el mercado.
2. Realizar la preselección de mercado objetivo entre diferentes países mediante una matriz de preselección, que permita identificar el país con mayor potencial para desarrollar el plan de negocios de la nueva línea de calzado masculino.
3. Diseñar el plan exportador para el mercado objetivo de la empresa CALZADO DRAKO.
4. Establecer estrategias a tener en cuenta para incursionar en el mercado objetivo

## 6. Marco Teórico

### 6.1 Elección de los Modos de Entrada al Exterior

Cuando una empresa toma la decisión de internacionalizarse, entre los muchos aspectos que deben tenerse en cuenta, se debe determinar el país-mercado(s) en el (los) que desea operar y su naturaleza estructural. Todo este proceso se verá ajustado a la elección del modo de entrada más apropiado; de esta manera la empresa tendrá un adecuado despliegue de su ventaja competitiva en el mercado exterior (Carazo, 2011).

Existen dos opciones para que cualquier empresa pueda ingresar: directa o indirectamente. En ambas modalidades se tienen diferentes implicaciones según el “grado de control que la empresa puede ejercer en la operación internacional, los recursos comprometidos en dicha operación y el riesgo que debe asumir para expandirse en un mercado extranjero” (Carazo, 2011). Según *Martínez Carazo* en su libro “Promoción de Exportación, el caso de las pymes del Caribe Colombiano” una empresa puede entrar a un mercado exterior a través de la exportación desde su propio contexto doméstico, es decir, puede aprovechar su condición geográfica, tratados comerciales vigentes, idioma, religión, entre otros.

De igual manera, la internacionalización de una empresa debe tener en cuenta una *perspectiva económica* y desde una *perspectiva de proceso*, sin embargo, no existe un modo estándar de internacionalización. Cada situación, como lo indica una investigación de la facultad de Administración de la Universidad del Rosario “requiere un análisis específico que determine el más conveniente. Por otro lado, factores como el grado de control, recursos, capacidades y preferencias de riesgo influyen directamente, constituyendo varios grados de operación que

difieren en forma y contenido (incluyen exportaciones, licenciamientos, franquicias, alianzas, joint ventures, subsidiarias, entre otras)” (Dávila, 2006).

### **6.1.1 Internacionalización desde una perspectiva económica**

Existen varias teorías que describen en forma general las razones por las que puede tener lugar la internacionalización de las empresas y las condiciones bajo las cuales se puede determinar la selección de países. Es curioso observar que cada una de estas teorías describe la concepción de la internacionalización como un fenómeno de carácter estático, a partir de una inversión extranjera directa, sin desarrollar la expansión internacional de la empresa como tal (Dávila, 2006).

A partir de la década de los setenta, los investigadores han concentrado teorías de explicación sobre “empresa multinacional”. Según Galván Sánchez (2003) en su tesis doctoral “La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas”, la toma de decisiones y el comportamiento empresarial son procesos totalmente racionales, puesto que van ligados a patrones de organización y jerarquía. (Sánchez, 2003), entre las principales teorías se encuentran:

- **Teoría de la organización industrial.** De acuerdo a la teoría propuesta por Kindleberger (1969) sobre la “teoría de la ventaja monopolística asociada a las interpretaciones sobre la aparición de las multinacionales” (Kindleberger, 1969), se considera que para que las empresas tuvieran instalaciones productivas en el extranjero, se debe contar previamente con algún tipo de ventaja exclusiva (origen en la producción, en la tecnología, organización, estilo de dirección o la comercialización). No obstante, todas estas ventajas deben reflejar

un carácter monopolístico, lo que implica que dichas empresas puedan competir con empresas extranjeras en sus propios mercados.

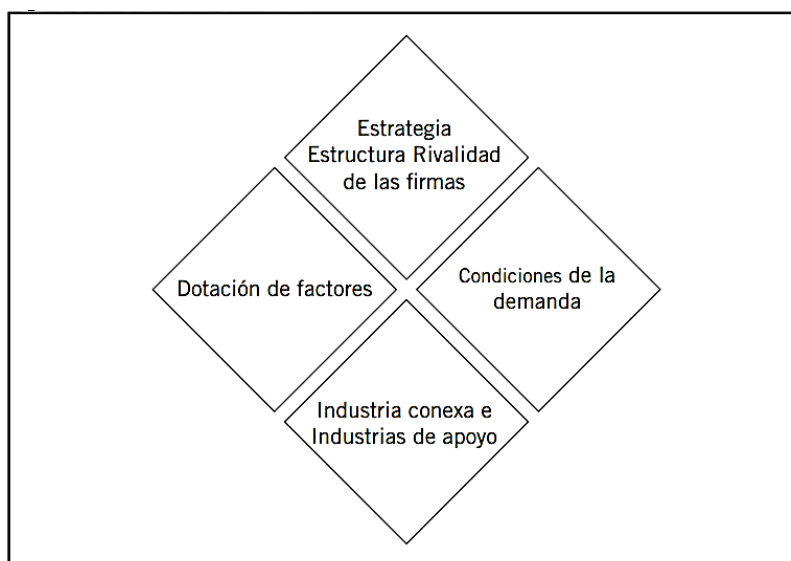
- **Teoría de la Internacionalización.** Según los postulados de Anderson y Gatignon (1986), para que se produzca la internacionalización de una empresa se debe jugar con los costos de transacción, es decir, cuando los mercados son perfectamente competitivos no hace falta ningún mecanismo de control. Incluso, ante la amenaza de ser sustituido por otra empresa, se elimina inmediatamente la posibilidad de desarrollar un comportamiento oportunista y obliga a crear un diseño eficiente de organización y producción. Todas estas variables siempre deben medirse bajo las ventajas de organizar estas actividades de la empresa, y si resulta más eficiente producirlas que venderles o cederles a empresas del país extranjero en cuestión (Casson, 1979).

Esta teoría se concentra en la internacionalización de la empresa bajo la distinción de multinacional en función del mercado internacionalizado.

- **Teoría de Dunning.** Explica la forma y el patrón de producción internacional de una empresa, es decir, compara las ventajas de la empresa con respecto a los mercados exteriores a través de análisis de costos.

Según Dunning, la empresa que quiera internacionalizarse debe poseer ventajas propias en comparación con las empresas locales a partir de factores como, capacidad organizativa, trabajo en equipo, diversificación, economías de alcance, entre otros. Esta teoría está representada en un Diamante de Porter (**Figura 4**), que incluye cuatro factores que determinan la ventaja competitiva y permitirá a la empresa determinar si es conveniente

penetrar a cierto mercado internacional. Este modelo pretende explicar cómo las empresas logran desarrollar ventajas competitivas a partir de la Teoría de la Organización Industrial.



Fuente: Porter The Competitive Advantage of nations, 1990.

**Figura 4. Diamante de Porter**

A continuación se describe los cuatro pilares del Diamante de Porter:

- *Dotación de Factores*: es la diferencia entre factores básicos y factores avanzados. Los primeros se refieren a los recursos naturales, demografía, ubicación y clima; los segundos se refieren a la mano de obra calificada, comunicaciones, recursos para investigación y tecnología.
- *Condiciones de demanda*: clasificación de la demanda nacional, básicamente incentiva la competitividad.
- *Industrias conexas y de apoyo*: normalmente las empresas que ejecutan actividades internacionales tienden a formar un gremio con industrias conexas para aumentar las ventajas competitivas.

- *Estrategia de estructura y rivalidad de las firmas*: análisis de la competitividad nacional, permita reestructurar la empresa y fortalecer la eficiencia e innovación para perfeccionar los factores que le dieron la ventaja inicial.

### **6.1.2 La internacionalización desde una perspectiva de proceso**

Entre los principales modelos se destacan los que se concentran en una estructura dinámica a medida que se analiza cómo y por qué una empresa nacional llega a convertirse en una empresa internacional (Rialp, 2001).

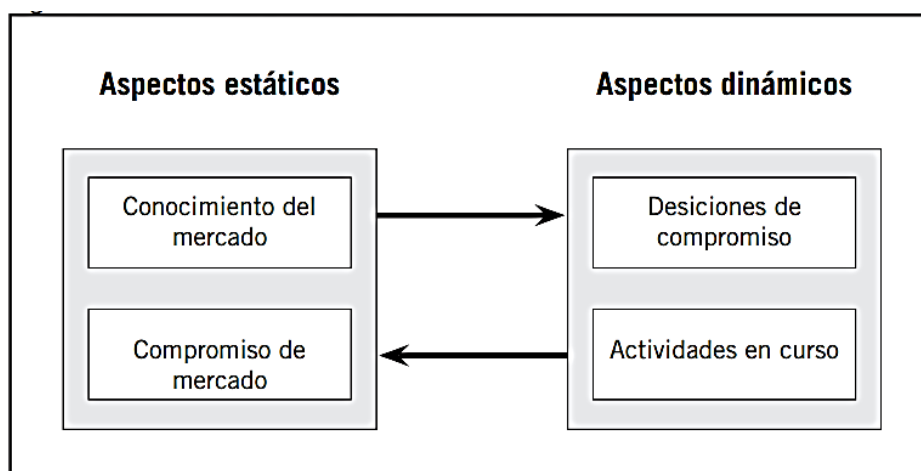
De acuerdo a estas teorías, es posible asimilar que la internacionalización de cualquier empresa no se lleva a cabo deliberadamente; es necesario un proceso de aprendizaje experimental, combinado con aspectos subjetivos de percibir oportunidades para la toma de decisiones.

- **Modelo de Uppsala.** Esta teoría explica que una empresa que desee entrar en un mercado extranjero pasa por cuatro etapas diferentes, cada etapa :
  1. Actividades esporádicas o no regulares
  2. Exportaciones a través de representantes independientes
  3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero
  4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero

Según el documento “Perspectivas Teóricas Sobre Internacionalización de Empresas”(2006) este modelo contempla el compromiso internacional progresivo de las empresa como un proceso de expansión gradual y secuencial dirigido por la interacción entre el compromiso del mercado y el conocimiento del mismo (Mattson,

1988). Es decir, la empresa se fundamenta en la experiencia acumulada a través de actividades y situaciones en el mercado en particular.

Según las teorías de Johanson y Vahlne (1977, 1990), la internacionalización es un proceso de secuencia de interacciones permanentes, combinando aspectos estáticos y dinámicos como se observa en la **Figura 5**. Entre las variables que definen las características de internacionalización, se deben tener en cuenta índices de consumo y comportamiento psicológico de la población que habita el país objetivo, debido a que la eficacia de la elección del mercado extranjero se verá afectado por la similitud de dichas variables.



Fuente: Johanson y Vahlne (1977, 26-27; 1990, 12).

**Figura 5. Mecanismo básico de la internacionalización**

- **Modelo del ciclo de vida del producto de Vernon.** Este modelo combina nociones clásicas de la teoría de comercio internacional de acuerdo al comportamiento individual de cada empresa. Vernon (1966) indica que para el caso de éxito de empresas estadounidenses, se ha visto reflejado la “dotación de factores y estructura de los mercados” (Dávila, 2006), sin embargo, el principal riesgo es una mayor

competitividad de empresas de otros países en la fabricación de los mismos productos. A partir de esta situación, el gerente de una empresa deberá cambiar su modelo de análisis de internacionalización. Continuando con la teoría de Vernon (1966), en los países con altos ingresos per cápita y altos costos salariales, sus gobiernos motivan el surgimiento de nuevos productos que permitan un ahorro en costos.

Esta teoría determina un ciclo de vida del producto para explicar cómo las primeras actividades de valor basadas en los activos de la empresa. En esta etapa el producto es ofrecido sólo en el mercado nacional, cerca de sus actividades de innovación y de sus mercados. Más adelante, en una etapa posterior del ciclo de vida, el producto comienza a exportarse a otros países, debido principalmente a una combinación favorable de ventajas productivas y de innovación ofrecidas por el país de origen (Vernon, 1966).

Vernon describe que los primeros países seleccionados por una empresa como destino para exportar sus productos serán los más parecidos al país origen, teniendo en cuenta factores como: idioma, religiones, clima, tendencias culturales, entre otros. Posteriormente, a través de la optimización de los procesos de estandarización de los productos, las ventajas competitivas de la empresa cambian, y pasan de estar más relacionadas con la unidad del producto a tener mayor relación con la habilidad de minimizar costos de producción a través de la experiencia comercial (Dávila, 2006).

El momento en que empieza a ser más atractivo la idea de exportar los productos de una empresa es cuando la demanda se torna inelástica, es decir, cuando la relación precio-oferta no crece con respecto a la variable independiente. Para el caso de la variable mano de obra-costo, en el caso donde la mano de obra es la que determina los costos de producción, se aumenta el atractivo de localizar las actividades en un país extranjero, como el caso de muchas fábricas de calzado deportivo como ADIDAS

ubicadas en CHINA por mano de obra barata. En algunos casos, ocurre el “declive” del mercado local de los productos de la empresa (ver **cuadro 3**).

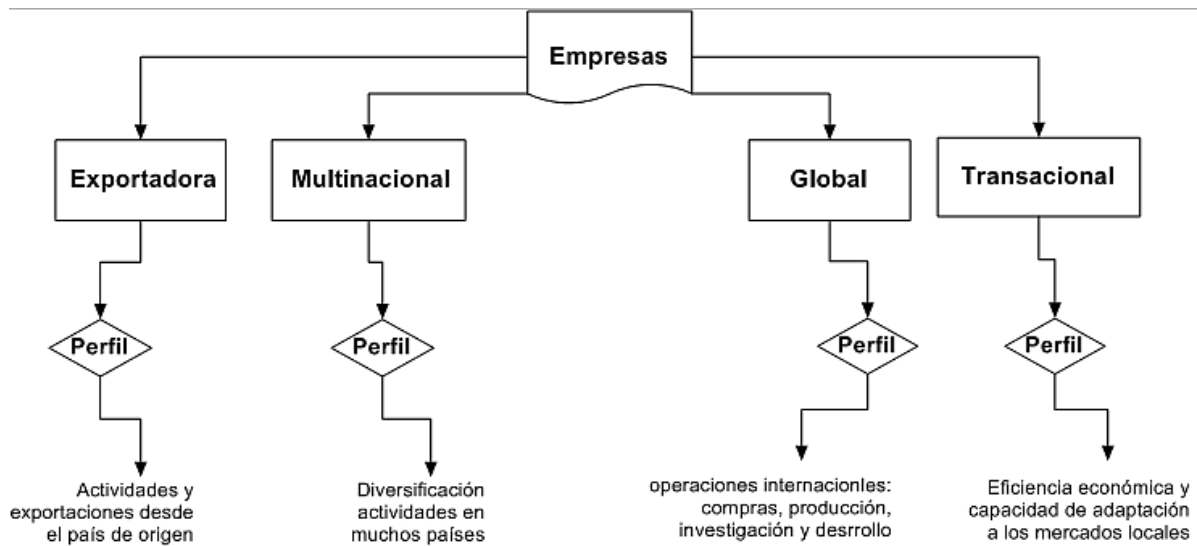
**Cuadro 3. Etapas del modelo del ciclo de vida del producto de Vernon**

Etapas del ciclo de vida	Etapas de la internacionalización	Descripción
1. Introducción	Orientación hacia el país de origen	El producto es fabricado y comercializado en el país donde fue desarrollado. El objetivo de alcanzar economías de escala en producción puede justificar la exportación del producto a otros países industrializados.
2. Crecimiento	Orientación hacia los principales países industrializados	Aumenta la actividad exportadora y se realizan inversiones en plantas de fabricación en países en expansión.
3. Madurez	Relocalización de la inversión directa	Los principales mercados del producto se encuentran saturados y el producto se ha estandarizado. La fabricación se desvía a países con mano de obra más barata.
4. Declive	Abandono del país de origen	La demanda del producto en el país de origen es casi inexistente. La fabricación abandona el país de origen.

Fuente: Suárez Ortega (1999).

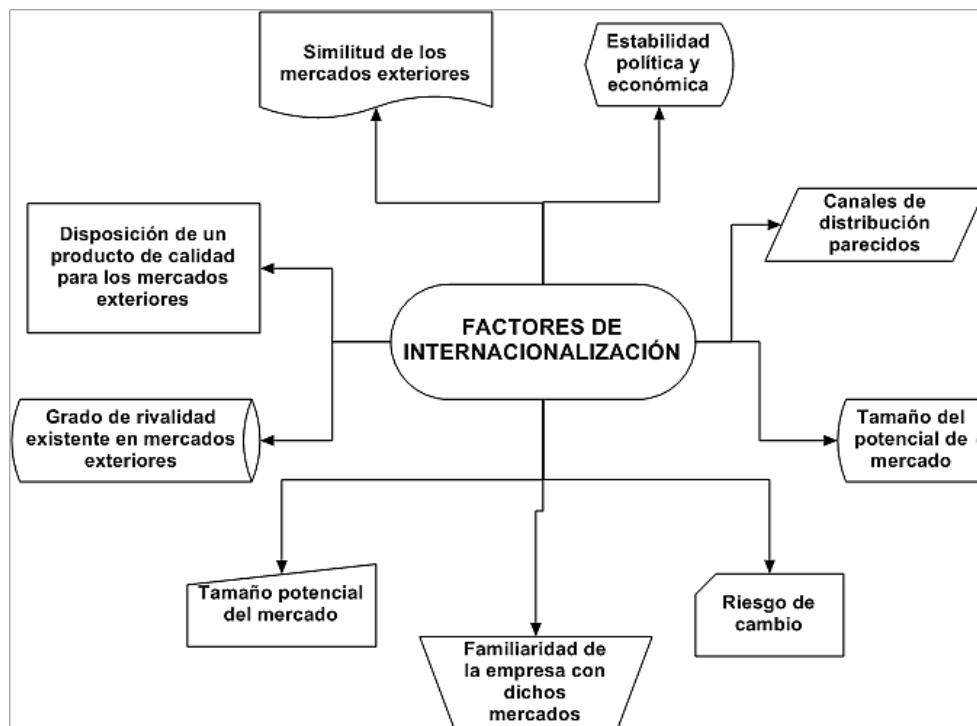
- **Modelo de Jordi Canals.** Esta teoría sigue esencialmente tres etapas
  1. *Inicio:* proceso lento de exportación pasiva y experimentales
  2. *Desarrollo:* exportación activa e inicio alianzas y evaluación de cómo ingresar al mercado externo, contactando y haciendo transacciones con empresas extranjeras o ya establecidas.
  3. *Consolidación:* exportación, alianzas, inversión directa, adquisiciones. En esta etapa se ha estabilizado el proceso de las exportaciones y se busca una inversión extranjera directa.

No obstante, para este modelo los autores tienen dos visiones diferentes de internacionalización de empresa a partir de la revisión de las estrategias internacionales de Porter (1990). Según Jordi Canals (1990) existen cuatro grandes tipos de empresas como se observa en la **Figura 6** teniendo en cuenta los factores de internacionalización descritos en la **Figura 7**.



**Figura 6. Cuatro grandes tipos de empresas**

Fuente: elaboración propia



**Figura 7. Factores de Internacionalización**

Fuente: elaboración propia

Una vez analizados los factores de internacionalización e identificado el tipo de empresa, es conveniente decidir si es conveniente exportar, invertir en el país correspondiente o licenciar el producto o la tecnología, además de tener en cuenta si es necesario crear alianzas o se realizará de manera individual.

Finalmente, cuando se ha planteado el modo de entrada y planteado el plan de negocio se hace necesario definir la naturaleza de las operaciones, es decir si se *centralizan* o *descentralizan* las actividades de la empresa. La primera hace referencia a la exportación del producto desde el país de origen y la segunda a la manera en que se delegarán las responsabilidades a una empresa matriz en el mercado exterior (Dávila, 2006).

- **Modelo Way Station:** este modelo acentúa el modelo Uppsala a partir de varias etapas, teniendo en cuenta una secuencia lógica. Sin embargo, algunos pueden suceder en distintas fases del tiempo. A continuación se enumeran las etapas, el autor de esta teoría afirma que “la internacionalización será exitosa si las primeras cinco etapas se ejecutan correctamente” (Dávila, 2006)

1. *Motivación y Planeación Estratégica:*
2. *Investigación de Mercados*
3. *Selección de Mercados*
4. *Selección del Modo de Entrada*
5. *Planeación de Problemas y Contingencias*
6. *Estrategia de Post Entrada y Vinculación de Recursos*
7. *Ventaja Competitiva Adquirida y Resultado Corporativo Total*

### 6.1.3 La internacionalización desde una perspectiva de redes

Aparte de modelos económicos y de procesos, existen teorías que describen la internacionalización de una empresa a través de las interacciones locales y sus redes; es decir, se enfocan en el avance de ingreso al mercado exterior por medio de socios potenciales. En la mayoría de los casos, la empresas que inician intercambios tienden a acercarse a aquellos socios que demuestren mayor compromiso en la promoción de sus productos (Dávila, 2006).

Bajo este concepto de redes se presentan dos modelos fundamentales. El primero: *Modelo de Johanson y Mattson (1988)* que incluyen elementos dinámicos a través de las redes que establece la empresa con sus clientes, distribuidores, competidores y gobierno. Sus autores declaran que a medida que avanza el proceso de internacionalización, aumenta el número de actores en el proceso, a través de las relaciones de negocio con sus homólogos en el exterior (Rialp, 2001).

Normalmente, este fenómeno evoluciona a través de tres etapas: (1) formación de relaciones con socios en países, (2) incremento del compromiso de las redes ya establecidas y (3) integración de las posiciones que se tienen en las redes de diferentes países.

Finalmente, dependiendo del grado de internacionalización del mercado y el grado de internacionalización de la propia empresa, *Johanson y Mattson (1988)* presentan cuatro categorías como se observa en el **cuadro 4**.

#### **Cuadro 4. Modelo de redes de Johanson y Mattson**

		Grado de internacionalización de la red	
		Bajo	Alto
Grado de internacionalización de la empresa	Bajo	La empresa iniciadora	La empresa rezagada
	Alto	La empresa internacional en solitario	La empresa internacional junto con las otras empresas

Fuente: Johanson y Mattson (1988).

Este modelo contempla la idea de la comunicación de la empresa con otras empresas a través de su propia red, cuya estrategia principal es usar el “lobby” para la apertura de nuevos mercados exteriores.

#### 6.1.4 Plan Exportador

El *Plan Exportador* es básicamente una carta de navegación diseñada para guiar e impulsar al empresario a exportar de manera autónoma. Según las principales organizaciones nacionales e internacionales enfocadas en impulsar estrategias de exportación y regular los modelos de exportación, los *Planes Exportadores* tienen como principal objetivo “identificar las necesidades, fortalezas y debilidades de la empresa y sus productos, para definir un mercado, estrategias y actividades a cumplir en un tiempo determinado proyectando sus metas de exportación” (Carazo, 2011).

Según PROCOLOMBIA en conjunto con el Banco de Comercio Exterior de Colombia (BANCOLDEX) indica que el Plan Exportador es un documento que menciona toda la estrategia comercial a desarrollar en un mercado específico, y el conjunto de todas las acciones a efectuar para vender los productos y servicios en el exterior, es decir, una herramienta para la comercialización de los productos de la empresa en mercados internacionales (PROCOLOMBIA, PROCOLOMBIA, 2015). El plan, permite a las empresas que desean o identifican la necesidad de

incursionar en economías extranjeras, a partir del análisis de su estado actual, las fortalezas y debilidades y así mismo con base a esa información suministrada de igual forma permite analizar qué oportunidades y amenazas tiene frente al entorno, y tomar decisiones reales sobre su negocio. Así mismo permite a los empresarios, re direccionar sus organizaciones y planificarlas a futuro para el logro de sus objetivos.

Su componente principal es el Plan de Acción, formulado a partir de la actividad económica de la empresa, el producto y el mercado de exportación, el cual disminuye el riesgo en la expansión comercial de la organización. Las ventajas que proporciona se relacionan con el favorecimiento al proceso de internacionalización de la empresa frente a la aceleración y dinamismo del comercio mundial, el aprovechamiento de las oportunidades comerciales, y la identificación del mecanismo para el posicionamiento de la empresa frente a las barreras de entrada-salida de un mercado o segmento. De igual forma, constituye dadas sus implicaciones y alcances en el corto, mediano y especialmente el largo plazo, una inversión que deparará sus frutos de forma sostenible en el tiempo.

Para su elaboración debe contarse con, el análisis del mercado, el análisis de competitividad de la empresa, y la formulación de los procedimientos de logística y trámites de exportación. En el primero, se identifican las oportunidades comerciales en los mercados extranjeros que sean atractivos para la empresa, la fórmula de comercialización para sus productos en esos mercados a partir de la información sobre intermediarios, canales de comercialización, la competencia, el consumidor y el contexto internacional en que se opera, y las estrategias de mercadeo.

En el segundo, se identifica la capacidad productora de la empresa, la calidad del producto, la eficiencia y el volumen de venta, con lo cual se determina su capacidad exportadora. En este momento del plan, se tienen en cuenta factores de organización de la empresa, como el modelo de distribución de planta que emplee y si requiere modificación para apoyar la decisión de exportar.

En el tercero, se investiga la política de exportación gubernamental, las entidades públicas que intervienen, y los convenios o tratados comerciales que facilitan el flujo de productos a otros países. Como advierte Abril, el Plan debe concebirse desde varias perspectivas. La primera se refiere a las políticas gubernamentales, porque esto nos da una idea del direccionamiento estratégico del país, la segunda, cuales son las entidades que soportan este modelo y por último la empresa misma quien es la que conoce de la necesidad de penetrar nuevos mercados (FOES, 2012). A continuación se describen los principales componentes en un plan exportador, de acuerdo a una guía de exportación publicada por PROCOLOMBIA (PROCOLOMBIA, Guía Cómo Exportar, 2014):

- **Objetivos del Plan de Exportación:** se debe definir y priorizar las actividades a realizar, además de las inversiones necesarias con el fin de desarrollar la ejecución. Finalmente, se debe crear un seguimiento adecuado al proceso de internacionalización de la empresa.
- **Estrategias del Plan de Exportación:** según PROCOLOMBIA en algunos casos es necesario someter el producto o el proceso productivo a una adaptación para el mercadeo de la exportación.
- **Búsqueda de clientes:** quizá este es el factor más importante para un plan de exportación, debido a que la búsqueda de los clientes debe realizarse a través de fuentes indirectas como directorios y especializados, además de portales comerciales, entre otros. Entre las fuentes directas se encuentran los clientes captados en ruedas de negocios, ferias, misiones de estudios, visitas al mercado, etc.
- **Mecanismo de familiarización con el mercado externo:** para lograr el ingreso de los productos de una empresa a un mercado internacional, las organizaciones impulsadoras de exportación, presentan varias alternativas. La primera es conseguir un representante

internacional, agente, distribuidor, mayorista, minorista, vender al consumidor final, asociarse a través de consorcios, franquicias, licencias, acuerdos, etc. (PROCOLOMBIA, Guía Cómo Exportar, 2014).

Por otro lado, es posible la familiarización del mercado a través de contactos directos en participación a ferias, ruedas de negocios entre otros.

- **Lista de Chequeo:** finalmente, luego de haber analizado los anteriores factores se debe analizar en qué punto se encuentra la empresa frente al mercado internacional, qué tipo de requerimientos legales se deben cumplir, cuál es el nivel de riesgo, rentabilidad, necesidad de sello ecológico, etc.

Por otro lado, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia a través del Plan Nacional de Desarrollo, promueve un Plan Estratégico Exportador cuyo principal objetivo se divide en “desarrollar una agresiva inteligencia comercial en función de la demanda mundial y la oferta interna, además de lograr una mayor eficiencia con los mecanismos de promoción y estímulos a las exportaciones” (Turismo, 2009). A partir de estos propósitos, han diseñado una nueva fase de Inteligencia de Mercados vinculada a la plataforma de PROCOLOMBIA, en los que se encuentra un catálogo virtual en el cual las empresas exportadoras pueden promocionar sus productos.

La creación por parte del Ministerio de un grupo interdisciplinario para el apoyo y seguimiento de las Sociedades de Comercialización Internacional y las Zonas Francas, también ha permitido la ubicación de nichos de mercado con el propósito de ampliar las posibilidades de comparación y analizar la competencia a nivel de proveedores y clientes internacionales.

No obstante, existen otros organismos de fortalecimiento de exportaciones en Colombia, como se describe en el **cuadro 5** al igual que acuerdos y tratados que promueven el comercio exterior ver **cuadro 6**.

### **Cuadro 5. Organismos de promoción de exportaciones**

#### ORGANISMOS

**CÁMARAS BINACIONALES EN COLOMBIA (CBC):** son entidades enfocadas en fortalecer e incrementar el comercio, las inversiones, la cultura y la educación. Normalmente, están al servicio de los empresarios interesados en acceder a un mercado específico, con el propósito de apoyar las relaciones bilaterales empresariales en Colombia con el mundo en aspectos económicos, comerciales, turísticos, sociales y culturales.

**CÁMARA DE COMERCIO COLOMBO-AMERICANA:** entidad privada sin ánimo de lucro conformada por 900 empresas de origen americano, colombiano y de otras nacionalidades. Uno de sus objetivos es fortalecer los lazos comerciales y las relaciones entre Colombia y Estados Unidos. De igual forma apoya al empresario colombiano en hacer negocios con ese país, a través de estudios comerciales de factibilidad, contactos de negocios, organización de agendas, misiones comerciales y participación en ferias internacionales.

**CÁMARA DE COMERCIO COLOMBO-CANADIENSE (CCC):** su objetivo es fomentar el intercambio y la inversión entre Colombia y Venezuela, respaldar la integración andina y estimular la creación de empresas, así como iniciativas comerciales, turísticas y culturales que contribuyan al desarrollo económico y comercial de ambos países.

**CÁMARA DE COMERCIO COLOMBO-CENTROAMERICANA Y DEL CARIBE (CCCC&C):** ha cobrado protagonismo fundamentalmente por el TLC firmado entre Colombia y Guatemala, Honduras y El Salvador. Tiene la misión de liderar el fortalecimiento de las relaciones industriales, comerciales, de inversión y de cooperación económica entre Colombia, Centroamérica y El Caribe.

**CÁMARA COLOMBO ECUATORIANA DE INDUSTRIA Y COMERCIA:** es una entidad privada, sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es realizar negocios entre industriales tanto de la grande como de la mediana empresa. Los afiliados pueden obtener asesoría gratuita en trámites de constitución de compañías en Ecuador y el informe económico sobre el comportamiento binacional

**CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA COLOMBO-PANAMEÑA:** es un ente generador de oportunidades de negocios y asesoría de comercio exterior a empresarios de Colombia y Panamá. Promueve e intensifica las relaciones comerciales, industriales y de servicios en los dos países. Vincula a empresarios de la pequeña, mediana y gran industria, incentivándolos a exportar e importar sus productos y servicios, dada la ventajosa posición estratégica de Panamá.

**CÁMARA COLOMBO-FRANCESA DE COMERCIO E INDUSTRIA (CCFCI):** sus objetivos son acompañar a sus afiliados en el desarrollo de procesos comerciales e inversión y ofrecer las herramientas necesarias para promover la realización de negocios binacionales.

**Cámara de Comercio Colombo-Británica (CCCB):** es una asociación gremial sin ánimo de lucro, que promueve las ventajas y oportunidades del comercio y la inversión entre Colombia y el Reino Unido. Su objetivo es facilitar e incrementar el intercambio económico, comercial, industrial, financiero, tecnológico, científico y proteger la inversión bilateral.

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN (COLCIENCIAS):** el principal objetivo de esta institución es la promoción de las políticas públicas para fomentar y fortalecer la ciencia, tecnología e innovación (CTI) en Colombia. De igual manera define programas estratégicos para el desarrollo del país así como el aprovechamiento de la cooperación internacional.

**SEGUREXPO:** es una compañía aseguradora privada especializada en la cooperación de seguros de crédito, cumplimiento y responsabilidad civil asociada a la construcción de contratos. Participada principalmente por CIAC y Bancoldex

**AL-INVEST:** es el programa regional de cooperación económica más importante de la Comisión Europea, cuyo objetivo principal es apoyar el proceso de internacionalización de las pymes de origen latinoamericano dentro de los mercados de la Unión Europea.

**ZEIKY:** es el Centro de Información y Asesoría en Comercio Exterior creado por un convenio interinstitucional entre PROCOLOMBIA, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Bancoldex. Su principal objetivo es ayudar a la internacionalización de las empresas colombianas apoyando la creación de una cultura exportadora y la promoción de oferta exportable del país.

*Fuente:* (Carazo, 2011)

## Cuadro 6. Acuerdos y Tratados de Libre Comercio

### ACUERDOS Y TRATADOS

**SISTEMA DE PREFERENCIAS GENERALIZADAS (SPG):** el SPG de la Unión Europea (UE) ofrece aranceles más bajos o un acceso en franquicia de derechos al mercado de la Unión las importaciones procedentes de 178 países y territorios en desarrollo. El sistema de la UE ofrece beneficios especiales a los 49 países menos desarrollados y a los países que cumplen determinadas normas en el ámbito laboral y en el medio ambiente.

**TRATADO DE LIBRE COMERCIO COLOMBIA-ESTADOS UNIDOS:** acuerdo aprobado por el Congreso de EEUU. Tiene como principales objetivos asegurar un marco jurídico y comercial, crear oportunidades laborales, establecer reglas y beneficios que rijan un libre intercambio comercial, promover el desarrollo, fortalecer la integración económica regional, entre otros.

**TRATADO DE LIBRE COMERCIO COLOMBIA-CANADÁ:** acuerdo creado para crear un espacio libre de restricciones entre los dos países, sino también incluir compromisos en comercio de servicios, compras del Estado, cooperación ambiental y laboral, entre otras materias.

**TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS Y LA REPÚBLICA DE COLOMBIA:** acuerdo establecido a partir de reglamentación en materia de comercio e inversión, contemplando un programa de desgravación para la mayoría del universo arancelario en un período de 10, quedando excluida la mayor parte del sector agropecuario. Actualmente, el 97% del universo arancelario se encuentra con 0% de arancel.

**TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE LA REPÚBLICA Y LAS REPÚBLICAS DE EL SALVADOR, GUATEMALA Y HONDURAS:** bloque comercial entre Colombia y los países del Triángulo Norte de Centroamérica. En este acuerdo, los bienes originarios de uno de los países miembros, podrán gozar de las preferencias arancelarias acordadas, independiente donde se hayan producido o fabricado (territorio aduanero nacional incluyendo Zonas Francas).

**ACUERDO COMERCIAL ENTRE LA UNIÓN EUROPEA Y PAÍSES ANDINOS:**

**MERCOSUR:** bloque comercial de América del Sur compuesto por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, Venezuela, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador y Perú. Básicamente es un acuerdo que busca impulsar la libre circulación de bienes y servicios y la eliminación de las restricciones arancelarias y no arancelarias.

**CARICOM:** la comunidad del caribe con la firma del tratado de Charaguamas suscrito por los primeros ministros de cuatro naciones (Barbados, Guyana, Jamaica y Trinidad y Tobago) con el fin de fortalecer sus lazos e integrar un mercado común en la región Dominicana, Granada

**COMUNIDAD ANDINA (CAN):** es una organización subregional con personería jurídica internacional integrada por Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Uno de los principales logros de la CAN en el ámbito comercial es la libre circulación de las mercancías de origen andino en el mercado ampliado; de hecho Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú forman en la actualidad una zona de libre comercio, es decir, un espacio en el que sus productos circulan libremente sin pagar tributos arancelarios de ningún tipo.

**ACUERDO DE ALCANCE PARCIAL CON VENEZUELA:** cubre cerca de 3500 partidas arancelarias

**ACUERDO DE ALCANCE PARCIAL SUSCRITO ENTRE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA Y LA REPÚBLICA DE NICARAGUA:**

*Fuente:* (Carazo, 2011)

### 6.1.5 Preselección de Países

De acuerdo a una guía sobre exportación publicada por la organización PROCOLOMBIA (PROCOLOMBIA, Guía Cómo Exportar, 2014), para la preselección de países a los cuales exportar, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Destino actual de las exportaciones colombianas del producto de la empresa:** para dar inicio al diseño de un plan de acción de exportación, es necesario analizar las estadísticas de exportación. De esta manera, se puede aprovechar el conocimiento que tiene ese mercado sobre productos colombianos e identificar la demanda potencial que hay en ese(os) países para el producto de la empresa.
- **Afinidad cultural y comercial:** es necesario analizar a partir de la experiencia y el conocimiento sobre otros países que tengan similitudes con Colombia, teniendo en cuenta: idioma, religión, costumbres, etc.

- **Referencias arancelarias:** debido a que existen países que dan un tratamiento arancelario preferencial a ciertos productos, es necesario identificar para los productos de calzado en cuero, cuál es la partida arancelaria que más se ajusta comercialmente a CALZADO DRAKO.
- **Países competidores:** PROCOLOMBIA sugiere analizar el valor de crecimiento de las importaciones de los países de interés en los últimos años. De esa manera, es posible conocer el origen de dichos productos hacia el mercado objetivo. Teniendo en cuenta los países que exportan productos similares a la empresa de estudio, a partir de precio y calidades similares, permitirá descartar países irrelevantes y estudiar los de fuerte impacto al mercado objetivo.
- **Disponibilidad de Transporte:** es necesario analizar los canales de distribución del producto hacia el(los) países objetivos. PROCOLOMBIA, posee en su portal web información sobre rutas, frecuencias y transportadores.

A partir de varios modelos publicados en la literatura, existen herramientas como matrices de preselección de países (**Anexo 1**) que permiten clasificar y evaluar los países objetivos, para finalmente elegir el país conveniente para exportar.

### **6.1.6 Evaluación de la Empresa**

Es necesario evaluar la capacidad de la empresa y valorar las fortalezas y debilidades con que cuenta para abonar los nuevos mercados. Según PROCOLOMBIA, es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Análisis Organizacional:** a través de este análisis es posible identificarla situación de la empresa con respecto a funciones, responsabilidades y recurso humano, a continuación se listan los principales puntos que se debe tener en cuenta
  1. *Antecedentes del equipo directivo:* formación académica, experiencia laboral, trayectoria dentro de la empresa, cargo actual.
  2. *Cultura organizacional:* nivel de delegación y asignación de funciones, canales de comunicación (formales e informales)
  3. *Políticas del personal:* motivación, control, capacitación
  4. *Estructura organizacional*
- **Análisis de Producción:** este es uno de los principales factores que debe evaluar cualquier empresa que desee exportar su producto con el propósito de mejorar
  1. *Descripción del proceso productivo:* cómo se produce actualmente, cómo se podría mejorar la producción.
  2. *Tecnología y estado del equipo:* nivel de utilización de la capacidad instalada, grado de mantenimiento, nivel de modernización o de obsolescencia de los equipos.
  3. *Procesos de control de calidad:* procesos de control de calidad realizados por la empresa y utilización de políticas ambientales.
- **Análisis de Financiero:** de acuerdo al informe sobre exportación de la organización PROCOLOMBIA, es indispensable conocer la situación financiera y la estructura de costos que maneja la empresa.

- **Análisis de Producto:** es necesario definir los productos, la calidad, precios para definir el Plan Exportador y poder compararlos los requerimientos del mercado.
- **Análisis de Mercadeo:** toda empresa debe estudiar las actividades de mercadeo, distribución y venta de sus productos, para responder de manera efectiva a las necesidades y expectativas del cliente.
- **Análisis de Competitividad:** de esta manera, la empresa que va a exportar puede determinar las amenazas y oportunidades del entorno frente a la empresa.

Finalmente, entre las técnicas más usadas para la valoración de capacidad de producción de una empresa es el “Sistema de Valoración Westinghouse”.

- **Sistema de Valoración Westinghouse:** es una técnica para determinar con la mayor exactitud posible, partiendo de un número de observaciones, el tiempo para llevar a cabo una tarea determinada con arreglo a una norma de rendimiento preestablecido (**Figura 8**).

Este estudio en efecto tiene por objeto en las empresas determinar tiempos para fijar el volumen de trabajo por cada puesto y establecer sistemas de primas. Los procedimientos empleados repercuten en los ingresos de trabajadores, y no solo en la productividad y en los beneficios de la empresa. El estudio del tiempo no es una ciencia exacta, aunque se han hecho y se continúan haciendo investigaciones para darle base científica, sin embargo la valoración del ritmo del operario y los suplementos de tiempo que se deben prever para recuperarse de fatiga y para otros fines siguen siendo en gran parte cuestión de criterio y por lo tanto objeto de negociación entre la empresa y los trabajadores (Muther, 1973).

HABILIDAD			ESFUERZO		
0.15	A1	Habilísimo	0.13	A1	Excesivo
0.13	A2	Habilísimo	0.12	A2	Excesivo
0.11	B1	Excelente	0.1	B1	Excelente
0.08	B2	Excelente	0.08	B2	Excelente
0.06	C1	Bueno	0.05	C1	Bueno
0.03	C2	Bueno	0.02	C2	Bueno
0	D	Medio	0	D	Medio
-0.05	E1	Regular	-0.04	E1	Regular
-0.1	E2	Regular	-0.08	E2	Regular
-0.16	F1	Malo	-0.12	F1	Malo
-0.22	F2	Malo	-0.17	F2	Malo

CONDICIONES			CONSISTENCIA		
0.06	A	Ideales	0.04	A	Perfecta
0.04	B	Excelentes	0.03	B	Excelente
0.02	C	Buenas	0.01	C	Buena
0	D	Medias	0	D	Media
-0.03	E	Regulares	-0.02	E	Regular
-0.07	F	Malos	-0.04	F	Malo

**Figura 8. Sistema de valoración Westinghouse.**

Una vez clasificados los empleados en sus diferentes áreas de trabajo, se procede a dar una valoración según esfuerzo, condiciones, consistencia y habilidad con base en la tabla 3, la sumatoria de la calificación obtenida es tomada en cuenta para el cálculo del tiempo estándar. Otro de los factores importantes para este cálculo son los suplementos descritos en la tabla 4, los cuales dan un porcentaje según el empleado y sus condiciones laborales, es decir, el rendimiento de un empleado varía si es mujer u hombre, si trabaja con buena ventilación o no, si es un trabajo monótono física o mentalmente, todos estos factores son tenidos en cuenta para el cálculo del tiempo estándar.

- **Tiempo tipo o estándar:** es el tiempo que se concede para efectuar una tarea. En él están incluidos los tiempos de los elementos cíclicos: repetitivos, constantes, variables; así los elementos casuales o contingentes que fueron observados durante el estudio de tiempos, a estos tiempos ya valorados se les agregan los suplementos siguientes: personales, por fatiga y especiales. La obtención de este resultado final se explica a continuación.

## 1. Cálculo del tiempo tipo o estándar

Una vez que se han terminado de realizar los pasos siguientes:

1. Obtener y registrar información de la operación.
2. Descomponer la tarea, registrar los elementos.
3. Tomar las lecturas.
4. Nivelar el ritmo de trabajo.
5. Calcular los suplementos de estudio de tiempos.

Se procede a calcular el estudio de tiempos y se obtiene el tiempo estándar de la operación como sigue:

**A.** Se analiza la consistencia de cada elemento. Las medidas a tomar pueden ser las siguientes:

- a.** Si las variaciones son debidas a la naturaleza del elemento se conservan todas las lecturas.
- b.** Si las variaciones no son originadas por la naturaleza del elemento y las consistentes, la inconsistencia en el elemento estudiado se deberá a la falta de habilidad o desconocimiento de la tarea por parte del trabajador. Si un gran número de observaciones son consistentes, se pueden eliminar las observaciones extremas y sólo conservar las normas. Si no es posible distinguir cuáles son extremas y cuáles son normales, debe repetirse íntegramente el estudio con otro trabajador.

- c.** Si las variaciones no son debidas a la naturaleza del elemento, pero la lectura anterior o posterior al elemento donde se observa la variación, o ambas, también han sufrido variaciones, esta situación ocurre por errores en el cronometraje cometidos por el tomador de tiempo. Si es mínimo el número de casos extremos, se eliminarán estos y se conservan sólo los normales. Si por el contrario, este error se ha cometido en muchas lecturas, aunque no todas sean en el mismo elemento, lo más indicado es repetir el estudio de tiempos todas las veces que sea necesario, hasta obtener una consistencia adecuada.
- d.** Cuando las variaciones sean inexplicables, deben analizarse cuidadosamente antes de eliminarlas. Nunca debe aceptarse una lectura anormal como inexplicable. Si hay dudas, siempre es preferible repetir el estudio. C. Se anota el número de lecturas que han sido consideradas para cada elemento.
- B.** En cada uno de los elementos se suman las lecturas que han sido consideradas como consistentes.
- C.** Se anota el número de lecturas que han sido consideradas para cada elemento.
- D.** Se divide, para cada elemento, la suma de las lecturas entre el número de lecturas consideradas, el resultado es el tiempo promedio por elemento.

$$T_e = \frac{\sum X_i}{n}$$

**E.** Se multiplica el tiempo “promedio” ( $T_e$ ) por el factor de valoración. Esta cifra debe aproximarse hasta el milésimo minuto, obteniéndose el tiempo base elemental.

$$T_n = T_e(\text{valoración en \%})$$

**F.** Al tiempo base elemental se le suma la tolerancia por suplementos concedidos, obteniéndose el tiempo normal o concedido por elemento.

$$T_t = T_n(1 + \text{tolerancias})$$

**G.** Se calcula la frecuencia por operación o por pieza, de cada elemento cíclico y contingente.

**H.** Se multiplica el tiempo concedido elemental por la frecuencia obtenida del elemento. A este producto se le denomina tiempo total concedido.

**I.** Se suman los tiempos concedidos para cada elemento y se obtiene el tiempo tipo o estándar por operación, pieza, etcétera.

**J.** Al efectuar el cálculo del tiempo tipo deben tener en cuenta las siguientes consideraciones.

- a. Cómo se asignarán los elementos contingentes.
- b. Si debe concederse el tiempo de preparación y retiro.
- c. El factor de interferencia cuando se presente un ciclo de trabajo estudiado.

- **Balanceo de línea:** El balance o balanceo de línea es una de las herramientas más importantes para el control de la producción, dado que de una línea de fabricación

equilibrada depende la optimización de ciertas variables que afectan la productividad de un proceso, variables tales como los son los inventarios de producto en proceso, los tiempos de fabricación y las entregas parciales de producción.

El objetivo fundamental de un balanceo de línea corresponde a igualar los tiempos de trabajo en todas las estaciones del proceso.

Establecer una línea de producción balanceada requiere de una juiciosa consecución de datos, aplicación teórica, movimiento de recursos e incluso inversiones económicas.

Por ende, vale la pena considerar una serie de condiciones que limitan el alcance de un balanceo de línea, dado que no todo proceso justifica la aplicación de un estudio del equilibrio de los tiempos entre estaciones. Tales condiciones son:

1. *Cantidad*: el volumen o cantidad de la producción debe ser suficiente para cubrir la preparación de una línea. Es decir, que debe considerarse el costo de preparación de la línea y el ahorro que ella tendría aplicado al volumen proyectado de la producción (teniendo en cuenta la duración que tendrá el proceso).
2. *Continuidad*: Deben tomarse medidas de gestión que permitan asegurar un aprovisionamiento continuo de materiales, insumos, piezas y subensambles. Así como coordinar la estrategia de mantenimiento que minimice las fallas en los equipos involucrados en el proceso.

En el método que aplicaremos es importante tener en cuenta las siguientes variables y su formulación:

**Cuadro 7. Descripción del cumplimiento de los objetivos específicos planteados en la investigación.**

Minuto Total del Operario	$\sum_{i=1} (\min x Op)$	Sumatoria del producto entre el tiempo de cada operación y la cantidad de operarios que la realizan.
Ciclo de Control	$\min >$	Es el tiempo mayor entre los tiempos de cada operación.
N° de Operarios	$\sum Op$	Sumatoria de los operarios que ejecutan las operaciones.
Total Minutos por Línea	$Ciclo\ de\ Control\ x\ N^{\circ}\ de\ Op$	Tiempo que toma la línea en relación a su ciclo de control.
% de Balance	$\frac{Minuto\ Total\ del\ Operario}{Total\ del\ minutos\ por\ línea} \times 100$	% del Balance de la línea. Este es mayor a medida que los tiempos de las distintas operaciones se aproximan.
Ciclo de Control Ajustado	$\frac{Ciclo\ de\ Control}{Desempeño\ de\ la\ línea} \times 100$	Ciclo de control ajustado según el desempeño de la línea
Unidades / Hora	$\frac{60\ minutos}{Ciclo\ de\ Control\ Ajustado}$	Cantidad de unidades por cada hora de trabajo.
Unidades / Turno	$(Unidades\ /\ Hora) \times (Horas\ /\ Turno)$	Cantidad de Unidades por cada turno de trabajo.
Costo x Unidad	$\frac{(N^{\circ}\ de\ Op) \times (Salario\ diario)}{Unidades/Turno}$	Costo de mano de obra por cada unidad producida
Desempeño de la línea	$1 - \left( \frac{Tolerancias\ Hombre}{Tiempo\ por\ turno} \right) + \left( \frac{Tolerancias\ Máquina}{Tiempo\ por\ turno} \right)$	

Fuente: Ingenieros industriales JIMDO.

El método consiste en alcanzar el mayor % de Balance de acuerdo a la necesidad de producción, mediante la aplicación de diversas iteraciones (Salazar, 2013).

## 7. Diseño Metodológico

Los procedimientos a ejecutar están contemplados en el cumplimiento de los objetivos descritos en el **Cuadro 8** para el desarrollo de la investigación se enmarcan dentro de los siguientes aspectos metodológicos:

**Cuadro 8. Descripción del cumplimiento de los objetivos específicos planteados en la investigación.**

Objetivo Específico	Cumplimiento
---------------------	--------------

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la capacidad exportadora de la empresa CALZADO DRAKO para competir en el mercado.</li> </ul>  | <p><b>Capítulo 8:</b> se evaluó la capacidad de producción de Calzado Drako con el propósito analizar</p>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la preselección de mercado objetivo entre diferentes países mediante una matriz de preselección, que permita identificar el país con mayor potencial para desarrollar el plan de negocios de la nueva línea de calzado masculino.</li> </ul> | <p><b>Capítulo 9:</b> se definió el producto de exportación y su partida arancelaria, de igual manera, se realizó la preselección de países de acuerdo a la herramienta <i>Matriz de preselección de países</i> del <b>anexo 1</b>.</p>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar el plan exportador para el mercado objetivo de la empresa CALZADO DRAKO.</li> </ul>   | <p><b>Capítulo 10:</b> se diseñó el plan exportador para el país elegido teniendo en cuenta estrategias de participación en las ruedas de negocio más importantes entre Colombia-Panamá, además del estudio de características de empaque, instrumentos de pago y rutas de acceso.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer estrategias a tener en cuenta para incursionar en el mercado objetivo</li> </ul>   | <p><b>Capítulo 11</b></p>  |

---

Fuente: Autor del proyecto

## 7.1 Tipo De Investigación

La investigación que aquí se plantea es cualitativa-descriptiva por cuanto estudia una realidad objetiva para el caso, la necesidad de la empresa CALZADO DRAKO de exportar sus productos, usando elementos teóricos de la ingeniería industrial como el Plan Exportador. De igual manera, el proyecto es de tipo exploratorio, cuyo objetivo es la formulación de un problema para posibilitar la aceptación o no de una hipótesis, que para el caso se traduce en diseño de un Plan que determina los mercados objetivos de exportación.

Finalmente es de tipo descriptiva, pues alcanzará los objetivos de la investigación a partir de la disertación teórica y el análisis de los componentes esenciales de la realidad estudiada, es decir,

diseñar el plan exportador desde la caracterización de la empresa, el mercado y el sector de la economía al cual pertenece.

## **7.2 Método De Investigación**

El método de investigación que se aplicará en este estudio será consecuente al protocolo de investigación cualitativa a través de una lógica inductiva, es decir, buscará ir de lo particular que es el protocolo de exportación estándar a través de matrices de selección de mercados potenciales, hasta lo general, basado en las estrategias de incursión en el país elegido.

## **7.3 Herramienta De Investigación**

Se empleará una “Matriz de selección de mercado objetivo, alterno y contingente” (ver **Anexo 1**) en la que se ubicará los países en las columnas y en las filas estarán ubicadas cada una de las a evaluar: (1) Indicadores Económicos, (2) Indicadores Culturales, (3) Indicadores de Comercio Exterior y (5) Indicadores de logística.

A través de esta herramienta se calificará de uno (1) hasta cinco (5), siendo cinco la mejor calificación para cada variable obteniendo un resultado cuantitativo para cada mercado.

Los criterios para la calificación se describen a continuación:

- **Cinco:** indica que el criterio evaluado está en su nivel óptimo, en otras palabras, los indicadores económicos, culturales y la estabilidad política indican que el país está en franco desarrollo y que su gobierno crea un clima favorable para la inversión. Los indicadores de comercio exterior valoran la actividad comercial internacional del país y está en su mejor nivel, cuando es muy alta. La política comercial se refiere a los convenios

bilaterales que favorecen la actividad exportadora desde Colombia y los impuestos dentro de cada territorio nacional.

El análisis de la competencia muestra la participación de las exportaciones Colombianas de la partida arancelaria a investigar hacia ese país y el origen de las exportaciones restantes; entre mayor sea la participación de las exportaciones Colombianas se evidencia la respuesta a una necesidad cubierta con el producto nacional. En lo que tiene que ver con el transporte, se califica como mejor, aquellos países que tengan una sobresaliente infraestructura de puertos, ya que es por esta vía que se realizaran las exportaciones.

Por último, en los contactos comerciales se valora el conocimiento que se tiene del mercado analizado.

- **Tres:** Indica un nivel intermedio entre cinco y uno con respecto a las apreciaciones antes mencionadas.

- **Uno:** Indica lo opuesto a las apreciaciones de la calificación mencionada como cinco.

Como se explicó anteriormente, la selección del mercado objetivo se realizó por medio de un sistema matricial de selección de mercados el cual se emplearon cuatro indicadores principales. A cada uno de los indicadores se le otorgará un porcentaje sobre 100% del valor de la matriz, este porcentaje dependerá de la importancia del indicador y estarán confirmados por diferentes variables a las cuales también se les asignaran un porcentaje individual sobre 100% del valor del indicador.

Así mismo, a las variables se les determinará una calificación, representada de 1 a 5 y dicha calificación se multiplicará por el porcentaje asignado a la variable, se sumará el total grupal (todas las variables que componen el factor) y se multiplicará por el porcentaje del indicador.

Por último, se sumará todos los resultados de cada uno de los indicadores para obtener el puntaje total de cada país.

#### **7.4 Fuentes De Información**

Se seleccionan como fuentes de información:

**-Primaria:** Se extrae la información inicialmente de la observación directa sobre la empresa objeto de la investigación así como de los procesos industriales adelantados. Igualmente, se obtiene la información a partir de la entrevista personal con el gerente de la empresa.

**-Secundaria:** Se extrae la información de fuentes escritas, como documentos de investigación, libros, artículos, páginas web, acuerdos comerciales, y demás bibliografía necesaria para la delimitación conceptual del trabajo.

Las bases de datos a consultar son:

1. Sociedad de Ingeniero de Manufactura (SME)
2. EBSCO Host
3. Ebrary
4. Springer
5. Scopus

Páginas web a consultar:

1. Cámara de Comercio de Bucaramanga.

2. ACICAM
3. ASOINDUCALS
4. Promoción de turismo, inversión y exportaciones.
5. Ministerio de Industria Comercio y Turismo.
6. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)
7. Acuerdos Comerciales y de Inversión.
8. Confecámaras
9. PROCOLOMBIA
10. Otros

#### **7.4.1 Técnicas de información**

Para lograr las diferentes actividades planteadas en el diseño del plan exportador de la empresa Calzado DRAKO se llevaran a cabo:

1. Entrevistas presenciales con el gerente de Calzado DRAKO
2. Observación directa de la empresa y sus procesos industriales
3. Investigación del mercado objetivo seleccionado.

### **8. Evaluación de la Capacidad Exportadora de *Calzado DRAKO***

Para dar cumplimiento al primer objetivo específico propuesto en esta investigación, se evaluó la capacidad exportadora a partir de la medición de los procesos y la capacidad de producción de la empresa, el número de empleados, los proveedores y clientes frecuentes actuales, la valoración del ritmo de los operarios y el cálculo del tiempo estándar de acuerdo al sistema de valoración Westinghouse, la capacidad administrativa, financiera, el volumen de ventas y finalmente el diagnóstico de la capacidad exportadora.

## 8.1 Diagnóstico De La Empresa

CALZADO DRAKO hace parte del grupo de pequeñas empresas dedicadas a la producción y comercialización de calzado en Santander. Actualmente, la empresa comercializa sus productos a nivel nacional y ha venido incursionado en mercados internacionales tanto en importaciones como exportaciones de productos e insumos, pero no tiene definido un plan de exportación que le permita analizar y realizar acciones dirigidas al crecimiento económico para ingresar a nuevos mercados.

Como empresa manufacturera, CALZADO DRAKO cumple con los criterios de aplicación para un plan de exportación a su línea masculina de calzado, según la Guía Práctica de Exportación e Importación publicada por el Colombian American Chamber of Commerce **Fuente especificada no válida..**

A continuación se describen los principales aspectos administrativos, financieros, contables, recurso de personal y producción de CALZADO DRAKO.

### 8.1.1 Proceso Administrativo y Financiero

A nivel administrativo y financiero, CALZADO DRAKO aún maneja los procesos de facturación y cartera de forma manual. El gerente y administrador son los encargados de realizar estos procedimientos diaria o semanalmente, según los despachos programados.

Generalmente, cartera recopila cada tres días la información para procesarla pero no tiene establecido un protocolo para tal fin.

#### Cuadro 9. Capacidad financiera

<b>Tipo de herramienta financiera</b>	No muestra emplear una herramienta financiera sino archivo de facturas y órdenes de compra.
---------------------------------------	---

<b>Porcentaje de rentabilidad</b>	El margen de rentabilidad de los producto es de 20%
<b>Punto de equilibrio</b>	1.232 pares de zapatos.
<b>Indicadores financieros</b>	No maneja, sólo la relación entre compras y ventas.
<b>Plazo de pagar para proveedores</b>	Se maneja un plazo de 30 días para pago a proveedores

Fuente: Autor

### 8.1.2 Talento Humano

La empresa efectúa la contratación de acuerdo a las líneas de producción que se desarrollan semestralmente. Lo realiza a través de contratación directa “presencial o a domicilio”, sin embargo, la administración declara que las dificultades económicas de los tipos de empleados que desempeñan estas labores provoca una constante deserción, obligando a la administración de CALZADO DRAKO a la variación de contratación cada tres meses aproximadamente.

Las convocatorias son realizadas a través de prensa local y los candidatos son sometidos a periodos de prueba de un día y son evaluados a partir de las habilidades demostradas.

### 8.1.3 Contabilidad

CALZADO DRAKO lleva una periodicidad mensual sobre el manejo de la información contable. Un contador externo es el encargado de efectuar el registro de los activos, pasivos y la inversión de los socios de forma manual en los libros y soportes propios de la labor contable. La principal actividad que involucra la empresa es la recolección de los soportes contables como facturas, cheques y demás, generados por las diferentes

dependencias de la empresa que son clasificados y almacenados temporalmente para posteriormente ser entregados semanalmente al contador público.

El contador de la empresa analiza la información suministrada por la empresa en orden cronológico, de esta manera, se verifica que los datos cumplan con los aspectos legales y se formulan ajustes de ser necesario. Una vez aprobados los estados contables, se liquidan las obligaciones tributarias de la empresa.

#### **8.1.4 Producción**

CALZADO DRAKO lleva a cabo las operaciones de producción trimestralmente bajo órdenes de pedido, sujetos a rotación de acuerdo a la solicitud de entrega de los clientes. El proceso de producción de cualquier referencia de la empresa CALZADO DRAKO comienza con el bosquejo en papel. Después de aceptada la propuesta de diseño, se procede al corte, desbaste, armado, costura, tejido (sí lo requiere el diseño), solado y emplantillado, cuya descripción del proceso se describe en el Cuadro 10. Para las referencias más vendidas de calzado DRAKO: Apache Hombre, Apache Dama y Botín, el proceso es igual, excepto por la etapa de tejido para la referencia Botín.

La empresa cuenta con maquinaria industrial y recursos necesarios para la transformación de materias primas (ver **Anexo 2**). Sin embargo, todas las etapas de producción se realizan en forma manual, debido a que aún no se cuenta con automatización de los procesos.

#### **Cuadro 10. Etapas de fabricación de cualquier referencia de zapado DRAKO**

---

#### **PROCESO**

---

<b>Corte</b>	<p>Se corta el cuero, lona o material sintético a utilizar. Posteriormente se troquela la chapeta, se cortan los forros y abullonados.</p> <p>El cortador tiene la responsabilidad de aprovechar al máximo los materiales para evitar grandes cantidades de residuos. Todo se determina a partir de patrones de corte.</p> <p>Las herramientas principales durante este proceso es un cuchillo de acero flexible y el afilador.</p>
<b>Desbaste</b>	<p>A través de este parte del proceso se reduce el calibre del cuero.</p>
<b>Armado y Guarnición</b>	<p>Se abullonan cortes, se agregan ojaletes y se perfora la capellada.</p>
<b>Costura</b>	<p>Las agujas empleadas en esta parte del proceso dependen del material usado. Para el caso del cuero se usan 2 tipo de agujas: delgadas y gruesas. El tipo de hilo empleado también dependen del material del zapato, en la mayoría de los casos se usa hilo de nylon o de algodón.</p>
<b>Tejido</b>	<p>Durante este proceso se unen los cortes con un tejido característico para cada referencia. Este proceso únicamente es usado para las referencia Apache Caballero y Dama.</p>
<b>Moldura y Solado</b>	<p>En esta sección se abre el forro para aplicar pegante y se pone un contrafuerte. Luego se vaporiza para dar forma, se monta el talón y se corta el cuero sobrante.</p> <p>Finalmente se raspa y se envenena el cuero para mejor pegado de la suela. En caso de lona o material sintético, no es necesario el envenenamiento del material.</p> <p>Se marca la suela con el zapato, se raspa la suela y zapato, y se aplica pegante para ser introducido el zapato armado en la pegadora, la cual permite un excelente pegado por compresión.</p>
<b>Emplantillado</b>	<p>Se quitan los residuos de pegante, hilos, material sobrante, se pone la plantilla y se acordona (sí el diseño lo requiere).</p> <p>Se limpia y embala el calzado para despachar.</p>

Fuente: Autor

### 8.1.5 Número de Empleados

CALZADO DRAKO cuenta con un total de 19 empleados directos en temporada baja y 20 empleados directos en temporada alta. De igual manera, emplea a 3 trabajadores indirectos en temporada baja y puede emplear hasta 4 trabajadores indirectos en temporada alta, como se observa en el **Cuadro 11**. Temporada baja para la comercialización de calzado DRAKO a nivel nacional está seccionado en los meses de Enero a Abril, Julio, Agosto y Septiembre; mientras que temporada alta comprende los meses de Mayo, Junio Octubre, Noviembre y Diciembre.

Es importante aclarar que los empleados indirectos realizan las actividades no necesariamente en la fábrica de producción de la empresa. En el caso de las tejedoras por ejemplo, tanto en temporada alta y baja, las empleadas realizan el proceso en sus lugares de residencia, debido a que son los procesos que emplean más tiempo.

El análisis de mano de obra se observa en el **Cuadro 12**.

**Cuadro 11. Empleados directos e indirectos de Calzado DRAKO, tanto en temporada alta y baja**

<b>EMPLEADOS DIRECTOS</b>		
<b>Función</b>	<b>Cantidad temporada baja</b>	<b>Cantidad temporada alta</b>
Director Financiero	1	1
Jefe de Producción	1	1
Corte	1	1
Debastado	1	1
Armado	5	5
Costura	5	5
Solador	4	4

Emplantillado	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
<b>EMPLEADOS INDIRECTOS</b>		
<b>Función</b>	<b>Cantidad temporada baja</b>	<b>Cantidad temporada alta</b>
Auxiliar de Contador	1	1
Tejedora	1	2
Diseñador	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

Fuente: Autor

**Cuadro 12. DOFA sobre mano de obra de Calzado DRAKO**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Ejecución adecuada de los procesos.	Capacitaciones al personal.
Pocos residuos de materia prima.	Motivación del personal.
Buena actitud de los empleados.	Innovación en los procesos.
Eficiencia en los procesos.	Procesos manuales.
Capacidad en la elaboración de los productos.	Frecuencia de entrega.
Entrenamiento en procesos de producción.	Nivel tecnológico.
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Políticas gubernamentales.	Capacidad de retención del personal calificado.
Posicionamiento en el mercado por sus diseños.	Desarrollo de las comunicaciones y telecomunicaciones.
Incremento en el talento humano.	Tecnificación.
Demanda del mercado de productos de calidad.	Competencia operativa.

Fuente: autor

### 8.1.6 Proveedores y Clientes

Los principales proveedores de CALZADO DRAKO (**Cuadro 13**) están ubicados en la misma ciudad de la fábrica de producción de la empresa, lo que facilita la adquisición de materia prima en caso de aumentar la producción.

**Cuadro 13. Listado de proveedores frecuentes de CALZADO DRAKO**

<b>PROVEEDORES</b>				
<b>Nombre</b>	<b>Razón social</b>	<b>Dirección</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Teléfono</b>

Julio Vesga	Peletería Albania	Calle 31 # 12-06	Bucaramanga	6335227
Pablo Ordoñez	Main Colombia s.a	Calle 31 # 12-59	Bucaramanga	6703498
Leonor Estupiñan	Dismacalz s.a	Calle 32 # 14-19	Bucaramanga	6334098
Carlos J. Rueda	Panamericana de insumos s.a.s	Calle 32 # 14-23	Bucaramanga	6420234
Alberto Cáceres	Mar Piel s.a.s	Calle 31 # 13-70	Bucaramanga	6337329
Alirio Guzman	Mil Herrajes s.a.s	Cra 15 # 32-30	Bucaramanga	6425338
Ricardo Beltran	Carbolsas Ltda	Cra 14 # 37-81	Bucaramanga	6333722

Fuente: Gerencia General CALZADO DRAKO

Por otro lado, los clientes frecuentes de la empresa está ubicados a nivel nacional, cuyos principales compradores se encuentran en la capital del país. (**Cuadro 14**). A partir de ese listado se comprueba que CALZADO DRAKO aún no ha incursionado en el mercado extranjero, sin embargo los administradores de la empresa ven la necesidad de estudiar el mercado internacional para expandir la base de clientes actuales.

**Cuadro 14. Clientes frecuentes de CALZADO DRAKO**

CLIENTES				
Nombre	Razón social	Dirección	Ciudad	Teléfono
Liliana Navarro	Prado Veraniego Ltda	Calle 129 N° 46 A 03	Bogotá	2584409

Andres Sanchez	San Francisco s.a.s	Cra 19D N° 64-25	Bogotá	7153830
Jose Alfonso Ortiz	Casa Blanca s.a.s	Transv. 80 N° 47-33	Bogotá	2659871
Efrain Ayala	Republica ltda	Calle 11N° 13-16	Ocaña	5624879
Juan David Rodriguez	Comercializadora Lemi s.a.s	Cra 14 N° 18-13	Quindío	7414799
Genarbi Ali	Gopad ltda	Cra 10 N° 14-69	Bogotá	5605822
Juan Camilo Molina	Comercializadora Asmi s.a.s	Cra 53 N° 48-64	Medellín	2319289
Ciro Gomez	Calzado Nogar s.a.s	Cra 11 N° 16-71	Bogotá	3,103E+09

Fuente: Gerencia General Calzado DRAKO

### 8.1.7 Volumen de Ventas

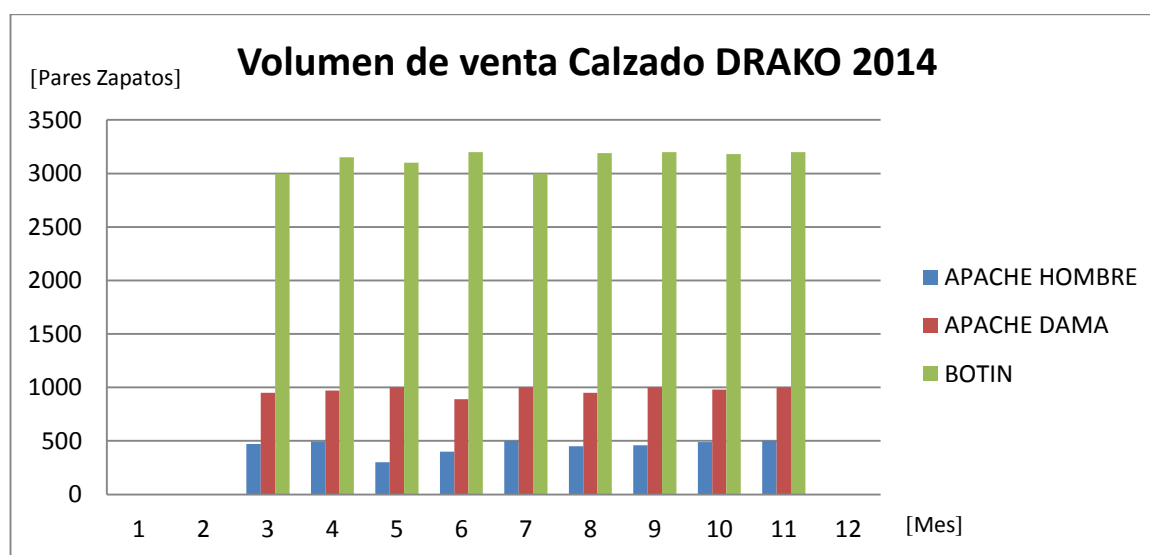
En 2014 el volumen de ventas de Calzado DRAKO destaca las tres referencias más vendidas, *Apache Hombre* con un total de venta anual de 4065 pares correspondiente al 9% de las ventas totales, *Apache Dama* con 8740 pares vendidos que corresponde al 21% de ventas totales y *Botín Hombre* con 28220 pares vendidos que representa el 70% de ventas (**Cuadro 15**).

**Cuadro 15. Volumen de ventas Calzado DRAKO a 2014**

Mes	PRODUCTO			Total Mes
	Apache Hombre	Apache Dama	Botín Hombre	
Enero	0	0	0	0
Febrero	0	0	0	0
Marzo	470	950	3000	4420

Abril	495	970	3150	4615
Mayo	300	1000	3100	4400
Junio	400	890	3200	4490
Julio	500	1000	3000	4500
Agosto	450	950	3190	4590
Septiembre	460	1000	3200	4660
Octubre	490	980	3180	4650
Noviembre	500	1000	3200	4700
Diciembre	0	0	0	0
<b>Total Año</b>	<b>4065</b>	<b>8740</b>	<b>28220</b>	<b>41025</b>
<b>% Ventas</b>	<b>9%</b>	<b>21%</b>	<b>70%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Gerencia Calzado DRAKO



**Gráfico 1. Volumen de venta Calzado DRAKO 2014**

Fuente: Autor

Como se observa en el **Gráfico 1**, el *Botín* para caballero es el producto más vendido por la empresa en 2014. El botín tiene varias ventajas con referencia al proceso de producción y venta en comparación con las otras referencias:

1. El botín ya sea en cuero o en el modelo casual no requiere el proceso de tejido que se necesita para la referencia *Apache*, lo que acelera notablemente el número de pares producidos por día.

2. Siendo el producto más rápido de producir por la característica explicada en el numeral anterior, mantiene una aceptación favorable en el mercado durante todo el año como se analiza en el **Gráfico 1**, es decir, el número pares vendidos durante 2014 no fue inferior a las 3000 unidades mensuales.

### 8.1.8 Conclusiones Diagnóstico Empresarial

En los siguientes cuadros se sintetizan las principales ventajas y desventajas de Calzado DRAKO para incursionar en el mercado internacional, teniendo en cuenta la mano de obra, capacidad financiera y un diagnóstico general de la empresa

El análisis indica que la empresa tiene la capacidad para iniciar el proceso de exportación de sus productos, ajustando los principales inconvenientes de distribución de planta y mercadeo. No obstante, sus administrativos tienen total interés en ejecutar las mejoras ya que cuentan con productos de excelente calidad y diseño, además de una larga trayectoria en el mercado nacional.

**Cuadro 16. Conclusiones diagnóstico empresarial**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Se encuentra registrada en la cámara de comercio de Bucaramanga y tiene una larga trayectoria de fabricación.	Requiere un estudio de distribución de planta.
Posee una imagen corporativa posicionada según lo refleja el número de ventas, por lo tanto está en capacidad de incursionar en el mercado internacional.	Requiere inversión en tecnología de punta para aumenta la producción de calzado, rapidez y disminución de costos.
Ofrece a los clientes catálogos virtuales y en físico.	Debe tener más interés en su función administrativa.

Posee una planta de fabricación propia.	Apenas está realizando un paquete contable ya que toda su contabilidad estaba siendo manejada con facturas sin un registro en el sistema.
Ofrece diseños a la moda, de buena calidad y buen precio.	No cuenta con una planeación estratégica de mercadeo.
Tiene buena relación con los proveedores.	
Los administrativos tienen conocimiento de herramientas de fomento económico como PROCOLOMBIA, además de la constante participación en ferias internacionales.	Requiere certificación en normas técnicas y para incrementar las oportunidades de exportación

*Fuente: autor*

## 8.2 Evaluación capacidad exportadora

### 8.2.1 Evaluación proceso de fabricación por unidad de tiempo

Con el propósito de determinar el tiempo de fabricación de un par de zapatos de la referencia más fabricada por Calzado DRAKO, *Botín* para caballero en cuero, se registraron los tiempos de cada una de las diferentes etapas de producción como se muestra en el **Cuadro 17**.

Como se observa en el **Cuadro 17**, el proceso de producción de un de zapato de la referencia Botín para para caballero, se emplea 56,28 segundos.

Es importante aclarar que la referencia botín no requiere ningún proceso de tejido a diferencia de referencias como Apache dama y caballero, por lo tanto el número de pares producidos es mayor en comparación con otras referencias.

Finalmente, para calcular el tiempo real de fabricación de un par de botines se debe tener en cuenta el ritmo de operación de los empleados, además de los suplementos de tiempo a partir del sistema de valoración Westinghouse y así poder establecer un tiempo estándar de fabricación.

**Cuadro 17. Procesos por unidad de tiempo sobre la producción de un par de zapatos Botín Caballero (en cuero) DRAKO**

TIEMPOS [segundos]													
PROCESOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	PROMEDIO	TOTAL UNIDAD	TOTAL PAR
<b>PROCESO DE CORTE</b>													
Corte De Cuero	3.75	3.70	3.75	3.73	3.78	3.60	3.70	3.65	3.60	3.65	3,69	7,47	14,94
Corte De Forro Badana	2.50	2.55	2.53	2.50	2.56	2.55	2.45	2.48	2.50	2.56	2,52		
Corte De Tela	1.25	1.22	1.24	1.27	1.25	1.26	1.28	1.26	1.30	1.29	1,26		
<b>PROCESO DE DESBASTE</b>													
Desbaste	1,24	1,25	1,24	1,24	1,25	1,25	1,25	1,24	1,25	1,24	1,25	1,25	2,5
<b>PROCESO DE ARMADO</b>													
Armado	10,00	10,05	10,00	10,08	10,01	10,09	10,07	10,08	10,09	10,05	10,05	10,05	20,1
<b>PROCESO DE COSTURA</b>													
Costura	10,03	10,02	10,05	10,03	10,04	10,01	10,00	10,02	10,03	10,04	10,03	10,03	20,06
<b>PROCESO DE SOLADO</b>													
Colocar Plantilla	1.60	1.62	1.59	1.61	1.64	1.63	1.61	1.62	1.64	1.65	1,62	22,43	44,86
Engrudar	1.25	1.22	1.25	1.26	1.22	1.23	1.22	1.25	1.23	1.24	1,24		
Montar En Horma	3.75	3.77	3.72	3.71	3.73	3.74	3.75	3.71	3.72	3.70	3,73		
Marcar Suela	1.66	1.65	1.60	1.68	1.63	1.65	1.66	1.64	1.63	1.62	1,64		
Liquido Activador	4.00	4.02	4.05	4.01	4.00	4.03	4.01	4.02	4.03	4.01	4,02		
Vulcanizantes	4.16	4.12	4.13	4.14	4.15	4.12	4.11	4.12	4.15	4.15	4,14		
Llevar A Horno	4.01	4.00	4.02	4.03	4.02	4.01	4.02	4.01	4.02	4.03	4,02		
Llevar A Pegadora	2.00	2.01	2.04	2.02	2.00	2.05	2.01	2.02	2.04	2.03	2,02		
<b>PROCESO DE EMPLANTILLADO</b>													
Limpia Y Engrasar	2.50	2.53	2.55	2.51	2.50	2.52	2.51	2.52	2.51	2.53	2,52	5,05	10,1
Encajar	2.52	2.51	2.56	2.54	2.50	2.51	2.51	2.57	2.53	2.54	2,53		
<b>TOTAL UNIDAD</b>												<b>56,28</b>	
<b>TOTAL PAR</b>													<b>112,57</b>

*Fuente: Trabajo de campo autor*

## 8.2.2 Valoración del ritmo de los operarios a partir del sistema de valoración

### Westinghouse

Para aplicar el sistema de valoración Westinghouse se establecieron los seis principales procesos que son: corte, desbaste, armado, costura, solado y emplantillado, característicos de la referencia Botín caballero en cuero de Calzado DRAKO. En el **Cuadro 18** se resumieron los valores Westinghouse de desempeño en cada proceso.

**Cuadro 18. Determinación del desempeño por medio de tabla Westinghouse para los 6 principales procesos**

CORTE				DESBASTE			
Factor	Clase	Categoría	Porcentaje	Factor	Clase	Categoría	Porcentaje
Habilidad	B1	Excelente	0.11	Habilidad	B2	Excelente	0.08
Esfuerzo	B1	Excelente	0.08	Esfuerzo	C1	Bueno	0.05
Condiciones	D	Medias	0	Condiciones	C	Buenas	0.02
Consistencia	B	Excelente	0.03	Consistencia	B	Excelente	0.03
			<b>Total</b>				<b>0.22</b>
ARMADO				COSTURA			
Factor	Clase	Categoría	Porcentaje	Factor	Clase	Categoría	Porcentaje
Habilidad	A1	Habilísimo	0.15	Habilidad	B1	Excelente	0.11
Esfuerzo	B1	Excelente	0.1	Esfuerzo	C1	Bueno	0.05
Condiciones	C	Buenas	0.02	Condiciones	B	Excelentes	0.04
Consistencia	B	Excelente	0.03	Consistencia	C	Buena	0.01
			<b>Total</b>				<b>0.30</b>
SOLADO				EMPLANTILLADO			
Factor	Clase	Categoría	Porcentaje	Factor	Clase	Categoría	Porcentaje
Habilidad	A1	Habilísimo	0.15	Habilidad	B2	Excelente	0.08
Esfuerzo	B1	Excelente	0.1	Esfuerzo	C1	Bueno	0.05
Condiciones	C	Buenas	0.02	Condiciones	C	Buenas	0.02
Consistencia	C	Buena	0.01	Consistencia	C	Buena	0.01
			<b>Total</b>				<b>0.28</b>
			<b>Total</b>				<b>0.16</b>

Fuente: Autores

A continuación se calcularon los valores de tiempo estándar para cada sección evaluada a través de las formulas del sistema de Westinghouse. De igual manera, se muestra un cálculo modelo como ejemplo para la sección de corte, bajo este mismo procedimiento se

calcularon los tiempos estándar para los demás procesos como se observa en el **Cuadro 19**.

- **Corte:** la cantidad antes obtenida de la calificación se resta a 100% (porque debido a la apreciación, se valoró de esta manera el desempeño de los operarios). Entonces la calificación para esta operación es de 99.78%.

Se aplica la fórmula de tiempo normal y se calcula:

$$Tn = Te(\text{valoración en \%})$$

$$\begin{aligned} \text{donde } Te &= 3,69 (\text{corte de cuero}) + 2,52 (\text{corte de forro}) + 1,26 (\text{Corte de Tela}) \\ &= 7,47 \end{aligned}$$

$$Tn = 7,47(0.9978) = 7,45 \text{ segundos/unidad}$$

Ahora se calculan los suplementos que se conceden a la operación:

**Hombre:** 9%

**Trabaja de pie:** 2%

**Postura anormal (inclinación):** 2%

Para un total de 13% y se aplica la fórmula de tiempo estándar:

$$Tt = Tn(1 + \text{tolerancias})$$

$$Tt = 7,47(1.13) = 8,44 \text{ segundos}$$

**Cuadro 19. Cálculos tiempos estándar para procesos Botín caballero DRAKO**

Proceso	$T_e$ [s]	% Calificación Proceso	$T_n$ [s]	Suplementos de Operación	% Suplementos Operación	$T_t$ [s]
Corte	7.47	99.78	7.45	- <b>Hombre: 9%</b> - Trabaja de pie: 2% - Postura anormal (inclinación): 2%	13	8.44
	1,25	99.82	1,25	- <b>Hombre: 9%</b>		
Desbaste				-Intensidad de luz: 0% -Tensión visual: 0% -Trabajo monótono: 2%	11	1,38
	10.05	99.70	10.02	-Mujer: 11%		
Armado				-Trabajos de cierta precisión: 0%	11	11.12
	10.03	99.79	10.00	- <b>Hombre: 9%</b>		
Costura				-Intensidad de luz: 0% -Postura anormal (inclinación): 2%	11	11.1
	22.43	99.72	22.37	- <b>Hombre: 9%</b>		
Solado				-Trabaja de pie: 2% -Postura anormal (inclinación): 2%	13	25.28
	5.05	99.84	5.04	<b>Hombre: 9%</b>		
Emplantillado				-Trabaja de pie: 2% -Postura anormal (inclinación): 2%	13	5.69
<b>TOTAL UNIDAD BOTÍN</b>						<b>63.01</b>

Fuente: autor

Luego de realizar el estudio de tiempo como se observa en el **Cuadro 15**, correspondiente a los cálculos por empleado, se determinó con mayor exactitud el tiempo necesario para fabricar un par de zapatos de la familia Botín para caballero. El tiempo total estándar un zapato de Botín para caballero es de 63,01 segundos.

Este valor de tiempo estándar, permite analizar si la empresa se encuentra en condiciones frente al mercado local. Para tener una idea acertada de si el tiempo de fabricación de un par de zapatos es óptimo para que Calzado DRAKO incursione en el mercado internacional, se realizó un balanceo de línea para determinar el tiempo en las estaciones de trabajo y cuántos operarios se necesitan para aumentar la producción a cierto número, así como la inversión de maquinaria necesaria.

En el **cuadro 20** se observa la información inicial del proceso, de acuerdo a la descripción de las operaciones, su tiempo de ejecución y la cantidad de operario que las realizan.

**Cuadro 20. Método de balanceo de línea para la empresa de Calzado DRAKO**

DESCRIPCIÓN	TIEMPO (minutos)	TIEMPO (segundos/operarios)	OPERARIOS
<b>Corte</b>	0:00:08	0:00:08	1
<b>Desbaste</b>	0:00:01	0:00:01	1
<b>Armado</b>	0:00:11	0:00:55	5
<b>Costura</b>	0:00:11	0:00:55	5
<b>Solado</b>	0:00:25	0:01:40	4
<b>Emplantillado</b>	0:00:05	0:00:05	1
<b>Minuto total del operario</b>		$\sum_{i=1} (min * Op)$	0:03:44 minutos
<b>Ciclo de control</b>		$min >$	0:01:40 minutos
<b>N° de operarios</b>		$\sum Op$	17
<b>Total minutos por línea</b>		Ciclo de control *N° de operarios	0:28:20min
<b>% Balance</b>		$\frac{\text{Minuto total del operario}}{\text{Total minutos por línea}} * 100$	13,18%

<b>Ciclo de control ajustado</b>	$\frac{\text{Ciclo de control}}{\text{Desempeño de la línea}} * 100$	0:03:44 minutos
<b>Unidades/hora</b>	$\frac{60 \text{ minutos}}{\text{Ciclo de control ajustado}}$	16 unidades
<b>Unidades/turno</b>	$(\text{Unidades/Hora}) * (\text{Hora/Turno})$	128 (unidades/día) (64 pares/día) (2560 unidades/mes) (1280pares/mes)
<b>Costo par de zapatos</b>		\$5.000 COP

Fuente: autor

Como se observa en el anterior cuadro, la capacidad de Calzad DRAKO es de 1280 pares mensuales de zapatos de referencia Botín para caballero, con un ciclo de control de 1:40 min que equivale a la operación de solado; dicho ciclo de control corresponde a la operación cuyo tiempo es necesario reducir. Se observa de igual manera un balance de 13%, por esta razón es necesario aumentar el número de operarios para optimizar la producción y poder cubrir la demanda internacional sin descuidar la demanda local.

Cabe resaltar que estos cálculos se realizaron teniendo en cuenta una jornada estándar de 8 horas diarias reglamentarias; sin embargo, Calzado DRAKO tiene jornadas de trabajo de 12 a 16 horas diarias y emplea operarios extras para cubrir la demanda representada en los volúmenes de ventas descritos en el **cuadro 15** que llegan hasta 3200 pares de zapatos mensuales.

No obstante, a pesar que la empresa se ve obligada a extender su horario laboral, Calzado DRAKO no ha revisado cuáles son las principales demoras en los procesos de fabricación. Durante una visita a la fábrica (ver **anexo 2**) se observa la necesidad de ejecutar una redistribución de planta que permita aprovechar el espacio para aumentar el número de

operarios en el proceso más lento, según el método de balanceo de línea descrito en el **Cuadro 17** de la sección 8.2.

Finalmente, es importante aclarar que Calzado DRAKO ejecuta un proceso de contratación por tareas y no por horas extras, por esta razón no le genera pagos por horas extras a sus empleados. Esta es quizá la principal estrategia para cumplir con la demanda actual y poder responder al mercado internacional.

### **8.2.3 Evaluación de Capacidad Exportadora**

El nivel de competitividad del mercado internacional obligará a los empresarios del sector calzado a optimizar los procesos de producción para poder competir con mejores precios y seguir cumpliendo con los estándares de calidad exigidos, apoyados en políticas y estrategias de gobierno de acuerdo a cada país destino.

La mayor estrategia de participación de Calzado DRAKO para darse a conocer en el mercado es promover la constante participación en ferias internacionales realizadas en diversas ciudades del país, especialmente en Bogotá y Bucaramanga. Sin embargo, Calzado DRAKO aún cuenta con una organización empírica debido a que no ha establecido parámetros de control de calidad en cada departamento de la empresa. De igual manera, no cuenta con un departamento de mercadeo que le permita gestionar una estrategia de marketing exitosa, aprovechando los diferentes acuerdos de Colombia con diversos países como los presentados en los **Cuadros 5 y 6** de la sección 6.2. Por esta razón, se hace necesario una certificación de técnicas de calidad y una estrategia de mercadeo para incursionar con éxito en el mercado internacional.

Sin embargo, las principales ventajas de la empresa se deben a que la gerente se mantiene bien informada en todos los acontecimientos productivos y administrativos, a pesar que no cuenta con herramientas que faciliten determinar la efectividad de los procesos. Por otro lado, Calzado DRAKO participa constantemente en ruedas de negocios locales y nacionales, además de mantener excelentes relaciones con proveedores, lo que asegura una mayor rentabilidad en precios y material de insumo.

Actualmente, la gerencia está mejorando el sistema de información de la empresa y pretende comprar un programa que le permita digitalizar la información y base de datos de clientes fijos y potenciales. De igual manera, la empresa tiene la capacidad de doblar su producción sin necesidad de ampliar su planta física, esto le permite invertir en maquinaria para adaptar nuevos puestos de trabajo y aumentar su producción sin descuidar el mercado local.

En contraste a lo anterior, las principales amenazas que presenta actualmente Calzado DRAKO son los altos costos de materia prima para competir en precios con el mercado internacional, provocado por el incremento en el precio del dólar, además del bajo posicionamiento de la marca con respecto a otras marcas. Entre otros aspectos preocupantes, la capacitación de sus empleados no es permanente, lo que dificulta la contratación de nuevos empleados para aumentar el nivel de fabricación.

Finalmente, es necesario promover campañas de capacitación para los empleados actuales y futuros con el propósito de competir con el mercado internacional, a esto, debe agregarse la necesidad de inversión en maquinaria especializada. Calzado DRAKO presenta una gran oportunidad de posicionar marca y nuevos diseños dada la gran

aceptación del calzado santandereano en el mercado extranjero, por lo que se considera que la empresa tiene potencial y capacidad para incursionar a partir de vanguardismo y calidad.

## **9. Preselección de Mercado Objetivo**

En cumplimiento con el segundo objetivo de esta investigación, se identifica el producto objetivo de Calzado DRAKO para exportación además de realizar la preselección de mercado objetivo entre diferentes países mediante una matriz de preselección (ver **anexo 1**), que permitió identificar el país con mayor potencial para desarrollar el plan de negocios de la nueva línea de calzado masculino.

### 9.1 Identificación del producto a exportar

Para definir el mercado objetivo de Calzado DRAKO al que puede iniciar el proceso de exportación, es necesario identificar cuáles de sus productos tendrían mayor facilidad de aceptación en el mercado internacional.

De acuerdo al volumen de venta nacional presentado en el **cuadro 15** de la sección 8.4, el calzado Botín para caballero en las referencias casual y cuero (ver **Figura 9**) son las que han tenido mayor aceptación. Incluso durante las participaciones en ferias de calzado internacional, ésta sigue siendo la referencia más apetecida por los posibles compradores; por estas razones, es seleccionado como el producto objetivo para incursionar en el mercado internacional



**Figura 9. Calzado para hombre c** Fuente: gerencia Calzado DRAKO

En el **cuadro 21** se define la partida arancelaria para el producto a exportar.

**Cuadro 21. Partida arancelaria producto seleccionado**

Código	Descripción	Unidad comercial
--------	-------------	------------------

6403.99.90.00	Los demás calzados con suela de caucho, plástico, cuero artificial o regenerado y parte superior (corte) cuero natural.	Pares (2 unidades)
---------------	---	--------------------

*Fuente: SIIC de PROCOLOMBIA.*

## 9.2 Preselección de Países

Los países objetos de estudio fueron seleccionados teniendo en cuenta los siguientes factores: las exportaciones e importaciones colombianas del producto y variación en los tres últimos años, idioma, cultura, acuerdos comerciales (preferencias arancelarias).

### 9.2.1 Exportaciones e importaciones colombianas con respecto al calzado para hombre

De acuerdo a los registros del Sistema de Información Comercial de PROCOLOMBIA (SIIC) (PROCOLOMBIA, 2015) (ver **Anexo 3**), se consultaron los principales destinos a partir de la subpartida arancelaria 6403.99.90.00 definida en el Cuadro 20. A continuación se muestran las cifras de las exportaciones e importaciones mundiales como guía para la preselección de países (Cuadro 22 y 23).

De acuerdo a los resultados generados por el Sistema Integrado de Información Comercial de PROCOLOMBIA, se identifica que los países de destino de los productos identificados con la partida arancelaria 640399 son Ecuador, Panamá, Estados Unidos, Perú, Chile, Costa Rica, México, Venezuela, Antillas Holandesas y Guadalupe, siendo Ecuador, Panamá y USA los principales compradores de calzado para hombre de este tipo. En contraste, los países que más importan productos bajo la misma partida

proviene de Estados Unidos, Hong Kong, Alemania, Italia, Francia, Reino Unido, Rusia, Países Bajos, Bélgica y Japón.

**Cuadro 22. Principales países destino de exportaciones colombianas, para la subpartida arancelaria 6403.99.90.00.**

País	2012	2013	2014
Ecuador	3.003,09	3.737,52	3.213,69
Panamá	2.004,39	2.101,55	1.799,84
Estados Unidos	380,06	471,93	869,05
Perú	545,07	509,87	482,89
Chile	608,58	828,69	409,79
Costa Rica	352,45	655,36	372,47
México	1.599,18	1.411,89	230,28
Venezuela	1.300,20	932,23	223,79
Antillas Holandesas	365,81	195,88	203,49
Guadalupe	202,98	138,53	187,35
Otros	1.282,64	959,81	930,12
<b>TOTAL</b>	<b>11.644,46</b>	<b>11.943,26</b>	<b>8.922,75</b>

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

*Fuente: (SIIC - PROCOLOMBIA, 2015)*

**Cuadro 23. Principales importadores hacia Colombia para la subpartida arancelaria 6403.99.90.00.**

País	2012	2013	2014
Estados Unidos	6.826.393,09	6.598.818,11	6.607.088,58
Hong Kong	2.406.225,19	2.436.057,38	2.327.258,45
Alemania	2.124.506,64	2.479.714,52	2.254.154,25
Italia	1.807.079,35	1.748.616,51	1.929.335,14
Francia	1.670.890,36	1.772.605,23	1.652.966,04
Reino Unido	1.696.350,55	1.699.492,52	1.617.436,08
Rusia	1.136.032,33	1.130.368,55	1.074.444,32
Países Bajos	809.396,51	1.024.407,07	954.184,74
Bélgica	780.677,29	646.060,98	877.283,75
Japón	586.943,63	694.211,38	790.930,41
Otros	6.649.137,91	7.429.965,15	7.227.705,58
<b>TOTAL</b>	<b>26.493.632,85</b>	<b>27.660.317,39</b>	<b>27.312.787,34</b>

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

*Fuente: (SIIC - PROCOLOMBIA, 2015)*

En los registros del **Cuadro 22** se observa que países como México y Venezuela han disminuido drásticamente las compras a Colombia de estos productos, en gran

medida por los graves conflictos diplomáticos que se presentan actualmente. Por su parte, Estados Unidos es el único país que ha aumentado en los últimos tres años la compra de calzado masculino como el que se pretende exportar en esta investigación, mientras que Ecuador ha mantenido la cifra de exportación desde Colombia con un promedio de tres mil dólares en compras anuales de calzado masculino. No obstante, las cifras de importación hacia Colombia de los productos que encajan en la subpartida arancelaria 6403.99.90.00 son muy elevadas comparadas con las exportaciones que realiza el país. Mientras que lo máximo que exportó Colombia a Ecuador en 2014 fue un total de USD 3.213,69, a Colombia ingresaron productos de la misma referencia que corresponden a USD 6'607.088,04 solamente de Estados Unidos.

La diferencia del producto ofrecido por Colombia a comparación de otros países es la alta calidad y exclusividad en sus diseños, por esta razón, a partir de los diferentes Tratados de Libre Comercio que ha pactado con diversos países, Colombia se presenta como un productor atractivo para para abrir nuevos mercados especialmente a Ecuador, Panamá y Estados Unidos.

### **9.2.2 Idioma y Cultura**

A partir de los datos del Cuadro 21 se puede identificar cuáles países tienen afinidad con Colombia en cuanto al idioma y aspectos culturales:

- *Colombia –Panamá:* el idioma oficial de Panamá es el español aunque existe un gran dominio de inglés por la mayoría de la población, debido a la presencia norteamericana durante los años de administración del canal. Habiendo sido

Panamá parte de Colombia durante la época de la conquista española, conserva una cultura cercana a la región caribe Colombiana. Actualmente la Nación panameña está organizada en Estado soberano e independiente, cuya denominación es República de Panamá. Su gobierno es unitario, republicano, democrático y representativo.

- *Colombia-Ecuador*: el español es la principal lengua. La cultura Ecuatoriana es muy similar a la Colombia, sobre todo por la fuerte aceptación del catolicismo como religión dominante. El Ecuador es un estado social de derecho, soberano, unitario, independiente, democrático, pluricultural y multiétnico. Su gobierno es republicano, presidencial, electivo, representativo, responsable, alternativo, participativo y de administración descentralizada.
- *Colombia-Perú*: la cercanía entre estos países permite mantener las tendencias en la moda, es por tal razón que emplear mocasines durante el trabajo o como zapato de descanso es una tendencia. Ambos países manejan el mismo idioma además manejan un sistema democrático, social, independiente y soberano.
- *Colombia-Chile*: Colombia y Chile manejan el mismo idioma y su cultura referente a la moda es similar lo que facilita el comercio entre estos dos países.

- *Colombia-Costa Rica:* la gente generalmente no viste pantalones cortos fuera de las playas y usan zapatos de vestir de cuero en lugar de zapatillas deportivas, a menos que estén haciendo deporte. Colombia y Costa Rica manejan el mismo idioma.
- *Colombia-México:* manejan el mismo idioma y las tradiciones en fiestas y celebraciones son similares. La moda en México es muy influenciada por su país vecino Estados Unidos, pero un poco más exagerada arraigándola a su cultura.
- *Colombia-Venezuela:* estos dos países manejan el mismo idioma lo que facilita las negociaciones, además el mercado venezolano es muy flexible en el calzado formal e informal. No obstante, la actual situación diplomática y de frontera entre ambos países dificulta notablemente elegir a este país como el primer destino de exportación para Calzado DRAKO.

### **9.2.3 Acuerdos Comerciales**

A partir de los acuerdos vigentes que tiene Colombia con diversos países a nivel mundial y que fueron presentados en los Cuadro 5 y 6 de la sección 6.1.4, se deben tener en cuenta los que involucren los países de mayor demanda en exportación de acuerdo a los resultados del Sistema Integrado de Información Comercial de PROCOLOMBIA (SIIC-2015) (Cuadro 24). Estos acuerdos son los siguientes.

#### **Cuadro 24. Acuerdos, tratados u organismos con los países objetivos para exportar**

<b>ACUERDO, TRATADO U ORGANISMO</b>	<b>PAÍS DESTINO</b>
Cámaras de Comercio Binacionales	Varios
Cámara De Comercio Colombo-Americana	Estados Unidos
Cámara Colombo Ecuatoriana de Industria y Comercio	Ecuador
Cámara de Comercio e Industria Colombo-Panameña	Panamá
Tratado de Libre Comercio Colombia-Estados Unidos	Estados Unidos
Tratado de Libre Comercio Entre Los Estados Unidos Mexicanos y La República De Colombia	México
Mercosur	Chile, Venezuela, Ecuador y Perú
Comunidad Andina (CAN)	Ecuador y Perú
Acuerdo De Alcance Parcial Con Venezuela	Venezuela
Acuerdo Comercial Colombia-Costa Rica	Costa Rica
Caricom	Antillas Holandesas
Tratado de Libre Comercio con Panamá	Panamá

*Fuente: Autor*

Teniendo en cuenta los acuerdos vigentes con los países de mayor exportación desde Colombia de calzado masculino que se ajusta a la partida arancelaria de esta investigación, y, según los reportes del Ministerio de Industria y Turismo de Colombia con respecto a los porcentajes de exportación por acuerdo (ver **Cuadro 25**), es la Comunidad Andina (CAN) y Mercosur los acuerdos más exitosos en cuanto a la exportación de productos.

**Cuadro 25. Balance de número de productos exportados por acuerdo comercial**

<b>Número de productos industriales exportados<sup>2</sup></b>							
<b>Acuerdos</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Salieron 2013/2010</b>	<b>Entraron 2013/2010</b>	<b>Diferencia</b>
CAN	3.085	3.112	3.108	3.172	564	651	87
Mercosur	999	1.134	1.062	1.142	380	523	143
Estados Unidos.	1.835	1.917	1.795	1.890	494	549	55
Venezuela	1.996	2.177	2.237	1.931	620	555	-65 <sup>3</sup>
México	1.324	1.374	1.390	1.491	417	584	167
Unión Europea	1.349	1.338	1.273	1.430	455	536	81
Chile	1.061	1.119	1.163	1.164	364	467	103
Triángulo Norte	1.519	1.525	1.562	1.519	461	461	0
Canadá	458	433	444	463	203	208	5
Suiza	168	176	175	231	101	164	63
<b>Total Acuerdos</b>	<b>3.917</b>	<b>3.998</b>	<b>4.019</b>	<b>3.985</b>	<b>594</b>	<b>662</b>	<b>68</b>

*Fuente: Fuente: DANE, Cálculos OEE-MinCIT Clasificación Ministerio -2014*

No obstante, ha sido Mercosur el de mayor incremento del valor del número de exportaciones industriales, incluyendo el calzado en el 2013 con respecto a las del año 2010, como se observa en el **Cuadro 25**.

### 9.3 Selección de Países

Para la elección de los países específicos, se tuvieron en cuenta diferentes criterios como: número de exportaciones e importaciones de los últimos tres años, idioma y cultura, acuerdos comerciales y apreciación de la gerencia (ver **Cuadro 26**).

**Cuadro 26. Selección de países por diferentes criterios**

Exportaciones	Importaciones	Idioma y cultura	Acuerdos comerciales	Apreciación de la gerencia
Ecuador	Estados Unidos	Panamá	México	Ecuador
Panamá	Hong Kong	Ecuador	Chile	Panamá
Estados Unidos	Alemania	México	Perú	Perú
Perú	Italia	Costa Rica	Chile	
Chile	Francia	Venezuela	Ecuador	
Costa Rica	Reino Unido	Chile	Bolivia	
México	Rusia	Perú	Estados Unidos	
Venezuela	Países Bajos		Venezuela	
Ant. Holandesas	Bélgica		Panamá	
Guadalupe	Japón		Costa Rica	
Criterios Cumplidos		País(es)		
Uno		Ant. Holandesas Guadalupe Hong Kong Alemania Italia Francia Reino Unido Rusia Países Bajos Bélgica Japón Bolivia		
Tres		Chile		

	Costa Rica
	México
	Venezuela
	Estados Unidos
Cuatro	Perú
	Ecuador
	Panamá

*Fuente: Autor*

En el **Cuadro 26** se observa que los países seleccionados son Perú, Ecuador y Panamá, debido a que cumplen 4 de los 5 criterios de selección que se tuvieron en cuenta. Cabe resaltar que a su vez, corresponden a los principales mercados dimensionados por la gerencia de Calzado DRAKO, lo que satisface plenamente como respuesta positiva a este estudio.

#### **9.4 Matriz de selección de mercado objetivo, alterno y contingente**

La selección del mercado objetivo se realizó por medio de un sistema matricial (**Anexo 1**) de selección de mercados el cual se emplearon cuatro indicadores principales. A cada uno de los indicadores se le otorgó un porcentaje sobre 100% del valor de la matriz, este porcentaje dependerá de la importancia del indicador y estarán conformados por diferentes variables a las cuales también se les asignarán un porcentaje individual sobre 100% del valor del indicador.

##### **9.4.1 Indicadores**

A partir de esta selección se dio inicio al estudio de los mercados potenciales teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Indicadores económicos: dimensionan el tamaño y el carácter del mercado, además identifican el régimen de la propiedad (Público o privado) y el tipo de control que tiene la

economía (capitalista, socialista o mixta). Para realizar el análisis de los indicadores económicos se tuvo en cuenta el producto interno bruto (PIB), el ingreso promedio por habitante (PIB, PER CAPITA), el crecimiento del PIB, la tasa de desempleo, tasa de inflación, la moneda y tipo de cambio a dólar.

El porcentaje de importancia de los indicadores económicos en general es del 30%, el porcentaje específico se muestra en la siguiente tabla:

**Cuadro 27. Indicadores económicos**

<b>Indicador</b>	<b>Porcentaje</b>
PIB 2013 USD	20%
PIB Per cápita 2013 USD	20%
Crecimiento PIB	15%
Tasa de desempleo	10%
Tasa de inflación	15%
Tipo de cambio en el dólar	10%
Moneda	10%

*Fuente: autor*

Para toda empresa que busca un mercado es importante el PIB per cápita a la hora de exportar debido a que se puede ver la capacidad de consumo que tienen los habitantes de un país, es decir, la distribución de riqueza de cada individuo perteneciente ha dicho país. Otras variables como el desempleo ayudan a tener un panorama más claro del posible mercado que se relaciona con el producto, el trabajo brinda a las personas la posibilidad de lograr ingresos, por tanto acceder a bienes y servicios, y así satisfacer sus necesidades, por lo tanto un país con una tasa de desempleo alta no será viable. La moneda es primordial

entre países que quieren negociar, los países dolarizados tienen ventajas de una estabilidad económica. Por estos indicadores tan importantes, la variable económica tiene un porcentaje de importancia del 30% con relación a las otras.

- Indicadores culturales: Para los indicadores culturales se tuvo en cuenta la población, religión, idioma y preferencias en calzado, gracias a estos se puede observar la afinidad cultural con cada país.

**Cuadro 28. Indicadores culturales**

<b>Indicador</b>	<b>Porcentaje</b>
Idioma	30%
Población	25%
Religión	5%
Clima	5%
Preferencias en calzado	35%

*Fuente: autor*

Los indicadores culturales tienen un total de importancia del 5%, basados en la población donde una población grande tendrá un porcentaje significativo para la selección del país, idioma dado que las comunicaciones representan un acceso al mundo de los negocios, manejar el mismo idioma puede considerarse una ventaja. La religión por su parte puede afectar o no las exportaciones de algún producto si estas no permiten el uso de cuero o zapatos destapados.

- Indicadores de comercio exterior: Para analizar los indicadores de comercio exterior se tuvo en cuenta el comportamiento de las exportaciones de Colombia a diferentes países

desde el año 2012 al 2014 en dólares, información suministrada por el Sistema Integrado de Información Comercial de PROCOLOMBIA, las barreras arancelarias, impuestos y acuerdos comerciales.

**Cuadro 29. Indicadores de comercio exterior**

<b>Indicador</b>	<b>Porcentaje</b>
Exportaciones desde Colombia	30%
Barreras arancelarias	25%
Otros impuestos	20%
Acuerdos comerciales	25%

*Fuente: autor*

Los indicadores de comercio exterior tienen una importancia del 45 % en la matriz dado que es un indicador realmente importante porque si existe una gran exportación de calzado a los países preseleccionados, esta información dará a conocer si el producto tiene gran acogida en el mercado, por lo tanto tendrá oportunidad de consumo.

Los acuerdos comerciales son importantes a la hora de hacer negociaciones con otros países y resultan ser una herramienta clave de acceso y consolidación dentro de los mercados dado que en algunos casos se omite el pago de impuesto a las exportaciones beneficiando las empresas.

- *Indicadores de logística:* Se tuvieron en cuenta los principales puertos de cada país, las condiciones de empaque y embalaje, las rutas marítimas y terrestres, los canales de distribución y el conocimiento del mercado que tiene cada país.

**Cuadro 30. Indicadores de logística**

<b>Indicador</b>	<b>Porcentaje</b>
Principales puertos de acceso	35%
Empaque y embalaje	10%
Rutas	35%
Canales de distribución	10%
Conocimiento del mercado	10%

*Fuente: autor*

La logística influye mucho en los costos de un producto por eso es importante analizar los puertos de cada país, rutas y canales de distribución para evitar retrasos en las entregas, estos indicadores económicos tienen una importancia del 20%.

Para consolidar la información se elaboró una matriz o cuadro comparativo en el cual se ubicaron los tres países en las columnas y en las filas cada una de las variables mencionadas anteriormente, en el cruce de cada variable con cada mercado se incluyó la información correspondiente. Por último, se ponderó y calificó de uno (1) hasta cinco (5), siendo cinco la mejor calificación para cada variable obteniendo un resultado cuantitativo para cada mercado (**Anexo 1**).

Los criterios para la calificación se describen a continuación:

Cuadro 31. Criterios de calificación para la matriz de selección

CALIFICACIÓN	CONCEPTO	INDICADORES INVOLUCRADOS	ANÁLISIS DE COMPETENCIA
<b>CINCO</b>	Se refiere a que el criterio evaluado está en su nivel óptimo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Económicos – Culturales:</b> indican que el país está en franco desarrollo y que su gobierno crea un clima favorable para la inversión.</li> <li>• <b>Comercio Exterior:</b> valoran la actividad comercial internacional del país y está en su mejor nivel, cuando es muy alta. La política comercial se refiere a los convenios bilaterales que favorecen la actividad exportadora desde Colombia y los impuestos dentro de cada territorio nacional.</li> <li>• <b>Logística:</b> se califica como mejor aquellos países que tengan una sobresaliente infraestructura de puertos, ya que es por esta vía que se realizaran las exportaciones.</li> <li>• <b>Contactos Comerciales:</b> se valora el conocimiento que se tiene del mercado analizado.</li> </ul>	El análisis de la competencia muestra la participación de las exportaciones Colombianas de la partida arancelaria 640399 hacia ese país y el origen de las exportaciones restantes; entre mayor sea la participación de las exportaciones Colombianas se evidencia la respuesta a una necesidad cubierta con el producto nacional.
<b>TRES</b>	Indica un nivel intermedio entre cinco y uno con respecto a las apreciaciones antes mencionadas.		
<b>UNO</b>	Indica lo opuesto a las apreciaciones de la calificación mencionada como cinco.		

Así mismo, se determinó la calificación a cada variable, representada de 1 a 5 y dicha calificación se multiplicó por el porcentaje asignado a la variable, luego se sumó el total grupal (todas las variables que componen el factor) y se multiplicó por el porcentaje del indicador.

Por último, se sumó todos los resultados de cada uno de los indicadores para obtener el puntaje total de cada país.

En el **Cuadro 32** se observa la calificación para cada país. La calificación más alta indica cual es el mercado objetivo, la segunda para el mercado alterno y la tercera para el mercado contingente.

**Cuadro 32. Matriz de selección de mercado objetivo, alterno y contingente**

PAÍS	PUNTAJE
Panamá	4,30
Ecuador	4,15
Perú	4,13
<b>País Objetivo</b>	Panamá
<b>País Alterno</b>	Ecuador
<b>País Contingente</b>	Perú

*Fuente: autor*

Después de un análisis minucioso de las variables seleccionadas se puede evidenciar que Panamá es el país que obtuvo las mejores calificaciones en la inteligencia de mercados. Respecto a la calificación del empresario, se observa que Ecuador, Panamá y Perú son los mercados favoritos con calificación igual a cinco.

El resultado final de inteligencia de mercados más la calificación dada por el empresario muestra como país objetivo **Panamá** siendo este país el que se estudiará por los siguientes parámetros:

- ✓ Proximidad geográfica con Colombia.
- ✓ Afinidad cultural.
- ✓ Tendencia en aumento de las exportaciones de calzado a Panamá.
- ✓ Calificación del empresario.
- ✓ Idioma
- ✓ Logística de exportación

El mercado alterno es Ecuador y el mercado contingente Perú, sin embargo el objeto de este plan exportador, sólo contempla el análisis del mercado objetivo.

## **9.5 Análisis del país elegido**

Del resultado de la inteligencia de mercados se encontró que Panamá es el mercado objetivo.

**9.5.1 Reseña general del país:** Panamá (oficialmente República de Panamá) es un país ubicado al sureste de América Central, limita al norte con el Mar Caribe, al sur con el océano Pacífico, al este con Colombia y al oeste con Costa Rica.

Abarca una extensión total de 78.200 Km<sup>2</sup>, con 1.700 Km de Costa sobre el Océano Pacífico y 1,287 Km. sobre el Mar Caribe, posee una de las rutas más importantes del comercio mundial como es el Canal de Panamá, considerado uno de los más importantes Centros Logísticos para el transporte y acopio de carga del mundo. La infraestructura vial panameña está compuesta por 11.978 Km. de carreteras, de los cuales 4.300 Km. están pavimentados. Tiene 3 carreteras principales que son: La Panamericana que une la ciudad de Panamá a Costa Rica, La Central y la

Transísmica que va desde Ciudad de Panamá a Colón. Como base de sus operaciones comerciales, Panamá cuenta con la Zona Libre de Colón ubicada en el litoral Atlántico en la entrada del Canal de Panamá, que cuenta con un área de 400 hectáreas y un centro financiero internacional, siendo ésta la segunda zona franca comercial del mundo. Allí se puede importar, almacenar, someter a modificaciones y reexportar todo tipo de productos sin que estén sujetos a derechos arancelarios de entrada o salida, ni impuestos específicos. La Zona Libre de Colón genera alrededor de US\$ 11.000 millones de dólares anuales en procesos de importación y reexportación (PROCOLOMBIA, 2015).

Según el Logistics Performance Index (LPI) Publicado por el Banco Mundial en el 2014, Panamá ocupa el puesto 45 en el mundo en cuanto al desempeño logístico, ascendiendo 16 puestos con respecto al reporte anterior.



Figura 10. Vista aérea de la ciudad de Panamá

*Fuente: (fototravel.net, 2015)*

## 9.5.2 Información socio-económica

**Cuadro 33. Información socio-económica**

Capital	Panamá
Población	3 987 000 habitantes
Idioma	Español
Tipo de gobierno	Democracia constitucional
Religión	Católicos- protestantes
Moneda	Dólar estadounidense
PIB 2013 USD (miles de millones)	36.25
PIB Per cápita 2013 USD	9 534.41
Crecimiento PIB	10.7%
Tasa de desempleo	4,00%
Tasa de inflación	5.7%

*Fuente: Gobierno Nacional República de Panamá.*

- Comida:** Panamá tiene variedad de comidas típicas de acuerdo a su región y grupos culturales, pero las más conocidas tienden a ser las frituras y arroces. Algunos ejemplos son de la comida tradicional panameña es la siguiente: Frituras: Caramañolas (hechas con Yuca molida y carne triturada adentro), Empanadas de Maíz (hechas con maíz nuevo y carne por dentro), Bollos de Maíz (ya sea solos o rellenos), Hojaldras, Tortillas de Maíz, Buñuelos, Patacones. Arroces (frito): Arroz con pollo, Arroz con guando (fríjol cultivado en Panamá), Arroz con coco.

La República de Panamá es una gran franja ístmica con una superficie total de 75.990 km<sup>2</sup>, y 2.210 km<sup>2</sup> de superficie de aguas territoriales, totalizando 78.200 km<sup>2</sup>.

- Geografía:** El país se localiza en América Central entre los paralelos 7° 11' y 9° 37' de latitud norte.

Las máximas alturas son el Volcán Barú con 3.475 m, el cerro Fábrega con 3.375 m, el Itamut con 3.280 m y el Echandi con 3.163 m. Sus islas principales son Coiba con 493 km<sup>2</sup>, Del Rey con 234 km<sup>2</sup> y Cebaco con 80 km<sup>2</sup>.<sup>70</sup> Los lagos más grandes son Gatún con 423,15

km<sup>2</sup>, el Bayano con 185,43 km<sup>2</sup>, y el Alajuela con 57 km<sup>2</sup>. Sus ríos más importantes son el Chucunaque con 231 km, Tuirá con 230 km, Bayano con 206 km, Santa María con 173 km y su río más importante por su impacto en la economía es el Chagres de 125 km, vital para el funcionamiento del Canal de Panamá.

- **Límites**

- Fronteras: 555 km total; Colombia 225 km, Costa Rica 330 km.
- Costas: 2.490 km.

Limita al Norte con el Mar Caribe, al Sur con el Océano Pacífico, al Este con la República de Colombia y al Oeste con la República de Costa Rica.

- Puntos extremos de la República de Panamá

- Al Norte: Isla Tambor, Localizada al norte de Isla Grande, Provincia de Colón.
- Al Sur: Isla Jicarita, Localizada al sur de la isla Jicarón, Provincia de Veraguas.
- Al Este: Hito Auxiliar #10, Localizado en Alto Limón, Provincia de Darién.
- Al Oeste: Hito Auxiliar #60, Localizado en San Bartolo, Provincia de Chiriquí.

- **Costo:** Panamá cuenta con costas tanto en el océano Atlántico como en el Pacífico. Las aguas costeras del Pacífico son extraordinariamente bajas. Las profundidades son de 180 metros alcanzadas solo fuera de los perímetros tanto de golfo de Panamá como del golfo de Chiriquí, y amplios pisos de fango que se extienden hasta 70 kilómetros hacia el mar de las líneas de la costa. Como una consecuencia, la gama de marea es extrema. Una variación de aproximadamente 70 centímetros entre la alta marea baja y sobre los contrastes de costa caribeños bruscamente con más de 700 centímetros sobre la costa Pacífica, y

aproximadamente 130 kilómetros encima del Río Tuira la gama es todavía más de 500 centímetros.

- **Clima:** En general tiene un clima tropical, muy caluroso durante todo el año en las costas y tierras bajas, modificándose hacia el interior a medida que se gana altitud, siendo las temperaturas agradablemente frescas hacia los 1000 msnm y frías por encima de 2000 msnm. Las precipitaciones son por lo general altas, con diferencias entre la vertiente del Caribe (3000mm/año en promedio) donde prácticamente no existe estación seca, y la vertiente del Pacífico, que presenta una estación seca muy marcada de diciembre a marzo (1500 mm/año en promedio). Ciertas condiciones locales de exposición, corrientes oceánicas, dirección de los vientos y ubicación a barlovento o sotavento, hacen variar el patrón de precipitación en algunas localidades del país, indistintamente de su ubicación en alguna vertiente, por ejemplo, en algunos puntos de la península de Azuero, en el Pacífico, la precipitación es inferior a 900 mm/año y en la ciudad de Panamá y la isla de Coiba, también en el Pacífico, supera los 2000 mm/año. En las montañas del interior las precipitaciones son muy altas, registrándose valores superiores a 5000 mm/año.

Los huracanes no constituyen una amenaza para el país por encontrarse al Sur de su zona de influencia (sobre los 10° de Latitud Norte).

- **Economía:** A través de los años la economía panameña y su sistema bancario han sido conocidos internacionalmente como uno de los más sólidos del continente, un componente importante para esta solidez económica, ha sido el estable crecimiento del PIB, que en promedio avanzó un 6,3% desde mediados de la década de 1990 hasta comienzos de la década de 2010, además de no haber sufrido contracciones desde 1988.

Según el ranking mundial de competitividad del Foro Económico Mundial, Panamá es — después de Chile— la economía más competitiva, y consolida su posición como la máxima de América Central. Aparte, según datos del Banco Mundial, Panamá tiene el PIB per cápita más alto de la región centroamericana siendo aproximadamente de 16.993.82 para el 2013, superando el PIB per cápita de países como México, Venezuela, Brasil y Perú PPA. Según diversos organismos financieros la economía panameña es considerada de *ingresos medios-altos*.

El modelo económico liberal, impuesto durante la década de 1990, ha permitido al país ser de los más globalizados de América Latina durante varios años. Es una economía totalmente dolarizada y sin banco central. La política económica de Panamá se basa en el sector terciario, siendo uno de los países más precoces en utilizar esta política. Este sector representa el 75% de su producto interno bruto, sin embargo ha existido un aumento significativo del sector industrial y de construcción. Su moneda oficial es el Balboa, el cual es equivalente al dólar estadounidense que circula legalmente en todo su territorio desde (1904).

Durante el 2009 Panamá exportó, \$16.209 millones de dólares, según la CEPAL, lo que lo convierte en el principal exportador de Centroamérica y el décimo a nivel latino americano.

Debido al crecimiento sostenido del PIB ocurrido durante los últimos años, organismos como el FMI proyectan que para el 2016 el país alcance los US\$ 20.122 dólares per cápita PPA acercándose algo más al umbral de ingreso de las economías desarrolladas, situado en torno a los US\$ 20.000 per cápita PPA. El país está clasificado en la categoría de *grado de inversión* por parte de las empresas calificadoras de riesgo: *Standard &*

*Poor's, Moody's y Fitch Ratings.* El Índice de Libertad Económica de Panamá en el 2012 fue de 65,2 Puntos, ubicándolo en el puesto mundial número 55.

**9.5.3 Perfil de Exportación:** Este perfil contiene la información con respecto a las características de envíos desde Colombia hacia el país de destino.

- Estadísticas de carga: A continuación se encuentra información sobre el movimiento de carga desde Colombia por Medios de Transporte hacia Panamá, Valor FOB en dólares y Toneladas.

**Cuadro 34. Movimiento de carga de Colombia a Panamá por diferentes medios de transporte.**

	<b>Aéreo</b>	<b>Marítimo</b>	<b>Terrestre</b>	<b>Otros</b>
<b>FOB USD\$</b>	43 millones	1473 millones	0	0
<b>TONs</b>	2240	4,1 millones	0	0

\*Período: Enero - Junio 2015

Fuente: DANE. MinCIT – 2015

**9.5.4 Rutas:** a continuación se indican las principales rutas de acceso desde Colombia a Panamá

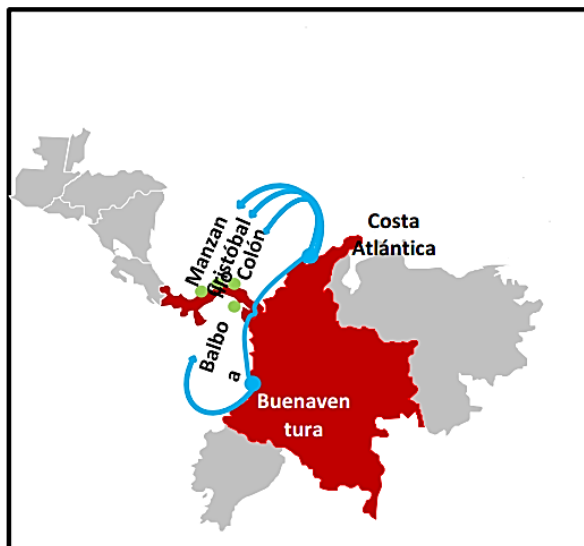
- **Acceso Marítimo:** El sistema portuario de Panamá considerado el más desarrollado de Latinoamérica, comprende 35 puertos y muelles de los cuales 18 son privados, 16 estatales, un astillero y además tiene tres terminales petroleras; todos se encuentran regulados por la Autoridad Portuaria Nacional (APN). Sin embargo, únicamente cinco tienen todas las facilidades modernas del manejo de carga. Por movimiento de contenedores el puerto que

mayor movimiento tiene es el de Balboa, seguido de Manzanillo y Colon Container Terminal (PROCOLOMBIA, 2015).

La oferta de servicios marítimos desde Colombia hacia Panamá como se muestra en la **Figura 12** cuenta en la actualidad con 15 navieras todas en servicio directo. Los servicios desde Buenaventura, hacia Balboa, Colon y Ciudad de Panamá, se completan en promedio en 3 días de tránsito. Así mismo, los zarpes desde la costa atlántica (Barranquilla, Cartagena y Santa Marta), manejan tiempos de transito de en promedio 1 día a los puertos panameños de Balboa, Colon, Cristóbal y Manzanillo, así como a Ciudad de Panamá como se observa en el **Cuadro 34**, de igual manera, las principales Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios a Panamá se encuentran en la **Figura 12**.

- **Acceso Aéreo:** Panamá cuenta con 27 aeródromos públicos y 41 privados. De los públicos, 5 son aeropuertos, es decir que cuentan con oficinas de migración, aduanas y reciben pasajeros al igual que carga en tránsito para otros países (**Figura 13**).

La principal Terminal es el de Tocumen y es el único habilitado por aduana, se encuentra ubicado en las afueras a unos 45 minutos del centro de la ciudad de Panamá, donde una moderna autopista comunica la Terminal con el centro bancario. El segundo aeropuerto en importancia es el Marcos A. Gelabert ubicado en la antigua base militar de Albrook, dando servicio a vuelos domésticos e internacionales a menor escala que el de Tocumen (PROCOLOMBIA, 2015).



**Figura 11. Rutas marítimas desde Colombia a Panamá**

*Fuente: (PROCOLOMBIA, 2015)*

**Cuadro 35. Frecuencias y tiempo de tránsito desde los puertos Colombianos**

Origen	Destino	Tiempo De tránsito (días)directo	Tiempo de tránsito (días) conexiones	Frecuencia
Barranquilla	Balboa		5	Semanal
	Colón	2		Semanal
	Cristóbal	1		Semanal
	Manzanillo	1-5		Semanal
	Ciudad de Panamá		2-4	Semanal
Buenaventura	Balboa	1-3		Semanal
	Colón	3		Semanal
	Ciudad de Panamá		2-3	Semanal
Cartagena	Balboa	2- 4	3	Semanal
	Colón	1	2	Semanal
	Cristóbal	1-3		Semanal
	Manzanillo	1-3		Semanal
	Ciudad de Panamá		2-4	Semanal
Santa Marta	Balboa	3		Semanal
	Colón	2		Semanal
	Cristóbal	2		Semanal
	Manzanillo	2		Semanal
	Ciudad de Panamá		3	Semanal

*Fuente: (PROCOLOMBIA, 2015)*



Figura 12. Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios a Panamá

Fuente: (PROCOLOMBIA, 2015)

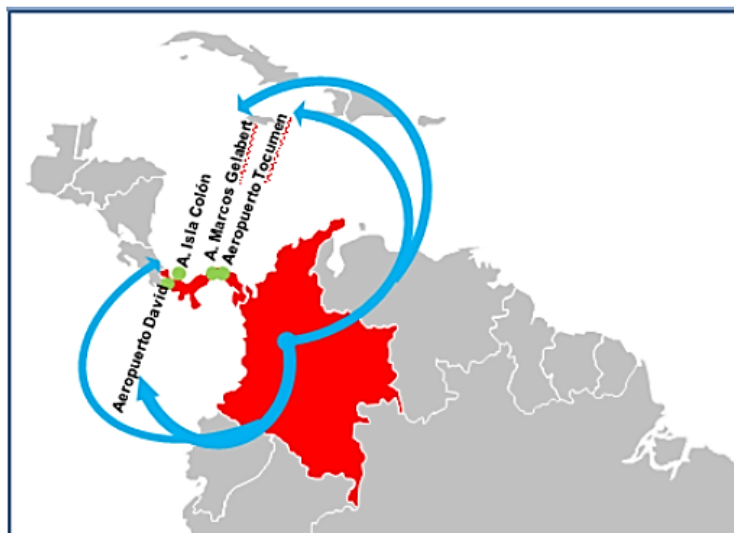


Figura 13. Rutas aéreas desde Colombia a Panamá

Fuente: (PROCOLOMBIA, 2015)

Por otro lado la oferta de servicios aéreos desde Colombia se concentra en el Aeropuerto Internacional el Dorado, en Bogotá, también se prestan servicios desde Medellín, Barranquilla y Cali, donde el destino final es Ciudad de Panamá. La oferta de servicios está compuesta por 8 aerolíneas en servicio directo (ver **Cuadro 36**), la mayoría de ellas con

frecuencias diarias, distribuidas en los cupos para carga en vuelos de pasajeros y servicios cargueros. La oferta se complementa con un servicio en conexión (PROCOLOMBIA, 2015).

**Cuadro 36. Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a Panamá**

AEROLINEA	CONEXIONES	FRECUENCIA	CLASE
 American Airlines	Miami – Estados Unidos	Todos los días	Pasajeros
 Copa Airlines copaair.com	Directo	Todos los días	Pasajeros
 Tampa CARGO	Directo	Lunes	Carga
 GINAG	Directo	Todos los días	Carga
 TRANS AM	Directo	Lunes a Sábado	Carga
 STRIKE	Directo	Lunes, Miércoles, Viernes, Sábado	Carga
 AVI CARGO PACK	Directo	Lunes , Miércoles y Viernes	Carga
 Avianca	Directo	Todos los días	Pasajeros
 FedEx	Directo	Todos los días	Carga

*Fuente: (PROCOLOMBIA, 2015)*

**9.5.5 Importaciones:** Las importaciones a Panamá desde Colombia se han mostrado en aumento en los productos en general como se observa en el cuadro 37.

**Cuadro 37. Importaciones a Panamá por año según país de origen.**

País	2009	2010	2011	2012
Colombia	258.367.608	298.780.436	477.558.270	429.932.169

*\*Valores en dólares.*

*Fuente: Importaciones y exportaciones de mercaderías de Panamá*

Del total de las importaciones de Colombia en el 2012 que corresponden a 429.932.169 dólares, 36 359 dólares son atribuidos a la partida arancelaria 6403.99.90.00.

**Cuadro 38. Valor de la importación a Panamá por inciso arancelario específico y país de origen.**

País	Valor en dólares
Brasil	34.732
China	105.747
Colombia	36.359
Estados Unidos	43.135
Honduras	2.754
Italia	5.864
México	72

*\*Datos del año 2012.*

*Fuente: importaciones y exportaciones de mercaderías de Panamá*

Como se puede observar en el cuadro 38 Colombia exporta a Panamá la referencia de estudio en un porcentaje significativo y se debe tener en cuenta que el principal exportador a Panamá es China.

Otro factor a tener en cuenta es los tratados de libre comercio con Panamá, en la siguiente tabla se muestra las importaciones de diferentes productos hacia Panamá desde Colombia por medio de estos tratados en la moneda Balboa (INEC, 2012).

**Cuadro 39. Importación de Panamá través de los tratados de libre Comercio.**

<b>País</b>	<b>Valor en dólares</b>
Colombia	15.558.425

*\*Datos del año 2012.*

*Fuente: importaciones y exportaciones de mercaderías de Panamá*

## 10. Plan Exportador

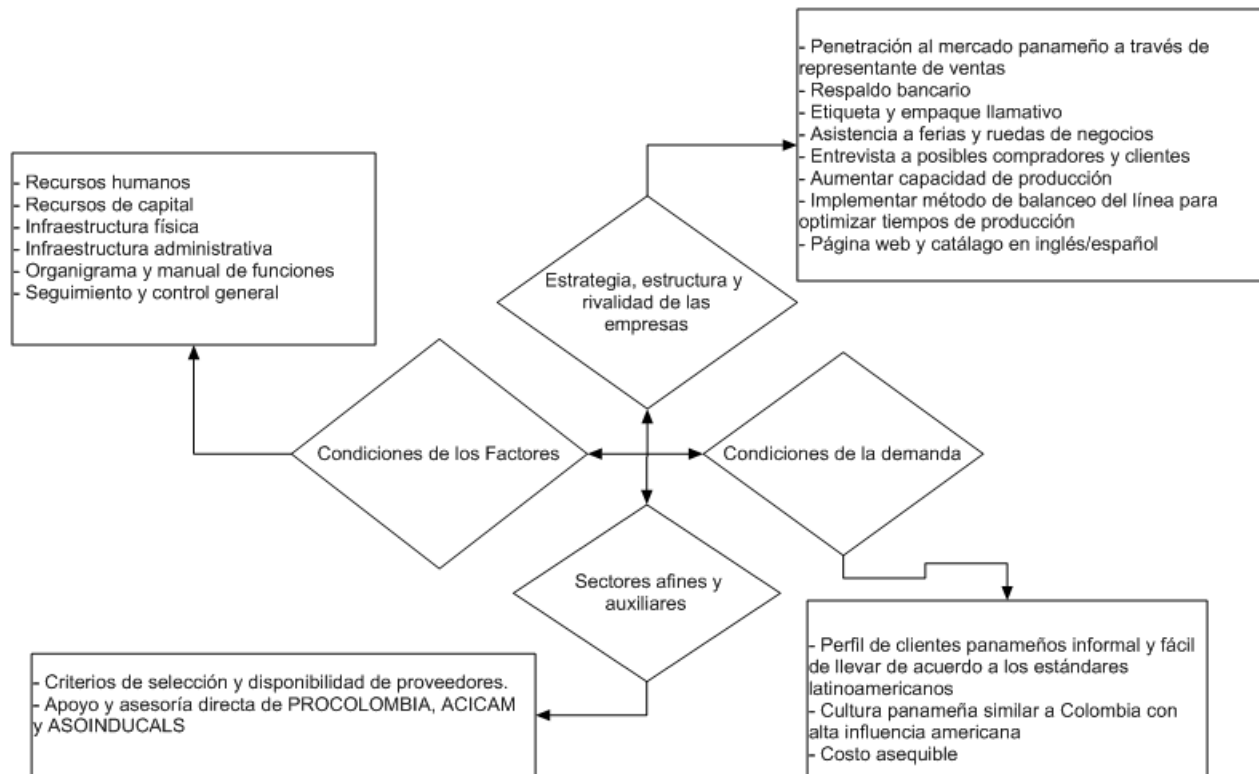
De acuerdo al tercer objetivo de esta investigación, se propone el plan exportador para el mercado objetivo de la empresa Calzado DRAKO, en este caso Panamá. De igual manera, en cumplimiento del cuarto objetivo propuesto para esta investigación, se presentan las estrategias propuestas para afrontar las innumerables complejidades que encierran los diferentes tipos de mercado en el país objetivo. A partir de la implementación adecuada de estas estrategias, se garantiza resultados positivos en la comercialización del botín para caballero fabricado por Calzado DRAKO.

### 10.1 Objetivos Plan Exportador

1. Incursionar en el mercado Panameño a partir de la distribución de calzado Botín para caballero en las referencias casual y cuero de la marca Calzado DRAKO
2. Plantear las estrategias de mercado, búsqueda de clientes, mecanismos de familiarización y controles específicos para incursionar en el mercado panameño.

### 10.2 Estrategias para Incursionar en el Mercado Objetivo

De acuerdo a la **Figura 14**, el *Diagrama de Porter* indica los cuatro pilares sobre los cuales deben desarrollarse las estrategias.



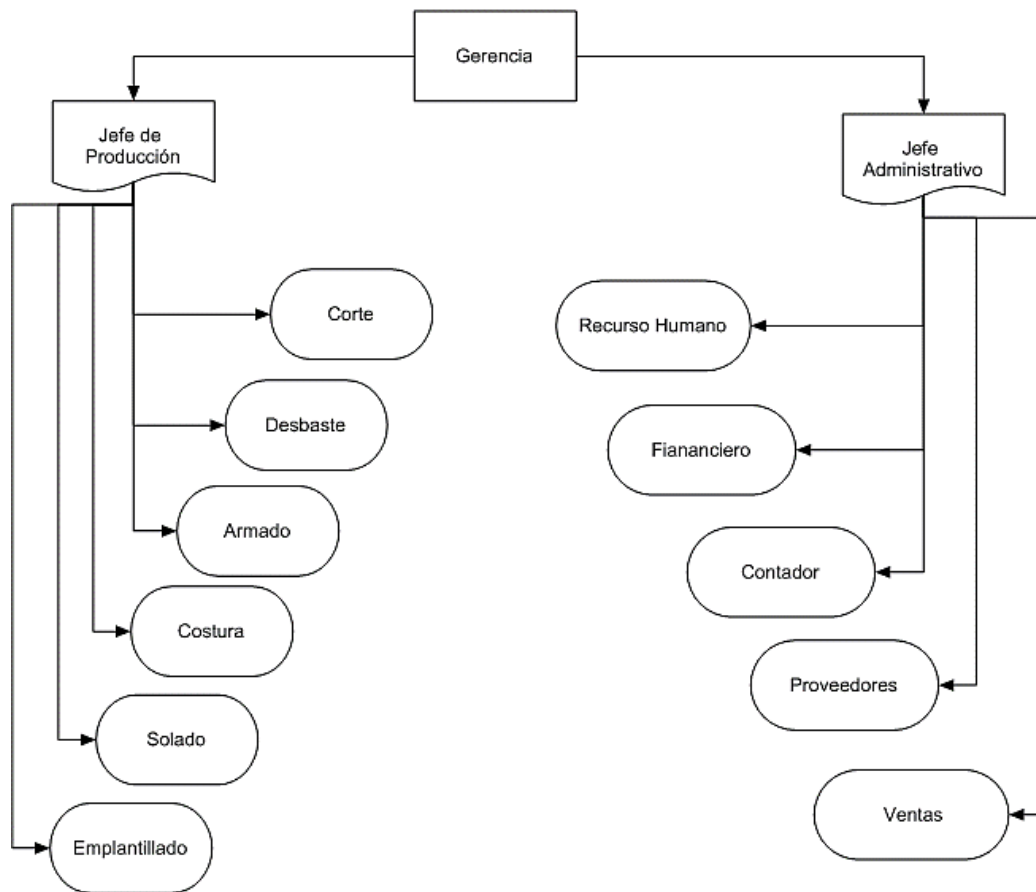
**Figura 14. Diagrama de estrategias para incursión al mercado panameño**

*Fuente: elaboración propia*

### 10.2.1 Estrategias sobre las condiciones de los Factores

Bajo el departamento de *Recursos Humanos* y el *jefe de producción* de la empresa, es posible seguir el manual de funciones (Anexo 7) y el organigrama (Figura 15) de la empresa propuesto en esta investigación. De esta manera se pretenden aumentar la capacidad de producción para cumplir con demanda del mercado nacional e internacional.

No obstante, actualmente la empresa está ejecutando una reingeniería de un anterior estudio realizado, que le facilitará aumentar la capacidad necesaria.



**Figura 15. Organigrama propuesto para *Calzado DRAKO***  
*Fuente: elaboración propia*

### 10.2.2 Estrategia, estructura y rivalidades de la empresa

En cuanto a las estrategias que debe emplear *Calzado DRAKO*, la primera de ellas está enfocada en la penetración al mercado panameño a través de un representante de ventas, de manera que se puedan conocer directamente las opiniones de los consumidores. De ser un agente interno, es decir, de *Calzado DRAKO*, debe tener buen manejo del cliente y manejar el idioma inglés. El control a través de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, la ACICAM y la ASOINDUCALS pueden ser uno de los medios de contacto de agentes de ventas en Panamá.

La segunda estrategia propone la búsqueda de un respaldo bancario, a fin de que sirva como intermediario entre el importador y *Calzado DRAKO*. Este tipo de negociaciones es viable

porque se presentan diferentes alternativas de pago a los compradores. Esta estrategia debe estar a cargo de la gerencia de la empresa.

*Calzado DRAKO* deberá crear de manera urgente una página web y un catálogo en inglés/español, además adquirir un empaque liviano, de buena calidad, bajo costo y resistente para ingresar al mercado objetivo. Se recomienda emplear empaques reutilizables que cumplan las normas ambientales, que además de cumplir con el proceso legal, atrae a compradores interesados en la adquisición de *Productos Verdes*. De igual manera, el empaque debe tener colores llamativos y el logo estampado de la empresa, además de la dirección, nacionalidad visibles, para que el cliente pueda familiarizarse con la marca.

La entrevista a compradores y la asistencia a ferias y ruedas de negocios, permitirá aparte de la promoción del producto, entender de manera directa y si los clientes se sienten satisfechos o si por el contrario, presentan observaciones y modificaciones que puedan mejorar los diseños y colores actuales del Botín para caballero propuesto para exportación.

Finalmente el método de balanceo de línea presentado en esta investigación, permitirá conocer y estandarizar los tiempos de producción, para corregir y mejorar los procesos constantemente.

### **10.2.3 Estrategias sobre las condiciones de la demanda**

Las condiciones de la demanda son favorables en todo sentido. Como ya se ha venido expresando en diversos capítulos de este documento, el perfil del comprador Panameño se ajusta a un prototipo informal y se rigen bajo los estándares latinoamericanos, sin dejar a un lado la influencia americana. Por tal motivo, el trato deberá a los clientes deberá manejar un doble perfil.

El manejo de la economía panameña dolarizada (dólar americano), facilita ofrecer un producto de igual rango en precio y calidad a lo que manejan los operadores locales. La sección de ventas será la encargada de actualizar los precios de mercado en Panamá, cuya meta deberá ser la total aceptación del producto en almacenes de cadena, importadores mayoristas, boutiques, vendedores de catálogo y otros.

#### **10.2.4 Estrategias sobre los sectores afines y auxiliares**

Los criterios de selección de proveedores teniendo en cuenta las variables: antigüedad en el mercado, precio, condiciones de pago, plazos de entrega, calidad y control, serán fundamentales con respecto a las estrategias referentes a los sectores afines. Este proceso estará a cargo directo del Jefe de Producción, quién deberá crear un formato de proveedores para agilizar la selección.

Por último, la constante comunicación con entidades como PROCOLOMBIA, ACICAM O ASOINDUCALS, además de consolidadores y asesores locales, facilitará la comercialización del calzado a exportar y abrirá nuevas puertas a mercados potenciales.

#### **10.2.5 Indicadores de gestión**

En el **Cuadro 40** se describen los principales indicadores de gestión propuestos para Calzado DRAKO, como estrategias de incursión al mercado Panameño.

**Cuadro 40. Indicadores de gestión**

<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula Indicador</b>	<b>Frecuencia Medición</b>	<b>Responsable Indicador</b>
<b>Rentabilidad de la empresa</b>	Rentabilidad	Utilidad operativa/capital operativo * 100	Anual	Gerente
<b>Crecimiento de los ingresos</b>	Valoración de ingresos	(Ingresos año actual – Ingresos año anterior)/ Ingresos año anterior * 100	Trimestral	Gerente
<b>Satisfacción de clientes</b>	Clientes satisfechos	Número de clientes satisfechos/Número total de clientes*100	Bimestral	Gerente
<b>Fidelización de clientes</b>	Recompra	Número de compras promedio por cliente	Semestral	Gerente
<b>Ingresar a nuevos mercados</b>	Nuevas líneas de productos	Nueva líneas de productos	Anual	Gerente
<b>Imposición de la marca</b>	Variación de clientes	(Número de clientes año actual)/(Número de clientes año anterior)-1*100)	Anual	Gerente
<b>Diseños innovadores</b>	Variación en desarrollo del producto	((Cantidad de diseños nueva temporada año actual)/cantidad de diseños temporada año anterior)-1)*100	Trimestral	Gerente
<b>Calidad de productos</b>	Porcentaje de productos defectuosos	(Número de productos defectuosos/Número de productos vendidos)*100	Mensual	Gerente
<b>Reducción de costos</b>	Margen operacional	Utilidad de operaciones/ventas netas*100	Anual	Gerente
<b>Satisfacción empleados</b>	Índice de satisfacción de empleados	Número de empleados satisfechos/Número total de empleados*100	Anual	Gerente
<b>Capacitación empleados</b>	Generar nuevas competencias operativas y administrativas en empleados	(#capacitaciones año actual/#capacitaciones año anterior)-1)*100	Anual	Gerente

*Fuente: Autor bajo consulta de la literatura*

### 10.3 Búsqueda de Clientes

Con el aumento de canales de distribución establecidos por organizaciones como PROCOLOMBIA y la apuesta a la diversificación de mercados de productos manufacturados, el calzado de zapaterías tradicionales de Santander ha visto buenos resultados debido a que ha respondido eficazmente a los constantes cambios de la moda, a los patrones de demanda de los consumidores y tendencias.

El canal de promoción a Panamá propuesto para la búsqueda de clientes, sigue la guía o “Ruta Exportadora” planteada por PROCOLOMBIA (2015) para nuevos exportadores. En primera instancia y confirmada la capacidad de Calzado DRAKO para exportar su producto Botín para caballero en cuero y casual, se debe crear un acuerdo de comercialización del calzado a través de importadores mayoristas o minoristas, representantes o distribuidores, seguido de ventas en grandes superficies, es decir, cadenas de almacenes por departamentos y tiendas de calzado. De igual manera están las ventas por catálogo online que van tomando fuerza y permite acceso casi que ilimitado de cualquier tipo de cliente. Incluso, este tipo de ventas por internet, de acuerdo a la “*Guía de Oportunidades PROCOLOMBIA para el departamento de Santander*” (2015), viene registrando desde 2013 un incremento de un 21% de ventas de calzado por internet, alcanzando una participación del 30% en el mercado Panameño, ocasionadas especialmente, por las óptimas políticas de cambio y retorno que concentran un servicio pos venta especializado (PROCOLOMBIA, 2015).

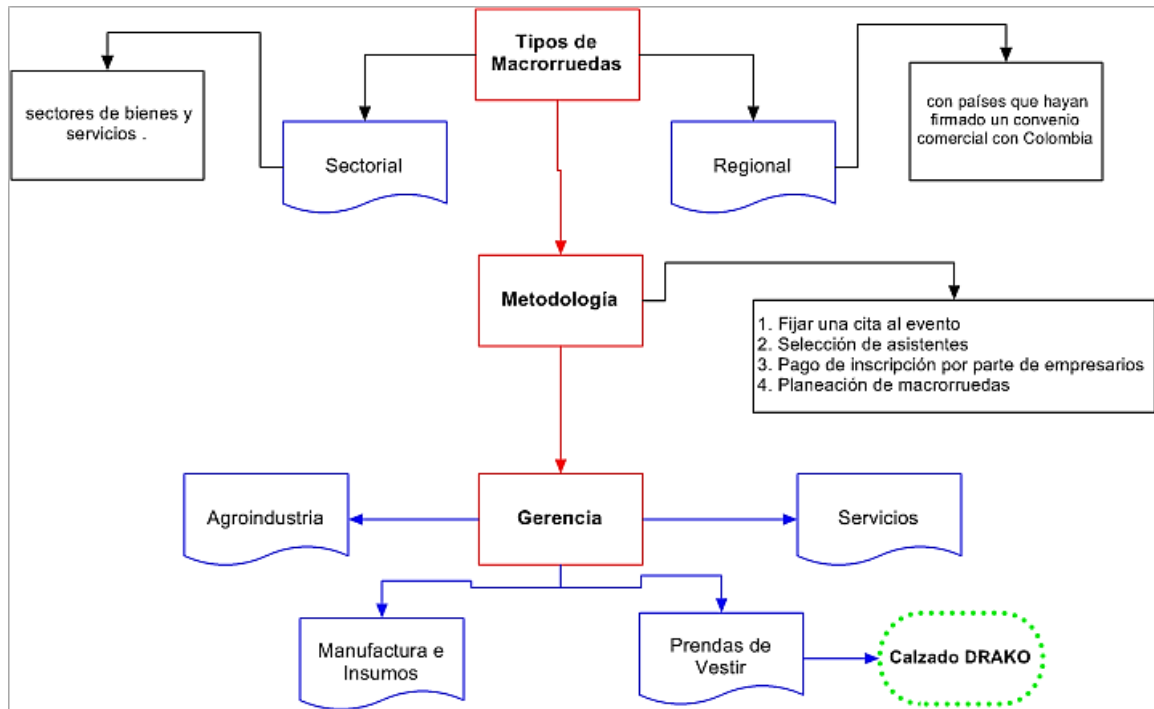
No obstante, aunque para la gran mayoría de comerciantes es más fácil exportar el producto de manera directa, y así evitar los costos por comisiones a intermediarios; para Calzado DRAKO es más factible ingresar al mercado objetivo haciendo uso de intermediarios, acogiéndose a los acuerdos comerciales vigentes entre ambos países, o asistir a ferias y ruedas de negocios que le

represente un contacto directo con mayoristas Panameños, cuyo propósito es ofertar una tarifa más baja del producto.

Cabe resaltar que en Panamá existen normas de protección al igual que en todo Centroamérica. Estas se encuentran contempladas en el *Código de Comercio respecto Agentes de Comercio, Distribuidores y Representantes* (PROCOLOMBIA, 2008).

Entre las principales ruedas de negocio que ofrece PROCOLOMBIA se encuentran las siguientes:

- **Macroruedas de Negocios:** son instrumentos creados por PROCOLOMBIA para que los empresarios de la región logren sacar sus productos y hacer nuevas alianzas que les permitan seguir adelante con sus exportaciones. En la **Figura 16** se indican los tipos de macroruedas existentes. Calzado DRAKO deberá aplicar a macrorruedas enfocadas a prendas de vestir. Entre las más importantes se encuentran el *Encuentro de Negocios IFLS+EICI, Colombiatex de las América y Colombia Moda* (ver **Anexo 4**). A la par de estas macrorruedas, se encuentra el centro de negocios *Expocomer* el cual recibe misiones comerciales de Asia, Europa y el Caribe, lo que permitirá que *calzado DRAKO* pueda interactuar con más de 2500 empresas. Durante la exposición, el centro de negocios organiza entre expositores y compradores de acuerdo al perfil de las empresas participantes a partir de una agenda virtual. Entre las principales áreas de comercio de *Expocomer* se encuentra textiles y accesorios, calzado, alimentos y bebidas, construcción, tecnología, servicios, cosméticos y cuidado personal, entre otros (EXPOCOMER, 2015).



**Figura 16. Tipos de macrorruedas**

*Fuente: Autor a partir de la información publicada por PROCOLOMBIA*

Finalmente las técnicas claves de mercadeo para tener un buen desempeño en el mercado

Panameño son: servicio al cliente, reconocimiento de la marca y empaque atractivo

(PROCOLOMBIA, Guía para exportar a Panamá, 2008).

#### 10.4 Mecanismo de familiarización con el mercado externo

Para lograr el ingreso de los productos de Calzado DRAKO al mercado panameño, es necesario definir estrategias que impulsen la visualización del producto y el conocimiento de sus características y estándares de calidad. Según el capítulo *Cultura de Negocios* descrito en el informe *Guía para exportar a Panamá* (PROCOLOMBIA, 2008), existe una *Ética de Negocios* en la cual se indica que los panameños son generalmente relajados, fáciles de llevar e informales; no obstante, están más acostumbrados a las normas norteamericanas de negocios. Por lo tanto, se debe

seguir una promoción similar a las estrategias utilizadas por USA, como son: presentación de catálogos, ruedas de negocio y páginas web.

Cabe resaltar que el mismo informe asegura que los valores de la población panameña aún conservan la importancia en las relaciones personales, es decir, los panameños todavía gastan tiempo y esfuerzo para establecer una buena *relación personal* antes que una *relación de negocios*. Esta característica obliga al promotor de *Calzado DRAKO* manejar un perfil idóneo en relaciones interpersonales, que facilite la presentación de muestras del producto (Botín para caballero).

Los costos de promoción y publicidad para tal fin, debe ser establecido por *Calzado* teniendo en cuenta:

1. Catálogo
2. Página web
3. Manejo de redes sociales a través de un community manager
4. Participación a ferias, ruedas de negocios y visitas a clientes potenciales

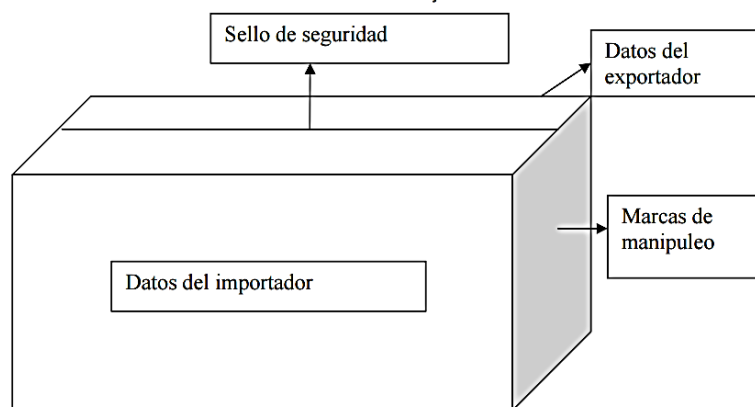
Los 4 factores señalados anteriormente deben ser presentados en Español/Inglés, siendo el inglés el segundo idioma con más influencia en Panamá.

#### **10.4.1 Empaque y Etiquetado**

Según *La Guía de Exportación a Panamá* (PROCOLOMBIA, 2008), los productos en cuero deben envolverse en papeles suaves o tela para evitar el deterioro; posteriormente se deben empaquetar individualmente en cajas plegadizas para prevenir su deformación. De tal manera que el empaque cumpla la función comercial, facilitando la exhibición del producto y estimulando al consumidor.

Las cajas a su vez deben ser empacadas en cajas de cartón con capacidad hasta de 45 libras. Actualmente, *Calzado DRAKO* maneja una caja de cartón individual para la referencia Botín para caballero con las siguientes dimensiones: 27,5 cm de ancho, 40cm de largo y 10cm de alto como se observa en el **Anexo 2.1**. El peso de caja con el par de botines es de 380gr. Dicha caja, se debe distinguir por llevar en su base en la parte frontal el logo de la empresa *Calzado DRAKO*.

El empaque terciario (**Figura 17**) cuyo material de cartón de alta densidad con capacidad de agrupación de 36 pares, tendrá las marcas de identificación exigidas, para proporcionar información importante del importador y del exportador (**Figura 18**).



**Figura 17. Embalaje terciario**

*Fuente: Autor a partir de la información publicada por PROCOLOMBIA*

**DATOS DEL IMPORTADOR**

DESTINATARIO	
DIRECCION	
CIUDAD	
PAIS	
TELEFONO	
E.MAIL	
NUM. DE CAJA	
PESO	

**DATOS DEL EXPORTADOR**

REMITENTE	
DIRECCION	
CIUDAD	
PAIS	
TELEFONO	
E.MAIL	

**Figura 18. Datos del importador y exportador en el embalaje**

*Fuente: Autor a partir de la información publicada por PROCOLOMBIA*

**Información Adicional:** la información adicional que aparece en el empaque o embalaje se trata del puerto de salida, puerto de entrada, peso bruto, peso neto, dimensiones de la caja, entre otros. Todos los productos que sean para la venta en Panamá y sean producidos en el exterior, deben mostrar en sus contenedores, cubiertas, sellos o empaques, el contenido, los ingredientes, la forma del producto, propiedades físicas y químicas, fecha de vencimiento, número de lote, dirección y nombre del fabricante.

Los sellos deben estar en español o inglés, la etiqueta del calzado debe informar sobre el material utilizado en la fabricación de todas las partes del calzado. La etiqueta debe ser visible y bien fijada y nombrar al menos el 80% de la composición del material.

## 10.5 Lista de Chequeo

### 10.5.1 Instrumentos de pago que puede utilizar el exportador

Actualmente existen varias estrategias que puede implementar *Calzado DRAKO* como se muestra en el **Cuadro 41**.

De acuerdo a las opciones de pago para las operaciones de comercio exterior, se observa que los instrumentos *Cobranzas Documentarias* y *Crédito Documentario* son los de menor riesgo para *Calzado DRAKO* como se observa en el **Cuadro 41** y se corrobora en la **Figura 19** sobre los *Riesgos y seguridad en los tipos de medio de pago* según *Bancoldex*, no obstante, se debe estar al tanto de todas las opciones para la comercialización.

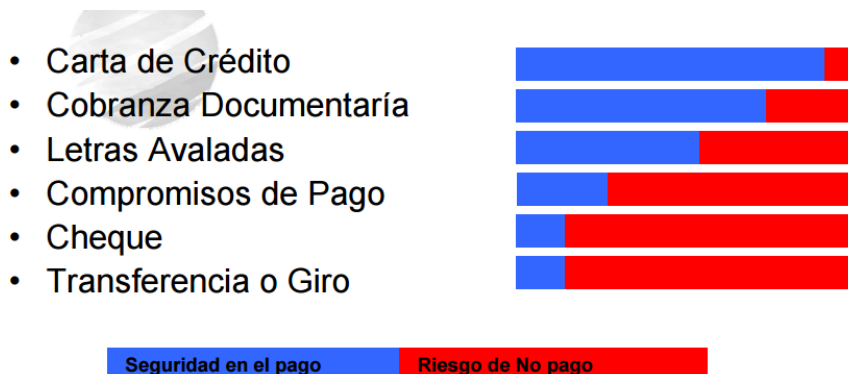
Para el caso *Cobranzas Documentarias* el exportador da instrucciones a una entidad bancaria, que actúa como *Remitente* para que otro *Banco* en el exterior tramite el cobro de valores ante el importador, con el único cobranza están definidas en la **Figura 20**.

**Cuadro 41. Instrumentos de pago**

Modalidad	Características	Riesgos/Desventajas	Usos
<b>Pago Anticipado</b>	El importador antes del embarque sitúa en la plaza del exportador el importe de la compra venta.	Representa muchos <b>riesgos</b> para el <b>comprador</b> ; quien queda totalmente a merced de la buena fe del vendedor, quien eventualmente y hasta deliberadamente puede demorar indebidamente el envío de las mercancías o simplemente en el peor de los casos no hacerlo.	El de esta modalidad es excepcional, cuando por ejemplo el vendedor domina el mercado por ser el único proveedor del producto.
<b>Pago Directo</b>	Se constituye cuando el importador efectúa el pago directamente al exportador y/o utiliza a una entidad para que se efectúe este pago sin mayor compromiso por parte de esa entidad. Los medios de pago más comunes para pagos directos son el cheque, la orden de pago, el giro o la transferencia.	Solo hay <b>seguridad</b> para el <b>comprador</b> , puesto que los medios de pago directos son utilizados normalmente cuando las condiciones de pago son al contado, en cuenta corriente o a consignación. El pago directo representa una cierta forma de anticipación con la variante de que quien recibe toda la ventaja es el comprador, quedando el vendedor en absoluta inferioridad, pues debe enviar las mercancías y esperar el pago hasta que estas hayan llegado a destino.	Puede suceder que el importador retire las mercancías y demore deliberada e indebidamente el pago, o que finalmente no lo realice, con graves pérdidas para el exportador quien, en el mejor de los casos tendrá que hacer regresar los bienes a su destino, asumiendo costos no previstos, con lo cual habrá sufrido una pérdida efectiva. En esta modalidad no existen garantías, la intervención de un banco queda limitada a facilitar un giro bajo instrucciones del cliente.
<b>Cobranzas Documentarias</b>	Se definen como el manejo por los bancos de documentos que pueden ser financieros o comerciales; según las instrucciones que reciban, con el fin de lograr el cobro y/o la aceptación de documentos financieros.	Hay mucha <b>seguridad</b> para el <b>exportador o vendedor</b> puesto que emplea la modalidad <i>Pago a la Vista</i> , en el cual, el banco que cobra presenta los documentos al comprador, quien hace el pago y obtiene los documentos para la entrega de la mercancía. Este método es favorable al exportador puesto	La <i>Cobranza Documentaria</i> representa menos riesgos que el pago directo y el anticipado ya que en esta modalidad intervienen uno o más bancos, pero dicha intervención

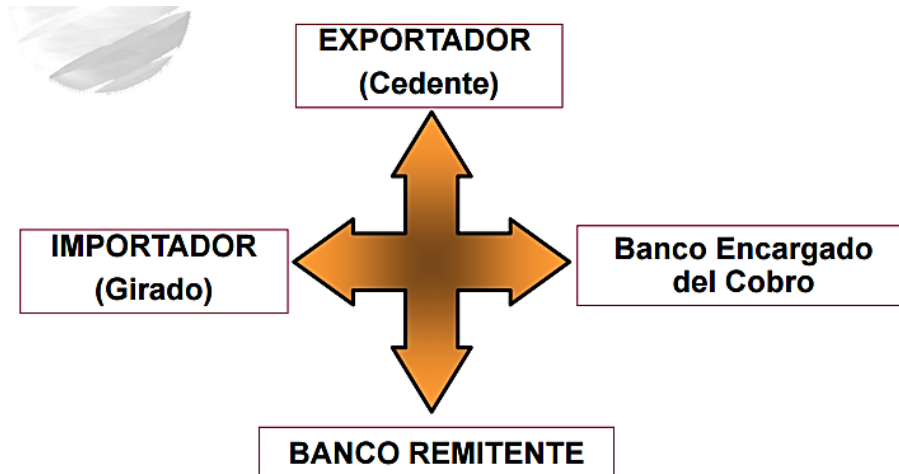
	<p>El exportador entrega sus documentos a un banco para que éste, bajo las instrucciones recibidas, maneje y entregue los documentos al comprador previo pago y/o aceptación.</p>	<p>que, indirectamente, mantiene el control de los documentos hasta que el comprador externo haga el pago.</p> <p>De igual manera, con la modalidad <i>Aceptación a la vista de letra de cambio</i> (Documentos contra Aceptación): en este caso el banco que cobra entrega los documentos al comprador al aceptar éste la letra de cambio, es decir su obligación de realizar el pago en una fecha establecida.</p>	<p>no constituye una garantía en el cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato de compra venta acordada entre las partes.</p>
<p><b>Crédito Documentario</b></p>	<p>La Carta de Crédito o Crédito Documentario, ocupa el lugar de privilegio entre los medios de pago para operaciones de compra venta Internacionales de mercancías, no sólo por las seguridades que ofrece, sino porque mediante su uso se consigue un equilibrio entre los riesgos de tipo comercial que asumen las partes que intervienen en la compra-venta internacional.</p>	<p>Este método de pago se considera de <b>bajo riesgo</b> porque el banco expedidor tiene la obligación legal de pagar, siempre y cuando se presenten todos los documentos requeridos y se cumplan todos los términos estipulados en el contrato.</p>	<p>Se aconseja elegir el pago anticipado, porque aunque es riesgoso para el importador es un mercado nuevo, por lo tanto el importador paga el 50% inicialmente para la fabricación de la producción y el otro 50% para el despacho. De igual manera se pueden otorgar créditos dependiendo de la capacidad de endeudamiento y las garantías de las empresas.</p>

Fuente:



**Figura 19. Riesgos y seguridad en los tipos de medio de pago según Bancoldex**

Fuente: (BANCOLDX, 2010)



**Figura 20. Partes que intervienen en la cobranza**

*Fuente: (BANCOLDEX, 2010)*

En cuanto al *Crédito Documentario* o *Carta de Crédito*, Bancoldex ofrece una alternativa de *Carta de Crédito Stand By*, en el cual la entidad se abstiene de dar viabilidad al negocio, hasta que conozca y apruebe el texto de garantía como se observa en el esquema del **Anexo 4**

Para este proceso, el exportador debe emitir una *L.U.C* (Letras Únicas de Cambio amparadas a la Standby para cancelarle al exportador), las cuales deben estar aceptadas por el comprador (representante legal). El formato de *Letra Avalada* empleada por Bancoldex se encuentra en el **Anexo 4**.

### **10.5.2 Proceso operativo legal de exportación**

El proceso operativo legal para la exportación a Panamá está regulado por normas ambientales, restricciones y requerimientos especiales, los cuales deben estar aprobado por el Ministerio de Comercio e Industria de Panamá. Los principales pasos para el proceso de exportación ante las instituciones se lista a continuación:

- 2 Originales del Certificado de Cámara de Comercio actualizados con fecha no superior a 3 meses.
- Fotocopia Resolución de facturación emitida por la DIAN
- Fotocopia del R.U.T. en la casilla 53 deberá aparecer el código 10 que lo identifica como usuario aduanero.  
En la casilla 54 debe aparecer el código 22 que los identifica como exportador y el código 23 que lo identifica como importador.
- Fotocopia de la cédula de ciudadanía del representante legal de la empresa.
- Factura comercial en original y dos copias liquidada en Dólares. (Para los países de habla hispana la factura se elaborará en Español. Para los países con idioma diferente al Español la factura se elaborará en Inglés). Por Resolución 4240 Art. 188 que hace referencia al literal B del Artículo 121 del Decreto 2685 de 1999 la factura emitida para ventas a otros países deberá contener además de los datos normales que incluye:
  - Descripción del producto
  - Referencias
  - Cantidad
  - Precio unitario y valor total
- Los siguientes datos:
  - Valor total de la factura descrito en letras
  - Datos de peso neto y peso bruto de la mercancía
  - Cantidad de embalajes
  - Moneda de negociación (Dólar Americano) y sistema de negociación internacional de conformidad con los términos comerciales regulados por la Cámara de Comercio

Internacional "INCOTERMS" (ExWork, F.O.B., F.C.A., C.I.F., C.F.R., D.A.F., entre otros).

- Lista de empaque elaborada en Original y Copia
- Original del certificado de origen debidamente autorizado por Mincomercio (Se emite de acuerdo al país que lo requiera). Para obtener la aprobación de éste documento, Mincomercio requiere que se tramite el formato 02 que corresponde al registro de Oferta Exportable y Determinación de Origen que le permitirá a dicha entidad asignar los criterios de origen de acuerdo al país hacia donde se proyecten las exportaciones, los cuales se plicarán en el certificado de origen respectivo, que les permitirá obtener el beneficio del no pago de aranceles en los países con los cuales Colombia tiene convenios de manera Unilateral, Bilateral o Multilateral según sea el caso.
- Mandatos de acuerdo a modelos adjuntos elaborados en papel membreteado de la empresa que realiza el despacho de mercancías.
- Fichas técnicas emitidas por los fabricantes de las telas en donde identifiquen la composición, acabado y el tipo de tejido de las telas con que son fabricados los bienes exportables (Para el caso de exportación de confecciones hacia México).
- Para las Comercializadoras Internacionales (C.I.) o empresas que comercialicen productos de terceros, deberán obtener una carta de autorización por parte del productor de los **Bienes Exportables** para su respectiva comercialización en mercados Externos; Se deberá adjuntar una fotocopia del formulario 02 que corresponde a **Registro de Oferta Exportable y Determinación de Origen** que fue radicado por parte del producto ante el Mincom ex, además de hacer de igual forma la inscripción del producto el exportador final.

### 10.5.3 Transporte, planeación y costos de envío:

1. **Aduana y Transporte:** la ciudad aduanera para este proceso de exportación será la ciudad de Bucaramanga, puesto que es la ciudad donde se encuentra la mercancía. Existen empresas locales como *Alltrans LTDA* (Figura 21) especialistas en el manejo de exportaciones e importaciones que incluye servicios como: asesoría, documentación, manejo de seguros y trámites de Aduana, inspecciones, aforos y transporte internacional de carga (Figura 21). De igual manera, la ACICAM (*Asociación Colombiana de Industriales de Calzado, el Cuero y sus Manufacturas*) le otorgó un premio en 2006 por su compromiso con la internacionalización del sector.



**Figura 21. Alltrans Ltda**

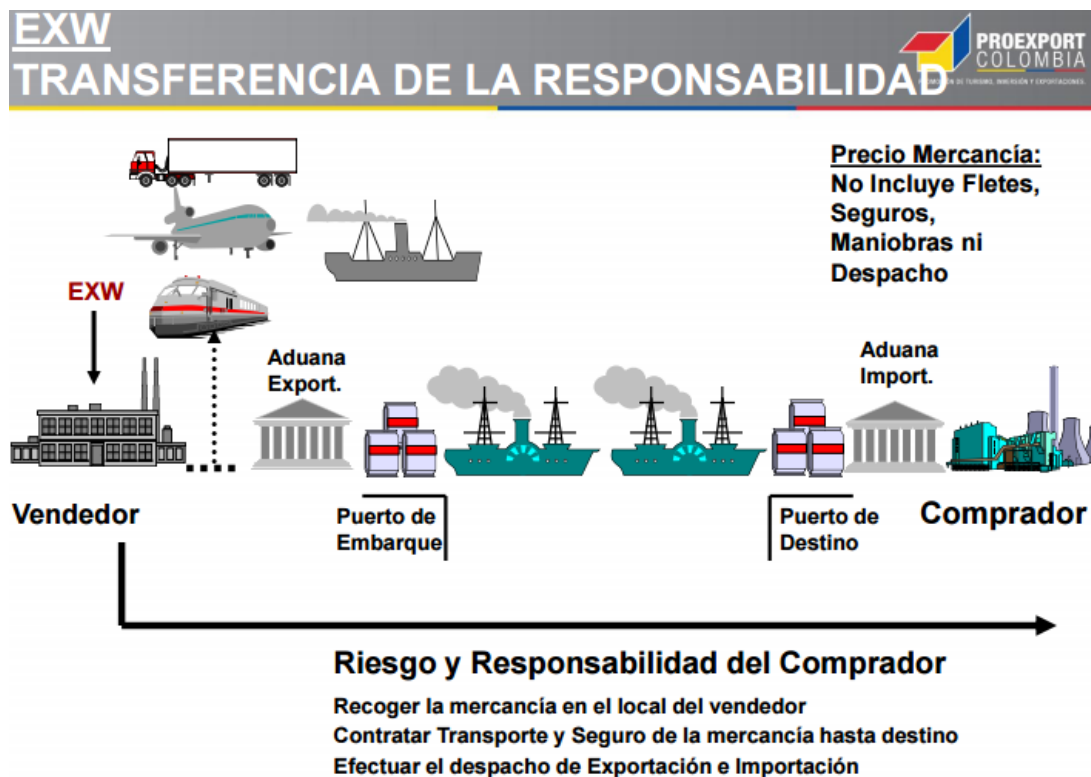
*Fuente: alltransltda.com*

La organización, cuenta con agentes de carga (forwarders) y agencia de Aduanas asociadas del nivel 1 y 2 en las principales ciudades de Colombia que incluye: Bogotá, Medellín, Cali, Cúcuta, Bucaramanga, Barranquilla, Cartagena y Buenaventura. En las fronteras: Cúcuta e Ipiales (Alltransltda, 2015).

La aduana se encarga de realizar los tipos de aforo, tanto físico como documental, constatando que los datos diligenciados en los documentos concuerden con las características de la mercancía. Debido a que durante todo el proceso la mercancía debe pasar por diferentes etapas y locaciones, está expuesta a daños, saqueos o pérdida, se debe cancelar un seguro, que está incluido en el monto que se cancela a las compañías transportadoras

2. **Planeación Logística:** se sugiere que la exportación hacia Panamá sea realizada bajo el concepto de *Incoterm* EXWORK (EXW) (puesto en fábrica); de manera que *Calzado DRAKO* no asuma ningún gasto de transporte ni seguro tanto nacional como internacional. De hecho, el informe *Capacitación Pymes Misión Dallas* (PROCOLOMBIA,2012) indica que EXW hace parte del grupo de *Inconterms* para cualquier modo de transporte (**Figura 22**).

En conclusión, la responsabilidad de *Calzado DRAKO* como vendedor se reduce a proporcionar la mercancía convenientemente empacada y embalada, además de entregar la mercancía y la comunicación de los costos y riesgos respectivos al comprador.



**Figura 22. Modalidad Exwork (EKW)**

*Fuente: procolombia.com*

Por otro lado, el transporte usado para llevar la mercancía a exportar de la ciudad de Bucaramanga a Ciudad de Panamá es aéreo, debido a que sí se realiza vía marítima se

deberá incluir el costo de envía Bucaramanga a una ciudad portuaria nacional (Barranquilla, Buenaventura, Cartagena, Santa Marta). La trayectoria será Bucaramanga-Ciudad de Panamá; y el destino final de la mercancía es el *Aeropuerto Internacional de Tocumen*, el cual es el único habilitado por aduana.

## 11. Conclusiones

De acuerdo al diagnóstico sobre la capacidad de producción de *Calzado DRAKO* presentado en el capítulo 8 de este estudio, se determinó que la empresa cumple con los requerimientos básicos para cumplir el plan exportador propuesto en el capítulo 10; teniendo en cuenta el volumen de producción, la infraestructura física, administrativa y financiera. Entre las ventajas más notorias, se distingue que la empresa se encuentra registrada en Cámara de Comercio de Bucaramanga y tienen una larga trayectoria de fabricación; de igual manera, posee una imagen corporativa posicionada a nivel local y nacional como lo demuestran los registros de volumen de ventas de 2014 descrito en el **Cuadro 15**. A partir de este volumen de ventas, se identificó claramente que el producto *Botín para hombre* es el más comercializado por *Calzado DRAKO*, el cual corresponde al 70% de las ventas anuales.

El estudio de capacidad de producción de *Calzado DRAKO* empleando el método de balanceo de línea presentado en el **Cuadro 18**, demostró que la fábrica produce 1280 pares de zapatos

mensuales en 8 horas reglamentarias. No obstante, para aumentar dicha capacidad, se hace necesario contratación adicional y extensión de horarios de trabajo para cumplir con la demanda internacional.

El país objetivo para la exportación del botín para caballero se eligió bajo cinco criterios primordiales de selección: exportaciones e importaciones Colombia/Panamá en los últimos tres años, idioma, cultura, acuerdos comerciales y recomendaciones de la Gerencia de *Calzado DRAKO*. A todo esto se sumó los indicadores de logística, siendo Panamá el país con mayor puntaje en comparación con Perú y Ecuador.

La información geográfica, social, económica y rutas de Panamá apuntaron a que se debe ejecutar un plan exportador con penetración en el mercado a partir de un representante de ventas con manejo del idioma inglés, ya sea interno a *Calzado DRAKO* o externo; además de la frecuente asistencia a ferias y eventos claves como los expuestos en el **Anexo 4**. Por otro lado, se concluyó que el envío de la mercancía se debe realizar bajo el concepto de *Incoterm EXWORK (EXW)* (puesto en fábrica); de manera que *Calzado DRAKO* no asuma ningún gasto de transporte ni seguro tanto nacional como internacional.

Finalmente, entre los indicadores de gestión más importantes que deberá evaluar la gerencia de *Calzado Drako*, se encontraron los correspondientes a la rentabilidad, valoración de ingresos, clientes satisfechos, recompra y variación de clientes, nuevas líneas de calzado y cantidad de productos defectuosos, sin dejar a un lado los índices de satisfacción de empleados; con el propósito de generar nuevas competencias operativas y administrativas en el departamento humano de la empresa.

## 12. Recomendaciones

Se recomienda aumentar la contratación de empleados durante los meses de Enero y Febrero, caracterizado como meses dedicados totalmente a la fabricación (como se observó en el **Cuadro 12**). Dicha contratación se deberá fortalecer especialmente en la etapa de solado, que es la etapa más lenta del proceso de producción. De esta manera se podrá dar cumplimiento a la demanda actual y futura.

Se recomienda implementar el balanceo de línea con el propósito de optimizar los tiempos de producción y tener ideas claras de la cantidad de operarios y maquinas necesarias para cumplir con la demanda actual y futura.

Debido a que la diferencia de puntuación calculada en la *matriz de selección de países* de Panamá con respecto a los otros dos países analizados (Perú y Ecuador) es baja, se recomienda posterior a consolidar el proceso de exportación a Panamá, diseñar un plan de exportación para Perú y Ecuador como mercados objetivos a corto plazo.

Establecer un presupuesto de inversión para la promoción y ejecución del plan exportador.

Se recomienda consultar frecuentemente la página de web de PROCOLOMBIA, en la cual se publica el calendario de las principales ruedas de negocio de interés para *Calzado DRAKO*, además de modificaciones o reajustes en aspectos legales, de logística u otros, de los procesos de exportación/importación para Colombia.

Hacer uso de las propuestas como lo son los indicadores que permiten conocer el estado actual de la empresa.

### 13. Referencias

- Cámara de comercio de Bucaramanga. (2007). *Exportaciones de Santander: enero-julio 2007*. Bucaramanga.: Cámara de comercio de Bucaramanga.
- Exposición comercial internacional. (2014). *expocomer*. Recuperado el 28 de junio de 2014, de <http://expocomer.com/es/>
- Abril, C. (2010). *Diseño del plan exportador para la comercialización de gránulos de tereftalato de polietileno (PET) para la empresa PRETECOL S.A.* Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana.
- ACICAM. (2009). *Informe cómo va el sector*. Bogotá: ACICAM.
- ACICAM. (2013). *Informe cómo va el sector*. Bogotá: ACICAM.
- ACICAM. (15 de Mayo de 2015). *Resumen Ejecutivo "Combate al contrabando puntos para una agenda interinstitucional"*. Obtenido de <http://www.portaldelcuero.com/informa/informa22.asp>
- Alltransltda. (12 de Diciembre de 2015). <http://www.alltransltda.com/nosotros.html>. Obtenido de <http://www.alltransltda.com/nosotros.html>
- Altahona, T., & Santisteban, D. (2008). *Análisis de las empresas productoras y comercializadoras de calzado en Santander*. Bucaramanga: Universitaria de Investigación y Desarrollo.
- Angarita, D. (2009). *Plan exportador de calzado moda class hacia Panamá*. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana.

- Autoridad de Turismo de Panamá. (2014). *Gobierno Nacional Republica de Panamá*. Recuperado el 22 de Junio de 2014, de <http://www.ipat.gob.pa>
- Banco de la Republica. (2008). *Boletín económico Regional*. Bogotá: Banco de la República.
- BANCOLDEX. (2010). *Alternativas de Financiación para el Alternativas de Financiación para el. BANCOLDEX*.
- Barón, C., & Mayorga, J. (2012). *Análisis y caracterización del subsector del calzado en el área metropolitana de Bucaramanga*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Baroni, C. A. (2012). *Análisis y Caracterización del Subsector Calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Carazo, P. C. (2011). *Promoción de Exportaciones (El caso de las Pymes del Caribe Colombiano)*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Casson, B. &. (1979). *A Theory of International Operations*”, en Chertman, J.P., y Leontiadis, J. (Eds.). North-Holland, Amsterdam: European Research in International Business.
- Colombia, P. (2012). *Proexport Colombia*. Recuperado el 12 de Febrero de 2014, de [www.combiatrade.com.co](http://www.combiatrade.com.co)
- CONFECAMARAS. (12 de Diciembre de 2000). *Registro único empresarial y social cámara de comercio*. Recuperado el 05 de Febrero de 2014, de [www.rues.org.co](http://www.rues.org.co)
- CONFECAMARAS. (2012). *Registro único empresarial y social cámaras de comercio*. Recuperado el 10 de Febrero de 2014, de [www.rues.org.co](http://www.rues.org.co)
- Cotrina, S. (Junio de 2007). *Mailxmail*. Recuperado el 17 de Febrero de 2014, de [www.mailxmail.com](http://www.mailxmail.com)
- DANE. (2011). *Informe de coyuntura económica regional departamento de Santander*. Bogotá: Banco de la República.
- Dávila, M. A. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Delgado, C., & Torres, J. (2012). *Análisis y caracterización del subsector del calzado en el área metropolitana de Bucaramanga*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- EXPOCOMER. (22 de Noviembre de 2015). *Exposición Comercial Internacional*. Obtenido de <http://expocomer.com/es/>
- Exterior, M. d. (25 de Mayo de 2015). *Ministerio de Comercio Exterior*. Obtenido de [www.banrepultural.org](http://www.banrepultural.org)
- Flórez, J. (2007). *Cómo crear y dirigir la nueva empresa: qué es EXPOPYMES*. ECOE Ediciones.

FOES. (2012). *Plan de exportación*. Bogotá: FOES.

*freelance Colombia*. (s.f.). Recuperado el 17 de Febrero de 2014, de [www.freelancecolombia.com](http://www.freelancecolombia.com)

González, A. P. (2014). *Propuesta Teórica para la Reingeniería del Proceso Admnsitrativo de la Empresa de Calzado Drako, de la Ciudad de Bucaramanga*. Bucaramnga: Universidad Pontificia Bolivariana.

Gonzalez, F. (2010). *Diseño del plan exportador para la empresa DELILAC en la línea de quesos frescos*. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana.

IMEBU. (2010). *Industria del calzado y su visualización internacional. Centro de desarrollo empresarial*. Bucaramanga: IMEBU.

INEC. (2012). *Importaciones y exportaciones de mercaderías de Panamá*. Recuperado el 26 de junio de 2014, de [www.contraloria.gob.pa](http://www.contraloria.gob.pa)

Kindleberger. (1969). *American Business Abroad*. New Haven: Yale University .

Mattson, J. y. (1988). *Internationalization in industrial systems- a network approach*. Londres: Strategies in Global Competition.

Ministerio de Comercio Exterior. (05 de Diciembre de 2000). *Ministerio de Comercio Exterior*. Recuperado el 16 de Febrero de 2014, de [www.banrepcultural.org](http://www.banrepcultural.org)

Ministerio de comercio, i. y. (2014). *Ministerio de comercio, industria y turismo de Colombia*. Recuperado el 20 de junio de 2014, de [www.mincit.gov.co](http://www.mincit.gov.co)

Misionpyme. (2005). *Misionpyme*. Recuperado el 17 de Febrero de 2014, de [www.misionpyme.com](http://www.misionpyme.com)

Muther, R. (1973). *Systematic layout planning*. Boston: Cahners books.

Ospina, A. (2010). *Plan exportador para la empresa Gloria Serrano*. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana.

Peñafiel, J. (2013). *Plan de negocios para una exportadora de uva de mesa al mercado chino*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Pérez, J. H. (2014). *Diseño del Plan Exportador para la Comercialización del Calzado Masculino Marca Bisón*. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana.

Piñeros, M. A. (2009). *Estudio de Medición Potencial Exportador de la Empresa de Calzado Manufactura Hortúa Leal (MHL)*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Portafolio. (13 de Febrero de 2012). *Portafolio.co*. Recuperado el 20 de Junio de 2014, de [www.portafolio.co](http://www.portafolio.co)

PROCOLOMBIA. (2008). *Guía para exportar a Panamá*. PROCOLOMBIA.

- PROCOLOMBIA. (2012). *Capacitación Pymes Mision Dallas*. PROCOLOMBIA.
- PROCOLOMBIA. (2014). *Guía Cómo Exportar*. PROCOLOMBIA.
- PROCOLOMBIA. (2015 de Noviembre de 2015). *La guía de oportunidades PROCOLOMBIA, para vender más en el mercado internacional - Santander*. Obtenido de [http://www.procolombia.co/sites/default/files/santander\\_imprimir.pdf](http://www.procolombia.co/sites/default/files/santander_imprimir.pdf)
- PROCOLOMBIA. (2015). *Perfil Logístico de Exportación a Panamá*. PROCOLOMBIA.
- PROCOLOMBIA. (25 de Mayo de 2015). *PROCOLOMBIA*. Obtenido de <http://www.procolombia.co/node/1141>
- PROCOLOMBIA. (12 de Octubre de 2015). *PROCOLOMBIA*. Obtenido de <http://www.procolombia.co/multimedia/video/tutorial-sistema-de-informacion-comercial-siic>
- PROEXPORT. (05 de Diciembre de 2000). *PROEXPORT*. Recuperado el 14 de Febrero de 2014, de [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)
- PROEXPORT. (05 de Diciembre de 2000). *PROEXPORT Colombia*. Recuperado el 15 de Febrero de 2014, de [www.colombiatrade.com.co](http://www.colombiatrade.com.co)
- PROEXPORT. (05 de Septiembre de 2002). *PROEXPORT*. Recuperado el 17 de Febrero de 2014, de [www.proexport.gov.co](http://www.proexport.gov.co)
- PROEXPORT. (2013). *PROEXPORT*. Recuperado el 17 de Febrero de 2014, de [www.proexport.com](http://www.proexport.com)
- PROPais. (05 de Diciembre de 2000). Recuperado el 16 de Febrero de 2014, de [www.propais.org.co](http://www.propais.org.co)
- PROPAÍS. (2013). *Sector de cueros en Colombia*. Bogotá: Propaís.
- República, B. d. (2013). *Boletín Económico Regional Centro Oriente: Panorama Económico Regional*. Bogotá: Banco de la República.
- Rialp, A. (2001). *“Conceptual Frameworks on SMEs’ Internationalization: : Past, Present, and Future Trends of Research”*. Amsterdam: Elsevier Inc.
- Rodriguez, A., & Torres, J. (2009). *Diseño del plan exportador para la empresa comercializadora IVISA G&R LTDA*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Salazar, B. (2013). *ingenieros industriales*. Recuperado el 05 de Agosto de 2014, de [www.ingenierosindustriales.jimdo.com](http://www.ingenierosindustriales.jimdo.com)
- Sánchez, I. G. (2003). *“La Formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas”*. Capítulo II. Tesis Doctoral. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

- Santos, M. A. (2009). *Caracterización Competitiva de las Empresas Exportadoras del Sector Calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana*. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Serrano, T. (2008). *Plan estratégico exportador de suelas de calzado deportivo masculino de la empresa ANDES GROUP LTDA, hacia Panamá*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Sierra, A. G. (14 de Mayo de 2015). *Periódico El País*. Obtenido de <http://historico.elpais.com.co/paisonline/notas/Agosto142005/A1314N1.html>
- Turismo, M. d. (2009). *Plan Estratégico Expotador*. Bogotá: Ministerio de Comercio Industria y Turismo .
- Vernon. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*.

## **14. Anexos**

## Anexo 1. Matriz de preselección de países

	INFORMACION	PANAMÁ					PERÚ					ECUADOR					
		PONDERACION		PUNTA	RESULTADO		PONDERACION		PUNTA	RESULTADO		PONDERACION		PUNTA	RESULTADO		
		GRUPO	INDIVIDUAL	JE	GRUPO	TOTAL	GRUPO	INDIVIDUAL	JE	GRUPO	TOTAL	GRUPO	INDIVIDUAL	JE	GRUPO	TOTAL	
INDICADORES ECONOMICOS	PIB 2013 USD (miles de millones)	406180,00%		0,20	2	0,40			0,20	4	0,80			0,20	3	0,60	
	PIB Per cápita 2013 USD	9534,41		0,20	3	0,60			0,20	2	0,40			0,20	2	0,40	
	Crecimiento PIB	10,6%		0,15	5	0,75			0,15	4	0,60			0,15	4	0,60	
	Tasa de desempleo	4,00%		0,10	5	0,50			0,10	3	0,30			0,10	2	0,20	
	Tasa de inflación	5,7%		0,15	1	0,15			0,15	2	0,30			0,15	1	0,15	
	Tipo de cambio en el dólar	N.A		0,10	5	0,50		1Dólar= 3,2420 nuevos soles	0,10	4	0,40			0,10	5	0,50	
	Moneda	Dólar estadounidense		0,10	5	0,50		Nuevo sol	0,10	4	0,40			Dólar estadounidense	0,10	5	0,50
<b>TOTAL</b>		<b>0,30</b>	<b>1,00</b>	<b>3,40</b>	<b>1,02</b>			<b>0,30</b>	<b>1,00</b>	<b>3,20</b>	<b>0,96</b>			<b>0,30</b>	<b>1,00</b>	<b>2,95</b>	<b>0,89</b>
CULTURA	Idioma	Español		0,30	5	1,50			0,30	5	1,50			0,30	5	1,50	
	Población 2015	3 987 000 habitantes		0,25	3	0,75			0,25	5	1,25			0,25	4	1,00	
	Preferencias en calzado	Calzado casual		0,35	5	1,75			0,35	5	1,75			0,35	5	1,75	
	Religión	Católica Romana		0,05	5	0,25			0,05	5	0,25			0,05	5	0,25	
	Clima	Tropical		0,05	5	0,25			0,05	5	0,25			0,05	5	0,25	
<b>TOTAL</b>		<b>0,05</b>	<b>1,00</b>	<b>4,50</b>	<b>0,23</b>			<b>0,05</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>0,25</b>			<b>0,05</b>	<b>1,00</b>	<b>4,75</b>	<b>0,24</b>
COMERCIO EXTERIOR	EXPORTACIONES 2012 FOB USD	1896,01		0,05	5	0,25			0,05	4	0,20			0,05	5	0,25	
	EXPORTACIONES 2013 FOB USD	2004,39		0,05	5	0,25			0,05	4	0,20			0,05	5	0,25	
	EXPORTACIONES 2014 FOB USD	2101,55		0,05	5	0,25			0,05	4	0,20			0,05	5	0,25	
	Barreras arancelarias	0% (zona de libre comercio).		0,25	5	1,25			0,25	5	1,25			0,25	5	1,25	
	Otros impuestos	0% (acuerdo comercial entre Panamá y Colombia).		0,20	5	1,00			0,20	5	1,00			0,20	5	1,00	
	Acuerdos comerciales	Acuerdo comercial entre Panamá y Colombia.		0,25	4	1,00			0,25	4	1,00			0,25	4	1,00	
	IMPORTACIONES 2012 FOB USD	7 567,2		0,05	5	0,25			0,05	4	0,20			0,05	5	0,25	
	IMPORTACIONES 2013 FOB USD	8 138,4		0,05	5	0,25			0,05	4	0,20			0,05	5	0,25	
	IMPORTACIONES 2014 FOB USD	8 204,1		0,05	5	0,25			0,05	4	0,20			0,05	5	0,25	
	<b>TOTAL</b>		<b>0,35</b>	<b>1,00</b>	<b>4,75</b>	<b>1,66</b>			<b>0,35</b>	<b>1,00</b>	<b>4,45</b>	<b>1,56</b>			<b>0,35</b>	<b>1,00</b>	<b>4,75</b>
EMPRESARIO	POSIBLES NEGOCIOS	Aprovechamiento de acuerdos comerciales.		0,50	5	2,50			0,50	5	2,50			0,50	5	2,50	
	PERCEPCIÓN	Conocimiento de constantes exportaciones de calzado.		0,50	5	2,50			0,50	5	2,50			0,50	5	2,50	
	<b>TOTAL</b>		<b>0,20</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>1,00</b>			<b>0,20</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>1,00</b>			<b>0,20</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>



## Anexo 2. Fábrica CALZADO DRAKO

### Anexo 2. 1 Sección de Embalaje



Anexo 2. 2



Anexo 2.3



Anexo 2. 4



Anexo 2.5



Anexo 2. 6



Anexo 2.7



Anexo 2. 8



Anexo 2. 9



Anexo 2. 10



Anexo 2. 11



Anexo 2. 12



Anexo 2. 13



Anexo 2. 14



### Anexo 3. Paso a paso de la consulta a través Sistema de Información Comercial de PROCOLOMBIA (SIIC)

The screenshot shows the PROCOLOMBIA website interface. At the top, there is a navigation bar with the PROCOLOMBIA logo and the tagline 'EXPORTACIONES TURISMO INVERSIÓN MARCA PAÍS'. To the right of the logo are links for 'Inicio' and 'Mapa', and a search box with a 'Buscar' button. Below the navigation bar is a red banner with several menu items: '¿CÓMO EXPORTAR BIENES DESDE COLOMBIA?', 'ENCUENTRE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO', 'HERRAMIENTAS PARA EL EXPORTADOR COLOMBIANO', 'EVENTOS', 'LINKS', and 'ASESORÍA'. The main content area features a large photograph of a busy trade fair or exhibition. Below the photo, there is a breadcrumb trail: 'Inicio > Herramientas > Identificador de Oportunidades'. On the left side, there is a vertical menu with the following items: 'HERRAMIENTAS PARA EL EXPORTADOR COLOMBIANO', 'País Exportadora', 'Identificador de Oportunidades', and 'Logística'. The main heading is 'Identificador de Oportunidades'. Below the heading are social media sharing buttons for Facebook, LinkedIn, and Twitter. A paragraph explains that the tool helps identify key aspects for opening new international trade opportunities. It lists a bullet point: 'Producto: le mostrará las tendencias estadísticas así como el potencial de su producto en los mercados internacionales.' A section titled 'Como realizar la búsqueda por producto' includes a green checkmark icon and two bullet points: 'Subpartida arancelaria - Ejemplo: 080440 Aguacates (paltas) frescos o secos' and 'Descripción arancelaria - Ejemplo: Aguacates (paltas) frescos o secos'. Another bullet point states: 'País: le arrojará información relevante sobre el mercado de su interés, así como de los productos potenciales en el mismo.' A note mentions that the tool also provides general information about the country, access conditions, and logistics. At the bottom, there is a search form with radio buttons for 'Producto' (selected) and 'País'. The form includes a subpartida arancelaria field with the value '040100 - Los demás calzados con suela de caucho, plástico, cuero artificial o res.' and a description arancelaria field. A 'Buscar' button is located below the form. A footer bar contains the text 'CONTÁCTENOS PARA MÁS INFORMACIÓN'.



**Producto**    País

La posición ingresada no esta disponible. Inténtelo de nuevo.

Subpartida arancelaria:

640399 - Los demas calzados con suela de caucho, plastico, cuero artificial o reg ?

640399 - Los demas calzados con suela de caucho, plastico, cuero artificial o regenerado y parte superior (corte) de cuero natural. ?

En esta sección usted puede consultar información (estadísticas de exportaciones, condiciones de acceso, logística, entre otros) sobre la potencialidad de su producto en los mercados internacionales. Para esto usted podrá acceder al sistema señalando la subpartida arancelaria (6 dígitos) o el nombre (descripción de la subpartida) de su interés.

Buscar



CONTÁCTENOS PARA MÁS INFORMACIÓN

Más portales Procolombia



Nueva búsqueda

La siguiente información corresponde al producto:

**640399 - Los demas calzados con suela de caucho, plastico, cuero artificial o regenerado y parte superior (corte) de cuero natural.**

Estadísticas

Potencialidad

## Exportaciones colombianas

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

País	2012	2013	2014
Ecuador	3.003,09	3.737,52	3.213,69
Panamá	2.004,39	2.101,55	1.799,84
Estados Unidos	380,06	471,93	869,05
Perú	545,07	509,87	482,89
Chile	608,58	828,69	409,79
Costa Rica	352,45	655,36	372,47
México	1.599,18	1.411,89	230,28
Venezuela	1.300,20	932,23	223,79
Antillas Holandesas	365,81	195,88	203,49
Guadalupe	202,98	138,53	187,35
Otros	1.282,64	959,81	930,12
<b>TOTAL</b>	<b>11.644,46</b>	<b>11.943,26</b>	<b>8.922,75</b>

Ver más

Nota: Los valores se encuentran en miles de dólares.

Más portales Procolombia



## Importaciones

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

Pais	Último año		
Estados Unidos	6.826.393,09	6.598.818,11	6.607.088,58
Hong Kong	2.406.225,19	2.436.057,38	2.327.258,45
Alemania	2.124.506,64	2.479.714,52	2.254.154,25
Italia	1.807.079,35	1.748.616,51	1.929.335,14
Francia	1.670.890,36	1.772.605,23	1.652.966,04
Reino Unido	1.696.350,55	1.699.492,52	1.617.436,08
Rusia	1.136.032,33	1.130.368,55	1.074.444,32
Países Bajos	809.396,51	1.024.407,07	954.184,74
Bélgica	780.677,29	646.060,98	877.283,75
Japón	586.943,63	694.211,38	790.930,41
Otros	6.649.137,91	7.429.965,15	7.227.705,58
<b>TOTAL</b>	<b>26.493.632,85</b>	<b>27.660.317,39</b>	<b>27.312.787,34</b>

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

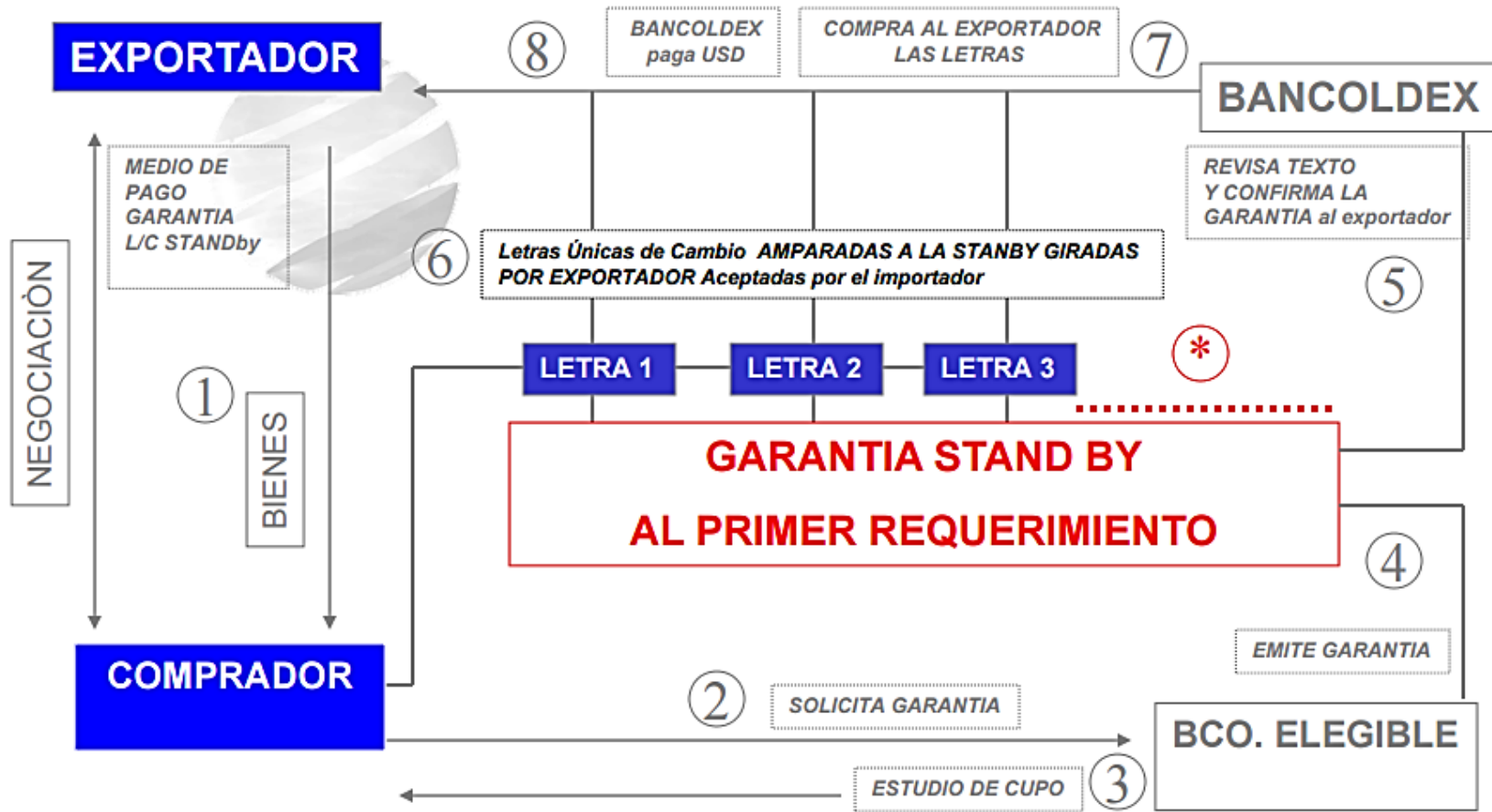
La información contenida en esta base de datos tiene como fuente para las importaciones The World Integrated Trade Solution (WITS) y para las exportaciones de Colombia el Departamento Nacional de Estadística – DANE, Proexport no se hace responsable de la utilización impropia o incorrecta de la información descrita y/o contenido aquí y no asume ninguna responsabilidad del empleo ni de la información, para mayor investigación de las cifras consulte: [www.wits.worldbank.org/wits/](http://www.wits.worldbank.org/wits/) o [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)



#### Anexo 4. Macrorruedas PROCOLOMBIA para Calzado DRAKO



Anexo 5. Esquema Carta de Crédito Stand By según Balcomex



\* LA STAND BY DEBE VENCER 15 DIAS DESPUES AL PLAZO DE LAS LETRAS



**Anexo 6. . Formato único de Letra Avalada para el proceso Carta de Crédito Stand By de Bancoldex**

<b>Letra Única de Cambio</b>	
N° _____	vencimiento _____ por USD _____
ciudad _____	fecha _____
a los _____	se servirá _____
pagar por esta <i>letra única de cambio</i> a la orden de: _____	
_____ en la ciudad de _____	
la cantidad de _____	
y los intereses causados a partir de _____ a una tasa LIBOR + _____ %	
pagaderos (sem estre, trim estre, mes) vencido, sin protestos ni avisos.	
	Atentamente,
Girado _____	
Domicilio _____	
Ciudad _____	
País _____	
	<b><u>90 DIAS</u></b>
	_____ Firma del girador autorizado y sello
<b>ACEPTADA.- Sin protestos</b>	
País _____	Ciudad de aceptación _____ Fecha _____
	_____ Firma autorizada y sello (comprador - representante legal)
<b>" POR AVAL "</b>	
	_____ Firma autorizada y sello (intermediario financiero)
<b>ENDOSOS:</b>	
Páguese a la orden de: <b>Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. - Bancóldex</b>	
Nombre: <u>Representante Legal</u> .	
Número de identificación: _____	
Cargo: _____	
	_____ Firma y sello empresa (exportador) (representante legal)

## Anexo 7. Manuales de funciones

---

### Nombre del cargo: gerente

**Jefe inmediato:** no aplica

**Función principal**

Crear un valor agregado con base a los productos que se ofrecen, maximizando el valor de la empresa para los accionistas.

**Funciones generales**

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la empresa, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo en la menor cantidad de tiempo, dinero y materiales es decir, optimizar los recursos disponibles.
- Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.
- Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución.

**Perfil del cargo**

**Educación:** Ingeniero Industrial o

**Formación:** formación en gestión PYME.

**Experiencia:** dos años de experiencia

**Habilidades:** Capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad por el trabajo asignado, cumplimiento con el tiempo de producción, compromiso por el logro y alcance de los objetivos.

---



---

### Nombre del cargo: jefe de producción

**Jefe inmediato:** gerente

**Función principal**

Programar, dirigir y controlar las actividades requeridas para la producción de calzado con los mejores estándares de calidad que se requieren.

**Funciones generales**

- Elaborar la programación en forma semanal para ejecutar las ordenes de producción de acuerdo a los requisitos establecidos entre la empresa y el cliente.
- Coordinar la entrega de los materiales a los diferentes operarios de acuerdo a la programación semanal de producción.
- Verificar las cantidades de producción.
- Llevar inventario semanal de productos en proceso y del producto terminado con la respectiva rotación de cada una de ellas
- Programar acciones de mejoramiento en el área de producción.
- Informar a la gerencia de cualquier anomalía en materiales, proceso y maquinaria.
- Autorizar la entrada y salida de personal de la empresa de acuerdo a las políticas de la misma.

**Perfil del cargo**

**Educación:** Administrador o Ingeniero Industrial

**Formación:** calidad, productividad y técnicas modernas de manufactura.

**Experiencia:** dos años de experiencia

**Habilidades:** liderazgo, capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad por el trabajo asignado, compromiso por el logro y alcance de los objetivos.

---

---

### **Nombre del cargo:** cortador

**Jefe inmediato:** jefe de producción

**Función principal**

Realizar el corte de las tareas asignadas de acuerdo a las especificaciones en la ficha técnica, moldes y estándares de calidad, buscando la mayor productividad de la materia prima.

**Funciones generales**

- Cumplir la programación definida por el jefe de producción.
- Organizar y seleccionar con anterioridad los moldes referenciados en la orden de producción de acuerdo a la referencia.
- Controlar la calidad de la materia prima que ingresa al proceso de corte, rechazando aquellas que no cumplen con las especificaciones.
- Reutilizar el retal de forma eficiente.
- Mantener en orden y aseado las secciones de corte diario.

**Perfil del cargo**

**Educación:** bachiller

**Formación:** formación técnica en operaciones de corte.

**Experiencia:** dos años de experiencia

**Habilidades:** Capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad por el trabajo asignado, cumplimiento con el tiempo de producción, compromiso por el logro y alcance de los objetivos.

---



---

### **Nombre del cargo:** desbastador

**Jefe inmediato:** jefe de producción

**Función principal**

Realizar el desbaste del corte y demás piezas de las tareas asignadas de acuerdo a las especificaciones en la ficha técnica, moldes y estándares de calidad.

**Funciones generales**

- Organizar los cortes a desbastar cumpliendo con la programación establecida por el jefe de producción.
- Controlar la cantidad de las piezas que ingresan del proceso de corte rechazando aquellas que no cumplan con las especificaciones.
- Desbastar las piezas.
- Registrar y controlar las tareas asignadas diariamente por el jefe de producción.
- Limpiar y hacer mantenimiento al área de trabajo.
- Limpiar y hacer mantenimiento preventivo de la máquina de desbaste.

**Perfil del cargo**

**Educación:** bachiller

**Formación:** formación técnica en operaciones de desbaste.

**Experiencia:** dos años de experiencia

**Habilidades:** Capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad por el trabajo asignado, cumplimiento con el tiempo de producción, compromiso por el logro y alcance de los objetivos.

---



---

### **Nombre del cargo:** armador

**Jefe inmediato:** jefe de producción

**Función principal**

---

Garantizar la calidad en el armado de piezas procedentes del proceso de desbaste, de acuerdo a las especificaciones en la ficha técnica y moldes.

**Funciones generales**

- Organizar y ordenar las piezas para facilitar el proceso de armado, según las especificaciones del modelo cumpliendo con la programación establecida por el jefe de producción.
- Untar pegante a las piezas e hiladillar y doblar.
- Controlar la calidad del ensamble de las piezas, rechazando aquellas que no cumplen con las especificaciones y requerimientos de la referencia.
- Registro y control de las tareas asignadas por el jefe de producción.
- Limpiar y realizar el mantenimiento preventivo de las herramientas y elementos de trabajo.
- Mantener en orden y aseo la sección de trabajo todos los días.

**Perfil del cargo**

**Educación:** bachiller

**Formación:** formación técnica en operaciones de armado.

**Experiencia:** dos años de experiencia

**Habilidades:** Capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad por el trabajo asignado, cumplimiento con el tiempo de producción, compromiso por el logro y alcance de los objetivos.

**Nombre del cargo:** costura

**Jefe inmediato:** jefe de producción

**Función principal**

Garantizar la calidad de la unión de las piezas procedentes del proceso de armado, de acuerdo a las especificaciones en la ficha técnica y moldes.

**Funciones generales**

- Cumplir con la programación definida por el jefe de producción.
- Unir las piezas, forros mediante costura uniforme verificando tonos de hilo de acuerdo al corte.
- Controlar la calidad del armado de las piezas, rechazando aquellas que no cumplen con las especificaciones y requerimientos de la referencia.
- Registro y control de las tareas asignadas por el jefe de producción.
- Limpiar y realizar el mantenimiento preventivo de las herramientas y elementos de trabajo.
- Mantener en orden y aseo la sección de trabajo todos los días.

**Perfil del cargo**

**Educación:** bachiller

**Formación:** formación técnica en operaciones de armado.

**Experiencia:** dos años de experiencia

**Habilidades:** Capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad por el trabajo asignado, cumplimiento con el tiempo de producción, compromiso por el logro y alcance de los objetivos.

**Nombre del cargo:** solado

**Jefe inmediato:** jefe de producción

**Función principal**

Garantizar la calidad del solado de las piezas procedentes del proceso de costura, de acuerdo a las especificaciones en la ficha técnica y moldes.

**Funciones generales**

- Cumplir con la programación definida por el jefe de producción.
- Untar pegante a las piezas en las áreas que considere necesario.
- Cardar, pegar suela y sacar horma del zapato para posterior traslado.

- Controlar la calidad de la costura de las piezas, rechazando aquellas que no cumplen con las especificaciones y requerimientos de la referencia.
- Registro y control de las tareas asignadas por el jefe de producción.
- Limpiar y realizar el mantenimiento preventivo de las herramientas y elementos de trabajo.
- Mantener en orden y aseo la sección de trabajo todos los días.

**Perfil del cargo****Educación:** bachiller**Formación:** formación técnica en operaciones de solado.**Experiencia:** dos años de experiencia**Habilidades:** Capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad por el trabajo asignado, cumplimiento con el tiempo de producción, compromiso por el logro y alcance de los objetivos.**Nombre del cargo:** emplantillado**Jefe inmediato:** jefe de producción**Función principal**

Realizar el emplantillado de las piezas procedentes del proceso de solado, de acuerdo a las especificaciones en la ficha técnica y moldes.

**Funciones generales**

- Cumplir con la programación definida por el jefe de producción.
- Emplantillar los zapatos, enumerar y acomodar en las respectivas cajas teniendo cuenta la numeración.
- Controlar la calidad del proceso de solado de las piezas, rechazando aquellas que no cumplen con las especificaciones y requerimientos de la referencia.
- Registro y control de las tareas asignadas por el jefe de producción.
- Limpiar y realizar el mantenimiento preventivo de las herramientas y elementos de trabajo.
- Mantener en orden y aseo la sección de trabajo todos los días.

**Perfil del cargo****Educación:** bachiller**Formación:** formación técnica en operaciones de emplantillado.**Experiencia:** seis meses de experiencia**Habilidades:** Capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad por el trabajo asignado, cumplimiento con el tiempo de producción, compromiso por el logro y alcance de los objetivos.**Nombre del cargo:** jefe administrativo**Jefe inmediato:** gerente**Función principal**

Apoyar el proceso contable, ventas ejecutado en organización para cumplir con eficiencia y eficacia la entrega de informes internos y externos de orden administrativos

**Funciones generales**

- Recepción de facturas y comprobantes de retención.
- Mantener el archivo de proveedores.
- Coordinar el pago de proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago.
- Conciliaciones bancarias
- Manejo de libro de bancos.
- Recepción diaria de cobranza causada por ventas de contado.
- Archivo de facturas secuenciales del cliente
- Creación de carpetas de empleados para el registro.

- Elaboración de cartas y memorandos.
- Realización de las cotizaciones de varios proveedores de acuerdo a la solicitud de la gerencia.
- Manejo de facturas y viáticos.
- Coordinar la entrega de informes de contadores.

**Perfil del cargo****Educación:** bachiller**Formación:** auxiliar administrativo**Experiencia:** un año de experiencia**Habilidades:** liderazgo, capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad por el trabajo asignado, cumplimiento con el tiempo de producción, compromiso por el logro y alcance de los objetivos.**Nombre del cargo:** ventas**Jefe inmediato:** jefe administrativo**Función principal**

Apoyar el proceso administrativo ejecutado en organización para cumplir con eficiencia y eficacia la entrega de informes internos y externos de orden administrativos

**Funciones generales**

- Entrega de fondos a las personas autorizadas que lo requieran.
- Archivo de facturas de respaldo para la reposición de la caja menor.
- Recepción del cobro de las ventas de contado.
- Entregar los pagos en efectivo o cheque al gerente diariamente, junto con las facturas y retenciones.
- Elaborar el reporte diario de ventas donde se incluye la fecha, el número de la factura, retención y el tipo de pago.
- Brindar atención a los clientes que se comunican con la empresa.
- Responsable de las ventas por internet.

**Perfil del cargo****Educación:** bachiller**Formación:** formación en gestión PYME.**Experiencia:** dos año de experiencia**Habilidades:** capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad por el trabajo asignado, cumplimiento con el tiempo de producción, compromiso por el logro y alcance de los objetivos.**Nombre del cargo:** contador**Jefe inmediato:** jefe administrativo**Función principal**

Apoyar el proceso administrativo ejecutado en organización para cumplir con eficiencia y eficacia la entrega de informes internos y externos de orden administrativos

**Funciones generales**

- Apoyar la labor del jefe administrativo y gerente con la revisión y elaboración de informes para dar cumplimiento a los requerimientos legales y fiscales.
- Archivar la correspondencia asociada con el manejo fiscal de la contabilidad.
- Liquidar y acusar nómina.
- Manejar y controlar la cartera fiscal.
- Solicitar y revisar pólizas de seguros.
- Legalizar y causar los gastos asociados con viajes y viáticos.

- Conciliación de parafiscales, EPS, ARP y caja de compensación.
- Revisión e impresión de los libros oficiales.

**Perfil del cargo****Educación:** bachiller**Formación:** contador.**Experiencia:** dos año de experiencia**Habilidades:** capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad por el trabajo asignado, cumplimiento con el tiempo de producción, compromiso por el logro y alcance de los objetivos.