

**FIRMA DE CONSULTORÍA PARA LAS EMPRESAS QUE REALIZAN  
OPERACIONES DE CAMBIO EN EL ÁREA METROPOLITANA CENTRO  
OCCIDENTE (AMCO), EN PARTICULAR EL IMPACTO QUE HA GENERADO  
EL RETRASO EN LOS PAGOS POR MEDIO DE CADIVI A LOS  
EXPORTADORES COLOMBIANOS DESDE VENEZUELA.**

**CIFUENTES TANGARIFE YERLY TATIANA  
HERRERA ECHEVERRY CLAUDIA PATRICIA  
ZAPATA VALLEJO MARISOL**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA  
CONTADURIA PÚBLICA  
PEREIRA - RISARALDA  
2012**

**FIRMA DE CONSULTORÍA PARA LAS EMPRESAS QUE REALIZAN  
OPERACIONES DE CAMBIO EN EL ÁREA METROPOLITANA CENTRO  
OCCIDENTE (AMCO), EN PARTICULAR EL IMPACTO QUE HA GENERADO  
EL RETRASO EN LOS PAGOS POR MEDIO DE CADIVI A LOS  
EXPORTADORES COLOMBIANOS DESDE VENEZUELA.**

**CIFUENTES TANGARIFE YERLY TATIANA  
HERRERA ECHEVERRY CLAUDIA PATRICIA  
ZAPATA VALLEJO MARISOL**

**Trabajo presentado como requisito para optar al título de Contador Público,  
como aporte al grupo de investigación COL 0042167, en calidad de  
Investigadores auxiliares y desde la investigación en cascada a  
Investigación de la Maestría en Gestión Empresarial**

**PROFESORES INVESTIGADORES PRINCIPALES:**

**ARTEAGA CASAS LUIS ALBERTO  
ADMINISTRADOR**

**Especialista en: Alta Gerencia, Magister en Educación y Desarrollo Humano**

**GALINDO ZAMORANO EDISON  
CONTADOR PÚBLICO**

**Especialista en revisoría fiscal y en gestión tributaria y aduanera.**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA  
CONTADURIA PÚBLICA  
PEREIRA - RISARALDA  
2012**

La fe, el esfuerzo y optimismo dedicado a lo largo de los años de estudio, son el fruto de la gente que creyó en nosotras. Con mucho cariño este trabajo está dedicado a todos ustedes que durante nuestras vidas nos acompañan siempre.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por llenar nuestras vidas de bendiciones, por permitirnos finalizar exitosamente esta investigación.

A nuestra familia que de forma incondicional entendieron nuestras ausencias y malos momentos, a todos aquellos que a pesar de las distancias siempre estuvieron atentos para saber cómo avanzaba este proceso.

A nuestros compañeros, por el apoyo y por permitirnos entrar en sus vidas, durante estos tres años de convivir dentro y fuera del salón de clases.

A todos los docentes de la universidad Libre, por los conocimientos compartidos y enseñados para nuestro desarrollo profesional. En especial al Docente Luis Alberto Arteaga Casas, por su dedicación y acompañamiento este proyecto.

Mil gracias a todos.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
1. ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1. JUSTIFICACIÓN E IMPACTO DE LA INVESTIGACIÓN.	16
1.2. ANTECEDENTES.	19
1.2.1. Rastreo Bibliográfico	19
1.2.2. Descripción de la situación actual	22
1.3. PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	23
1.3.1. Planteamiento del problema	23
1.3.2. Formulación del problema	26
1.3.3. Sistematización del problema	26
1.4. OBJETIVOS	27
1.4.1. Objetivo general	27
1.4.2. Objetivos específicos	27
1.5. MARCO TEÓRICO	27
1.5.1. La consultoría: Gestión hacia la eficacia y desarrollo empresarial	32
1.5.2. Firma de consultoría propuesta	47
1.5.3. La constitución política, la globalización y la reglamentación Cambiaria	48
1.6. DISEÑO METODOLÓGICO	58
1.6.1. Población	58
1.6.2. Muestra	59
2. ÁREA METROPOLITANA CENTRO OCCIDENTE Y SUS OPERACIONES DE CAMBIO	61
2.1. GENERALIDADES	61
2.2. IMPACTO DEL CADIVI	85
3. PROCEDIMIENTO RELACIONADO CON LAS OPERACIONES CAMBIARIAS AJUSTADAS AL RÉGIMEN CAMBIARIO VIGENTE.	

3.1. NORMATIVIDAD VIGENTE.	90
3.1.1. Normatividad CADIVI – Venezuela	90
3.1.2. Implicaciones de CADIVI para Colombia	97
3.2 TRABAJO DE CAMPO.	101
3.2.1. Análisis de encuestas.	101
3.2.2. Análisis de entrevistas.	111
4. ESTRUCTURA OPERATIVA DE UNA FIRMA DE CONSULTORÍA PARA LAS OPERACIONES CAMBIARIAS EN EL ÁREA METROPOLITANA CENTRO OCCIDENTE (AMCO).	121
4.1. DIANÓSTICO ESTRATÉGICO	121
4.2. PROPUESTA DE CONSULTORÍA	127
5. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	133
5.1. Resultados y conclusiones	133
5.2. Recomendaciones	134
6. FUENTES DOCUMENTALES, BIBLIO-WEBGRÁFICAS	137
ANEXOS	143
Anexo A – Encuestas	
Anexo B – Entrevistas	
Anexo C – Noticias	

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Habitantes En el Área Metropolitana Centro Occidente	63
Tabla 2. Variación exportaciones a Venezuela 2008 a 2010	71
Tabla 3. Deuda CADIVI por actividades económicas en Risaralda	88
Tabla 4. Ficha técnica entrevistas	112

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Balanza de países – variación por periodos	74
Cuadro 2. Balanza de países – Porcentaje de participación	76
Cuadro 3. Consolidado deuda CADIVI por región	87
Cuadro 4. Análisis y conceptualización del servicio	122
Cuadro 5. Matriz perfil y posición competitiva	123
Cuadro 6. Matriz perfil competitivo	124
Cuadro 7. Cadena de valor	125
Cuadro 8. Propuesta de valor y matriz de las (4) cuatro acciones	126
Cuadro 9. Evaluación propuesta de valor actual	126
Cuadro 10. Matriz de consultoría - Etapas	128
Cuadro 11. Plan de acción	129



## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Grafica 1. Valor adeudados correspondientes periodo 2007 al 2008.	30
Grafica 2. Valor adeudados correspondientes año 2009.	30
Grafica 3. Competencias del Consultor en la firma CONSULTORIA INTEGRAL S.A.S.	47
Grafica 4. Jurisdicción, Área Metropolitana Centro Occidental.	62
Grafica 5. Pereira por actividades Económicos.	64
Grafica 6. Risaralda exportaciones no tradicionales registradas En valor FOB.	67
Grafica 7. Exportaciones no tradicionales según País destino.	68
Grafica 8. Exportaciones según actividades Risaralda.	69
Grafica 9. Exportaciones no tradicionales por país 2010-2011.	70
Grafica 10. Destino de las exportaciones Colombianas.	71
Grafica 11. Importaciones por actividades primer semestre 2010-2011.	72
Grafica 12. Importaciones según origen primer semestre 2011.	73
Grafica 13. Deuda CADIVI a Pereira por actividades.	88
Grafica 14. Convenios Utilizados por empresarios encuestados.	102
Grafica 15. Preferencia de características de los convenios a utilizar.	103
Grafica 16. Tiempo de pagos de las exportaciones Colombianas.	104
Grafica 17. Deudas CADIVI según encuestas realizadas.	105

Grafica 18. Afectación de los retrasos en los pagos por parte de CADIVI.	106
Grafica 19. Entidades y Asociaciones a las que se recuren en busca de Asesoría.	107
Grafica 20. Periodos de retraso de las deudas de Ecuador y Venezuela.	108
Grafica 21. Recaudos obtenidos por los empresarios en el Mercado cambiario.	109
Grafica 22. Valor adeudado a los empresarios encuestados A través del convenio ALADI.	110
Grafica 23. Operaciones de Cambio realizadas por las empresas.	114
Grafica 24. Países con los que la empresa realiza operaciones de Cambio.	115
Grafica 25. Empresas que utilizan convenio CADIVI.	116
Grafica 26. Características por las que utilizan el convenio CADIVI.	117
Grafica 27. Necesidad de la firma de consultoría.	118
Grafica 28. Factores que influyen en la creación de una firma de consultoría.	119
Grafica 29. Organigrama Propuesta de consultoría.	130

## RESUMEN

El presente trabajo tiene un alto grado de pertinencia y actualización por cuanto las tendencias de globalización han incidido en la creación de zonas francas, el ingreso de inversión extranjera, la internacionalización en el portafolio de servicios y productos de los empresarios de la región, el fortalecimiento de los gremios empresariales, la contextualización y actualización de los programas profesionales inherentes a las ciencias sociales aplicadas, por ello, la presente propuesta se da en virtud del riesgo e incertidumbre que genera el desconocimiento o falta de actualización de las normas que rigen el sector cambiario, es una oportunidad para crear una firma de Consultoría y aportar al tema. A su vez, se enmarca dentro de las variables transversales: la consultoría empresarial, las operaciones de cambio, las empresas que realizan operaciones de cambio ubicadas en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO).

Para tal efecto se constituye una firma de consultoría para las empresas que realizan operaciones de cambio en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO); entendidas las operaciones de cambio como: importación de bienes, exportación de bienes, endeudamiento externo, inversión internacional (extranjera y nacional en el exterior), servicios y transferencias, avales y garantías, y operaciones con Derivados; y en el caso del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), los empresarios ubicados en los municipios de Pereira, Dosquebradas y La Virginia.

En este sentido, se ha definido un diseño propio de la investigación aplicada que se apoya en los estudios documental y descriptivo, con el propósito de proponer una firma de consultoría en materia Cambiaria, y a su vez un documento referente para los agentes que intervienen en el mercado cambiario en Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO).

Cabe resaltar que el trabajo se desarrollará en 5 capítulos, así:

- Capítulo 1: Aspectos teóricos y metodológicos de la Investigación.
- Capítulo 2: Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) y sus operaciones de cambio.
- Capítulo 3: Procedimiento relacionado con las operaciones cambiarias ajustadas al régimen cambiario vigente.

- Capítulo 4: Estructura operativa de una firma de consultoría para las operaciones cambiarias en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO).
- Capítulo 5: Resultados, conclusiones y recomendaciones.

Por último, es importante mencionar que el presente trabajo hace parte de un proceso de investigación formativa y en cascada, por cuanto correspondería a un producto del grupo de investigación registrado ante Colciencias COL0042167 “*Los servicios financieros y la Incidencia de estos en la Economía y Contaduría Pública*”, así como también al semillero de investigación registrado ante la REDCOLSI N.I.S. 981 “*Gestión del contador público frente a la normatividad cambiaria, aduanera y arancelaria en un momento de globalización*” de donde se desprenderán algunos trabajos de investigación de estudiantes del pregrado de Contaduría Pública como su opción de grado debidamente avalados y autorizados por el Centro de Investigaciones y la coordinación de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Seccional Pereira (Septiembre de 2010). Igualmente en convocatoria ULP 02 (Febrero de 2011) radicado No. 0024 de marzo de 2011, con concepto favorable y asignación de recursos según comunicación CI-156-11 de fecha Mayo 26 de 2011.

Actualmente integran el grupo de investigación con CVLac registrado ante Colciencias:

- Arteaga Casas Luis Alberto (Investigador principal. Docente asociado - Media jornada).
- Cifuentes Tangarife Yerly Tatiana (Investigador auxiliar. Egresado pendiente de acto de graduación).
- Espitia Barón Álvaro Andrés (Investigador auxiliar. Egresado pendiente de acto de graduación).
- Galindo Zamorano Edison (Investigador Principal. Director Programa de Contaduría Pública).
- Herrera Echeverry Claudia Patricia (Investigador auxiliar. Egresado pendiente de acto de graduación).

- Hincapié Gómez Elizabeth (Investigador auxiliar. Egresado pendiente de acto de graduación).
- Manjarrés Valbuena Nancy (Investigador auxiliar. Egresado pendiente de acto de graduación).
- Montoya Orozco Ángela Cristina (Investigador auxiliar. Egresado pendiente de acto de graduación).
- Oviedo Cardona María Teresa (Investigador auxiliar. Egresado pendiente de acto de graduación).
- Quintero Sánchez Francly Eliana (Investigador auxiliar. Egresado pendiente de acto de graduación).
- Romero Amaya Jorge Alberto (Investigador auxiliar. Egresado pendiente de acto de graduación).
- Zapata Vallejo Marisol (Investigador auxiliar. Egresado pendiente de acto de graduación).

## INTRODUCCIÓN

La apertura económica, la globalización y la libre competencia de mercados han incidido significativamente en la dinámica empresarial, dicha dinámica involucra aspectos que tienen que ver con la competitividad, la logística, la producción en escala, la inteligencia de mercados, la reglamentación aduanera, arancelaria, financiera y cambiaria, entre otros más.

Cada vez son más las empresas de la región que de una u otra forma, ya sea por la actividad que realicen o porque están ampliando su mercado, se ven en la necesidad de convertirse en usuarios aduaneros, que realizan operaciones de importación, exportación o ambas, y que requieren de una asesoría en este aspecto, que les asegure resultados óptimos en su proceso de internacionalización, sin importar su tamaño o condición, y que contribuyan a la competitividad y rentabilidad de la empresa convirtiendo dicha asesoría más que en un costo, en una inversión.

Teniendo en cuenta que la formación profesional da la posibilidad de generar empresa, donde la relación entre la academia, el sector productivo y la investigación posibilitan alternativas de solución a hechos y fenómenos que en un contexto definido; para este caso se trata de constituir una firma de consultoría en materia cambiaria. Además dadas las características, no existe en la región una firma que preste este tipo de servicios, por lo cual, los empresarios deben recurrir a la información que puedan obtener de los Intermediarios del Mercado Cambiario en especial las entidades bancarias, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, Proexport, Zeiky y Cámaras de Comercio. Sin embargo, cada una de estas entidades informa lo que corresponde a su especialidad y actividad, palpándose entonces la necesidad de una firma de Consultoría que acompañe el proceso empresarial en forma directa.

Conforme a lo establecido la constitución de la firma de Consultoría cambiaria involucra aspectos tales como: Operaciones en moneda extranjera, Empresas que realizan operaciones internacionales, C.I., Régimen de Cambios Internacionales, disposiciones de la Junta Directiva del Banco de la República, disposiciones de la DIAN, disposiciones de la Supersociedades, casos empresariales y gremiales, estado del arte sobre trabajos afines, Exploración contextual: C.I. registradas ante las Cámaras de Comercio del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), bases de datos de Mincomercio, Proexport, Bancoldex, Zeiky; entre otros.

La constitución de la firma de consultoría parte de la unión de las especialidades de Administración, Contaduría, Derecho y Negocios Internacionales ofreciendo a

los empresarios PYMES del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), formación y capacitación en materia normativa cambiaria y actualización continua de acuerdo con las modificaciones legales y de trámites que el Gobierno establezca. Adicionalmente, la firma ofrece un acompañamiento en la parte operativa y documental, debido a que es allí donde los empresarios incurren en errores que acarrearán sanciones por constituir infracción al régimen cambiario. Para ello y con el objeto de dar a conocer la firma de Consultoría, se implementa un proceso de charlas, capacitaciones, conferencias, Consultorías y Asesorías en convenio con las Cámaras de Comercio y Universidades del Área Metropolitana.

# **1. ASPECTOS TEORICOS Y METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

## **1.1 JUSTIFICACIÓN E IMPACTO DE LA INVESTIGACIÓN**

La internacionalización de las economías, los procesos de apertura e integración de los mercados requieren de empresarios asesores que conlleven a comprender, interpretar y tomar decisiones a partir de la información interna y exógena a la empresa; de hecho en el marco del cumplimiento a la normatividad cambiaria, aduanera y arancelaria al interior del país y en los contextos regionales e internacionales; en este sentido el consultor requiere de tener conocimientos y competencias acordes al momento histórico y en particular lo referente a los cambios Internacionales con habilidades y destrezas en la gestión de las operaciones de cambio (Importación, Exportación, Inversión, Endeudamiento, Servicios y Transferencias, Avals y Garantías y Operaciones de Cobertura), más específicamente al impacto que ha generado el retraso en los pagos a los exportadores Colombianos a través del convenio CADIVI.

En tales aspectos, la formación profesional, la experiencia, la actualización permanente, el desempeño profesional competente y las relaciones (académicas, sociales, empresariales, investigativas, de pares, de redes, entre otras más) en un contexto definido, son los insumos requeridos para que se pueda ofertar la consultoría profesional y hacer de esta una posibilidad de desarrollo empresarial.

En este sentido traemos a relación un tema bastante perturbador y trascendental para la economía de Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), el cual se debe conocer a fondo para darle la importancia que se merece, es así como se puede afirmar que Las relaciones comerciales con Venezuela han disminuido para Los exportadores, principalmente por las razones expuestas por especialistas y expertos gremiales en la región, quienes sostienen que los motivos son desconocimiento, poca actualización en el régimen Cambiario y en los medios de pago CADIVI; a demás la falta de capacitación y la delegación de responsabilidades en funcionarios que no tienen ni el conocimiento ni la experiencia suficiente para manejar el tema cambiario, pues a menudo se trata de personal con alta rotación o que las empresas no hacen diferencia entre lo tributario, lo arancelario y lo cambiario, por lo tanto, no hacen una correcta asignación de funciones.



Adicionalmente la cultura empresarial, según lo indicaron los expertos en la aplicación de la entrevista, buscan apoyo de tipo curativo y no preventivo, es decir, recurren a las asesorías o consultorías cuando sus negocios no logran sostenerse en el mercado debido al retraso en los pagos de sus exportaciones.

Para dar respuesta a un hecho coyuntural empresarial identificado en las empresas que realizan operaciones de cambio del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), en especial las Mipymes. Se trata de un estudio descriptivo y documental que apoya a plantear alternativas de solución al hecho coyuntural citado, puede decirse que no es novedoso, pero si pertinente, contextualizado y aplicado a la realidad empresarial de las Mipymes ubicadas en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO).

Su gran valor se da en la propuesta de una firma de Consultoría (Desarrollo Profesional Empresarial), sobre el impacto que a generado el retraso en los pagos a los exportadores Colombianos desde Venezuela y apoyo a los empresarios necesitados.

A su vez, tiene gran relevancia y pertinencia con las disciplinas de las ciencias sociales aplicadas: Contaduría, Economía, Administración de Empresas, Derecho, entre otras.

Por último es importante mencionar que el presente trabajo hace parte de un proceso de investigación formativa y en cascada, por cuanto correspondería a un producto del grupo de investigación registrado ante Colciencias COL0042167 *“Los servicios financieros y la Incidencia de estos en la Economía y Contaduría Pública”*, así como también al semillero de investigación registrado ante la REDCOLSI N.I.S. 981 *“Gestión del contador público frente a la normatividad cambiaria, aduanera y arancelaria en un momento de globalización”* de donde se desprenderán algunos trabajos de investigación de estudiantes del pregrado de Contaduría Pública como su opción de grado debidamente avalados y autorizados por el Centro de Investigaciones y la coordinación de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Seccional Pereira.

La presente investigación se justifica en demostrar la necesidad de constituir firmas de Consultoría que apoyen el desarrollo y la dinámica empresarial de las Mipymes del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO). Es de aclarar que no es un tema exclusivo del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), nótese como en otros contextos, por un lado en Bogotá se desarrolló trabajo de grado de la Pontificia Universidad Javeriana, con metodología descriptiva y aplicada, titulado *“Creación de una Empresa de Consultoría y Asesoría Financiera para las*

Pymes Bogotanas del Sector de Autopartes”<sup>1</sup> donde se demuestra la necesidad de fortalecer el tema para apoyar a los empresarios teniendo en cuenta la familiaridad que existe entre las Pymes y las empresas de servicio empresarial, no solo en la escasa historia que comparten (toda vez que tanto las Pymes como las firmas de consultoría tomaron fuerza en el país a mediados de los años 60), sino en la tipología y las características que desarrollan: por su tamaño necesitan asesoría para mejorar el desempeño de sus subsistemas. De igual manera, enfatiza en el hecho de que los consultores generan valor con un efecto multiplicador en el agregado económico, ya que dotan de nuevas ideas, tecnologías, procesos y capacidades a las empresas que los contratan. Además ratifica que una empresa de consultoría y asesoría financiera, fortalece el proceso que contribuye al fortalecimiento patrimonial de las Pymes les permite alcanzar el grado de especialización necesaria para desarrollar nuevos productos, penetrar nuevos mercados y convertirse en un sector económico con potencial exportador. Igualmente, en el Valle de Aburra (Medellín y sus ciudades vecinas) se demuestra la necesidad e importancia del tema a través de la investigación titulada “La Consultoría en Gestión Organizacional: Conceptos y Competencias de los Consultores”<sup>2</sup>, sobre la necesidad al respecto, concluyendo que la percepción general por parte de las empresas entrevistadas acerca de lo apropiado del servicio de consultoría en gestión organizacional es de una actitud favorable, así como el grado de satisfacción general. Esta última investigación utilizó la metodología cualitativa de tipo exploratorio.

De otro lado, y según noticia suministrada por el Mincomercio, en cuanto este tema, el doctor Sergio Díaz Granados<sup>3</sup> opinó: “No se puede negar que Venezuela fue un socio fundamental para muchas PYMES de Colombia, pero las relaciones Comerciales entre estos dos países se empezaron a ver afectadas debido al incumplimiento y retraso en los pagos, ya que hasta Junio de 2011 la Comisión de Administración de Divisas CADIVI había analizado deudas por US\$ 1.398 millones de dólares, de las cuales ha autorizado, US\$ 877 millones y negado US\$ 109 millones de dólares. Dando como resultado una deuda a Junio de 2011 por valor de US\$409 millones de dólares. Hecho que refleja grandes deudas para los exportadores de la región; situación que bien pudiere ser prevenida con el acompañamiento de un consultor especializado; Tema que es ampliado con el

---

<sup>1</sup> PRIETO Mejía, Alejandro. RODON Cárdena, Cesar Alberto. Creación de una Empresa de Consultoría y Asesoría Financiera para las Pymes Bogotanas del Sector Autopartes. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá – 2009.

<sup>2</sup> BUSTAMANTE Vélez, Ramón Elías y VALENCIA de los Ríos, Jorge Alberto. La Consultoría en Gestión Organizacional: Conceptos y Competencias de los Consultores. Imprenta Universidad de Antioquia. 2010.

<sup>3</sup> LATINPYME. “Venezuela avanza en el pago de deudas con exportadores Colombianos”. Internet: <<http://latinpymes.com/site/2011/06/venezuela-avanza-en-el-pago-de-deudas-con-exportadores-colombianos>>

respectivo análisis en los capítulos 1 y 3, con lo cual se demuestra claramente la necesidad de crear una firma de consultoría en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) que oriente a los empresarios en materia cambiaria.

## **1.2 ANTECEDENTES**

### **1.2.1 Rastreo Bibliográfico**

La consultoría ha constituido siempre una herramienta necesaria para todo tipo de empresa, puesto que proporciona la oportunidad de identificar, definir, prevenir y/o buscar solución a las situaciones que atraviesa o puede llegar a atravesar una organización. En su obra titulada *“Cómo ser un consultor exitoso”*<sup>4</sup>, Cohen responde al cuestionamiento del por qué una empresa decide contratar a un consultor externo a pesar de contar con expertos dentro de su nómina; para esto señala once razones, entre las cuales se encuentran: *2. La necesidad de ideas frescas. No es raro que una compañía tenga un problema y la gerencia crea que los empleados están demasiado inmersos en él como para entender todas sus ramificaciones. Tiene sentido contratar a alguien de fuera, alguien con excelentes capacidades de resolución de problemas... (...) 6. Reglamentaciones gubernamentales. Las reglamentaciones del gobierno, si no se obedecen, pueden redundar en multas, cárcel o incluso cierre de la empresa. Ninguna compañía es inmune a las reglamentaciones del gobierno y todas las empresas tienen que cerciorarse de acatarlas de la manera más eficiente y efectiva. Al mismo tiempo, es conveniente minimizar cualquier impacto negativo sobre sus negocios y, de ser posible, utilizar las reglamentaciones para ayudar en la operación de los mismos. (...) 8. La necesidad de diagnosticar problemas y hallar soluciones. Una de las razones por las cuales muchas empresas buscan consultores... es que se supone que estas personas tienen una gran habilidad para diagnosticar los problemas que afrontan las compañías y para desarrollar las soluciones requeridas. Siempre habrá necesidad de personas que sepan hacer esto.*

Actualmente, el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) que comprende a los Municipios de Pereira, Dosquebradas y La Virginia ha tomado fuerza como una región pujante en el aspecto empresarial y comercial, e igualmente se ha convertido en uno de los destinos turísticos favoritos. Lo anterior es reconocido y resaltado en el trabajo de grado denominado *“La Cultura del Diseño, estrategia para la generación de valor e innovación en la Pyme del Área Metropolitana del*

---

<sup>4</sup> COHEN William A. *“Cómo ser un consultor exitoso”*. Ed. Norma 2007. ISBN 958-04-7323-4.

*Centro Occidente, Colombia*<sup>5</sup> de la Universidad de Palermo; investigación descriptiva que utilizó el modelo CulDivar Pymes utilizado en Inglaterra y aporta en su resultado la propuesta de una metodología para el desarrollo estratégico de consultoría y desarrollo empresarial fundamentado en la innovación y la tecnología, la cual permite medir el nivel de competitividad empresarial, en particular en la Pymes, hecho que contribuye como referente a la presente investigación.

En cuanto al tema de consultoría empresarial, en Colombia se vienen realizando algunas investigaciones y propuestas al respecto desde los centros de investigaciones y de consultoría empresarial de universidades como EAFIT, Universidad del Valle, Universidad de Antioquia y Universidad del Bosque de Barranquilla, en este sentido, también el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, desde la mesa sectorial de consultoría empresarial propone las competencias que deben evidenciarse en el desempeño de un consultor empresarial, e inclusive recientemente los Doctores Ramón Elías Bustamante Vélez y Jorge Alberto Valencia de los Ríos han publicado texto que consolida los resultados de la investigación titulada “La Consultoría en Gestión Organizacional: Conceptos y Competencias de los Consultores”<sup>6</sup>. Donde se identifican básicamente nueve competencias fundamentales del consultor: Búsqueda, Enfoque en el cliente, Colaboración, Apertura, Logro, Relaciones Interpersonales Efectivas, Análisis y Solución de Problemas, Manejo de la Presión, el Estrés y la Ambigüedad, y Gestión de Proyectos. Igualmente, como resultado plantean una propuesta que establece la relación entre los atributos de la consultoría en gestión organizacional y las competencias de sus consultores. A su vez, plantean las siguientes normas de competencia para la Titulación de “Desarrollo de procesos de consultoría”:

- 240101005 1 Diagnosticar la situación de la organización cliente según sus necesidades.
- 240101006 1 Diseñar la propuesta del servicio de consultoría de acuerdo con los requerimientos del cliente.
- 240101007 1 Realizar las acciones de la consultoría según acuerdos establecidos con el cliente.
- 240101008 1 Precisar los términos del contrato del servicio de consultoría

---

<sup>5</sup> GOMEZ Barrera, Yaffa Nahir I. “La cultura del diseño, estrategia para la generación de valor, e innovación en la Pymes del Área Metropolitana del Centro Occidente Colombia”. Universidad de Palermo. Argentina – 14 Diciembre 2007.

<sup>6</sup> BUSTAMANTE Vélez, Ramón Elías y VALENCIA de los Ríos, Jorge Alberto. “La Consultoría en Gestión Organizacional: Conceptos y Competencias de los Consultores”. Imprenta Universidad de Antioquia. 2010.

de acuerdo con las condiciones del cliente y de la empresa consultora.

- 240101009 1 Auditar las organizaciones de acuerdo con la normativa vigente.
- 240101010 1 Hacer la interventoría de un proyecto de acuerdo con los requerimientos del contrato y la normativa vigente.

Con respecto al control cambiario, se trae a colación la apreciación plasmada en el libro de José Alfredo Giral Pimentel<sup>7</sup> denominado “Ley contra ilícitos cambiarios” (2006): El control de cambios se instauró en febrero de 2003, creado por el Convenio Cambiario No. 1 en virtud de lo establecido en el artículo 112 de la Ley del Banco Central de Venezuela, el cual prevé la posibilidad de que el Ejecutivo Nacional y el Banco Central de Venezuela establezcan restricciones a la libre Convertibilidad de la moneda cuando existen ciertas situaciones graves en la economía del país. De acuerdo con las declaraciones preliminares del Convenio Cambiario No.1, que dio origen al control cambiario actual, la disminución de las reservas internacionales producidas por varias situaciones una de ellas fue el paro cívico de diciembre de 2002. Obligó la creación de ese régimen de restricción a la libre convertibilidad. En vista de ello, el Ejecutivo Nacional y el Banco Central de Venezuela dictaron el control de cambios aún vigente. El control de cambio vigente consiste en un régimen por medio del cual, en ciertos casos, las divisas del sector privado y del sector público deben venderse al Banco Central de Venezuela para que formen parte de las reservas. En este régimen, la Comisión de Administración de Divisas CADIVI es simplemente un órgano tramitador de las solicitudes de compra de divisas que de acuerdo con el Convenio Cambiario No.1 deben hacerse al Banco Central de Venezuela a través de los bancos, que son operadores cambiarios.

De igual manera, en cuanto a las necesidades de consultoría de las Pymes, se realizó investigación titulada “Creación de una Empresa de Consultoría y Asesoría Financiera para las Pymes Bogotanas del Sector de Autopartes”, de la cual se detalló previamente en la justificación.

Ahora bien, relacionando una apreciación de cinco años atrás con la realidad, se evidencio grandes implicaciones de CADIVI para Colombia, por lo cual se hace necesario concretar un enlace entre la consultoría, la dinámica de las Mipymes que realizan operaciones de cambio en el Área Metropolitana Centro Occidente

---

<sup>7</sup> GIRAL PIMENTEL, “José Alfredo. Ley Contra Ilícitos Cambiarios”. Internet: <<http://books.google.com.co/books?id=JdWxzYil3MC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=fals>>

(AMCO) y la necesidad de prevenir riesgos e infracción cambiaria, por lo que un proyecto de investigación en este sentido resulta pertinente, máxime cuando no se ha encontrado registro de escudriñamientos puntuales al respecto.

### **1.2.2 Descripción de la situación actual**

La caída en la demanda de productos debido a la crisis económica y de las restricciones impuestas por socios comerciales en países extranjeros, en particular Venezuela y a su vez los incumplimientos en los pagos de Venezuela mediante los convenios de CADIVI tienen al borde de la quiebra a pequeñas y medianas empresas del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO).

La situación anterior es preocupante pues genera un impacto negativo a los exportadores, quienes debido al retraso de sus pagos deben endeudarse y para evitar el cierre de su establecimiento se ve en la obligación de establecer estrategias de control interno o consultoría externa.

Sin embargo, es importante mencionar que por ser un tema que ha generado altas deudas y cierre de empresas, no existen estudios de impacto, descriptivos o evaluativos respecto a este tema. Las investigaciones, escritos o publicaciones al respecto, corresponden básicamente a estudios de tipo documental o de interpretación de la norma, pero no a los efectos y la incidencia de estas en la dinámica de las empresas que realizan operaciones de cambio en Colombia y en particular, las Mipymes ubicadas en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO).

El contexto particular de este estudio lo conforman: Los agentes que realizan operaciones de cambio, los agentes de control cambiario (DIAN, Supersociedades, Súper financiera, CTI), la autoridad Administrativa en materia cambiaria y CADIVI.

La influencia de estos esta dado conforme a su rol:

- Los usuarios de las operaciones de cambio a buscar asesoría y actualizarse antes de llegar al punto de cierre del establecimiento.
- El ente reglamentador a actualizar, reglamentar y contextualizar la legislación.

- Los entes de control como Ministerio del poder popular con competencia en materia de finanzas debe inspeccionar y fiscalizar las operaciones cambiarias.

El estudio y asesoramiento respecto a las negaciones de pago mediante el convenio CADIVI, reviste especial importancia si se trata de la conformación y consolidación de una firma en la cual las empresas puedan apoyarse con fines de evitar la demora en los pagos, endeudamientos y posterior cierre de estas. Dentro de esta dinámica como agente consultor proponente a ayudar a mitigar riesgos y de hecho a mejorar la eficiencia y efectividad de los usuarios en tema cambiario y en especial las Mipymes del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), el diseño e implementación de una firma de consultoría en operaciones de cambio para minimizar el impacto del retraso en los pagos a los exportadores del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) se presenta como una alternativa de solución y apoyo al desarrollo de tales organizaciones y por ende, de la Región misma.

### **1.3 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 Planteamiento Del Problema**

El riesgo e incertidumbre que genera el desconocimiento o falta de actualización de las normas que rigen el sector cambiario, máxime cuando se advierte una constante modificación en cuanto a la normatividad establecida en el país, y teniendo en cuenta el fortalecimiento de la actividad cambiaria en Mipymes ubicadas en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), surge la necesidad de constituir una firma de consultoría en operaciones de cambio que permita minimizar el impacto del retraso en los pagos a los exportadores en este tipo de organizaciones. Los siguientes aspectos, constituyen los síntomas - causas detectadas:

➤ **Causas:**

- Falta de actualización y capacitación a los(as) directivos y/o colaboradores(as) de las empresas que realizan operaciones de cambio en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO).

- La poca formación que se recibe en las instituciones de educación superior referentes al tema.
- La asignación de responsabilidades a funcionarios sin la capacitación adecuada.
- La dinámica legislativa y regulativa en materia cambiaria.
- La contextualización en la formación profesional.

Situación que se ha identificado desde las apreciaciones de expertos gremiales, empresarios de la región, facilitadores (IMC), o consultores en temas afines e inherentes a los negocios internacionales, e inclusive desde el rastreo hemerotécnico y las entrevistas y comunicaciones recibidas de la DIAN. Inclusive por la ausencia de investigaciones de tipo descriptivo o de impacto, por cuanto las pocas que existen son de carácter documental o analítico, como se comentó con anterioridad.

➤ **Efectos**

- Quiebra en empresas por demora en el recibo del desembolso de los pagos por medio de los convenios CADIVI.
- Endeudamiento de las empresas del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) con los proveedores por demora en los pagos.
- No producción de las empresas del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) por falta de recursos económicos para desempeñarse en el ámbito cambiario de las operaciones.
- Ineficiencia en el desempeño de los directivos y colaboradores que gestionan las operaciones de cambio en las Mipymes que llevan a cabo operaciones de cambio en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO).
- Falta de inducción y preparación del equipo de colaboradores para desempeñarse en el ámbito cambiario de las operaciones.



➤ **Espacio**

El Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO)<sup>8</sup>, conformada por los municipios de Pereira, Dosquebradas y La Virginia, constituyen el espacio en el cual se desarrollo la investigación.

➤ **Tiempo**

Años 2010 - 2011

➤ **Universo**

La investigación está enfocada en las Mipymes<sup>9</sup> que llevan a cabo operaciones de cambio en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), por lo cual se aplicó el instrumento encuesta (Anexo Número A), diseñado con el objeto de identificar las necesidades que debe suplir una firma de consultoría en materia de Régimen Cambiario, así como también una entrevista (Anexo Número B) a los líderes gremiales y expertos del tema en la región.

➤ **Estructura temática:**

El desarrollo de la investigación requirió del desarrollo de los siguientes temas:

- Régimen cambiario.
- Consultoría Empresarial.
- Mercado libre, mercado controlado.
- Operaciones de cambio: importación, exportación, endeudamiento externo,

---

<sup>8</sup> “El Área Metropolitana Centro (AMCO) fue creada mediante ordenanza No 20 de 1981. Está ubicada en el departamento de Risaralda, comprendida por las ciudades de Pereira, Dosquebradas y la Virginia”.

<sup>9</sup> “Según información formal de las Cámaras de Comercio de Pereira (comprende empresas de Pereira y La Virginia) con su programa Centro de Información y Asesoría Zeiky, y Cámara de Comercio de Dosquebradas con su programa Cámara Acción Internacional, con un registro total de 350 Empresarios”.

inversión Internacional, servicios y transferencias, avales y garantías y operaciones de cobertura.

- Control de cambios: DIAN, Supersociedades, Súper financiera.
- Auditoría cambiaria.
- Casos empresariales

### **1.3.2 Formulación del problema**

¿Cómo se constituye una firma de consultoría en operaciones de cambio que permita minimizar el impacto que ha generado el retraso en los pagos por medio CADIVI a los exportadores del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) desde Venezuela?

### **1.3.3 Sistematización del problema**

- ¿Cuáles son los criterios, normatividad y características inherentes al régimen cambiario, el control cambiario y las operaciones de cambio permitidas en Colombia durante el periodo 2010 al 2011?
- ¿Cuáles son las firmas de consultoría empresarial implementados en las Mipymes?
- ¿Qué elementos y características debe tener una estructura operativa de una firma de Consultoría de las operaciones de Cambio, en particular en el impacto que genera los retrasos en los pagos de los exportadores colombianos del régimen sancionatorio en las Mipymes del Área Metropolitana (AMCO)?

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Diseñar una firma de consultoría en operaciones de cambio que permita minimizar el impacto que ha generado el retraso en los pagos por medio CADIVI a los exportadores del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO).

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Identificar el control cambiario implementado en Venezuela e implicaciones de CADIVI para Colombia, en particular a los exportadores del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO)
- Identificar el régimen cambiario implementado por las Mipymes en el AMCO durante el periodo 2010-2011
- Establecer los procedimientos relacionados con las operaciones de Cambio, ajustados al régimen cambiario vigente
- Formular la estructura operativa de una firma de Consultoría de las operaciones de Cambio que permitan establecer estrategias (ALADI) para minimizar el impacto generado por el retraso en los pagos por medio CADIVI a los exportadores colombianos desde Venezuela.

## **1.5 MARCO TEORICO**

Para demostrar el gran impacto que generó CADIVI a las economías de los empresarios del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), se justifica la presente investigación en bases de datos reales, frente a casos expuestos por los diferentes entes gubernamentales, tales como Cámaras de Comercio de Pereira, Dosquebradas, Proexport, Ministerio de Industria, comercio y turismo, Cámara Colombovenezolana, entre otros.

Según la cámara de comercio colombovenezolana, En noticia publicada en agosto del año 2011 menciona que desde que se establecieron nuevamente las

relaciones entre el presidente de Colombia y el presidente de Venezuela no se han reflejado avances en el comercio de nuestro país, ya que en la industria de calzado y en el sector agrícola las mejoras son mínimas, debido a que se están enfocando más en los vínculos políticos y están dejando a un lado este tema.

En este sentido, el presidente de la Asociación de industriales de la actividad del calzado, cuero y marroquinería (Acicam), el Doctor Luis Gustavo Flórez<sup>10</sup> indica *“es un tema que nos preocupa y que esperamos que se pueda superar en el corto plazo”*; además señala que la deuda para empresarios de esta actividad asciende alrededor de US 6 millones.

De igual manera, la Doctora Magdalena Pardo<sup>11</sup>, Presidenta de la cámara de comercio Colombo Venezolana *“para reestablecer las relaciones totalmente es necesario firmar un nuevo acuerdo que no sea inferior al de la CAN y establecer los parámetros para trabajar en el comercio, la inversión y la transferencia de tecnología en los sectores que son de interés para los dos países como son construcción de vivienda de interés social, confecciones, dotación hospitalaria, salud, alimentos, el sector automotor y petroquímico.*

Según el director de la Oficina Comercial de Proexport en Venezuela, Luis Fernando Fuentes<sup>12</sup>, en un anuncio de junio de 2009: *“Los importadores de esa nación deben 274 millones de dólares a los empresarios colombianos, deuda que lleva, en algunos casos, hasta un año, debido a que CADIVI no ha renovado la adquisición de divisas de los importadores.”*

<sup>13</sup>Sin embargo en una rueda de negocios realizada en octubre del presente año, dirigida por Proexport para el sector de motopartes se contó con siete compradores internacionales y la participación de 16 exportadores, creando la oportunidad de abrir el mercado con posibles negocios por US \$ 636 Millones.

Además según información del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo,

---

<sup>10</sup> EL UNIVERSAL. “Gremios no ven avance en comercio con Venezuela, después de un año”. Internet: <<http://www.eluniversal.com.co/cartagena/economica/gremios-no-ven-avance-en-comercio-con-venezuela-despues-de-un-ano-39438>>

<sup>11</sup> CAMARA COLOMBOVENEZOLANA. “Participación de Colombia en el mercado Venezolano”. Internet: <<http://www.comvenezuela.com/noticias-de-la-camara/entre-5-y-15-cayo-la-participacion-de-colombia-en-el-mercado-venezolano-22-08-2011.html>>

<sup>12</sup> LA REPUBLICA. “Sección empresas”. Internet: <[www.larepublica.com.co](http://www.larepublica.com.co)>

<sup>13</sup> PROEXPORT. “Rueda de Negocios de Autopartes y Moto partes dejó expectativas de negocios por US\$6,1 millones”. Internet: <<http://www.proexport.com.co/rueda-de-negocios-de-autopartes-y-motopartes-dejo-expectativas-de-negocios-por-us61-millones>>

basado en cifras del DANE, *“las ventas del sector en 2010 ascendieron a US\$458 millones, concentrándose principalmente en Venezuela, Ecuador y Brasil. Además, para este año entre el mes de enero y junio se totalizaron US\$243,6 millones, un 13 por ciento más que en el mismo periodo del año anterior”*

Respecto al tema, el presidente ejecutivo de la Cámara de Comercio de Dosquebradas, Doctor John Jaime Jiménez Sepúlveda<sup>14</sup>, afirmó que empresas Risaraldenses podrían sufrir un duro golpe en las finanzas si en un corto plazo las compañías de Venezuela no consolidan el pago de 2 millones de dólares, equivalentes a 3,700 millones de pesos que están embolados en esta región; Además mencionó que los sectores que han resultado principalmente damnificados por la pérdida del mercado con Venezuela son la confección, metalmecánica y alimentos.

De igual forma, Según la cámara de comercio colombovenezolana<sup>15</sup> en Agosto de 2010 la suma adeudada correspondiente a los periodos 2007 y 2008 ascendía a us\$ 476 millones de dólares, dichas deudas estaban distribuidas entre pequeñas, medianas y grandes empresas como lo se puede observar en el grafico 1.

---

<sup>14</sup> EL DIARIO. “Embolados dos millones de dólares”. Internet: <<http://www.eldiario.com.co/seccion/ECONOMICA/embolados-dos-millones-de-d-lares110419.html>>

<sup>15</sup> CAMARA DE COMERCIO COLOMBO VENEZOLANA. “Deudas de Venezuela con empresarios Colombianos datan desde 2007: CADIVI”. Internet: <<http://www.comvenezuela.com/noticias-de-la-camara/deudas-de-venezuela-con-empresarios-colombianos-datan-desde-2007-cadivi-11-de-agosto-de-2010.html>>

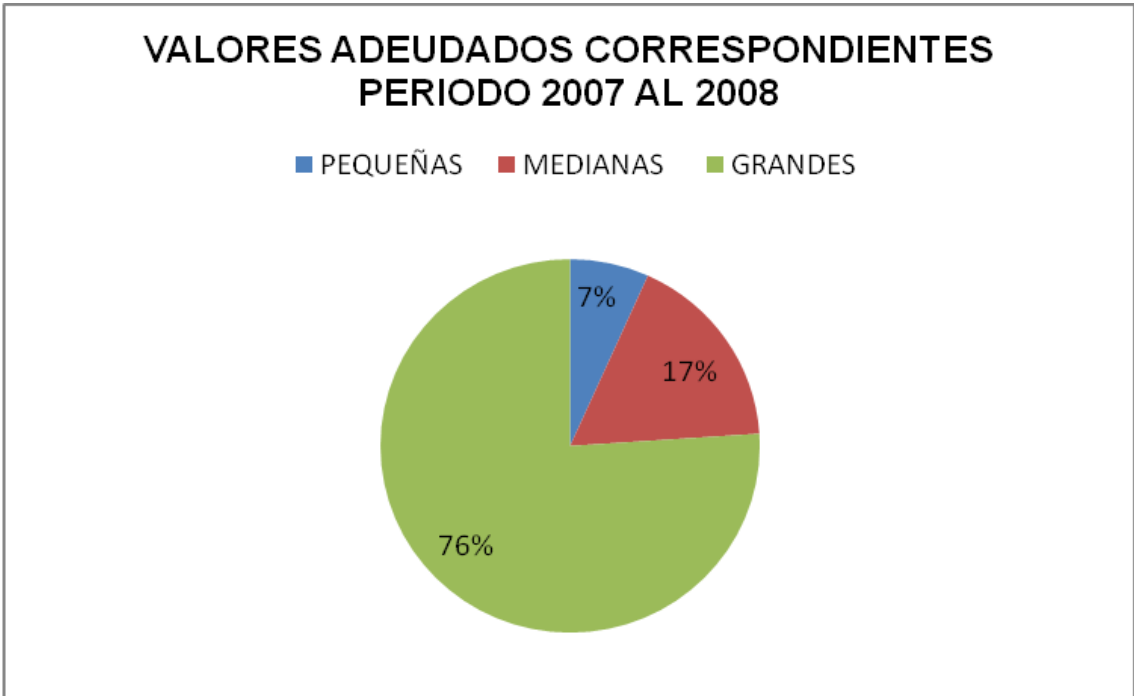
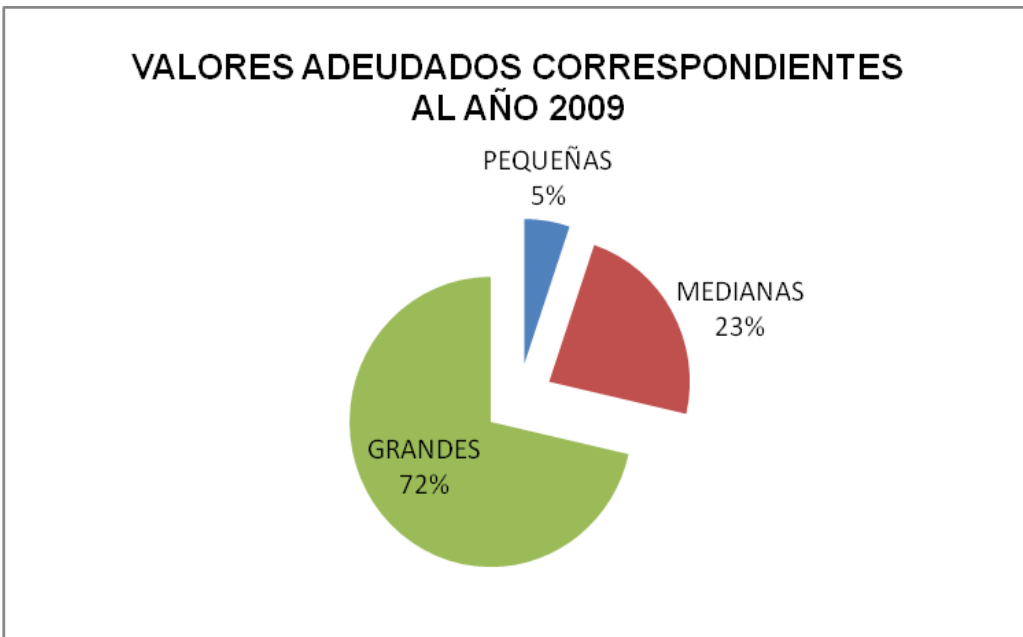


Grafico 1

Por otro lado, la deuda correspondiente al 2009 estaba representada por US\$310 millones de dolares, distribuidos de igual manera en pequeñas, medianas y grandes empresas. Ver grafico 2.



Grafico

2

Como se puede observar, cada año CADIVI no alcanza a cubrir su deuda sino que por el contrario esta se acumula, y en el caso de las medianas empresas el porcentaje de deuda correspondiente al 2009 supero la cifra de los años 2007-2008. Lo cual afecta demasido las relaciones comerciales ya que las empresas disminuyen su capital de trabajo.

En el año 2009 se genero una crisis diplomática la cual dio lugar al congelamiento de pagos por parte de Venezuela a traves de CADIVI a los exportadores Colombianos. Dando como resultado que a Agosto de 2010 la deuda ascendiera a US\$800 millones de dólares, aunque los presidentes de Colombia y Venezuela Juan Manuel Santos y Hugo Chávez restablecieron relaciones diplomáticas en Septiembre de 2010 centradose en las deudas pendientes por pagar; pero el Ministro Industria, Comercio y Turismo, Sergio Diaz Granados<sup>16</sup>, expreso: *"Claramente el comercio con Venezuela no va a ser nunca lo que fue en el pasado". Reveló tambien que hasta ahora Venezuela ha pagado 72 millones a los exportadores colombianos* y que antes de la crisis diplomática el comercio entre colombia y Venezuela solia mover mas de US\$7.000 Millones al año, hecho que no sera igual.

Así mismo, la situación anterior no solo afecta a las grandes empresas quienes realizan operaciones de comercio internacional, sino que también a las pequeñas y medianas empresas, que han incursionado o están tratando de incursionar en el mercado; por lo cual crece la importancia de la constitución de una firma de Consultoría que les acompañe en el sentido de asesorarse en el buen ejercicio de tales operaciones de cambio.

De igual manera, las operaciones cambiarias han evolucionado y siguen evolucionando significativamente en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), véase reporte de estudio de coyuntura económica de Risaralda, con las respectivas cifras y análisis expuestos con detalle en los capítulos 2 y 3.

Igualmente, desde la prospectiva de las ciudades pertenecientes al Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), se visiona una evolución y desarrollo relacionado con el Comercio Internacional (Pertinentes a las Operaciones de Cambio). Tal es el caso de Risaralda Visión 2017 que proyecta al Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) como la región de Colombia con mejor clima para los negocios, mediante el apoyo del sector público y el compromiso de

---

<sup>16</sup> DINERO. "Colombia ve difícil recuperar comercio con Venezuela". Internet: <<http://www.dinero.com/negocios/articulo/colombia-dificil-recuperar-comercio-venezuela/103293>>

la sociedad con el desarrollo de su entorno socioeconómico; de igual manera, Pereira Visión 2032 concibe la capital como una ciudad eco eficiente y competitiva; por su parte, Dosquebradas Visión 2022 se visualiza como una ciudad productiva, con alto grado de desarrollo cultural, económico y social; por último, La Virginia Visión 2020 proyecta al municipio con una ubicación estratégica en el corredor agro-turístico del departamento de Risaralda, con lo cual potenciará la inversión nacional y extranjera para el progreso de sus habitantes. Así como también, los diferentes planes de zona franca que se tienen proyectados en las ciudades del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), que potencian el desarrollo de las operaciones internacionales (de cambio) generando desarrollo para el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO). (Véanse visiones de los municipios y zona franca de Pereira en el capítulo 3).

### **1.5.1 La consultoría: Gestión hacia la eficacia y desarrollo empresarial**

La formación profesional, la experiencia, la actualización permanente, el desempeño profesional competente y las relaciones (académicas, sociales, empresariales, investigativas, de pares, de redes, entre otras más) en un contexto definido, son los insumos requeridos para que se pueda ofertar la consultoría empresarial y hacer de esta una posibilidad de desarrollo empresarial.

En este sentido Cohen (2003) menciona que *“la consultoría es el proceso de analizar comportamientos e información para dar consejos o prestar otros servicios de manera profesional a cambio de una retribución”*<sup>17</sup> el cual a su vez involucra las siguientes fases: *Contratación, evaluación, cambio planeado y evaluación y mantenimiento”* (Rodríguez & Rodríguez 2008, Gersick 1997); igualmente sostiene que las habilidades y conocimientos del consultor deben enmarcarse en cuanto: *posee la competencia técnica necesaria, se mantiene actualizado en los nuevos adelantos, es proactivo, recomienda soluciones, se pone en contacto con el cliente para actualizarse, pide convocar reuniones exclusivamente con fines de actualización, favorece la colaboración entre sus colegas, crea confianza cuando se discuten cuestiones muy delicadas de familia-empresa, muestra simpatía hacia los propietarios y trabajadores de la compañía, ayuda a encontrar soluciones apropiadas no técnicas, aporta en su trabajo*

---

<sup>17</sup> LOZANO POSSO, Melquicedec. “Elementos de La consultaría en empresas familiares. Pensamiento y gestión No. 26”. Universidad del Norte. 214-237 2009.



*habilidades más amplias de las que se esperan de él o de las que se exigieron, posee alta especialización y un apoyo afectuoso.*

Ahora, es necesario tener en cuenta que los procesos de globalización requieren de las empresas la comprensión de aspectos culturales, políticos y sociales de las regiones y países donde se ubican las compañías con las cuales llevan a cabo negociaciones. Al respecto, el consultor debe analizar la idiosincrasia de la Región y por lo tanto, diferenciar aquellos aspectos que debe tener en cuenta en la asesoría de empresas nacidas, desarrolladas y ubicadas en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), máxime cuando se trata de Mipymes y sus particulares requerimientos.

De igual forma, Cohen (2003) también hace referencia en particular a las competencias del consultor de empresas familiares<sup>18</sup>: *Apreciación y entendimiento del sistema familiar y su relación al sistema del negocio para asegurar el éxito como consultor en empresas familiares, entrenamiento previo para evaluar alternativas y hacer recomendaciones a problemas específicos, capacidad de procesar diálogos extendidos para entrar en posibles soluciones, Evaluar las alternativas en profundidad y exponer sus razonamientos al cliente para no imponer criterios, disponer empatía por el cliente y sus problemas.*

Para tal efecto, el perfil del consultor involucra los siguientes aspectos: *“Confidencialidad de la información, capacidad de aconsejar con imparcialidad, disponibilidad de aceptar los proyectos que se pueden afrontar, negociabilidad para definir anticipadamente los honorarios, capacidad para desarrollar soluciones realistas y prácticas, apertura para atender al cliente con integralidad, evidencialidad de competencia y objetividad, disponibilidad de trabajar con metodología propia o de otros, con autorización; capacidad hacer publicidad clara, sin engaños”.*

Es en la consultaría donde se integran la experiencia, la formación, la discreción, la Pro actividad y de hecho la combinación de dos esferas del desarrollo humano: la técnica y la social, en el caso de la primera, como una necesidad empresarial, como un agente de relación, como una posibilidad de mejoramiento empresarial; respecto a la esfera social, es detallada con mucha propiedad por Daniel Goleman (2004) en su escrito *¡Qué hace a un líder!*<sup>19</sup> Donde establece que *“el coeficiente*

---

<sup>18</sup> “Por tratarse de que las Empresas Familiares son las grandes generadoras de riqueza en nuestro país y su desarrollo involucra aspectos de carácter productivo y familiar”.

<sup>19</sup> Harvard Business School Publishing Corporation. (2004)

*intelectual y las destrezas técnicas son importantes, pero la inteligencia emocional es la condición sine qua non del liderazgo”, dicho escrito se da como resultado de investigación realizada entre casi 200 grandes empresas globales, donde Goleman descubrió que, “si bien las cualidades asociadas tradicionalmente al liderazgo (como inteligencia, firmeza, determinación y visión) son necesarias para el éxito, son insuficientes... Los líderes verdaderamente efectivos también se distinguen por un alto grado de inteligencia emocional, que incluye la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales”*

Efectivamente por tratarse la consultoría de un servicio requerido por personas hacia otras personas, donde se relacionan como pares<sup>20</sup>, su efectividad, eficiencia y eficacia depende de la capacidad que se da de convocar, concertar, llegar a acuerdos y establecer estrategias compartidas que conlleven a la satisfacción del servicio y al impacto positivo del mismo. Puede inclusive decirse que es el buen impacto de la consultaría el que establece, canales de comunicación y publicidad adecuados, y de hecho referentes para otras consultarías o posibilidad de contratos con otros agentes productivos que requieren de la misma.

De otro lado es importante mencionar que es en la consultaría donde se hacen explícitas y evidentes habilidades tales como:

- Habilidades comunicativas: escritas como verbales, dominio técnico del tema, habilidades de llevarse bien con los demás.
- Habilidades personales: Capacidad analítica, sensibilidad frente a los demás, laboriosidad, gran pasión por el oficio de consultor.

*Donde La confianza y la confidencia deben ir de la mano. El propósito es satisfacer el sistema familia-empresas con excelencia y con un costo razonable.*

Cohen (2003) también hace referencia en particular a las competencias del consultor de empresas familiares<sup>21</sup>: Apreciación y entendimiento del sistema familiar y su relación al sistema del negocio para asegurar el éxito como consultor en empresas familiares, entrenamiento previo para evaluar alternativas y hacer

---

<sup>20</sup> Goodman (1998). “Enfatiza que un consultor de empresas familiares debe de entender que la relación con el cliente no es de subordinación. Consultor y cliente están al mismo nivel y, de lado y lado, deben de discutir los hechos y temas difíciles antes de tomar decisiones”.

<sup>21</sup> “Por tratarse de que las Empresas Familiares son las grandes generadoras de riqueza en nuestro país y su desarrollo involucra aspectos de carácter productivo y familiar”.

recomendaciones a problemas específicos, capacidad de procesar diálogos extendidos para entrar en posibles soluciones, Evaluar las alternativas en profundidad y exponer sus razonamientos al cliente para no imponer criterios, disponer empatía por el cliente y sus problemas.

Sin embargo, hay que tener cuidado en cuanto a existen algunos aspectos que pueden afectar el liderazgo (Palmer mencionado por Hubler 1998) tales como la inseguridad acerca de nuestra propia identidad y autoestima, tomar la vida profesional como un campo de batalla, la creencia de que uno es el único responsable de las cosas, temor alrededor de la naturaleza del caos de la vida y negar el cambio.

Además de lo mencionado cita con mucha propiedad LOZANO POSSO, Melquicedec en su escrito, menciona que existen desafíos de la consultoría tales como: La familia suele estar enredada en el negocio, el consultor puede quedar atrapado por las hostilidades y alianzas de la familia, el consultor se topa con personas que no tienen compromisos, hay resistencia al cambio en el sistema empresa-negocio; así como también se trata de entender al cliente (Contratante) por cuanto: Hay exigencias según sus características (Gersick 1997), complejidad, la consultoría con frecuencia se lleva a cabo en ambientes emocional de crisis, el conocimiento de sí mismo es necesario para el autodesarrollo como personas, como consultores (Sherman, 1999), Ideas Básicas (Herz 1998), La complejidad de la consultoría, trabajar sobre el proceso y la estructura, dar estrategia al trabajo y la definición de la agenda personal del consultor

A manera de cierre puede decirse que es el consultor el llamado a tener la calma y orientación en su trabajo basado en: desarrollar una amplia perspectiva de la situación del cliente, manejar su ansiedad y focalizarse en el funcionamiento personal, viendo los problemas más como retos que como calamidades, Identificar en la empresa al menos un miembro familiar atractivo e interesado en trabajar en su funcionamiento. Para lo cual puede acudir a herramientas (Rosenblatt 1994) tales como:

- Conocer una estructura conceptual, una teoría, un marco o conjuntos de supuestos.
- Definir una relación con los clientes y examinar las tareas por realizar.
- Producir informes sobre la situación empresarial.

- Elegir legitimar o ser usado para legitimar, o una combinación de estas, de acuerdo con los temas y circunstancias en el proceso.

Con base en lo expuesto se puede mencionar que un modelo de consultoría (Bork 1197) comprende:

1. Contactos iniciales.
2. El diálogo.
3. Propuesta.
4. Preparación del consultor.
5. Aprobación logística de la Consultoría:
  - Primera sesión: confianza y simpatía.
  - Sesiones de ejecución: cumplimiento de los objetivos se logra ejecutando las acciones que se han planeado.
  - Sesiones de seguimiento: evaluación de avances consultor-contratante.
  - Extensión de vínculos: además invitación a charlas de interés u otros.
  - Nota final: Justificación del valor agregado.

A manera de conclusión puede decirse que la Consultoría es el ejercicio más complejo e integral del desempeño de cualquier profesional, pero que a su vez es la posibilidad de generar desarrollo empresarial basado en el conocimiento, la experiencia y las competencias sociales del ser.

Antes de profundizar en el tema de consultoría profesional para las empresas que realizan operaciones de cambio en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) es importante conocer en forma general criterios, pautas y características de la misma.

La consultoría nace ante la necesidad de volver eficaces las técnicas y los procedimientos del área de producción en las organizaciones industriales, que empezaron a expandirse durante la Revolución Industrial, debido a que proporcional al aumento de los procesos productivos de las organizaciones industriales, aumentó la complejidad de sus decisiones y requerimientos de cambio. Así surge la demanda de preparación de técnicas complejas para volver más productivos los procesos en todas las áreas de la organización, donde la consultoría se ubica como protagonista y responsable de obtener un equilibrio de la maximización de los procesos organizacionales.

En el auge de la Revolución Industrial, surge la organización científica del trabajo. Taylor, Gantt, Gilbreth y Emerson, son considerados los gestores de la organización científica del trabajo, dando aliento a la consultoría. Dándose ésta en una forma más enfocada a la productividad y la eficiencia de las fábricas, la disminución de los costos, tiempos y movimientos en la organización del trabajo” (Kubr, 2009).

Con el transcurrir del tiempo y el surgimiento de nuevas prácticas en la producción se hizo preciso el estudio del factor humano y sus efectos en la producción. Frederick W. Taylor, se enfocó en el estudio de los métodos y condiciones de producción. Esta investigación trató de solucionar las dificultades de productividad en las reglas de trabajo, empleadas en las líneas de producción dando así inicio a lo que sería conocida como la administración científica. Con el paso del tiempo surgieron otros investigadores como Frank Bunker Gilbreth (1868-1972), quién junto con su esposa Lillian, en su obra<sup>22</sup>, hace referencia a la mentira de que el adelanto y mejoramiento de los sistemas se haga en dejarlos a la deriva ya que, “jamás condujo a la mejor forma de realizar el trabajo, ni una sola vez”. (Merrill, 1990:209)

Estos cambios en la época de la Revolución Industrial provocaron que la solicitud de servicios de consultoría creciera de forma relevante dando paso al incremento de nuevas empresas dedicadas a este servicio, dada la necesidad que poseían las empresas para ajustarse a los cambios requeridos en el mercado. Por tal motivo la consultoría fue incluyendo otra variedad de servicios, avanzó, y empezaron a utilizarse nuevas metodologías para procesos implementados por las empresas de consultoría; llevando a algunas a posicionarse internacionalmente gracias a su competitividad.

Con el crecimiento que lograron estas empresas, el proceso de avance de los consultores abarcó amplias dimensiones en los países industrializados tales como: (Estados Unidos de América, Inglaterra, Alemania y Francia), por lo general las

---

<sup>22</sup> FRANK BUNKER GILBRETH Y LILIAN EVELYN MOLLER. Obra: “Therbligs: Estudios de movimientos del cuerpo”

empresas consultoras están enfocadas a la disminución de costos, el manejo de procedimientos fiscales, mantener esquemas de calidad y poseer eficientes líneas productivas; con el fin de preservar los recursos financieros. Existen empresas consultoras que prestan los servicios de consultoría administrativa, y solo algunas se enfocan en ciertas áreas de la administración; siendo pocas las que ofrecen un completo servicio de consultoría.

En la actualidad las empresas de consultoría incluyen una amplia cantidad de servicios que brindan a sus clientes, desde las labores de dirección hasta el manejo de personal. Por tal motivo el empresario puede solicitar sean solucionadas las dificultades existentes en su organización independientemente del tamaño de la misma.

Para alcanzar resultados positivos en el desarrollo del servicio de consultoría es preciso tener en cuenta dos elementos primordiales: la iniciativa de la dirección general por mejorar la organización y la cooperación que nace de la relación consultor - cliente. Dichos elementos dan lugar a que la consultoría nos aporte las técnicas profesionales y los conocimientos para solucionar los inconvenientes de gestión, con el objetivo de ayudar al cliente a comprender las fuentes habituales de tales problemas e instruir al cliente a afrontar los problemas que se generen más adelante.

La consultoría profesional es un servicio que se presta a propietarios, directores y funcionarios públicos con el fin de brindar asesoría y solución de problemas en las empresas, al igual que proporcionar recomendaciones viables e implementar medidas apropiadas para la mejora, el aumento de la productividad y la competitividad de las empresas a nivel nacional e internacional.

En las grandes, medianas e incluso pequeñas empresas se emplean frecuentemente los servicios de consultores profesionales, observándose una tendencia general a buscar profesionales expertos en cada sector empresarial.

### ➤ **Fases del proceso de Consultoría**

**Iniciación:** El consultor comienza a trabajar con el cliente, primeros contactos, conversaciones acerca de lo que el cliente desearía lograr y modificar en su organización y de qué manera el consultor podría prestarle ayuda, la aclaración de sus papeles respectivos, la preparación de un plan de tareas basado en un análisis preliminar del problema y la negociación y concertación de un contrato de consultoría. Es una fase preparatoria y de planificación. Es la fase que establece los cimientos para todo lo que seguirá.

**Diagnóstico:** La segunda fase es un diagnóstico a fondo del problema que se ha de solucionar. El consultor y el cliente cooperan para determinar el tipo de cambio que se necesita, establecer objetivos que se han de alcanzar con el cometido y evaluar el rendimiento, los recursos, las necesidades y las perspectivas del cliente. Se sintetizan los resultados de las fases de diagnóstico y se extraen conclusiones sobre como orientar el trabajo con respecto a las medidas propuestas con el fin de que se resuelva el problema real y se obtengan los beneficios deseados. Durante esta fase se pueden vislumbrar algunas posibles soluciones.

**Plan de Acción:** Tiene por objeto hallar la solución del problema. Abarca el estudio de las diversas soluciones, la evaluación de las operaciones, la elaboración de un plan para introducir los cambios y la presentación de propuestas al cliente para que este adopte una decisión. El consultor puede optar entre una amplia gama de técnicas, en particular si la participación del cliente en esta fase es activa. La planificación de la acción requiere imaginación y creatividad, así como un enfoque riguroso y sistemático para determinar y estudiar las opciones posibles. Un aspecto importante en del plan de acción consiste en elaborar una estrategia y tácticas para la introducción de los cambios, en particular para abordar los problemas humanos que se pueden prever, superar cualquier resistencia al cambio y captar apoyos para efectuarlo.

**Puesta en práctica:** Es la cuarta fase de la consultoría, constituye una prueba definitiva con respecto a la pertinencia y viabilidad de las propuestas elaboradas por el consultor en colaboración con su cliente. Los cambios propuestos comienzan a convertirse en una realidad. Empiezan a suceder cosas, que se han planificado o que se escapan a la planificación. Como es imposible prever con exactitud todas las relaciones, acontecimientos o actitudes, y la realidad de la puesta en práctica difiere a menudo del plan, la vigilancia y administración de la aplicación son muy importantes. Por esto es tan importante que los consultores participen en la puesta en práctica de los cambios que han contribuido a identificar y planificar.

**Terminación:** Esta es la última fase en el proceso de consultoría e incluye varias actividades. El desempeño del consultor durante su cometido, el enfoque adoptado, los cambios introducidos y los resultados logrados tendrán que ser evaluados por el cliente y la organización de consultoría. Se presenta y examinan los informes finales. Se establecen los compromisos mutuos. Si existen intereses en continuar la relación de colaboración, se puede negociar un acuerdo sobre el seguimiento y los contactos futuros. Una vez completadas estas actividades, la tarea o el proyecto de consultoría queda terminado de común acuerdo y el consultor se retira de la organización del cliente.

➤ **Características generales de la Consultoría profesional**

Las características más importantes de la consultoría de empresas de acuerdo a "CIEM consultores S.A.<sup>23</sup>" (Empresa de capacitación e inteligencia empresarial) son:

- Es un servicio independiente, que se caracteriza por la experiencia e imparcialidad del consultor, cuyo papel es el de actuar como consultor, con responsabilidad por la calidad e integridad y ética de sus consejos.
- Brinda conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos.
- Es un trabajo complejo basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales y factibles.
- El cambio es la razón de ser de la consultoría; cambios que mejoren el rendimiento de las empresas y al mismo tiempo, hagan más interesante y satisfactorio el trabajo del personal.
- El consultor debe actuar como promotor de cambio y asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace, de modo que el éxito final se logre con el esfuerzo de ambos.
- La cooperación entre el cliente y el consultor son tan importantes para el resultado final, como la calidad del consejo del consultor.

➤ **Consultoría profesional para las empresas que realizan operaciones de cambio en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO).**

La mayoría de los empresarios exportadores del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) tienen diferentes problemas en la administración y operación de su empresa; también en muchas ocasiones saben que necesitan hacer algo, pero no saben exactamente qué y cómo, por lo que es aconsejable que se acerquen a consultores expertos, además las empresas son agentes económicos que se desenvuelven en el mercado nacional e internacional y la consultoría especializada en el caso de las operaciones de cambio, contribuye al crecimiento de los mercados.

En algunos países de América Latina, las empresas pequeñas disponen de

---

<sup>23</sup> CIEM SA. "Como entendemos la consultoría". Internet: <<http://www.fleitman.net/consultoria.php>>



servicios de consultoría subsidiados por el gobierno, como parte del fomento a la pequeña empresa, ejemplo de esto son los subsidios dados en Argentina a sus pymes en el desarrollo de las exportaciones.

➤ **Características de la consultoría profesional en el campo de las operaciones de cambio**

- Debe dar resultados tangibles, concretos, específicos y adecuados en términos de tiempo y costo para las operaciones de cambio.
- La consultoría profesional en el desarrollo de operaciones de cambio no brinda soluciones inmediatas, es un error suponer que una vez que se ha contratado un servicio, las dificultades desaparecen inmediatamente. Para lo cual se requiere la aplicación de las recomendaciones dadas por el consultor para mejorar progresivamente.
- Las empresas deben ver la contratación de una consultoría profesional como una inversión y no como un gasto, ya que a futuro se verá reflejada en oportunidades de negocios y utilidades.
- El consultor profesional debe estar estrechamente relacionado con el desarrollo y actualización de la normatividad atinente al régimen cambiario y control de cambios en Colombia y de igual manera, debe conocer el manejo que a nivel internacional se da al comercio internacional.

Las razones por las cuales los empresarios requieren los servicios de un consultor profesional son las siguientes:

- Debido a que los miembros de la empresa operan diariamente en ella y han adquirido tradiciones y hábitos, es complejo para ellos encontrar las causas de los problemas y al no ser identificadas, no es posible proponer soluciones.
- No disponen de personas capaces para enfrentarse con determinados problemas con la misma probabilidad de éxito que un especialista.
- En el manejo de las operaciones de cambio es necesario procesos de mejora continua, técnicas de dirección y tecnología avanzada.

- La necesidad por parte de los exportadores en el sentido de identificar los beneficios o desventajas que se presentan a través de los mecanismos de negociación con otros países y los medios de pago que pueden ser utilizados en el comercio internacional, así como los procedimientos susceptibles de ser sancionados por errores u omisiones en los procesos de dirección, administración, operación y control.
- Brindar capacitaciones para que todo el personal de la empresa este enterado de los debidos procesos en lo que se refiere al régimen cambiario y control de cambios.
- Gestionar cuando se presenten retrasos en los pagos e indicar el proceso correcto a seguir.
- Ser eficientes en el manejo de los recursos, aprovecharlos de manera que contribuyan al crecimiento de la empresa.
- Implantación de metodologías de evaluación y seguimiento, para agilizar y mejorar los procesos de comercialización internacional, evitando posibles sanciones.

De acuerdo con lo anterior, los consultores brindan ayuda intensiva, pues utilizan criterios de medición e instrumentos para determinar estilos gerenciales generando un punto de vista imparcial y novedoso en la solución de problemas.

Los consultores permiten identificar las debilidades y fortalezas de la empresa, las fuerzas de resistencia y cambio a nivel nacional e internacional, la forma en que opera Mediante los convenios internacionales y los criterios adecuados para lograr la salud corporativa y financiera de la organización.

Para evitar errores de interpretación en cuanto al alcance de la consultoría, los responsables de la contratación del servicio deben de decidir hasta dónde quieren que lleguen el grupo de consultores. Es importante que el cliente en compañía de estos defina con precisión las áreas, procesos e indicadores que se pretenden mejorar, los límites de la intervención y en qué etapa se deberán retirar; lo ideal es que al momento de encontrar las causas, se brinden soluciones y se verifiquen los resultados.

La consultoría puede desempeñar un papel muy útil en el manejo de las operaciones cambiarias para lograr desarrollo económico y social de las empresas y del país.

➤ **Pautas a tener en cuenta en el desarrollo de la Consultoría**

Si bien es cierto, el trabajo de un consultor tiene su alto grado de complejidad por cuanto se integra en un medio que no conoce y en el que no es conocido, ello revela la importancia de ganarse la confianza de los miembros de la organización, y que estos últimos puedan percibir un comportamiento ético en el desempeño de sus actividades.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto, los criterios que debe tener en cuenta un consultor son los siguientes:

- Mostrar interés y respeto por los juicios y opiniones de los miembros de la organización.
- Trabajar con disciplina y en forma ordenada.
- Actuar como mediador y tomar una actitud conciliadora en el manejo de conflictos que se presenten durante el proceso de consultoría.
- Tener capacidad y actitud comprensiva al escuchar los argumentos del personal de la organización.
- Mantener absoluta confidencialidad y reserva en el manejo de la información que conozca y la que se genere en el proceso de consultoría.
- Actuar como un formador, facultando si fuere el caso, a los miembros de la organización en todos los conocimientos, habilidades y destrezas que resulten necesarias en el proceso.
- Motivar para que las soluciones provengan de los miembros de la organización, y que de esta manera sean ellos mismos quienes lleguen a solucionar sus problemas.

➤ **Siete principios fundamentales en la comercialización de la Consultoría**

1. Considerar las necesidades y exigencias de los clientes como el elemento central de toda la comercialización.

El cliente debe percibir que se le está vendiendo algo que necesita y que desea comprar, de igual manera debe entender que el centro de interés es él mismo y su situación, por lo tanto el consultor debe estar dispuesto a entenderlo, escucharlo con paciencia y servirle como soporte para encontrar las soluciones que beneficien a su empresa. El cliente debe ser individualizado, por lo tanto el interés del consultor por el cliente debe ser auténtico y más fuerte que su propio interés.

2. Recordar que cada cliente es excepcional

Independiente a la experiencia y trayectoria que posee el consultor y que le aporta pericia en el desarrollo de sus actividades, este debe reconocer el carácter excepcional de cada cliente y por lo tanto debe mostrarle que estudiará su caso con especial cuidado y así le podrá ofrecer una solución original.

3. Necesidad de no dar una imagen falsa

El consultor debe ser competente y actuar con la pericia suficiente al momento de asesorar una empresa. No debe comprometerse con la resolución de situaciones sobre las cuales no posee la capacidad de actuar, pues esto constituye falta de ética y puede ocasionar daños a la organización.

4. No ofrecer más de lo que se puede entregar

No debe inflarse las expectativas del cliente. Es necesario ser sinceros en la capacidad de cobertura de la consultoría.

5. Necesidad de abstenerse de denigrar otros consultores

Constituye una falta de ética el hacer comentarios despectivos sobre los competidores, en el ejercicio de toda profesión. Un consultor debe

concentrarse en la situación de su cliente y las posibles opciones de solución, y no en el trabajo de otros consultores.

6. Tener presente que lo que se está comercializando es un servicio

El consultor debe promocionar el carácter profesional del servicio, la sensibilidad de los clientes y los valores culturales y normas nacionales, sin perder de vista los métodos y técnicas de comercialización. En todo caso, la consultoría debe ser promovida como un servicio emprendedor, innovador y dinámico.

7. Procurar alcanzar un rendimiento técnico igualmente elevado en la comercialización y en la ejecución de los servicios

El consultor debe procurar el cumplimiento de aquello que ofreció junto con la comercialización de sus servicios. Un servicio impecable representa una comercialización para lograr nuevos contratos, esto se logra con factores como la calidad en el servicio, el cumplimiento de plazos y el esfuerzo por satisfacer al cliente.

Ahora bien, después de este recorrido documental, es importante traer a colación la opinión de expertos en el tema cambiario frente a la pregunta: ¿Considera usted viable o necesaria la constitución de una firma de consultoría para empresas que realizan operaciones de cambio en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO)?

Las respuestas fueron positivas y enriquecedoras, en el sentido de que están de acuerdo por razones como:

- La existencia de pequeños empresarios en cuyo caso la parte contable es manejada por el gerente, y requieren un buen acompañamiento puesto que solo una multa por infracción cambiaria podría llevarlas a la quiebra.
- La cultura organizacional que hace que los empresarios busquen asesoría curativa más no preventiva, por supuesto, la última no les resultará gravosa.
- No quedarse en la estática de la norma cambiante, sino ser intérpretes y actores de la nueva norma.

- Las empresas grandes se encuentran muy bien asesoradas, en cambio las pequeñas y medianas resultan más vulnerables ante el riesgo de infracción cambiaria.
- La expectativa ante los tratados de libre comercio, máxime cuando Pereira está ubicada en una región con mucho potencial, que a mediano plazo es muy interesante.
- La ausencia de cátedra en temas cambiarios en las universidades de la región.

## 1.5.2 Firma de Consultoría Propuesta

### ➤ Competencias del Consultor en la firma CONSULTORIA INTEGRAL S.A.S.

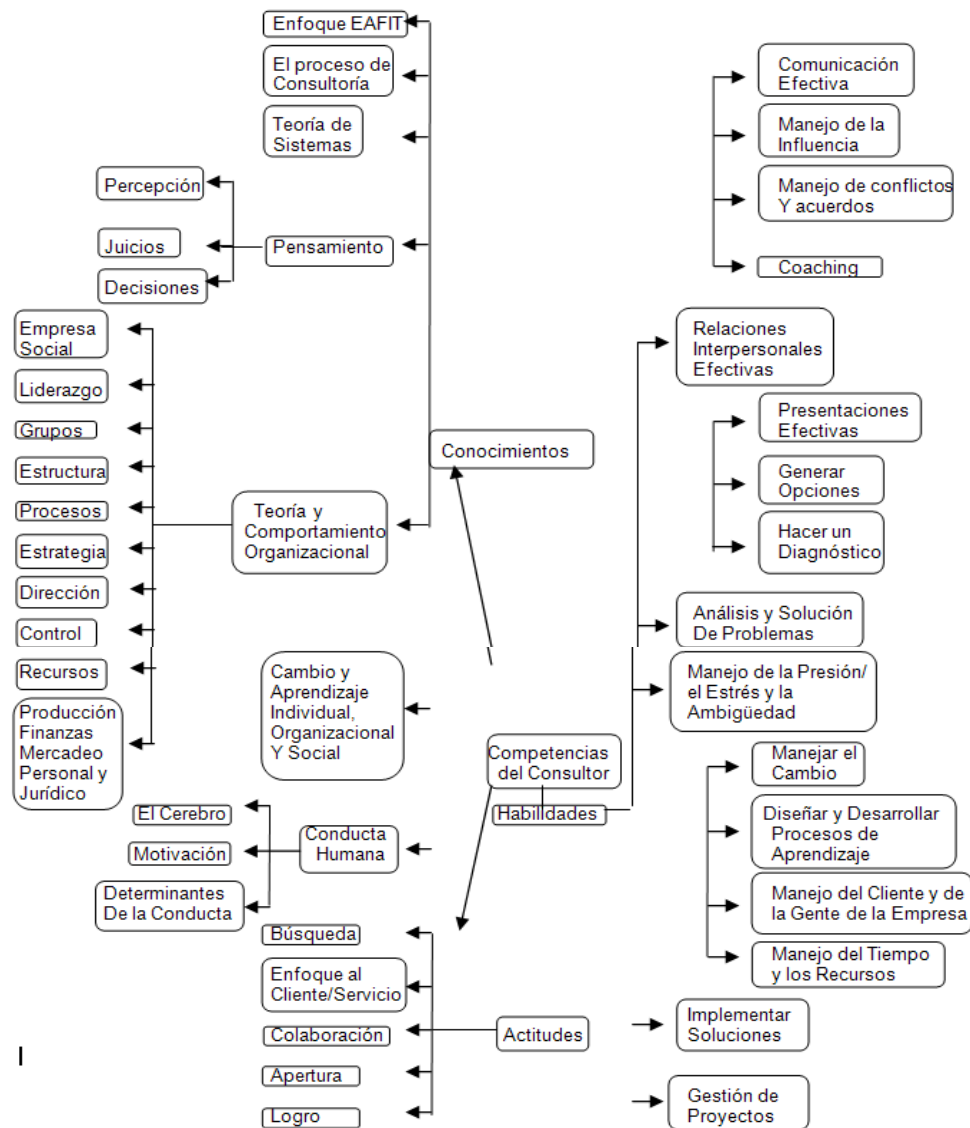


Grafico 3 - Fuente tomada del CICE<sup>24</sup>

## 1.5.3 La Constitución Política, La Globalización Y La Reglamentación

<sup>24</sup> Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo. Universidad EAFIT, citado por BUSTAMANTE Vélez Ramón Elías y VALENCIA De Los Ríos Jorge Alberto en "la consultoría en gestión organizacional: Conceptos y competencias de los consultores. UdeA.2010. Pág. 15

## **Cambiaría En Colombia**

El 28 de Junio de 2011 el gobierno nacional estableció el nuevo régimen sancionatorio, Mediante la expedición del Decreto 2245 de 2011 con el cual deroga los decretos 1092 de 1996 y su modificatorio 1074 de 1999, que contenían las sanciones a aplicar y el procedimiento para imposición de las misma, con referencia al control que ejerce la DIAN en las operaciones de compra y venta de divisas con relación al pago de importaciones y exportación, además de los asuntos cambiarios no asignados expresamente a otra autoridad.

El nuevo régimen sancionatorio trae entre otras novedades: la disminución de conductas graves disminuyendo la sanción del 200% al 100% del valor de la operación o transgresión; la implementación de un nuevo sistema de cálculo de las sanciones utilizando como base la UVT; el establecimiento de un monto mínimo para las sanciones más graves con una equivalencia de 200 UVT, y también una sanción mínima de 25 UVT; la ampliación de dos años en el término de prescripción de la acción sancionatoria cambiaria, y de un año para la expedición de la resolución sancionatoria; la implementación del sistema de notificación electrónica contemplada en la Ley 1111 de 2006; el sistema de reducciones de sanciones del 40% si el infractor reconoce la sanción antes de la visita de la DIAN, del 60% si se acoge al beneficio en el término del pliego de cargos y, del 75% cuando esté dentro de término para interposición del recurso de reposición; la responsabilidad solidaria de los representantes legales, socios, revisores fiscales y empleados de empresas que incurran en infracción cambiaria por estos haber autorizado, ejecutado u omitido el cumplimiento de la normatividad.

Así las cosas, la nueva normatividad implementada después de aproximadamente 15 años de aplicación de la norma anterior, por un lado disminuye el valor de las sanciones en algunos casos, pero vigoriza el sistema sancionatorio cambiario estableciendo sanciones mínimas, responsabilidad solidaria para garantizar la efectividad del régimen y ampliando los términos de prescripción.

## **➤ Constitución Política de Colombia**

La Constitución política de Colombia, data de 1991 y nació dentro de un marco de globalización, abriendo las puertas a la integración económica, tal hecho se puede evidenciar en artículos como el 9, 96, 150-19, 224, 225, 226, 227, donde expresa y da políticas y criterios en este sentido. .

Con base en lo expuesto, la Carta política, además de establecer los principios a



los que debe ceñirse el Estado en sus relaciones con los particulares, define también las competencias de cada uno de los órganos estatales participantes en la creación y desarrollo del régimen de cambios así como el alcance de su poder regulatorio.

En los artículos 371, 372 y 373 se reconoce la autoridad cambiaria del Banco de la República y de la Junta Directiva del mismo.

El constituyente Carlos Lleras de la Fuente analizó el artículo 371 de C.N. afirmando lo siguiente:

*“En materia cambiaria, y a diferencia de la Constitución que rigió hasta julio de 1991, que radicaba la competencia para regular los cambios internacionales en cabeza del Presidente de la República, con sujeción a las reglas generales de la respectiva ley marco, la nueva constitución asigna al Banco de la República la función básica de regular los cambios internacionales; simultáneamente confía al gobierno el señalamiento del régimen de cambios internacionales con sujeción a las normas generales. Mediante las cuales el legislador establezca los objetivos y criterios por seguir en este campo (Art. 150, 19-b). Estos dos mandatos constitucionales sólo podrán conciliarse, en el entendido de que la atribución gubernamental debe desenvolverse en el marco de las disposiciones de carácter general de la Junta Directiva del Banco Central dictadas para controlar la cantidad, costo y disponibilidad del dinero y del crédito. Tales disposiciones abarcan materias como el manejo de la tasa de cambio, el funcionamiento del mercado cambiario, los plazos, intereses, finalidad y demás condiciones del endeudamiento externo y del régimen general de operaciones de cambio internacional y de obligaciones en moneda extranjera.”<sup>25</sup>*

Según la regulación cambiaria señalada en la Constitución Política de 1991 se reconocen tres órganos que tiene competencia en este aspecto como son:

- El Congreso de la República: según el artículo 150 numeral 19, tiene la facultad para dictar normas de carácter general en las cuales se señalan los objetivos y criterios a los que debe ceñirse el gobierno nacional en la determinación del régimen de cambios internacionales.
- El Gobierno Nacional: Como ya se mencionó antes, tiene la facultad de fijar el régimen de cambios siguiendo las directrices establecidas por el Congreso de la República y en coordinación con las funciones asignadas por la Constitución al Banco de la República.

---

<sup>25</sup> LLERAS DE LA FUENTE, Carlos. “Interpretación y génesis de la Constitución de Colombia”. Bogotá. Carrera Séptima, 1992. p. 612

- El Gobierno regula en materia cambiaria, por medio de decretos, elaborados en el Vice ministerio Técnico del Ministerio de Hacienda.
- La Junta Directiva del Banco de la República: Tiene encomendado según el artículo 371 de la Constitución Política, la función básica de regular la moneda y los cambios internacionales, a su vez se le cataloga como autoridad cambiaria según el artículo 370 de la C.N.

Es así como en el marco legal del régimen cambiario colombiano encontramos: La Ley 9ª de 1991, el Decreto 1735 de 1993 y las Resoluciones y circulares externas del Banco de la República (recientemente la Circular Reglamentaria DCIN 083 que corresponde a Manual de Cambios Internacionales)

#### ➤ **La Ley 9ª de 1991 (Estatuto Cambiario)**

Establecen las normas generales a las que debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular los cambios internacionales.

Se le denomina Ley marco porque indica pautas generales o lineamientos básicos a seguir. En materia cambiaria se usan leyes marco porque el Congreso está imposibilitado para abordar aspectos particulares del régimen, pues estos por su tecnicismo e inmediatez le competen a entes que cuenten con la agilidad y el conocimiento necesario para abordar los temas en las condiciones necesarias según la cambiante economía mundial y las variable macroeconómica, estos entes son el Gobierno Nacional y la Junta Directiva del Banco de la República.

Entre los artículos más relevantes pueden citarse los siguientes:

**Artículo 2.** En este se define el propósito del régimen cambiario que tiene como objeto promover el desarrollo económico, social y el equilibrio cambiario, para:

- 1) Propiciar la internacionalización de la economía colombiana con el fin de aumentar la competitividad en los mercados externos.
- 2) Promover, fomentar y estimular el comercio exterior de bienes y servicios, en particular las exportaciones, y la mayor libertad en la actuación de los agentes económicos en esas transacciones.
- 3) Facilitar el desarrollo de las transacciones corrientes con el exterior y establecer los mecanismos de control y supervisión adecuados.

- 4) Estimular la inversión de capitales del exterior en el país.
- 5) Aplicar controles adecuados a los movimientos de capital.
- 6) Propender por un nivel de reservas internacionales suficiente para permitir el curso normal de las transacciones con el exterior.
- 7) Coordinar las políticas y regulaciones cambiarias con las demás políticas macroeconómicas.

**Artículo 4.** En esta Ley también se aclara que el Gobierno Nacional determinará las distintas operaciones de cambio y la regulación de las mismas, con base en las siguientes categorías:

- a) Los actos, contratos y operaciones de adquisición, tenencia o disposición de bienes o derechos en el extranjero realizados por residentes, y los actos, contratos y operaciones de adquisición, tenencia o disposición de bienes o derechos en Colombia por parte de no residentes.
- b) Los actos, contratos y operaciones en virtud de los cuales un residente resulte o pueda resultar acreedor o deudor de un no residente y los actos de disposición sobre los derechos u obligaciones derivados de aquéllos.
- c) La tenencia, adquisición o disposición de activos en divisas por parte de residentes o, cuando se trate de no residentes, la tenencia, adquisición o disposición de activos en moneda legal colombiana.
- d) Las entradas o salidas del país de divisas o moneda legal colombiana y de títulos representativos de las mismas.
- e) Los actos en virtud de los cuales se produzca la extinción de obligaciones entre residentes y no residentes.

**Artículo 5.** Según el cual la regulación que expida el gobierno nacional se limita a establecer controles o actuaciones administrativas tendientes a verificar la naturaleza de la transacción y el cumplimiento de las normas.

**Artículo 7.** Según el cual la tenencia posesión y negociación de divisas que de acuerdo con la regulación no sean obligatoriamente canalizables por el mercado cambiario es libre.

**Artículo 8.** El Gobierno Nacional determinará los intermediarios del mercado

cambiario.

**Artículo 12.** Según el cual el Banco de la República debe manejar las reservas internacionales bajo estrictos criterios de seguridad, liquidez y rentabilidad, buscando siempre el equilibrio del mercado cambiario.

➤ **Decreto 1735 de 1993**

Por la cual se dictan normas en materia de cambios internacionales. Este Decreto define los aspectos básicos para entender los elementos del mercado cambiario en concordancia con las facultades regulatorias de la Junta Directiva del Banco de la República y la Ley 9ª de 1991.

En el artículo 1 del citado Decreto, se entienden como operaciones de cambio las importaciones y exportaciones de bienes y servicios, las inversiones extranjeras en el país, las inversiones Colombianas en el extranjero, el endeudamiento externo de residentes, las operaciones que puedan implicar transferencia de divisas entre residentes y no residentes, las operaciones entre residentes y no residentes en divisas, tales como depósitos, y demás operaciones financieras. De igual forma son operaciones de cambio los movimientos de divisas o de títulos representados en divisas, la compra de divisas o títulos en divisas con moneda legal colombiana en el exterior y las operaciones entre el Banco de la República, los intermediarios del mercado cambiario y los otros agentes autorizados con residentes.

En el artículo 2 el Gobierno define para efectos cambiarios el concepto de *residente*<sup>26</sup> entendido como aquellas personas naturales que habitan el territorio nacional y aquellas entidades de derecho público, personas jurídicas, sucursales de estas, y entes sin ánimo de lucro domiciliadas en Colombia. Por el contrario no son residentes quienes no tengan domicilio en el país, y los extranjeros que no hayan permanecido en Colombia por un período de seis meses continuos o discontinuos en un lapso de 12 meses.

En el artículo 3 se establece claramente que las operaciones entre residentes no son operaciones de cambio y por lo tanto deben cumplirse en moneda colombiana.

---

<sup>26</sup> “Existe una diferencia frente a lo que plantea el estatuto tributario en su artículo 10, por cuanto se consideran residentes las personas naturales nacionales que conserven la familia o el asiento principal de sus negocios en el país, aun cuando permanezcan en el exterior”.

En el artículo 4 se definen las operaciones obligatoriamente canalizables a través del mercado cambiario.

➤ **La Resolución Externa No. 8 de 2000 del Banco de la República**

Por la cual se compendia el régimen de cambios internacionales.

Dado lo amplio de la Resolución, el análisis realizado se refiere a lo concerniente en materia de importación y exportación de bienes.

En el artículo 1 de esta resolución se define la Declaración de cambio y quienes deben presentarla.

En el artículo 6 se define el mercado cambiario; taxativamente *“El mercado cambiario está constituido por la totalidad de las divisas que deben canalizarse obligatoriamente por conducto de los intermediarios autorizados para el efecto o a través del mecanismo de compensación previsto en esta resolución. También formarán parte del mercado cambiario las divisas que, no obstante estar exentas de esta obligación, se canalicen voluntariamente a través del tiempo.*

En el artículo 7 indica las operaciones que deben canalizarse a través del mercado y que ya se han mencionado antes en el Decreto 1735 de 1993.

Estas son:

1. Importación y exportación de bienes.
2. Operaciones de endeudamiento externo celebradas por residentes en el país, así como los costos financieros inherentes a las mismas.
3. Inversiones de capital del exterior en el país, así como los rendimientos asociados a las mismas.
4. Inversiones de capital colombiano en el exterior, así como los rendimientos asociados a las mismas.
5. Inversiones financieras en títulos emitidos y en activos radicados en el exterior, así como los rendimientos asociados a las mismas, salvo cuando las inversiones se efectúen con divisas provenientes de operaciones que no deban canalizarse a través del mercado cambiario.
6. Aavales y garantías en moneda extranjera.

## 7. Operaciones de derivados.

El Capítulo II de esta Resolución que comprende los artículos del 10 al 14 se refiere sólo a Importación de bienes.

El artículo 10 se refiere a la canalización a través del mercado cambiario que deben hacer los residentes del país para cancelar el valor de sus importaciones. Dichas importaciones podrán ser financiadas por el proveedor de la mercancía, los intermediarios del mercado cambiario y entidades financieras del exterior.

El artículo 11 Habla sobre el pago de importaciones en moneda legal, y que los residentes en el país podrán pagar el valor de sus importaciones en moneda legal colombiana únicamente a través de los intermediarios del mercado cambiario.

Cualquier residente en el exterior podrá adquirir divisas en el mercado cambiario con el producto de sus exportaciones pagadas en moneda legal colombiana.

El Capítulo III de esta Resolución que comprende los artículos del 15 al 22 se refiere sólo a Exportaciones de bienes.

El artículo 15 se refiere a la canalización a través el mercado cambiario de las divisas provenientes de sus exportaciones, de igual forma los exportadores podrán conceder plazo a los compradores del exterior para pagar las exportaciones.

En el artículo 16 de la presente resolución se habla sobre los pagos anticipados y la prefinanciación de exportaciones, aclarando cada concepto:

1. Pagos Anticipados: Las divisas recibidas por parte de compradores extranjeros para el pago de futuras exportaciones no constituyen una obligación financiera, ni generan para el exportador obligación diferente a la entrega de la mercancía.

2. Prefinanciación de Exportaciones: Se trata de préstamos en moneda extranjera concedidos por intermediarios del mercado cambiario y entidades financieras del exterior para pre financiar exportaciones. Como requisito deberá constituirse un depósito en Banco de la República en las condiciones, monto y plazo que determine de manera general la Junta Directiva.

El exportador que compruebe la realización de la exportación podrá pedir la restitución anticipada del depósito conforme al procedimiento que establezca el Banco de la República.

El capital del crédito deberá pagase con el producto de la exportación, sin

embargo si la exportación es inferior al valor del préstamo, el exportador podrá adquirir en el mercado cambiario las divisas para amortizar el préstamo.

El artículo 18 aclara que los residentes en el país podrán recibir el pago de sus exportaciones en moneda legal colombiana únicamente a través de los intermediarios del mercado cambiario.

En el artículo 19 se refiere a la facultad que tienen los residentes en el país para utilizar las divisas provenientes de sus exportaciones para el pago directo de los fletes, seguros y demás gastos en moneda extranjera asociados a la exportación.

En Síntesis La resolución No. 8 de 2000, regula ampliamente el régimen de cambios internacionales, teniendo en cuenta no sólo el control del mercado cambiario y las operaciones de cambio sino también los ingresos y egresos de divisas al país, los intermediarios del mercado cambiario y los regímenes cambiarios especiales.

Respecto a las operaciones aplicables a las operaciones de cambio, la Junta Directiva del Banco de la República Mediante la Circular Reglamentaria DCIN 083 de 2004 con actualizaciones permanentes (la última a Octubre de 2011)

### ➤ **Estudio documental**

El siguiente trabajo está desarrollado bajo el tipo de investigación documental, el cual se basa en; “se orienta hacia temas cuyos objetivos son revisar y enriquecer la teoría contable, así como estudiar el comportamiento de los eventos financieros. Estas investigaciones se efectúan mediante el estudio y exégesis de documentos”.<sup>27</sup>

Este tipo de investigaciones documentales deben contar con unos requisitos para asegurar un buen resultado, por así decirlo, estos requisitos son:

Interés Personal: ...implica la necesidad de que el tema elegido se identifique plenamente con el interés vital, las disposiciones y las aptitudes del investigador, pues solo bajo estas condiciones es factible garantizar que la tarea proyectada se lleve a cabo con entusiasmo, relativa facilidad y, sobre todo, que asegure una aportación a la Contaduría.

Originalidad Relativa: ..Se refiere a la necesidad de que el asunto seleccionado

---

<sup>27</sup> **ELIZONDO López, Arturo:** “Metodología de la investigación contable” (3ª edición), La investigación documental. Segunda Parte, tipos de investigación. Página 88. Ediciones Thomson.

sea de carácter inédito o cuando menos de enfoque original, o bien, se aboque a la actualización de temas abordados con anterioridad.

Identificación Profesional: ..Implica el imperativo de que el tema elegido pertenezca al campo de la Contaduría en cualquiera de sus ramas y áreas...<sup>28</sup>

Como todo trabajo de investigación se debe tener en cuenta la planeación, en la que se identifican de forma clara las actividades que se llevará a cabo para desarrollar dicho trabajo.

Las actividades más relevantes de una investigación documental suele ser las siguientes:

- Fase de Planeación.
- Investigación preliminar.
- Selección del tema.
- Evaluación preliminar.
- Elaboración del marco teórico.
- Previsión de las fases de la investigación.
- Elaboración del programa de trabajo.
- Evaluación del proyecto.
- Fase de Recopilación
- Lectura selectiva.
- Formulación de fichas bibliográficas.
- Formulación de fichas de trabajo.
- Concentración de las fichas documentales en ficheros.
- Fase de Procesamiento
- Estructuración del trabajo.
- Redacción del trabajo.
- Formulación de referencias documentales.
- Fase de Interpretación
- Análisis de la información.
- Explicación de la información.
- Fase de Comunicación
- Estructuración del informe.
- Redacción del informe.
- Presentación del informe.<sup>29</sup>

A continuación se citará la forma en que se debe recopilar la información para una

---

<sup>28</sup> **ELIZONDO López, Arturo:** "Metodología de la investigación contable" (3° edición), La investigación documental. Segunda Parte, Requisitos para la selección. Páginas 88 - 89. Ediciones Thomson.

<sup>29</sup> **ELIZONDO López, Arturo:** "Metodología de la investigación contable" (3° edición), La investigación documental. Segunda Parte, Planeamiento de la investigación. Páginas 93 - 94. Ediciones Thomson.



investigación de tipo documental.

Recopilar datos en la investigación documental: es la recolección de los elementos necesarios para desarrollar el trabajo planeado.

Fuentes de datos: Las fuentes de donde se pueden recopilar datos están constituidas por el acervo documental seleccionado en la fase de planeación, así como por los documentos descubiertos durante el trabajo emprendido. Las más importantes son:

- Libros contables.
- Revistas y publicaciones contables.
- Tesis y seminarios de investigación contable.
- Memorias sobre eventos de reuniones de estudio de la Contaduría.
- Informe sobre investigaciones contables.
- Documentos especiales con temática contable: periódicos, películas, videocintas, etc.
- Documentos generales: diccionarios, enciclopedias, etc....<sup>30</sup>

Para complementar la ejecución de una investigación documental, se debe tener claro el concepto del procesamiento de los datos.

El procesamiento de datos de una investigación documental: es la organización de los elementos obtenidos durante el trabajo realizado.

En la investigación documental, el procesamiento de datos está conformado por la estructuración y redacción del trabajo, así como por ejemplo de las referencias documentales.

Estructuración del trabajo: La estructuración del trabajo documental es el ordenamiento lógico y secuencial con el que deben presentarse y desarrollarse los elementos que conforman una investigación.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> **ELIZONDO López, Arturo:** "Metodología de la investigación contable" (3° edición), La investigación documental. Capítulo 4, Recopilación de datos en la investigación documental. Página 122. Ediciones Thomson.

<sup>31</sup> **ELIZONDO López, Arturo:** "Metodología de la investigación contable" (3° edición), La investigación documental. Capítulo 5, Procesamientos de datos en la investigación documental. Página 148. Ediciones Thomson.

Redacción del trabajo: Redactar un trabajo de investigación documental significa desarrollar, mediante la expresión escrita, cada una de las partes que componen el índice temático.<sup>32</sup>

Referencias documentales: Es la mención que se hace en una investigación acerca de un autor y su obra, cuando ésta ha sido transcrita definiciones, conceptos e ideas, o bien, cuando se reproducen esquemas o gráficas.<sup>33</sup>

Como punto final se debe tener presente también, la interpretación de la información recopilada, durante la investigación.

Interpretar la información obtenida en el desarrollo de una investigación documental significa someterla a un análisis y explicación, con el fin de arribar a conclusiones o teorías.

Análisis de la información: El análisis de la información de una investigación documental consiste en la identificación de los juicios obtenidos durante el trabajo planeado, con el propósito de detectar sus relaciones y arribar a razonamientos lógicos.

Explicación de la información: Explicar la información de una investigación documental significa presentar de manera clara y ordenada los razonamientos y conclusiones que devienen de la relación lógica de juicios independientes. <sup>34</sup>

## **1.6 DISEÑO METODOLÓGICO**

### **1.6.1 Población**

Empresas que realizan operaciones de cambio en El Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO)<sup>35</sup>

### **1.6.2 Muestra**

---

<sup>32</sup> **ELIZONDO López, Arturo:** “Metodología de la investigación contable” (3° edición), La investigación documental. Capítulo 5, Procesamientos de datos en la investigación documental. Página 152. Ediciones Thomson.

<sup>33</sup> **ELIZONDO López, Arturo:** “Metodología de la investigación contable” (3° edición), La investigación documental. Capítulo 5, Procesamientos de datos en la investigación documental. Página 156. Ediciones Thomson.

<sup>34</sup> **ELIZONDO López, Arturo:** “Metodología de la investigación contable” (3° edición), La investigación documental. Capítulo 6, Interpretación de la información en la investigación documental. Páginas 170 - 171. Ediciones Thomson.

<sup>35</sup> Según información formal de las Cámaras de Comercio de Pereira (comprende empresas de Pereira y La Virginia) con su programa Centro de Información y Asesoría Zeiky, y Cámara de Comercio de Dosquebradas, con su programa Cámara Acción Internacional, con un registro total de 350 Empresarios.

La investigación se aplicará a 41 empresarios que realizan operaciones de Cambio en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO)

La muestra fue definida por el método estadístico Muestreo Aleatorio Simple, en el que a priori, todos los elementos de la muestra tienen la misma probabilidad de Aparición.

Cuadro Población y muestra de la investigación.

INSTRUMENTO	UNIVERSO	POBLACION	MUESTRA	DESCRIPCION
Encuesta (anexo A)	Sector de comercio externo del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO)	350 Empresas registradas ante las Cámaras de Comercio de Pereira y Dosquebradas ubicadas en Pereira, Dosquebradas y la Virginia	41 Empresas Según cálculo estadístico	Empresas con operaciones de cambio registradas ante la Cámara de Comercio de Pereira, Programa Zeiky, y Cámara de Comercio de Dosquebradas.
Entrevista Estructurada (Anexo B)	Expertos, Líderes de los gremios, facilitadores del Comercio Exterior y del sector productivo del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO).	Presidentes ejecutivos, representantes legales, Directivos de los Gremios y expertos.	14 Entrevista a aplicada a líderes gremiales y representativos del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO)	Representantes legales de Cámara de Comercio de Dosquebradas, Bancoldex, Proexport y Asociación de consultores del eje Cafetero, Directivos de: Bancolombia, Banco de Bogotá, Helm Bank, Gerente de Shenker, Gerente y Directivos de Calzado Alpaca, Prosistemas, Otros expertos: Directivos de la DIAN: Oficina del defensor contribuyente y Jefe Inv. Aduaneras y cambiarias, Expertos en consultoría en el tema

➤ **Formula**

$$N = \frac{NZ^2 p \cdot q}{NE^2 + Z^2 p \cdot q} =$$

N = Corresponde a la población seleccionada y para este caso es 350 que es la base de datos obtenida.

Z = Es la desviación estándar (para un intervalo de confianza de 95,55, es 1,96)

P = Hipótesis de proporción de la población que posee la característica o rasgo distinto del universo que equivale al 0,97

$$q = 1 - p$$

E = Margen de error que se está dispuesto a aceptar, en esta investigación se aplico el 0,05

$$N = \frac{350 \times (1,96)^2 \times (0,97)(0,03)}{350(0,05)^2 + (1,96)^2 (0,97)(0,03)} = 39,53$$

$$N = 40$$

## **2. AREA METROPOLITANA CENTRO DE OCCIDENTE (AMCO) Y SUS OPERACIONES DE CAMBIO.**

El Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), comprendida por los municipios de Pereira, Dosquebradas y La Virginia, está ubicada en la región centro-occidente del país. Pereira, capital del departamento de Risaralda es una ciudad comercial y universitaria que se ubica en un punto obligado de la red vial nacional, no solo por ser el centro del denominado eje cafetero, sino además por encontrarse situada en medio de importantes ciudades como Bogotá, Medellín y Cali.

Como se mencionó, el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) tiene un reconocido desarrollo comercial, lo que ha permitido la proliferación de Mipymes, algunas que toman cada día mayor fuerza, y otras que por su inexperiencia no logran mantenerse en el tiempo.

Por otra parte, también se reconoce en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) la calidad de educación superior, permitiendo la existencia de profesionales en distintas disciplinas como Contaduría, Administración, Derecho, Economía, Negocios Internacionales, entre otros.

Teniendo en cuenta lo anterior, y de acuerdo con el objetivo proponer una firma de consultoría en operaciones de cambio para minimizar el impacto que genera el retraso en los pagos a los exportadores de las Mipymes del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), el diagnóstico se elabora como producto de la investigación desarrollada, y el trabajo de campo realizado Mediante la aplicación de dos instrumentos: A) Encuesta dirigida a empresas de los sectores de Pereira, La Virginia y Dosquebradas. B) Entrevista dirigida y estructurada a expertos y líderes gremiales de los sectores de Pereira, La Virginia y Dosquebradas.

### **2.1 GENERALIDADES**

El Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) fue creada mediante ordenanza No 20 de 1981. Está ubicada en el departamento de Risaralda, comprendida por las ciudades de Pereira, Dosquebradas y la Virginia.

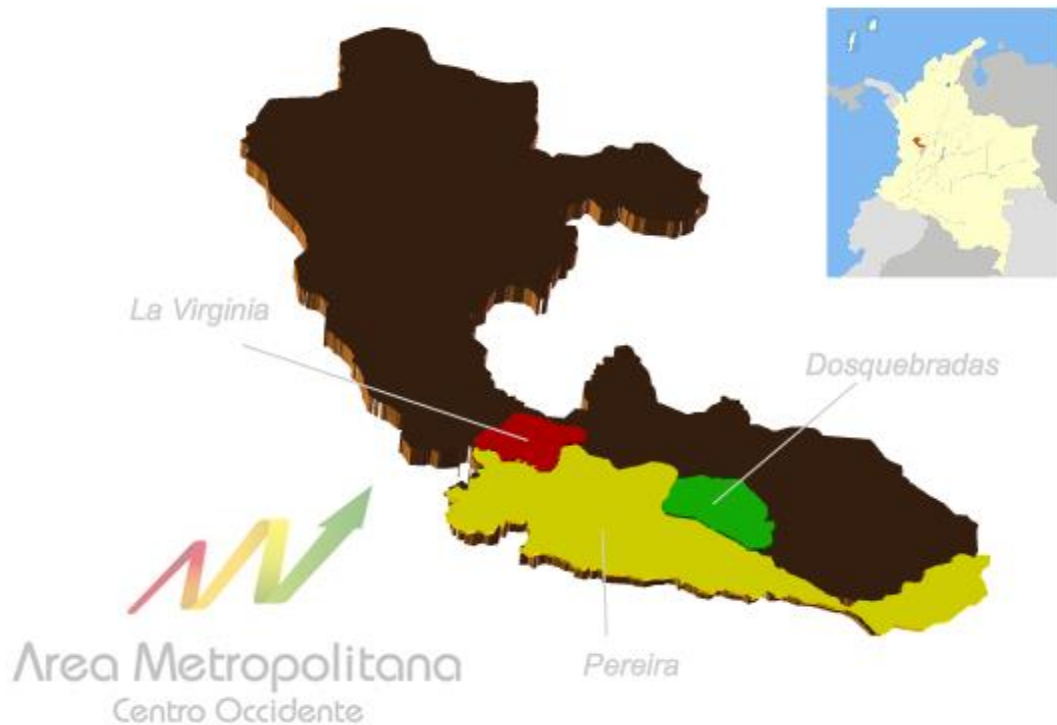


Grafico 4. Fuente: AMCO, Internet: <<http://amco.gov.co/contenido-jurisdiccion-118.html>>.

<sup>36</sup>El objetivo del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) es velar por el desarrollo coordinado y sostenible de los municipios mencionados anteriormente, mediante la ejecución de proyectos con impacto metropolitano que fortalezcan y consoliden el territorio.

Sus actividades principales se enfocan en dos líneas estratégicas: El desarrollo económico y desarrollo social. Este primero busca direccionar los municipios en Pro de la competitividad a través del Emprendimiento y cooperación técnica internacional.

La segunda línea estratégica: El desarrollo social, estudia la realidad del progreso humano en el territorio metropolitano para consolidar políticas y acciones, que permitan elevar las condiciones sociales y de seguridad de los habitantes, a través de comités, planes, acompañamiento y apoyo en los procesos.

---

<sup>36</sup> AMCO, “Desarrollo metropolitano-2012”, Internet: < <http://amco.gov.co/index.php#/> >

El Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO)<sup>37</sup> cuenta con seiscientos ochenta y dos mil cuatrocientos noventa y siete (682.497) habitantes distribuidos de la siguiente manera:

<b>LOCALIDAD</b>	<b>No. HABITANTES</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN</b>
Pereira	459.690	67%
Dosquebradas	191.073	28%
La Virginia	31.734	5%
<b>TOTAL</b>	<b>682.497</b>	<b>100%</b>

Tabla 1 Habitantes En el Área Metropolita Centro Occidente

Según estadísticas del DANE<sup>38</sup> a junio 30 de 2011 la población total del Departamento de Risaralda es de Novecientos treinta mil quinientos veintitrés habitantes (930.523). De acuerdo con la tabla anterior el AMCO representa la mayor parte de la población del departamento con un 73,35%.

Según caracterización del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), las actividades productivas y empresariales que se desarrollan en la ciudad de Pereira por sectores económicos son:

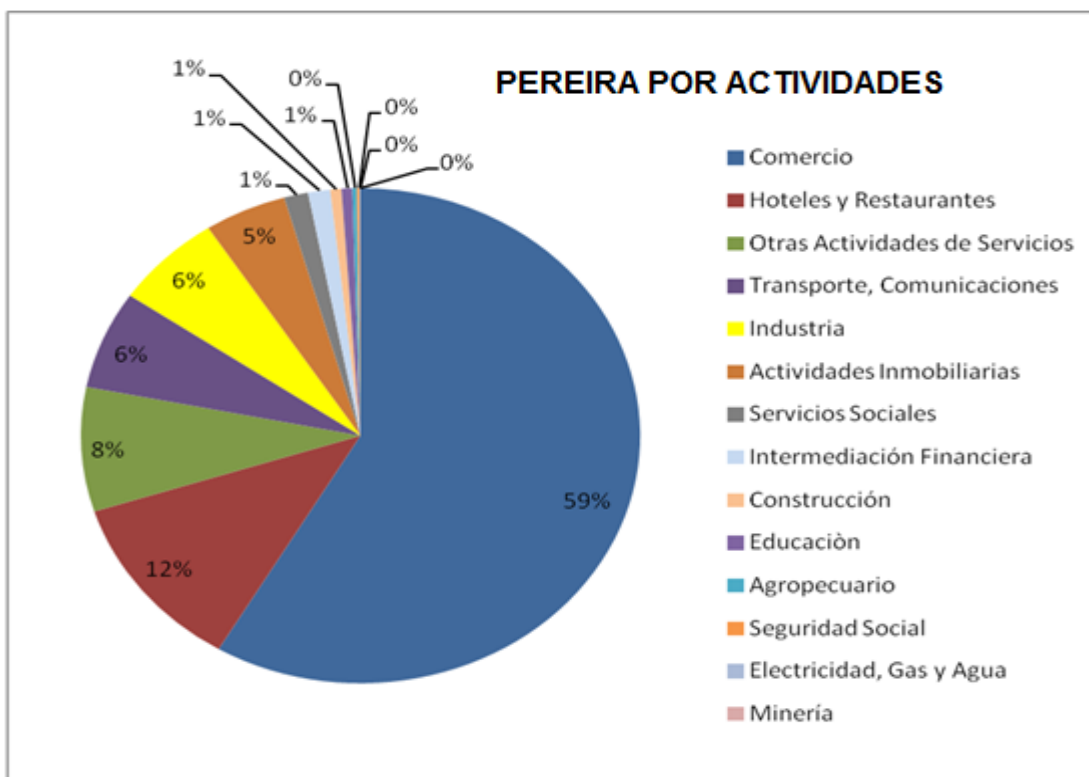
➤ Sector Agropecuario : Agrupa actividades que implican la extracción y obtención de materias primas procedentes del medio natural, de acuerdo a la grafica No 5 y en particular en el Pereira. Encontramos que las actividades de electricidad, gas y agua tienen 1%.

➤ Sector Industrial: incluye actividades de transformación de materias primas en productos elaborados de acuerdo al grafico No. 5 encontramos las actividades de la construcción con un 1%.

Sector Servicios: Agrupa servicios mercantiles y no mercantiles, en el grafico No. 5 Se detallan las actividades como hoteles y restaurantes 12%, seguido de otras actividades con un 8% , educación con 6% actividades inmobiliarias 5% , y por ultimo servicios sociales con un 1 % , como se puede evidenciar a continuación:

<sup>37</sup> DANE. "Área metropolitana de centro occidente". Internet: <[http://es.wikipedia.org/wiki/%C3%81rea\\_Metropolitana\\_de\\_Centro\\_Occidente](http://es.wikipedia.org/wiki/%C3%81rea_Metropolitana_de_Centro_Occidente)>

<sup>38</sup> DANE. "Población total departamento de Risaralda". Internet: <[www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)>



<sup>39</sup>En Pereira se encuentran registrados alrededor de 17.000 establecimientos de comercio, es importante resaltar que de esta cantidad de establecimientos el sector de servicios abarca la mayor parte con un 93% donde la actividad comercial representa más de la mitad de la economía con un 59%, seguido del 12% correspondiente a la actividad de Hoteles y Restaurantes y las demás actividades de servicios comprenden el 22% entre las cuales se encuentran transportes, comunicaciones, servicios sociales, educación, entre otras. Por otro lado el sector industrial cuenta con el 7% conformado por actividades de industria y construcción. Con lo anterior se puede evidenciar que Pereira es una ciudad altamente comercial y afortunada no solo por su ubicación estratégica dentro del triángulo del café declarado en noviembre de 2011 como patrimonio cultural y turístico de la humanidad con los otros dos municipios que comprenden el Área Metropolitana Centro Occidente: Dosquebradas y La Virginia, sino también por su gran crecimiento y desarrollo en los últimos años.

<sup>39</sup> DEPARTAMENTO DE RISARALDA. "Información general" Internet: <<http://www.pereira.gov.co/docs/2011/ASI/ECONOMICA.pdf> >



Para las empresas que realizan negocios internacionales, el declarar los municipios que comprenden el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) como patrimonio cultural y turístico de la humanidad puede ser utilizado como estrategia de reconocimiento a nivel internacional, ya que resalta nuestra localidad por su turismo, productos y servicios.

Igualmente, cabe resaltar que el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) ha desarrollado estrategias para la implementación de las políticas de comercio exterior ejecutadas por los últimos 4 gobiernos nacionales, para el fortalecimiento de dichas políticas el pasado 11 de enero de 2012 el Ministro Sergio Díaz Granados<sup>40</sup>, anunció que “los equipos negociadores de Colombia y Venezuela se reunieron en Bogotá, con el fin de avanzar en el establecimiento de un marco jurídico que regule el comercio entre ambos países.

El Doctor Díaz afirma “que en lo corrido de 2011 se ha presentado una recuperación del comercio bilateral global con un aumento del 31% entre enero y octubre, en comparación con el mismo período del año 2010”.

En especial en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) entidades como Proexport, encargada de la promoción de las exportaciones desde Colombia, promueve la participación de potenciales compradores a través de encuentros comerciales de diferentes actividades económicas. Para lo cual realizó diferentes actividades durante el año 2011 entre ellas se llevo a cabo en la ciudad de Pereira <sup>41</sup>Expo trópica Marzo 2011 con el objetivo de posicionar las flores tropicales en el mercado nacional e internacional.

Colombia, es el segundo exportador de flores del mundo después de Holanda, dado que Actualmente existen alrededor de dos mil hectáreas de cultivo y es una actividad que genera más de 120 mil empleos directos, su crecimiento de enero a junio de 2010 presentó una variación del 30,2% respecto al mismo periodo del 2009, con exportaciones totales por 608,4 millones de dólares, según información del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

De igual manera, dentro de los programas de gobiernos locales cabe resaltar que

---

<sup>40</sup> MINCOMERCIO. “Ronda de negociación entre Colombia y Venezuela que busca concretar el acuerdo de alcance parcial”. Internet: <<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=1845>>

<sup>41</sup> PROEXPORT. “Expo trópica 2011 en Pereira inspiro floricultores Colombianos”. Internet: <<http://www.proexport.com.co/noticias/expotropica-2011-en-pereira-inspiro-floricultores-colombianos>>

la Cámara de Comercio de Pereira con su programa Zeiky<sup>42</sup> ha apoyado a los empresarios del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), mediante la implementación del centro de información y asesoría en comercio exterior, diseñado para brindar información básica y especializada, esta alianza entre el ministerio de comercio, industria y turismo, Proexport y Bancoldex permite acceder a bases de datos, estudios de mercados, información macroeconómica, estadísticas, entre otros.

De otro lado la Cámara de comercio de Dosquebradas<sup>43</sup> con su proyecto “Cámara Acción Internacional” ha impulsado aspectos que tienen que ver con las operaciones de cambio: Importación, exportación, endeudamiento externo e Inversión Internacional, en particular en la búsqueda de mercados alternativos, ya que Según cifras oficiales del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo *en el acumulado a noviembre de 2010 las exportaciones hacia Chile crecieron un 46,9%, razón por la cual la Misión Empresarial será una gran oportunidad para que los productos y servicios de Colombia, que son exportados a mercados tradicionales, puedan identificar a Chile como un mercado Potencial.*

Para el año 2011 Chile se posesiona como el Segundo socio comercial de Colombia desplazando a Venezuela debido a las iniciativas de Promoción de inversión que brinda a nuestro país.

Por último, cabe resaltar que el CIR<sup>44</sup> (Centro de Investigaciones de Risaralda), adscrito a la Cámara de Comercio de Pereira, permite comprender el contexto en materia de comercio exterior en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) para lo cual se presenta a continuación información actualizada al respecto, así:

## **EXPORTACIONES NO TRADICIONALES REGISTRADAS EN VALOR FOB SEGÚN CLASIFICACIÓN CIIU PRIMER SEMESTRE 2007- 2008.**

---

<sup>42</sup> CAMARA DE COMERCIO DE PEREIRA. “Zeiky”. Internet:  
<[http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/ver/G113/23/gestion\\_internacional\\_\\_\\_zeiky/](http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/ver/G113/23/gestion_internacional___zeiky/)>

<sup>43</sup> CAMARA DE COMERCIO DE DOSQUEBRADAS. “Generalidades” Internet:  
<[http://camado.org.co/prueba2008//index.php?option=com\\_mycontent&task=view&id=19](http://camado.org.co/prueba2008//index.php?option=com_mycontent&task=view&id=19)>

<sup>44</sup> CAMARA DE COMERCIO DE PEREIRA. “Informe coyuntura económica”. Internet:  
<<http://investinpereira.org/Archivos/Documentos/Documentos/0000011.pdf>>

Las exportaciones de Risaralda en el primer semestre de 2008 registraron un valor de US\$77.116 millones creciendo en un 9,4% con respecto al mismo periodo de 2007, esta importante cifra se debe a que el sector industrial tuvo una importante participación contando así con un incremento del 10,6%; además las actividades de pesca presentaron un leve crecimiento dentro de las actividades del sector agropecuario que tuvieron un significativo descenso en las exportaciones de este primer semestre.



Grafico 6 Fuente: <[http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/ICER/risaralda/2008\\_2.pdf](http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/ICER/risaralda/2008_2.pdf)>

### **EXPORTACIONES NO TRADICIONALES SEGÚN PAISES DE DESTINO. PRIMER SEMESTRE AÑOS 2007-2008.**

Es importante mencionar que el departamento de Risaralda tuvo relaciones comerciales con aproximadamente 53 países, podríamos calificar como amplio esta cifra en términos de mercado.

Venezuela lleva el liderazgo dentro del grupo de países que compran los productos de la región, a pesar de la notable caída de participación del 19%, pues en el año 2007 tuvo una participación del 41,95% y en el 2008 se redujo al 30,97%.

En importancia el segundo país es Estados Unidos con una variación positiva del 6%. Es importante resaltar las ventas a los mercados de Ecuador, Trinidad y Tobago y Chile con participaciones del 8.2%, 303,8% y 53,2% respectivamente.



Grafico 7. Fuente : <[http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/ICER/risaralda/2008\\_2.pdf](http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/ICER/risaralda/2008_2.pdf)>

### EXPORTACIONES DE PEREIRA Y RISARALDA DURANTE LOS AÑOS 2010 y 2011.

Al cierre del primer semestre de 2011, las cifras de comercio exterior indican que se alcanzó un superávit en la balanza comercial de US\$228.1 millones, representando un aumento de 42.9% en comparación al primer periodo del 2010. Este aumento se debió también a las ventas externas incluyendo el café con un valor de US\$369.2 millones, mientras que las importaciones registraron un valor de US\$141.2.

A continuación se muestra una grafica del crecimiento de las exportaciones por actividades en millones de dólares para los periodos 2010 – 2011:



Grafico 8. Fuente: <<http://investinpereira.org/83-conyuntura-economica-pereira-y-risaralda- semestre-i-2011.html>>

Las exportaciones que representan el mayor aumento en Risaralda son las de papeles y cartones con un incremento de US\$7.2 millones, seguidas de las prendas de vestir con US\$4.1 millones; es importante destacar que desde hace aproximadamente cuatro años Risaralda ha presentado una variación positiva con respecto a la exportación del sector industrial, más precisamente el textil.

#### **EXPORTACIONES NO TRADICIONALES POR PAIS. 2010- 2011.**

En lo relacionado a país de destino las ventas externas de Risaralda, muestran un mercado respectivamente variado, que sin duda es una táctica clave para el crecimiento y sustento de la dinámica de la demanda externa, Venezuela al igual que hace varios años atrás viene liderando la mayor parte de las exportaciones del departamento, en este periodo representó el 15.4% de las exportaciones siendo el mayor receptor de los bienes transables del departamento, seguido de Estados Unidos con 13.5%, Chile 12.1%, China 10.7%; Perú 10.4% y Ecuador con 9.5%.

Es importante destacar como las exportaciones hacia el mercado de Chile se está posicionando, un país con Condiciones de crecimiento y apertura internacional que brinda confianza a los empresarios.

## EXPORTACIONES NO TRADICIONALES POR PAIS. 2010- 2011.

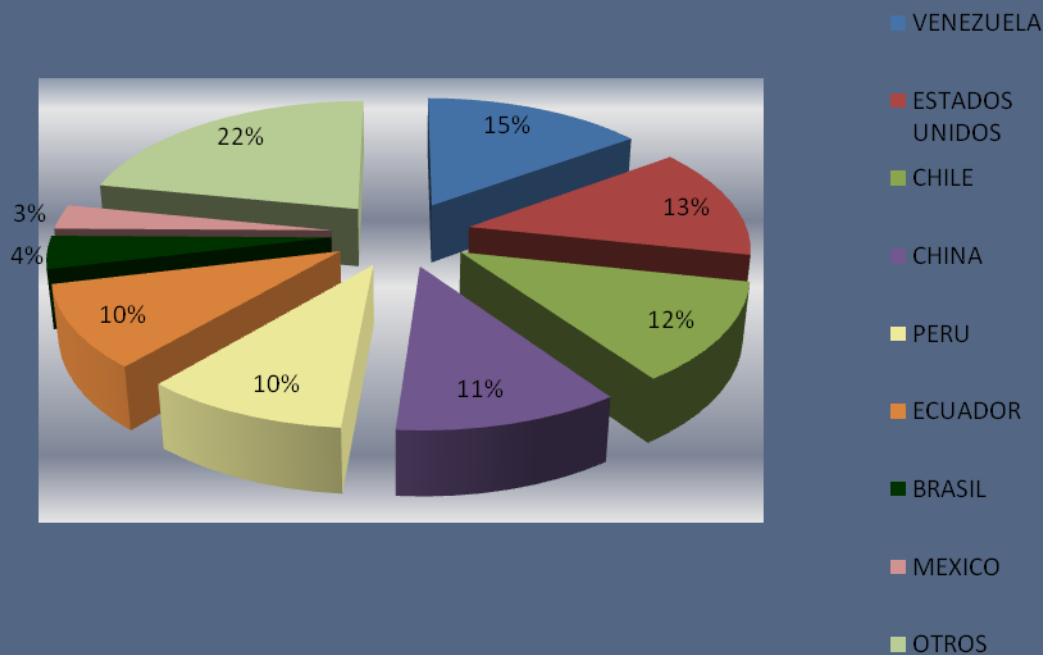


Gráfico 9. Fuente: <<http://investinpereira.org/83-conyuntura-economica-pereira-y-risaralda-semester-i-2011.html>>

Como se puede ver, en el tema de las exportaciones nacionales hacia Venezuela han presentado notoria disminución nótese tabla 2<sup>45</sup> para el año 2008 las exportaciones presentaron una variación del 24,30 % pero para el año 2009 y 2010 disminuyeron en un 22,10 % y un 68,30 % respectivamente. En el 2011 se presenta una recuperación incrementándose en un 16 %.

<sup>45</sup> DANE. "Boletín especial de la dinámica del comercio exterior". Internet: <[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/especial\\_euveneecu\\_expo\\_oct.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/especial_euveneecu_expo_oct.pdf)>

<b>AÑOS</b>	<b>VENEZUELA</b>	<b>VAR %</b>
2008	4.758.116,00	24,30%
2009	3.708.624,00	-22,10%
2010	1.176.560,00	-68,30%
2011	1.364.370,00	16,00%

Tabla 2. Fuente: DANE - DIAN Cálculos: DANE – COMEX diciembre 2011.

Este Aumento se debe a que actividades como el de Combustibles y aceites minerales y sus productos, registró un aumento de 2.837,7% y aportó 44,9 puntos porcentuales a la variación total de las exportaciones a Venezuela, al pasar de US\$1,5 millones en octubre de 2010 a US\$44,1 millones en igual mes de 2011. Este resultado fue ocasionado principalmente por las mayores ventas de “gas natural en estado gaseoso”.

Por otro lado las manufacturas contribuyeron con 11,7 puntos porcentuales a la variación. El aumento de 179,5% presentado por este grupo se atribuye principalmente a las mayores ventas externas de “polipropileno”.

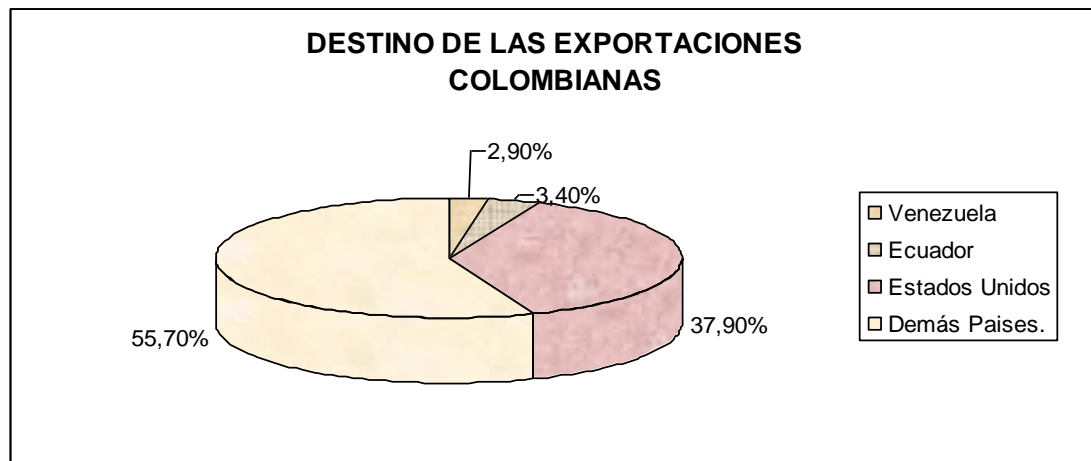


Gráfico 10. Fuente: DANE - DIAN Cálculos: DANE – COME Diciembre 2011.

Por último en el período enero – octubre de 2011, 37,9% del total de las exportaciones realizadas por Colombia se destinaron a Estados Unidos, el 3,4% a Ecuador y 2,9% a Venezuela, para un acumulado de 44,2% de las exportaciones colombianas. Por ende se puede decir que las exportaciones en su trayectoria a Venezuela si han disminuido y que las dificultades que se tiene con el Proceso de CADIVI, no permiten avanzar económicamente a nuestros empresarios.

## IMPORTACIONES EN RISARALDA DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DE 2010 - 2011.

Por otro lado , las importaciones del departamento de Risaralda presentaron un crecimiento de 20.1%, lo que explica en parte la dinámica de las exportaciones, en el sentido que existe una similitud importante entre los bienes importados y los exportados, pero esto también significa que los agentes económicos están invirtiendo movido por el crecimiento económico.

Es importante mencionar que las importaciones Risaraldenses durante el primer semestre de 2011, están representadas en su mayoría por equipos y material de transporte que tiene el 23.7%, seguido de maquinaria y accesorios con el 12.9% y la maquinaria excepto la eléctrica con un 10%. Se puede resaltar que en la variación en millones de dólares que es la mayor diferencia se presentó en las siguientes actividades:

IMPORTACIONES POR ACTIVIDADES PRIMER SEMESTRE 2010 - 2011.									
USD -									
USD 100,0									
	Textiles	Papel y carton	Productos Químicos	Industrias básicas de hierro	Maquinaria eléctrica	Maquinaria y accesorios	Material de transporte	Alimentos	Otros
2010	USD 8	USD 1	USD 5	USD 5	USD 1	USD 1	USD 2	USD 3	USD 2
2011	USD 8	USD 1	USD 8	USD 6	USD 1	USD 1	USD 3	USD 6	USD 3

Grafico 11. Fuente: <<http://investinpereira.org/83-conyuntura-economica-pereira-y-risaralda-semester-i-2011.html>>



## IMPORTACIONES SEGÚN ORIGEN PRIMER SEMESTRE DE 2011.

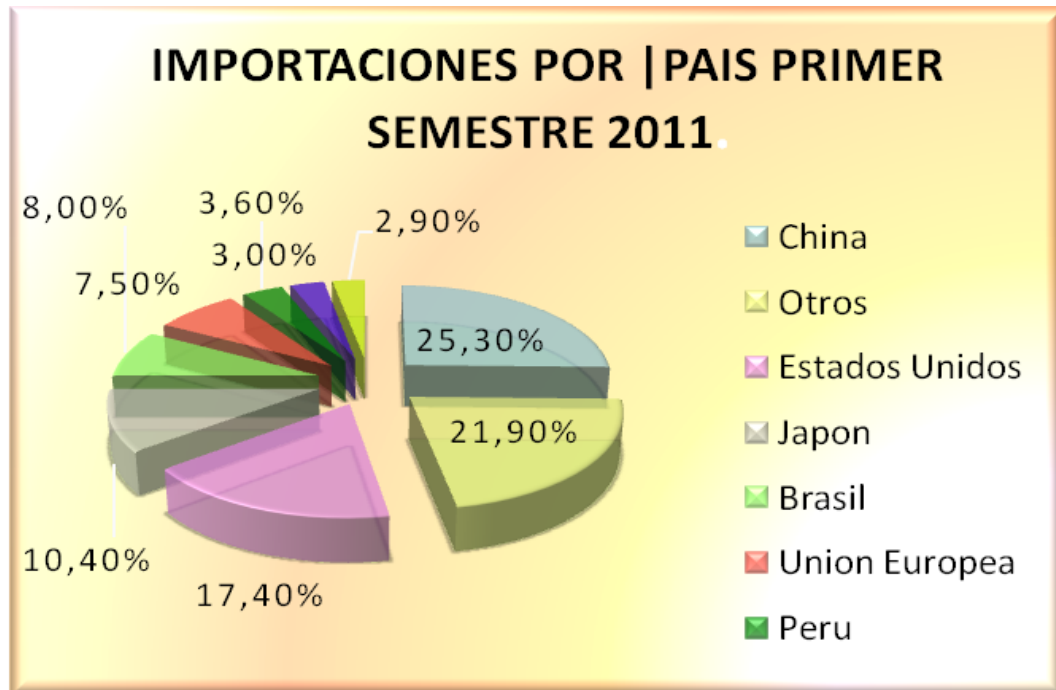


Gráfico 12. Fuente: <<http://investinpereira.org/83-conyuntura-economica-pereira-y-risaralda-semester-i-2011.html>>

Según la imagen anterior de las importaciones de Risaralda, se muestra que de China llega el 25.3% de los bienes, seguido de Estados Unidos con un 17.4%, Japón con 10.4%, Brasil con 8% y la Unión Europea con 7.5%, entre otros.

Cabe destacar que las cifras reportadas por el estudio de coyuntura económica del Risaralda demuestran que efectivamente las relaciones comerciales con Venezuela han disminuido considerablemente en virtud del impacto de los no pagos de los compradores Venezolanos, por efectos del CADIVI, nótese por ejemplo que según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo<sup>46</sup> para octubre del 2009 la balanza de pagos con Venezuela era de US\$3.255'495.246, para el año 2010 fue de US\$961'300.802 lo cual evidencia que la balanza entre Colombia y Venezuela en estos dos periodos disminuyó en 70.5% y para el año 2011 quedó en US\$912'075.605 disminuyendo también en 5.1%, como se muestra en la siguiente grafica tomada del ministerio de Comercio, industria y turismo del 20 de diciembre de 2011:

<sup>46</sup> MINCOMERCIO. "Balanzas Comerciales de Colombia". Internet: <<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=10427>>

## BALANZA DE PAISES

	Dólares FOB			Variación(%)		
	2009 ENE-OCT	2010 ENE-OCT	2011 ENE-OCT	2009 ENE-OCT	2010 ENE-OCT	2011 ENE-OCT
<b>TOTAL</b>	<b>1.187.848.573</b>	<b>1.548.555.202</b>	<b>3.401.268.108</b>	<b>(0,4)</b>	<b>30,4</b>	<b>119,6</b>
<b>COMUNIDAD ANDINA</b>	<b>490.663.614</b>	<b>1.062.762.367</b>	<b>997.693.022</b>	<b>(18,7)</b>	<b>116,6</b>	<b>(6,1)</b>
ECUADOR	439.018.087	827.159.774	724.586.095	<b>(22,1)</b>	<b>88,4</b>	<b>(12,4)</b>
PERU	148.865.303	351.483.511	258.526.027	<b>8,9</b>	<b>136,1</b>	<b>(26,4)</b>
BOLIVIA	(97.219.776)	(115.880.917)	14.580.901	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>VENEZUELA</b>	<b>3.255.495.246</b>	<b>961.300.802</b>	<b>912.075.605</b>	<b>(12,9)</b>	<b>(70,5)</b>	<b>(5,1)</b>
<b>MERCOSUR</b>	<b>(1.998.602.572)</b>	<b>(2.036.549.710)</b>	<b>(2.350.787.026)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
BRASIL	(1.254.452.567)	(994.789.501)	(1.037.281.055)	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
ARGENTINA	(703.043.585)	(996.147.249)	(1.230.183.980)	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
URUGUAY	(28.042.386)	(37.171.659)	(31.457.449)	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
PARAGUAY	(13.064.034)	(8.441.301)	(51.864.541)	<b>(2.316,7)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>CHILE</b>	<b>58.177.003</b>	<b>323.044.884</b>	<b>1.191.019.572</b>	<b>(74,9)</b>	<b>455,3</b>	<b>268,7</b>
<b>TLC</b>	<b>1.431.903.088</b>	<b>2.894.228.825</b>	<b>2.139.602.704</b>	<b>47,0</b>	<b>102,1</b>	<b>(26,1)</b>
MEXICO	(1.314.378.292)	(2.384.903.385)	(4.269.412.684)	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
ESTADOS UNIDOS	2.915.315.122	5.433.275.714	6.564.545.557	<b>(12,4)</b>	<b>86,4</b>	<b>20,8</b>
CANADA	(169.033.742)	(154.143.504)	(155.530.169)	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>CARIBE Y CENTROAMERICA</b>	<b>936.771.114</b>	<b>1.652.704.024</b>	<b>3.684.229.448</b>	<b>(18,5)</b>	<b>76,4</b>	<b>122,9</b>
TRIANGULO NORTE	228.098.683	446.236.489	903.711.098	<b>(7,2)</b>	<b>95,6</b>	<b>102,5</b>
RESTO	215.519.002	426.841.594	347.461.337	<b>(26,3)</b>	<b>98,1</b>	<b>(18,6)</b>
PANAMÁ	136.869.515	570.102.908	1.378.989.576	<b>(9,0)</b>	<b>316,5</b>	<b>141,9</b>
CARICOM	356.283.913	209.523.033	1.054.067.437	<b>(22,6)</b>	<b>(41,2)</b>	<b>403,1</b>
<b>PUERTO RICO</b>	<b>168.861.911</b>	<b>147.066.360</b>	<b>154.053.599</b>	<b>111,2</b>	<b>(12,9)</b>	<b>4,8</b>
<b>DEMÁS AMÉRICA</b>	<b>538.297.743</b>	<b>692.466.613</b>	<b>2.459.348.209</b>	<b>(55,0)</b>	<b>28,6</b>	<b>255,2</b>
<b>UE</b>	<b>(185.793.988)</b>	<b>(341.375.192)</b>	<b>1.179.589.515</b>	<b>(346,6)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
EFTA	453.815.086	332.190.980	376.086.567	<b>(9,8)</b>	<b>(26,8)</b>	<b>13,2</b>
DMS EUROPA OCCIDENTAL	945.154	(809.234)	141.255	<b>(59,0)</b>	<b>(185,6)</b>	<b>0,0</b>
EXCAME	(93.833.494)	(71.867.893)	(101.894.634)	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>JAPON</b>	<b>(358.568.021)</b>	<b>(448.471.445)</b>	<b>(648.547.211)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
NIC's	(586.824.740)	(296.991.574)	(921.474.592)	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
CHINA	(2.187.407.235)	(2.550.221.945)	(4.366.591.664)	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
DEMÁS ASIA	(455.325.290)	(337.827.508)	(917.782.667)	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>OTROS</b>	<b>271.663.766</b>	<b>408.269.877</b>	<b>883.190.603</b>	<b>0,0</b>	<b>50,3</b>	<b>116,3</b>
AFRICA	49.550.412	159.663.473	99.488.166	<b>0,0</b>	<b>222,2</b>	<b>(37,7)</b>
MEDIO ORIENTE	235.667.842	247.405.938	793.038.900	<b>62,9</b>	<b>5,0</b>	<b>220,5</b>
OCEANÍA	(13.554.488)	1.200.466	(9.336.463)	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>(877,7)</b>
<b>ZONAS FRANCAS</b>	<b>15.141.863</b>	<b>(118.260.237)</b>	<b>(228.039.013)</b>	<b>(85,7)</b>	<b>(881,0)</b>	<b>0,0</b>
<b>DIVERSOS Y NO CLASIFICADOS</b>	<b>(567.531.676)</b>	<b>(723.104.794)</b>	<b>(1.040.645.185)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Cuadro 1

Con la tabla anterior se puede evidenciar la crisis comercial a la que ha llevado el convenio de pagos adoptado por Venezuela, por esto mismo los exportadores Colombianos han buscado alternativas comerciales con otros países como lo es el caso de Chile que para octubre del año 2010 aumento considerablemente en 455.3% y para ese mismo periodo en 2011 se tuvo igualmente un aumento del 268.7%. Estados Unidos también tuvo un aumento importante en los mismo periodos, con un 86.4% y 20.8% respectivamente.

Igualmente la balanza comercial de Colombia con Panamá sufrió un aumento considerable para los periodos de octubre de 2010 y 2011, encontrándose que para este primero fue del 316.5% y para el segundo fue de 141.9%.

Es importante resaltar también la participación en la balanza comercial de los países que hemos mencionado anteriormente para octubre de 2011: Estados Unidos con un 125.5%, Chile con un 35%, Panamá con 40.5% y Venezuela con un 26.8%. Aunque la participación de Venezuela para el año 2011 no fue negativa se puede observar una fuerte disminución en lo corrido de estos últimos tres años, ya que la participación en el año 2009 fue de 274.1% y para el año 2010 fue de 62.1%.

Para mayor claridad, a continuación se muestra la grafica de la participación de cada país en la balanza comercial de Colombia a octubre de los años 2009, 2010 y 2011:

## BALANZA DE PAISES

	Participación(%)		
	2009 ENE-OCT	2010 ENE-OCT	2011 ENE-OCT
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>COMUNIDAD ANDINA</b>	<b>41,3</b>	<b>68,6</b>	<b>29,3</b>
ECUADOR	37,0	53,4	21,3
PERU	12,5	22,7	7,6
BOLIVIA	(8,2)	(7,5)	0,4
<b>VENEZUELA</b>	<b>274,1</b>	<b>62,1</b>	<b>26,8</b>
<b>MERCOSUR</b>	<b>(168,3)</b>	<b>(131,5)</b>	<b>(69,1)</b>
BRASIL	(105,6)	(64,2)	(30,5)
ARGENTINA	(59,2)	(64,3)	(36,2)
URUGUAY	(2,4)	(2,4)	(0,9)
PARAGUAY	(1,1)	(0,5)	(1,5)
<b>CHILE</b>	<b>4,9</b>	<b>20,9</b>	<b>35,0</b>
<b>TLC</b>	<b>120,5</b>	<b>186,9</b>	<b>62,9</b>
MEXICO	(110,7)	(154,0)	(125,5)
ESTADOS UNIDOS	245,4	350,9	193,0
CANADA	(14,2)	(10,0)	(4,6)
<b>CARIBE Y CENTROAMÉRICA</b>	<b>78,9</b>	<b>106,7</b>	<b>108,3</b>
TRIANGULO NORTE	19,2	28,8	26,6
RESTO	18,1	27,6	10,2
PANAMÁ	11,5	36,8	40,5
CARICOM	30,0	13,5	31,0
<b>PUERTO RICO</b>	<b>14,2</b>	<b>9,5</b>	<b>4,5</b>
<b>DEMÁS AMÉRICA</b>	<b>45,3</b>	<b>44,7</b>	<b>72,3</b>
<b>UE</b>	<b>(15,6)</b>	<b>(22,0)</b>	<b>34,7</b>
EFTA	38,2	21,5	11,1
DMS EUROPA OCCIDENTAL	0,1	(0,1)	0,0
EXCAME	(7,9)	(4,6)	(3,0)
<b>JAPÓN</b>	<b>(30,2)</b>	<b>(29,0)</b>	<b>(19,1)</b>
NIC's	(49,4)	(19,2)	(27,1)
CHINA	(184,1)	(164,7)	(128,4)
DEMÁS ASIA	(38,3)	(21,8)	(27,0)
<b>OTROS</b>	<b>22,9</b>	<b>26,4</b>	<b>26,0</b>
AFRICA	4,2	10,3	2,9
MEDIO ORIENTE	19,8	16,0	23,3
OCEANÍA	(1,1)	0,1	(0,3)
<b>ZONAS FRANCAS</b>	<b>1,3</b>	<b>(7,6)</b>	<b>(6,7)</b>
<b>DIVERSOS Y NO CLASIFICADOS</b>	<b>(47,8)</b>	<b>(46,7)</b>	<b>(30,6)</b>

Cuadro 2

Consecuentemente con lo anterior, se visualiza la apertura de los mercados económicos a nivel internacional como una gran oportunidad de crecimiento y desarrollo empresarial en nuestro país y en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), dando la posibilidad y oportunidad de proporcionar por medio de una firma consultora especializada en materia cambiaria, aduanera y de régimen de cambios e inversiones internacionales, la orientación y acompañamiento requerido por las empresas que desarrollen o avancen en este proceso de expansión económica y financiera de las organizaciones de la actualidad.

Igualmente en el plan nacional de desarrollo “ Prosperidad para Todos” (ley 1450 de 2011)<sup>47</sup> en su título I contempla las siguientes disposiciones: “**Artículo 1°.** *Plan Nacional de Desarrollo y Plan de Inversiones 2011-2014. El Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014: Prosperidad para Todos, que se expide por medio de la presente ley, tiene como objetivo consolidar la seguridad con la meta de alcanzar la paz, dar un gran salto de progreso social, lograr un dinamismo económico regional que permita desarrollo sostenible y crecimiento sostenido, más empleo formal y menor pobreza y, en definitiva, mayor prosperidad para toda la población.*

De todo lo anterior se puede ver claramente que el objetivo del gobierno nacional durante los próximos cuatro años será darle continuidad al tema de seguridad democrática, política bandera del Doctor Álvaro Uribe Vélez, además la de seguir impulsando un dinamismo económico regional, que apunta hacia la consolidación de lazos económicos, financieros y de inversión internacional para nuestro país.

Ya continuando en el título II de la misma ley 1450 se determina el PLAN DE INVERSIONES Y PRESUPUESTOS PLURIANUALES “**Artículo 4°.** *Plan Nacional de Inversiones Públicas 2011-2014. El Plan Nacional de Inversiones Públicas 2011-2014 tendrá un valor de quinientos sesenta y cuatro billones de pesos M/cte ( \$564 billones), a pesos constantes de 2010.*

**Pasando ya al análisis de los pilares, objetivos y estrategias del plan nacional de desarrollo reflejados en cifras dentro del mismo podemos ver por ejemplo una partida presupuestal en su punto número 5 (Soportes transversales de la prosperidad democrática) un rubro total de \$ 21.711.068 millones de pesos, de los cuales se destinarán a la subdivisión 5.2 (Relevancia internacional) un total de \$680.703 millones de pesos, ocupando un porcentaje del 3,14% dentro del total del presupuesto del eje “soportes**

---

<sup>47</sup> CONGRESO DE LA REPUBLICA. “Ley 1450 de junio 16 de 2011”. internet: <[https://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2011/ley\\_1450\\_2011.html](https://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2011/ley_1450_2011.html)>

***transversales de la prosperidad democrática*** que a su vez serán distribuidos así:

**Partida presupuestal 5.2.1 (Inserción productiva a los mercados internacionales) un total de \$55.131 millones de pesos; también el rubro 5.2.2 (política internacional) con un total de \$617.472 millones de pesos y, por último el 5.2.3 (políticas de liderazgo fronterizo) con \$8.100 millones de pesos.**

De todas estas asignaciones estratégicas podemos determinar que la que mayor espacio ocupa dentro de estas partidas presupuestales es la de ***“política internacional”***, la cual ocupa un porcentaje del 90,71% dentro del total del sub eje ***“inserción productiva a los mercados internacionales”***, que demarca notablemente el gran interés y enfoque por parte del gobierno nacional a generar mayor confianza inversionista desde y hacia Colombia durante los próximos años como parte del dinamismo y crecimiento que se busca alcanzar para el desarrollo integral de todos los sectores de la economía Colombiana.

Por su parte la prospectiva Risaralda Vision 2017<sup>48</sup>, se enmarca dentro la propuesta de 5 visiones fundamentales, que son las siguientes, guardando coherencia con los procesos realizados a nivel nacional como la construcción de la visión colombia segundo centenario 2019.

**Visión 1.** *“region con altas fortalezas en el desarrollo de actividades de distribucion, logistica, industria liviana y servicios ambientales, con generación de desarrollo sustentable a través de mejores condiciones de vida para sus habitantes.”* Con la cual se busca un mejor nivel de desarrollo económico dentro del crecimiento sostenido y sustentable de la economía regional.

**Visión 2.** *“contar con una poblacion educada en un 100%, con capacidad de utilizar la oferta tecnologica; además con capacidad y vocación de lograr metas y objetivos productivos, competitivos y sostenibles preservando los recursos naturales en un entorno social, cultural y tecnologico (haciendo uso eficiente y con criterio de racionalidad). Una region que cambie con la dinamica que ofrece el entorno interno y externo”*

---

<sup>48</sup> ALMAMATER. “Plan Regional de competitividad” Internet:

< <http://www.almamater.edu.co/sitio/Archivos/Documentos/Documentos/00000073.pdf>>

La visión 2 pone en el centro de la visión al ser humano como sujeto de su propio desarrollo, haciendo énfasis en la educación y en un entorno de permanentes cambios.

**Visión 3.** *“Risaralda habra logrado consolidar un sector productivo capaz de aprovechar sus ventajas comparativas y generar ventajas competitivas y, de esta manera, sera un departamento competitivo en los mercados nacionales e internacionales”*

**Visión 4.** *“el área metropolitana sera la región de Colombia con mejor clima para los negocios, gracias a la gestión eficiente y transparente del sector público, el apoyo de los ciudadanos y al respaldo de una sociedad comprometida con el desarrollo socioeconomico de su entorno”*

La visión 3 y 4 manejan una concepción general del territorio y no hace énfasis en una característica en particular, la cuál se podría aplicar a cualquier territorio, sin embargo, se puede contemplar la búsqueda de generación de desarrollo en el sector productivo de la industria de la región y el mejoramiento de la imagen del sector público como pilar fundamental para los negocios y confianza inversionista en la región.

**Visión 5.** *“ser la región mas avanzada en el desarrollo de cluster con el fin de elevar el nivel de competitividad de los integrantes”*

La siguiente visión incorpora un elemento de estrategia, como es el enfoque de las iniciativas de cluster.

Todas y cada una de estas prospecciones están estrechamente relacionadas en el sentido de consolidar una región mas pujante, mas dinámica en sus sectores productivos, además de mostrarse como una región en donde los negocios y la inversión son una excelente elección para cualquiera de los agentes económicos ya sea del orden nacional o internacional.

Por su parte el proyecto Pereira 2032<sup>49</sup>, señala lo siguiente:

*Al 2032 “Pereira será una ciudad ecoeficiente en el uso de la innovación, la ciencia y tecnología, agua, electricidad y vías al servicio de los ciudadanos, como elemento de competitividad”, caracterizada por la siguiente situación estratégica:*

---

<sup>49</sup> PEREIRA 2032. “Tercer escenario 2032”. Internet:  
<[http://www.pereira2032.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=70&Itemid=129](http://www.pereira2032.com/index.php?option=com_content&view=article&id=70&Itemid=129)>

*Existencia de una Ciudad Región estructurada y consolidada por pujantes “multipolos”.*

Es de resaltar además que se tienen una serie de estadísticas muy positivas con base en las cuales la ciudad de Pereira se perfila a futuro como una excelente opción para los mercados tanto nacionales como internacionales dada su excelente ubicación geográfica, sus ventajas comparativas y nivel de desarrollo humano; a continuación los siguientes datos punto de partida para la prospectiva 2032:

- Pereira ocupa hoy el puesto de líder en el ranking del “Doing Business” del Banco Mundial por su agilidad para facilitar la apertura de empresas y ha sido ubicada entre las tres primeras capitales del país altamente competitivas, por la CEPAL.
- La Ciudad Región ha ingresado al ámbito de la Sociedad y la Economía del Conocimiento y por lo tanto: Destina el 4% de su PIB para investigación e innovación.
- Acude a tecnologías futuristas generadoras de nuevos negocios, tales como: Desarrollos basados en TICs relativos a industria textil y confecciones, Perfeccionamiento de emprendimientos en TICs, Adelantos basados en BPOs, Mejoramientos en Metalmecánica y Progreso en Biotecnología.
- Integración regional, riqueza obtenida a través del conocimiento y organización política forjan bienestar que se traduce en el Índice de Desarrollo Humano. Es así como Pereira y su región alcanza un IDH por encima del 80%.
- El manejo cuidadoso del medio ambiente llevó a la región a situarse un 20% por encima de la línea base del año 2011, según el Índice de Desarrollo Sustentable de Risaralda.”

Los siguientes proyectos son identificados como estratégicos:

- A) Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación Integral**
- B) Turismo y Biodiversidad**



- C) TIC's, Industria y Agro Pereira territorio inteligente: Estrategias TICs. Desarrollos Agroindustriales: Desarrollo de las agrocadenas basado en el uso intensivo de capacidades de TICs y BPO, con desarrollos singulares en biotecnología.

#### D) Territorial

Es claro el norte que se pretende alcanzar en el mediano y largo plazo para la región, el cual se dirige a explotar de la mejor manera nuestras ventajas comparativas y de la mano de estas lograr la competitividad requerida para estar a la par de las empresas a nivel nacional e internacional.

También encontramos en la prospectiva Dosquebradas 2022<sup>50</sup>, la siguiente visión: *“Dosquebradas será una ciudad productiva, con alto grado de respeto ambiental, educada, comunicada, inteligente y digital, con un cluster transversal de clase mundial, ligada a procesos estructurales de ingeniería social integrada y participativa, basada en altos principios de convivencia y respeto de los derechos humanos, cultura ciudadana, equidad, dignidad y desarrollo del ser, justo en lo económico y fundamentada en lo social”*.

Aquí podemos vislumbrar en las prospectiva Dosquebradas 2022 el direccionamiento estratégico hacia la interacción de la economía de la ciudad con actores a nivel internacional que intervengan en el proceso de desarrollo del cluster en la región basada en la estructuración de unas políticas dirigidas a fomentar y reforzar aspectos de formación educativa, de consolidar su aparato productivo a la par de una mayor competitividad en todos sus áreas, con unas óptimas y sostenibles condiciones de movilidad, la proyección de un medio ambiente permisible para su sostenibilidad, eficacia en la administración pública, todo lo cual tendrá sin duda alguna un impacto positivo en la consecución de los objetivos primordiales de crecimiento y dinamismo económico que requiere la ciudad y el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), en los que se espera involucrar no solo a los agentes nacionales sino también externos y contribuir por medio de la inversión internacional al desarrollo de Dosquebradas y de la región en general.

Ahora refiriendonos a la visión de la última ciudad integrante del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) La Virginia, Risaralda<sup>51</sup>, podemos hacer

---

<sup>50</sup> CAMARA DE COMERCIO DE DOSQUEBRADAS. “Dosquebradas Agenda 2022”. Internet: <<http://www.almamater.edu.co/sitio/Archivos/Documentos/Documentos/00000260.pdf>>

mención del artículo 5° del capítulo 2° (La planeación del desarrollo) dentro del plan de desarrollo 2008 – 2011 de dicho municipio el cual dice lo siguiente:

**ARTÍCULO 5º. VISIÓN:** *“En el año 2020, La Virginia será un municipio solidario, educado, saludable, productivo, culto, no violento, dulce, cálido y cordial en el corredor agro – ecoturístico del departamento de Risaralda, en virtud de su posición estratégica como eje articulador del Departamento que potencie la inversión nacional y extranjera para el progreso y bienestar de sus habitantes”.*

En el citado artículo del plan de desarrollo de La Virginia, Risaralda podemos ver de manera expresa como se fundamenta su prospectiva en 3 ejes fundamentales de desarrollo de su economía que son: Los corredores viales, el sector agro y el eco – turismo; todo esto dentro del marco del impulso hacia el auge del turismo en los próximos años en este municipio, donde se considera la inversión extranjera como fuente de recursos y clave para el avance en todos los aspectos contemplados en esta visión 2020, que además es coherente con los planes y proyecciones a futuro de las otras ciudades que conforman el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) enfocadas hacia un contexto de globalización y expansión de sus fronteras comerciales y económicas.

## **ZONAS FRANCAS EN EL ÁREA METROPOLITANA CENTRO OCCIDENTE (AMCO)**

De acuerdo a la Ley 1004 de 2005: Art 1º *“La Zona Franca es el área geográfica delimitada dentro del territorio nacional, en donde se desarrollan actividades industriales de bienes y de servicios, o actividades comerciales, bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior”.* Las cuales tienen relación directa con las operaciones de cambio.

Dentro de las Zonas francas ubicadas en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) se encuentra la denominada “Zona franca internacional de Pereira”<sup>52</sup>, la cual aún está en su etapa de pre operación; se espera que para 2.012 - 2.013 inicie sus primeras operaciones.

---

<sup>51</sup> MUNICIPIO DE LA VIRGINIA. “Acuerdo 008 de 2008”. Internet: <[http://lavinia-risaralda.gov.co/apc-aa-files/38303636383037633035313563663666/Plan\\_de\\_Developmento\\_La\\_Virginia\\_2008.pdf](http://lavinia-risaralda.gov.co/apc-aa-files/38303636383037633035313563663666/Plan_de_Developmento_La_Virginia_2008.pdf)>

<sup>52</sup> ZONA FRANCA PEREIRA. “Quiénes somos”. internet: <<http://zonafrancapereira.com/contenido-quienes-somos-18.html>>

Este proyecto de zona franca tiene como misión lo siguiente:

“La Zona Franca Internacional de Pereira S.A.S es una organización dedicada a desarrollar con eficiencia y competitividad la infraestructura y disponibilidad de servicios con los más altos estándares de seguridad, calidad y tecnología en completa armonía con el medio ambiente que generan satisfacción a nuestros clientes, rentabilidad para los accionistas, desarrollo económico e industrialización de la región y el país y bienestar para el talento de la empresa y desarrollo sostenible con una mejor calidad de vida para la comunidad”.

Y en su visión plantea: “La Zona Franca Internacional de Pereira opera y administra el régimen franco, brindando a sus usuarios servicios especializados, contando para ello con infraestructura adecuada, soporte tecnológico y personal calificado, buscando siempre la excelencia en el servicio, basados en los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y el cumplimiento de los objetivos de calidad, mediante la mejora continua de todos los procesos de la organización”.

Desde este proyecto de gran importancia para el desarrollo de Pereira, del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) y, de la región en general “se buscará orientar la consolidación de una plataforma integral de comercio exterior que permita la implementación de proyectos industriales a gran escala, el intercambio comercial con los más importantes mercados del mundo, el desarrollo logístico nacional e internacional, el movimiento de mercancías por vía terrestre, ferroviario, marítimo, fluvial (a largo plazo) y la prestación de servicios en los diferentes sectores económicos”.

“La Zona Franca de Pereira, se concibe como una estructura física de última tecnología, apropiada para que las empresas que allí se instalen proyecten una imagen dinámica y exitosa de las actividades que se desarrollan y cumplan con las rigurosas exigencias que la globalización define en aspectos neurálgicos como el medio ambiente, la seguridad en el manejo de la carga, la confiabilidad y competitividad en los servicios públicos, la sistematización total de las operaciones de comercio exterior y fundamentalmente, un diseño moderno de las edificaciones en un entorno amable y apropiado para el intercambio comercial con el mundo”.

Es notable la gran expectativa que generan los proyectos de zona franca en la región y los que están en funcionamiento como una de las más importantes oportunidades que debemos aprovechar en pro de la economía nacional y regional, lo que sin duda alguna tendrá un impacto muy positivo en los agentes económicos en lo que respecta a exportaciones, que intervengan en todo este proceso de globalización y de expansión hacia nuevos horizontes empresariales de nuestras empresas.

Además es clave para todas estas unidades económicas que accedan a los proyectos de zona franca como usuarios operadores, usuarios industriales y comerciales de las mismas contar con la orientación de los servicios profesionales como los que podemos proporcionarles a estas, ya que el aprovechamiento de aquellos beneficios e incentivos tributarios, aduaneros y cambiarios para estos usuarios hacen parte de esas ventajas competitivas que tendrán, y que nos representan una gran posibilidad y oportunidad de negocio y posicionamiento como consultores especializados en materia cambiaria.

Retomando el caso ocupa este proyecto: “firma de consultoría para las empresas que realizan operaciones de cambio en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO)”, con lo que además se abren nuevas oportunidades de negocio para este proyecto en particular, que tendrá ahora muchas más posibilidades y campo de acción en la búsqueda de su eventual posicionamiento como empresa de consultoría especializada en brindar asesoría y acompañamiento en materia cambiaria para las empresas que realizan exportaciones y como componente fundamental para su crecimiento, desarrollo y permanencia en el mercado de hoy. Además, es clave para todas estas unidades económicas que accedan a los proyectos de zona franca como usuarios operadores, usuarios industriales y comerciales de las mismas contar con la orientación de los servicios profesionales como los que se les puede proporcionar a estas, ya que el aprovechamiento de aquellos beneficios e incentivos tributarios, aduaneros y cambiarios para estos usuarios hacen parte de esas ventajas competitivas que tendrán, y que representan una gran posibilidad y oportunidad de negocio y posicionamiento como consultores especializados en materia cambiaria.

En Risaralda y el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), se da la tendencia enmarcada en el plano nacional, los índices de confianza y credibilidad que han ido en aumento durante varios años, dando como muestra clara de ello la ubicación de varias empresas internacionales en la zona que creyeron y le siguen apostando al buen horizonte y posibilidades de desarrollo que se pueden contemplar en cuanto a oportunidades de negocio, de creación de empresa, de fortalecimiento de los sectores productivos para los próximos años con grandes perspectivas por su ubicación, condiciones socio-económicas, legales y además por su privilegiada ubicación geográfica, hacen de esta región un excelente opción para invertir en variados sectores de la economía.

## 2.2 IMPACTO DEL CADIVI

### DEUDA CADIVI A EXPORTADORES COLOMBIANOS POR REGIÓN

La realidad actual de los empresarios del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) que tradicionalmente han tenido relaciones comerciales (de productos o servicios) con Venezuela es crítica, debido a la discriminación de las exportaciones de algunos de nuestros productos, pues no están recibiendo un trato justo además la expedición de algunos permisos en el ministerio de Comercio de Venezuela y en el transporte de carga se han convertido también en una problemática que no nos permite avanzar, así como también existe demora en la cartera con los compradores Venezolanos por efectos de trámites ante CADIVI.

Referente al tema el Presidente de la Cámara de Comercio de Dosquebradas el Señor John Jaime Jiménez Sepúlveda<sup>53</sup>, afirmó en Abril de 2011, que empresas Risaraldenses podrían sufrir un duro golpe en las finanzas si en un corto plazo las compañías de Venezuela no consolidan el pago de 2 millones de dólares, equivalentes a 3,700 millón de pesos; Además menciono que las actividades que han resultado principalmente damnificados por la pérdida del mercado con Venezuela son el de confecciones, metalmecánica y alimentos.

Al respecto el ministro de Agricultura, Juan Camilo Restrepo<sup>54</sup> anunció que de los 877 millones de dólares adeudados inicialmente a julio de 2011, ya se pagaron 700; el resto está analizándose en detalle, para establecer si se trata de negocios comerciales lícitos o buscando beneficios de tipo cambiario.

El ministro aseguró que las exportaciones se realizaran siempre y cuando sea con pago “sobre seguro” a través de cartas de crédito que respaldaran los bancos comerciales, esta sería la condición para restablecer el comercio que en los últimos años ha tenido tantos inconvenientes políticos y económicos.

---

<sup>53</sup> EL DIARIO. “Embolatados dos millones de dólares”. internet:

<<http://www.eldiario.com.co/seccion/ECONOMICA/embolatados-dos-millones-de-d-lares110419.html>>

<sup>54</sup> CAMARA COLOMBO VENEZOLANA. “Exportaciones se hacen con cartas de crédito”. internet: <<http://www.comvenezuela.com/actualidad-binacional/exportaciones-a-venezuela-se-haran-con-cartas-de-credito-26-de-julio-de-2011.htm>>

Por otra parte a estos retrasos en los pagos de los exportadores Colombianos a julio de 2011 se le sumaron los 100 millones de dólares que según RCN<sup>55</sup> radio Venezuela tiene suspendidos a través de CADIVI, por el escándalo de corrupción en la DIAN que repercutió de manera internacional en el comercio exterior a causa de las exportaciones ficticias.

Todo esto afecta los pagos por que el Gobierno de Venezuela trató de establecer a través de CADIVI si las deudas atrasadas son reales o ficticias solo para recobrar el IVA de los productos que exportaban.

En cuanto este tema, Venezuela el pasado 22 de agosto de 2011, publicó la Noticia de la disminución de la participación en este mercado por parte de Colombia, en entrevista realizada a la Señora Magdalena Pardo<sup>56</sup>, presidenta de la Cámara de Comercio Colombo Venezolana, habló sobre el problema y una posible solución.

La Doctora Pardo aseguró que Las relaciones comerciales han avanzado a un ritmo mucho más lento y se requiere un acuerdo amplio como el de la CAN para que este síntoma de reactivación se haga extensivo a toda la canasta exportadora. En cuanto a las deudas que presenta CADIVI con nuestro país, cree que está mejorando debido a que CADIVI ha procesado solicitudes de importación desde Colombia pendientes de pago por cerca de US \$ 1.470 Millones, de los cuales se han pagado US \$ 828 Millones y están listos para ser liquidados otros US \$ 106 Millones. Los US \$ 300 Millones que están pendientes son porque inicialmente se les aprobó la Importación pero en el tránsito de ser liquidadas se les vencieron las autorizaciones.

En este orden de ideas y según estadísticas publicadas tanto por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo como Proexport, CADIVI debe más de US \$ 786 Millones, los cuales se dividen en las diferentes ciudades de acuerdo al cuadro 3:

---

<sup>55</sup> RCN RADIO. "Venezuela suspende el pago CADIVI por falsas exportaciones". Internet: <<http://www.rcnradio.com/noticias/venezuela-suspendi-el-pago-CADIVI-por-falsas-exportaciones/14-07-11#ixzz1erMqzeFb>>

<sup>56</sup> CAMARA COLOMBO VENEZOLANA. "Cayó participación de Colombia en el mercado Venezolano". Internet: <<http://www.comvenezuela.com/noticias-de-la-camara/entre-5-y-15-cayo-la-participacion-de-colombia-en-el-mercado-venezolano-22-08-2011.html>>

## Consolidado Resumen Deuda CADIVI por Región

Actualizado por Montos deuda total por sectores y ciudad / Cifras en dólares

Ciudad	Valor total deuda (US\$)	Agroindustria	Calzado y cuero	Farmacéutico	Materiales construcción	Metalmecánico	Muebles y madera	Papel y empaque	Químico y plástico	Textiles y confecciones	Vehículos	Otros
Barranquilla	15.603.503,42	8.316.398,42	502.695,89	130.909,6		2.256.825,3		714.373,65	1.796.128,3	1.559.243,91	107.166	219.762,35
Bogotá	273.416.344,16	57.473.360,88	1.088.075,28	11.565.875,82	4.858.240,6	13.721.235,05	574.292,02	2.467.014,5	25.443.482,28	121.930.703,13	24.557.331,47	9.736.733,13
Bucaramanga	13.815.724,77	9.614.345,5	303.984,91			632.796,5			122.263,29	1.513.551,99		1.628.782,58
Cali	136.320.190,50	24.246.445,35	159.283,72	6.475.367,53	1.019.693,35	37.700.680,69	587.649,17	18.816.214,51	22.408.807,76	5.830.788,19	16.183.780,71	2.891.479,52
Cartagena	19.857.594,41				5.121.666,95	105.426,74		266.921,32	14.363.579,4			
Cúcuta	54.307.730,6	9.225.175,14	1.448.722,56		11.304.983,72		36.000	83.000		26.530.975,85		5.678.873,33
Ibagué	115.438,98									115.438,98		
Manizales	33.457.464,56	1.005.608,11			854.988,79	31.229.136,66			335.349,08	32.381,92		
Medellín	170.894.935,62	17.476.339,99	5.203.882,9	139.718,96	5.274.662,46	9.855.173,03		66.965.261,61	18.269.242,37	43.189.422,49	1.431.199,43	3.084.032,39
Montería	801.589,8	801.589,8										
Palmira	2.352.296,41							2.352.296,41				
Pasto	944.127	944.127										
Pereira	8.845.286,54		461.210,43					6.452.950,89		1.716.160,34	214.964,88	
Santander de Quilichao	572.775,25	164.491,34			241.911,91	35.812			130.560			
Otras	54.979.289,22	13.996.955,5	2.622.858,98	2.048.656	326.500	1.452.291,25			200.200	18.355.479,97	287.753,81	15.688.493,71
Total	786.284.291,25	143.264.837,03	11.796.814,67	20.360.527,91	29.002.647,78	96.989.377	1.197.941,19	98.118.032,89	83.069.612,48	220.774.146,77	42.782.196,3	38.928.157,01

Cuadro 3. Fuente : <[http://www.larepublica.com.co/archivos/ECONOMIA/2010-08-30/CADIVI-debe-273-millones-de-dolares-a-firmas-de-bogota\\_109145.php](http://www.larepublica.com.co/archivos/ECONOMIA/2010-08-30/CADIVI-debe-273-millones-de-dolares-a-firmas-de-bogota_109145.php)>

Venezuela le adeuda a Colombia a través del convenio CADIVI la suma de US\$786.284.291 de dólares distribuidos en los diferentes departamentos, de los cuales la mayor cuantía le corresponde al departamento de Bogotá D.C, con un valor de US \$273.416.344 Millones de dólares que representan el 34,773%. Seguido de ciudades como Medellín y Cali que superan los US\$ 100.000.000 y 150.000.000 Millones de dólares y se puede decir que las demás se ubican en un promedio de US\$ 17.137.735. Millones de dólares.

En cuanto al Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), resaltando Nuestra ciudad Pereira se le adeudan US \$ 8.845.286 de dólares que representan el 1,125 % de la deuda Total a Exportadores Colombianos.

Con estos retrasos en los pagos los Exportadores del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) se ven afectados teniendo en cuenta que el capital de trabajo disminuye y cada vez el comercio y exportaciones hacia Venezuela tienen la misma dirección y tendencia a disminuir.

Los U\$ 8.845.286 Millones de dólares que le adeuda Venezuela al municipio de Pereira a través del convenio CADIVI está compuesto por las siguientes cifras en cada Actividad económica:

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Millones de Dolares</b>
Calzado y cuero	US\$461.210
Papel y empaque	US\$6.452.950
Textiles y confecciones	US\$1.716.160
Vehiculos	US\$214.964
<b>TOTAL</b>	<b>US\$8.845.284</b>

Tabla 3. Fuente: <[http://www.larepublica.com.co/archivos/ECONOMIA/2010-08-30/CADIVI-debe-273-millones-de-dolares-a-firmas-de-bogota\\_109145.php](http://www.larepublica.com.co/archivos/ECONOMIA/2010-08-30/CADIVI-debe-273-millones-de-dolares-a-firmas-de-bogota_109145.php)>

De acuerdo a la información anterior los datos porcentuales son los siguientes:

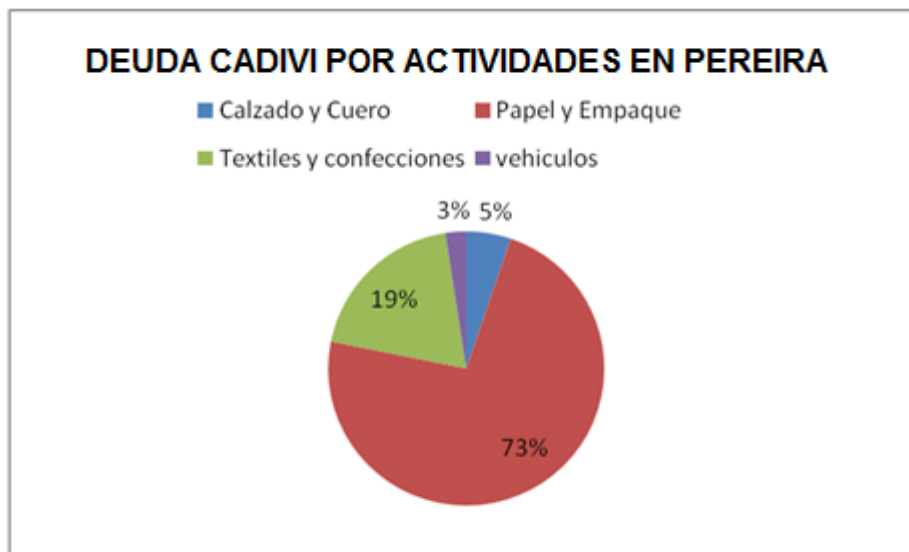


Gráfico 13

Apreciando los anteriores datos se puede afirmar que la actividad más perjudicada en la ciudad de Pereira con los retrasos de los pagos de las exportaciones por medio de CADIVI fueron los dedicados a exportar papeles y empaques con una deuda pendiente de U\$6.452.950 equivalente al 73% de la deuda que tiene Venezuela a través de CADIVI con la Ciudad de Pereira, por ende esta actividad fue la más afectada ya que el 73% es una cifra bastante significativa.

En segundo lugar se puede mencionar la exportación de Textiles y confecciones representada en U\$1.716.160 Millones de dólares equivalentes al 19% de la



deuda pendiente al Municipio de Pereira. Se toman bases de datos reales, frente a casos expuestos por los diferentes entes gubernamentales.

Efectivamente el tema de CADIVI, fue de alto impacto en Colombia, y en particular en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), como se puede deducir de la información registradas por los diarios nacionales o locales, los informes de los entes y las entrevistas mencionadas; hecho que requiere de tomar alternativas de solución o propuestas para que en lo sucesivo no se incurra en este tipo de riesgos.

### **3. PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS CON LAS OPERACIONES CAMBIARIAS AJUSTADAS AL REGIMEN CAMBIARIO VIGENTE.**

#### **3.1 NORMATIVIDAD VIGENTE**

##### **3.1.1 Normatividad CADIVI en Venezuela.**

El control cambiario<sup>57</sup> que se instauró en febrero de 2003 en Venezuela, fue creado por el Convenio Cambiario No. 1 en virtud de lo establecido en el artículo 112 de la Ley del Banco Central de Venezuela, el cual prevé la posibilidad de que el Ejecutivo Nacional y el Banco Central de Venezuela establezcan restricciones a la libre Convertibilidad de la moneda cuando existen ciertas situaciones graves en la economía del país. De acuerdo con las declaraciones preliminares del Convenio Cambiario No.1, que dio origen al control cambiario actual, la disminución de las reservas internacionales producidas por varias situaciones una de ellas fue el paro cívico de diciembre de 2002. Obligó la creación de ese régimen de restricción a la libre convertibilidad. En vista de ello, el Ejecutivo Nacional y el Banco Central de Venezuela dictaron el control de cambios aún vigente. El control de cambio vigente consiste en un régimen por medio del cual, en ciertos casos, las divisas del sector privado y del sector público deben venderse al Banco Central de Venezuela para que formen parte de las reservas. En este régimen, la Comisión de Administración de Divisas CADIVI es simplemente un órgano tramitador de las solicitudes de compra de divisas que de acuerdo con el Convenio Cambiario No.1 deben hacerse al Banco Central de Venezuela a través de los bancos, que son operadores cambiarios.

El convenio nombrado anteriormente se fundó en un sistema de venta de divisas del Banco central de Venezuela a los solicitantes, dado que las entidades financieras disponen de 5 días hábiles para la venta de las divisas originadas de exportaciones de bienes y servicios.

A excepción de un 10% que puede autorizar CADIVI a los exportadores retener para gastos destinados de la actividad de exportación, distintos de la deuda

---

<sup>57</sup> GIRAL PIMENTEL, José Alfredo. "Ley Contra Ilícitos Cambiarios" .Internet:  
<<http://books.google.com.co/books?id=JdWxzYil3MC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>>

financiera e insumos. En casos especiales CADIVI con la aceptación del Banco Central de Venezuela podrá elevar o disminuir este porcentaje.

Por otro lado, el Banco Central de Venezuela fue autorizado para vender divisas al sector público y al privado, de acuerdo con las disponibilidades de divisas y para los casos previstos en el Convenio Cambiario No.1 como lo son las importaciones de bienes, dividendos, deuda privada, etc; de esta manera evitan la fuga de capitales y dirigen las reservas a las necesidades prioritarias del país.

Es importante resaltar que el mercado de divisas es aquel que regula la compra y venta de éstas y permite además que exista un flujo normal de moneda extranjera, el tipo de cambio y la forma como se venden lo determina el Banco Central de Venezuela junto con el Ejecutivo Nacional.

Por lo anterior los contratos de compra y venta de divisas mediante el cual se convierte la moneda, se creó en vista de acontecimientos que dieron lugar a la disminución de la moneda en el 2002 y teniendo como bases la Ley contra Ilícitos cambiarios.

El objetivo de este último escalón de la normatividad cambiaria fue establecer sanciones a la violación del régimen cambiario que es claro deben estar fundamentadas en la constitución política para establecer penas por fraudes en base al código penal; Un ejemplo de esto es el art 8 el cual explica que la destinación de Divisas ilícitas para otros fines distintos a los solicitados incurrirá en sanción penal y multa.

Cabe anotar que de acuerdo al art 6 de esta ley se requiere de acción relativa a las divisas y contravención para exista un ilícito cambiario.

En las contravenciones aplican la violación a parte de la ley contra ilícitos, la violación a leyes como: la constitución de la República Bolivariana de Venezuela, los convenios suscritos de la República, o cualquier otra norma que regule el régimen de administración cambiaria vigente a la fecha en que se cometa el ilícito.

La ley contra ilícitos cambiarios nombrada anteriormente ha presentado

modificaciones importantes como lo fue la del 6 de marzo de 2003, donde el Presidente de Venezuela Hugo Chávez Frías bajo el Decreto No. 2320<sup>58</sup>, informa los lineamientos generales para la distribución de divisas destinada en el mercado cambiario, dando preferencias a las solicitudes destinadas los bienes y servicios de primera necesidad, producción de alimentos, insumos, productos para la salud e insumos para el sector industrial e informa también que la Comisión de Administración de Divisas CADIVI deberá controlar que los valores y volúmenes solicitados correspondan a los datos históricos de cada producto. Igualmente en este decreto hace referencia a que el CADIVI deberá requerir a los ministerios pertinentes la certificación de insuficiencia o de no producción nacional para la autorización de las divisas.

Este mismo día el presidente Hugo Chávez realizó una reforma parcial al decreto 2.302 publicado un mes atrás (5 de febrero 2003) mediante el Decreto 2330<sup>59</sup>, la afectación más importante de esta modificación se encuentra en el artículo No. 1 donde dice que el presidente aprobara los lineamientos de la distribución de las divisas destinadas al mercado cambiario oída la opinión de la Comisión de Administración de Divisas CADIVI. Modifica también el artículo No. 8 diciendo que la adquisición de divisas será nominal e intransferible y tendrá una validez de 120 días continuos a partir de la fecha de su notificación, y que en caso que se necesite un lapso de tiempo mayor, la comisión podrá concederlo si lo considera indispensable y justificado.

El capítulo IV pasa a ser el capítulo III donde se habla de disposiciones transitorias de importaciones y adquisición de divisas en el periodo 2002 y 2003.

El capítulo III de disposiciones finales pasa a ser el capítulo IV informando que quedan derogadas todas las demás disposiciones que contraríen con lo dispuesto en este decreto.

En la segunda parte de este mismo decreto, se crea la comisión de administración de divisas CADIVI, la cual tendrá por objeto ejercer las atribuciones que le correspondan de conformidad con lo previsto en el convenio cambiario Número 1.

---

<sup>58</sup> CADIVI. "Normatividad cambiaria – Decreto 2320" Internet:  
<<http://www.cadivi.gov.ve/biblioteca/normativacambiaria/decretos.html>>

<sup>59</sup> CADIVI. "Normatividad cambiaria – Decreto 2330" Internet:  
<<http://www.cadivi.gov.ve/biblioteca/normativacambiaria/decretos.html>>

En el artículo No. 3 nombra las atribuciones que le dio a CADIVI el convenio cambiario No. 1, entre las cuales se tiene:

- Establecer registros de usuarios del régimen cambiario, requiriendo el apoyo de órganos y entes nacionales competentes.
- Otorgar las autorizaciones para la adquisición de divisas.
- Aplicar la metodología a utilizar para el trámite y aprobación de las autorizaciones de adquisición de divisas.
- Establecer requisitos, limitaciones, garantías y recaudos a cumplir los solicitantes de autorización de adquisición de divisas.
- Celebrar y autorizar a los bancos, casas de cambio y demás instituciones financieras para realizar actividades relativas a la administración del régimen cambiario.
- Evaluar la ejecución del régimen cambiario.
- Establecer sistemas de información y control para optimar la gestión a la autorización de compra de divisas.
- Aplicar sanciones administrativas que le correspondan.

Este decreto dice también que la Comisión de Administración de Divisas CADIVI hará uso de las nuevas tecnologías para el buen desempeño de sus atribuciones y así garantizar los principios de honestidad, eficacia, eficiencia, transparencia y responsabilidad en el ejercicio de la función pública y deberá presentar informes periódicos al presidente de la república y al ministro de finanzas.

Esta segunda parte del decreto aclara también que los gastos de la Comisión de Administración de Divisas CADIVI serán imputados al presupuesto del ministerio de finanzas y que CADIVI cesara su ejercicio una vez que haya dejado sin efecto el régimen de administración de divisas presentando un informe final de gestión a su presidente.

Y finalmente, informa que cualquier otra resolución, providencia y demás actos quedan derogados si contrarían este decreto.

A su vez, el 24 de abril del año 2003, se presenta el Decreto No. 2.379<sup>60</sup>, el cual es transitorio para finales de 2002 y principios de 2003, informando que la Comisión de Administración de Divisas CADIVI podrá otorgar las autorizaciones para la adquisición de divisas destinadas a la financiación de importaciones embarcadas hacia Venezuela.

De otro lado, el 4 de enero de 2007 el presidente Hugo Chávez presenta el Decreto No. 5.104<sup>61</sup>, donde se designan cuatro (4) integrantes de la comisión de Administración de Divisas y cinco (5) miembros de la junta directiva, ambas presididas por la señora Maigualida Angulo Calzadilla quien es su representante.

Igualmente, el 27 de agosto de 2007 el presidente Hugo Chávez presenta el Decreto No. 5.517<sup>62</sup>, donde informa que el señor Américo Mata García entra a ser miembro de la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI), sustituyendo al señor Cesar Augusto Giral Michelangeli, miembro de la junta directiva.

Posterior a ello, el 17 de junio del año 2008 el presidente Hugo Chávez presenta también el Decreto No. 6.168<sup>63</sup>, dando unos lineamientos temporales para la agilización en la obtención de las autorizaciones de adquisición de divisas (AAD) y de la autorización de liquidación de divisas (ALD) destinadas a las importaciones de bienes de capital, insumos y materias primas, realizadas por las personas jurídicas que conforman los sectores productivos y transformadores de Venezuela y que para el 11 de junio de ese año se encontraran inscritas en el Registro de Usuarios del sistema de Administración de divisas (RUSAD).

Este decreto solo se aplicaría a las solicitudes de autorización de adquisición de divisas realizadas hasta por cincuenta mil dólares de los Estados Unidos de América o su equivalente en otras divisas. La Comisión de Administración de

---

<sup>60</sup> CADIVI. "Normatividad cambiaria – Decreto 2379". Internet:  
<<http://www.cadivi.gov.ve/biblioteca/normativacambiaria/decretos.html>>

<sup>61</sup> CADIVI. "Normatividad cambiaria – Decreto 5104". Internet:  
<<http://www.cadivi.gov.ve/biblioteca/normativacambiaria/decretos.html>>

<sup>62</sup> CADIVI. "Normatividad cambiaria – Decreto 5517". Internet:  
<<http://www.cadivi.gov.ve/biblioteca/normativacambiaria/decretos.html>>

<sup>63</sup> CADIVI. "Normatividad cambiaria – Decreto 6168". Internet:  
<<http://www.cadivi.gov.ve/biblioteca/normativacambiaria/decretos.html>>

Divisas CADIVI certificará que todas las personas para las cuales les es aplicable el decreto cumplan con las obligaciones de ley, en caso contrario al verificarse la falsedad de los requisitos se le podrá cancelar el Registro de Usuarios del sistema de Administración de divisas (RUSAD), la autorización de adquisición de divisas (AAD) y la autorización de liquidación de divisas (ALD), iniciando los procedimientos administrativos y aplicando las sanciones competentes, de conformidad con las normas vigentes a ese momento.

Por último, la actualización más reciente es la reforma parcial del 16 de mayo de 2010<sup>64</sup>. Esta última abarca todos los conceptos a tener en cuenta en el tema cambiario y a su vez nos indica la aplicabilidad tanto para las personas naturales o jurídicas en el incumplimiento de esta, ya sea que actúen en nombre propio o como administradores, intermediarios, verificadores o beneficiarios de las operaciones cambiarias.

Seguido se detallan los aspectos y artículos más importantes a tener en cuenta en la reforma parcial de la ley contra ilícitos cambiarios:

Están obligados a declarar ante la autoridad competente aquellas personas naturales o jurídicas que realicen actividades de comercio internacional desde o hacia el territorio de la República Bolivariana de Venezuela, por un monto superior a diez mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 10.000,00) o su equivalente en otras divisas, indicando el monto y la naturaleza de la respectiva operación.

Los importadores que obtengan mercancías a través de divisas indicarán en el manifiesto el origen de estas, igualmente las personas que posean establecimientos donde comercialicen bienes y servicios deberán tener publicado cuales fueron adquiridos con divisas autorizadas por CADIVI. Si se infringe este deber la multa será de 500 Unidades Tributarias (Valor unidad Tributaria 76 bolívares). Del cumplimiento de lo anterior se encargara INDEPABIS (Instituto para la defensa de las personas en el acceso a los bienes y servicios) apoyado en la Contraloría Social de los Consejos Comunales

---

<sup>64</sup> MINISTERIO PÚBLICO – REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. “ley de reforma parcial de la ley contra los ilícitos cambiarios”. Internet:  
<[http://www.ministeriopublico.gob.ve/c/document\\_library/get\\_file?p\\_l\\_id=10240&folderId=14478&name=DLFE-1219.pdf](http://www.ministeriopublico.gob.ve/c/document_library/get_file?p_l_id=10240&folderId=14478&name=DLFE-1219.pdf)>

Quienes no cumplan con la obligación de reintegrar o vender al Banco Central de Venezuela la totalidad o parte de las divisas obtenidas a la orden de reintegro o a la fecha de su disponibilidad material, serán sancionados con multa del doble al equivalente en bolívares del monto de la respectiva operación cambiaria.

Esta ley en su artículo 2, permite identificar los principales conceptos de este medio de pago; entre los cuales están:

*Divisas:* Expresión monetaria en moneda metálica, billetes de bancos, cheques bancarios distinta del bolívar entendido este como la moneda de curso legal en la República Bolivariana de Venezuela, así como también títulos valores que estén denominados en moneda extranjera o puedan ser liquidados en moneda extranjera.

*Operador Cambiario:* Personas jurídicas autorizadas por la legislación correspondiente y por la normativa dictada por el Banco Central de Venezuela que, previo cumplimiento de los requisitos establecidos por el órgano administrativo competente, realicen operaciones de corretaje o intermediación de divisas.

*Operación Cambiaria:* Compra o venta de cualquier divisa con el bolívar, moneda de curso legal de la República Bolivariana de Venezuela.

*Autoridad Administrativa en materia cambiaria:* La Comisión de Administración de Divisas (CADIVI).

*Autoridad administrativa sancionatoria en materia cambiaria:* Ministerio del poder popular con competencia en materia de finanzas, a través de la dirección general de inspección y fiscalización y la comisión nacional de valores, para lo que respecta a las operaciones realizadas con títulos valores.

Por otro lado, el artículo 5 de la mencionada ley indica las obligaciones a declarar en el cual “Las personas naturales o jurídicas que importen o exporten divisas, desde o hacia el territorio de la República Bolivariana de Venezuela, por un monto superior a diez mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 10.000,00) o su equivalente en otras divisas, están obligadas a declarar ante la autoridad administrativa competente, el monto y la naturaleza de la respectiva operación.”



Es importante resaltar que los títulos valores emitidos por la República y adquiridos por las personas naturales o jurídicas o personas naturales no residentes, que se encuentren en situación de tránsito o turismo en el territorio nacional y cuya permanencia en el país sea inferior a ciento ochenta días continuos están exentos del cumplimiento de esta obligación; pero esto no quiere decir que no estén sujetas a las sanciones por ilícitos previstas en esta ley.

La utilización de las divisas deberá corresponder a los términos establecidos en la autorización para la adquisición de divisas. No obstante, CADIVI podrá reconocer márgenes razonables de variación en los términos autorizados, siempre y cuando no impliquen desviaciones sustanciales frente a los originalmente aprobados. (Artículo 9 del Decreto N° 2302).

Para velar por el cumplimiento de las normas del régimen de administración de divisas, La comisión de administración de divisas CADIVI establecerá los documentos y demás recaudos que deberán presentar los adquirentes para comprobar la utilización de las mismas y podrá también realizar la verificación física o contable correspondiente. Esta solicitud se podrá realizar con anterioridad, como requisito previo a la aprobación de nuevas solicitudes del mismo usuario. (Artículo 10 del decreto N° 2302)

Esta ley es muy completa y mantendrá su vigencia mientras exista el Control Cambiario. Sin embargo, los procesos judiciales y administrativos que se hayan iniciado de conformidad con esta Ley, continuarán su curso hasta tanto se dicte sentencia definitiva.

### **3.1.2 Implicaciones de CADIVI para Colombia**

Desde la perspectiva del impacto que ha generado el CADIVI para Colombia y en particular para el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) han sido muchos los debates, las propuestas, los análisis, los informes y demás documentos que han aportado a los ministerios o a los gremios respecto al impacto que ha generado el CADIVI desde su creación en el año 2003 hasta la fecha. En este orden de ideas la prensa especializada y revistas técnicas igual ha contribuido a que se tenga claridad sobre el impacto que ha generado el CADIVI para los empresarios colombianos, la creación de empleos y transversalmente a todas las variables socioeconómicas. A continuación se presenta un estado del arte al respecto:

Según publicación de Portafolio de junio de 2011, importaciones de Venezuela a Colombia cayeron un 52%, de 2008 a 2009, y un 46% de 2009 a 2010.

En el año 2008 el auge comercial entre Colombia y Venezuela era de gran importancia, actualmente es evidente la caída de este, a pesar del mejoramiento de las relaciones políticas, el crecimiento es leve, ya que se tiene muchas negociaciones y acuerdos pendientes por resolver.

Conforme a esto, estudio realizado por el centro virtual de Negocios CVN, demostró que Colombia participa en tan solo 5% en el mercado Venezolano para el año 2011. Entre las posibles causas plantean *“que se debe a las barreras comerciales restrictivas en procesos de presentación y autorización de documentos a través de CADIVI, a la incertidumbre jurídica en Venezuela, a la crisis de institucionalidad y a la falta de un marco comercial sólido entre los dos países.”*

Así pues, José Esteban Rojas<sup>65</sup>, director del CVN comentó que de prevalecer las condiciones actuales sin una acción integrada y decidida por parte de ambos gobiernos, el comercio binacional disminuirá cada vez más y afectará a los empresarios y consumidores de ambas naciones.

Dado lo anterior se puede concluir que las industrias exportadoras que se han mantenido en pie son las empresas grandes con una infraestructura sólida, que les ha permitido seguir exportando aún con los problemas de pago sin resolverse por parte de CADIVI, contrario a nuestros pequeños empresarios quienes viven una realidad que se deteriora poco a poco ya que la no oportuna cancelación de sus pagos les está generando pérdidas y cierre de sus establecimientos comerciales.

Adicionalmente, en RCN Radio el pasado 8 de octubre de 2011 se informó que entre el mes de enero y junio de ese año las exportaciones a Venezuela cayeron en 100 millones de dólares comparados al mismo periodo del año 2010, esta información según la publicación la anunció la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, ANDI.

Además, el presidente de esta organización, Luís Carlos Villegas Echeverri<sup>66</sup>, afirmó: *“De lo que Venezuela nos dejó de comprar, cien millones de dólares en el*

---

<sup>65</sup> PORTAFOLIO. “Exportaciones Venezolanas cayeron”. Internet: <<http://www.portafolio.co/economia/exportaciones-venezuela-cayeron-16-3-tres-anos>>

<sup>66</sup> RCN RADIO. “Venezuela suspende el pago CADIVI por falsas exportaciones”. Internet: <<http://www.rcnradio.com/noticias/venezuela-suspendi-el-pago-CADIVI-por-falsas-exportaciones/14-07-11#ixzz1erMqzeFb>>

*semestre, pudimos exportar esos mismos productos a otros destinos por valor de mil diez millones de dólares; es decir, estamos reponiendo a Venezuela, alrededor de diez veces lo que nos deja de comprar”.*

Estos productos fueron comercializados con países como Brasil, Estados Unidos, Ecuador, Chile, Bolivia, México e Italia, con la idea de buscar nuevos mercados para Colombia.

Por lo anterior, se puede concluir: Colombia se ha visto en la necesidad de buscar otras alternativas que le permitan mejorar y crecer económicamente en todos los campos que se han visto afectados durante los últimos años; es así como en la actualidad, se cuenta con acuerdos o Tratados de Libre Comercio con países tales como: Comunidad Andina (Perú, Ecuador y Bolivia), México, Chile, Mercosur (Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay), Triángulo Norte (El Salvador, Honduras y Guatemala), Suiza y Canadá.

Adicional el pasado 13 de octubre de 2011 el ministro de Comercio, Industria y Turismo, Sergio Díaz Granados<sup>67</sup> mencionó *“que el TLC con EE.UU. abre una nueva era comercial del país. Con la entrada en vigor de este tratado, Colombia suma tres acuerdos de comercio internacional con países desarrollados: Suiza, Canadá, y Estados Unidos.”*

El ministro pronunció que el TLC con Estados Unidos es muy buen negocio para ambos países y que es la oportunidad para que Colombia recupere el comercio internacional, dado que los exportadores Colombianos vuelven a gozar de los beneficios de la ley de preferencias arancelarias, las cuales conllevan a favorecer principalmente actividades como: las flores, las manufacturas de plástico, los alimentos procesados y las confecciones, esta última es una de las actividades más afectadas con los retrasos en los pagos por medio de CADIVI, ya que un gran porcentaje de estas empresas han cesado sus actividades y opinó que esta es la oportunidad para triplicar las exportaciones.

Así mismo, entre las metas más importantes de la actual administración es la culminación de acuerdos vigentes con la CAN, México, Chile, Mercosur, Triángulo Norte, Estados Unidos, Canadá, Asociación Europea de Libre Comercio (AELC), Unión Europea, Turquía, Panamá, Venezuela, Corea, Japón, Australia, Singapur, Comunidad del Golfo y República Dominicana principalmente.

---

<sup>67</sup> MINCOMERCIO. “Día histórico para el comercio exterior” .Internet: <<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=1254>>

Igualmente, estos avances son importantes para la agenda comercial debido a que la visión del Gobierno Nacional para el año 2014, es llegar a trece tratados vigentes con más de cincuenta países, por lo cual Díaz Granados<sup>68</sup> afirma “*Esto nos debe llevar a elevar nuestras exportaciones por encima de US\$53.200 millones*”, lo cual sería el objetivo primordial de nuestro país, lograr incrementar nuestras exportaciones para ir dejando poco a poco el Convenio de pago de CADIVI, que lo único que les genera a los empresarios de nuestra región es dificultades y retrasos económicos debido a las tantas modificación constantes en los requisitos solicitados y la gran demora en la entrega de divisas; según nuestro gobierno dichos avances se logran con los convenios y acuerdos a establecer con mercados alternativos.

- De otro lado, para mitigar los riesgos de los pagos con Venezuela, como propuesta de este trabajo, se plantea más adelante, que además de las políticas comerciales enunciadas anteriormente, es importante establecer criterios técnicos claros en cuanto a los medios de pago, en este sentido, la propuesta que se presenta está diseñada desde la estrategia del ALADI.

---

<sup>68</sup> PROEXPORT. “El año libre de comercio ministro Sergio Díaz Granados”. Internet <<http://www.proexport.com.co/tlc-usa/2011-el-ano-del-libre-comercio-ministro-sergio-diaz-granados>>

## **3.2 TRABAJO DE CAMPO**

### **3.2.1 Análisis de las encuestas.**

#### **FICHA TECNICA ENCUESTAS**

**FECHA DE REALIZACION:** Julio a diciembre 2011.

**POBLACION:** Empresas que realizan operaciones de cambio en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO). Según base de datos de cámaras de Comercio de Pereira y Dosquebradas y Proexport.

**MUESTRA:** Cuarenta y un (41) directivos de las empresas Mipymes de Pereira, la Virginia y Dosquebradas.

**INSTRUMENTO:** Encuesta dirigida a empresas de los sectores de Pereira, la Virginia y Dosquebradas.

**FORMA DE APLICACIÓN:** Personalizada a empresarios con relación directa a las operaciones de cambio.

**TIPO DE PREGUNTA:** Cerrada con única o varias respuestas.

**TABULACION:** Base de datos en Excel

**ENCUESTADORES:** Investigadores

A los cuarenta y un (41) empresarios nombrados anteriormente se les aplicó encuestas, las cuales arrojaron los siguientes resultados (ver anexo A):

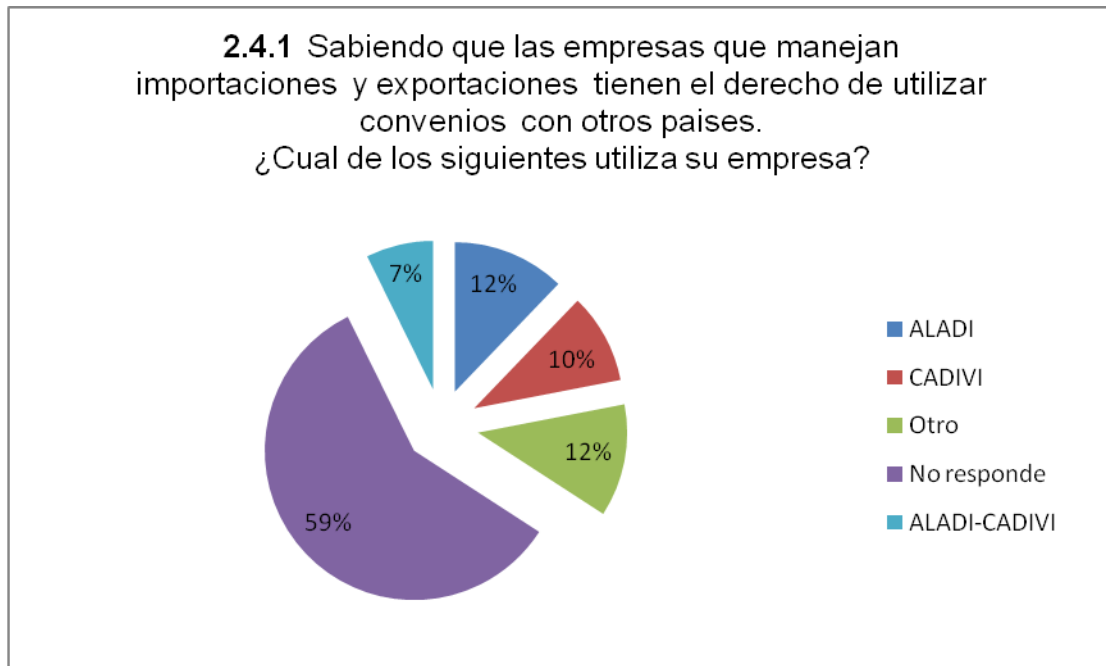


Gráfico 14

En las encuestas realizadas a los empresarios el 59% correspondientes a 24 encuestas no respondieron debido a que no les aplica o no manejan convenios de pago con otros países, sin embargo el convenio más utilizado en las empresas que si respondieron es ALADI con un 12% (5 encuestas), y con este mismo porcentaje adicional cinco empresarios realizan convenios con APDEA y MERCOSUR, según estos porque les generan beneficios arancelarios y seguridad. Seguido encontramos CADIVI con un 10%. (4 encuestas), Por último se logra evidenciar que un 7% (36 encuestas) aplican tanto el convenio de CADIVI, como el de ALADI.

Con lo anterior se evidenció que los empresarios si buscan adaptarse a diversos convenios de pago con la finalidad de buscar beneficios y se logró demostrar que los exportadores del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), si utilizan el medio de pago de CADIVI.

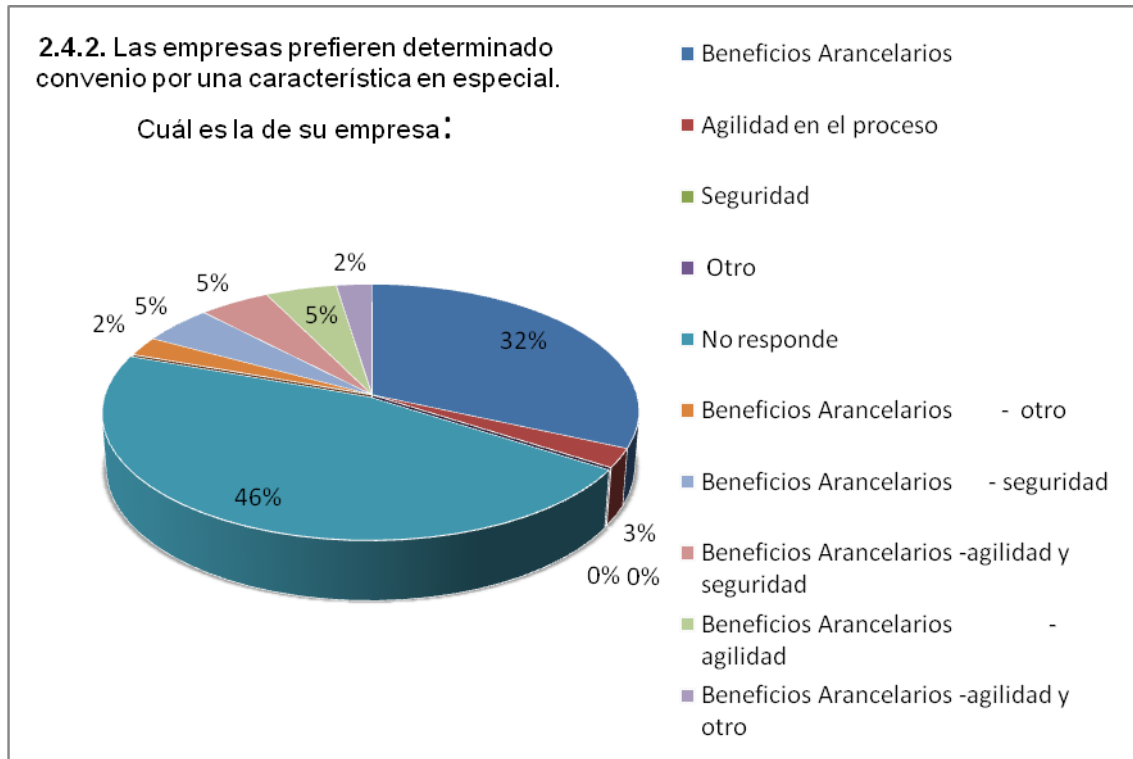


Grafico 15

El 46 % de los empresarios (19 encuestas) no respondieron a la pregunta, que características prefieren para elegir un convenio, ya que en su mayoría no realizan convenios con ninguna entidad. Adicional desde la perspectiva de los empresarios, se encontró que el 32% (13 encuestas) eligen los convenios de pago que les brindan mejores beneficios arancelarios. Con el 5% respectivamente (6 encuestados) argumenta que la los beneficios arancelarios, la agilidad y la seguridad son razones primordiales para elegir un convenio de Pago y dos de los empresarios equivalente al 2% cada uno se inclinaron por beneficios arancelarios, agilidad y otros tipos.

Con lo anterior se logra afirmar que como característica principal se pretender obtener preferencias arancelarias mediante acuerdos realizados entre países. Se logró demostrar que la disminución de impuestos e incluso la eliminación de estos es el aspecto primordial para los Exportadores colombianos, elijan sus convenios mas cuando este beneficio arancelario es bastante significativo en sus economías.

### 2.4.3. Cuánto tiempo tardan sus clientes normalmente para hacer el reintegro del pago de una exportación

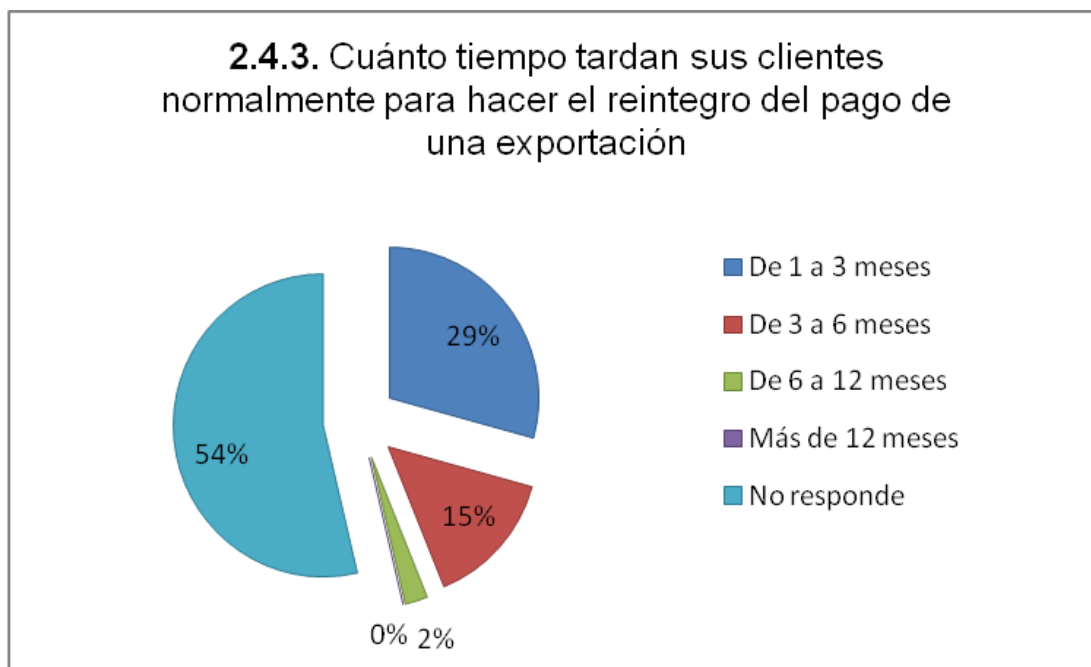


Grafico 16

Desde la representación de los empresarios el 54 % no respondió o no le aplicó la pregunta (22 encuestas), se encontró que el 29 % (12 encuestas) reciben sus pagos en lapso de tiempo comprendido entre 1 a 3 meses y el 15 % (6 encuestas) afirmaron que sus pagos demoran entre 3 a 6 meses y el 2%, es decir un encuestado argumentó que la duración es entre 6 meses a un año.

Por lo tanto se evidenció que si se generan retrasos en los pagos por parte de CADIVI y se puede concluir entonces que dicha demora da paso a la crisis empresarial, ya que al no contar con este recurso a tiempo los exportadores del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) no tiene como seguir sosteniendo sus empresas y deben de cerrarlas.



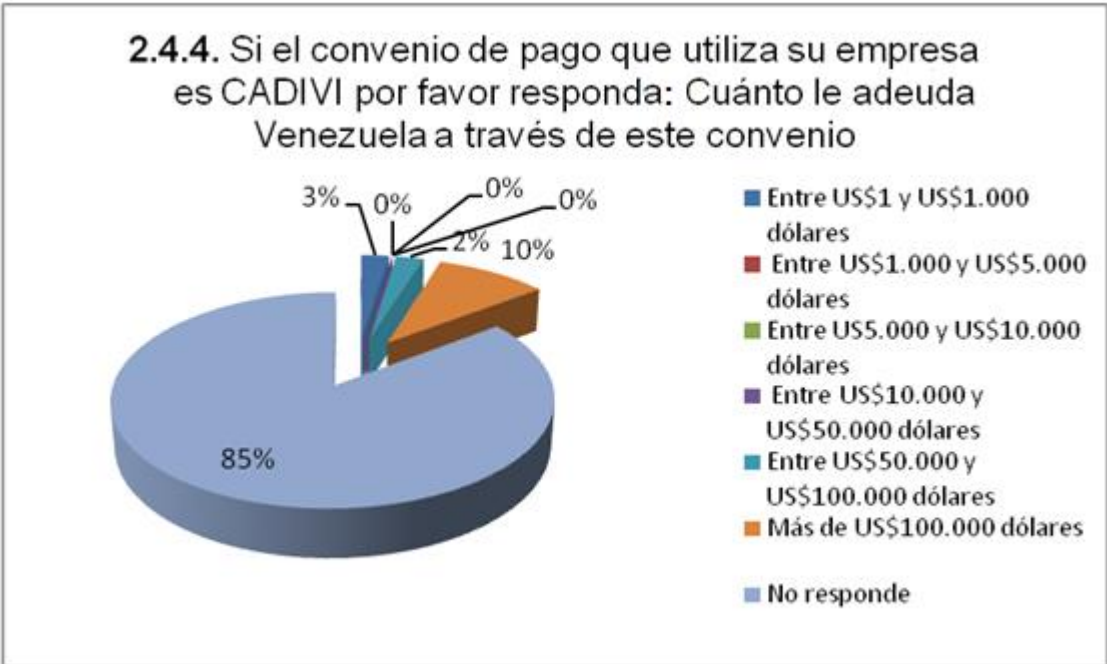


Grafico 17

El 85% ( 35 encuestas ) de los empresarios no respondieron esta pregunta o no les aplicó debido a que no manejan el convenio de CADIVI y otros porque consideran que es tipo de informacion es confidencial y no la revelan, aun asi con los datos reflejados se evidencio que al 10 % ( 4 encuestas) les adeuda Venezuela mas de US \$ 100.0000 Dólares, dos empresario cada uno con una representación del 2 % y 3 %, respectivamente argumentaron que la Deuda oscila entre us \$ 1 y us \$ 1.000 dólares y us \$ 50.000 y us \$ 100.000 dólares respectivamente.

Por ende es evidente que la deuda de venezuela por medio de CADIVI es real y que ante la negativa de los comerciantes de venezuela por el no pago de sus deudas se estan viendo notablemete afectados los empresarios del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO).

**2.4.5-1** Teniendo en cuenta que el retraso en los pagos afecta a los exportadores colombianos; algunos de manera leve y a otros gravemente hasta el punto de llegar a la liquidación de la empresa. Cree usted que tomando los valores que le adeudan otros países, su empresa se encuentra afectada:

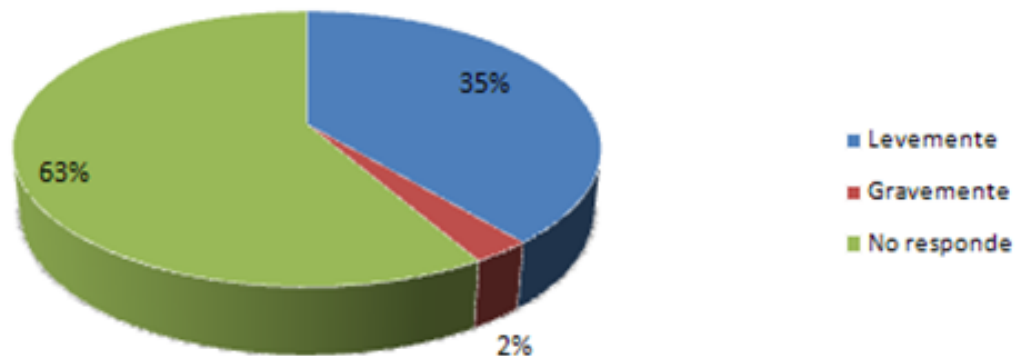


Gráfico 18

El 63% (25 encuestas) de los empresarios no dieron respuesta a la afectación en su empresa por el no pago de las exportaciones ya que se muestran confidenciales con la información o no les aplicó la pregunta porque no utilizan este convenio. El 35% (14 encuestas) de los empresarios nos argumentaron que el retraso en los pagos de las exportaciones colombianas en algunos casos los afectó levemente y 2% (1 encuesta) correspondiente a la empresa Arte y Stylos nos mencionó que gravemente.

Este resultado se refleja debido a que no todos los pagos pendientes a los exportadores del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO). Pero se puede concluir que los que se ven afectados gravemente son aquellos que realizan convenios con CADIVI. Mientras tanto el gobierno se comprometió a analizar propuesta y a buscar soluciones concretas para aliviar la delicada situación de los exportadores de nuestro país.

**2.4.5-2** Teniendo en cuenta que empresarios que realizan operaciones de cambio incurren en el riesgo de obtener retraso en los reembolsos y reintegros de los pagos. Cuando se presentan estas situaciones ha recibido ayuda para solucionarlas por medio de asociaciones como:

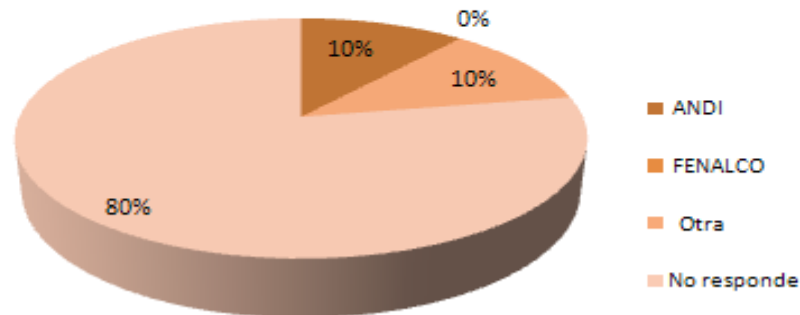


Gráfico 19

El 80% (33 encuestas) de los empresarios no dieron respuesta acerca de las asociaciones o entidades a las que han recurrido para solucionar el riesgo del retraso en los reembolsos o reintegros de los pagos, mientras que un 10% (4 encuestas) de los empresarios se apoyan en la ANDI y con este mismo porcentaje, cuatro de los empresarios se apoyan en otras entidades o asociaciones las cuales no se dieron como opción en esta pregunta que son: las Camaras de Comercio, asesorías externas y los bancos incluyendo el Banco de la Republica.

Con esto se evidencio que los empresarios no encuentran un apoyo real en las entidades gubernamentales y que es necesario o acertado crear una firma de consultoria para este fin, la cual les proporcione seguridad, Confianza y les aporte para el crecimiento de sus negocios.

**2.4.6** Durante los seis meses que han transcurrido del año 2011 su empresa ha recibido el reintegro de exportación a Venezuela y Ecuador que se encontraban con retrasos de:

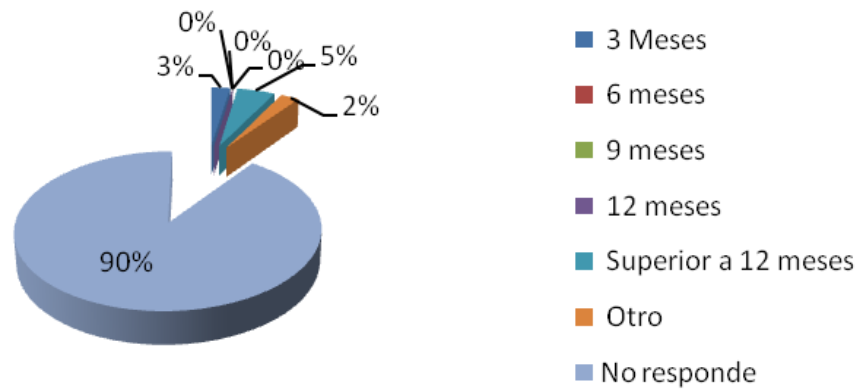


Grafico 20

Según las encuestas, el 90% (37 encuestas) de los empresarios no dieron respuesta al tiempo del reintegro realizado de las exportaciones en el transcurso del año 2011, al 5% (2 encuestas) de los empresarios los reintegros que se han realizado son de exportaciones con un tiempo superior a 12 meses. Dos de los encuestados, entre el 2 % y el 3% respectivamente nos argumentaron que el reintegro tarda menos de 3 meses.

Con esto se evidencio que los empresarios se estan viendo realmente afectados por los retrasos en los pagos de las exportaciones realizadas a Venezuela, ocasionando un duro golpe en las empresas y talvez llevar hasta su cierre.

**2.4.7** Los recaudos que ha obtenido su empresa por operaciones del mercado cambiario que se encontraban en retraso en estos seis meses que han transcurrido del año 2011 oscilan entre:

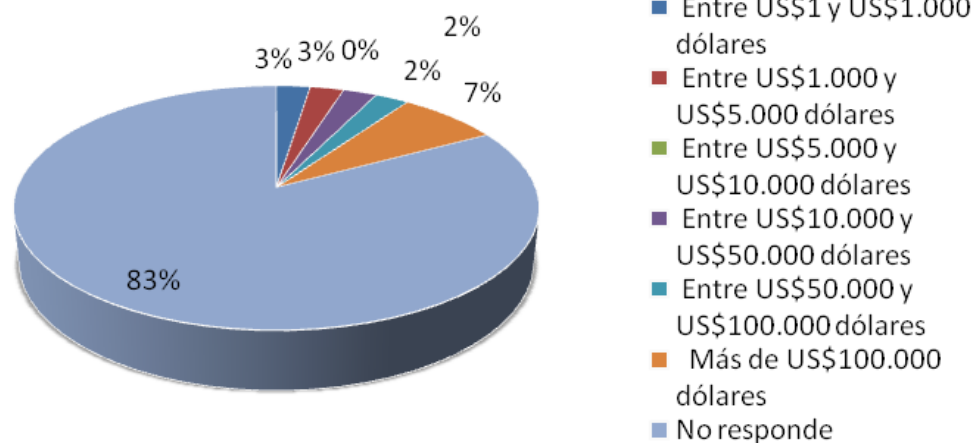


Grafico 21

Como en la pregunta anterior, la mayoría de los empresarios más concretamente el 83% (33 encuestas) no dieron respuesta al monto de los pagos retrasados que les fueron realizados en el año 2011, seguido del 7% (3 encuestas) los cuales afirmaron que los pagos realizados en este periodo han sido mayores a US\$100.000 dólares, los cuales equivalen a más de 193 millones de pesos por empresario, cuatro de los empresarios entre un 2% y un 3% cada uno respectivamente, afirmaron que el monto de los pagos retrasados fueron entre us \$ 1 hasta us 100.000 dolares.

Con esto se evidencio que los empresarios se encuentran gravemente afectados por los no pagos de los Venezolanos y que esta situación se da en niveles superiores de dinero, las cuales como se dijo anteriormente pueden llevar facilmente a una pequeña empresa del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) a su liquidación y posterior cierre.

**2.4.8.** Teniendo en cuenta que en el convenio ALADI Colombia es uno de los países que lo integran; si su empresa es participe de este convenio indique que valor le adeudan las empresas de América Latina:

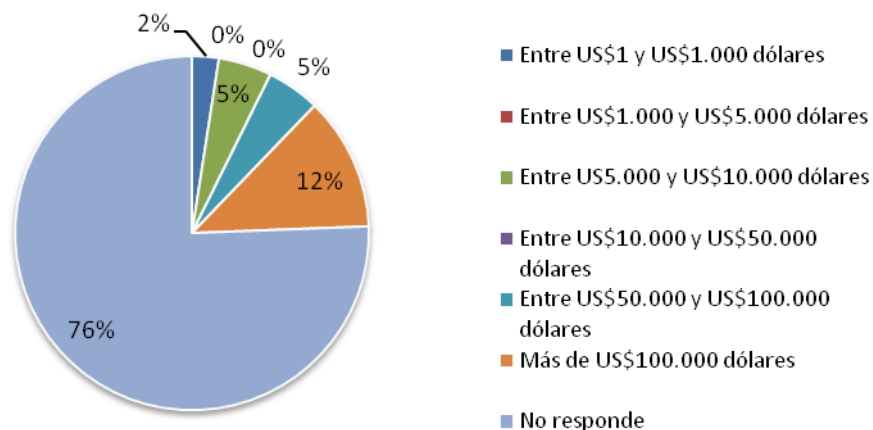


Gráfico 22

El 76% ( 35 encuestas) de los empresarios no dieron respuesta al monto que les adeudaban otros países con los que tiene relaciones por medio de ALADI, mientras que el 12% (5 encuestas) indicaron que se les adeudan montos superiores a US\$ 100.000 dolares, los cuales equivalen aproximadamente a mas de 193 millones de Pesos Colombianos por empresario.

5 % de los empresarios ( 2 encuestas) demostraron que los países pertenecientes al convenio ALADI les adeudan entre US \$ 5.000 y US \$ 10.000 y otro 5% (2 encuestas) afirman que la deuda está entre US \$50.000 y US\$ 100.000 dólares. Por último uno de los empresarios 2%, argumenta que su el valor que le adeudan es inferior a US \$ 1.000 dólares.

Por ende se logro evidenciar que las deudas pendientes con la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), no soy muy altas y en su mayoría de los empresarios no hacen parte de esta integracion ya que no conocen sus beneficios.

Lo anterior demuestro que los convenios con la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), organismo intergubernamental es una buena propuesta que se implementa en el capitulo 5, dado que promueve la integración de la región en los ámbitos económico y sociales.

## CONCLUSION GENERAL DE INSTRUMENTO A – ENCUESTAS

La aplicación del Instrumento de las Encuestas arrojó como resultados importantes la necesidad de un firma de Consultoría para los empresarios del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), debido a que por su falta de conocimiento y en su afán por la búsqueda de ventajas arancelarias, comerciales y logísticas terminan involucrándose con convenios como CADIVI, el cual a larga les trae dificultades y retrasos con sus pagos, cese de actividades y en ocasiones cierre del establecimiento.

A pesar de que en el tiempo y montos de las deudas las empresas tienden a ser cautelosas en el manejo de este tipo de información, se evidencio parcialmente los beneficios que generaría la firma de consultaría en los Empresarios.

### 3.2.2 Análisis de las entrevistas

#### FICHA TECNICA ENTREVISTAS

**FECHA REALIZACION:** Junio a diciembre 2011

**POBLACION:** Líderes Gremiales, consultores o de Empresas que realizan operaciones de de cambio en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO).

**MUESTRA:** Ejecutivos de gremios o entidades facilitadoras, consultores o empresarios nombrados a continuación:

EMPRESA	NOMBRE	CARGO
Cámara de comercio de Dosquebradas	John Jaime Jiménez Sepúlveda	Presidente Ejecutivo
Banco de Bogotá	Hernán Restrepo Muñoz	Asesor Comercial Área Internacional
Bancolombia	José Fernando Gaviria Mejía	Jefe de Comercio Exterior. especialista en Negocios Internacionales
Calzado Alpaca	Juan Manuel Etcheverry, Luz Ángela Gallego Vallejo y Julieth Pineda Correa	Gerente Administradora Contadora Publica

Prosistemas S.A.S	Ana María Londoño	Representante Legal y Propietaria
Proexport	Eduardo Andrés Sánchez Lopera	Director Regional del Triangulo del Café
Bancoldex	Jorge Alejandro Osorio Duque	Director del Centro Empresarial Bancoldex
Helm Bank	Cesar Augusto Mejía	Gerente
Shenker Sucursal Pereira	Ángela Janet Ocampo López	Gerente
DIAN	Martín Alonso Franco	Jefe de investigación aduanera y Cambiaria
Oficina de la Defensoría del Contribuyente y usuario Aduanero y Cambiario	Alma Patricia Henao	Directora Regional
ITC	Elizabeth Morato Gómez Carolina Morato Gómez	Profesional en comercio Internacional Socia y participe de la empresa
Soraya Sarmiento Triviño	Soraya Sarmiento Triviño	Consultora Experta en Negocios Internacionales
Asociación de consultores empresariales del eje Cafetero	Liliana Cristina Cifuentes	Presidente ejecutiva y Coordinadora de Tecno parque nuevo Risaralda

Tabla 4: Ficha técnica entrevistas

<b>INSTRUMENTO:</b>	Entrevista estructurada.
<b>FORMA DE APLICACIÓN:</b>	Personalizada - Grabada
<b>TIPO DE PREGUNTA:</b>	Abierta con análisis de discurso.
<b>TABULACION:</b>	Pregrabada y con análisis de discurso
<b>ENTREVISTADORES:</b>	Investigadores

Igualmente y respecto a la opinión de los expertos, en entrevista realizada al presidente Ejecutivo de la Cámara de Comercio de Dosquebradas John Jaime Jiménez Sepúlveda el pasado 30 de junio del 2011, CADIVI es un engaño inventado por el gobierno de Venezuela para evadir el pago a los exportadores Colombianos, ya que se puso una barrera adicional.



*El doctor John Jaime Jiménez comentó: “Las relaciones comerciales con Venezuela disminuyeron sustancialmente por este tema y las pocas ventas que se están realizando a este país se están haciendo de contado por medio de Cúcuta. Adicional a esto se buscaron proveedores sustitutos como son china y Brasil, con este primero no se pudieron fortalecer las relaciones por la mala calidad del producto a pesar de ser económicos y con el segundo es mucho más costoso”.*

El doctor John Jaime opinó que adicional a esto no se puede cobrar a Venezuela lo adeudado, por que las empresas en el vecino país ya no existen o han cambiado de razón social. Lo único que se pudo recuperar en su momento fueron unos ocho millones de dólares (US\$8'000.000) de la actividad de alimentos, menciona también que según sus cuentas están embolatados unos Dos millones de dólares (US\$2'000.000) adicionales. (Ver anexo B)

De otro lado, en entrevista realizada el pasado 3 de Octubre de 2011 al Ingeniero Martín Alonso Franco (Ver anexo B), jefe de investigación aduanera y cambiarias DIAN, expresó que de la totalidad de los endeudamientos externos extemporáneos un 10 a 12% son por causa de los retrasos en los pagos a los exportadores colombianos por parte de Venezuela.

Adicional a esto, según entrevista realizada a la Doctora Soraya Sarmiento Triviño (Ver anexo B), la cual es especialista en negocios internaciones, docente y catedrática en el tema, afirmó que *“CADIVI está generando un caos en la economía de Nuestro país”*, y comentó también una anécdota empresarial: *“Una empresa familiar desempeñada en el área de Indupartes, con un promedio de 35 operarios y con 30 años de experiencia decidió crear empresa, la cual exportaba a Venezuela y se encontraba bien posesionada desde hace unos 4 años, y justo cuando se encontraba en su mejor momento se presentaron frenos con los pagos y la empresa debió reducirse a 5 operarios, adicional debía más de 700 Millones de impuestos a la DIAN y no tenía como responder, pues su dinero se encontraba retenido en Venezuela. Pero a la DIAN este tema no les interesa y de igual forma debía responder por los intereses de mora. Por lo tanto el dueño de la empresa no quiere saber nada de Exportaciones y más bien desea vender solo al eje cafetero”.*

En ese orden de ideas y con la información recolectada a través de los expertos, se concluye que La Comisión de Divisas CADIVI, si genera parcialmente problemas para los exportadores del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), ya que al no recibir oportunamente sus pagos deben endeudarse o cerrar sus establecimientos, como ocurrió en el caso mencionado anteriormente.

Igualmente, nueve (9) de las entrevistas realizadas a los expertos de los gremios del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), se tabularon con el fin de lograr obtener datos estadísticos, los cuales son evidenciados a continuación:

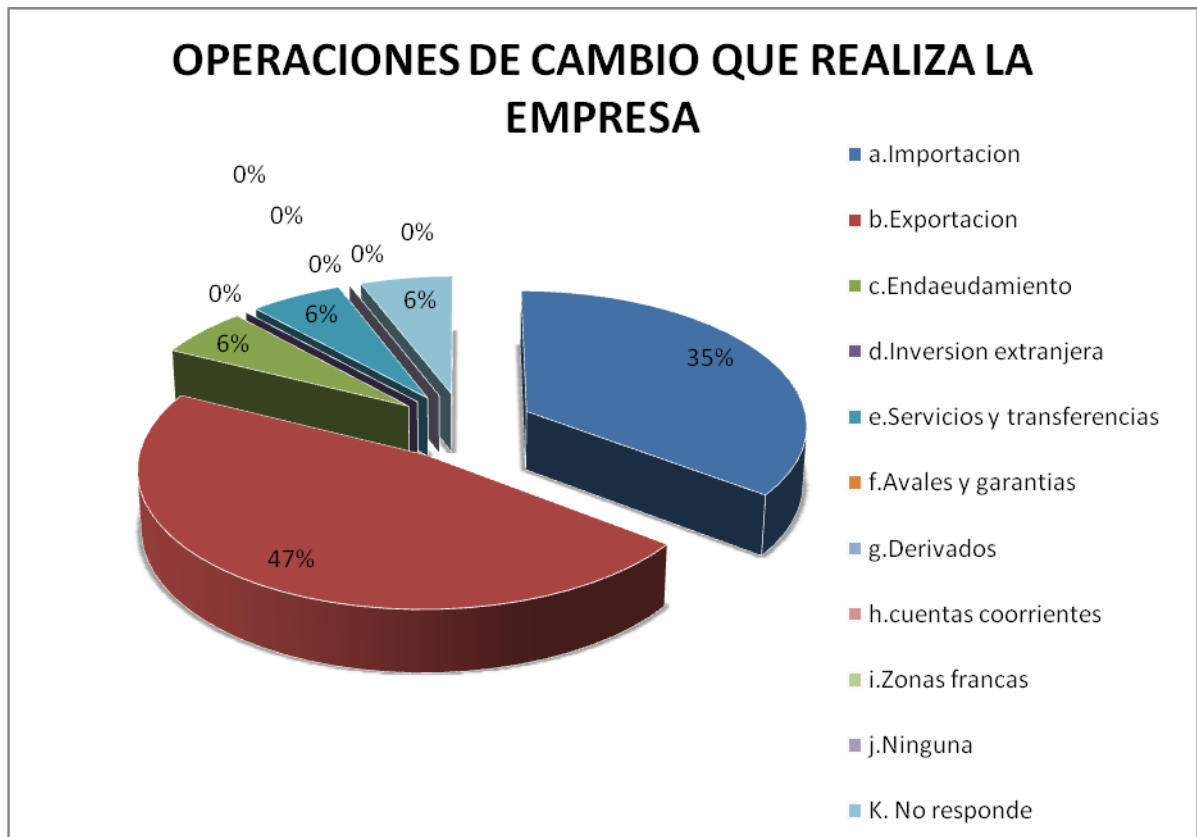


Grafico 23

El 47% de los empresarios entrevistados (9 entrevistas) Realizan Actividades de Exportaciones y el 35% (6 entrevistas) Realizan Importaciones, Lo cual refleja que Las exportaciones juegan un papel muy importante en las empresas del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), Además según información recibida en las encuestas en esta Actividad en su mayoría interviene CADIVI.

Por otro lado se encontró información publicada por el <sup>69</sup>DANE en octubre de 2011, donde se puede ratificar que las Exportaciones Incrementaron en un 32,6 % con relación a Octubre de 2010, Por lo cual se puede concluir que los empresarios en especial los del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), Buscan el crecimiento de sus capitales a través de las Exportaciones.

<sup>69</sup> DANE. "Boletín especial de la dinámica del comercio exterior- octubre de 2011" Internet: < www. Dane.gov.co >

## PAISES CON LOS QUE LA EMPRESA REALIZA OPERACIONES

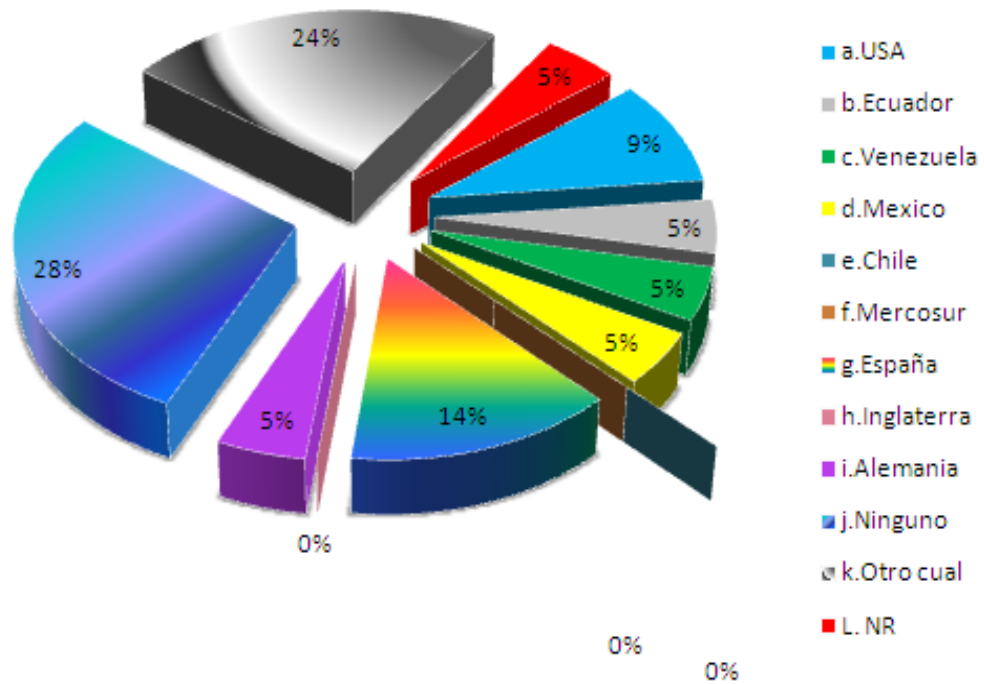


Grafico 24

Los empresarios Argumentaron con el 24% (5 entrevistas) que realizan operaciones de cambio con otros países como China, Perú, Japón, Israel, Costa Rica, Holanda, Panamá y Brasil. El 14 % (3 entrevistas) afirman que realizan operaciones de cambio con España y el 9 % ( 2 entrevistas) con Estados Unidos.

De igual forma el 7% correspondiente a una entrevista, realizo operaciones de cambio con Venezuela. Según el DANE se esta presentando una leve variación positiva de las exportaciones a este país que puede permitir con el paso del tiempo mas empresarios les interese tener realciones con este nuevamente.

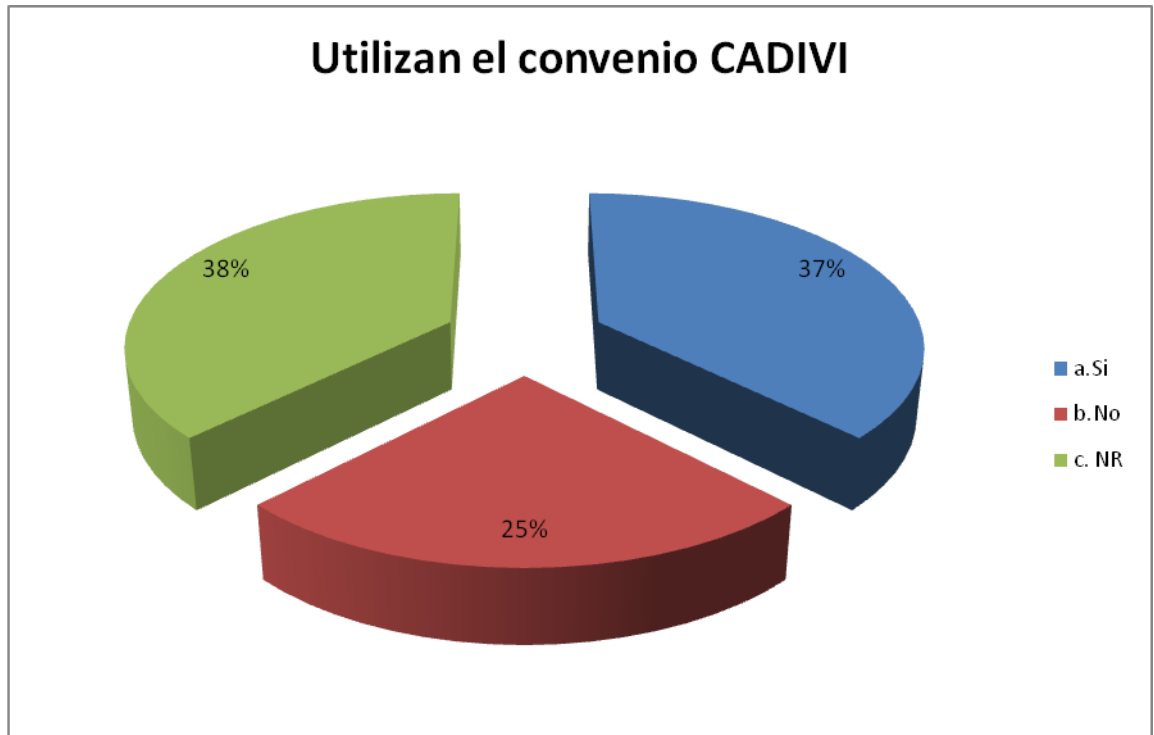


Grafico 25

El 37% de los empresarios entrevistados (3 entrevistas) utilizan el convenio de pagos CADIVI en sus exportaciones a Venezuela, el 25% de los empresarios no lo utilizan (2 entrevistas) y el 38% no dieron respuesta, esto refleja aun una cifra importante en los medios de pago utilizados por los empresarios Colombianos en las operaciones que se realizaron con Venezuela, aunque según la información de la balanza comercial con este pais las operaciones disminuyeron del 2009 al 2010 en 70.5% y para el año 2011 en 5.1%.

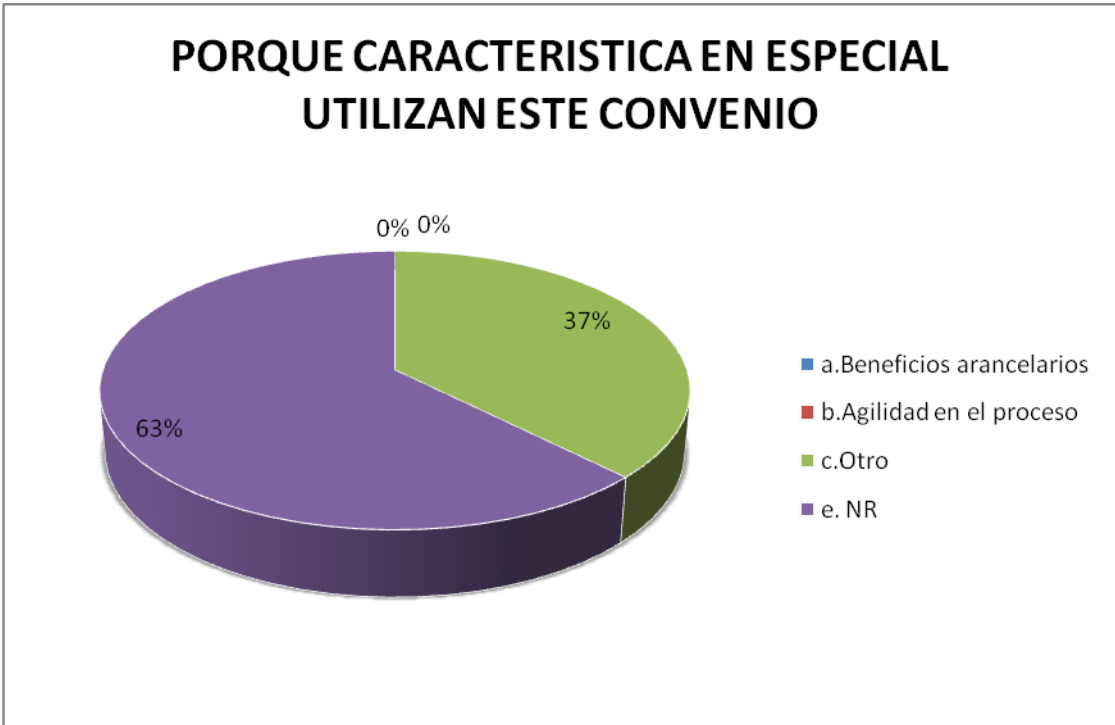


Grafico 26

En esta gráfica se puede observar que el 63% de los entrevistados (5 entrevistas) se abstuvieron de dar respuesta a esta pregunta, mientras que el 37% contestó que utilizan este tipo de convenio por otra razón diferente a beneficios arancelarios o agilidad en el proceso, ya que el inconveniente generado en estos últimos años con el convenio CADIVI ha sido la demora en los pagos y hasta el no pago de las exportaciones a Venezuela.

## CONSIDERA NECESARIO QUE EXISTA UNA FIRMA DE CONSULTORÍA?

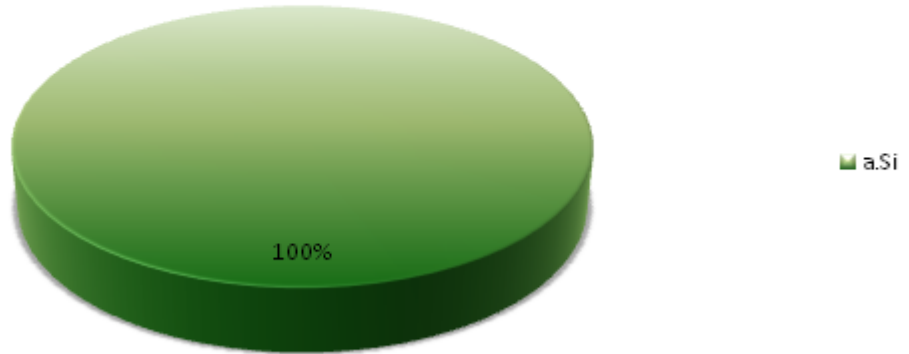


Grafico 27

De las nueve (9) entrevistas realizadas a los empresarios del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), se puede evidenciar que se considera necesario una firma de consultoría ya que las repuestas en su totalidad fueron a favor, este resultado se presento debido a la cantidad de inconvenientes que han tenido dichos empresarios del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) por la falta de asesoría a la hora de elegir convenios que les presten beneficios. Es de resaltar que la firma no elimina el riesgo, pero brinda orientación para minimizarlo al prever situaciones como las que han vivido los exportadores colombianos con respecto a los retrasos en los pagos por medio de la Comisión Administrativa de Divisas (CADIVI).

## QUE FACTORES CREE QUE INFLUYEN PARA LA CREACION DE UNA FIRMA DE CONSULTORÍA?

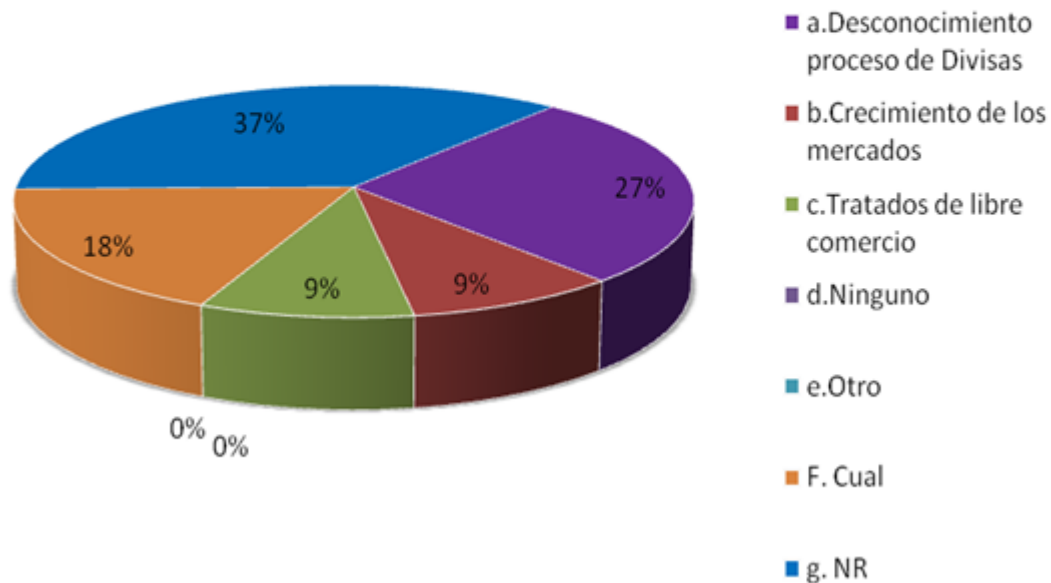


Gráfico 28

Con un porcentaje de 27% (3 entrevistas), los empresarios afirmaron que para la creación de una firma de consultoría tiene gran influencia el desconocimiento del proceso de divisas, mientras que un 18% afirmó que el factor más influyente era la inexperiencia y la actualización constante, el 9% de los entrevistados (1 entrevista), opinan que es de mayor influencia el crecimiento de los mercados y en igual porcentaje opinan que son los tratados de libre comercio.

Con la anterior se concluyó que es importante para el empresario el apoyo de una firma de consultoría que lo acompañe y guíe en todo el proceso de sus operaciones cambiarias, es decir, desde la exportación, documentación y envío de la mercancía, hasta la legalización del pago de la misma.

## **CONCLUSION DE INSTRUMENTO B – ENTREVISTAS**

La aplicación de la entrevistas a los líderes gremiales, expertos o empresarios del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) arrojó como resultado la necesidad de crear una firma de consultoría, pues todos los empresarios entrevistados coinciden en ello por los problemas que ha presentado el convenio CADIVI, generalmente basados en las ventajas que dicho convenio logra ofrecerles pero a su vez sin tener en cuenta que año tras año disminuyen las exportaciones y las pocas que se realizan ocasionan el cierre de establecimientos por al retraso en los pagos.

Igualmente la aplicación del instrumento de entrevistas a los expertos en el tema como lo son la Doctora Soraya Sarmiento, La DIAN, La asociación de consultores, La Cámara de Comercio de Dosquebradas y la oficina del Contribuyente; arrojó como resultado una opinión positiva también de la creación de la firma de consultoría para apoyar a las empresas que realizan operaciones de cambio en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) ya que en la Región este tema es poco conocido y los empresarios incurren en infracciones o hasta en el cierre de sus empresas por desconocimiento de las normas y procedimientos en las operaciones de cambio.



**4. ESTRUCTURA OPERATIVA DE UNA FIRMA DE CONSULTORIA PARA LAS OPERACIONES CAMBIARIAS EN EL ÁREA METROPOLITANA CENTRO OCCIDENTE (AMCO).**

**4.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.**

**CONSULTORIAS INTEGRALES S.A.S.**

BREVE DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO QUE SE PRESTA		
Asesoría y consultoría en materia cambiaria a las Mipymes que realizan operaciones de cambio en el Área Metropolitana (AMCO)		
ANÁLISIS Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL SERVICIO		
N°	VARIABLES	CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO
1°	MERCADOS ATENDIDOS (PLAZAS O ÁREAS GEOGRAFICAS CUBIERTAS, LUGARES DONDE SE COMERCIALIZAN LOS BIENES O SE PRESTAN LOS SERVICIOS )	Asesoría y consultoría en materia cambiaria a las empresas que realizan operaciones de cambio ubicada en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO)
2°	PERSONAS O SEGMENTOS DE PERSONAS A ATENDER (CARACTERIZACIÓN E IDENTIFICACIÓN PRECISA DE LOS CLIENTES O SEGMENTOS )	Asesoría y consultoría a todas las compañías ubicadas en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), jurídicas, y personas naturales, Mipymes (micro, pequeñas, y medianas empresas), dedicadas a realizar operaciones de cambio (importación, exportación, endeudamiento externo, inversión internacional, servicios y transferencias, avales y garantías y operaciones de derivados), independiente de su actividad económica.
3°	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS (PRODUCIDOS O COMERCIALIZADOS)	Nuestros productos están enfocados en la prestación de asesorías y consultorías en operaciones de cambio en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), nuestros profesionales cuentan con el conocimiento, experiencia y actualización permanente, para asistir a nuestros clientes en asuntos de materia cambiaria para optimizar el manejo de sus operaciones y evitar con ello honorosas multas que pueden llevar a la quiebra a muchos empresarios, para tal objetivo la empresa a conformado un portafolio de servicios amplio y completo que abarque gran parte de necesidades demandadas por los empresarios en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO): 1.Auditoria Cambiaria 2. Solución de requerimientos de entes de Control (DIAN, Supersociedades y Superfinanciera) o del Banco de la Republica. 3. Capacitación o actualización. 4. Propuesta de un diseño estratégico y

		administrativo en materia cambiaria. 5. Alianza para servicios asociados e integrados.
4°	TECNOLOGIAS UTILIZADAS EN LA PRODUCCION O SERVUCCION QUE HAGA PARTE INTEGRAL DEL PRODUCTO O DEL SERVICIO.	Incorporación de estrategias de autocontrol y revisión de los procesos inherentes a las operaciones de cambio. Explicación de casos y solución de los mismos desde el conocimiento e interpretación de la Norma. Implementación de acompañamiento durante los procesos que demanda las operaciones de cambio.
5°	NECESIDADES A ATENDER O SATISFACER CON LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	El objetivo de la firma de consultoría es disminuir el alto índice de infracciones que se viene presentado en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) por la desinformación y desconocimiento que los empresarios tiene sobre las operaciones de cambio que a diario manejan en sus actividades económicas; y de esta forma fortalecer la credibilidad en el acompañamiento que brinda nuestra empresa.
6°	PROCESOS PRIMARIOS O MISIONALES (CADENA DE VALOR)	Asesoría y capacitación de actualización en normatividad cambiaria a los clientes que posea la empresa en el momento de ocurrencia, charlas gratuitas de manera general sobre el tema cambiario a través de auditorios de fácil acceso a todos los empresarios del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) interesados en ampliar sus conocimientos, así mismo un acompañamiento continuo y personalizado.
7°	FUNCIONES NO REALIZADAS O PROCESOS MISIONALES EN OUTSOURCING	Contratos con entidades que garanticen una constante actualización en términos cambiarios, acuerdos con cámaras de comercio en cuanto a incorporación a eventos que se llevan a cabo por dichas entidades e igualmente se implementaran contratos con compañías especializadas en el tema de sensibilización y concientización, para incentivar a aquellos empresarios que son reaceos a incursionar en el comercio exterior.

8`	PROPUESTA U OFERTA DE VALOR PARA EL CLIENTE	Nuestra compañía cuenta con los mejores profesionales en el tema cambiario, actualizados, estando siempre a la vanguardia del mercado actual; al alcance de todos los empresarios de nuestra región, con instalaciones cómodas y un gran sentido de pertenencia por las empresas que hacen uso de nuestros servicios, con un amplio portafolio de servicios y redes de acompañamiento que fortalecen nuestros servicios, estando siempre dispuestos a atender cualquier inquietud en el ámbito cambiario.
9	FACTORES CRÍTICOS DE EXITO DEL NEGOCIO...	La ausencia en el mercado de firmas de consultoría en tema cambiario e igualmente la demanda de las empresas por obtener un conocimiento, una guía y unas herramientas confiables para competir en el mercado internacional, evitando con ello múltiples sanciones que los puede llevar a la quiebra.
10`	OTRAS VARIABLES	La capacitación, experiencia e integridad de nuestro personal para brindar acompañamiento a los empresarios del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO).

Cuadro 4. Análisis y conceptualización del Servicio.

➤ **Matriz perfil competitivo.**

<b>MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO Y POSICION COMPETITIVA</b>							
<b>N°</b>	<b>FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO</b>	<b>Peso %</b>	<b>CALIF</b>	<b>PESO PONDE</b>	<b>N°</b>	<b>POSICION COMPETITIVA</b>	<b>CALFI</b>
1	Constante actualización	50%	6	3	1°	MI EMPRESA	<b>5,50</b>
2	Compromiso	20%	5	1	2°	COMPETIDOR 1	<b>4,00</b>
3	Asesoría personalizada	15%	5	0,75	3°	COMPETIDOR 2	<b>4,75</b>
4	Sentido de pertenencia	15%	5	0,75	4°	<b>COMPETIDOR 3</b>	<b>4,05</b>
					5°	<b>COMPETIDOR 4</b>	<b>3,10</b>

	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>5,5</b>	6°	<b>COMPETIDOR 5</b>	<b>3,53</b>
--	--------------	-------------	--	------------	----	---------------------	-------------

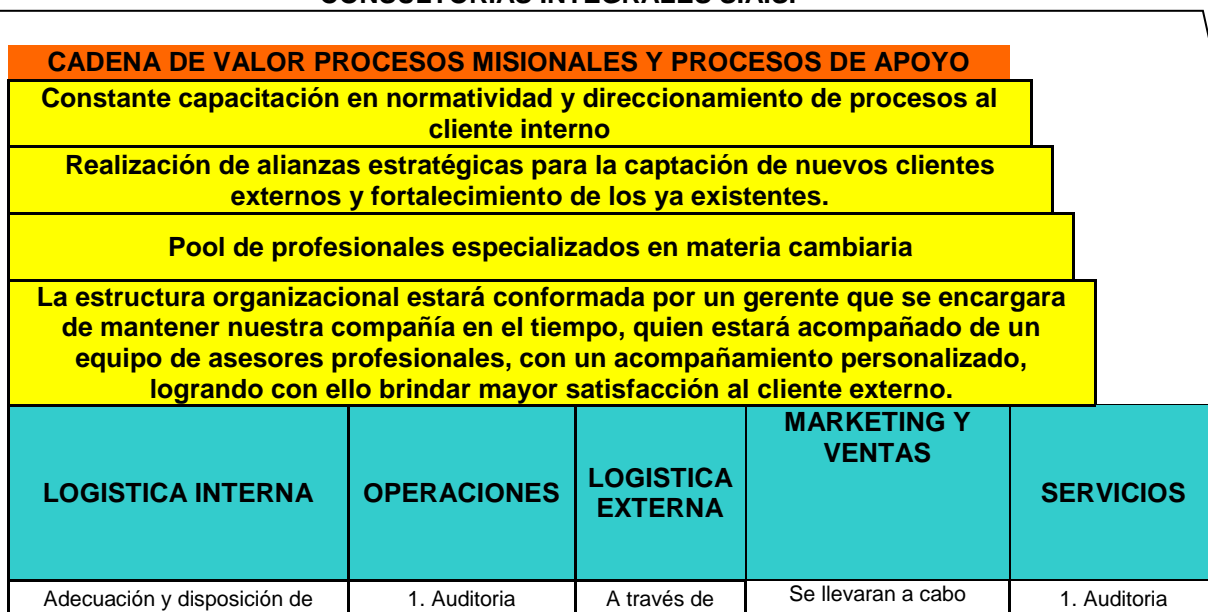
Cuadro 5.

<b>MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO</b>														
<b>N</b>	<b>FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO</b>	<b>Peso</b>	<b>MI EMPRESA</b>		<b>COMPETIDO R 1</b>		<b>COMPETIDO R 2</b>		<b>COMPETIDO R 3</b>		<b>COMPETIDO R 4</b>		<b>COMPETIDO R 5</b>	
			<b>Cal.</b>	<b>Peso Pond.</b>	<b>Cal.</b>	<b>Peso Pond.</b>	<b>Cal.</b>	<b>Peso Pond.</b>	<b>Cal.</b>	<b>Peso Pond.</b>	<b>Cal.</b>	<b>Peso Pond.</b>	<b>Cal.</b>	<b>Peso Pond.</b>
1	Constante actualización	50 %	6	3	4	2,00	5	2,50	4,5	2,25	2,5	1,25	3,5	1,75
2	Compromiso	20 %	5	1	4	0,80	6	1,20	3	0,60	4	0,80	4	0,80
3	Asesoría personalizada	15 %	5	0,75	3	0,45	4	0,60	5	0,75	4	0,60	3,5	0,53
4	Sentido de pertenencia	15 %	5	0,75	5	0,75	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
	<b>TOTALES</b>	<b>100 %</b>		<b>5,50</b>		<b>4,00</b>		<b>4,75</b>		<b>4,05</b>		<b>3,10</b>		<b>3,53</b>

Cuadro 6.

➤ Cadena de Valor.

**CONSULTORIAS INTEGRALES S.A.S.**



<p>recursos necesarios para la prestación del servicio. Captación y clasificación de los casos expuestos por los empresarios que solicitan nuestra asesoría con forme al portafolio de servicios: 1. Auditoria Cambiaria 2. Solución de requerimientos de entes de Control (DIAN), Supersociedades y Superfinanciera) o del Banco de la Republica. 3. Capacitación o actualización. 4. Propuesta de un diseño estratégico y administrativo en materia cambiaria. 5. Alianza para servicios asociados e integrados.</p>	<p>Cambiaria 2. Solución de requerimientos de entes de Control (DIAN, Supersociedades y Superfinanciera) o del Banco de la Republica. 3. Capacitación o actualización. 4. Propuesta de un diseño estratégico y administrativo en materia cambiaria. 5. Alianza para servicios asociados e integrados.</p>	<p>acuerdos, alianzas y estrategias brindar una solución oportuna, eficaz y concisa de las situaciones expuestas por los empresarios, con el fin de garantizar un servicio de calidad.</p>	<p>capacitaciones a nivel general sobre el tema cambiario de forma gratuita a través de las cámaras de comercio con el objetivo de crear inquietud a los empresarios sobre la necesidad de contratar una firma de consultoría en materia cambiaria, también se realizaran anuncios radiales para dar a conocer nuestra existencia e igualmente se ofrecerán paquetes promocionales con el fin de llamar la atención del empresario y tener la oportunidad de crecer en el mercado.</p>	<p>Cambiaria 2. Solución de requerimientos de entes de Control (DIAN, Supersociedades y Superfinanciera) o del Banco de la Republica. 3. Capacitación o actualización. 4. Propuesta de un diseño estratégico y administrativo en materia cambiaria. 5. Alianza para servicios asociados e integrados.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Cuadro 7**

➤ **Propuesta de valor y matriz de las cuatro (4) acciones**

MATRIZ "E R I C" REDUCIR - INCREMENTAR - CREAR		ELIMINAR -
ELIMINAR		REDUCIR
Riesgos de infracción		Procesos manuales
La dilatación de los procesos		Reducir los costos de funcionamiento de la firma de consultoría
INCREMENTAR		CREAR
Capacitación		Nuevos mercados atractivos
Paquetes de actualización		Estrategias que creen la necesidad de una firma de consultoría
Ética profesional		
El reconocimiento en el mercado		

Efectividad en los procesos	

Cuadro 8.

➤ **Evaluación Propuesta de valor actual**

<b>EVALUACION DE LA OFERTA O PROPUESTA DE VALOR ACTUAL</b>		<b>CALIF.</b>
<b>1</b>	Auditoria Cambiaria	<b>10</b>
<b>2</b>	Solución de requerimiento de entes de control (DIAN, Supersociedades o Superfinanciera) o del banco de la republica	<b>10</b>
<b>3</b>	Capacitación o actualización	<b>50</b>
<b>4</b>	Propuesta de un diseño estratégico y administrativo en materia cambiaria	<b>15</b>
<b>5</b>	Alianza para servicios asociados e integrados	<b>15</b>

Cuadro 9.

## 4.2 PROPUESTA DE CONSULTORIA

Para contrarrestar las debilidades antes expuestas, la propuesta de consultoría pretende:

- Contribuir con la especialización del personal asignado por las empresas a los asuntos y trámites cambiarios propios de su actividad, mediante la capacitación y el oportuno acompañamiento en trámites operativos. Esto permite el aprendizaje en aspectos tanto normativos como operativos, disminuyendo el riesgo de que la empresa incurra en infracción al régimen cambiario.
- Sensibilización del personal y de los directivos, en el sentido de evitar la rotación de personal, en especial quienes ya tienen un dominio sobre temas cambiarios, evitando así los traumatismos que acarrea la inducción de personal nuevo.

- Aumento del nivel de actualización en materia de normatividad cambiaria, mediante charlas y material escrito que explique la norma y sus modificaciones.
- Exposición comparativa de las ventajas de tomar acciones preventivas versus las desventajas de aplicar acciones curativas, con fines de que los empresarios se eviten sanciones por transgresión a la normatividad cambiaria.
- Implementación de una firma de consultoría en temas cambiarios, que brinde a los empresarios un acompañamiento en el desarrollo de su actividad, le ayude a detectar las falencias y generar un plan de acción que minimice el impacto del régimen sancionatorio, en especial, evitar sanciones por infracción al mismo.

➤ **Firma y matriz de consultoría**

En este sentido, se propone la siguiente firma de consultoría:

Teniendo en cuenta que la cultura empresarial del país se inclina hacia las acciones curativas y no preventivas, es necesario cambiar la percepción en el sentido de relacionar el costo – beneficio, que representa el contar con una firma de consultoría sobre la cual el empresario pueda apoyarse y evitar el pago de onerosas sanciones. De esta manera, la percepción mejorará en el sentido de tomar el pago de una consultoría como una inversión mas no como un gasto. La matriz de Consultoría propuesta es la siguiente:

<b>ETAPA 1</b>	<b>ETAPA 2</b>	<b>ETAPA 3</b>	<b>ETAPA 4</b>
----------------	----------------	----------------	----------------



1.1 Definición de la estructura adecuada y todos sus componentes Administrativos y Financieros.	2.1 Consolidación del Equipo Interdisciplinario de Trabajo.	3. Estrategias de Promoción de la Firma <sup>70</sup>	4. Puesta en Marcha. Consolidación del Ofrecimiento del Servicio de Consultoría.
1.2 Conformación y Ofrecimiento del Portafolio de Servicios	2.2 Alianzas con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidades Libre UCP FUA</li> <li>• Cámaras de Comercio Pereira Dosquebradas</li> <li>• Gremios ACOPI ANDI FENALCO</li> </ul>	3.1 Capacitación y Actualización "Seminario de Actualización Cambiaria para Egresados de la Universidad Libre" 3.2 Capacitación Empresarial 3.3 Alianza en Cooperación con la Asociación de Consultores del Eje Cafetero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas para Auditorías Cambiarias</li> <li>• Solución de Casos por Requerimientos de los Entes de Control.</li> </ul>

Cuadro 10.

➤ **Plan de acción**

<b>Mercadeo Directo</b>	<b>Mercadeo Indirecto</b>	<b>Contacto Directo con Clientes</b>	<b>Prestación del Servicio</b>	<b>Formulación de soluciones</b>
-------------------------	---------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------

<sup>70</sup> COHEN William A. Cómo ser un consultor exitoso. Ed. Norma 2007. ISBN 958-04-7323-4. Pág. 49.

Circularización, envío de cartas a empresas que en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) realizan operaciones de Cambio. Llamadas telefónicas.	Conferencias , charlas en convenio con Cámaras de Comercio.  Publicidad en páginas amarillas y radio.	Atención personalizada a con clientes potenciales.	Elaboración del contrato, Identificación de necesidades específicas del cliente, Formación al personal de la empresa, Acompañamiento en la parte operativa de la empresa.	Elaboración de un plan de mejoramiento para la empresa y acompañamiento en su aplicación.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------

Cuadro 11.

➤ **Objeto Social**

Somos una sociedad cuyo objeto social es prestar servicios de consultoría a las Mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) con la finalidad de brindar, asesoría, consultoría, acompañamiento, apoyo, capacitación y seguimiento en materia cambiaria a las empresas que realizan operaciones de cambio ubicadas en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO)

➤ **Misión**

Consultorías integrales S.A.S es una firma cuya misión es asesorar y realizar procesos de consultoría a las empresas ubicadas en el AMCO, las cuales realicen operaciones de cambio como Importación, exportación, endeudamiento externo, inversión internacional, Derivados, avales y garantías, servicios y trasferencias, Cuentas corrientes de compensación y zonas francas.

Nuestra firma cuenta con un equipo humano altamente calificado, ético y confiable que nos permite mantener una independencia y honestidad en nuestros servicios.

➤ **Visión**

En el 2015 Consultorías integrales S.A.S. será líder en el acompañamiento a través de la asesoría y consultoría de las empresas de la región, propiciando su crecimiento y desarrollo a través de sus operaciones de cambio. Basando su funcionamiento en el profesionalismo y en la calidad de sus servicios.

➤ **Situación de la empresa**

La idea de negocio de creación de este tipo de empresa, cuenta con posibilidades reales de crecimiento dado el diseño y aplicación de los nuevos servicios (para este caso en materia cambiaria) acordes a las necesidades específicas de los clientes, lo anterior permitirá que en un mediano plazo se encuentre posicionada como el acompañamiento ideal para el crecimiento del comercio exterior en la región para esto se debe tener en cuenta lo siguiente:

➤ **Análisis Organizacional**

Esta representación grafica permite definir la estructura jerárquica de la empresa de consultoría e interrelación de las distintas áreas que la componen.

➤ **Organigrama Consultorías integrales S.A.S**

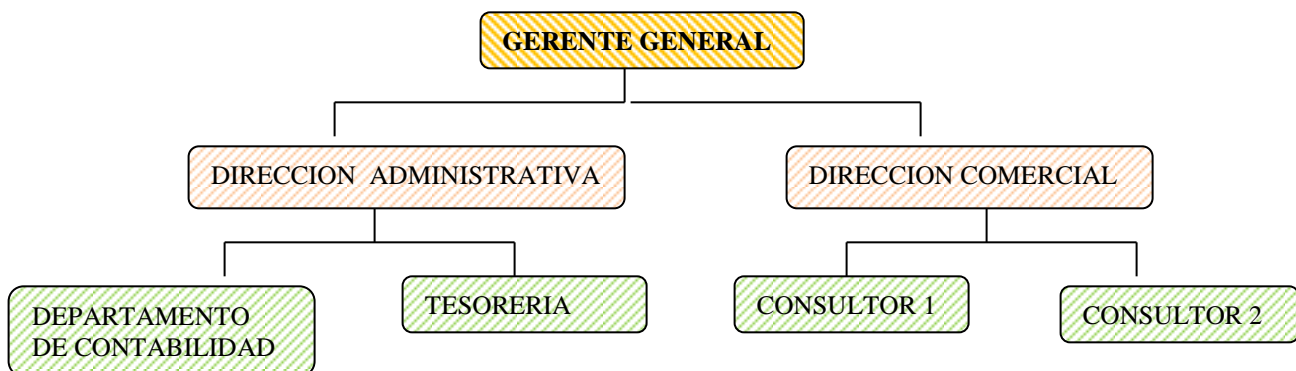


Gráfico 29.

➤ **Constitución legal y procedimiento de los requisitos**

Como se ha venido expresando a lo largo de la presentación de esta idea de negocio, Consultoría Integrales S.A.S. se constituirá como una empresa de Sociedad por Acciones Simplificada, ajustada a la legislación colombiana, de manera que no tenga problemas para adelantar su objeto social.

➤ **Procedimiento para su constitución:**

**Tipo de Sociedad:** Sociedad por Acciones Simplificada regida por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

Las ventajas que ofrece este tipo de constitución son:

- Ahorro de tiempo y dinero dado que se puede hacer por medio de un documento privado. Esto también aplica a la reforma de estatutos durante el desarrollo de la actividad económica que desempeña la empresa.
- Permite contar con unos estatutos flexibles que pueden ser adaptados a las condiciones y requerimientos de la sociedad.
- La responsabilidad de los socios se limita a sus aportes, sin tener que recurrir a la pesada estructura de la sociedad anónima.
- Facilita el desarrollo de inversiones extranjeras.
- No requiere establecer una duración determinada de la sociedad, lo que reduce los costos de reformas estatutarias cada vez que el término de duración societaria este próximo a caducar.
- Son más fáciles de gobernar, en la medida que se permiten los acuerdos de accionistas sobre la compra y venta de acciones.
- Por regla general no exige revisor fiscal.
- El pago de los aportes de los socios de la compañía puede diferirse hasta por un plazo máximo de dos años y no se exige una cuota o porcentaje mínimo para iniciar. Este aspecto facilita su constitución y da un crédito de dos años para que los socios consigan el capital necesario para pagar sus acciones.

➤ **Portafolio de Servicio**

Presentación: Consultorías Integrales S.A.S proporciona servicios de consultoría en materia de régimen cambiario, operaciones de cambio, trámites, normatividad y

régimen sancionatorio (prevención de infracciones), con base en la actualización continua y acompañamiento al cliente.

- Auditorías Cambiarias
- Solución de Casos por Requerimientos de los Entes de Control.

### **Servicios complementarios**

- Elaboración de Diagnóstico
- Estudio, Selección e Implementación de Soluciones
- Sensibilización al Personal
- Capacitación del Personal
- Actualización en Materia Normativa
- Acompañamiento en Trámites Operativos
- Monitoreo al Progreso de la Empresa Cliente

**Clientes Objetivo:** Mipymes que realizan operaciones de cambio en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO).

## **5. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **5.1 RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

Al finalizar el trabajo de investigación sobre la firma de consultoría para las empresas que realizan operaciones de cambio en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), en particular el impacto generado por los retrasos en los pagos a los exportadores Colombianos desde Venezuela, se evidenció que la implementación del control cambiario Venezolano solo ha generado dificultades y crisis a los empresarios de ambos países, ya que en su afán de controlar el mercado de divisas han entorpecido las relaciones comerciales debido a la complejidad en sus trámites, requisitos y demoras tanto en la evaluación, autorización y desembolsos de divisas a los empresarios Venezolanos para el pago de sus obligaciones, generando incumplimiento por parte de estos a los exportadores de nuestra región. Afectando principalmente las pequeñas y medianas empresas, quienes deben endeudarse para cubrir sus obligaciones o en la mayoría de los casos cerrar sus establecimientos.

Igualmente se identificaron en el régimen cambiario evidenciado en las Mipymes, que no se ha implementado una firma acorde a disminuir el impacto generado por los retrasos en los pagos a los exportadores del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), por cuanto no se capacita adecuadamente al personal encargado de asuntos cambiarios, y tampoco se realiza una actualización adecuada y pertinente en materia de normatividad cambiaria, máxime con los cambios que la norma ha sufrido durante los años 2010 – 2011.

De otro lado, los procedimientos establecidos por las Mipymes del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) frente a las operaciones de cambio generan alto riesgo y vulnerabilidad por cuanto no se armonizan oportunamente con las modificaciones que ha sufrido la normatividad, generando errores relacionados con las operaciones de Cambio, al desconocer plazos y trámites que deben ser rápidamente ajustados al régimen cambiario vigente.

Por último, Se reflejó la necesidad de crear una firma de consultoría para las empresas que realizan operaciones de cambio en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) con el objetivo de minimizar el impacto que generan los retrasos en los pagos a través del convenio CADIVI a los exportadores Colombianos, ya que la falta de actualización permanente, experiencia y asesoría en el tema, conllevan a involucrarse con este medio de pago sin conocer a fondo sus implicaciones, por lo tanto se evidenció que los empresarios del AMCO

buscan asesoramiento cuando sus empresas se encuentran al borde de la quiebra. Con base en lo anterior, la firma de consultoría sería de gran ayuda en el acompañamiento de los empresarios, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de sus empresas.

## 5.2 RECOMENDACIONES

De acuerdo a la temática desarrollada en el presente trabajo, se logró evidenciar la gran problemática que se generó con Venezuela, a través de la comisión administrativa de divisas CADIVI. La crisis mencionada se generó por la gran demora en los trámites al momento del pago a los exportadores Colombianos; por lo anterior se requiere fortalecer las relaciones con otros países y adicionalmente se busca el desarrollo económico, social, armónico y equilibrado de las regiones. Para lo cual se brinda como estrategia a todos los empresarios afectados por dicha situación, vincularse a un sistema de preferencias económicas, específicamente a la Asociación Latinoamericana de Integración ALADI. A continuación mencionamos los aspectos más importantes de esta organización.

La Asociación Latinoamericana de Integración ALADI<sup>71</sup> tiene como objetivo crear un mercado común más flexible y de fácil acceso entre los países del convenio de acuerdo al nivel de cada país. Todas las iniciativas y acuerdos deben estar acordes para la promoción del comercio, ampliación de los mercados y desarrollo económico de los países que lo integran.

En este orden de ideas ALADI beneficiaría a los empresarios del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), dado que permitirá subsanar y mejorar la economía minimizando las transferencias efectivas de divisas entre instituciones financieras de los países y apoyar el intercambio comercial entre los países de los bancos que los suscriben. Además esta organización cuenta con la integración<sup>72</sup> de países como la República Argentina, el Estado Plurinacional de Bolivia, la República Federativa del Brasil, la República de Chile, la República de Colombia, la República del Ecuador, los Estados Unidos Mexicanos, la República del Paraguay, la República del Perú, la República Oriental del Uruguay, la República Bolivariana de Venezuela y la República de Cuba, lo que la hace el

---

<sup>71</sup> ALADI. "Información general". internet: <<http://www.aladi.org/>>

<sup>72</sup> ALADI. "Países Miembros". internet: <<http://www.aladi.org/nsfaladi/arquitec.nsf/VSITIOWEB/paises-miembros>>

mayor grupo Latinoamericano de integración.

Igualmente es necesario mencionar que este ente cuenta con la creación de un área de preferencias económicas cuyo objetivo final es lograr un mercado común latinoamericano mediante una preferencia arancelaria regional, esta preferencia se aplica a productos originarios de los países miembros frente a los aranceles vigentes para terceros países. Este grupo también maneja acuerdos de alcance regional, los cuales son comunes a la totalidad de los países miembros y acuerdos de alcance parcial, con la participación de dos o más países del área.

Así mismo, se encuentra que son muchos los beneficios que brinda ALADI para los exportadores, no solo asegurando el pago de las exportaciones, sino eliminando el riesgo comercial, así el exportador puede acceder a créditos ante el sistema financiero al contar con instrumentos de pago que serán otorgados por el Convenio de Pago directamente, dando la posibilidad a los exportadores de ampliar la cartera de clientes e incrementar las negociaciones. En cuanto al importador le permite acceder fácilmente al financiamiento en el exterior pues cuenta con la garantía de reembolso que brinda el Convenio. Asimismo, puede recurrir a cualquier banco autorizado a operar en el Convenio, puesto que las obligaciones que emiten por importaciones son igualmente aceptadas en el exterior.

En relación con el tema, en informe de exportaciones, inversión extranjera y turismo de Venezuela- Colombia, elaborado por Proexport<sup>73</sup> en junio de 2010, se evidencia que Venezuela importó US\$ 45.128 millones de dólares en el año 2008, ubicándose como el importador número 188 del mundo, con una participación de 0,3% dentro de las importaciones mundiales que totalizaron US\$ 16,2 billones de dólares. Así pues, en este año un 37% de las importaciones venezolanas se originaron de países pertenecientes a ALADI, obteniendo un total de US\$ 18.724 millones de dólares.

Es necesario resaltar los tres principales socios de ALADI durante el año 2008:

---

<sup>73</sup> PROEXPORT. "Informe de exportaciones, inversión extranjera y turismo de Venezuela". Internet: <<http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/Venezuela.pdf>>



- En primer lugar Colombia, tras ser el proveedor de US\$ 6.091 millones de dólares (participación de 33% del total importado por Venezuela desde ALADI)
- Brasil con US\$ 5.147 millones (participación de 27%)
- México con US\$ 2.309 millones (participación de 12%)

Igualmente con lo anterior se evidencio que la problemática reflejada por el impacto generado en los retrasos de los pagos a los exportadores Colombianos a través de CADIVI, está generando un déficit para los empresarios del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), por lo cual si se hace necesario la implementación de la estrategia planteada anteriormente, donde la Asociación Latinoamérica de Integración ALADI<sup>74</sup>, es la herramienta que permitirá minimizar este impacto, pues reduce y elimina gradualmente las complicaciones del comercio recíproco de sus países miembros, por otro lado permite impulsar el desarrollo de vínculos de solidaridad y cooperación. Además promueve el desarrollo económico y social de la región.

Por último como ventaja principal del convenio ALADI es la creación de un área de preferencias económicas teniendo como objetivo el establecimiento de un mercado común latinoamericano que con lleve a la ampliación de los mercados.

---

<sup>74</sup> CASAASIA. "Funciones ALADI". Internet: <<http://www.casaasia.es/triangulacion/organiz/aladi.pdf>>

## 6. FUENTES DOCUMENTALES, BIBLIO-WEBGRÁFICAS

ALADI. “Información general”. internet: <<http://www.aladi.org/>>

ALADI. “Países Miembros”. internet:

<<http://www.aladi.org/nsfaladi/arquitect.nsf/VSTITIOWEB/paises-miembros>>

ALMAMATER. “Plan Regional de competitividad”. Internet:

<<http://www.almamater.edu.co/sitio/Archivos/Documentos/Documentos/00000073.pdf>>

AMCO, “Desarrollo metropolitano-2012”. Internet:<<http://amco.gov.co/index.php#/>>

BUSTAMANTE Vélez, Ramón Elías y VALENCIA de los Ríos, Jorge Alberto. La Consultoría en Gestión Organizacional: Conceptos y Competencias de los Consultores. Imprenta Universidad de Antioquía. 2010.

CADIVI. “Normatividad cambiaria – Decreto 2320” Internet:

<<http://www.cadivi.gov.ve/biblioteca/normativacambiaria/decretos.html>>

CADIVI. “Normatividad cambiaria – Decreto 2379”. Internet:

<<http://www.cadivi.gov.ve/biblioteca/normativacambiaria/decretos.html>>

CADIVI. “Normatividad cambiaria – Decreto 5104”. Internet:

<<http://www.cadivi.gov.ve/biblioteca/normativacambiaria/decretos.html>>

CADIVI. “Normatividad cambiaria – Decreto 5517”. Internet:

<<http://www.cadivi.gov.ve/biblioteca/normativacambiaria/decretos.html>>

CADIVI. “Normatividad cambiaria – Decreto 6168”. Internet:

<<http://www.cadivi.gov.ve/biblioteca/normativacambiaria/decretos.html>>

CAMARA COLOMBO VENEZOLANA. “Cayó participación de Colombia en el mercado Venezolano”. Internet: <http://www.comvenezuela.com/noticias-de-la-camara/entre-5-y-15-cayo-la-participacion-de-colombia-en-el-mercado-venezolano-22-08-2011.html>

CAMARA COMERCIO COLOMBO VENEZOLANA. “Deudas de Venezuela con empresarios Colombianos datan desde 2007: CADIVI”. Internet: <http://www.comvenezuela.com/noticias-de-la-camara/deudas-de-venezuela-con-empresarios-colombianos-datan-desde-2007-cadivi-11-de-agosto-de-2010.html>

CAMARA COLOMBO VENEZOLANA. “Exportaciones se hacen con cartas de crédito”. internet: <http://www.comvenezuela.com/actualidad-binacional/exportaciones-a-venezuela-se-haran-con-cartas-de-credito-26-de-julio-de-2011.htm>

CAMARA COLOMBO VENEZOLANA. “Participación de Colombia en el mercado Venezolano”. Internet: <http://www.comvenezuela.com/noticias-de-la-camara/entre-5-y-15-cayo-la-participacion-de-colombia-en-el-mercado-venezolano-22-08-2011.html>

CAMARA DE COMERCIO DE DOSQUEBRADAS. “Dosquebradas Agenda 2022”. Internet: <http://www.almamater.edu.co/sitio/Archivos/Documentos/Documentos/00000260.pdf>

CAMARA DE COMERCIO DE DOSQUEBRADAS. “Generalidades” Internet: [http://camado.org.co/prueba2008//index.php?option=com\\_mycontent&task=view&id=19](http://camado.org.co/prueba2008//index.php?option=com_mycontent&task=view&id=19)

CAMARA DE COMERCIO DE PEREIRA. “Informe coyuntura económica”. Internet: <http://investinpereira.org/Archivos/Documentos/Documentos/00000011.pdf>

CAMARA DE COMERCIO DE PEREIRA. “Zeiky”. Internet: [http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/ver/G113/23/gestion\\_internacional\\_\\_\\_zeiky/](http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/ver/G113/23/gestion_internacional___zeiky/)

Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo. Universidad EAFIT, citado por BUSTAMANTE Vélez Ramón Elías y VALENCIA De Los Ríos Jorge Alberto en

“la consultoría en gestión organizacional: Conceptos y competencias de los consultores. UdeA.2010. Pág. 15

CIEM SA. “Como entendemos la consultoría”. Internet:  
<<http://www.fleitman.net/consultoria.php>>

COHEN William A. “Cómo ser un consultor exitoso”. Ed. Norma 2007. ISBN 958-04-7323-4.

CONGRESO DE LA REPUBLICA. “Ley 1450 de junio 16 de 2011”. internet:  
[https://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2011/ley\\_1450\\_2011.html](https://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2011/ley_1450_2011.html)

CASAASIA. “Funciones ALADI”. Internet:  
<<http://www.casaasia.es/triangulacion/organiz/aladi.pdf>>

DANE. “Área metropolitana de centro occidente”. internet:  
<[http://es.wikipedia.org/wiki/%C3%81rea\\_Metropolitana\\_de\\_Centro\\_Occidente](http://es.wikipedia.org/wiki/%C3%81rea_Metropolitana_de_Centro_Occidente)>

DANE. “Boletín especial de la dinámica del comercio exterior”. Internet:  
<[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/especial\\_euveneecu\\_expo\\_oct.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/especial_euveneecu_expo_oct.pdf)>

DANE. “Población total departamento de Risaralda”. Internet: [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)  
DEPARTAMENTO DE RISARALDA. “Información general” Internet:  
<<http://www.pereira.gov.co/docs/2011/ASI/ECONOMICA.pdf>>

DINERO. “Colombia ve difícil recuperar comercio con Venezuela”. Internet:  
<<http://www.dinero.com/negocios/articulo/colombia-dificil-recuperar-comercio-venezuela/103293>>

EL DIARIO. “Embolatados dos millones de dólares”. Internet:  
<<http://www.eldiario.com.co/seccion/ECONOMICA/emboletados-dos-millones-de-d-lares110419.html>>

ELIZONDO López, Arturo: “Metodología de la investigación contable” (3ª edición), La investigación documental. Segunda Parte, tipos de investigación. Ediciones Thomson.

EL UNIVERSAL. "Gremios no ven avance en comercio con Venezuela, después de un año". Internet: <<http://www.eluniversal.com.co/cartagena/economica/gremios-no-ven-avance-en-comercio-con-venezuela-despues-de-un-ano-39438>>

FRANK BUNKER GILBRETH Y LILIAN EVELYN MOLLER. Obra: "Therbligs: Estudios de movimientos del cuerpo"

GIRAL PIMENTEL, "José Alfredo. Ley Contra Ilícitos Cambiarios". Internet: <http://books.google.com.co/books?id=JdWxzYil3MC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

GOMEZ Barrera, Yaffa Nahir I. "La cultura del diseño, estrategia para la generación de valor, e innovación en la Pyme del Área Metropolitana del Centro Occidente Colombia". Universidad de Palermo. Argentina – 14 Diciembre 2007.

Harvard Business School Publishing Corporation. (2004) .

<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=10427>

LA REPUBLICA. "Sección empresas". Internet: <[www.larepublica.com.co](http://www.larepublica.com.co)>

LATINPYME. "Venezuela avanza en el pago de deudas con exportadores Colombianos". Internet: <<http://latinpymes.com/site/2011/06/venezuela-avanza-en-el-pago-de-deudas-con-exportadores-colombianos>>

LLERAS DE LA FUENTE, Carlos. "Interpretación y génesis de la Constitución de Colombia". Bogotá. Carrera Séptima, 1992. p. 612

LOZANO POSSO, Melquicedec. "Elementos de La consultaría en empresas familiares. Pensamiento y gestión No. 26". Universidad del Norte. 214-237 2009.

MINCOMERCIO. “Balanzas Comerciales de Colombia”. Internet:  
<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=10427>

MINCOMERCIO. “Día histórico para el comercio exterior”. Internet:  
<<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=1254>>

MINCOMERCIO. “Ronda de negociación entre Colombia y Venezuela que busca concretar el acuerdo de alcance parcial”. Internet:  
<<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=1845>>

MINISTERIO PÚBLICO – REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. “ley de reforma parcial de la ley contra los ilícitos cambiarios”. Internet:  
<[http://www.ministeriopublico.gob.ve/c/document\\_library/get\\_file?p\\_l\\_id=10240&folderId=14478&name=DLFE-1219.pdf](http://www.ministeriopublico.gob.ve/c/document_library/get_file?p_l_id=10240&folderId=14478&name=DLFE-1219.pdf)>

MUNICIPIO DE LA VIRGINIA. “Acuerdo 008 de 2008”. Internet:  
<[http://lavinia-risaralda.gov.co/apc-aa-files/38303636383037633035313563663666/Plan\\_de\\_Desarrollo\\_La\\_Virginia\\_2008.pdf](http://lavinia-risaralda.gov.co/apc-aa-files/38303636383037633035313563663666/Plan_de_Desarrollo_La_Virginia_2008.pdf)>

PEREIRA 2032. “Tercer escenario 2032”. Internet:  
<[http://www.pereira2032.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=70&Itemid=129](http://www.pereira2032.com/index.php?option=com_content&view=article&id=70&Itemid=129)>

PORTAFOLIO.” Exportaciones Venezolanas cayeron”. Internet: <http://www.portafolio.co/economia/exportaciones-venezuela-cayeron-16-3-tres-anos>.

PRIETO Mejía, Alejandro. RODON Cárdena, Cesar Alberto. Creación de una Empresa de Consultoría y Asesoría Financiera para las Pymes Bogotanas del Sector Autopartes. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá – 2009.

PROEXPORT. “El año libre de comercio ministro Sergio Díaz Granados”. Internet  
<<http://www.proexport.com.co/tlc-usa/2011-el-ano-del-libre-comercio-ministro-sergio-diaz-granados>>

PROEXPORT. “Expo trópica 2011 en Pereira inspiro floricultores Colombianos”. Internet: <<http://www.proexport.com.co/noticias/expotropica-2011-en-pereira-inspiro-floricultores-colombianos>>

PROEXPORT. "Informe de exportaciones, inversión extranjera y turismo de Venezuela". Internet: <<http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/Venezuela.pdf>>

PROEXPORT. "Rueda de Negocios de Autopartes y Motopartes dejó expectativas de negocios por US\$6,1 millones". Internet: <<http://www.proexport.com.co//rueda-de-negocios-de-autopartes-y-motopartes-dejo-expectativas-de-negocios-por-us61-millones>>

RCN RADIO. "Venezuela suspende el pago CADIVI por falsas exportaciones". Internet: <<http://www.rcnradio.com/noticias/venezuela-suspendi-el-pago-CADIVI-por-falsas-exportaciones/14-07-11#ixzz1erMqzeFb>>

ZONA FRANCA PEREIRA. "Quienes somos". internet:  
<<http://zonafrancapereira.com/contenido-quienes-somos-18.html>>

## **ANEXOS**