

**DISEÑO DEL PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA CALZADO INCA  
CON DESTINO A LOS MERCADOS DE SUR AMÉRICA**

**DAVID FELIPE GONZALEZ LEAL**

**ID: 94922**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA  
ESCUELA DE INGENIERIAS  
BUCARAMANGA**

**2013**

**DISEÑO DEL PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA CALZADO INCA  
CON DESTINO A LOS MERCADOS DE SUR AMÉRICA**

**DAVID FELIPE GONZALEZ LEAL**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Ingeniería  
Industrial**

**Director de proyecto**

**NAZLY TRIANA MOYANO**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA  
ESCUELA DE INGENIERIAS  
BUCARAMANGA**

**2013**

**NOTA DE ACEPTACION**

---

---

---

---

---

---

**FIRMA DEL JURADO CALIFICADOR**

---

**FIRMA DEL JURADO**

---

**FIRMA DEL JURADO**

**BUCARAMANGA, MAYO DE 2013**

## **AGRADECIMIENTOS**

**Agradezco a Dios por orientar cada uno de mis pasos y permitirme culminar con éxito esta etapa de mi vida, agradezco a mi familia por su apoyo incondicional y por ser un pilar fundamental en mi formación como persona, agradezco a todas la personas que me acompañaron en este proceso.**

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCION	18
1. ANALISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR	19
1.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA	19
1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	21
1.2.1 Misión	21
1.2.2 Visión	21
1.2.3 Objetivo de la empresa	21
1.2.4 Proceso de planeamiento	21
1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	23
1.3.1 Organigrama de cargos	23
1.3.2 Organigrama	24
1.3.3 Objetivo de cada cargo	25
1.4 ANTECEDENTES DEL EQUIPO DIRECTIVO	27
1.5 CONSTITUCIÓN LEGAL	29
1.6 CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL	29
1.7 POLITICAS DE PERSONAL	29
1.7.1 Selección	29
1.7.2 Control	30
1.7.3 Capacitación	30
1.7.4 Salud y seguridad industrial	30
1.8 ANALISIS DE PRODUCCION	32
1.8.1 Diagrama del proceso de elaboración del producto	32
1.8.2 Descripción del proceso productivo	33
1.8.3 Capacidad de producción	36
1.8.4 Maquinaria y estado del equipo	37

1.8.5 Procesos de control de calidad	43
1.8.6 Proveedores	44
1.8.7 Manejo de inventarios	46
1.9 ANALISIS FINANCIERO Y CONTABLE	46
1.9.1 Monitoreo de costos y contabilidad	46
1.9.2 Área contable y financiera	47
1.9.3 Administración financiera	50
1.9.4 Financiación	50
1.9.5 Políticas de costos	50
1.9.6 Políticas de compras	51
1.9.7 Políticas de ventas	51
1.9.8 Normas legales y tributarias	51
1.10 MERCADEO	51
1.10.1 Catálogo de productos	51
1.10.2 Ficha técnica	54
1.10.3 Área de mercadeo	55
1.10.4 Mercado nacional	56
1.10.5 Mercado nacional distribución	56
2. DEFINICION DEL PROBLEMA	60
2.1 ALCANCE	60
3. ANTECEDENTES	61
4. JUSTIFICACION	63
5. OBJETIVOS	64
5.1 OBJETIVO GENERAL	64
5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	64
6. MARCO CONCEPTUAL	65
7. INVESTIGACION DE MERCADOS	68
7.1 DESCRIPCION GENERAL DEL PRODUCTO	68
7.1.1 Selección del producto	68
7.1.2 Posición arancelaria	69

7.1.3 Descripción del producto	69
7.2 PRESELECCION DE PAISES	69
7.2.1 Principales países destino de exportaciones colombianas, de la subpartida arancelaria seleccionada.	71
7.2.2 Principales países importadores de Calzado, polainas y artículos análogos; partes de estos artículos; contemplados en el capítulo sesenta y cuatro del arancel de aduanas de Colombia	74
7.2.3 Acuerdos comerciales vigentes de Colombia con países suramericanos	82
7.2.4 Logística de exportación	85
7.2.5 Afinidad cultural	104
8. SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	113
8.1 MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADO	117
9. MERCADO OBJETIVO	124
9.1 INFORMACION GENERAL	124
9.2 CLAVES PARA NEGOCIAR CON ECUADOR	128
9.2.1 Características de consumidor ecuatoriano	128
9.2.2 Características del empresario ecuatoriano	128
9.2.3 Cultura de negocios	129
9.2.4 Estrategias de negociación en el mercado ecuatoriano	130
9.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	131
9.4 POLITICAS COMERCIALES	133
9.5 PROCESO DE IMPORTACION	134
9.5.1 Aranceles de importación	134
9.5.2 Certificaciones	134
9.5.3 Etiquetado	135
9.5.4 Trámites aduaneros	135
9.6 ANALISIS DEL SECTOR CALZADO EN ECUADOR	136
9.6.1 Principales zonas de producción de calzado	139
9.6.2 Productores de calzado en Ecuador	139
10. DISEÑO DEL PLAN EXPORTADOR	142

10.1 OBJETIVO GENERAL	142
10.2 ESTRATEGIAS	142
10.2.1 Estrategias dirigidas a la empresa	142
10.2.2 Estrategias dirigidas al producto	143
10.3 BUSQUEDA DE CLIENTES	144
10.4 MECANISMOS DE FAMILIARIZACION CON EL MERCADO	149
10.5 PRECIO DEL PRODUCTO	150
10.6 COSTO DE EXPORTACION	152
11. CONCLUSIONES	155
12. RECOMENDACIONES	157
BIBLIOGRAFIA	159
ANEXOS	167



## LISTA DE FIGURA

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Logo de la empresa Calzado Inca	19
Figura 2. Organigrama general de la empresa	24
Figura 3: Diagrama de proceso de elaboración del producto	32
Figura 4. Maquina cortadora	37
Figura 5. Maquina desbastadora	38
Figura 6. Maquina de virar cortes	38
Figura 7. Perforadora	39
Figura 8. Troqueladora	39
Figura 9. Maquina secadora	40
Figura 10. Maquina pegadora	40
Figura 11. Maquina cortadora	41
Figura 12. Maquina pegadora Autómata	41
Figura 13. Maquina cizalla	42
Figura 14. Maquina de coser	42
Figura 15. Máquina de coser jumbo	43
Figura 16. Catálogo de productos	52
Figura 17. Productos seleccionados	68
Figura 18. Exportaciones totales de Colombia	72
Figura 19. Exportaciones por país destino	72
Figura 20. Argentina importaciones totales	74
Figura 21. Bolivia importaciones totales	75
Figura 22. Brasil importaciones totales	75
Figura 23. Chile importaciones totales	76
Figura 24. Ecuador importaciones totales	76
Figura 25. Ecuador importaciones totales	77

Figura 26. Paraguay importaciones totales	77
Figura 27. Perú importaciones totales	78
Figura 28. Surinam importaciones totales	78
Figura 29. Trinidad y Tobago importaciones totales	79
Figura 30. Venezuela importaciones totales	79
Figura 31. Uruguay importaciones totales	80
Figura 32. Total de importaciones de los productos contemplados en el capítulo 64 por país	80
Figura 33. Navieras con servicio a Argentina	86
Figura 34. Tarifas transporte marítimo Colombia – Argentina	86
Figura 35. Aerolíneas con servicio a Argentina	87
Figura 36. Tarifas transporte aéreo Colombia – Argentina	87
Figura 37. Navieras con servicio a Bolivia	89
Figura 38. Tarifas transporte marítimo Colombia – Bolivia	89
Figura 39. Aerolíneas con servicio a Bolivia	90
Figura 40. Tarifas transporte Aéreo Colombia - Bolivia	90
Figura 41. Navieras con servicio a Brasil	91
Figura 42. Tarifas transporte marítimo Colombia – Brasil	92
Figura 43. Aerolíneas con servicio a Brasil	92
Figura 44. Tarifas transporte aéreo Colombia – Brasil	93
Figura 45. Navieras con servicio a Chile	94
Figura 46. Tarifas transporte marítimo Colombia – Chile	94
Figura 47. Aerolíneas con servicio a Chile	95
Figura 48. Tarifas transporte aéreo Colombia – Chile	95
Figura 49. Navieras con servicio a Ecuador	96
Figura 50. Tarifas transporte marítimo Colombia – Ecuador	97
Figura 51. Aerolíneas con servicio a Ecuador	97
Figura 52. Tarifas transporte aéreo Colombia – Ecuador	98
Figura 53. Navieras con servicio a Perú	99
Figura 54. Tarifas transporte marítimo Colombia – Perú	99

Figura 55. Aerolíneas con servicio a Perú	100
Figura 56. Tarifas transporte aéreo Colombia – Perú	100
Figura 57. Navieras con servicio a Venezuela	102
Figura 58. Tarifas transporte marítimo Colombia – Venezuela	102
Figura 59. Aerolíneas con servicio a Venezuela	103
Figura 60. Tarifas transporte aéreo Colombia – Venezuela	103
Figura 61. Bandera de Argentina	104
Figura 62. Bandera de Bolivia	105
Figura 63. Bandera de Brasil	105
Figura 64. Bandera de Chile	106
Figura 65. Bandera de Ecuador	106
Figura 66. Bandera de Guyana	107
Figura 67. Bandera de Paraguay	107
Figura 68. Bandera de Perú	108
Figura 69. Bandera de Surinam	108
Figura 70. Bandera de Trinidad y Tobago	109
Figura 71. Bandera de Surinam	109
Figura 72. Bandera de Venezuela	110
Figura 73. Bandera de Ecuador	124
Figura 74. Mapa ecuador	125
Figura 75. Logo De Prati	145
Figura 76. Logo Mi comisariato	146
Figura 77. Logo SUPER ÉXITO	147
Figura 78. Logo ETAFASHION	147
Figura 79. Logo CASA TOSI	149
Figura 80. Logo Feria internacional del calzado Ecuador	150
Figura 81. Precio total del producto	151
Figura 82. Caja individual	152
Figura 83. Caja tipo exportación	153

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Antecedentes de equipo directivo	27
Tabla 2. Antecedentes de equipo directivo	28
Tabla 3. Antecedentes de equipo directivo	28
Tabla 4. Capacidad de producción anual	36
Tabla 5. Capacidad de producción mensual	36
Tabla 6. Razones financieras 2010	47
Tabla 7. Razones financieras 2011	48
Tabla 8. Razones financieras 2012	49
Tabla 9. Lista de precios	53
Tabla 10. Ficha técnica	55
Tabla 11. Mercado nacional	56
Tabla 12. Partida arancelaria producto seleccionado	69
Tabla 13. Países destino de exportaciones Colombianas	71
Tabla 14. Beneficios Arancelarios	84
Tabla 15. Frecuencia y tiempo marítimo Colombia – Argentina	85
Tabla 16. Frecuencia y tiempo marítimo Colombia – Argentina	88
Tabla 17. Frecuencia y tiempo marítimo Colombia – Brasil	91
Tabla 18. Frecuencia y tiempo marítimo Colombia – Chile	93
Tabla 19. Frecuencia y tiempo marítimo Colombia – Ecuador	96
Tabla 20. Frecuencia y tiempo marítimo Colombia – Perú	98
Tabla 21. Frecuencia y tiempo marítimo Colombia – Venezuela	101
Tabla 22. Selección de países	111
Tabla 23. Peso por factores	115
Tabla 24. Consumo per-cápita de calzado	123
Tabla 25. Población ciudades de Ecuador	126



## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Proveedores	45
Cuadro 2. Materiales para fabricación	53
Cuadro 3. Características y atributos	54
Cuadro 4. Ventajas y desventajas	57
Cuadro 5. Zonas productoras de calzado	139
Cuadro 6. Responsabilidades modalidad Exw	152

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO 1: Importaciones de calzado, polainas y artículos análogos; partes de estos artículos - anual Fob Usd por país.	167

## **RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TITULO:** DISEÑO DEL PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA CALZADO INCA CON DESTINO A LOS MERCADOS DE SUR AMÉRICA

**AUTOR:** DAVID FELIPE GONZALEZ LEAL

**FACULTAD:** INGENIERÍA INDUSTRIAL

**TUTOR:** NAZLY TRIANA MOYANO

### **RESUMEN**

La finalidad de este proyecto de grado, se fundamenta en proponer y diseñar un plan exportador para la empresa Calzado INCA, dicho estudio parte de la necesidad de encontrar nuevos mercados debido a la llegada de grandes competidores y una posible saturación del mercado nacional.

Se realiza un análisis del potencial exportador, el cual indica las ventajas y desventajas con las que cuenta la empresa para poder ingresar a un mercado internacional para posteriormente darle cabida a la investigación de mercados que tiene como finalidad la preselección de aquellos países Suramericanos que brinden las mejores condiciones de acceso, analizando diferentes factores determinantes que influyen de una u otra manera el proceso de exportación.

Al obtener aquellos países con las mejores condiciones, se seleccionó el mercado objetivo a través de una matriz de selección, otorgando valores cuantitativos a los factores anteriormente descritos con la finalidad de totalizar los resultados obtenidos y seleccionar la mejor opción para realizar el proceso de exportación.

Finalmente se concluye que para la empresa Calzado INCA el mercado con las mejores condiciones de acceso es la república de Ecuador.



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

**TITLE:** EXPORTING PLAN FOR THE SHOES COMPANY "CALZADO INCA" TO THE MARKETS OF SOUTH AMERICA

**AUTHOR:** DAVID FELIPE GONZALEZ LEAL

**FACULTY:** INDUSTRIAL ENGINEERIN

**DIRECTOR:** NAZLY TRIANA MOYANO

### **SUMMARY**

The purpose of this project of degree, is based in proposing and designing an export plan for the INCA footwear company, said study is based on the need to find new markets due to the arrival of large competitors and a possible saturation of the domestic market

An analysis of the export potential was performed , which indicates the advantages and disadvantages with which the company has to be able to enter an international market to later accommodate market research which aims in the preselection of those South American countries that provide the best access conditions, analyzing different determinants that influence in one way or another the export process.

After get those countries with the best conditions, is select the target market through an array of selection, giving quantitative values to the factors previously described in order to totalize the results and select the best option to the export process.

Finally its concluded that for the shoes company "Calzado INCA " market with the best conditions of access is the Republic of Ecuador.

## INTRODUCCION

La globalización de los mercados trae consigo la firma de nuevos tratados y acuerdos comerciales los cuales promueven el ingreso de compañías extranjeras al mercado colombiano, han forzado a las pequeñas y medianas empresas a enfrentar nuevos desafíos para lograr mantenerse en un mercado cada vez más competitivo.

Calzado INCA se dedica a la elaboración y comercialización de calzado para dama, con insumos de alta calidad y diseños innovadores buscando siempre la satisfacción de sus clientes, es el claro ejemplo de una pequeña empresa que busca competir en un mercado saturado con clientes que cada día demandan productos de calidad a precios muy bajos .

Se hace evidente la necesidad de buscar nuevos mecanismos que ayuden a la diversificación de los mercados trayendo consigo nuevos clientes que generen una mayor rentabilidad, se plantea la exportación como principal herramienta de supervivencia, crecimiento y sostenibilidad; por medio de un plan exportador enfocado a los mercados sur americanos se desea conocer cuál de estos posee las mejores condiciones de acceso que le permitan a Calzado INCA iniciar su proceso de internacionalización . Partiendo inicialmente del análisis del potencial exportador de la empresa se conocerán las ventajas y desventajas que posee para llevar a cabo un plan de exportación exitoso , luego se analizaran los posibles países por medio de factores y variables que darán a conocer el mercado objetivo.

Finalmente se harán las propuestas en materia de estrategias , clientes y logística que deberá adoptar la empresa para aumentar las posibilidades de éxito al ingresar a un mercado internacional.

## 1. ANALISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR

### 1.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA<sup>1</sup>

#### PRESENTACION DE LA EMPRESA

Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado para dama, con los más altos estándares de calidad, se encuentra ubicada en Bucaramanga, Santander. Con más de 20 años de experiencia Calzado INCA se ha consolidado para sus clientes, como un fabricante que busca siempre su satisfacción, por medio de la innovación e implementación de nuevas tecnologías en los procesos productivos.

#### NOMBRE DE LA EMPRESA

CALZADO INCA

Figura 1: Logo de la empresa Calzado Inca



Fuente: Calzado Inca

#### RAZON SOCIAL

Leal Hallado Luz Marina

#### NIT

37.824.214-0

---

<sup>1</sup>Información suministrada por la empresa Calzado Inca

## **NUMERO DE EMPLEADOS**

Empleados directos: 12

Empleados indirectos: 25

## **DIRECCION Y TELEFONOS**

La empresa está ubicada en la Carrera 20 N° 22-48, barrio Alarcón Bucaramanga, Santander, Colombia.

**Teléfono:**(57) + (7) + 645-6182

**Fax:**(57) + (7) + 630-8553

**E-Mail:** [mercadeo@calzadoinca.com](mailto:mercadeo@calzadoinca.com)

## **ACTIVIDAD ECONOMICA**

Fabricación Y Comercialización de calzado para dama

## **RESEÑA HISTORICA**

En 1986, surge la idea por parte del señor Ramiro González Martínez, de crear una empresa, dedicada a la fabricación y comercialización de calzado para dama, de esta manera nace Calzado Akuarios, ubicada en una casa en la carrera 20 N° 22-48 del barrio Alarcón Bucaramanga.

En el año 2001, después del fallecimiento del señor Ramiro González Martínez, la empresa pasa a llamarse como hoy en día es conocida, Calzado Inca, actualmente dirigida por Luz Marina Leal Hallado viuda de González. En la actualidad, se sigue manteniendo el mismo objeto social el cual es la producción para su posterior comercialización de calzado para dama, con altos estándares de calidad e innovación.

## 1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

**1.2.1 Misión.** Fabricación y comercialización del mejor calzado de dama, empleando insumos de la mayor calidad, brindando diseños de actualidad y la mejor mano de obra calificada teniendo siempre presente la satisfacción de nuestros clientes.<sup>2</sup>

**1.2.2 Visión.** CALZADO INCA será una empresa reconocida a nivel nacional y latinoamericano por su cumplimiento y excelencia en la elaboración de calzado para dama, fabricado en cuero con insumos de alta calidad. De igual forma será reconocida como una empresa líder en diseño e innovación, creando así un mayor valor de marca y a su vez generando un mayor bienestar para sus empleados.<sup>3</sup>

**1.2.3 Objetivo de la empresa.** Obtener reconocimiento a nivel nacional e internacional, logrando posicionar sus productos de manera satisfactoria en el mercado.

**1.2.4 Proceso de planeamiento.** “La empresa Calzado INCA inicia su temporada diseñando y creando una colección y participando semestralmente en la feria internacional del calzado FOOTWEAR & LEATHER SHOW (plataforma de negocios colombiana de la más amplia trayectoria en calzado, marroquinería y prendas para vestir en cuero) en dicha feria los clientes a nivel nacional e internacional realizan sus pedidos a la empresa y establecen especificaciones como tiempo de entrega, forma de pago, crédito, entre otras. Otro modelo de ventas que maneja la empresa es por vendedores, los cuales viajan por todo el país y realizan el pedido ganando una comisión del 7%, dicha comisión se hace efectiva si el cliente cancela durante los 30 días posteriores a la entrega, de lo contrario solo se comisiona un 5% por pedido.

---

<sup>2</sup> Calzado INCA. Disponible en internet. <http://www.calzadoinca.com/calzado-inca>. Fecha de consulta: 03-01-2013

<sup>3</sup> Ibíd.

Una vez es realizado el pedido se inicia el proceso de fabricación en las instalaciones de la empresa donde siete procesos intervienen en la elaboración del producto. Mediante una inspección en el proceso productivo, se logró observar que existe un gran número de desplazamientos entre las estaciones de trabajo debido a que la distribución de planta no es la más acorde al flujo de operaciones. El tiempo de ejecución de cada uno de los procesos no requiere ninguna modificación ya que los trabajadores rinden en su mayor nivel productivo, debido a la forma de pago, que es por contrato o labor (destajo), siempre y cuando el empleado garantice la calidad del producto, esto por ser norma principal para vincularse con la empresa.

La secretaria es quien asigna las tareas a los trabajadores en los diferentes procesos. La secretaria entrega al empleado la tarea a realizar y un vale para cobrarla, pero no mantiene un control o seguimiento sobre dicha tarea, de manera que no se puede identificar fácilmente en que proceso esta y con cual operario se encuentra, por esta razón se han presentado problemas con los trabajadores quienes cobran la tarea al final de la semana sin haberla terminado, como consecuencia, esto genera retrasos en la entrega y despacho de pedidos.

Una vez el producto es terminado se empaca según los requisitos del cliente y se realiza el envío total o parcial según las especificaciones. Se observó que mientras esto sucede las cajas de producto terminado son ubicadas a lo largo del pasillo principal, debido a que no se tiene adecuado un espacio de almacenamiento temporal, lo que ha ocasionado incidentes laborales y daños del material de empaque.”<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>Información extraída del trabajo de grado : IMPLEMENTACION DE METODOLOGIA PARA EL CONTROL DE FLUJO DE MATERIALES , REDISTRIBUCION DE PLANTA Y ADECUACION DE UN AREA DE ALMACENAMIENTO TEMPORAL, PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA FUNCION PRODUCCION DE LA EMPRESA CALZADO INCA , presenta por la estudiante de la universidad pontificia bolivariana Laura Lizzeth Rangel Galvis [Escrito] citado el [27 -02-2013]

## 1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

**1.3.1 Organigrama de cargos.** “La jerarquía organizacional de Calzado INCA, parte de la máxima autoridad que es la Gerente; es quien toma de decisiones a nivel administrativo y operativo de la organización, todo el personal de los diferentes procesos misionales y de apoyo está bajo su mando; sin embargo el Jefe de producción y Jefe de diseño pueden tomar decisiones referentes a sus cargos.

La dirección administrativa se encarga de suplir la Gerente cuando esta se ausenta, de igual forma brinda el apoyo necesario en la toma de decisiones y asignación de los recursos para las áreas de trabajo.

El contador administra los recursos económicos de la empresa, entregando la información contable a la Gerente y al Director administrativo; aunque brinda la asesoría pertinente para cualquier inversión o gasto, la Gerente es quien toma la decisión seguido por el director administrativo.

El Jefe de diseño realiza un seguimiento constante a cada una de las actividades que realizan los operarios de los diferentes procesos de producción. El es el Jefe inmediato de todos los procesos de fabricación en lo referente al diseño o elaboración de un modelo.

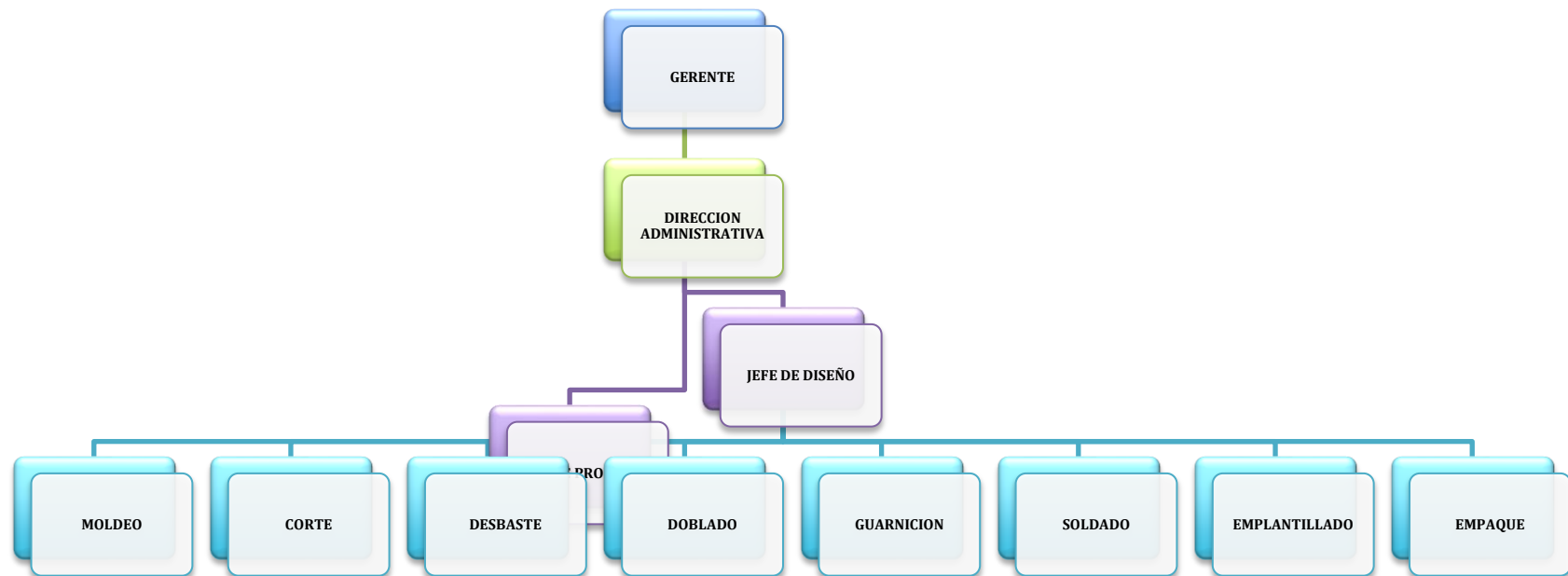
El Jefe de producción es quien asigna las tareas a los operarios. Esta persona actúa como Jefe inmediato de los diferentes procesos de producción en cuanto a solicitud de material, observaciones de los materiales y permisos.”<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>Ibíd.

### 1.3.2 Organigrama

Figura 2. Organigrama general de la empresa



Fuente: Elaboración propia



### **1.3.3 Objetivo de cada cargo <sup>6</sup>**

#### **GERENTE**

Objetivo del cargo: Organizar, planear y dirigir los lineamientos y principios de la organización. Velar por brindar un mejor servicio al cliente, aumentar la productividad y establecer y desarrollar metas a corto y mediano plazo.

#### **DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA**

Objetivo del Dpto.: Dirigir eficientemente los recursos humanos, financieros y materiales asignados, prestar los servicios generales de apoyo, de acuerdo a los programas de trabajo de las diferentes áreas que integran la Dependencia, cumpliendo los principios de la organización y políticas establecidas por la gerencia.

#### **DEPARTAMENTO DE DISEÑO**

Objetivo del Dpto.: Crear y desarrollar nuevos proyectos de tendencia de moda de acuerdo a la temporada anual que se presente, dirigir y apoyar el proceso productivo que compete al diseño elaborado, ajustándose a principios y políticas de la organización.

#### **JEFE DE PRODUCCIÓN**

Objetivo del cargo: Planear, organizar y dirigir todas las etapas productivas en la fabricación del producto final, velando por el cumplimiento de los estándares de calidad y tiempo de entrega, ajustándose a los principios y políticas de la organización.

---

<sup>6</sup>Ibíd.

## **DEPARTAMENTO DE MOLDEO**

Objetivo del Dpto.: Realizar la escala del diseño del calzado, ejecutando el corte del molde en metal para posteriormente poder cortar el material con dicho molde, ajustándose a los principios y políticas de la organización.

## **DEPARTAMENTO DE CORTE**

Objetivo del Dpto.: Realizar el corte del material de acuerdo a los requerimientos del cliente, controlar el estado del material, manteniendo y asegurando la calidad en la pieza cortada, ajustándose a los principios y políticas de la organización.

## **DEPARTAMENTO DE DESBASTE**

Objetivo del Dpto.: Reducir el calibre del material (cuero) con ayuda de una máquina desbastadora para facilitar su manejo en la parte de doblado y costura, ajustándose a los principios y políticas de la organización

## **DEPARTAMENTO DE DOBLADO**

Objetivo del Dpto.: Realizar el proceso de doblado del material, con ayuda de una maquina multifuncional, para facilitar el proceso de armado ajustándose a los principios y políticas de la organización.

## **DEPARTAMENTO DE GUARNICIÓN**

Objetivo del Dpto.: Efectuar el proceso de armado y costura de las piezas previamente dobladas, ajustándose a los principios y políticas de la organización.

## **DEPARTAMENTO DE SOLADO**

Objetivo del Dpto.: Desarrollar el armado total del zapato, con las piezas que fueron procesadas anteriormente, ajustándose a los principios y políticas de la organización.

## **DEPARTAMENTO DE EMPLANTILLADO**

Objetivo del Dpto.: Ubicar y orientar marquillas correspondientes al calzado terminado, realizar un control de calidad final, ajustándose a los principios y políticas de la organización.

## **DEPARTAMENTO DE EMPAQUE:**

Objetivo del Dpto.: Empaquetar el producto terminado de acuerdo a su destino y controlar las cantidades por pedido, manteniendo y asegurando la calidad del empaque, ajustándose a los principios y políticas de la organización.

## **1.4 ANTECEDENTES DEL EQUIPO DIRECTIVO**

Se indica en orden de importancia el nombre de los funcionarios que van a participar directa e indirectamente en el desarrollo del proyecto de exportación.

**Tabla 1. Antecedentes de equipo directivo**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>E-mail</b>	<b>Teléfono</b>
Luz Marina Leal Hallado	Gerente General		(57) + (7) + 645-6182 (57) + (7) + 630-8553 317-4027961
<b>Formación Académica</b>	Bachiller , Francisco Serrano Muñoz de Girón		
<b>Experiencia Laboral</b>	25 años integrando el departamento administrativo de Telecom		
<b>Trayectoria dentro de la empresa</b>	Gerente general desde el año 2001		
<b>Cargo Actual</b>	Gerente General		

Fuente : Elaborado por el autor

**Tabla 2. Antecedentes de equipo directivo**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>E-mail</b>	<b>Teléfono</b>
Carmen Hernández	Departamento administrativo		(57) + (7) + 645-6182 (57) + (7) + 630-8553 317-4027961
<b>Formación Académica</b>	Bachiller de nuestra señora del pilar		
<b>Experiencia Laboral</b>	20 años en el departamento administrativo calzado inca		
<b>Trayectoria dentro de la empresa</b>	secretaria		
<b>Cargo Actual</b>	Jefe departamento administrativo		

Fuente : Elaborado por el autor

**Tabla 3. Antecedentes de equipo directivo**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>E-mail</b>	<b>Teléfono</b>
Carlos	Jefe de diseño y producción		(57) + (7) + 645-6182 (57) + (7) + 630-8553 317-4027961
<b>Formación Académica</b>	Curso hasta séptimo grado en el colegio Comultrasan , Curso de diseño y modelaje SENA		
<b>Experiencia Laboral</b>	Treinta y dos años en sector calzado , de los cuales quince ejerció como operario de soldadura , para posteriormente pasar al , departamento de diseño en donde ha adquirido una experiencia de más de diecisiete años .		
<b>Trayectoria dentro de la empresa</b>	Departamento de diseño desde el año 1989		
<b>Cargo Actual</b>	Jefe de departamento de diseño y producción		

Fuente : Elaborado por el autor

## 1.5 CONSTITUCIÓN LEGAL

Calzado inca es una empresa personal creada el 30 de enero del año 2001 que cumple con todos los requerimientos para ser una empresa legal mente constituida.

## 1.6 CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Calzado INCA posee una excelente cultura y clima organizacional , esto es debido al el nivel de delegación y asignación de funciones en la empresa , en donde todo el personal de los diferentes procesos tiene un jefe directo , el cual es el encargado de velar por la sana realización de las funciones de su departamento y convivencia del personal asignado .

Cuando se presenta alguna solicitud por parte de los operarios de las diferentes áreas , este lo puede hacer a su jefe inmediato el cual se ocupara de llevar la información al gerente

## 1.7 POLITICAS DE PERSONAL

**1.7.1 Selección.** Calzado INCA basa la selección de sus empleados de dos maneras distintas:

- **Método de entrevista:** En este método, la gerente general obtiene todos los datos necesarios del personal que desea ingresar a la empresa, partiendo de su experiencia laboral y referencias.
- **Método de observación directa:** Consiste en observar como llevan a cabo su función productiva los trabajadores anteriormente preseleccionados por el método de la entrevista y bajo qué condiciones lo hacen, de esta manera se escoge el personal idóneo para cada tipo de labor.

**1.7.2 Control.** El control de personal se basa en la supervisión continua de cada tarea realizada en cada parte del proceso productivo, para lo cual Calzado INCA delega dos operarios a esta labor.

### **1.7.3 Capacitación**

- Personal nuevo : La empresa busca capacitar a todo el personal entrante , ya que una de sus políticas es la calidad de sus productos , por esto motivo cada nuevo empleado debe pasar por un proceso de inducción el cual es dirigido por el mejor trabajador del área a la cual será asignado .
- Personal antiguo : En el sector calzado es muy difícil implementar un programa de capacitación especializada para el personal , ya que por lo general los operarios cambian de empresa en un periodo de tiempo muy corto , es por este motivo que los empleadores corren el riesgo de perder la inversión al capacitar a su personal .

**1.7.4 Salud y seguridad industrial.** La seguridad industrial tiene como fin el desarrollo de medidas preventivas de riesgos derivados del trabajo , se busca construir un ambiente laboral adecuado , con condiciones de trabajo justas , donde el personal pueda desarrollar las distintas actividades con dignidad y seguridad.

Calzado INCA vela por la seguridad y salud de sus trabajadores, es por este motivo que la planta de producción está distribuida de la mejor manera para otorgarles un ambiente sano y agradable a sus operarios.

Cuenta con la división por áreas productivas creando un escenario ordenado y pulcro, además de un bodegaje alejado del área productiva lo cual beneficia el ambiente, apartando los productos químicos nocivos para la salud de nuestros trabajadores.

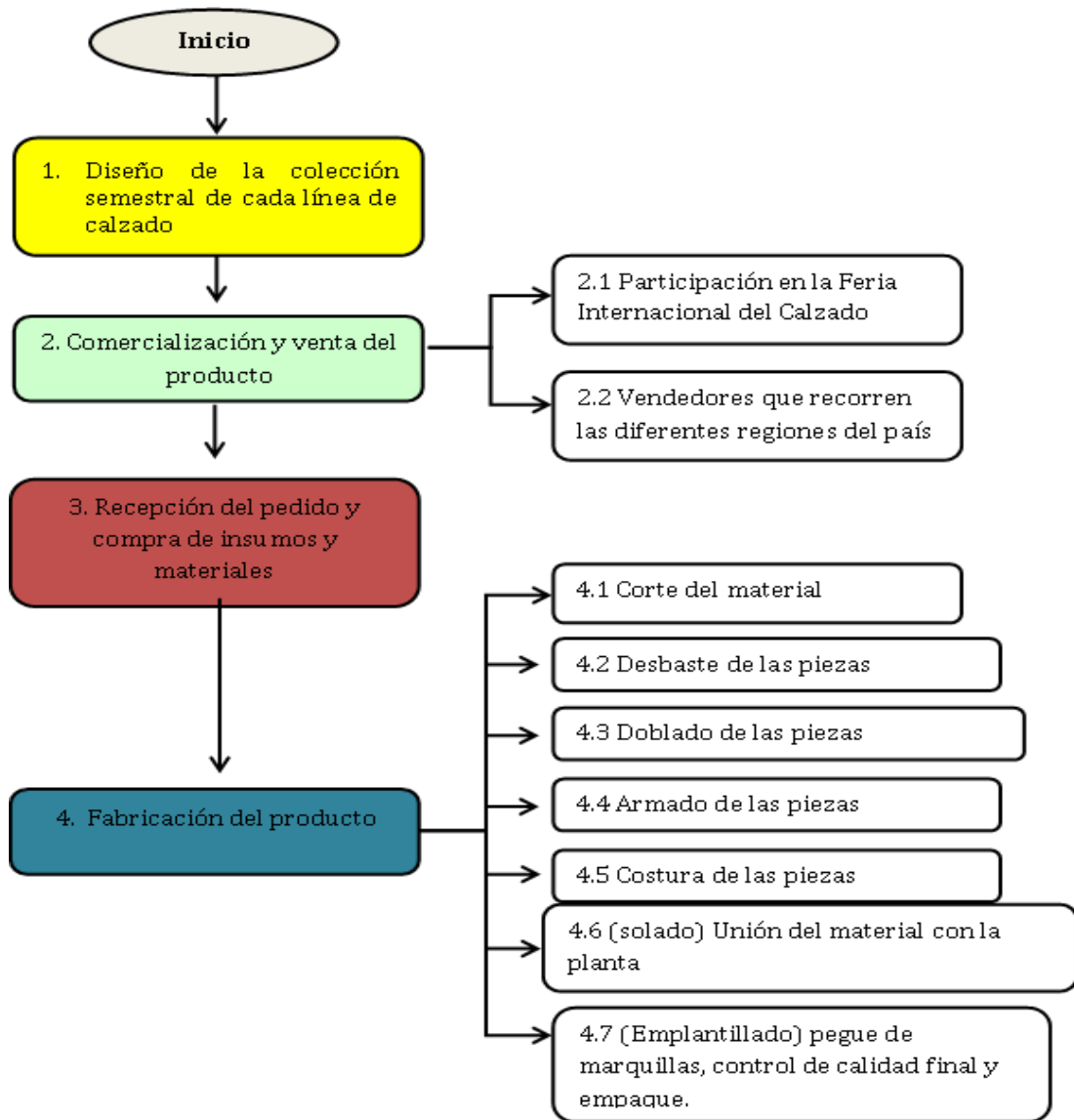
Se otorga dotación especializada, entre ellas mascarillas de carbono y guantes, a todo el personal que tenga contacto con productos químicos, evitando la inhalación y contacto directo con estos.

La empresa a pesar de tomar las medidas para evitar accidentes y enfermedades, no está exenta de estas, por esta razón lleva un control de dichos sucesos, documentando cuando ocurren y bajo qué circunstancias se dieron.

## 1.8 ANALISIS DE PRODUCCION

### 1.8.1 Diagrama del proceso de elaboración del producto

Figura 3: Diagrama de proceso de elaboración del producto



Fuente: Información extraída del trabajo de grado : IMPLEMENTACION DE METODOLOGIA PARA EL CONTROL DE FLUJO DE MATERIALES , REDISTRIBUCION DE PLANTA Y ADECUACION DE UN AREA DE ALMACENAMIENTO TEMPORAL, PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA FUNCION PRODUCCION DE LA EMPRESA CALZADO INCA , presenta por la estudiante de la universidad pontificia bolivariana Laura Lizzeth Rangel Galvis [Escrito] citado el [27 -02-2013]



- Todos los procesos de la empresa están pensados para realizar productos de alta calidad, con insumos de primera línea, para satisfacer a los clientes más exigentes.
- El proceso puede ser modificado en el transcurso de un pedido para realizar cambios en los productos según la petición de los clientes.
- La maquinaria utilizada por Calzado INCA cumple con todas las revisiones técnicas estipuladas por la organización.

### **1.8.2 Descripción del proceso productivo<sup>7</sup>**

#### **Diseño – Moldeo:**

Inicialmente el zapato es diseñado en cartulina, en talla 36 por ser la más comercial; de acuerdo a las referencias solicitadas por los clientes se procede a elaborar los moldes metálicos a escala de todos los números que se van a fabricar. Este proceso se lleva a cabo por una maquina cizalladora y el operario encargado. Una vez son cortados los moldes, estos se llevan al proceso de corte de material, donde se almacenan y se van utilizando de acuerdo a la solicitud de los pedidos.

#### **Proceso de corte del material:**

Este proceso inicia cuando el empleado solicita tarea en secretaría; allí se le entrega el material junto con las especificaciones de corte y un vale para cobrar una vez la haya terminado.

Posterior a la entrega de tarea, el operario se dirige a su lugar de trabajo para ejecutar la actividad. En este proceso se realiza el primer control de calidad puesto que se revisan y verifican las condiciones del cuero en cuanto a textura y color, para poder dar inicio al corte del material.

---

<sup>7</sup>Ibíd.

Las herramientas que este proceso requiere son una mesa de corte, bisturí y moldes metálicos; una vez ha finalizado, se dirige nuevamente a la secretaría a entregar la tarea terminada.

### **Proceso de Desbaste:**

Cabe resaltar que los procedimientos de desbaste, doblado, armado y costura componen el proceso de Guarnición. El operario encargado del desbaste del material solicita la tarea en secretaría, donde se le entrega el material cortado y un vale para cobrar.

Una vez es entregado el material, el operario se dirige a su lugar de trabajo para realizar el proceso de desbaste. Este consiste en reducir el calibre del cuero para estilizar y darle un mejor acabado a la pieza. Para la ejecución de esta actividad se necesita de una maquina desbastadora, un puesto de trabajo y el operario encargado.

Una vez el material es desbastado, el operario se dirige al proceso de doblado para entregar la tarea y continuar con el proceso de fabricación. Finalmente se dirige a secretaría a solicitar nueva tarea.

### **Proceso de Doblado:**

El operario recibe la tarea proveniente del proceso de desbaste, posteriormente realiza la actividad de doblado que consiste en doblar los bordes de la pieza para estilizar y facilitar el proceso de armado. Para la ejecución de este proceso se requiere de una maquina dobladora, en este caso la empresa cuenta con una maquina digital que realiza la actividad con la supervisión de un operario, dicha maquina ha mejorado las condiciones de calidad de la pieza, al igual que ha reducido el tiempo de ejecución y mano de obra empleada para la realización de este proceso.

Una vez es terminado el proceso, se llevan las piezas dobladas a secretaría, donde se entregan y se ejecuta un control de calidad para verificar la eficiencia de los procesos realizados hasta ese momento. Finalmente se dirige a su lugar de trabajo a espera de nueva tarea.

**Proceso de Armado:**

Este proceso inicia cuando el operario solicita tarea en secretaría, donde se le entregan las piezas de cuero para armar junto con los requerimientos de armado. Posteriormente se dirige a su lugar de trabajo para ejecutar la actividad correspondiente, que consiste en pegar las piezas anteriormente desbastadas y dobladas con el fin de darle forma a la capellada de acuerdo a cada referencia específica.

Una vez es armada la pieza, el operario la traslada al área de costura.

**Proceso de Costura:**

Este proceso inicia en el momento en que el operario recibe el material a coser proveniente del proceso de armado, se ejecuta la actividad que consiste en unir las piezas en una maquina cosedora, este proceso requiere también un puesto de trabajo e insumos como hilos y agujas. Una vez el material es cosido, el operario se dirige a secretaría, con el fin de entregar la tarea.

**Proceso de Solado:**

Este proceso inicia en el momento en que el empleado solicita tarea en secretaria, posteriormente se dirige a su lugar de trabajo para ejecutar la actividad de solado. Dicha actividad consiste en realizar el pegue del zapato, uniendo la suela, con las partes anteriormente procesadas.

Para realizar esta actividad, se requiere de un puesto de trabajo, insumos y una secadora que acelera el proceso de pegado. Una vez es terminado el zapato se transporta al área de emplantillado para finalizar el proceso.

### Proceso de Emplantillado:

El operario encargado recibe el zapato proveniente del proceso de solado. Posteriormente realiza las actividades pertenecientes a emplantillado efectuando el pegue de marquillas y realizando el último control de calidad que consiste en verificar que el zapato este limpio y con excelentes terminados, también quita excesos de pegante. Finalmente empaca el producto para ser despachado.

Para la ejecución de este proceso se necesita un lugar de trabajo, al igual que insumos de retoques como pegantes y adornos; también el material de empaque y embalaje del producto terminado.

**1.8.3 Capacidad de producción.** Calzado inca cuenta con una capacidad productiva máxima anual de cuarenta mil pares, no siendo esta su producción real anual.

**Tabla 4. Capacidad de producción anual**

<b>CAPACIDAD ANUAL</b>	
<b>PRODUCCION POR LINEA</b>	<b>NUMERO DE PARES</b>
PLANTA	15.000
SANDALIA PLANA	10.000
CEPAS	10.000
ZAPATILLA	5.000
<b>TOTAL</b>	<b>40.000</b>

Fuente: Calzado INCA -Elaborada por el autor

**Tabla 5. Capacidad de producción mensual**

<b>CAPACIDAD MENSUAL</b>	
<b>PRODUCCION POR LINEA</b>	<b>NUMERO DE PARES</b>
PLANTA	1.500
SANDALIA PLANA	1.000
CEPAS	1.000
ZAPATILLA	500
<b>TOTAL</b>	<b>4.000</b>

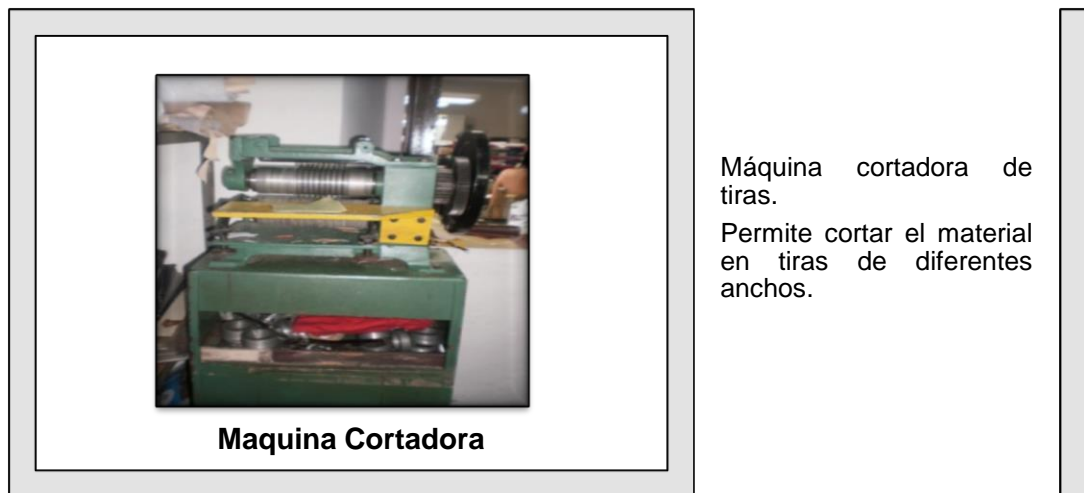
Fuente: Calzado INCA -Elaborada por el autor

**1.8.3.1 Plan de contingencia:** Calzado inca tiene la capacidad de ampliar su capacidad de producción en caso de una demanda superior a la capacidad productiva de sus instalaciones, cuenta con el servicio de satélites a los cuales se les otorga todos los insumos para la realización de los productos y ellos brindan mano de obra, para posteriormente realizar el cobro de un porcentaje por cada tarea realizada.

Es de esta manera que calzado inca aumenta su capacidad productiva.

**1.8.4 Maquinaria y estado del equipo.** Calzado INCA posee diferentes tipos de maquinaria para la realización de cada uno de sus procesos productivos, dicha maquinaria es revisada por un técnico cada tres meses pero no se cuenta con un plan de mantenimiento estipulado lo que podría llevar al futuro desgaste y mal funcionamiento del equipo , interrumpiendo su operación y atrasando los procesos.

**Figura 4. Maquina cortadora**



Fuente: Calzado INCA. Elaborada por el autor

**Figura 5. Maquina desbastadora**



**Máquina desbastadora - Fortuna Werker  
GMBH serie 70149**

Diseñada para rebajar el calibre del material ya sea total o parcialmente según la necesidad.

Hace varios tipos de desbastes como: Doblado, cosido y planos.

El paso del material por esta máquina es muy importante pues de ellos depende la calidad, comodidad y acabado del producto.

Fuente: Calzado INCA - Elaborado por el autor

**Figura 6. Maquina de virar cortes**



**Máquina de Virar Cortes Computadorizada  
Ciberfold 1006**

Es una máquina de cuarta generación que puede funcionar de forma totalmente automática controlada por microprocesador. Su modo manual tiene una configuración sencilla para su uso inmediato.

Sirve para doblar cortes de una menra rápida y eficaz.

Fuente: Calzado INCA. Elaborado por el autor

**Figura 7. Perforadora**



Permite realizar agujeros a las piezas de cuero.

Fuente: Calzado INCA - Elaborado por el autor

**Figura 8. Troqueladora**



Máquina herramienta que tiene como finalidad lograr la deformación permanente o incluso cortar un determinado material, mediante la aplicación de una carga.

Fuente: Calzado INCA - Elaborado por el autor

**Figura 9. Maquina secadora**



Esta máquina es utilizada para el secado de los zapatos.

Fuente: Calzado INCA - Elaborado por el autor

**Figura 10. Maquina pegadora**



Esta máquina pega plantas de caucho y suelas.

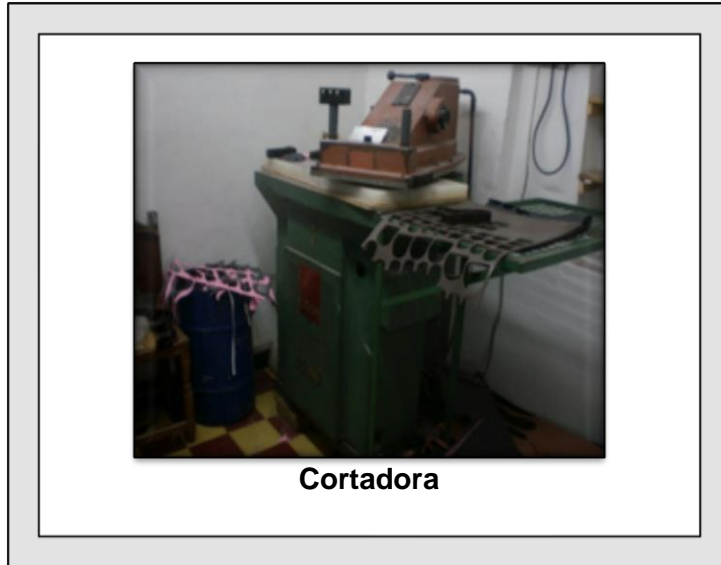
El pegue entre la suela y el zapato se realiza en baja presión; esto permite un perfecto pegado de las plantillas con el resto del calzado.

Los soladores deben tener precaución con esta máquina ya que se debe medir el tiempo que permanece el zapato dentro de la misma. Para garantizar el pegado adecuado del zapato.

Fuente: Calzado INCA- Elaborado por el autor



**Figura 11. Maquina cortadora**



Esta cortadora permite sacar moldes predeterminados del material que se desee cortar.

Su uso es muy importante en el proceso de la elaboración del calzado, por su rapidez de funcionamiento, agilidad de uso.

Fuente: Calzado INCA - Elaborado por el autor

**Figura 12. Maquina pegadora Automata**



Esta máquina pega plantas de caucho, suelas y similares; haciendo más fácil y rápido el trabajo al solador.

Se debe introducir un solo zapato y esperar de 20 a 30 segundos para poder introducir el otro.

Presión de trabajo 70 a 100 lbs./pul2

Fuente: Calzado INCA - Elaborado por el autor

**Figura 13. Maquina cizalla**



Herramienta manual que se utiliza para cortar el cuero.

Esta máquina es una herramienta muy útil; que posee una cuchilla que hace cortes al ejercer presión sobre el cuero, de esta manera se obtiene cortes precisos.

Fuente: Calzado INCA - Elaborado por el autor

**Figura 14. Máquina de coser**



Usada para realizar costuras.

Fuente: Calzado INCA - Elaborado por el autor

**Figura 15. Máquina de coser jumbo**



Usada para realizar  
costuras gruesas

Fuente: Calzado INCA - Elaborado por el autor

**1.8.5 Procesos de control de calidad.** Se debe resaltar que la ejecución del control de calidad de la empresa se realiza en tres fases, inicialmente cuando el cuero va a ser cortado, el operario encargado lo revisa detalladamente para comprobar las condiciones de color y textura; el segundo control se ejecuta posterior a los procesos de corte, desbaste y doblado, con el fin de verificar la efectividad de los procesos anteriormente aplicados.<sup>8</sup>

Finalmente cuando el calzado es emplantillado se realiza una inspección general del producto terminado antes de ser empacado y despachado, esto genera una ventaja competitiva a la empresa, ya que aseguran las condiciones de calidad ofrecidas al cliente.

---

<sup>8</sup> Ibíd.

**1.8.6 Proveedores.** Se debe conocer el poder de negociación con los proveedores, ya que se observa la importancia de los requisitos de la empresa en el momento de adquirir los materiales e insumos. Según la Gerente de la empresa los factores principales para seleccionar los proveedores son:<sup>9</sup>

- **Calidad de los materiales e insumos:** Este es el principal elemento para la compra de los materiales, ya que la ventaja competitiva de la empresa se basa en ofrecer a sus clientes productos de calidad.
- **Variedad y moda:** La empresa proveedora del material debe estar actualizada en cuanto a la tendencia de moda de la temporada, ofreciendo variedad de colores y texturas según los diseños elaborados por la empresa.
- **Disponibilidad del material.** Se hace evidente la importancia de mantener un proveedor que pueda abastecer a la empresa durante todo el año, independiente de la temporada por la que se esté atravesando.
- **Despachos de material.** Es necesario que la empresa que provee materiales o insumos, envíe a tiempo los pedidos solicitados, ya que la producción se podría atrasar en caso de que no se cumpliera este importante aspecto.

Calzado INCA posee proveedores en diferentes ciudades a nivel nacional , logrando adquirir materias primas de primera calidad y a los mejores precios , los siguientes son algunos de sus distribuidores.

---

<sup>9</sup> Ibíd.

**Cuadro 1. Proveedores**

<b>Proveedor</b>	<b>Producto</b>	<b>Ciudad</b>
<b>Universal de curtidos</b>	Cueros	Bucaramanga
<b>Industrias Ruansa de Colombia Ltda. La Matraca</b>	Forros	Cúcuta
<b>Formiplass S.A</b>	Tacones y suelas	Bucaramanga - Cali
<b>Sintéticos y textiles de Colombia S.A</b>	Forros sintéticos	Bogotá
<b>C.I Sintéticos</b>	Forros	Bogotá
<b>Rojas y Rangel</b>	Cueros	Bucaramanga
<b>Grupo del valle</b>	Forros y plantas	Cali
<b>Continental de materiales</b>	Pegantes	Bucaramanga
<b>Mil Herrajes</b>	Hebillas	Bucaramanga
<b>Carbolsas Ltda.</b>	Material de empaque (Cajas y bolsas)	Bucaramanga
<b>Fantasías S.A.S</b>	Hebillas	Bucaramanga
<b>Destrípieles</b>	Cueros	Bucaramanga

Fuente : Calzado INCA - Elaborada por el autor

Los pedidos de materiales e insumos se realizan en base a las necesidades de producción.

**1.8.7 Manejo de inventarios.** Calzado inca maneja una política de compras según la necesidad de producción , adquiriendo estrictamente lo necesario , de esta manera evita la acumulación de inventario en bodega , esto se debe a que los distintos tipos de materiales necesarios para la producción de calzado (cueros, forros, hebillas ) entran en obsolescencia demasiado pronto ya que dependen de la moda.

## **1.9 ANALISIS FINANCIERO Y CONTABLE**

**1.9.1 Monitoreo de costos y contabilidad.** La empresa calzado inca cuenta con un software de alta calidad SIIGO (adquirido a la firma informática y gestión S.A cuyo serial es 01.682.003.125.709 ) que permite el manejo confiable , veraz y oportuno de sus movimientos financieros y a la vez ayuda a la toma de decisiones

Dentro de los informes que genera la contabilidad se encuentran , sus estados financieros y los respectivos anexos que permiten dar fidelidad de las cifras que se manejan durante un periodo determinado .

Lo anterior incluye informes de cartera , proveedores , inventarios , propiedad planta y quipo , y los impuestos que son la base para los compromisos con la DIAN . la contabilidad permite que estos informes sean obtenidos en la periodicidad requerida por la entidades de control y fiscalización y en cualquier momento que la gerencia lo requiera .

Es por esto motivo que la empresa Calzado INCA basa sus proyecciones industriales en una herramienta ,como es la contabilidad, ya que su manejo permite a la administración seguridad en la decisiones encaminadas a mejorar funcionamiento y su nivel productivo .

**1.9.2 Área contable y financiera.** Basados en las cifras definitivas de los balances correspondientes a los años 2010 , 2011, 2012 presentamos las principales razones financieras derivadas de las transacciones que se realizaron durante estos periodos :

**Tabla 6. Razones financieras 2010**

<b>Razones Financieras</b>		
<b>AÑO 2010</b>		
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>780.223.781,21</b>
Activo Corriente	898.557.726,21	
Pasivo Corriente	118.333.945,00	
<b>LIQUIDEZ</b>		<b>7,59</b>
Activo Corriente	898.557.726,21	
Pasivo Corriente	118.333.945,00	
<b>ENDEUDAMIENTO</b>		<b>8%</b>
Pasivo Total	118.333.945,00	
Activo Total	1.569.254.020,21	
<b>SOLVENCIA</b>		<b>92%</b>
Patrimonio	1.450.920.075,21	
Activo Total	1.569.254.020,21	
<b>UTILIDAD NETA EN VENTAS</b>		<b>-11%</b>
Utilidad Neta	(91.912.530,14)	
Ventas Netas	816.915.876,00	
<b>RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO</b>		<b>-6%</b>
Utilidad Neta	(91.912.530,14)	
Patrimonio	1.450.920.075,21	

Fuente: Calzado INCA - Elaborada por el autor

Analizados los indicadores que se muestran en el cuadro anterior, se observa que la empresa Calzado INCA presenta un comportamiento que demuestra su solvencia administrativa y financiera , a pesar de que durante este periodo se

observa una perdida contable impulsada en un alto porcentaje por las depreciaciones que se efectuaron durante el presente año a la propiedad planta y equipo. Su capital de trabajo, sus ventas y su patrimonio dejan entrever que existe una solidez económica que permite su continuidad sin afanes financieros.

**Tabla 7. Razones financieras 2011**

<b>Razones Financieras</b>		
<b>AÑO 2011</b>		
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>751.425.025,90</b>
Activo Corriente	881.814.661,64	
Pasivo Corriente	130.389.635,74	
<b>LIQUIDEZ</b>		<b>6,76</b>
Activo Corriente	881.814.661,64	
Pasivo Corriente	130.389.635,74	
<b>ENDEUDAMIENTO</b>		<b>7%</b>
Pasivo Total	130.389.635,74	
Activo Total	1.871.109.506,64	
<b>SOLVENCIA</b>		<b>93%</b>
Patrimonio	1.740.719.870,90	
Activo Total	1.871.109.506,64	
<b>UTILIDAD NETA EN VENTAS</b>		<b>5%</b>
Utilidad Neta	55.821.645,69	
Ventas Netas	1.199.370.409,00	
<b>RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO</b>		<b>3%</b>
Utilidad Neta	55.821.645,69	
Patrimonio	1.740.719.870,90	

Fuente: Calzado INCA - Elaborada por el autor

Al continuar analizando los indicadores del periodo fiscal 2011 ,nuevamente observamos que la empresa Calzado INCA presenta un comportamiento superior a los registrados en la vigencia anterior y su solvencia administrativa y financiera ,



queda demostrada con los indicadores que se reflejan en el cuadro . Su capital de trabajo, sus ventas , su utilidad y su patrimonio demuestran su solidez económica

**Tabla 8. Razones financieras 2012**

<b>Razones Financieras</b>		
<b>AÑO 2012</b>		
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>1.031.068.663,65</b>
Activo Corriente	1.063.814.329,61	
Pasivo Corriente	32.745.665,96	
<b>LIQUIDEZ</b>		<b>32,49%</b>
Activo Corriente	1.063.814.329,61	
Pasivo Corriente	32.745.665,96	
<b>ENDEUDAMIENTO</b>		<b>2%</b>
Pasivo Total	32.745.665,96	
Activo Total	2.096.793.505,61	
<b>SOLVENCIA</b>		<b>98%</b>
Patrimonio	2.064.047.839,65	
Activo Total	2.096.793.505,61	
<b>UTILIDAD NETA EN VENTAS</b>		<b>15%</b>
Utilidad Neta	170.327.968,75	
Ventas Netas	1.108.183.835,00	
<b>RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO</b>		<b>8%</b>
Utilidad Neta	170.327.968,75	
Patrimonio	2.064.047.839,65	

Fuente: Calzado INCA - Elaborada por el autor

Los indicadores del periodo fiscal 2012 , demuestran que la empresa calzado inca continua con un comportamiento altamente rentable , originando comportamientos financieros que demuestran la capacidad administrativa y financiera en su manejo , ya que su capital de trabajo , su utilidad en ventas , rentabilidad patrimonial y solvencia permiten mantener esta empresa con una seguridad indiscutible por la cifras que se presentan .

**1.9.3 Administración financiera.** La empresa Calzado Inca cuenta con estadísticas de más de quince años, es decir desde su fundación, las cuales miden por anualidades la producción, los costos operativos y administrativos y su resultado final en valores.

Por lo anterior podemos decir que se cuenta con herramientas para efectuar proyecciones al corto y mediano plazo, contando con un sistema (hoja electrónica) que permite establecer los costos directos e indirectos de la producción y así poder calcular un precio real de venta, que permita atender los gastos administrativos, impuestos, comisiones y otros que resulten de la actividad y llegar a general una utilidad ajustada a la realidad del negocio.

Estas proyecciones siempre han ido encaminadas, también, a poder adquirir maquinaria y equipo del sector, la cual permite automatizar actividades para agilizar la producción y darle una mayor calidad al producto.

Hoy en día, la empresa cuenta con un sin número de máquinas que desarrollan actividades operativas encaminadas a darle satisfacción al cliente final y esto ha sido una derivación de las proyecciones al mediano y corto plazo que se vienen efectuando.

**1.9.4 Financiación.** Dado el comportamiento productivo y financiero que ha venido presentado la empresa durante su funcionamiento, ha sido posible atender todas las necesidades sin tener que recurrir a recursos externos.

**1.9.5 Políticas de costos.** La empresa cuenta con un sistema de costeo por líneas de producto, en el cual se determinan sus costos directos inclusive a nivel de materiales y mano de obra utilizada y los costos indirectos que se puedan atribuir al producto final.

**1.9.6 Políticas de compras.** Calzado INCA se distingue por adquirir materia prima e insumos de alta calidad, surtiéndose únicamente de productos nacionales.

Además la empresa no posee inventarios en bodega y sus compras generalmente se realizan para atender los pedidos de sus clientes.

**1.9.7 Políticas de ventas.** Durante su inicio Calzado INCA y hasta el día de hoy ha logrado mantener aproximadamente unos ciento cincuenta clientes y dentro de las políticas de ventas se han fijado las opciones de pago, de contado y a crédito con plazos de treinta, sesenta y noventa días. Esta política está plenamente establecida dentro de la empresa y los clientes están conscientes de esta programación y optan por escoger la que en su momento más les convenga.

**1.9.8 Normas legales y tributarias.** Dentro de los aspectos legales y tributarios, Calzado INCA cumple con las normas legales en materia de seguridad social, normas laborales, normas administrativas y financieras y en materia tributaria aplica la totalidad de procedimientos encaminados al pago de los impuestos y presentación de las respectivas declaraciones

## **1.10 MERCADEO**

**1.10.1 Catálogo de productos.** Calzado INCA, cuenta con tres líneas de producto que definen su producción, en las que encontramos zapatilla, sandalia y plataforma.

Figura 16. Catálogo de productos

<b>CATEGORIAS</b>	<b>Zapatilla</b>	
	<b>Sandalia</b>	
	<b>Plataforma</b>	

Fuente: Calzado INCA - Elaborada por el autor

**Tabla 9. Lista de precios**

<b>PRODUCTO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>PRECIO</b>
Zapatilla	Producto elaborado en cuero y suela sintética(poliuretano).	\$63.559 pesos
Sandalia	Producto elaborado en cuero y suela sintética(poliuretano).	\$51.200 pesos
Plataforma	Producto elaborado en cuero y suela sintética(poliuretano).	\$ 63.634 pesos

Fuente: Calzado INCA - Elaborada por el autor

### **Materiales utilizados para la fabricación**

Los siguiente los materiales necesarios para la producción de un par de zapatos .

**Cuadro 2. Materiales para fabricación**

<b>Nombre Técnico</b>	<b>Unidad</b>
Cuero	Decímetro cuadrado
Pegante	Centímetro cúbicos
Suelas	Pares
Tacones	Pares
Hilo	Metro
Forro	Decímetro cuadrado
Platillas	Pares
Hebillas	Pares

Fuente: Calzado INCA - Elaborada por el autor

## CARACTERISTICAS Y ATRIBUTOS

Los productos elaborados por Calzado INCA poseen ciertas características y atributos los cuales hacen atractivo al producto ofreciendo beneficios al consumidor final.

**Cuadro 3. Características y atributos**

CARACTERISTICAS	ATRIBUTOS	BENEFICIOS
Capellada en cuero	Flexibilidad	Comodidad
Forro Sintético	Material resistente e higiénico	Evita descoloración del material
Suela en poliuretano	Durabilidad	Larga vida del producto
Diseños propios	Diversas opciones	Originalidad en diseño
Hecho a mano	Mano de obra con experiencia	Atención al detalle

Fuente: Elaborado por el autor

**1.10.2 Ficha técnica.** Calzado INCA, genera fichas técnicas para sus diseños, lo cual facilita el proceso de negociación con el cliente, mostrando de manera sencilla los aspectos generales del producto.

A continuación veremos la ficha técnica para el modelo plataforma Re:2207, color Beige en planta 262.

**Tabla 10. Ficha técnica**

<b>FICHA TECNICA</b>		
<b>PRODUCTO</b>	Producto principal	Plataforma
	Composición	Capellada : cuero vacuno color <u>Beige # 227</u> Forro , banda , puntera y plantilla : Sintéticos en base de algodón Forro de planta : Vaqueta color <u>Beis x Oro</u> Accesorios : Botón y hebilla Color ( <u>Dorado</u> ) Talla : 35 al 40 Suela : PVC
<b>PARTIDA ARANCELARIA</b>	6403999000	
<b>NOMBRE</b>	Nombre comercial del producto	Plataforma dama <u>REF : 2207</u>
	Nombre de la empresa	Calzado Inca
<b>EMPAQUE</b>	Cada par de zapatos es empacado en cajas con las siguientes características. Alto : 10cm Largo : 28 cm Ancho : 16 cm	
<b>PRECIO</b>	Nuestro precio es de \$ 63.634 pesos, más el 16% IVA ,pago a 60 días.	

Fuente : Calzado INCA - Elaborado por el autor

**1.10.3 Área de mercadeo.** El área de mercadeo en la empresa no se encuentra demarcada como tal, ya que es el departamento administrativo y el gerente general los encargados de establecer y definir los planes de mercado para la promoción de los productos realizados por la empresa.

De esta forma da inicio a la planificación por parte de calzado de la nueva colección, la cual será presentada en la feria internacional del calzado Bogotá y distribuida a los vendedores que son los encargados de enseñarla por todo el territorio nacional, por estos medios se promocionan las diferentes líneas creadas por la empresa.

Además de esto se cuenta con una página de internet, en la cual los usuarios pueden encontrar información referente a las colecciones, y comunicarse vía electrónica con el personal encargado de resolver sus inquietudes.

**1.10.4 Mercado nacional.** Calzado inca es una empresa con una alta tasa de representación en diferentes zonas del territorio nacional, logrando gran aceptación y consolidación de sus productos en dichos lugares gracias a sus altos estándares de calidad y servicio al cliente.

La venta a nivel nacional está distribuida de la siguiente manera.

**Tabla 11. Mercado nacional**

Lugares de venta	Porcentaje de ventas	Lugares de venta	Porcentaje de ventas
Popayán	0.31%	Itagüí	0.76%
Florencia	1.22%	Bello	0.76%
Mocoa	0.46%	Bogotá	1.53%
La Plata	0.31%	Girardot	0.61%
Garzón	1.22%	Montería	3.06%
Armenia	0.61%	Sincelejo	7.65%
Ibagué	0.61%	Barranquilla	7.65%
Pereira	1.53%	Cartagena	6.12%
Villavicencio	12.23%	Riohacha	0.61%
Acacias	0.76%	Valledupar	6.12%
Yopal	3.06%	Cali	12.23%
Medellín	15.29%		

Fuente : Calzado INCA - Elaborado por el autor

La empresa ha sido capaz de sostener sus ventas en tantos lugares gracias al seguimiento continuo de sus clientes, ofreciéndoles las mejores soluciones para suplir sus necesidades.

**1.10.5 Mercado nacional distribución.** La distribución nacional de los productos terminados, se hace en base a las especificaciones del cliente, partiendo de esto existen tres modalidades de envío.



- Envió total: La mercancía solo es despachada, cuando se ha producido todo lo requerido por el cliente.
- Envió parcial: La mercancía es despachada por lotes de producción, cuando una serie es producida, esta se embala, para su posterior envío.
- A medida que se produce: Este envío solo se da cuando las cantidades son mínimas o por motivos de reposición.

Es de estas tres formas que calzado inca distribuye sus productos a nivel nacional.

## CONCLUSIONES DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

De acuerdo al diagnóstico empresarial anteriormente expuesto , podemos concluir cuales son las ventajas con las que cuenta Calzado INCA para lograr exportar sus productos a los mercados sur americanos y cuales sus desventajas .

**Cuadro4. Ventajas y desventajas**

<b>Ventajas para exportación</b>	<b>Desventajas</b>
La empresa está legalmente constituida y cuenta con todos los registros necesarios.	Alta rotación del personal productivo, que genera retrasos en la producción y problemas de calidad en el producto terminado.
Tiene un nivel de producción de cuatro mil pares mensuales.	Falta de estandarización en los procesos productivos.
Calzado INCA posee solidez económica , demostrada por su capital de trabajo , sus ventas , utilidad y patrimonio.	Se recomienda la creación de un grupo de trabajo especializado en el área de mercadeo .
Excelente ambiente laboral en las distintas áreas laborales , lo que permite una mayor productividad del personal.	La empresa debe contar con un mejor manejo de inventarios, que le permita sobre llevar la escasez de materia prima necesaria para la producción de una línea de producto.

Ventajas para exportación	Desventajas
Sus productos cumplen diferentes especificaciones como diseño , calidad , precio que le permitirían ingresar a un nuevo mercado .	Los controles de calidad , no se encuentran estandarizados lo que genera devolución del producto terminado.
La empresa cuenta con maquinaria que permite agilizar los procesos productivos, logrando un mejor producto en un menor tiempo.	La empresa no cuenta con políticas de capacitación formal y especializada para el personal .
Los clientes cuentan con la opción de conocer los diferentes productos producidos por la empresa , por medio de los catálogos virtuales disponibles en la página web .	Es recomendable buscar diferentes medios de promoción y publicidad que genere un mayor reconocimiento de marca.
Años de experiencia en el sector calzado.	
Cuenta con un diseñador propio , el cual facilita la creación de nuevos modelos logrando diferenciarse de los productos de la competencia.	
Conserva buenas relaciones con sus proveedores de materias primas.	
Posee una imagen corporativa establecida y reconocida a nivel nacional .	

Fuente: Elaborado por el autor

Por lo anterior podemos concluir que Calzado INCA posee numerosas ventajas que lograrían llevar a la empresa a continuar con el plan exportador , entre estas encontramos una solidez económica importante que le permitiría acarrear cualquier desafío económico que conlleve la incursión a nuevos mercados , su nivel productivo es aceptable lo que permite buscar nuevos clientes sin que esto represente una amenaza para el mercado local el cual maneja la empresa.

Posee diferentes herramientas que facilitarían la interacción con un nuevo mercado aumentando las posibilidades de ingreso , utilizando sus catálogos virtuales y su buena imagen corporativa lograría el enfoque deseado en dichos lugares .

Se cuenta con un personal comprometido con los objetivos de la empresa , con un alto sentido de pertenencia sin obviar que no todos ellos cumplan con una capacitación formal para ejercer sus labores , pero siempre realizando su trabajo de la mejor manera posible.

Las desventajas que posee la empresa no son un impedimento para seguir adelante con la realización del plan exportador , reconociendo que si producen inconvenientes en diferentes áreas de la organización, no impiden el desarrollo de esta.

## **2. DEFINICION DEL PROBLEMA**

De acuerdo con la globalización de la economía , cada vez es más difícil competir con las grandes empresas que acaparan el mercado, sin olvidar el alto nivel de competencia en los diferentes sectores de la economía , es por esto que se vuelve indispensable la creación de una propuesta de un plan exportador para la empresa Calzado INCA , con el propósito de lograr una diversificación en sus mercados evitando caer en la dependencia exclusiva de la económica local , en la búsqueda de ventas en un mayor volumen y un aumento en su rentabilidad logrando asegurar la existencia de la empresa a largo plazo.

### **2.1 ALCANCE**

Establecer el mercado objetivo a través del cual la empresa Calzado INCA, diseñe un plan exportador, que le permita incursionar sus productos en países Suramericanos , con el fin de alcanzar un aumento en la rentabilidad.

### 3. ANTECEDENTES

La empresa Calzado INCA no ha realizado estudios previos para ingresar en los mercados internacionales, es importante mencionar que la empresa en el año 2005 busco oportunidades en el comercio exterior realizando su primera exportación con destino Venezuela a la cadena de almacenes GASOLINA EXTRA, dicha exportación represento un gran desafío ya que no se contaba con ningún conocimiento técnico y el potencial exportador de la empresa era muy bajo.

#### ▪ Investigaciones Anteriores En Planes De Exportación

En el año 2009 se realizó un trabajo de grado en la Universidad Pontificia Bolivariana de Bucaramanga por la estudiante Angarita, Dayllana Marcela, de Ingeniería Industrial, Titulado Plan exportador de calzado moda class hacia Panamá.

“Los conocimientos trabajados en la carrera de ingeniería industrial permiten realizar documentos de investigación formativa en aras de aplicarlas en empresas potencialmente exportadoras de la región. Para ello, se planteó visualizar la República de Panamá como país destino de uno de los productos exportables de la región santandereana como es la zapatilla para dama”<sup>10</sup>

En el año 2009 se realizó un trabajo de grado en la Universidad Pontificia Bolivariana de Bucaramanga por el estudiante Salgado, José Américo ,de Ingeniería Industrial, Titulado Plan exportador de sillas de ruedas a ecuador para la empresa Orthosander S.A.

---

<sup>10</sup> ANGARITA, Dayllana Marcela “ Plan exportador de Moda Class hacia Panamá “Dirección Argemiro Plata. Disponible en intenet: <http://biblioteca.upbbga.edu.co/material.php?idmaterial=17488>. Fecha de consulta: Marzo del 2009

“Al elaborar un plan exportador, la empresa comenzará a adquirir conocimientos en las negociaciones internacionales, lo cual la llevara a un alto nivel de productividad, generando así mayor empleo en la región ya que necesitará aumentar su mano de obra, mejorando su proceso productivo, donde también desarrollará un cambio a nivel de su cultura empresarial, podrá tener un conocimiento en la cultura del mercado objetivo, se dará a conocer internacionalmente como una empresa líder”<sup>11</sup>

En el año 2010 se realizó un trabajo de grado en la Universidad Pontificia Bolivariana de Bucaramanga por la estudiante Ospina, Andrea Jimena , Titulado Plan exportador para la empresa de calzado gloria serrano.

“En la actualidad el sector calzado colombiano presenta mucha informalidad, la cruda realidad de la producción a escala centrada en China sigue afectando a las empresas del sector que luchan por sobrevivir enfocándose en únicos nichos de mercado. Una de las grandes soluciones para contrarrestar los efectos negativos que trae la competencia como la crisis económica existente en empresas del sector es exportar a nuevos mercados y generar un alargamiento en el ciclo de vida de sus productos, un mayor aprovechamiento de sus instalaciones, capacidad instalada y mejoramiento de su imagen en relación con proveedores, bancos y clientes.”<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup>SALGADO, José Américo “Plan exportador de sillas de ruedas a ecuador para la empresa Orthosander S.A”. Dirección: Argemiro Leal Plata Disponible en internet: <http://biblioteca.upbbga.edu.co/material.php?idmaterial=17524>. Fecha de consulta: Marzo del 2009

<sup>12</sup>OSPINA, Andrea Jimena “Plan exportador para la empresa de calzado gloria serrano”. Dirección: Jaime Iván Echeverri. Disponible en internet: <http://biblioteca.upbbga.edu.co/material.php?idmaterial=19225>. Fecha de consulta: Marzo de 2009

#### 4. JUSTIFICACION

Se desea realizar un plan exportador para la empresa Calzado Inca, con el fin de expandir su participación en nuevos mercados y ampliar su cartera de clientes, ya que se requiere de una estrategia eficaz para afrontar los retos que impone la globalización de la economía.

Es necesario buscar nuevos caminos para aumentar la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa, ya que es evidente el continuo aumento de la competencia en el sector calzado y la llegada de grandes cadenas que han afectado en gran medida a los productores nacionales, los cuales son incapaces de competir con los precios y estrategias de posicionamiento de dichas empresas.

Por este motivo la exportación es la principal herramienta para lograr un aumento en la rentabilidad ya que otorga numerosos beneficios empresariales los cuales van desde disminuir el riesgo de dependencia de un solo mercado a un aumento de ventas y portafolio de clientes

Mediante el estudio de mercados la empresa conocerá los principales países suramericanos propicios para la exportación de sus líneas de productos , por medio del análisis de cinco factores como son , principales destinos de exportación , países importadores , acuerdos comerciales , logística y afinidad cultural para posteriormente seleccionar el país objetivo realizar el diseño del plan exportador.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan exportador que le permita a la empresa calzado inca , incursionar con sus productos en mercados sur americanos.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Elaborar un diagnóstico que permita conocer el potencial exportador de la empresa calzado inca.
- Preseleccionar los mercados potenciales de Suramérica.
- Seleccionar el mercado objetivo que ofrece la mejor alternativa de acceso al mercado.
- Conocer las condiciones del mercado objetivo.
- Diseño del plan exportador para establecer las condiciones de acceso al mercado objetivo.



## 6. MARCO CONCEPTUAL

**ACUERDO:** “Es un convenio entre dos o más partes. Se trata del fruto de una negociación, al que se llega cuando los involucrados adoptan una posición común sobre un determinado asunto.”<sup>13</sup>

**ADUANA:** “Una aduana es una Administración Pública dependiente del Ministerio de economía y hacienda y su misión es salvaguardar un territorio vigilando el paso de personas y/o bienes en costas, aeropuertos, fronteras, carreteras.”<sup>14</sup>

**CANAL DE DISTRIBUCION:** “Es una estructura de negocios y de organizaciones interdependientes que va desde el punto del origen del producto hasta el consumidor.”<sup>15</sup>

**COMERCIALIZACIÓN:** “La Comercialización es un conjunto de actividades relacionadas entre sí para cumplir los objetivos de determinada empresa. El objetivo principal es hacer llegar los bienes y/o servicios desde el productor hasta el consumidor.”<sup>16</sup>

**EMBALAJE:** “El término embalaje se refiere a la agrupación en conjunto de objetos o de envases iguales o diferentes entre sí con el propósito de facilitar su manejo.”<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> Disponible en: <http://definicion.de/acuerdo-comercial/>. Fecha de consulta: Enero de 2013

<sup>14</sup> Disponible en: <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-aduana>. Fecha de consulta: Enero de 2013

<sup>15</sup> Disponible en: [http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo\\_tema.asp?id=115](http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=115). Fecha de consulta: Enero de 2013

<sup>16</sup> Disponible en: <http://www.tumercadeo.com/2010/02/que-es-comercializacion.html>. Fecha de consulta: Enero de 2013

<sup>17</sup> Disponible en: <http://www.tumercadeo.com/2009/12/definicion-de.html>. Fecha de consulta: Febrero de 2013

**EXPORTACIÓN:** “Régimen por el cual, se permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior”<sup>18</sup>

**INCOTERMS:** “Los Incoterms son un conjunto de reglas internacionales, regidos por la Cámara de Comercio Internacional, que determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en el contrato de compraventa internacional.”<sup>19</sup>

**INVENTARIO:** “Variedad de materiales que se utilizan en la empresa y que se guardan en sus almacenes a la espera de ser utilizados, vendidos o consumidos, permitiendo a los usuarios desarrollar su trabajo sin que se vean afectados por la falta de continuidad en la fabricación o por la demora en la entrega por parte del proveedor.”<sup>20</sup>

**INVESTIGACIÓN DE MERCADOS:** “La investigación de mercado es una técnica que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos. Sirven al comerciante o empresario para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes.”<sup>21</sup>

**LOGÍSTICA:** “La logística es el arte de planear y coordinar todas las actividades y procesos necesarios para que un producto o servicio se genere y llegue al punto donde y cuando el cliente final lo requiere, optimizando el costo.”<sup>22</sup>

---

<sup>18</sup> Disponible en: <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/exportacion/>. Fecha de consulta: Febrero de 2013

<sup>19</sup> Disponible en: <http://www.sioncargo.com/INCOTERMS.pdf>. Fecha de consulta: Febrero de 2013

<sup>20</sup> Disponible en: <http://www.luismiguelmanene.com/2012/08/08/gestion-de-existencias-e-inventarios/>. Fecha de consulta: Febrero de 2013

<sup>21</sup> Disponible en: <http://www.contactopyme.gob.mx/promode/invmdo.asp>. Fecha de consulta: Febrero de 2013

<sup>22</sup> Disponible en: <http://www.distribucion-y-logistica.com/logistica/definiciones/logistica-definicion.html>. Fecha de consulta: Febrero de 2013

**MERCADO:** “Se denomina mercado al escenario (físico o virtual) donde tiene lugar un conjunto regulado de transacciones e intercambios de bienes y servicios entre partes compradoras y partes vendedoras que implica un grado de competencia entre los participantes a partir del mecanismo de oferta y demanda.

## 7. INVESTIGACION DE MERCADOS

La investigación de mercado es una técnica que permite la recopilación de datos , para su posterior interpretación , otorga al empresario la información necesaria para la toma adecuada de decisiones sobre una situación de mercado específica que enfrenta la empresa.

### 7.1 DESCRIPCION GENERAL DEL PRODUCTO

**7.1.1 Selección del producto.** Calzado INCA ha seleccionado dos líneas de producto para la realización del plan exportador, zapatilla y plataforma las cuales son catalogadas bajo una misma categoría arancelaria , han sido elegidas gracias a que su diseño y calidad son excelentes, permitiéndoles competir en un mercado extranjero competitivo , en el mercado nacional han tenido una alta demanda siendo estos modelos los más solicitados por los clientes locales.

Figura 17. Productos seleccionados



Fuente: Calzado INCA - Elaborado por el autor

### 7.1.2 Posición arancelaria <sup>23</sup>

#### Capítulo sesenta y cuatro del arancel de aduanas de Colombia

- Calzado, polainas y artículos análogos; partes de estos artículos.

Tabla 12. Partida arancelaria producto seleccionado

Código	Descripción	Gravamen arancelario
64.03	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural.	
6403999000	Los demás	15 %

Fuente: DIAN - Elaborada por el autor

### 7.1.3 Descripción del producto

Nombre comercial: Calzado para dama capellada de cuero y suela sintética

Nombre Técnico: Calzado para dama capellada de cuero y suela sintética

Subpartida arancelaria: 6403999000

Unidad comercial: Pares

## 7.2 PRESELECCION DE PAISES

La preselección consiste en identificar aquellos países que presentan una mayor oportunidad de ingreso mostrando un mercado más atractivo para nuestros productos, basándose en un análisis de diversos factores que permiten hacer un diagnóstico general de los países a investigar .

---

<sup>23</sup> DIAN – servicios en línea Muisca – Consulta código de nomenclatura. Arancel de aduanas y otras disposiciones. Disponible en internet <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaNomenclaturaPorCodigo.faces>. Fecha de consulta: 2013 – 03 – 12]

Los siguientes son los factores tomados en cuenta para la preselección de los países .

1. Principales países destino de exportaciones colombianas, de la subpartida arancelaria seleccionada.
2. Principales países importadores de Calzado, polainas y artículos análogos; partes de estos artículos; contemplados en el capítulo sesenta y cuatro del arancel de aduanas de Colombia.
3. Acuerdos comerciales vigentes de Colombia con países suramericanos .
4. Logística de exportación .
5. Afinidad cultural .

## 7.2.1 Principales países destino de exportaciones colombianas, de la subpartida arancelaria seleccionada.<sup>24</sup>

Tabla 13. Países destino de exportaciones Colombianas

EXPORTACIONES COLOMBIANAS (US) FOB				
Año / País	2010	2011	2012	Total
Ecuador	1.639.488	2.580.928	2.999.510	7.219.926
Chile	2.137.517	716.353	608.584	3.462.454
Venezuela	876.614	1.125.839	1.291.881	3.294.334
Perú	178.973	126.456	545.069	850.499
Bolivia	3.787	19.478	97.870	121.134
Brasil	78	103.500	803	104.380
Trinidad y Tobago	20.916	20.490	23.608	65.014
Surinam	5.811	-	-	5.811
Paraguay	2.382	-	-	2.382
Uruguay	-	818	1.135	1.953
Argentina	-	52	-	52
<b>Total</b>	<b>4.865.567</b>	<b>4.693.914</b>	<b>5.568.459</b>	<b>15.127.940</b>

Fuente : Proexport - Elaborada por el autor

<sup>24</sup> PROEXPORT – COLOMBIATRADE – Herramientas para el exportador colombiano – Dinámica de mercado – Estadísticas [en línea] Disponible en internet : <http://www.colombiatrade.com.co/herramienta/estadisticas-exportacion/importacion-pais-de-destino>. Fecha de consulta: 2013-03-12

Exportaciones totales, valor FOB en miles de dólares :

**Figura 18. Exportaciones totales de Colombia**

Pais	Total
Ecuador	7.219.926
Chile	3.462.454
Venezuela	3.294.334
Perú	850.499
Bolivia	121.134
Brasil	104.380
Trinidad y	65.014
Surinam	5.811
Paraguay	2.382
Uruguay	1.953
Argentina	52

Fuente: Proexport - Elaborada por el autor

**Figura 19. Exportaciones por país destino**



Fuente: Proexport - Elaborado por el autor



Los principales países destino de exportaciones colombianas, de la subpartida arancelaria 6403999000 - Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural / los demás son.

- Ecuador es el país más atractivo y con mayor número de exportaciones provenientes de Colombia, evidenciando un crecimiento continuo año tras año, en el 2010 presentó exportaciones por un valor FOB de 1.639.488 US, mostrando un incremento del 57,42 % en su siguiente año, y un aumento del 16,21 % respecto al año anterior.
- Chile se encuentra en el segundo lugar como el país con mayor exportaciones provenientes de Colombia, por un valor FOB total de 3.462.454 US en sus últimos tres años, pero presenta un decrecimiento altísimo en sus últimos dos, llegando a una disminución total de 71,52% con respecto a su año más alto.
- Venezuela se presenta como un país que retoma poco a poco su nivel comercial con Colombia, demostrando un crecimiento del 47,4 %, pasando de un valor FOB 876.614 US en el año 2010, a 1.291.881 US en el año 2012.
- Perú a pesar de que la suma de las exportaciones provenientes de Colombia de sus tres últimos años no supera el millón de dólares, se muestra como un país atractivo, debido al nivel de incremento de su mercado, alcanzando un porcentaje de crecimiento del 205%, pasando de un valor FOB de 178.973 US en el año 2010 a 545.069 US en el 2012.
- La participación de países como Bolivia, Brasil y Trinidad y Tobago es pequeña, siendo Bolivia es más atractivo de estos, manejando un incremento muy alto pero con muy poca participación, las cifras de Brasil se vuelven casi

nulas disminuyendo drásticamente del 2011 al año 2012, por su parte trinidad y Tobago se mantiene constante durante los tres años.

Después del análisis obtenido, se obtiene como resultado que los países más atractivos para la exportación de Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural son **Ecuador, Venezuela, Perú y Bolivia**.

**7.2.2 Principales países importadores de Calzado, polainas y artículos análogos; partes de estos artículos; contemplados en el capítulo sesenta y cuatro del arancel de aduanas de Colombia.** Conocer que países son importadores de nuestro producto o similares, es un factor primordial para determinar el mercado objetivo, por esta razón analizaremos el número de importaciones efectuadas por los países sur americanos , con el fin de determinar qué tan alto es el grado de adquisición de dichos mercados. (Ver anexo 1).

**Figura 20. Argentina importaciones totales**

ARGENTINA IMPORTACIONES TOTALES	
PAIS	TOTAL
Brasil	637.484.631
La Plata	272.534.213
China	190.436.622
Vietnam	72.960.472
Indonesia	37.466.438
Otros	15.983.161
Hong Kong	15.479.589
Tailandia	6.229.826
Malasia	5.358.074
Uruguay	4.977.801
Chile	4.365.078

Fuente: Trade.Nosis - Elaboración Propia

**Figura 21. Bolivia importaciones totales**

BOLIVIA IMPORTACIONES TOTALES	
PAIS	TOTAL
China	25.186.584
Brasil	8.247.681
Argentina	3.332.724
Vietnam	2.906.494
Otros	900.204
Chile	886.065
Perú	825.875
Indonesia	562.194
Zona Franca en Bolivia	467.764
Estados Unidos	286.913

Fuente: Trade.Nosis - Elaboración Propia

**Figura 22. Brasil importaciones totales**

BRASIL IMPORTACIONES TOTALES	
PAIS	TOTAL
Vietnam	619.806.785
China	307.036.910
Indonesia	276.281.894
Otros	71.083.641
Paraguay	67.388.279
Italia	38.367.501
Malasia	35.426.926
Taiwán	20.973.783
India (la)	20.801.909
Tailandia	17.515.900
México	16.034.172

Fuente: Trade.Nosis - Elaboración Propia

**Figura 23. Chile importaciones totales**

CHILE IMPORTACIONES TOTALES	
PAIS	TOTAL
China	690.121.398
Hong Kong	296.273.911
Otros	271.182.059
Singapur	197.538.759
Taiwán	133.595.077
Países Bajos	119.734.495
Brasil	105.173.335
Estados Unidos	102.056.815
Islas Vírgenes Británicas	40.582.569
Suiza	38.377.366
Argentina	23.999.117

Fuente: Trade.Nosis - Elaboración Propia

**Figura 24. Ecuador importaciones totales**

ECUADOR IMPORTACIONES TOTALES	
PAIS	TOTAL
Panamá	162.866.319
Colombia	56.714.848
China	44.307.202
Otros	42.518.654
Brasil	38.194.991
Perú	36.236.130
Estados Unidos	20.844.935
Vietnam	17.402.044
Chile	13.076.852
Ecuador	6.860.081
No Informado	2.333.489

Fuente: Trade.Nosis - Elaboración Propia

**Figura 25. Ecuador importaciones totales**

GUYANA IMPORTACIONES TOTALES	
PAIS	TOTAL
China	12.419.537
Estados Unidos	3.831.726
Brasil	2.577.213
Francia	710.580
Italia	182.256
Portugal	35.906
Polonia	4.659
España	4.643
Otros	4.508
Países Bajos	2.284
Dinamarca	1.787

Fuente: Trade.Nosis - Elaboración Propia

**Figura 26. Paraguay importaciones totales**

PARAGUAY IMPORTACIONES TOTALES	
PAIS	TOTAL
Brasil	136.171.623
China	40.303.891
Chile	34.093.311
Uruguay	25.670.212
Argentina	12.731.328
Hong Kong	9.378.763
Vietnam	7.053.399
Otros	6.147.953
Panamá	5.834.149
Taiwán	5.378.304
Estados Unidos	3.664.304

Fuente: Trade.Nosis - Elaboración Propia

**Figura 27. Perú importaciones totales**

PERU IMPORTACIONES TOTALES	
PAIS	TOTAL
China	138.890.592
Chile	112.590.940
Otros	93.160.802
Brasil	68.753.030
Taiwán	66.903.083
Estados Unidos	62.121.292
Hong Kong	53.193.189
Panamá	51.079.449
Ecuador	22.007.886
Singapur	20.771.603
ZONAS FRANCAS DEL PERU	15.498.441

Fuente: Trade.Nosis - Elaboración Propia

**Figura 28. Surinam importaciones totales**

SURINAM IMPORTACIONES TOTALES	
PAIS	TOTAL
Brasil	8.287.848
China	8.051.655
Estados Unidos	2.482.959
Reino Unido	2.049.323
Alemania	1.678.530
Países Bajos	710.342
Italia	232.439
Portugal	145.299
Francia	112.730
Otros	84.037
España	33.240

Fuente: Trade.Nosis - Elaboración Propia

**Figura 29. Trinidad y Tobago importaciones totales**

TRINIDAD Y TOBAGO IMPORTACIONES TOTALES	
PAIS	TOTAL
Estados Unidos	16.771.536
China	13.132.517
Brasil	2.633.043
Alemania	458.473
Italia	432.502
Taiwán	332.335
Reino Unido	284.483
Francia	186.573
Otros	139.797
Japón	124.892
República Checa; Chequia	102.105

Fuente: Trade.Nosis - Elaboración Propia

**Figura 30. Venezuela importaciones totales**

VENEZUELA IMPORTACIONES TOTALES	
PAIS	TOTAL
China	175.803.560
Panamá	130.334.943
Brasil	36.011.040
España	34.507.874
Hong Kong	31.297.102
Otros	29.761.088
Estados Unidos	29.188.561
Malasia	28.566.834
Colombia	26.257.632
Italia	6.097.712
Vietnam	2.628.324

Fuente: Trade.Nosis - Elaboración Propia

**Figura 31. Uruguay importaciones totales**

URUGUAY IMPORTACIONES TOTALES	
PAIS	TOTAL
China	121.091.265
Brasil	47.303.380
Argentina	26.297.772
Z.F.MONTEVIDEO	25.800.944
Z.F.FLORIDA	14.362.746
Otros	12.047.806
Hong Kong	10.696.281
Vietnam	9.230.686
Indonesia	4.491.411
Chile	4.090.383
España	3.022.799

Fuente: Trade.Nosis - Elaboración Propia

**Figura 32. Total de importaciones de los productos contemplados en el capítulo 64 por país**

TOTAL DE IMPORTACIONES DE LOS PRODUCTOS CONTEMPLADOS EN EL CAPITULO 64 POR PAIS	
PAIS	TOTAL
CHILE	2.018.634.901
BRASIL	1.490.717.700
ARGENTINA	1.263.275.905
PERU	704.970.307
VENEZUELA	530.454.670
ECUADOR	441.355.545
PARAGUAY	286.427.237
URUGUAY	278.435.473
BOLIVIA	43.602.498
TRINIDAD Y TOBAGO	34.598.256
SURINAM	23.868.402
GUYANA	19.775.099

Fuente: Trade.Nosis - Elaboración Propia



Los principales países importadores de artículos contemplados en el capítulo sesenta y cuatro; Calzado, polainas y artículos análogos; partes de estos artículos, son los siguientes.

- Chile es el país con mayor número de importaciones de artículos contemplados en el capítulo sesenta y cuatro del arancel de aduanadas de Colombia , con un valor FOB total de 2.018.643.901 US , le siguen Brasil y Argentina los cuales presentan importaciones mayores a los mil millones de dólares , pero que disminuyen en un 26,2% y 37,4 % en comparación a Chile.
- Perú se encuentra entre los cuatro primero importadores de artículos contemplados en el capítulo sesenta y cuatro del arancel de aduanas de Colombia, pero el valor total de sus importaciones es muy bajo a comparación de los tres primeros países, con un 65,07% menos que Chile.
- Ecuador y Venezuela no se presentan como grandes importadores de mercancías estipuladas en capítulo sesenta y cuatro, pero son los únicos países de América del sur que registran a Colombia como uno de sus principales proveedores de este tipo de artículos, con importaciones con un valor FOB total de 56.714.846 US y 26.257.632 US respectivamente.

Después del análisis obtenido, podemos concluir que los países más atractivos con el mayor número de importaciones de artículos contemplados en el capítulo sesenta y cuatro del arancel de aduanas de Colombia son **CHILE, BRASIL, ARGENTINA Y PERU.**

**ECUADOR y VENEZUELA** a pesar de no ser principales importadores de estas mercancías, son países atractivos ya que Colombia es uno de sus mayores proveedores

**7.2.3 Acuerdos comerciales vigentes de Colombia con países suramericanos.** Cada vez son más protagonistas los acuerdos comerciales , los cuales tienen como propósito otorgar beneficios y rebajas en los aranceles y tasas aduaneras para los países firmantes, con el fin de facilitar el comercio entre las partes , es por esto que conocer que acuerdos posee Colombia con los países pertenecientes a América del sur es un factor indispensable para seleccionar el mercado objetivo.

Los acuerdos vigentes de Colombia son los siguientes<sup>25</sup>

### **Comunidad Andina de Naciones (CAN)**

El esquema de integración económica más importante para Colombia es el de la CAN que funciona bajo el amparo de la ALADI. En virtud de este Acuerdo, Colombia tiene libertad de intercambio comercial con Bolivia, Ecuador y Perú, países miembros de la CAN.

### **Acuerdo de libre comercio con Chile**

En virtud de este acuerdo, se encuentra desgravado el 95% del comercio bilateral que corresponde al 96% del universo arancelario de Colombia. El porcentaje restante quedará totalmente liberado, con un arancel igual a cero, en el 2012. El Acuerdo, además, define una zona de libre comercio mediante la eliminación gradual de los gravámenes aduaneros y de las barreras no arancelarias.

---

<sup>25</sup> Ministerio de comercio, industria y turismo – Acuerdos vigentes. Disponible en internet : <https://www.mincomercio.gov.co/tlc/publicaciones.php?id=5398>. Fecha de consulta: [citado 2013-03-13]

## **Comunidad del Caribe (CARICOM)**

CARICOM es un programa de liberalización del comercio que entró en vigencia a partir del primero de enero de 1995, tomando en consideración la diferencia en los niveles de desarrollo relativo de los países miembros del acuerdo, dentro de los cuales Colombia es el de mayor desarrollo económico relativo.

Son doce los países miembros de CARICOM Estos son: Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas.

## **Mercosur**

El Tratado de Libre Comercio entre Colombia país perteneciente a la CAN y Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay miembros del MERCOSUR , entró en vigencia el primero de abril de 2004.

Este Acuerdo impulsará la libre circulación de bienes y servicios y la eliminación de las restricciones arancelarias y no arancelarias, creando para Colombia oportunidades de exportación en sectores importantes de la economía y permite al país importar bienes de capital y materias primas e insumos a menores costos, generando incrementos de competitividad de la producción nacional.

## **Acuerdo de alcance parcial con Venezuela**

El Acuerdo de Alcance Parcial de naturaleza Comercial fue suscrito el 28 de noviembre de 2011 por los Presidentes de Colombia y Venezuela tiene como objeto definir el tratamiento preferencia aplicable a las importaciones de productos originarios de las partes, con el fin de promover el desarrollo económico y productivo de ambos países, a través del fortalecimiento de un intercambio comercial bilateral justo, equilibrado y transparente.

De acuerdo con los acuerdos anteriormente descritos, Colombia cuenta con beneficios arancelarios, para la subpartida 6403999000; Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural / los demás .

## Beneficios Arancelarios

Tabla 14. Beneficios Arancelarios

País	Acuerdo	Concepto	Gravamen	Desde
Bolivia	CAN-acuerdo de Cartagena	Gravamen arancelario	0.00%	1-ene-07
Ecuador	CAN-acuerdo de Cartagena	Gravamen arancelario	0.00%	1-ene-07
Perú	CAN-acuerdo de Cartagena	Gravamen arancelario	0.00%	1-feb-08
Argentina	Mercosur	Gravamen arancelario	4,95%	1-ene-13
Brasil	Mercosur	Gravamen arancelario	4,95%	1-ene-13
Chile	Acuerdo contemplación económica	Gravamen arancelario	0.00%	1-ene-07
Paraguay	Mercosur	Gravamen arancelario	4,95%	1-ene-13
Uruguay	Mercosur	Gravamen arancelario	4,95%	1-ene-13
Venezuela	Acuerdo Parcial	Gravamen arancelario	0.00%	19-oct-12

Fuente: DIAN - Elaboración Propia

Analizando los diferentes beneficios arancelarios otorgados por los acuerdos vigentes que posee Colombia con los demás países pertenecientes a América del Sur, podemos dar como resultado que los países más atractivos para la exportación de nuestro producto son: **Bolivia, Ecuador, Perú, Chile y Venezuela** ya que

estos países otorgan un Gravamen arancelario del 0.00% para el ingreso de esta mercancía.

**7.2.4 Logística de exportación.** La logística de exportación es un factor clave a analizar cuando buscamos nuevos mercados, ya que esta nos permite conocer los medios de acceso a los países destinos de nuestras exportaciones y el costo que conllevaría trasladar la mercancía a dichos lugares.

## **ARGENTINA<sup>26</sup>**

### **Acceso Marítimo:**

El comercio entre Colombia y Argentina se mueve a través del Puerto de Buenos Aires, el cual es el principal puerto de Argentina, y uno de los más grandes de Latinoamérica.

A pesar de no existir servicios directos de transporte de carga vía marítima hacia Argentina, desde Cartagena, Barranquilla, Buenaventura y Santa Marta se ofrecen servicios con conexiones en Jamaica, Panamá, República Dominicana y Brasil.

### **Frecuencia y tiempo de tránsito desde puertos Colombia – Argentina**

**Tabla 15. Frecuencia y tiempo marítimo Colombia – Argentina**

<b>ORIGEN</b>	<b>DESTINO</b>	<b>TIEMPO DE TRANSITO DIRECTO(días)</b>	<b>TIEMPO DE TRANSITO CONEXIONES(días)</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Barranquilla	Buenos Aires	N.A	30-33	Semanal
Buenaventura	Buenos Aires	N.A	31-36	Semanal
Cartagena	Buenos Aires	N.A	19-24	Semanal

Fuente : Proexport - Elaborada por el autor

<sup>26</sup> PROEXPORT – COLOMBIATRADER – Herramientas para el exportador colombiano –Perfiles logísticos. Disponible en internet : <http://www.colombiatrade.com.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-argentina>. Fecha de consulta: 2013-03-13

## Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios Colombia - Argentina

Figura 33. Navieras con servicio a Argentina



Fuente : Proexport

## Tarifas transporte marítimo

Figura 34. Tarifas transporte marítimo Colombia – Argentina

Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Nombre de Producto	Tipo de Carga	Valor Tarifa USD	Recargo	Valor Recargo
Barranquilla	Buenos Aires	Carga General	Contenedor de 20'	1,200	ISPS	10
			Contenedor de 20'	1,200	BAF	115
			Contenedor de 20'	1,200	THC	90
			Contenedor de 40'	1,700	ISPS	10
			Contenedor de 40'	1,700	BAF	230
			Contenedor de 40'	1,700	THC	90
			Contenedor de 40' high cube	1,700	ISPS	10
			Contenedor de 40' high cube	1,700	BAF	230
			Contenedor de 40' high cube	1,700	THC	90

Fuente : Proexport

### Acceso Aéreo :

La oferta de servicios aéreos desde Colombia hacia Argentina se concentra principalmente en vuelos desde Bogotá a Buenos Aires con conexiones en Ciudad de Panamá, Miami y Lima, dependiendo de la ruta y aerolínea de escogencia.

## Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio Colombia – Argentina

Figura 35. Aerolíneas con servicio a Argentina

Aerolínea	Conexiones	Frecuencia	Clase
	Directo	Todos los días	Pasajeros
	Estados Unidos- Miami	Todos los días	Pasajeros
	Estados Unidos- Miami	Lunes a sábados	Carga
	Panamá- Panamá	Todos los días	Pasajeros
	Perú -Lima	Lunes, miércoles, viernes, domingo	Pasajeros
	Perú -Lima	Todos los días	Pasajeros

Fuente : Proexport

## Tarifas Transporte aereo

Figura 36.Tarifas transporte aéreo Colombia – Argentina

Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Nombre Tipo Producto	Nombre de Producto	Escala	Valor Tarifa	Moneda Tarifa	Pago Flete	Recargo
Bogota	Buenos Aires	Carga general	Carga General	Mínima	100.00	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo
				-45 KGS	4.60	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo
				+45 KGS	3.60	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo
				+100 KGS	3.35	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo
				+300 KGS	2.15	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo
				+500 KGS	1.95	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo

Fuente : Proexport

## BOLIVIA<sup>27</sup>

### Acceso Marítimo:

Aunque Bolivia no tiene costas marítimas, la importación y exportación de mercancías se realiza, en el Océano Pacífico, a través de los Puerto de Arica y Puerto de Antofagasta en Chile, e Puerto de Ilo y Puerto Matarani en el Perú; por el Océano Atlántico, se utilizan el Puerto de Buenos Aires en Argentina.

La Hidrovía Paraguay-Paraná está adquiriendo importancia en el mercado nacional al permitir exportar productos bolivianos a países situados en el Océano Atlántico.

### Servicios marítimos

Para el caso de Bolivia, los servicios ofrecidos por las navieras desde Colombia, cuentan además de la porción marítima del transporte, con una extensión terrestre desde algunos puertos de Perú y Chile, hasta La Paz, Santa Cruz y Cochabamba. Los tiempos de tránsito oscilan entre 10 y 23 días, dependiendo la ruta y línea de escogencia.

### Frecuencia y tiempo de tránsito desde puertos Colombia- Bolivia

Tabla 16. Frecuencia y tiempo marítimo Colombia – Argentina

ORIGEN	DESTINO	TIEMPO DE TRANSITO DIRECTO(días)	TIEMPO DE TRANSITO CONEXIONES(días)	FRECUENCIA
Barranquilla	Cochabamba	N.A	21	Semanal
	La paz	N.A	19-26	Semanal
	Santa Cruz	N.A	23	Semanal
Buenaventura	Cochabamba	N.A	12	Semanal
	La paz	N.A	10-.12	Semanal
	Santa Cruz	N.A	14	Semanal

<sup>27</sup> Ibíd.



ORIGEN	DESTINO	TIEMPO DE TRANSITO DIRECTO(días)	TIEMPO DE TRANSITO CONEXIONES(días)	FRECUENCIA
Cartagena	Cochabamba	N.A	15	Semanal
	La paz	N.A	13-18	Semanal
	Santa Cruz	N.A	17	Semanal

Fuente: Proexport - Elaborada por el autor

## Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios Colombia – Bolivia

Figura 37. Navieras con servicio a Bolivia



Fuente : Proexport

## Tarifas Transporte marítimo

Figura 38. Tarifas transporte marítimo Colombia – Bolivia

Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Nombre de Producto	Tipo de Carga	Valor Tarifa USD	Recargo	Valor Recargo
Barranquilla	La paz	CARGA GENERAL	Contenedor de 20'	2,500	CSC	10
			Contenedor de 20'	2,500	THC	65
			Contenedor de 20'	2,500	BL	50
			Contenedor de 40'	3,000	CSC	10
			Contenedor de 40'	3,000	THC	95
			Contenedor de 40'	3,000	BL	50
			Contenedor de 40' high cube	3,000	CSC	10
			Contenedor de 40' high cube	3,000	THC	95
			Contenedor de 40' high cube	3,000	BL	50

Fuente : Proexport




### Acceso Aéreo :

Para el acceso físico de los bienes colombianos a los destinos bolivianos, existen servicios aéreos desde Bogotá a la Paz, y Santa Cruz con conexión aérea en

Miami y en Lima.

## Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a Bolivia

Figura 39. Aerolíneas con servicio a Bolivia

Aerolínea	Conexiones	Frecuencia	Clase
 American Airlines	Miami – Estados Unidos	Todos los días	Pasajeros
 aerolias	Miami – Estados Unidos	Lunes a sábado	Carga
 Avianca TACA	Lima - Perú	Todos los días	Pasajeros

Fuente : Proexport

## Tarifas transporte aereo

Figura 40. Tarifas transporte Aéreo Colombia - Bolivia

Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Nombre Tipo Producto	Nombre de Producto	Escala	Valor Tarifa	Moneda Tarifa	Pago Flete	Recargo	Valor Recargo
Bogota	La paz	Carga general	CARGA GENERAL	Mínima	210.00	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				+45 KGS	5.33	USD	Prepago (PP)	Due carrier	25.00
				+100 KGS	5.13	USD	Prepago (PP)	Due carrier	25.00
				+300 KGS	4.93	USD	Prepago (PP)	Due carrier	25.00
				+500 KGS	4.53	USD	Prepago (PP)	Due carrier	25.00

Fuente : Proexport

## BRASIL<sup>28</sup>

### Acceso Marítimo:

El tráfico marítimo desempeña un papel primordial en el transporte internacional de mercancías, manejando más del 90% de la carga de exportaciones e importaciones brasileras. Los principales puertos de Brasil son, Puerto de Itage, Puerto de Río Grande, Puerto de Santos. Desde Colombia existe una gran

<sup>28</sup>Ibíd.

variedad de servicios desde los Puertos de Buenaventura, Barranquilla, Cartagena y Santa Marta.

### Frecuencia y tiempo de tránsito desde puertos Colombia – Brasil

Tabla 17. Frecuencia y tiempo marítimo Colombia – Brasil

ORIGEN	DESTINO	TIEMPO DE TRANSITO DIRECTO(días)	TIEMPO DE TRANSITO CONEXIONES(días)	FRECUENCIA
Barranquilla	Itage	N.A	26	Semanal
	Rio Grande	N.A	24	Semanal
	Santos	N.A	25-26	Semanal
Buenaventura	Itage	N.A	43	Semanal
	Rio Grande	N.A	37	Semanal
	Santos	N.A	24-42	Semanal
Cartagena	Itage	23	26	Semanal
	Rio Grande	N.A	21-28	Semanal
	Santos	14-17	19-25	Semanal

Fuente : Proexport - Elaborada por el autor

### Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios Colombia Brasil

Figura 41. Navieras con servicio a Brasil



Fuente : Proexport

## Tarifas transporte marítimo

Figura 42. Tarifas transporte marítimo Colombia – Brasil

Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Nombre de Producto	Tipo de Carga	Valor Tarifa USD	Recargo	Valor Recargo
Barranquilla	Santos	Carga General	Contenedor de 20'	950	ISPS	10
			Contenedor de 20'	950	GT	14
			Contenedor de 20'	950	BAF	140
			Contenedor de 20'	950	BL	35
			Contenedor de 40'	1,100	ISPS	10
			Contenedor de 40'	1,100	GT	28
			Contenedor de 40'	1,100	BAF	280
			Contenedor de 40'	1,100	BL	35
			Contenedor de 40' high cube	1,200	GT	28

Fuente: Proexport

### Acceso Aéreo :

Para el acceso físico de los bienes colombianos a los destinos en Brasil , existen servicios aéreos desde Bogotá con destino a los aeropuertos internacionales de Brasilia y Sao Paulo.

### Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a Brasil

Figura 43. Aerolíneas con servicio a Brasil

Aerolínea	Conexiones	Frecuencia	Clase
 Aerolíneas Argentinas	Buenos Aires – Argentina	Todos los días	Pasajeros
 American Airlines	Miami – Estados Unidos	Todos los días	Pasajeros
 Continental Airlines	Estados Unidos - New York	Todos los días	Pasajeros
 Copa Airlines	Panamá - Panamá	Todos los días	Pasajeros
 FedEx	Memphis –Estados Unidos	Lunes a viernes	Carga
 Avianca TACA	Directo	Todos los días	Pasajeros
 Tampa CARGO	Miami – Estados Unidos	Todos los días	Carga

Fuente : Proexport

## Tarifas transporte aereo

Figura 44. Tarifas transporte aéreo Colombia – Brasil

Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Nombre Tipo Producto	Nombre de Producto	Escala	Valor Tarifa	Moneda Tarifa	Pago Flete	Recargo
Bogota	Sao paulo	Carga general	Carga General	Mínima	100.00	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo
				-45 KGS	5.38	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo
				+45 KGS	3.78	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo
				+100 KGS	3.08	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo
				+300 KGS	2.55	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo
				+500 KGS	2.25	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo

Fuente : Proexport

## CHILE<sup>29</sup>

### Acceso Marítimo :

Desde Colombia, el tráfico de mercancía se maneja principalmente, a través de los puertos del de San Antonio, Puerto de Valparaíso, Puerto de Arica.

### Frecuencia y tiempo de tránsito desde puertos Colombia – Chile

Tabla 18. Frecuencia y tiempo marítimo Colombia – Chile

ORIGEN	DESTINO	TIEMPO DE TRANSITO DIRECTO(días)	TIEMPO DE TRANSITO CONEXIONES(días)	FRECUENCIA
Barranquilla	Arica	N.A	17	Semanal
	San Antonio	N.A	19-21	Semanal
	Valparaíso	N.A	N.A	Semanal
Buenaventura	Arica	7 -18	N.A	Semanal
	San Antonio	9 -25	N.A	Semanal
	Valparaíso	9--23	N.A	Semanal

<sup>29</sup>Ibíd.

ORIGEN	DESTINO	TIEMPO DE TRANSITO DIRECTO(días)	TIEMPO DE TRANSITO CONEXIONES(días)	FRECUENCIA
Cartagena	Arica	N.A	17-19	Semanal
	San Antonio	11 - 18	12.-24	Semanal
	Valparaíso	11 -12	12.-23	Semanal

Fuente : Proexport - Elaborada por el autor

## Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios a Chile

Figura 45. Navieras con servicio a Chile



Fuente : Proexport

## Tarifas transporte marítimo

Figura 46. Tarifas transporte marítimo Colombia – Chile

Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Nombre de Producto	Tipo de Carga	Valor Tarifa USD	Recargo	Valor Recargo
Cartagena	Valparaiso	GENERAL	Contenedor de 20'	650	PCLI	50
			Contenedor de 20'	650	ISPS	11
			Contenedor de 20'	650	DDF	30
			Contenedor de 20'	650	BAF	379
			Contenedor de 20'	650	THC	78
			Contenedor de 40'	540	DDF	30
			Contenedor de 40'	540	PCLI	100
			Contenedor de 40'	540	ISPS	11
			Contenedor de 40'	540	BAF	758
			Contenedor de 40'	540	THC	112
			Contenedor de 40' high cube	540	DDF	30







Fuente : Proexport

### Acceso Aéreo :

La oferta de servicios aéreos con destino a Chile parten de Bogotá, Cali y Medellín y se dirigen hacia Santiago de Chile. Las frecuencias son diarias para algunas de las aerolíneas aunque los servicios directos se prestan únicamente en vuelos de pasajeros.

### Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a Chile

Figura 47. Aerolíneas con servicio a Chile

Aerolínea	Conexiones	Frecuencia	Clase
 American Airlines	Miami – Estados Unidos	Todos los días	Pasajeros
 Avianca TACA	Lima - Perú	Todos los días	Pasajeros
 Copa Airlines	Panamá – Panamá	Todos los días	Pasajeros
 Tampa CARGO	Miami – Estados Unidos	Martes, jueves, sábado y domingo	Carga
 LAN CARGO		Todos los días	Carga
 STRIKE		Domingo a jueves	Carga

Fuente : Proexport

### Tarifas transporte aereo

Figura 48. Tarifas transporte aéreo Colombia – Chile

Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Nombre Tipo Producto	Nombre de Producto	Escala	Valor Tarifa	Moneda Tarifa	Pago Flete	Recargo
Bogota	Santiago de Chile	Carga general	Carga General	Mínima	100.00	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo
				-45 KGS	5.28	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo
				+45 KGS	3.48	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo
				+100 KGS	3.08	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo
				+300 KGS	2.25	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo
				+500 KGS	2.05	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo

Fuente : Proexport

## ECUADOR<sup>30</sup>

### Acceso Marítimo:

El sistema portuario de Ecuador, está compuesto de cinco puertos estatales y diez muelles privados especializados en carga general y petróleos.

El principal puerto es el de Guayaquil, que maneja el 70% del comercio exterior del Sistema Portuario Nacional. Otro puerto destacado es Manta.

Tabla 19. Frecuencia y tiempo marítimo Colombia – Ecuador

ORIGEN	DESTINO	TIEMPO DE TRANSITO DIRECTO (días)	TIEMPO DE TRANSITO DIRECCIONES (días)	FRECUENCIA
Barranquilla	Guayaquil	N.A	10.-14	Semanal
	Manta	N.A	N.A	Semanal
Buenaventura	Guayaquil	1.-3	N.A	Semanal
	Manta	N.A	2	Semanal
Cartagena	Guayaquil	4.-5	5.-10	Semanal
	Manta	N.A	N.A	Semanal

Elaborada por el autor Fuente : Proexport

### Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios a Ecuador

Figura 49. Navieras con servicio a Ecuador



Fuente : Proexport

<sup>30</sup> Ibíd.



## Tarifas transporte marítimo

Figura 50. Tarifas transporte marítimo Colombia – Ecuador

Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Nombre de Producto	Tipo de Carga	Valor Tarifa USD	Recargo	Valor Recargo
Cartagena	Guayaquil	CARGA GENERAL	Contenedor de 20'	650	PCLI	50
			Contenedor de 20'	650	ISPS	11
			Contenedor de 20'	650	BAF	379
			Contenedor de 40'	540	PCLI	100
			Contenedor de 40'	540	ISPS	11
			Contenedor de 40'	540	BAF	758
			Contenedor de 40' high cube	540	PCLI	100
			Contenedor de 40' high cube	540	ISPS	11
			Contenedor de 40' high cube	540	BAF	758

Fuente : Proexport

### Acceso Aéreo :

El Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre y el Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo, soportan la mayor parte del tráfico internacional de mercancías, entre Colombia y Ecuador.

### Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a Ecuador

Figura 51. Aerolíneas con servicio a Ecuador

AEROLINEA	CONEXIONES	FRECUENCIA	CLASE
	Miami – Estados Unidos	Todos los días	Pasajeros
		Domingo	Carga
	Panamá - Panamá	Todos los días	Pasajeros
	Lima - Perú	Todos los días	Pasajeros
		Todos los días	Pasajeros y Carga
	Panamá - Panamá	Lunes a Sábado	Carga
		Todos los días	Carga

Fuente : Proexport

## Tarifas de transporte aéreo

Figura 52. Tarifas transporte aéreo Colombia – Ecuador

Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Nombre Tipo Producto	Nombre de Producto	Escala	Valor Tarifa	Moneda Tarifa	Pago Flete	Recargo	Valor Recargo
Bogota	Guayaquil	Carga general	CARGA GENERAL	Mínima	210.00	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				+45 KGS	4.31	USD	Prepago (PP)	Due carrier	25.00
				+100 KGS	4.11	USD	Prepago (PP)	Due carrier	25.00
				+300 KGS	3.91	USD	Prepago (PP)	Due carrier	25.00
				+500 KGS	3.51	USD	Prepago (PP)	Due carrier	25.00

Fuente : Proexport

## PERU<sup>31</sup>

### Acceso Marítimo:

Desde Colombia, existen diferentes opciones, en su gran mayoría en ruta directa, desde los puertos de Buenaventura y Cartagena, hacia los puertos de Callao y Paita. Los tiempos de transito promedios de 10 días desde la Costa Atlántica, mientras desde Buenaventura los tránsitos llegan en promedio a 7 días.

### Frecuencias y tiempo de tránsito desde los Puertos Colombianos

Tabla 20. Frecuencia y tiempo marítimo Colombia – Perú

ORIGEN	DESTINO	TIEMPO DE TRANSITO DIRECTO (días)	TIEMPO DE TRANSITO DIRECCIONES (días)	FRECUENCIA
Barranquilla	Callao	N.A	13	Semanal
	Paita	N.A	N.A	Semanal
Buenaventura	Callao	3 - 10	N.A	Semanal
	Paita	14	N.A	Semanal
Cartagena	Callao	6 -9	13	Semanal
	Paita	12	5 -16	Semanal

Fuente : Proexport - Elaborada por el autor

<sup>31</sup>Ibíd.

## Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios a Perú

Figura 53. Navieras con servicio a Perú



Fuente : Proexport

## Tarifas transporte marítimo

Figura 54. Tarifas transporte marítimo Colombia – Perú

Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Nombre de Producto	Tipo de Carga	Valor Tarifa USD	Recargo	Valor Recargo
Barranquilla	Callao	CARGA GENERAL	Contenedor de 20'	1,200	CSC	10
			Contenedor de 20'	1,200	THC	45
			Contenedor de 40'	1,600	CSC	10
			Contenedor de 40'	1,600	THC	45
			Contenedor de 40' high cube	1,600	CSC	10
			Contenedor de 40' high cube	1,600	THC	45

Fuente : Proexport

### Acceso Aéreo:

Desde Colombia, el tráfico aéreo se concentra en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, ubicado entre Lima y Callao. Es considerado como el principal aeropuerto del Perú y la puerta de entrada al país.

## Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a Perú

Figura 55. Aerolíneas con servicio a Perú

AEROLINEA	CONEXIONES	FRECUENCIA	CLASE
	Miami – Estados Unidos	Todos los días	Pasajeros
	Panamá - Panamá	Todos los días	Pasajeros
		Domingo	Carga
		Todos los días	Pasajeros
		Todos los días	Pasajeros y Carga
		Lunes y Jueves	Carga

Fuente : Proexport

## Tarifas de transporte aéreo

Figura 56. Tarifas transporte aéreo Colombia – Perú

Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Nombre Tipo Producto	Nombre de Producto	Escala	Valor Tarifa	Moneda Tarifa	Pago Flete	Recargo
Bogota	Lima	Carga general	Carga General	Mínima	100.00	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo
				-45 KGS	6.33	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo
				+45 KGS	4.08	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo
				+100 KGS	2.58	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo
				+300 KGS	2.08	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo
				+500 KGS	1.88	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo

Fuente : Proexport

## VENEZUELA<sup>32</sup>

Desde la Costa Atlántica colombiana, se cuenta con una amplia oferta de transporte marítimo con por lo menos seis zarpes semanales directos. Actualmente los tiempos de tránsito que oscilan entre 2 y 10 días para trayectos directos y entre 12 y 30 días para trayectos en conexión.

### Frecuencias y tiempo de tránsito desde los Puertos Colombianos

Tabla 21. Frecuencia y tiempo marítimo Colombia – Venezuela

ORIGEN	DESTINO	TIEMPO DE TRANSITO DIRECTO (días)	TIEMPO DE TRANSITO DIRECCIONES (días)	FRECUENCIA
Barranquilla	La Guaira	N.A	6.-23	Semanal
	Guanta	N.A	7	Semanal
	Maracaibo	10	N.A	Semanal
Buenaventura	La Guaira	N.A	10.-17	Semanal
	Guanta	N.A	21	Semanal
	Maracaibo	N.A	6	Semanal
Cartagena	La Guaira	5.-7	9.-14	Semanal
	Guanta	6	17	Semanal
	Maracaibo	6.-10	N.A	Semanal

Fuente : Proexport - Elaborada por el autor

---

<sup>32</sup> Ibíd.

## Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios a Venezuela

Figura 57. Navieras con servicio a Venezuela



Fuente : Proexport

## Tarifas transporte marítimo

Figura 58. Tarifas transporte marítimo Colombia – Venezuela

Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Nombre de Producto	Tipo de Carga	Valor Tarifa USD	Recargo	Valor Recargo
Barranquilla	Maracaibo	Carga General	Contenedor de 20'	1,050	ISPS	10
			Contenedor de 20'	1,050	CIF	40
			Contenedor de 20'	1,050	BAF	140
			Contenedor de 20'	1,050	BL	35
			Contenedor de 40'	1,540	ISPS	10
			Contenedor de 40'	1,540	CIF	40
			Contenedor de 40'	1,540	BAF	280
			Contenedor de 40'	1,540	BL	35
			Contenedor de 40' high cube	1,640	CIF	40
			Contenedor de 40' high cube	1,640	ISPS	10
			Contenedor de 40' high cube	1,640	BAF	280

Fuente : Proexport

### Acceso Aéreo :

La oferta de servicios aéreos desde Colombia hacia Venezuela se concentra principalmente a vuelos desde Bogotá, Cali y Medellín, hacia las ciudades de Caracas y Valencia directos y vuelos con conexiones en Miami, Panamá, San José de Costa Rica.

## Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a Venezuela

Figura 59. Aerolíneas con servicio a Venezuela

Aerolínea	Conexiones	Frecuencia	Clase
	Estados Unidos- Miami	Lunes a Sábado	Carga
	Panamá – Panamá	Lunes a Sábado	Carga
	Panamá- Panamá	Todos los días	Pasajeros
	Perú -Lima	Todos los días	Pasajeros
	Perú -Lima	Todos los días	Pasajeros
		Martes a Domingo	Carga
		Domingo a Viernes	Pasajeros

Fuente : Proexport

## Tarifas transporte aéreo

Figura 60. Tarifas transporte aéreo Colombia – Venezuela

Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Nombre Tipo Producto	Nombre de Producto	Escala	Valor Tarifa	Moneda Tarifa	Pago Flete	Recargo
Bogota	Caracas	Carga general	Carga General	Mínima	100.00	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo
				-45 KGS	7.09	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo
				+45 KGS	4.61	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo
				+100 KGS	3.30	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo
				+300 KGS	2.78	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo
				+500 KGS	2.60	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo

Fuente : Proexport

Analizando las diferentes formas logísticas para transportar nuestra mercancía a los diferentes países destinos, concluimos que todos ellos cuentan con un cómodo acceso y diversas opciones de transporte, lo cual hace atractivo el comercio en américa del sur.

Las mejores opciones en cuanto a tiempo de tránsito (directo y Conexiones), frecuencia de envió, costos, aeropuertos y muelles son. **BRASIL, CHILE, ECUADOR Y VENEZUELA.**

**7.2.5 Afinidad cultural.** La afinidad cultural se ha establecido como un factor fundamental a la hora de hacer negocios, por este motivo es muy importante conocer cómo viven e interactúan las sociedades diferentes a la nuestra, es por este motivo que analizaremos los elementos básicos que conforman la cultura de un país ,como son su idioma, ubicación, tipo de moneda, religión y forma de gobierno, buscando obtener una idea general del país al que se desea ingresar .

Figura 61. Bandera de Argentina



**IDIOMA:** Español

**UBICACIÓN:** América del sur

- Límites: Chile, Uruguay, Brasil, Paraguay, Bolivia

**CAPITAL:** Buenos Aires

**MONEDA:** Peso argentino( 1 Dólar US = 5,14 pesos argentinos )

**RELIGION:** Católica (69%) , Evangelismo (12%) , Agnóstica (12%) , Atea (4%) , Musulmana (2%) , Judía (1%)

**GOBIERNO:** República federal democrática

- Presidente: Cristina Fernández de Kirchner
- Vicepresidente: Armando Boudou

---

<sup>33</sup>Disponible en: <http://enciclopedia.us.es/index.php/Argentina>. Fecha de consulta: Marzo de 2013



Figura 62. Bandera de Bolivia



## BOLIVIA

34

**IDIOMA :** Español

**UBICACIÓN:** América del sur

- Límites: Chile, Perú, Brasil, Paraguay, Argentina

**CAPITAL:** Sucre

**MONEDA:** Boliviano ( 1 Dólar US = 7 Boliviano )

**RELIGION:** Católica (78%) , Protestantes (19%) , Agnóstica (2,5%) , Otras (0,5%)

**GOBIERNO :** República Presidencialista

- Presidente: Evo Morales Ayma
- Vicepresidente: Álvaro García Linera

Figura 63. Bandera de Brasil



## BRASIL

35

**IDIOMA :** Portugués

**UBICACIÓN :** América del sur

- Límites: Limita con todos los países suramericanos exceptuando Chile y Ecuador .

**CAPITAL:** Brasilia

**MONEDA:** Real( 1 Dólar US = 2 Reales)

**RELIGION:** Católica (68%) , Protestantes (22%) , Espiritismo (2%) , Agnóstica (8%)

**GOBIERNO:** República federal presidencial

- Presidente: Dilma Rousseff - Vicepresidente: Michel Temer
- 

<sup>34</sup>Disponible en: <http://enciclopedia.us.es/index.php/Bolivia>. Fecha de consulta: Marzo de 2013

<sup>35</sup>Disponible en: <http://enciclopedia.us.es/index.php/Brasil>. Fecha de consulta: Marzo de 2013

Figura 64. Bandera de Chile



CHILE

36

**IDIOMA:** Español

**UBICACIÓN:** Sur América

- Límites : Argentina , Bolivia y Perú

**CAPITAL:** Santiago

**MONEDA:** Peso ( 1 Dólar US = 473 pesos )

**RELIGION:** Católica (68%) , Evangélica (18%) , Agnóstico (13%), Otras (1%)

**GOBIERNO:** República democrática presidencial

- Presidente: Sebastián Piñera

Figura 65. Bandera de Ecuador



ECUADOR

37

**IDIOMA:** Español

**UBICACIÓN:** América del sur .

- Límites: Perú y Colombia

**CAPITAL:** Quito

**MONEDA:** Dólar estadounidense

**RELIGION:** Catolicismo (81%) , Protestantes (11%) , Otros (8%)

**GOBIERNO:** República presidencialista democrática

- Presidente: Rafael Correa Delgado
- Vicepresidente: Lenin Moreno

<sup>36</sup>Disponible en: <http://enciclopedia.us.es/index.php/Chile>. Fecha de consulta: Marzo de 2013

<sup>37</sup>Disponible en: <http://enciclopedia.us.es/index.php/Ecuador>. Fecha de consulta: Marzo de 2013

Figura 66. Bandera de Guyana



38

**IDIOMA:** Ingles

**UBICACIÓN:** Sur América

- Límites: Brasil , Surinam y Venezuela

**CAPITAL:** Georgetown

**MONEDA:** Dólar guayanés

**RELIGION:** Cristianismo (57%), Hinduismo (24%), Musulmán (8%), Agnósticos (6%), Rastafari (1%) , Otras (4%)

**GOBIERNO:** República semi presidencialista

- Presidente: Donald Ramotar
- Primer ministro : Sam Hinds

Figura 67. Bandera de Paraguay



39

**IDIOMA:** Español

**UBICACIÓN:** Sur américa

- Límites: Argentina , Bolivia y Brasil

**CAPITAL:** Asunción

**MONEDA:** Guaraní ( 1 Dólar US = 4.050 Guaraní )

**RELIGION:** Católica (90%), Evangélica (7%) , Otras (3%)

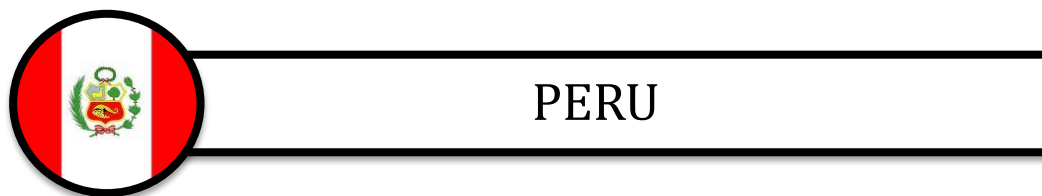
**GOBIERNO:** República democrática representativa

- Presidente: Federico Franco - Vicepresidente: Oscar Denis Sánchez

<sup>38</sup>Disponible en: <http://enciclopedia.us.es/index.php/Guyana>. Fecha de consulta: Marzo de 2013

<sup>39</sup>Disponible en: <http://enciclopedia.us.es/index.php/Paraguay>. Fecha de consulta: Marzo de 2013

Figura 68. Bandera de Perú



**IDIOMA:** Español

**UBICACIÓN:** Sur América

- Límites: Bolivia , Brasil , Chile , Colombia y Ecuador

**CAPITAL:** Lima

**MONEDA:** Nuevo sol( 1 Dólar US = 2,55 Nuevo sol )

**RELIGION:** Católica (82%), Evangélica (13%) , Agnósticos (3%) , Otros (2%)

**GOBIERNO:** República democrática presidencial

- Presidente: Ollanta Humala
- Primer Ministro : Juan Jiménez Mayor

Figura 69. Bandera de Surinam



40

**IDIOMA:** Neerlandés (oficial) , Inglés y español (Minorías )

**UBICACIÓN:** Sur América

- Límites: Brasil y Guyana

**CAPITAL:** Paramaribo

**MONEDA:** Dólar Surinamés( 1 Dólar US = 4,28 Dólar surinamés )

**RELIGION:** Cristianismo (41%) , Hinduismo (20%) , Musulmán (14%) , Agnósticos(15%)

**GOBIERNO:** República representativa

- Presidente: Desi Bouterse -Vicepresidente: Robert Ameerali

<sup>40</sup>Disponible en: <http://enciclopedia.us.es/index.php/Surinam>. Fecha de consulta: Marzo de 2013

Figura 70. Bandera de Trinidad y Tobago



41

**IDIOMA:** Ingles

**UBICACIÓN:** Sur del mar Caribe , sobre la plataforma continental de la costa oriental de Venezuela en América del Sur. Compuesta por dos isla principales.

- Límites:

**CAPITAL:** Puerto España

**MONEDA:** Dólar trinitense ( 1 Dólar US = 6,30 Dólar trinitense )

**RELIGION:** Católica ( 26%), Hinduismo( 22%) , Anglicanismo ( 8%) , Islam (6%) , Adventista ( 6%)

**GOBIERNO:** República parlamentaria

- Presidente: Anthony Carmona
- Primer Ministro : Kamla Persad

Figura 71. Bandera de Surinam



42

**IDIOMA:** Español

**UBICACIÓN:** Sur América

- Límites: Argentina y Brasil

**CAPITAL:** Montevideo

**MONEDA:** Peso uruguayo ( 1 Dólar US = 20 pesos uruguayos )

**RELIGION:** Católica (48%), Protestante (12%) , Ateos (14%) , Agnósticos (5 %)

**GOBIERNO:** República (sistema presidencialista)

- Presidente: José Mujica Vicepresidente: Danilo Astori

<sup>41</sup>Disponible en: [http://enciclopedia.us.es/index.php/Trinidad\\_y\\_Tobago](http://enciclopedia.us.es/index.php/Trinidad_y_Tobago). Fecha de consulta: Marzo de 2013

<sup>42</sup>Disponible en: <http://enciclopedia.us.es/index.php/uruguay>. Fecha de consulta: Marzo de 2013

Figura 72. Bandera de Venezuela



43

**IDIOMA:** Español

**UBICACIÓN:** Sur américa

- Límites: Brasil , Colombia y Guayana

**CAPITAL:** Caracas

**MONEDA:** Bolívar ( 1 Dólar US = 6,30 Bolívar )

**RELIGION:** Católica (71%), Evangélica (17%) , Ateos (2%) , Agnósticos (6%) ,  
Otras (4%)

**GOBIERNO:** Republica federal presidencial

- Presidente: Nicolás Maduro
- Vicepresidente: Jorge Arreaza

Analizando los datos anteriormente planteados podemos dar como resultado que los países sur americanos poseen similitudes en los aspectos básicos que conforman su cultura, haciendo de estos opciones atractivas para la introducción de nuestros productos.

Los países más atractivos según su afinidad cultural son: **Argentina, Bolivia, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.**

---

<sup>43</sup>Disponible en: <http://enciclopedia.us.es/index.php/Venezuela>. Fecha de consulta: Marzo de 2013

Según los factores analizados anteriormente, concluiremos por medio de una tabla de puntuación los países atractivos para la exportación, para posteriormente dar paso a la selección del mercado objetivo por medio de la matriz de selección de mercados.

Para presentar la conclusión se utilizó una tabla donde se tendrá en cuenta los cinco factores establecidos en la preselección y teniendo en cuenta si se cumple plenamente, parcialmente o no cumple se asignara una escala de valoración de 0 a 1 dependiente del grado de cumplimiento.

**Tabla 22. Selección de países**

0	Factores de preselección					
	Principales países destino de exportaciones colombianas	Principales países importadores	Acuerdos comerciales	Logística de exportación	Afinidad cultural	Puntaje obtenido
ARGENTINA	0	1	0	0	1	2
BOLIVIA	1	0	1	0	1	3
BRASIL	0	1		1		2
CHILE	0	1	1	1	1	4
ECUADOR	1	0.5	1	1	1	4.5
GUYANA	0	0	0	0	0	0
PARAGUAY	0	0	0	0	1	1
PERU	1	1	1	0	1	4
SURINAM	0	0	0	0	0	0
TRINIDAD Y TOBAGO	0	0	0	0	0	0
URUGUAY	0	0	0	0	1	1
VENEZUELA	1	0.5	1	1	1	4.5

Fuente: Elaborada por el autor

**Países con la mayor puntuación son :**

**Ecuador:** (4,5 puntos)

**Chile :** (4 puntos)

**Venezuela:** (4,5 puntos)

**Perú:** (4 puntos)

Venezuela es descartado de la lista de preseleccionados por la actual incertidumbre política, económica y social que arrastra el país, convirtiéndolo en un mercado con un riesgo muy elevado, así siguiendo la valoración propuesta los países que resultan preseleccionados son: **Ecuador, Chile y Perú**



## 8. SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

La selección del mercado objetivo se realizara por medio de un sistema matricial de selección de mercados el cual tendrá como fundamento la utilización de los cinco factores empleados para la preselección de los países con mejores condiciones de acceso, se incluirá como complemento la situación política, el consumo per-cápita y los indicadores económicos, con el fin de obtener una mejor perspectiva de estos países y encontrar el mercado objetivo al cual dirigir nuestro plan exportador .

A cada uno de los factores se le otorgará un peso porcentual sobre el 100% del valor de la matriz , este porcentaje dependerá de la importancia del factor, estos mismos estarán conformados por diferentes variables a las cuales también se le asignaran un peso porcentual individual sobre 100% del valor del factor .

Asimismo a las variables se les determinara una calificación, representadas de la siguiente manera; 1 ( Mala calificación ), 3 ( Media calificación ), 5 (Buena calificación) dicha calificación se multiplicara por el porcentaje asignado a la variable, se sumara el total grupal (todas la variables que componen el factor) y se multiplicara por el peso porcentual del factor.

Por último se sumara todos los resultados de cada uno de los factores para obtener el puntaje total de cada país .

La siguiente tabla muestra la calificación otorgada por medio de rangos a cada una de las variables que componen los factores de evaluación. Los rangos se obtuvieron de promediar los valores de cada país en cada variable, de esta forma se busca que la calificación sea lo más acertada e imparcial posible.

FACTORES		VARIABLES	RANGO	CALIFICACION	RANGO	CALIFICACION	RANGO	CALIFICACION	
INDICADORES ECONOMICOS	POBLACION TOTAL		0.374.535	1	10.374.536	3	Mayor	5	
	PIB (US\$)		2.815	1	92.816	3	Mayor	5	
	PIB PERCAPITA (US\$)		13	1	4.148,25	3	Mayor	5	
	TASA DE CAMBIO		Otra Moneda	1			Dólar	5	
	TASA DE ALFABETIZACION		7,36	1	47,37	3	Mayor	5	
	TASA DE DESEMPLEO (%)		7,93	1	3,98	3	0	5	
	INFLACION (%)		2,38	1	1,20	3	0	5	
	BALANZA COMERCIAL		Positiva	1			Negativa	5	
	EXPORTACIONES		Mayor	1	26.160	3	0	5	
	IMPORTACIONES		3.408	1	23.409	3	Mayor	5	
MONEDA		Otra Moneda	1			Dólar	5		
CULTURA	IDIOMA		Otro idioma	1			Español	5	
	RELIGION						Catolica en su mayoria	5	
	UBICACIÓN		Pais lejano	1	Pais con distancia media	3	Pais cercano	5	
SITUACION POLITICA	TIPO DE GOBIERNO		Dictadura	1	Otro tipo de gobierno	3	Republica democratica presidencial	5	
	DURACION DEL PERIODO DE GOBIERNO				Diferente a cuatro años	3	Cuatro años	5	
	ESTABILIDAD DEL GOBIERNO		Inestable	1			Estable	5	
	RIESGOS POLITICOS		Alto riesgo	1	Riesgo Medio	3	Bajo nulo	5	
CONDICIONES DE ACCESO AL MERCADO		Acuerdos	Sin acuerdos que otorguen beneficios arancelarios	1			Con acuerdos que otorguen beneficios arancelarios	5	
LOGISTICA DE TRANSPORTE	MARITIMO	NUMERO DE NAVIERAS		0	1	6	3	Mas de 10	5
		TARIFAS		Mayor	1	436	3	0	5
		FRECUENCIA		Mensual	1	Semanal	3	Diaria	5
		TIEMPO DE TRANSITO		Mas de 20 dias	1	11 a 20 dias	3	1 a 10 dias	5
		NUMERO DE PUERTOS		0	1	10	3	Mas de 18	5
		PRINCIPALES PUERTOS DE ACCESO		Sin acceso	1			Con acceso	5
	AEREO	NUMERO DE AEROLINEAS		0	1	4	3	Mas de 6	5
		TARIFAS		Mayor	1	68	3	0	5
		FRECUENCIA		Mensual	1	Semanal	3	Diaria	5
		NUMERO DE AEROPUERTOS		0	1	186	3	Mas de 71	5
		PRINCIPALES AEROPUERTOS		Sin acceso	1			Con acceso	5
		TRANSPORTADORA							
	TERRESTRE	TIPO DE PRODUCTO							
		TARIFAS		Sin acceso	1			Acceso terrestre	5
PUNTO DE EMBARQUE									
RUTAS DE ACCESO									
CONSUMO		CONSUMO PER-CAPITA DE CALZADO	0,51	1	1,52	3	Mayor	5	
COMERCIO INTERNACIONAL	TOTAL US\$ EXPORTACIONES COLOMBIANAS DEL PRODUCTO AL PAIS (2010-2012)		1.922.147	1	1,922.148	3	Mayor	5	
	TOTAL US\$ IMPORTACIONES DEL PAIS (2010-2012)		1.934.181	1	51.934.181	3	Maoy	5	

Fuente: Elaborado por el autor

## Peso por Factores

Los pesos de cada uno de los factores se otorgaron según la importancia que tienen a la hora de exportar, cuales pueden afectar de una mayor manera la exportación y cuales a pesar de influir en el proceso no impedirían el ingreso al mercado.

Tabla 23. Peso por factores

Factor	Peso
Indicadores económicos	15%
Cultura	5%
Situación Política	10%
Condiciones de acceso	10%
Logística de transporte	20%
Consumo	20%
Comercio internacional	20%

Fuente : Elabora por el autor

- **Indicadores económicos:** Los indicadores económicos nos permiten tener una idea general de la situación económica del país, por este motivo es importante conocer el total de su población, el PIB per capita, la tasa de desempleo, la inflación , su tipo de moneda, entre otras variables las cuales nos otorgan los fundamentos para poder ingresar en dicho mercado. Por lo anterior se otorga un peso de 15% a este factor.
- **Cultura:** La afinidad cultural entre países es importante, pero si los demás factores presentes para una buena relación comercial son positivos, pueden existir diferencias culturales pero esto no afectara en gran medida el proceso de exportación . Por lo anterior se otorga un peso de 5% a este factor.
- **Situación política:** Es necesario analizar la situación política del país al que se desea ingresar, para conocer si existe algún tipo de riesgo político que afecte o dificulte el ingreso a dicho mercado, es importante mencionar que existe la

posibilidad de que aun existiendo un riesgo político este no represente una barrera de entrada para el producto que deseamos ingresar. Por lo anterior se otorga un peso de 10 % a este factor.

- **Condiciones de acceso:** Es elemental conocer los acuerdos comerciales que posee el país al cual queremos ingresar, ya que estos otorgan ciertos beneficios arancelarios a un número de productos estipulados entre las partes, esto facilita y reduce considerablemente el costo de ingreso de un producto a dicho mercado. Por lo anterior se otorga un peso de 10% a este factor.
- **Logística de transporte:** Conocer los modos de transporte disponibles para el envío de nuestra mercancías al país destino es fundamental, así como el número de empresas prestadoras de servicio, el tiempo de tránsito, la frecuencia de envío, los costos de transporte entre otros nos brinda la posibilidad de general un mejor proceso logístico que facilite y disminuya los costos de envío de nuestra mercancía. Por lo anterior se otorga un peso de 20% a este factor.
- **Consumo:** Tener una idea del consumo de nuestro producto es fundamental , ya que sin la aceptación de este el plan exportador no sería viable. Por lo anterior se otorga un peso de 20% a este factor .
- **Comercio internacional:** Saber que tanto importan un país, nos permite tener una idea de su mercado, pero conocer que tanto importa de nuestro producto el país destino se hace vital, ya que por medio de esta información conoceremos si existe la oportunidad de ingreso al mercado del cual hacemos parte. Por lo anterior se otorga un peso de 20% a este factor.

# 8.1 MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADO

FACTORES	VARIABLES	ECUADOR					CHILE					PERU									
		INFORMACION	PUNTAJ E	RESULTADO	GRUPO	INDIVID	INFORMACION	PUNTAJ E	RESULTADO	GRUPO	INDIVID	INFORMACION	PUNTAJ E	RESULTADO	GRUPO	INDIVID					
INDICADORES ECONOMICOS	POBLACION TOTAL	15.476.732 habitantes	0.15	3	0.45	0.48	16.634.603 habitantes	0.15	3	0.45	0.492	30.126.874 habitantes	0.15	3	0.45	0.471					
	PIB (US\$)	US \$88.186 millones	0.15	1	0.15		USD 268.413 millones	0.15	2	0.75		USD 280.282 millones	0.15	2	0.75						
	PIB PER CAPITA (US\$)	4.497	0.10	3	0.3		14.462	0.10	5	0.5		6.613	0.10	3	0.3						
	TASA DE CAMBIO	N.A.	0.10	5	0.5		1 Dólar US = 473 pesos	0.10	1	0.1		1 Dólar US = 3.66 Nuevo sol	0.10	1	0.1						
	TASA DE ALFABETIZACION	97.1%	0.02	5	0.1		97.2%	0.02	5	0.1		90.9%	0.02	3	0.09						
	TASA DE DESEMPLEO (%)	4.12%	0.05	3	0.15		8.2%	0.05	1	0.05		7.3%	0.05	3	0.15						
	INFLACION (%)	3.00%	0.05	1	0.05		1.6%	0.05	3	0.15		2.8%	0.05	1	0.05						
	EXPORTACIONES	USD 2.917 millones	0.05	5	0.25		USD 2.676 millones	0.05	3	0.15		USD 5.605 millones	0.05	1	0.05						
	IMPORTACIONES	US \$23.882 millones	0.10	5	0.5		USD 34.369 millones	0.10	1	0.1		USD 48.703 millones	0.10	3	0.3						
	MONEDA	Dólar estadounidense	0.05	3	0.15		Peso Chileno	0.20	5	1		USD 41.139 millones	0.20	3	0.6						
TOTAL		0.15	1.00	3.2		0.15	1.00	3.28		0.15	1.00	3.14									
CULTURA	RELIGION	Español	0.50	5	2.5	0.25	Español	0.50	5	2.5	0.17	Español	0.50	5	2.5						
	UBICACION	América del Sur Límites: Perú y Colombia	0.40	5	2		América del Sur Límites: Argentina, Bolivia, Perú	0.40	1	0.4		América del Sur Límites: Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador	0.40	5	2						
	TOTAL		0.05	1.00	5.00			0.05	1.00	3.40			0.05	1.00	5.00						
SITUACION POLITICA	TIPO DE GOBIERNO	República presidencialista de democracia	0.20	5	1	0.36	República democrática presidencial	0.20	5	1	0.48	República democrática presidencial	0.20	5	1						
	DURACION DEL PERIODO DE GOBIERNO	Cuatro años	0.20	4	0.8		Cinco años	0.20	4	0.8		Cinco años	0.20	3	0.8						
	ESTABILIDAD DEL GOBIERNO	Estable	0.30	5	1.5		Estable	0.30	5	1.5		Estable	0.30	5	1.5						
TOTAL		0.10	1.00	3.60		0.10	1.00	4.80		0.10	1.00	4.00									
CONDICIONES DE ACCESUAL MERCADO	Acuerdos	Ecuador es miembro de la Comunidad Andina de Naciones (CAN). Colombia posee libertad de intercambio comercial estipulado en el acuerdo de Cartagena (0.00 % de aranceles)	0.1	1.00	5	5	0.5	TLC entre Chile y Colombia, el último de este acuerdo, es el más reciente suscrito en 1994 del comercio bilateral entre los países de Colombia, Ecuador, Chile y Perú. El comercio entre Chile y Colombia es el más reciente suscrito en 1994, con un arancel bilateral del 0.00 % de aranceles	0.1	1.00	5	5	0.5	Perú es miembro de la Comunidad Andina de Naciones (CAN). Colombia posee libertad de intercambio comercial estipulado en el acuerdo de Cartagena (0.00 % de aranceles)	0.1	1.00	5	5	0.5		
	TOTAL		0.10	1.00	5.00		0.10	1.00	5.00		0.10	1.00	5.00								
MARITIMO	NUMERO DE NAVIERAS	3 Navieras	0.10	3	0.3	1.53	12 Navieras	0.10	5	0.5	1.53	11 Navieras	0.10	5	0.5						
	TARIFAS	Contenedor 20' (Valor tarifa USD + recargos) = 700 USD	0.25	3	0.75		Contenedor 20' (Valor tarifa USD + recargos) = 700 USD	0.25	3	0.75		Contenedor 20' (Valor tarifa USD + recargos) = 1210 USD	0.25	1	0.25						
	FRECUENCIA	Semanal	0.45	3	0.75		Semanal	0.45	3	0.75		Semanal	0.45	3	0.75						
	TIEMPO DE TRANSITO	Directo: De 1 a 3 días Conexión: De 2 a 14 días 5 puertos estatales y 10 muelles privados especializados en carga general y marítimos	0.15	3	0.75		Directo: De 2 a 3 días Conexión: De 12 a 24 días	0.15	1	0.15		Directo: De 3 a 12 días Conexión: De 6 a 15 días 3 puertos marítimos y 14 puertos ubicados en el Litoral Pacífico, 3 de estos marítimos	0.15	3	0.45						
	NUMERO DE PUERTOS	2	0.20	3	0.6		24 puertos habilitados para el manejo de diferentes tipos de carga	0.20	5	1		3	0.20	3	0.6						
PRINCIPALES PUERTOS DE ACCESO	Quayara y Manta	0.05	5	0.25	San Antonio, Puerto de Valparaíso, Puerto de Arica	0.05	5	0.25	Callao y Paita	0.05	5	0.25									
SUB TOTAL		0.45	1.00	3.40		0.45	1.00	3.40		0.45	1.00	2.80									
AEREO	NUMERO DE AEROLINEAS	7 Aerolíneas	0.15	5	0.75	0.8	6 Aerolíneas	0.15	3	0.45	0.84	6 Aerolíneas	0.15	3	0.45						
	TARIFAS	Bogotá - Guayaquil Mínima (Valor tarifa USD) = 210 USD	0.25	1	0.25		Bogotá - Santiago Mínima (Valor tarifa USD) = 100 USD	0.25	3	0.75		Bogotá - Lima Mínima (Valor tarifa USD) = 100 USD	0.25	3	0.75						
	FRECUENCIA	La mayoría de estas aerolíneas, ofrecen frecuencias diarias	0.25	5	1.25		Las frecuencias son diarias para la mayoría de las aerolíneas	0.25	5	1.25		Las frecuencias son diarias para la mayoría de las aerolíneas	0.25	5	1.25						
	NUMERO DE AEROPUERTOS	428 aeropuertos ubicados a lo largo de su territorio, de los cuales 323 están sin pavimentar y 105 cuentan con una pista pavimentada	0.2	0.20	5		1	0.8	Chile cuenta con un total de 476 aeropuertos ya aeródromos, distribuidos desde Arica a la Antártida de estos solo 7 aeropuertos prestados los servicios	0.2		0.20	5	1	0.8	Perú cuenta con una infraestructura aeroportuaria compuesta por 211 aeropuertos ubicados a lo largo de su territorio, de los cuales 55 están pavimentados y 163 se encuentran sin pavimentar	0.2	0.20	3	0.6	0.76
	PRINCIPALES AEROPUERTOS	El Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre (Quito) y el Aeropuerto Internacional José Joaquín Olmedo (Guayaquil)	0.15	5	0.75		Aeropuerto Internacional Comodoro Arturo Merino Benítez (Santiago de Chile)	0.15	5	0.75		Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (Callao - Lima)	0.15	5	0.75						
SUB TOTAL		0.20	1.00	4.00		0.20	1.00	4.20		0.20	1.00	3.80									
TERRESTRE	TRANSPORTE	Transporte marítimo				1.75					0.3										
	TIPO DE PRODUCTO	Carga nacional y internacional																			
	TARIFAS	Cuota = Quito contenedor 40 pies hasta 30 ton (valor tarifa COP) = 4000.000 USD																			
	PUNTO DE EMBARQUE	Italoa - Quito																			
	TIEMPO DE TRANSITO	5 días																			
RUTAS DE ACCESO	El acceso a Ecuador por tierra se realiza desde Colombia se hace por la Carretera Panamericana que cruza el territorio y el control de aduanas se realiza en la frontera con Colombia																				
SUB TOTAL		0.35	1.00	5.00		0.35	1.00	1.00		0.35	1.00	1.00									
SUB TOTAL GENERAL		1.00			4.08	1.00			2.67	1.00		2.37									
TOTAL		0.20		0.8		0.20		0.5		0.20		0.5									
CONSUMO	CONSUMO PER-CAPITA DE CALZADO	2.7 Pares	0.2	1.00	3	3	0.60	40 Pares	0.2	1.00	5	5	1.0	2.4 Pares	0.2	1.00	3	3	0.6		
	TOTAL		0.20	1.00	3.00		0.20	1.00	5.00		0.20	1.00	3.00								
COMERCIO INTERNACIONAL	TOTAL US\$ EXPORTACIONES COLOMBIANAS DEL PRODUCTO AL PAIS (2010-2012)	7.219.926 USD	0.2	0.90	5	4.5	0.92	3.462.454 USD	0.2	0.90	3	2.7	0.64	850.499 USD	0.2	0.90	1	0.9	0.24		
	TOTAL US\$ IMPORTACIONES DEL PAIS (2010-2012)	49.958.294.7 USD	0.10	1	0.1		172.012.697.27 USD	0.10	5	0.5		89.634.008.71 USD	0.10	3	0.3						
	TOTAL		0.20	1.00	4.60		0.20	1.00	3.20		0.20	1.00	1.20								
TOTAL GENERAL		1.00		3.93		1.00		3.8		1.00		2.9									

## **INDICADORES ECONÓMICOS**

Según las variables analizadas que componen el factor de indicadores económicos podemos concluir que los tres países seleccionados poseen características similares, es importante resaltar que algunas variables presentan diferencias representativas pero según la asignación del peso porcentual su calificación es similar .

El país con la mejor calificación en este factor es Chile con una puntuación de 0,492 seguido por Ecuador con una puntuación de 0,48 y por último Perú con una puntuación de 0,471.

## **CULTURA**

Según el factor anteriormente analizado en el sistema matricial podemos concluir que los tres países obtienen una calificación semejante, Ecuador y Perú obtienen una puntuación de 0,25 puntos lo que los ubica en una mejor posición como un país con mayor afinidad cultural que su rival Chile el cual obtuvo una puntuación de 0,17.

## **SITUACION POLITICA**

### **Situación política de Chile**

**Tipo de gobierno :** República democrática presidencial

**Duración del periodo presidencial:** Cuatro años

**Riesgos políticos:** “Chile no posee riesgos políticos en la actualidad según informa AON empresa proveedora de servicios de gestión de riesgo, seguros y gestión de recursos humanos y consultoría.

**Estabilidad del gobierno** : Estable”<sup>44</sup>

### **Situación política de Ecuador**

**Tipo de gobierno** : República presidencialista democrática

**Duración del periodo presidencial:** Cuatro años

**Riesgos políticos:** “Ecuador posee ocho riesgos políticos según informa AON, son los siguientes, transferencia de divisas, impago de deuda soberana, interferencia política, interrupción en la cadena de suministros, sistema legal y regulatorio, violencia política, riesgos para hacer negocios y riesgo de estímulo fiscal por estas razones es considerado como una país con un riesgo alto.”<sup>45</sup>

**Estabilidad del gobierno:** Ecuador ha sufrido de creciente violencia política bajo la actual administración, que también eleva el papel del estado en la economía en detrimento del capital privado. Así, tiene una de las más altas calificaciones de riesgo político en América Latina, acentuado por un alto nivel de interferencia política, un débil estado de derecho y otras debilidades reglamentarios. La dominación del gobierno ha socavado a otras instituciones, con poderes ejecutivos, legislativos y judiciales subordinados al Presidente. Sin embargo, el apoyo popular al gobierno es fuerte, proporcionando un amplio espacio para continúen en su trayectoria política. A pesar de los precios récord del petróleo, Ecuador sigue funcionando en un déficit fiscal, indicando la insostenibilidad del modelo económico, pese a lo anterior la estabilidad del gobierno Ecuatoriano es positiva”<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Información extraída de : AON– Risk map – Chile. Disponible en la web; [http://www.riskmap.aon.co.uk/Political\\_Risk\\_Map.aspx](http://www.riskmap.aon.co.uk/Political_Risk_Map.aspx). Fecha de consulta: Abril de 2013

<sup>45</sup> Información extraída de: AON. Disponible en la web; [http://www.aon.com/colombia/attachments/2013\\_Political\\_Risk\\_Map.pdf](http://www.aon.com/colombia/attachments/2013_Political_Risk_Map.pdf). Fecha de consulta: Abril de 2013

<sup>46</sup> Información extraída de: AON– Risk map – Ecuador. Disponible en la web; [http://www.riskmap.aon.co.uk/Political\\_Risk\\_Map.aspx](http://www.riskmap.aon.co.uk/Political_Risk_Map.aspx). Fecha de consulta: Abril de 2013

## **Situación política de Perú**

**Tipo de gobierno :** República democrática presidencial

**Duración del periodo presidencial:** Cinco años

**Riesgos políticos:** “Perú es considerado con un riesgo medio , posee dos riesgos políticos los cuales son, interrupción en la cadena de suministros y violencia política.”<sup>47</sup>

**Situación política actual:** “Perú supera a la media regional en todos sus indicadores de riesgo, con resultados particularmente fuertes en transferencia de intercambio y los riesgos de no pago soberano, como apertura de la cuenta de capital y una sólida política fiscal permiten libertad de maniobra. Aún, los niveles de violencia política y de injerencia económica siguen siendo altos, socavando la relativa fortaleza económica del Perú; en particular, la oposición de la comunidad local para algunos proyectos relacionados con la minería son una preocupación. En general la gestión macroeconómica es competente, facilitar los flujos de capital fuertes y fomentar las perspectivas de crecimiento, la situación actual de su gobiernos es estable .”<sup>48</sup>

Según la información anteriormente expuesta y por medio del sistema matricial podemos concluir que el país con la mejor situación política es Chile el cual no presenta ningún riesgo y cuenta con un gobiernos estable, lo que lo hace un país atractivo que otorga seguridad a posibles inversores extranjeros, por esta razón obtiene una calificación de 0,48 puntos la mas alta para este factor, es seguido por Perú que obtuvo una puntuación de 0,4 por sus dos riesgos políticos y por se encuentra Ecuador el cual obtiene la peor calificación por el gran numero de riesgos que presentes en el.

---

<sup>47</sup> Información extraída de: AON. Disponible en la web: [http://www.aon.com/colombia/attachments/2013\\_Political\\_Risk\\_Map.pdf](http://www.aon.com/colombia/attachments/2013_Political_Risk_Map.pdf). Fecha de consulta: Abril de 2013

<sup>48</sup> Información extraída de: AON. Disponible en la web: [http://www.aon.com/colombia/attachments/2013\\_Political\\_Risk\\_Map.pdf](http://www.aon.com/colombia/attachments/2013_Political_Risk_Map.pdf). Fecha de consulta: Abril de 2013



## **CINDICIONES DE ACCESO AL MERCADO**

Este factor presento la misma calificación para los tres países , ya que cada uno de ellos cuenta con acuerdos comerciales que otorgan beneficios arancelarios a Colombia para el ingreso de mercancías correspondientes al sector calzado, Ecuador y Perú hacen parte de la comunidad andina de naciones (CAN) la cual otorga libre comercio de bienes a los países pertenecientes, Chile por su parte firmo el acuerdo de libre comercio con Colombia otorgando iguales beneficios que sus países vecinos, por esta razón los tres países son calificados con una puntuación de 0,5.

## **LOGISTICA DE TRANSPORTE**

Según la información obtenida sobre la logística de transporte de los países sur americanos (Ver numeral 7.2.4) podemos concluir que existen diversas opciones de acceso a los países seleccionados, cada uno de ellos cuenta con diversos puertos y aeropuertos presentes en sus ciudades principales facilitando el ingreso de mercancías a dichos países.

Ecuador a pesar de contar con una infraestructura portuaria y aérea similar a la de Chile y Perú obtiene la mejor calificación en este factor ya que posee acceso terrestre por ser un país que limita con Colombia, otorgándole ventajas con respecto a sus competidores.

## CONSUMO

Tabla 24. Consumo per-cápita de calzado

PAIS	CONSUMO DE CALZADO PER-CAPITA
CHILE	4,0 Pares
ECUADOR	2,7 Pares
PERU	2,4 Pares

Fuente: Fedeccal - Elaborada por el autor

Mediante esta factor obtendremos una idea general de la posible aceptación de nuestro producto en un nuevo mercado, basándonos en los niveles de consumo, según esto el país mejor calificado siguiendo este criterio es Chile el cual obtiene una calificación de 1,00 con un consumo de 4 pares de calzado por persona dejando atrás a Ecuador y Perú ambos con una calificación de 0,6 y un promedio de 2,5 pares.

## COMERCIO INTERNACIONAL

El comercio internacional planteaba dos variables primordiales la exportaciones de calzado a los países seleccionados y el total de importaciones de estos. La variable más significativa es la cantidad total de exportaciones del producto de Colombia al país destino. Por esta razón Ecuador presenta la puntuación mas alta en esta variable ya que presenta mayor cantidad de importación de calzado proveniente de Colombia .

Según el análisis del sistema matricial los resultados son los siguientes .

- **Mercado Objetivo :** Ecuador ( puntuacion 3,93 )
- **Mercado Alternativo:** Chile ( puntuacion 3,8 )
- **Mercado Contingente:** Peru ( puntuacion 2,9 )

Finalmente el mercado con el mayor puntaje fue Ecuador por lo cual sera el mercado objetivo para el desarrollo del plan exportador para la empresa Calzado INCA.

## 9. MERCADO OBJETIVO

### ECUADOR

Figura 73. Bandera de Ecuador



Fuente : Proecuador

#### 9.1 INFORMACION GENERAL <sup>49</sup>

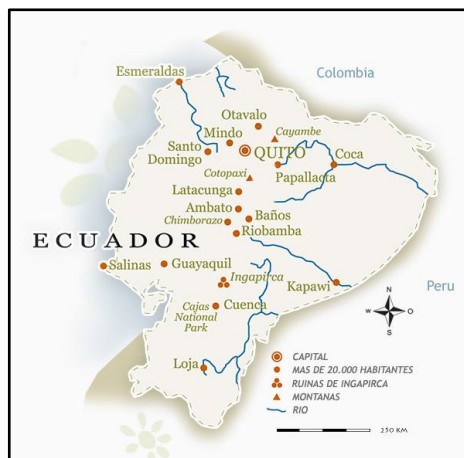
##### SUPERFICIE TOTAL / LÍMITES

Ecuador está situado sobre la línea ecuatorial en la parte noroeste de América del Sur, limita al norte con Colombia, al sur y al este con Perú y al oeste con el océano Pacífico. La extensión territorial del país es de 256,370 km<sup>2</sup>, 283 560 km<sup>2</sup> incluyendo Galápagos.

---

<sup>49</sup> Disponible en: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-ecuador-2013/>. Fecha de consulta: Abril de 2013

**Figura 74. Mapa Ecuador**



Fuente : Solecu

## **SITUACIÓN GEOGRÁFICA**

La República del Ecuador está dividida en 4 regiones naturales: la región insular, donde se encuentran las islas Galápagos, situadas a 1,000 km al oeste de la costa ecuatoriana; la región sierra o andina, comprende la franja central del país en donde como referencia se encuentra la ciudad de Quito, capital administrativa y sede de Gobierno; la costa donde se encuentra la ciudad de Guayaquil polo de concentración de las ciudades del sur de la costa, con su mayor y principal puerto marítimo (70% de las importaciones y exportaciones del país) y de instalación del 65% de la industria nacional, finalmente a región de la Amazonía ubicada en la parte oriental.

## **CLIMA**

El clima del país debido a la presencia de la cordillera de los Andes, por la influencia del mar y por la ubicación tropical, presenta dos estaciones bien marcadas: húmeda y seca. En la costa y el oriente la temperatura oscila entre los 20 °C y 33 °C, mientras que en la sierra, fluctúa entre los 8 °C y 26 °C durante todo el año. En la costa ecuatoriana, la estación húmeda se extiende entre los meses de diciembre y mayo, en la sierra es desde noviembre a abril y de enero a septiembre en la región amazónica. Mientras que Galápagos, tiene un clima

templado y su temperatura promedio oscila entre 22 y 32 °C.

## DEMOGRAFÍA Y SOCIEDAD

Ecuador crece a un ritmo anual de 1.95% y para el año 2013 según el Instituto nacional de Estadísticas y Censos la población total ascenderá a 15.774.749 millones de habitantes, actualmente es de 15.476.732 millones de habitantes con una densidad demográfica de 55.6 hab. /Km<sup>2</sup>.

Según datos del INEC, el 75% de la población reside en los centros urbanos, mientras que el 25% habita en la parte rural del país. Los ecuatorianos están concentrados principalmente en las regiones de la Costa y la Sierra.

**Tabla 25. Población ciudades de Ecuador**

POBLACION PRINCIPALES CIUDADES DEL ECUADOR	
AÑO 2013	
GUAYAQUIL	2.531.223
QUITO	2.458.900
CUENCA	558.127
PORVIEJO	300.878
MACHALA	266.638
SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	403.063
AMBATO	356.009

Fuente :Instituto Nacional de Estadística y Censo - Elaborado por el autor

Las principales etnias que se encuentran en Ecuador están conformadas mayoritariamente de la siguiente manera <sup>50</sup>.

- Mestizos 65% (Amerindios y blancos)
- Indígenas 25%
- Blancos 7%
- Afro 3%

<sup>50</sup> Instituto Nacional de Estadística y Censo – Ecuador (INEC)

## **DESEMPLEO**

El desempleo en Ecuador para el año 2012 cerró en 4.12% según la información del INEC.

En el año mencionado, la tasa de desempleo en Ecuador cerró en 4.12%, la más baja de los últimos años.

## **RELIGIÓN E IDIOMA**

Libertad de culto, donde predomina la religión católica en un 85%. El idioma oficial de Ecuador es el español con un 94% de la población que lo practica, sin embargo existen idiomas como el shuar, tsáfiqui y demás idiomas ancestrales y de uso oficial para los pueblos indígenas.

## **ESTRUCTURA DE GOBIERNO**

Ecuador es un Estado organizado en forma de República. El Presidente ejerce la Función Ejecutiva, es el Jefe de Estado y de Gobierno, su período de gobernanza tiene una duración de cuatro años, y sólo puede ser reelegido una vez.

Actualmente el Economista Rafael Correa Delgado es el Jefe de Estado, reelegido en Febrero del año 2013.

La función Legislativa la ejerce la Asamblea Nacional que está compuesta por 15 Asambleístas a nivel nacional, 2 Asambleístas por cada Provincia y 1 Asambleísta por cada 200.000 habitantes. Adicionalmente de las funciones Ejecutiva, Legislativa y Judicial se han creado las funciones de Transparencia y Control Social, y la función Electoral.

## 9.2 CLAVES PARA NEGOCIAR CON ECUADOR

**9.2.1 Características de consumidor ecuatoriano.** “El consumidor ecuatoriano se encuentra en constante evolución a las tendencias de un mundo globalizado, priorizando segmentos especializados de compra como por ejemplo la tecnología, electrodomésticos, prendas de vestir y artículos de cuidado personal.

Existe un grupo de consumidores ecuatorianos que no solamente fija su decisión de compra en la relación precio/beneficio, sino también en tendencias como la calidad, origen del producto, sustentabilidad, gustos y preferencias; es decir, el consumidor ecuatoriano está utilizando la psicología reflexiva a la hora de elegir un producto.

El uso de las tecnologías de la información (TICS ) está muy extendido el número de usuarios de la Internet en Ecuador ha crecido en un 567% en los últimos ochos años .”<sup>51</sup>

**9.2.2 Características del empresario ecuatoriano.** “A pesar de que en Ecuador se han realizado cambios a nivel político, jurídico y económico el empresario ecuatoriano privado, tiene un perfil de emprendedor y riqueza académica que le facultan a operar y gerenciar proyectos y alcanzar sus metas propuestas. Diseña nuevos proyectos, realizan inversiones y la mayoría de veces trascienden fronteras instalando industrias y generando actividad productiva y empleo.

El empresario ecuatoriano propende siempre estar influenciado y conectado a las tecnologías de la información, conocimiento de mercados, entorno político y social, aprendizaje continuo en los procesos productivos, Para enfrentar los desafíos

---

<sup>51</sup> Disponible en: [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files\\_mf/1365029936ecuador\\_como\\_hacer\\_negocios\\_2013.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1365029936ecuador_como_hacer_negocios_2013.pdf). Fecha de consulta: Abril de 2013



laborales tanto nacional como internacional.”<sup>52</sup>

### 9.2.3 Cultura de negocios<sup>53</sup>

- Para las reuniones de negocios se acostumbra a dirigirse ante el empresario ecuatoriano enunciando su profesión.
- El ambiente de negocios es formal, pero al mismo tiempo personal dado que el empresario ecuatoriano quiere transmitir atributos relacionados a su jerarquía organizacional y su formación académica. En los últimos años es muy común el intercambio de tarjetas de presentación en la formalización de la entrevista.
- El empresario ecuatoriano por lo general viste de traje formal (terno) para las entrevistas o reuniones de trabajo. Esto también dependerá de la región del país y del sector productivo donde se realice los contactos.
- Normalmente el empresario no cierra negocios en su primera cita, dado fundamentalmente por la idiosincrasia empresarial ecuatoriana. Se toma su tiempo prudencial para analizarlo con su equipo de Staff, grupo de colegas inversionistas o accionistas, colegas ejecutivos de otras empresas o incluso en el seno familiar.
- El empresario ecuatoriano no se encuentra del todo familiarizado con la puntualidad en las reuniones. En tal sentido, se aconseja no impacientarse por retrasos que por lo general toman entre 15 a 20 minutos. Se sugiere sin embargo el cumplimiento de los horarios.

---

<sup>52</sup> Ibíd.

<sup>53</sup> Disponible en: [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files\\_mf/1365029936ecuador\\_como\\_hacer\\_negocios\\_2013.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1365029936ecuador_como_hacer_negocios_2013.pdf). Fecha de consulta: Abril de 2013

- Es común que cuando un empresario ecuatoriano se encuentra interesado en establecer negocios, se pueda pasar de una relación de entrevista formal a una netamente informal, tratando temas concernientes como por ejemplo: salud, deportes, turismo, anécdotas personales y familiares, gastronomía, viajes, entre otros.
- El lenguaje en la negociación debe de ser formal, directo y preciso, sin faltar las condiciones tacitas de respeto, cordialidad y atención.

**9.2.4 Estrategias de negociación en el mercado ecuatoriano.** Las siguientes son estrategias básicas de negociación para el mercado ecuatoriano , las cuales nos brindas principios básicos , para no ser perjudicados en un negocio y para no perderlo en el intento de negociación.

- “Por lo general los empresario ecuatorianos, quieren conseguir el máximo beneficio durante el proceso de negociación, ante lo cual no vacilará en proponer contra propuestas, descuentos, u otros mecanismos que favorezca los intereses en común.
- Se recomienda no ejercer una completa autoridad en la mesa de negociación y encontrar un punto de equilibrio tras considerar todas las consideraciones técnicas, formales e informales para concluir satisfactoriamente el proceso de negociación.
- Al final si el empresario ecuatoriano recibe una propuesta ejemplarizada y bien fundamentada terminará formalizando el negocio con la firma del contrato.
- Por lo general en las primeras reuniones de negocios acuden a las mesas de negociación los ejecutivos de mandos medios, recibiendo las propuestas de todo orden (técnicas, económicas, de diseño, etc.), pero para la decisión final

es a través de los puestos de nivel jerárquico más altos los que terminan cerrando las negociaciones.

- El empresario ecuatoriano espera siempre una negociación honesta, en algunos casos se dejan llevar por las emociones de la propuesta u oferta de negocios, lo que puede conllevar a la sobrestimación de las expectativas del potencial de negocio a representar, por lo que se recomienda ir paso a paso, conforme se vaya conociendo el perfil del negociador y sus habilidades gerenciales, emocionales, humanas, culturales, profesionales, académicas, y todo su entorno empresarial.”<sup>54</sup>

### 9.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN <sup>55</sup>

En el mercado ecuatoriano, la cadena de la distribución comercial tiene dos niveles de intermediarios, que se encuentran entre el fabricante y el consumidor final.

#### Primer nivel de intermediación

##### ▪ Importador - distribuidor:

Actúa por cuenta propia, asumiendo todos los riesgos comerciales. Las empresas importadoras con una facturación superior a los cien millones de dólares americanos cuentan con una oferta de bienes muy extensa: licores, alimentos, coches, electrodomésticos, ferretería, perfumería, cosméticos, etc.

Otras importadoras más pequeñas suelen especializarse en un sector o varios complementarios: bienes de consumo y alimentos, construcción y ferretería,

---

<sup>54</sup> Disponible en: [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files\\_mf/1365029936ecuador\\_como\\_hacer\\_negocios\\_2013.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1365029936ecuador_como_hacer_negocios_2013.pdf). Fecha de consulta: Abril de 2013

<sup>55</sup> Disponible en: <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4506539>. Fecha de consulta: Abril de 2013

medicinas y cosméticos. Todas las importadoras distribuyen sus productos entre distribuidores regionales y el sector minorista, que supone alrededor del 70% de la cartera de clientes.

- **Mayorista:**

Se trata de un gran distribuidor regional que abastece a mercados, pequeños mayoristas, y a tiendas localizadas en áreas geográficas delimitadas se abastece del fabricante local y del importador.

Su oferta de productos es poco diversificada ya que tienden a concentrar su oferta en un sector de bienes determinado. Está especializado en alimentación y bienes de consumo.

Los mayoristas son un grupo más numeroso que los importadores pero no tienen tanta fuerza. Es un subsector más desagregado, pocas empresas tienen un tamaño considerable y, consecuentemente, tienen poco poder de negociación frente a fabricantes y minoristas debido a la tradicional demora en realizar sus pagos. Sin embargo, frente al sector minorista, el gran mayorista es el principal abastecedor de bienes, por lo que existe una elevada dependencia por parte del minorista hacia él.

Existe un número reducido de grandes mayoristas que operan en el país, y por el contrario, el grupo de pequeños mayoristas regionales (que se abastecen de los grandes mayoristas y en contados casos del contrabando) es muy numeroso.

### **Segundo nivel de intermediación**

Corresponde al sector minorista. Está muy atomizado, teniendo alrededor del 95% de sus integrantes un único punto de venta.

- **Tiendas:** Fórmula comercial con alta densidad (unas 210 tiendas por cada 100.000 habitantes), al ser la más utilizada por el consumidor ecuatoriano para realizar la compra.

- Cadenas de superficies de tamaño intermedio: Cuentan con un 85% de la cuota de mercado relativa a la población urbana de clase media-alta.
- Grandes superficies: Apenas introducidas en el mercado ecuatoriano, con pocos hipermercados de estas características.
- Sector informal: Cuenta con gran peso en la economía ecuatoriana, siendo la fórmula comercial más generalizada para la clase media-baja, es decir, alrededor de un 60% de la población ecuatoriana

## **9.4 POLITICAS COMERCIALES<sup>56</sup>**

### **Producto**

Las grandes distribuidoras suelen tener el carácter de exclusivas para los productos importados. El producto importado, como principales ventajas competitivas frente al local, goza de mejor imagen y de una mayor calidad percibida por el consumidor, no sólo en el producto en sí o su composición, sino también en sus atributos, como el envase, la presentación o el etiquetado, entre otros.

### **Promoción**

Tanto los mayoristas como las pequeñas distribuidoras son sólo meros intermediarios de las actividades de marketing, que son financiadas por los fabricantes.

### **Precio**

Las distribuidoras compran grandes volúmenes de mercancías especialmente si se trata de bienes importados y obtienen descuentos de una media del 5%.

---

<sup>56</sup> Disponible en: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-ecuador-2013/>. Fecha de consulta: Abril de 2013

Además, suelen aplicar unas utilidades comerciales del orden del 10% que, aunque pueda parecer una ganancia baja, se compensa con los enormes montos de compra con descuentos por volumen. En el caso de los productos importados, se aplican márgenes del 15-30%, lo que también depende de la exclusividad ejercida.

## **9.5 PROCESO DE IMPORTACION** <sup>57</sup>

**9.5.1 Aranceles de importación.** En el Ecuador, las importaciones están sujetas al pago de derechos arancelarios según el valor de la mercancía. La determinación de la base imponible de los derechos arancelarios en las importaciones en el mercado ecuatoriano se conforma de la siguiente manera: CIF (Costo + seguro + flete).

Una vez obtenida la base imponible se podrán obtener los demás impuestos a parte del arancel Cobrado a las Mercancías que deberá pagar el importador como: FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia), ICE (Impuesto a los Consumos Especiales), Salvaguardia por Balanza de Pagos, IVA (Impuesto al Valor Agregado) y el Impuesto a la Salida de Dividas.

**9.5.2 Certificaciones.** Para el ingreso de productos internacionales al mercado ecuatoriano, el importador u operador de aduana necesita presentar ante la SENA (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador) el Certificado de Origen, que servirá para acogerse a la liberación del pago de aranceles. El certificado de Origen es un documento que certifica que la mercadería ha sido producida en el país exportador y se lo utiliza para la exoneración del pago de aranceles.

---

<sup>57</sup> Disponible en: [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files\\_mf/1365029936ecuador\\_como\\_hacer\\_negocios\\_2013](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1365029936ecuador_como_hacer_negocios_2013). Fecha de consulta: Abril de 2013

Asimismo existen condiciones especiales o requisitos previos para el ingreso de productos internacionales al mercado ecuatoriano según el tipo de artículo y sector productivo que pertenezca.

**9.5.3 Etiquetado.** El Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) establece los requerimientos referentes al etiquetado de los productos. El etiquetado debe ser en español y debe incluir el nombre de la empresa, dirección y teléfono, número de registro de la empresa, país de origen, unidad, peso neto y registro de sanidad (cuando sea requerido).

La etiqueta debe contener los siguientes datos y características:

- Nombre del producto
- Los ingredientes, deben aparecer en orden decreciente según su proporción en la composición del producto
- Marca comercial
- Identificación del lote
- Razón social de la empresa
- Contenido neto en unidades del Sistema Internacional
- Número de Registro Sanitario(cuando sea requerido).
- Fecha de elaboración
- Tiempo máximo de consumo(cuando sea requerido).
- Forma de conservación
- Precio de venta al público (P.V.P.)
- Ciudad y país de origen

**9.5.4 Trámites aduaneros .** El importador habilitado como tal o agente de aduana debe realizar Y transmitir la Declaración Aduanera de Importación (DAI) de manera electrónica a través del nuevo sistema aduanero ECUAPASS, adjuntando los siguientes documentos (física o electrónicamente):

- Factura comercial original.
- Certificado de Origen (cuando proceda)
- Documentos que el SENA E o el organismo regulador de Comercio Exterior considere necesarios.

Una vez aceptada la transmisión electrónica de la Declaración Aduanera de Importación (DAI) en el ECUAPASS, se le asignará un número de validación (refrendo) y se determinará el canal de aforo mediante la aplicación de criterios de análisis de riesgo; pudiendo ser este; físico, documental o automático (canal verde). Según la ley Orgánica de Aduanas en Ecuador en las importaciones, la declaración se presentará en la aduana de destino, desde 7 días antes, hasta 15 días hábiles siguientes a la llegada de la mercadería. Si no se sigue estos parámetros las mercancías caerán en abandono tácito. Actualmente la Aduana de Ecuador tiene el mecanismo de Despacho Anticipado para aminorar los tiempos de desaduanización.

Finalmente las modificaciones y regulaciones de importación serán expedidas por el Consejo de Comercio Exterior (COMEX) o por el directorio de la SENA E.

## **9.6 ANALISIS DEL SECTOR CALZADO EN ECUADOR**

El sector calzado en Ecuador se vio fuertemente afectado “con la aplicación de la dolarización oficial en el país y la desaparición consiguiente de las devaluaciones, la manufactura ecuatoriana empezó a soportar una competencia de todo tipo de bienes importados.

Este tuvo que soportar la competencia china y de los países vecinos a tal extremo que para el año 2008, de cada 10 pares de zapatos vendidos en el Ecuador, más de 8 pares eran importados. Pero además, la producción nacional de calzado se veía notablemente afectada por los precios del calzado importado, así tenemos



que el costo implícito de importación de un par de zapatos chinos era de 1 dólar con 22 centavos, ciertamente, a ese valor se vuelve imposible sostener la producción zapatera nacional.

Estos antecedentes provocaban la seria advertencia de que si no se tomaban medidas de protección urgentes, la producción nacional de zapatos en el corto plazo desaparecería provocando efectos especialmente desfavorables en toda la cadena productiva, en la cual particularmente se encuentra el cuero.”<sup>58</sup>

Por estos motivos el gobierno impuso una salvaguardia aplicada mediante un arancel específico a la importación de calzado a principios del año 2009 con el fin de mejorar la situación del sector, donde se cobra un 10% de arancel ad-valorem y USD \$6 por par de calzado.

Gracias a esta mediada el sector “percibió un aumento de su producción, de 15 millones de pares en el 2008 a 28 millones en el 2011. Las ventas en el sector se incrementaron de USD 45 millones en 2006 a más de USD 151 millones en 2011. Mientras que las exportaciones en ese mismo período pasaron de USD 27 millones a USD 70 millones.”<sup>59</sup>

De igual manera pese a la implementación de esa salvaguardia , “se sigue importando porque el producto que se trae tiene más tecnología, diseños novedosos, etc. Entre enero y agosto del 2012 se importaron USD 86 millones y un total de 5.114 toneladas. Esto muestra un incremento en relación con el mismo período del año 2011.

El calzado que llega al país proviene, principalmente, de Panamá, Colombia,

---

<sup>58</sup> Disponible en: <http://www.flacso.org.ec/portal/pnTemp/PageMaster/fptpsdjzignfvcglT0iq9cihvxygjk.pdf>. Fecha de consulta: Abril de 2013

<sup>59</sup> Disponible en: <http://www.industrias.gob.ec/ecuador-modelo-a-seguir-en-el-crecimiento-del-sector-cuero-y-calzado/>. Fecha de consulta: Abril de 2013

Brasil, China, EE.UU entre otros”<sup>60</sup>.

Gracias al fuerte apoyo que recibe el sector por parte del gobierno “la Cámara Nacional de Calzado, CALTU, está generando atractivas iniciativas. Para el 2013 se proyecta la primera edición de la Feria Internacional de Calzado y Componentes (FICCE), el comienzo del Polo Productivo del Sector Calzado”<sup>61</sup>.

Se proyecta que la FICCE 2013 tenga proyección internacional puesto que se espera contar con la participación de empresas extranjeras y tendrá una adecuada difusión internacional.” Se “contará con más de 100 expositores de Colombia, Brasil, Perú y Ecuador, y espera recibir a un promedio de 4.000 visitantes que podrán acceder directamente a productos e insumos como maquinarias y diseños de última generación y negociados directas con los fabricantes y distribuidores.

Gracias a estas medias el sector del calzado es uno de los de mayor crecimiento. En 2008 había 600 talleres y en 2012, aumentaron a 4.500.

En Ecuador, el consumo de calzado per cápita era de 1.3 pares como promedio anual en 2008. Hacia 2012 esa cifra se incrementó a 2.4 pares.”<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Disponible en: [http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/importaciones-zapatos-informe-Fedexpor-Ecuador-Mipro\\_0\\_796720329.html](http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/importaciones-zapatos-informe-Fedexpor-Ecuador-Mipro_0_796720329.html). Fecha de consulta: Abril de 2013

<sup>61</sup> Disponible en: <http://www.cueroamerica.com.ar/news/2012/12/el-calzado-de-ecuador-tiene-importantes-proyectos-que-desarrollara-durante-el-2013/>. Fecha de consulta: Abril de 2013

<sup>62</sup> Disponible en: <http://www.andes.info.ec/es/econom%C3%ADa/sector-calzado-organiza-primer-feria-internacional-quito.html>. Fecha de consulta: Abril de 2013

**9.6.1 Principales zonas de producción de calzado.** Las principales ciudades dedicadas a la producción de calzado son:

**Cuadro 5. Zonas productoras de calzado**

<b>Zonas Productoras de calzado</b>
Ambato
Quito
Cuenca-Gualaceo
Guayaquil.

Fuente :Corpei - Elaborado por el autor

Existen otras ciudades que tienen presencia en la producción artesanal de calzado como Riobamba, Manta, Tulcán, Cotacachi entre otras.

**9.6.2 Productores de calzado en Ecuador<sup>63</sup>.** Los siguientes son algunos de los productores de calzado en el país de Ecuador ; los cuales en un futuro pueden representar la competencia de Calzado INCA en el mercado ecuatoriano.

### **Calzado DACRIS SHOES**

Fabricación de calzado para damas y caballeros.

- Nombre de la empresa: Calzado DACRIS SHOES
- Contacto: Sr. Javier Coello / Sr. Daniel Núñez
- Dirección: FICOA (Av. Rodrigo Pachano, frente al C.C. Caracol y Ficoa Park)
- Ciudad: Ambato - Tungurahua
- Celular ventas: 099 555 - 4083 / 098 342 - 6410
- Teléfono: 03 284 - 3707 / 03 241 – 4809
- Mail: dcrfootwear@live.com

---

<sup>63</sup>Disponible en: <http://www.calzadoecuador.com>. Fecha de consulta: Abril de 2013

### **Calzado D'Charly**

Fabricación de calzado formal para mujer, botas y botines.

- Nombre de la empresa: Calzado D'Charly
- Contacto: Sr. Carlos Yanchapanta / Sra. Gladys Paucar
- Dirección: Quisapincha
- Ciudad: Ambato - Tungurahua
- Celular: 099 148 - 240
- Teléfono:
- Correo Electrónico: dcharly1978@yahoo.com
- Web: www.botasdcharly.com

### **LADY ROSE**

Fabricación de calzado para dama

- Nombre de la empresa: Lady Rose
- Dirección: Av. Los Chasquis 06-57 y Sta. Cruz
- Ciudad: Ambato - Tungurahua
- Teléfono: 03 285 - 1046
- Mail: calzadoecuador@gmail.com

### **CREACIONES ANABEL**

Calzado para dama , formal , casual y botines.

- Nombre de la empresa: Creaciones Anabel
- Contacto: Dr. Luis Antonio Pintado
- FABRICA.- Imbabura y Tungurahua
- ALMACEN Y VENTAS.- Av. Cevallos 1413 y Tomas Sevilla
- Ciudad: Ambato - Tungurahua
- Teléfono: 03 242 - 3946
- Celular: 099 981 - 8243
- Mail: creacionesanabel1@hotmail.com

## **CALZADO MISSHELL – BOSSELI**

Fabricación de calzado para dama

- Nombre de la empresa: Fábrica de Calzado Misshell - BOSSELI
- Contacto: Sr. Eduardo Sánchez (Gerente-Propietario)/ Sr. Fernando Arias (Jefe de Ventas)
- Dirección: Pisque Centro, Calle Urbina s/n a lado de la Escuela Augusto Salazar (frente ESFORSE)
- Ciudad: Ambato - Tungurahua
- Teléfono: 03 243 - 6792 / 03 243 - 6549
- Celular gerencia: 098 732 - 5303
- Celular ventas: 098 701 - 7145
- Mail: misshell@andinanet.net

## **10. DISEÑO DEL PLAN EXPORTADOR**

### **10.1 OBJETIVO GENERAL**

Posicionar las líneas de producto zapatilla y plataforma de la empresa Calzado INCA en el mercado Ecuatoriano; con de lograr su expansión a mercados internacionales, para aumentar su rentabilidad en un plazo de dos años.

### **10.2 ESTRATEGIAS**

Para lograr incursionar en el mercado Ecuatoriano, Calzado INCA debe implementar estrategias dirigidas a mejorar las distintas áreas de la empresa y estrategias enfocadas en el producto las cuales garanticen la comercialización en dicho país.

#### **10.2.1 Estrategias dirigidas a la empresa**

##### **Estrategias área de producción**

1. Problemática: Falta de capacitación especializada al personal del área de producción.

Estrategia: Vinculación del personal con el SENA, este ofrece distintos cursos cortos especializados en el sector del calzado, con una duración de cuarenta horas , no es necesario el cumplimiento requisitos previos .

Beneficio: Mano de obra especializada, productos con mejores terminados.

2. Problemática: Falta de estandarización de los procesos para la elaboración del calzado.

Estrategia: Creación de guías para el personal , que definan las características , las etapas del proceso y cuidados necesarios para la elaboración del producto final.

Beneficio: Procesos más ágiles , productos sin variación.

3. Problemática: Falta de estandarización el proceso de control de calidad

Estrategia: Contratar personal especializado para control de procesos y del producto final.

Beneficio : Cumplimiento con los estándares establecidos por el cliente.

### **Estrategias área de mercadeo**

1. Problemática: La empresa no cuenta con departamento de mercadeo.

Estrategia : Creación del departamento de mercadeo.

Beneficio:

- Mayor contacto con los clientes
- Seguimiento post venta
- Formación de nuevos clientes
- Mantener clientes antiguos

2. Problemática: Falta de promoción de marca.

Estrategia: Utilización de las redes sociales para llegar a un mayor número de personas y actualización de la página web.

Beneficio: Nuevos clientes , reconocimiento de marca , mejora la imagen corporativa.

### **10.2.2 Estrategias dirigidas al producto**

#### **1. Demanda del consumidor**

- Los clientes necesitan y desean poder influenciar en el desarrollo del producto , para este motivo la empresa proporcionara un muestrario de materias primas ,

donde se incluyen tipos de cueros y sintéticos por gama de colores , forros , tipos de planta entre otros, para que el cliente tenga la posibilidad de crear su estilo e identificarse con el producto final.

- Cumplir con las expectativas del consumidor en términos de diseño y calidad.
- Otorgar garantía por defectos de producción o defectos en los materiales.

## **2. Insumos y procesos**

- Garantizar insumos de primera calidad.
- Mantener excelentes procesos de producción, bodegaje y logísticos que permitan conservar la calidad del producto hasta el consumidor final.

## **3. Empaque y etiquetado**

- Mejorar el diseño de las cajas de empaque, permitiendo un mejor almacenamiento del producto.
- Mejorar el nivel estético del empaque para proyectar una mejor imagen del producto.
- Mejorar la apariencia estética del empaque genera publicidad en el punto de venta y un mayor reconocimiento de marca.
- Proporcionar información necesaria para el consumidor , como tipo de material utilizado , cuidados necesarios y clausulas para efectos de garantía.

## **10.3 BUSQUEDA DE CLIENTES**

Se determinó que los canales de ventas más apropiados para incursionar en el mercado Ecuatoriano son los almacenes de cadena ya que estos permiten ingresar más fácilmente al mercado si la necesidad de contar con una marca posicionada, se buscan aquellos que cuenten con cobertura nacional y posean reconocimiento a nivel nacional.



Los siguientes son los posibles clientes de Calzado INCA en Ecuador.

## **DE PRATI**<sup>64</sup>

De Prati tiene como misión vestir a la moda al cliente y su hogar, ofreciendo una extraordinaria experiencia de compra, y generando beneficios a toda la comunidad.

**Figura 75. Logo De Prati**



Fuente : De Prati

### **Teléfonos**

Guayaquil : (04) 3731800

Quito : (02) 245622

### **Página web**

[www.deprati.com.ec](http://www.deprati.com.ec)

### **Tiendas**

DE PRATI cuenta con diez tiendas distribuidas en Guayaquil y Quito, entre tiendas de moda, hogar, especializadas y cuenta con una tienda virtual. Algunas de sus tiendas son:

Guayaquil:

Tienda Luque

- Dirección: Luque 317 y Chile
- Teléfonos: (04) 2522741 – (04) 2522742
- Horarios: Lunes a viernes de 10:00 Am a 7:00 Pm  
Sábado: 10:00 Am a 6:00 Pm

---

<sup>64</sup>Disponible en: <http://www.deprati.com.ec>. Fecha de consulta: Abril de 2013

Quito :

Tienda Quicentro norte

- Dirección: C.C Quicentro norte PB, Local 08
- Teléfonos : (02) 2464375 - (02) 2464381

### **MI COMISARIATO** <sup>65</sup>

Mi comisariato hace parte de la CORPORACION EL ROSADO S.A. la cadena de supermercados, tiendas departamentales y ferreterías más grande del Ecuador.

**Figura 76. Logo Mi comisariato**



Fuente : Mi comisariato

#### **Dirección:**

Av.9 de Octubre 729 y Boyacá Guayaquil

#### **E-mail:**

servicioalcliente@elrosado.com

#### **Teléfono:**

594-2-3702400 ext. 2011 – 2016

Numero internacional: 305-6144478

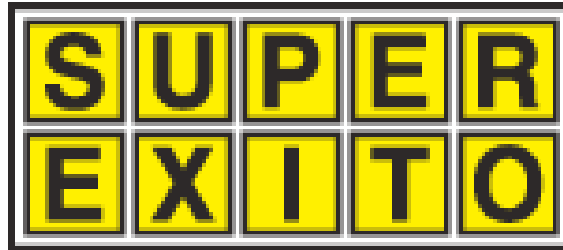
---

<sup>65</sup> Disponible en: <http://www.elrosado.com/sitio/QuienesSomos.jsp>. Fecha de consulta: Abril de 2013

## **SUPER ÉXITO**<sup>66</sup>

Súper Éxito S.A. es una empresa comercializadora de prendas de vestir, perteneciente al grupo IZRO que se constituyó por escritura pública en diciembre de 1990, en la ciudad de Guayaquil.

**Figura 77. Logo SUPER ÉXITO**



Fuente : SUPER ÉXITO

**Direccion :** Francisco Segura # 105 y robles

**Telefono :** 593-4-6001010

**E-mail:**info@superexito.com.ec

## **ETAFASHION**<sup>67</sup>

**Figura 78. Logo ETAFASHION**



Fuente:ETAFASHION

**Oficinas :**Panamericana Norte (Matriz) Av. Galo Plaza Lasso N32-122 y Santa Lucia

**Horario:** Lunes a Viernes: 9H00 a 18H00

---

<sup>66</sup>Disponible en: <http://www.superexito.com.ec/contactenos.php>. Fecha de consulta: Mayo de 2013

<sup>67</sup>Disponible en: <http://www.etafashion.com/etafashion.php#>. Fecha de consulta: Mayo de 2013

**Teléfono:** 593 2 2483-090

**E-mail:** info@etafashion.com

**Tiendas**

Estafashion cuenta con alrededor de catorce tiendas a nivel nacional , distribuidas en guayaquil, Quito, Cuenca, Anbato, Ibarra y Machala. Algunas de sus tiendas son:

Quito:

Quicentro

Direccion: Av. Naciones unidas y 6 de Diciembre; Local 101

Horarios: Lunes a jueves de 9:30 Am a 9:00 Pm

Viernes y sabado de 9:30 Am a 9:30 Pm

Domingo: 10:00 Am a 9:00 Pm

Guayaquil:

C.C San Marino

Direccion: Av. Fransico de Orellana y Luis Plaza Dañin; Local 03 planta baja

Horarios: Lunes a jueves de 10:00 Am a 9:00 Pm

Viernes y sabado de 10:00 Am a 10:00 Pm

Domingo: 11:00 Am a 8:00 Pm

## **CASA TOSI**

CASA TOSI es una tradición para la familia ecuatoriana, es una tienda por departamentos creada para el consumidor exigente que busca artículos de calidad.

**Figura 79. Logo CASA TOSI**



Fuente : CASA TOSI

**Dirección** :Aguirre 212 y Pedro Carbo – Guayaquil, Ecuador

**Teléfono** :593 (04) 2598322

**Página Web** :[www.casatosi.com](http://www.casatosi.com) ( en construcción )

### **10.4 MECANISMOS DE FAMILIARIZACION CON EL MERCADO**

Es necesario encontrar mecanismos que acerquen a Calzado INCA a las empresas relacionadas con el sector calzado en Ecuador, por esta razón la empresa debe asistir a eventos que generen un punto de encuentro con dichos empresarios.

Por medio de la CAMARA NACIONAL DE CALZADO de Ecuador (CALTU) se puede participar en ferias relacionadas con el sector calzado, como la primera edición de la Feria Internacional de Calzado y Componentes (FICCE) que se realizara el 4 a 6 de julio del 2013, la cual busca impulsar el sector y espera contar con más de 100 expositores de Colombia, Brasil, Perú y Ecuador.

**Figura 80. Logo Feria internacional del calzado Ecuador**



Fuente: CALTU

Otros mecanismos que podría implementar la empresa:

- Participar en misiones internacionales referentes al sector calzado.
- Contacto con los empresarios buscando organizar visitas comerciales para dar a conocer la empresa y sus productos .
- Conseguir un representante que visite directamente a los empresarios para dar a conocer la empresa y sus productos.

## **10.5 PRECIO DEL PRODUCTO**

Para obtener el precio de venta de la línea zapatilla y plataforma, se realiza el siguiente análisis de costos.

**Figura 81. Precio total del producto**

Concepto / Clase de Material	Planta		Zapatilla	
	Valores	Dmts	Valores	Dmts
	Cuero (informativo) ✨	\$ 530		\$ 530
Mano de obra	9.500		10.600	
Capellada ✨	7.950	15	8.000	15
Forro	2.200	19	2.200	19
Suela - incluido planchado				
Planta o cepa	9.000			
Plantilla	500			
Produeva	200			
Cambrion				
Forro de planta o banda	2.500		2.000	
Tacòn			9.000	
Vira - cerco				
Herraje Canutillos	1.000		1.000	
Hebilla	400		400	
Hilo Pegante Caucho Tache	1.700		1.700	
Caja	600		600	
<b>SUBTOTAL COSTOS</b>		35.550		35.500
Transporte		1.350		1.350
Seguros				
Costos Indirectos de producciòn (Costos Fijos)	38.000	5.562	5.562	
<b>TOTAL PRECIO COSTO</b>		42.462		42.412
Rentabilidad	30,00%	12.739	12.724	
Impuestos y otros	12,86%	5.461	5.454	
Imprevisto	7,00%	2.972	2.969	
<b>PRECIO DE VENTA FINAL</b>		63.634		63.559
<b>PRECIO DÓLAR A LA FECHA</b>	1.840,00	34,58 USD		34,54 USD
<b>PRODUCTO</b>		<b>Planta</b>		<b>Zapatilla</b>

Fuente : Calzado inca - Elaborada por el autor

Según lo anterior se obtiene un precio de venta final de \$ 63.559 para la línea zapatilla y de \$ 63.634 pesos para la línea planta, para este análisis se tuvo en cuenta la mano de obra, materiales, costos indirectos, una rentabilidad de 30.00% entre otros.

El precio de venta en dólares es de 34,54 USD y 34,58 USD respectivamente.

## 10.6 COSTO DE EXPORTACION

La modalidad de exportacion elegida, para el proceso de exportacion de Calzado INCA es es EXW – Ex works ( en fabrica,lugar convenido), indica que el vendedor pone la mercadería a disposición del comprador lista para ser recogida en sus propias instalaciones o en algún lugar cercano a esta.

**Cuadro 6. Responsabilidades modalidad Exw**

<b>Transporte</b>	A cargo del comprador ( contratación y pago )
<b>Riesgos</b>	La cobertura de riesgos es asumida por el comprador cuando la mercancía es puesta a su disposición.
<b>Costos</b>	Todos los costos son asumidos por el comprador. Solo los costos de cargar los productos en el primer transporte son negociables
<b>Lugar de entrega</b>	Establecimiento del vendedor.

Elaborado por el autor Fuente: ciceg

### **Empaques**

Para el proceso de exportacion se necesitaran dos tipos de empaques, el producto final se empacara en cajas individuales para posteriormente ser acomodadas en cajas tipo exportacion para su despacho final.

Individual : Capacidad 1 par

**Dimensiones : Alto: 12 cm xLargo : 29 cm x Ancho: 22 cm**

**Figura 82. Caja individual**



Fuente: Elaborado por el autor



Exportacion : Capacidad 20 pares

Dimensiones:Alto: 55 cms xLargo : 57 cms x Ancho: 43 cms

**Figura 83. Caja tipo exportación**



Fuente: Elaborado por el autor

### **Estimacion del costo de exportacion**

Debido al método de exportación elegido, Calzado INCA solo incurre en los siguientes costos que se incluirán en el valor del producto final para mantener los mismos márgenes de rentabilidad deseados.

Los costos por embalar la mercancía para exportación son los correspondientes a la caja tipo exportación con dimensiones (55 x 57 x 43) con una capacidad de 20 cajas individuales.

**Tabla 26. Costo de exportacion**

<b>Materiales / Mano de obra</b>	<b>Costo (pesos)</b>	<b>Costo por par de zapatos(pesos)</b>
Caja tipo exportación - Cartón corrugado	6.000	300
Papal Strech	500	25
Costal	2.000	100
Zuncho de embalaje	1.000	50

<b>Materiales / Mano de obra</b>	<b>Costo</b> (pesos)	<b>Costo por par de zapatos</b> (pesos)
Mano de obra	400	20
<b>Total</b>	9.900	495

Fuente: Calzado INCA - Elaborado por el autor

Se dispone de un costo adicional por par de zapatos de \$ 2.000, por motivos de documentacion.

Por lo anterior el costo de venta final del prodcuto listo para exportacion es de \$ 66.129 para la linea planta y de \$ 66.054 para la zapatilla.

#### **OBLIGACIONES DEL VENDEDOR BAJO EXW**

- Entrega de la mercancía y documentos necesarios
- Empaquetado y embalaje

#### **OBLIGACIONES DEL COMPRADOR BAJO EXW**

- Pago de la mercancía
- Transporte interior en el país de origen
- Aduana en origen
- Gastos de salida
- Flete internacional
- Seguro
- Gastos de llegada
- Aduana en destino
- Transporte interior en el país de destino
- Pago de aranceles

## 11. CONCLUSIONES

Realizado el trabajo del Diseño del plan exportador para la empresa Calzado INCA con destino a los mercados de Sur America, se puede concluir:

- La empresa Calzado INCA posee un mayor número de ventajas que desventajas en su análisis del potencial exportador, lo que la convierte en una empresa apta para el proceso de exportación .
- De los productos elaborados por Calzado INCA, se concluye que las líneas zapatilla y plataforma son los productos idóneos para introducir en un mercado extranjero gracias a su diseño , materias primas, precio y calidad.
- La exportación es una excelente herramienta para aumentar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa, ya que se hace necesario mejorar la competitividad e implementar estrategias para poder ingresar en mercados más competitivos .
- Aprendimos que para seleccionar un mercado objetivo, es necesario un análisis previo de factores determinantes, que nos permitan concluir el país que ofrece las mejores condiciones.
- Se concluye que para poder ingresar nuestros productos a mercados internacionales es necesario el cumplimiento de normas, certificaciones, etiquetados y trámites arancelarios estipulados por el país destino.
- Se estableció que el canal de distribución más adecuado son los almacenes de cadena, estos facilitan el ingreso al mercado y disminuyen el riesgo de no ser una marca posicionada.

- Por medio de la investigación de mercados se puede concluir que en América del sur existen grandes oportunidades de mercado en países como Ecuador, Chile y Perú.
- De manera general se concluye que es factible exportar las líneas de producto zapatilla y planta elaboradas por Calzado INCA, ya que el análisis de los resultados obtenidos reflejan que el mercado Ecuatoriano posee grandes condiciones de acceso y otorga facilidades para el ingreso de este tipo de mercancías.

## 12. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa continuar con el uso de materiales de primera calidad y diseños vanguardistas, que le permitan diferenciar su marca y obtener reconocimiento.
- Es recomendable desarrollar un mejor plan de inventarios, que salvaguarde a la empresa ante una posible escases de materia prima o demoras por parte del proveedor.
- Diseñar programas de capacitación especializada para el personal productivo en busca de optimizar procesos y mejorar el nivel de terminado del producto .
- La estandarización de los procesos productivos es esencial, buscando fortalecer la habilidad de la empresa para agregar valor a sus productos.
- La creación de departamento de mercadeo es esencial para obtener nuevos clientes y mejorar las relaciones con los ya existentes.
- Iniciar contactos con las empresas descubiertas en el diseño del plan exportador, con el fin de organizar visitas comerciales para dar la conocer la empresa y sus productos.
- Se recomienda a la empresa participar en misiones y ferias internacionales, que le faciliten relacionarse con empresarios Ecuatorianos.
- Se recomienda la actualización de su página web y la incursión en redes sociales para obtener una mayor difusión en el mercado.

- Por último se recomienda a la empresa seguir con su idea de expansión a mercados internacionales ya que esta es la herramienta esencial para poder mantenerse en un mercado cambiante cada vez más competitivo.

## BIBLIOGRAFIA

Bladex Disponible en internet: [www.blx.com/es/latam-info](http://www.blx.com/es/latam-info). Fecha de consulta: 2013-03-15]

DIAN – servicios en línea Muisca – Consulta código de nomenclatura. Arancel de aduanas y otras disposiciones. Disponible en internet <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaNomenclaturaPorCodigo.faces>. Fecha de consulta: 2013 – 03 – 12]

Disponible en: <http://www.tumercadeo.com/2010/02/que-es-comercializacion.html>. Fecha de consulta: Enero de 2013

Banco central de Perú Disponible en internet: [www.bcrp.gob.pe](http://www.bcrp.gob.pe). Fecha de consulta: 2013-03-15]

Rankia Disponible en internet: [www.rankia.cl/foros/bancos-cl/temas/1782819-tasa-inflacion-chile-2013](http://www.rankia.cl/foros/bancos-cl/temas/1782819-tasa-inflacion-chile-2013). Fecha de consulta: 2013-03-15]

Información extraída de: AON– Risk map – Chile. Disponible en la web; [http://www.riskmap.aon.co.uk/Political\\_Risk\\_Map.aspx](http://www.riskmap.aon.co.uk/Political_Risk_Map.aspx). Fecha de consulta: Abril de 2013

Información extraída de: AON. Disponible en la web: [http://www.aon.com/colombia/attachments/2013\\_Political\\_Risk\\_Map.pdf](http://www.aon.com/colombia/attachments/2013_Political_Risk_Map.pdf). Fecha de consulta: Abril de 2013

Información extraída de: AON. Disponible en la web: [http://www.aon.com/colombia/attachments/2013\\_Political\\_Risk\\_Map.pdf](http://www.aon.com/colombia/attachments/2013_Political_Risk_Map.pdf). Fecha de consulta: Abril de 2013

Información extraída de: AON. Disponible en la web: [http://www.aon.com/colombia/attachments/2013\\_Political\\_Risk\\_Map.pdf](http://www.aon.com/colombia/attachments/2013_Political_Risk_Map.pdf). Fecha de consulta: Abril de 2013

Información extraída de: AON. Disponible en la web: [http://www.aon.com/colombia/attachments/Sobre\\_Mapa\\_Riesgo.pdf](http://www.aon.com/colombia/attachments/Sobre_Mapa_Riesgo.pdf). Fecha de consulta: Abril de 2013

Información extraída de: AON– Risk map – Ecuador. Disponible en la web; [http://www.riskmap.aon.co.uk/Political\\_Risk\\_Map.aspx](http://www.riskmap.aon.co.uk/Political_Risk_Map.aspx). Fecha de consulta: Abril de 2013

Instituto Nacional de Estadística y Censo – Ecuador (INEC)

Ministerio de comercio, industria y turismo – Acuerdos vigentes. Disponible en internet : <https://www.mincomercio.gov.co/tlc/publicaciones.php?id=5398>. Fecha de consulta: [citado 2013-03-13]

PROEXPORT – COLOMBIATRADE – Herramientas para el exportador colombiano – Dinámica de mercado – Estadísticas. Disponible en internet : <http://www.colombiatrade.com.co/herramienta/estadisticas-exportacion/importacion-pais-de-destino>. Fecha de consulta: 2013-03-12



PROEXPORT – COLOMBIATRADE – Herramientas para el exportador colombiano –Perfiles logísticos. Disponible en internet: <http://www.colombiatriade.com.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-argentina>. Fecha de consulta: 2013-03-13

ANGARITA, Dayllana Marcela“ Plan exportador de Moda Class hacia Panamá “Dirección Argemiro Plata. Disponible en internet: <http://biblioteca.upbbga.edu.co/material.php?idmaterial=17488>. Fecha de consulta: Marzo del 2009

Banco central de Ecuador Disponible en internet: [www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion). Fecha de consulta: 2013-03-15]

Calzado INCA. Disponible en internet. <http://www.calzadoinca.com/calzado-inca>. Fecha de consulta: 03-01-2013

Disponible en: <http://definicion.de/acuerdo-comercial/>. Fecha de consulta: Enero de 2013

Disponible en: <http://enciclopedia.us.es/index.php/Argentina>. Fecha de consulta: Marzo de 2013

Disponible en: <http://enciclopedia.us.es/index.php/Bolivia>. Fecha de consulta: Marzo de 2013

Disponible en: <http://enciclopedia.us.es/index.php/Brasil>. Fecha de consulta: Marzo de 2013

Disponible en: <http://enciclopedia.us.es/index.php/Chile>. Fecha de consulta: Marzo de 2013

Disponible en: <http://enciclopedia.us.es/index.php/Ecuador>. Fecha de consulta: Marzo de 2013

Disponible en: <http://enciclopedia.us.es/index.php/Guyana>. Fecha de consulta: Marzo de 2013

Disponible en: <http://enciclopedia.us.es/index.php/Paraguay>. Fecha de consulta: Marzo de 2013

Disponible en: <http://enciclopedia.us.es/index.php/Surinam>. Fecha de consulta: Marzo de 2013

Disponible en: [http://enciclopedia.us.es/index.php/Trinidad\\_y\\_Tobago](http://enciclopedia.us.es/index.php/Trinidad_y_Tobago). Fecha de consulta: Marzo de 2013

Disponible en: <http://enciclopedia.us.es/index.php/uruguay>. Fecha de consulta: Marzo de 2013

Disponible en: <http://enciclopedia.us.es/index.php/Venezuela>. Fecha de consulta: Marzo de 2013

Disponible en: <http://www.andes.info.ec/es/econom%C3%ADa/sector-calzado-organiza-primera-feria-internacional-quito.html>. Fecha de consulta: Abril de 2013

Disponible en: <http://www.calzadoecuador.com>. Fecha de consulta: Abril de 2013

Disponible en: <http://www.contactopyme.gob.mx/promode/invmdo.asp>. Fecha de consulta: Febrero de 2013

Disponible en: <http://www.cueroamerica.com.ar/news/2012/12/el-calzado-de-ecuador-tiene-importantes-proyectos-que-desarrollara-durante-el-2013/>. Fecha de consulta: Abril de 2013

Disponible en: <http://www.deprati.com.ec>. Fecha de consulta: Abril de 2013

Disponible en: <http://www.distribucion-y-logistica.com/logistica/definiciones/logistica-definicion.html>. Fecha de consulta: Febrero de 2013

Disponible en: <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-aduana>. Fecha de consulta: Enero de 2013

Disponible en: <http://www.elrosado.com/sitio/QuienesSomos.jsp>. Fecha de consulta: Abril de 2013

Disponible en: <http://www.etafashion.com/etafashion.php#>. Fecha de consulta: Mayo de 2013

Disponible en: <http://www.flacso.org.ec/portal/pnTemp/PageMaster/fptpsdjzignfvcgl0iq9cihvxygjk.pdf>. Fecha de consulta: Abril de 2013

Disponible en: <http://www.industrias.gob.ec/ecuador-modelo-a-seguir-en-el-crecimiento-del-sector-cuero-y-calzado/>. Fecha de consulta: Abril de 2013

Disponible en: [http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo\\_tema.asp?id=115](http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=115).

Fecha de consulta: Enero de 2013

Disponible en: <http://www.luismiguelmanene.com/2012/08/08/gestion-de-existencias-e-inventarios/>.

Fecha de consulta: Febrero de 2013

Disponible en:

<http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarResultadoDocumento/?doc=4506539>. Fecha de consulta: Abril de 2013

Disponible en: [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files\\_mf/1365029936ecuador\\_como\\_hacer\\_negocios\\_2013.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1365029936ecuador_como_hacer_negocios_2013.pdf).

Fecha de consulta: Abril de 2013

Disponible en: [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files\\_mf/1365029936ecuador\\_como\\_hacer\\_negocios\\_2013.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1365029936ecuador_como_hacer_negocios_2013.pdf).

Fecha de consulta: Abril de 2013

Disponible en: [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files\\_mf/1365029936ecuador\\_como\\_hacer\\_negocios\\_2013.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1365029936ecuador_como_hacer_negocios_2013.pdf).

Fecha de consulta: Abril de 2013

Disponible en: [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files\\_mf/1365029936ecuador\\_como\\_hacer\\_negocios\\_2013.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1365029936ecuador_como_hacer_negocios_2013.pdf).

Fecha de consulta: Abril de 2013

Disponible en: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-ecuador-2013/>.

Fecha de consulta: Abril de 2013

Disponible en: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-ecuador-2013/>. Fecha de consulta: Abril de 2013

Disponible en: [http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/importaciones-zapatos-informe-Fedexpor-Ecuador-Mipro\\_0\\_796720329.html](http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/importaciones-zapatos-informe-Fedexpor-Ecuador-Mipro_0_796720329.html). Fecha de consulta: Abril de 2013

Disponible en: <http://www.sioncargo.com/INCOTERMS.pdf>. Fecha de consulta: Febrero de 2013

Disponible en: <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/exportacion/>. Fecha de consulta: Febrero de 2013

Disponible en: <http://www.superexito.com.ec/contactenos.php>. Fecha de consulta: Mayo de 2013

Disponible en: <http://www.tumercadeo.com/2009/12/definicion-de.html>. Fecha de consulta: Febrero de 2013

Información extraída del trabajo de grado : IMPLEMENTACION DE METODOLOGIA PARA EL CONTROL DE FLUJO DE MATERIALES , REDISTRIBUCION DE PLANTA Y ADECUACION DE UN AREA DE ALMACENAMIENTO TEMPORAL, PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA FUNCION PRODUCCION DE LA EMPRESA CALZADO INCA , presenta por la estudiante de la universidad pontificia bolivariana Laura Lizzeth Rangel Galvis [Escrito] citado el [27 -02-2013]

Información suministrada por la empresa Calzado Inca

OSPINA, Andrea Jimena “Plan exportador para la empresa de calzado gloria serrano”. Dirección: Jaime Iván Echeverri. Disponible en internet: <http://biblioteca.upbbga.edu.co/material.php?idmaterial=19225>. Fecha de consulta: Marzo de 2009

SALGADO, José Américo “Plan exportador de sillas de ruedas a ecuador para la empresa Orthosander S.A”. Dirección: Argemiro Leal Plata Disponible en internet: <http://biblioteca.upbbga.edu.co/material.php?idmaterial=17524>. Fecha de consulta: Marzo del 2009

## ANEXOS

### ANEXO 1: Importaciones de calzado, polainas y artículos análogos; partes de estos artículos - anual Fob Usd por país.

Tabla 26 : Importaciones de Argentina

Argentina Importaciones valor FOB (USD)				
Países de procedencia	2010	2011	2012	total
Brasil	195.617.347	240.354.949	201.512.335	637.484.631
La Plata	74.099.688	93.255.508	105.179.017	272.534.213
China	40.733.199	71.141.059	78.562.364	190.436.622
Vietnam	17.128.193	23.792.529	32.039.750	72.960.472
Indonesia	4.914.550	9.597.407	22.954.481	37.466.438
Hong Kong	5.621.917	6.371.346	3.486.326	15.479.589
Uruguay	2.111.098	2.009.577	857.126	4.977.801
Tailandia	1.864.748	1.855.594	2.509.484	6.229.826
Malasia	4.921.745	267.905	168.424	5.358.074
Chile	1.500.632	1.736.423	1.128.023	4.365.078
Otros	3.639.441	5.646.136	6.697.584	15.983.161
<b>Subtotal</b>	<b>352.152.558</b>	<b>456.028.433</b>	<b>455.094.916</b>	<b>1.263.275.905</b>

Fuente : Trade. Nosis - Elaborado por el autor

Tabla 27 : Importaciones de Bolivia

<b>Bolivia Importaciones</b>			
<b>Países de procedencia</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>total</b>
China	16.442.584	8.744.000	25.186.584
Brasil	4.199.190	4.048.491	8.247.681
Vietnam	2.022.752	883.742	2.906.494
Argentina	2.350.126	982.598	3.332.724
Perú	583.320	242.555	825.875
Chile	604.786	281.279	886.065
Indonesia	381.943	180.251	562.194
Zona Franca en Bolivia	445.387	22.377	467.764
Estados Unidos	201.355	85.558	286.913
Otros	584.360	315.844	900.204
<b>Subtotal</b>	<b>27.815.803</b>	<b>15.786.695</b>	<b>43.602.498</b>

Fuente : Trade.Nosis - Elaborado por el autor

Tabla 28 : Importaciones de Brasil

<b>Brasil Importaciones</b>				
<b>Países de procedencia</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>total</b>
Vietnam	132.921.057	194.697.572	292.188.156	619.806.785
China	90.433.722	110.292.414	106.310.774	307.036.910
Indonesia	64.570.107	102.855.830	108.855.957	276.281.894
Paraguay	17.379.332	18.997.967	31.010.980	67.388.279
Italia	8.594.119	15.344.440	14.428.942	38.367.501
Malasia	20.306.182	14.345.430	775.314	35.426.926
Taiwán	7.421.425	9.884.796	3.667.562	20.973.783
India (la)	4.973.266	7.502.953	8.325.690	20.801.909
Tailandia	4.093.644	5.966.074	7.456.182	17.515.900
México	4.095.922	4.752.535	7.185.715	16.034.172
Otros	13.486.934	29.083.474	28.513.233	71.083.641
<b>Subtotal</b>	<b>368.275.710</b>	<b>513.723.485</b>	<b>608.718.504</b>	<b>1.490.717.700</b>

Fuente : Trade.Nosis - Elaborado por el autor



Tabla 29 : Importaciones de Chile

<b>CHILE Importaciones valor FOB US</b>				
<b>Países de procedencia</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>total</b>
China	179.927.581	243.160.019	267.033.798	690.121.398
Hong Kong	87.224.986	95.945.692	113.103.233	296.273.911
Estados Unidos	35.316.500	30.018.860	36.721.455	102.056.815
Singapur	23.441.249	70.793.013	103.304.497	197.538.759
Taiwán	40.631.396	46.894.461	46.069.220	133.595.077
Brasil	32.944.563	36.420.245	35.808.527	105.173.335
Países Bajos	33.181.773	44.547.152	42.005.570	119.734.495
Suiza	7.657.101	13.915.285	16.804.980	38.377.366
Islas Vírgenes Británicas	10.095.980	14.644.613	15.841.976	40.582.569
Argentina	7.257.417	7.931.710	8.809.990	23.999.117
Otros	79.030.053	92.774.000	99.378.006	271.182.059
<b>Subtotal</b>	<b>536.708.599</b>	<b>697.045.050</b>	<b>784.881.252</b>	<b>2.018.634.901</b>

Fuente : Trade.Nosis - Elaborado por el autor

Tabla 30 : Importaciones de Ecuador

<b>Ecuador Importaciones</b>				
<b>Países de procedencia</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>total</b>
No Informado	186.726	162.397	1.984.366	2.333.489
Panamá	52.581.318	61.786.003	48.498.998	162.866.319
China	19.416.523	15.058.203	9.832.476	44.307.202
Colombia	16.555.408	24.081.938	16.077.502	56.714.848
Brasil	15.777.918	13.685.972	8.731.101	38.194.991
Perú	9.039.230	14.253.058	12.943.842	36.236.130
Vietnam	5.623.508	6.217.024	5.561.512	17.402.044
Estados Unidos	5.811.935	8.734.333	6.298.667	20.844.935
Ecuador	5.922.545	105.207	832.329	6.860.081
Chile	3.079.316	5.172.214	4.825.322	13.076.852
Otros	15.335.401	11.808.101	15.375.152	42.518.654
<b>Subtotal</b>	<b>149.329.826</b>	<b>161.064.449</b>	<b>130.961.269</b>	<b>441.355.545</b>

Fuente : Trade.Nosis - Elaborado por el autor

Tabla 30 : Importaciones de Guyana

<b>Guyana Importaciones</b>				
<b>Países de procedencia</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>total</b>
China	1.414.489	2.036.862	8.968.186	12.419.537
Estados Unidos	1.335.954	1.543.132	952.640	3.831.726
Brasil	664.781	1.157.042	755.390	2.577.213
Francia	160.223	334.148	216.209	710.580
Italia	63.268	85.181	33.807	182.256
Portugal	-	35.906	-	35.906
Polonia	-	4.659	-	4.659
España	-	4.643	-	4.643
Países Bajos	-	-	2.284	2.284
Dinamarca	-	-	1.787	1.787
Otros	471	4.037	-	4.508
<b>Subtotal</b>	<b>3.639.186</b>	<b>5.205.611</b>	<b>10.930.303</b>	<b>19.775.099</b>

Fuente : Trade.Nosi - Elaborado por el autor

Tabla 31 : Importaciones de Paraguay

<b>Paraguay Importaciones</b>				
<b>Países de procedencia</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>total</b>
Brasil	41.726.732	49.214.674	45.230.217	136.171.623
China	10.154.568	12.096.561	18.052.762	40.303.891
Chile	12.192.555	11.806.807	10.093.949	34.093.311
Uruguay	9.858.165	12.945.024	2.867.023	25.670.212
Argentina	3.863.631	4.273.286	4.594.411	12.731.328
Hong Kong	1.598.388	5.102.882	2.677.493	9.378.763
Vietnam	1.917.392	3.587.108	1.548.899	7.053.399
Panamá	809.412	2.409.541	2.615.196	5.834.149
Taiwán	688.420	1.878.757	2.811.127	5.378.304
Estados Unidos	1.138.370	1.702.842	823.092	3.664.304
Otros	1.980.295	2.428.277	1.739.381	6.147.953
<b>Subtotal</b>	<b>85.927.928</b>	<b>107.445.759</b>	<b>93.053.550</b>	<b>286.427.237</b>

Fuente : Trade.Nosis - Elaborado por el autor

Tabla 32 : Importaciones de Perú

<b>Perú Importaciones</b>				
<b>Países de procedencia</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>total</b>
China	31.409.823	49.551.437	57.929.332	138.890.592
Chile	27.978.335	38.635.456	45.977.149	112.590.940
Brasil	16.501.663	21.302.320	30.949.047	68.753.030
Taiwán	13.954.173	25.168.304	27.780.606	66.903.083
Estados Unidos	10.828.454	22.445.024	28.847.814	62.121.292
Hong Kong	12.787.675	17.973.092	22.432.422	53.193.189
Panamá	12.870.471	19.162.843	19.046.135	51.079.449
Ecuador	7.289.534	7.496.441	7.221.911	22.007.886
ZONAS FRANCAS DEL PERU	4.718.535	4.744.764	6.035.142	15.498.441
Singapur	181.702	3.445.019	17.144.882	20.771.603
Otros	19.150.341	32.943.653	41.066.808	93.160.802
<b>Subtotal</b>	<b>157.670.706</b>	<b>242.868.354</b>	<b>304.431.248</b>	<b>704.970.307</b>

Fuente : Trade.Nosis - Elaborado por el autor

Tabla 33 : Importaciones de Surinam

<b>Surinam Importaciones</b>				
<b>Países de procedencia</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>total</b>
Brasil	3.256.139	2.937.721	2.093.988	8.287.848
China	1.723.920	3.305.124	3.022.611	8.051.655
Estados Unidos	884.581	729.803	868.575	2.482.959
Reino Unido	1.089.566	886.586	73.171	2.049.323
Alemania	522.492	563.512	592.526	1.678.530
Países Bajos	182.084	342.909	185.349	710.342
Italia	56.494	88.618	87.327	232.439
Portugal	53.100	67.646	24.553	145.299
Francia	63.916	36.307	12.507	112.730
España	9.311	13.845	10.084	33.240
Otros	25.147	51.367	7.523	84.037
<b>Subtotal</b>	<b>7.866.752</b>	<b>9.023.438</b>	<b>6.978.215</b>	<b>23.868.402</b>

Fuente : Trade.Nosis - Elaborado por el autor

Tabla 34 : Importaciones de Trinidad y Tobago

<b>Trinidad y Tobago Importaciones</b>				
<b>Países de procedencia</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>total</b>
Estados Unidos	5.305.729	7.059.823	4.405.984	16.771.536
China	3.789.696	5.276.350	4.066.471	13.132.517
Brasil	1.055.565	971.070	606.408	2.633.043
Alemania	311.131	85.657	61.685	458.473
Italia	210.759	144.032	77.711	432.502
Taiwán	97.028	182.558	52.749	332.335
Reino Unido	25.813	62.671	195.999	284.483
Francia	12.279	167.646	6.648	186.573
Japón		60.818	64.074	124.892
República Checa; Chequia			102.105	102.105
Otros	33.832	103.954	2.011	139.797
<b>Subtotal</b>	<b>10.841.832</b>	<b>14.114.579</b>	<b>9.641.845</b>	<b>34.598.256</b>

Fuente : Trade.Nosis - Elaborado por el autor

Tabla 35 : Importaciones de Uruguay

<b>Uruguay Importaciones</b>				
<b>Países de procedencia</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>total</b>
China	30.498.819	43.871.899	46.720.547	121.091.265
Brasil	15.033.348	17.349.163	14.920.869	47.303.380
Argentina	10.230.257	9.084.521	6.982.994	26.297.772
Z.F.MONTEVIDEO	7.326.113	10.265.905	8.208.926	25.800.944
Z.F.FLORIDA	2.591.957	5.259.383	6.511.406	14.362.746
Hong Kong	2.616.180	3.834.879	4.245.222	10.696.281
Vietnam	1.037.993	2.816.015	5.376.678	9.230.686
Chile	1.145.297	1.234.999	1.710.087	4.090.383
Indonesia	280.758	1.558.753	2.651.900	4.491.411
España	724.466	1.010.150	1.288.183	3.022.799
Otros	1.899.467	4.378.881	5.769.458	12.047.806
<b>Subtotal</b>	<b>73.384.655</b>	<b>100.664.550</b>	<b>104.386.269</b>	<b>278.435.473</b>

Fuente : Trade.Nosis - Elaborado por el autor

Tabla 36 : Importaciones de Venezuela

<b>Venezuela Importaciones</b>				
<b>Países de procedencia</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>total</b>
China	53.608.345	42.222.172	79.973.043	175.803.560
Panamá	60.305.727	29.589.677	40.439.539	130.334.943
Colombia	11.588.537	6.964.129	7.704.966	26.257.632
Brasil	17.525.276	9.218.184	9.267.580	36.011.040
España	10.891.909	11.170.099	12.445.866	34.507.874
Hong Kong	13.058.095	12.962.198	5.276.809	31.297.102
Malasia	20.195.646	5.946.920	2.424.268	28.566.834
Estados Unidos	9.244.889	11.812.087	8.131.585	29.188.561
Italia	2.095.024	1.992.687	2.010.001	6.097.712
Vietnam	2.113.967	32.673	481.684	2.628.324
Otros	6.808.366	3.038.336	19.914.386	29.761.088
<b>Subtotal</b>	<b>207.435.781</b>	<b>134.949.163</b>	<b>188.069.726</b>	<b>530.454.670</b>

Fuente : Trade.Nosis - Elaborado por el autor