

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FABRICA "SAN CARLOS"

**FLOR ALBA RUEDA SANCHEZ
JAIME DURAN LIZCANO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA -
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
MONTERREY
MAESTRÍAS Y DOCTORADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA
2006**

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FABRICA “SAN CARLOS”

**FLOR ALBA RUEDA
JAIME DURAN LIZCANO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Magíster Business Administration - MBA**

**Directora:
ROSABEL SÁNCHEZ
Magíster en Relaciones Internacionales**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
MONTERREY
MAESTRÍAS Y DOCTORADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA
2006**

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Bucaramanga, Noviembre de 2006

A Dios única luz que me acompañó y
guió durante mi maestría,
permitiéndome vencer todos los
obstáculos que durante la misma se me
presentaron.

A mi esposo e hijos, por el tiempo que
con amor y paciencia me compartieron.

A mis familiares y amigos quienes me
apoyaron constantemente.

Flor Alba

A Dios, quien es el que en todo momento siempre está presente, iluminándome y guiándome.

A mis Esposa e hijos, quienes por su paciencia y comprensión han permitido obtener este logro.

A mis familiares y amigos, que con su apoyo contribuyeron a feliz término de esta etapa.

Jaime

AGRADECIMIENTOS

Los autores de este estudio agradecen a:

Rosabel Sánchez, directora de esta tesis.

Carlos Alberto Rueda, gerente propietario de la fábrica San Carlos.

Directivos de la UNAB y cuerpo docente, quienes con los conocimientos transmitidos enriquecieron nuestro intelecto.

A todas aquellas personas que de corazón y de manera incondicional brindaron su apoyo para llevar a cabo esta idea.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	18
1. REFERENTES TEÓRICOS Y CONCEPTUALES	20
1.1 ANTECEDENTES DE LA ECONOMÍA GLOBAL	20
1.2 EL PROBLEMA	22
1.3 OBJETIVOS	24
1.3.1 Objetivo general	24
1.3.2 Objetivos específicos	24
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES	25
1.5 MARCO REFERENCIAL	26
1.5.1 Un nuevo orden internacional	29
1.5.2 Internacionalización de las empresas	30
1.5.3 El proceso de internacionalización de la empresa	31
1.5.4 Proceso de entrada a la internacionalización	33
1.5.5 Competitividad global	36
1.6 LA APERTURA ECONOMICA Y LA MODERNIZACION DE LA ECONOMIA COLOMBIANA	37
1.6.1 La apertura económica	39
1.7 LA COMPETITIVIDAD DE LA ECONOMIA COLOMBIANA	40
1.8 EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES EN COLOMBIA	41
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	44
2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	44
2.2 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	46
2.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	48
2.4 ANALISIS DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	49
2.4.1 Análisis de los productos	50

	pág.
2.4.2 Descripción del producto	51
2.5 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA FABRICA SAN CARLOS	52
2.6 ANALISIS DE GENERACION DE VALOR - FABRICA SAN CARLOS	54
2.6.1 Definición de valor agregado para los clientes de Fábrica San Carlos.	54
2.7 DIAGNÓSTICO DE PROCESOS CORPORATIVOS	56
2.8 EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	58
2.8.1 Diagnóstico de procesos de apoyo - Fábrica San Carlos	59
2.8.2 Análisis situación financiera	59
2.8.3 Índices financieros	61
2.8.4 Análisis de los indicadores financieros	61
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO GERENCIAL	63
3.1 PLAN ESTRATÉGICO	63
3.1.1 Cómo afecta la situación del entorno a la Fábrica San Carlos	65
3.2 ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS	66
3.2.1 Interpretación del resultado	69
3.3. CALIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS	70
3.4 MATRIZ DOFA	71
3.5 DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS	73
3.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA FÁBRICA SAN CARLOS	74
3.7 POLÍTICAS	74
3.8 REDISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA	74
3.9. ÍNDICES DE GESTIÓN	76
3.9.1 Índices de impacto causales	76
3.9.2 Índices de gestión operativos	79
3.10 ANÁLISIS DEL DIAMANTE ESTRATÉGICO DE LA FÁBRICA SAN CARLOS	80
4. CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO INTERNACIONAL	83
4.1 COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES – CAN.	83

	pág.
4.2 DESCRIPCIÓN ECONÓMICA DE LOS PAÍSES QUE CONFORMAN LA COMUNIDAD ANDINA.	89
4.2.1 Venezuela	89
4.2.1.1 Panorama económico	90
4.2.1.2 Aranceles y otros impuestos a las importaciones	93
4.2.1.3 Mercadeo de productos y servicios	98
4.2.1.4 Formas de organización de los negocios	100
4.2.1.5 Logística y transporte	100
4.2.1.6 Cultura de negocios	108
4.3 ECUADOR	108
4.3.1 Panorama económico	109
4.3.2 Aranceles y otros impuestos a las importaciones.	114
4.3.3 Logística y transporte	117
4.4 PERÚ	122
4.4.1 Panorama económico	123
4.4.2 Aranceles y otros impuestos a las importaciones	127
4.4.3 Perfil de transporte desde Colombia hacia Perú	129
4.5 BOLIVIA	131
4.5.1 Panorama económico	132
4.5.2 Aranceles y otros impuestos a las importaciones	139
4.5.3. Mercadeo de productos y servicios	140
4.5.4 Logística y transporte	143
5. PLAN DE INTERNACIONALIZACION	148
5. 1. PROCESO A SEGUIR EN EL PLAN DE INTERNACIONALIZACION DE LA FABRICA "SAN CARLOS".	148\
5.1.1 Etapa inicial	149
5.1.2 Etapa de crecimiento	150
5.1.3 Etapa de maduración	151

	pág.
6. PLAN DE MERCADEO PARA LA ETAPA INICIAL DE INTERNACIONALIZACION	152
6.1. OBJETIVO DEL PLAN DE MERCADEO	152
6.2 .OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PLAN DE MERCADEO	152
6.3. ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA PARA EXPORTAR	152
6.3.1. Análisis actual del mercado nacional	153
6.3.1.1 Matriz de portafolio de productos	153
6.4. SELECCIÓN DE PAISES PARA EXPORTAR	155
6.4.1. Plan de mercadeo para venezuela	156
6.4.1.1. Objetivos de mercadeo	158
6.4.1.2 Mercado meta	158
6.4.1.3. Estrategias de mercadotecnia para exportar parafinas	158
6.4.1.3. Estrategias de mercadotecnia para exportar parafinas	158
6.4.1.4. Mezcla de mercadeo para exportar parafina	159
6.4.1.5. Estrategias de mercadotecnia para exportar velas y veladoras	161
6.4.1.6. Mezcla de mercadeo para exportar velas	161
6.5 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO VELAS Y VELADORAS	162
7. CONCLUSIONES	164
8. RECOMENDACIONES	166
BIBLIOGRAFÍA	167
ANEXOS	173

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Volumen de producción y comercialización de los productos San Carlos	49
Cuadro 2. Estado de resultados de la fábrica San Carlos	59
Cuadro 3. Balance general de la fábrica San Carlos	60
Cuadro 4. Índices financieros	61
Cuadro 5. Clasificación de los factores externos	68
Cuadro 6. Clasificación de los factores internos	70
Cuadro 7. DOFA Fábrica San Carlos	72
Cuadro 8. Desarrollo de las estrategias	73
Cuadro 9. Hoja de datos para productos defectuosos	77
Cuadro 10. Hoja de datos para reclamos de los clientes	78
Cuadro 11. Hoja de datos para despacho	78
Cuadro 12. Hoja de datos de producción y horas de trabajo	79
Cuadro 13. Principales socios comerciales	90
Cuadro 14. Principales países destino de las exportaciones	91
Cuadro 15. Balanza comercial bilateral	91
Cuadro 16. 25 principales productos exportados desde Colombia (no tradicionales) año 2003	91
Cuadro 17. Balanza comercial	110
Cuadro 18. Principales socios comerciales	110
Cuadro 19. Principales países destino de las exportaciones	111
Cuadro 20. Balanza comercial bilateral	111
Cuadro 21. 25 principales productos exportados desde Colombia (no tradicionales) año 2003	110
Cuadro 22. Distancia entre ciudades (Km)	118

	pág.
Cuadro 23 . Principales productos importados	124
Cuadro 24. Principales socios comerciales	125
Cuadro 25. Principales países destino de las exportaciones	126
Cuadro 26. Balanza comercial	126
Cuadro 27 . Balanza comercial bilateral	127
Cuadro 28. Principales productos importados	134
Cuadro 29. Balanza comercial bilateral	137
Cuadro 30. 25 Principales productos exportados desde Colombia (no tradicionales) año 2003	134
Cuadro 31. Distancia en kilómetros desde Santa Cruz de la Sierra a los Puertos y ciudades capitales de los países limítrofes	141
Cuadro 32. Oportunidades y amenazas del proceso de internacionalización.	150
Cuadro 33. Participación en ventas por productos	154
Cuadro 34. Objetivos de mercadeo en los países que integran la CAN	158

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Velas y veladoras fábrica San Carlos	46
Figura 2. Productos San Carlos	47
Figura 3. Estructura organizativa fábrica San Carlos	48
Figura 4. Veladoras	50
Figura 5. Ceras parafínicas	51
Figura 6. La cadena de valor genérica	54
Figura 7. Proceso de producción de velas y veladoras fábrica San Carlos	58
Figura 8. Proceso esquemático de administración estratégica.	63
Figura 9. Estructura organizacional propuesta	75
Figura 10. Balanza comercial bilateral (valor)	136
Figura 11. Etapas de desarrollo internacional sugeridas para la empresa "San Carlos".	149
Figura 12. Matriz de portafolio de productos (BCG)	154

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Información sobre especificaciones de parafinas colombianas para exportar, suministrada por ECOPETROL	170
Anexo B. Fachada de la planta	172
Anexo C. Requisitos para la constitución de una empresa	173
Anexo D. Formato de entrevista al Gerente de la Fábrica San Carlos	186
Anexo E. Formato de encuesta a los clientes de la Fábrica San Carlos	187

GLOSARIO

BIRD: Banco Interamericano de Reconstrucción y Desarrollo. Organismo conocido luego como Banco Mundial, creado en 1944 como consecuencia de los acuerdos de Bretton Woods. Su principal actividad es contribuir a la financiación del desarrollo en condiciones blandas, después de abandonar su objetivo inicial de reconstrucción de las economías europeas asumida por el Plan Marshall.

FMI: Fondo Monetario Internacional. Creado en 1944 como consecuencia de los acuerdos logrados en la Conferencia Internacional de Bretton Woods (USA). Su principal objetivo es contribuir a la estabilidad de los tipos de cambio, suministrar fondos a los países para que sean utilizados como reservas y establecer un sistema multilateral de pagos para operaciones corrientes

G7: no tiene carácter institucional. Se ha tomado la vocería y dirección de la economía mundial.

GATT (General Agreement on Tariffs and Trade): Acuerdo General de Aranceles y Comercio. Entró en vigor en 1948 y establece que los países firmantes o partes contratantes faciliten concesiones arancelarias a partir de negociaciones previas. Estas consideran las normas generales de no discriminación y reciprocidad. Sus principios básicos de actuación son el de nación más favorecida, y el de igualdad de trato. Los acuerdos se adoptan en rondas de negociación regidas periódicamente. Es sustituido por la OMC (Organización Mundial del Comercio).

GRUPO DE LOS 10: Se creó en 1962 con la firma del acuerdo sobre préstamos del FMI con el fin de dotar fondos para créditos adicionales.

NIC: Nuevos países industrializados. Aquellas naciones que a partir de 1970 han experimentado un proceso notable de desarrollo: Brasil, México, Corea del Sur, Taiwan, Singapur, Hong Kong.

OCDE: Organización de Cooperación y Desarrollo Económico creada en París en 1961 formada por los países de Europa Occidental, USA, Japón, Canadá, Australia, Nueva Zelanda (23 países) para definir posturas conjuntas a llevar al FMI, BM, GATT.

OPEP: Organización de Países Exportadores de Petróleo. Creada en 1960 con el fin de obtener mejores precios a través del control de la oferta petrolera. Lo conforman los países árabes, Ecuador y Venezuela, entre otros.

UNCTAD: Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo. De su seno en 1964 surgió el grupo de los 77 formado por los países menos desarrollados. Su objetivo es analizar los problemas de comercio entre los países en desarrollo y los industrializados. Para facilitarlos se creó un mecanismo conocido como "sistema generalizado de preferencias".

RESUMEN

La idea del presente proyecto se concibe desde la perspectiva de mejorar la estructura de negocios de la fábrica San Carlos, ubicada en el Parque Industrial de la ciudad de Bucaramanga, cuyo objetivo es llegar con sus productos a la Comunidad Andina de Naciones, CAN.

Desde el año 1978, esta empresa se dedica a la fabricación y comercialización de velas, veladoras y velones de consumo masivo y a la distribución de parafina nacional e importada. La empresa, preocupada por los retos que presenta el nuevo orden económico internacional, ha decidido cambiar la visión de su negocio, mediante la ampliación de la cobertura en su distribución, para lo cual se hizo necesario realizar análisis interno y externo, que le permitieran prospectar su negocio, acorde a las nuevas tendencias del mercado global.

Este estudio incluye un diagnóstico de la empresa especialmente en las áreas de mercadeo y ventas, recursos humanos y producción con el que se pretende conocer los aspectos claves a tener en cuenta para entrar en el plano del comercio internacional. En otra fase, se realizó un plan estratégico y mediante la matriz DOFA se diseñaron estrategias que le permitirán a la gerencia tomar decisiones dirigidas a entrar en el mercado internacional.

Otro aspecto realizado en este estudio fue el análisis de los países que componen la Comunidad Andina de Naciones, CAN, en donde se revisó además de la infraestructura existente, el sistema de comercio y el consumo interno de productos de parafina.

En el campo comercial, se realizó un plan de mercadeo, tomando como base el plan estratégico gerencial elaborado previamente, el cual permitió consignar acciones a corto y mediano plazo, dirigidas a penetrar en los mercados que componen el CAN.

Finalmente, se realizó un análisis financiero proyectado, con el propósito de evaluar financieramente el proyecto y tomar las decisiones de recursos y apalancamiento requeridas para este tipo de casos.

INTRODUCCIÓN

Con el objeto de reflexionar sobre las dificultades que tiene que afrontar una empresa con respecto a los retos de la globalización, cuando desea ampliar sus mercados al sector internacional en el marco de los acuerdos de integración de Colombia con Centro, Suramérica y el Caribe, se ha seleccionado un caso de estudio titulado “Plan Internacionalización de la fábrica San Carlos” dado que es de interés para los autores de este proyecto por tratarse de una empresa ubicada en la ciudad de Bucaramanga y de trayectoria regional y nacional.

Con la aparición del nuevo orden económico mundial, las empresas de los países en vía de desarrollo deben considerar los tratados y acuerdos internacionales como una oportunidad de ampliar la cobertura de su mercado, mediante la acción de las ventajas competitivas en el marco de una economía de mutuo crecimiento.

Conscientes de esta situación, las empresas de hoy entienden que deben entrar en el esquema prospectivo de la globalización, para lo cual se requiere inicialmente de la realización de un análisis interno que le permita mostrar resultados de la capacidad interna empresarial. Adicionalmente, se debe realizar un análisis externo que mostrará el panorama del mercado objetivo y el escenario económico en donde se desea actuar.

Este estudio se plantea bajo la estructura de análisis que consta de una etapa de diagnóstico interno de las capacidades de la empresa y las oportunidades que le ofrece el entorno; una formulación de estrategias llevada a un plan de acción para cumplir su objetivo de internacionalización, las cuales le permitan

recomendar sobre los ajustes y mecanismos de control que debe implementar para dar seguimiento a su plan.

El proyecto se desarrolló en el marco de las teorías sistémica y neoclásica, apoyadas en autores tales como: Michael Porter, Gerry Jonson, Charles Hill y autores de la teoría económica como: Nicola Minervini y George Yip entre otros.

Finalmente se concluyó que los productos San Carlos pueden tener mercado en los países de la Comunidad Andina, siempre y cuando realicen un plan de ajustes y mejoras en 5 años a su capacidad de producción, empaques y embalaje, organización administrativa para la exportación, capacitación del recurso humano y recursos de financiación.

1. REFERENTES TEÓRICOS Y CONCEPTUALES

1.1. ANTECEDENTES DE LA ECONOMÍA GLOBAL

Las transformaciones mundiales de fines de la década de los 80 y comienzos de la década de los 90 se gestaron en términos de:

- Cambios producidos por la evolución de un modelo económico “proteccionista” por uno de “apertura”.
- La desaparición del contexto de un mundo bipolar (USA / URSS).
- El surgimiento de tres mega bloques que dominan hoy la escena internacional (NAFTA, ASIA PACÍFICO y UNIÓN EUROPEA).
- El surgimiento de la globalización con sus aspectos positivos y negativos, dentro de los cuales se destaca el peso creciente de las compañías transnacionales, la internacionalización del sector financiero, la revolución de las comunicaciones y la reducción de costos de transporte que han consolidado el capitalismo transnacional encareciendo el costo de capital, limitando la demanda de mercados internos con exceso de producción que se ven avocados a exportar.

En el contexto de la globalización, las pequeñas y medianas empresas colombianas se han visto en la necesidad de evaluar sus potencialidades para competir en el sector externo, hecho por el cual empresas de diversos sectores han dado un viraje a su direccionamiento estratégico, comenzando a formular sus planes de internacionalización apoyados por entidades tales como Proexport

y el anterior Ministerio de Comercio Exterior, hoy Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. El Gobierno nacional estableció la Ley Marco de Comercio Exterior (Ley 7 de enero 16 de 1991) la cual tiene como criterios generales impulsar la internacionalización de la economía creando mecanismos que faciliten y simplifiquen los trámites que deben realizar las empresas que deseen exportar.

Además de esto Colombia ha avanzado en procesos de integración tales como acuerdos de complementación económica con Chile, Argentina y el Mercado Común del Caribe (CARICOM), armonización de arancel externo común con los países de la Comunidad Andina (Venezuela, Ecuador, Perú, y Bolivia) y tratados de libre comercio con Venezuela y México (G-3), así como Acuerdos de alcance Parcial con Panamá y Cuba y el Tratado de Libre Comercio que se encuentra en rondas de negociación con EE.UU entre otros.¹

Diferentes sectores de la economía colombiana han visto la oportunidad de ampliar sus mercados al sector externo dado que el consumo en el mercado nacional se encuentra limitado por los altos índices de desempleo (12,5% a Diciembre de 2004) e inflación (6% a 31 de Diciembre de 2004).²

Entre los estudios que se han realizado sobre el tema existe un convenio entre Proexport Colombia y la Universidad ICESI de Cali, cuyo objetivo es asesorar a las pymes en el proceso de elaboración de su plan exportador, camino a la internacionalización.

Este programa argumenta que cuanto más preparada esté la oferta exportable de nuestro país, habrá mayores ganancias, haciendo que nuestras empresas se fortalezcan y se conviertan en actores económicos estables.

¹ Guía para exportar en Colombia, Recuperado en septiembre 4 de 2004, del portal del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, www.mincomercio.gov.co.

² Departamento Administrativo Nacional de estadística (DANE)

El Programa Expopyme VI, que cuenta con la participación de empresas de todo el país, se encuentra finalizando la Fase I del Plan Exportador, donde se busca hacer un diagnóstico general de la empresa y del potencial exportador de la misma. Las empresas participantes son: La platería Ltda., Promoformas, Salud de los Andes, Frutos de la Tierra, Impadoc S.A., Toot, Laboratorios Dermanat, Industria Panificadora La Gitana, Servilab Ciolombia Ltda., Deportivas de Colombia, Balanzas de Colombia, Yemail Daphne S.A, Colombiana de Resistencias, Eternity C.I. S.A. y Pinturas, entre otras.³

1.2. EL PROBLEMA

En el año 2003, dada la crisis política de Venezuela que afectó la producción de petróleo y por ende la producción de parafina materia prima básica con la cual se fabrican las velas y veladoras, la empresa exploró la posibilidad de exportar a Venezuela parafina colombiana realizando desde ese entonces envíos a pequeñas fábricas de velas en ese país, que prefieren la parafina colombiana a la de Venezuela.

Esta exitosa experiencia llevó a los directivos de la empresa a pensar en explorar seriamente la posibilidad de abrir mercados en la Latinoamérica, específicamente con su línea de velas de consumo masivo y comercialización de parafinas o cualquier otro producto que pueda ser factible de exportar. Actualmente la empresa cuenta con su código exportador y posee una experiencia previa en exportación aunque ésta es de tipo pasivo, porque son negocios que se han dado con Venezuela sin mayor fuerza de ventas. Por esto, sus directivos tiene la visión de mercado a largo plazo, y expectativas razonables sobre la viabilidad de participar en un mercado externo.

³ Expopymes Icesi, Cali 2004

Es importante aclarar que el sector de velas del país está compuesto por pequeñas y medianas empresas en su gran mayoría con procesos de producción de tipo artesanal, sin experiencia exportadora; existen en Nariño, Bogotá y Pereira empresas de velas decorativas que tienen alguna experiencia en la exportación de este tipo de productos decorativos, mientras que no se conoce ninguna empresa productora de velas y veladoras de consumo masivo como Fábrica San Carlos que tenga esta característica.

La empresa desea realizar una investigación que permita establecer sus posibilidades de internacionalización aprovechando las posibilidades que brinda la integración con la Comunidad Andina, donde existe además una ventaja comparativa de cercanía geográfica con Venezuela, Ecuador, Perú y Bolivia, lo que permitiría una comercialización con bajos costos de transporte entre otras ventajas.

Se espera que esta investigación tenga un impacto regional en la medida que se logre estructurar, mediante la metodología de casos, un modelo pedagógico de análisis y reflexión sobre los retos, dificultades y procesos de afectan a una pequeña empresa colombiana que desea competir en mercados internacionales.

Dado que la Fábrica San Carlos es una empresa familiar de primera generación dedicada a la producción industrial de velas y veladoras de consumo masivo y a la comercialización de parafinas nacionales e importadas y que siente los efectos de la globalización, como cualquier empresa colombiana, ha tomado la decisión de buscar alternativas de comercialización de sus productos en el ámbito internacional dado que su mercado interno está enfrentando la siguiente problemática:

- El consumo de velas y veladoras se ha disminuido en los dos últimos años (2003-2004) en un 20% , en parte por el aumento de la electrificación rural y la proliferación de pequeñas empresas artesanales, que por tener carácter informal y no asumir los costos tributarios como el IVA; compiten el mercado detallista (tiendas y pequeños supermercados) en varias regiones del país.
- El margen de rentabilidad de la comercialización de parafinas se ha visto reducido por el surgimiento de nuevos competidores que han llegado a esta industria por la eliminación de barreras de entrada tales como capital de inversión e infraestructura de comercialización.

Para superar esta problemática la empresa debe diseñar las estrategias que le permitan internacionalizarse y extenderse a nuevos mercados, aprovechando los acuerdos existentes con la Comunidad Andina de Naciones.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General. Diseñar un Plan de Internacionalización para la fábrica San Carlos mediante el diagnóstico de sus capacidades internas y de las oportunidades que le ofrece el entorno, con el fin de formular las estrategias que le permitan abrir nuevos mercados en el sector externo aprovechando la integración de Colombia en la Comunidad Andina de Naciones

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa así como las oportunidades y amenazas de su entorno mediante la utilización de modelos de diagnóstico administrativo tales como cadena del valor y diamante estratégico, con el fin de establecer su capacidad exportadora y competitiva.

- Definir las acciones estratégicas que le permitirán a la fábrica San Carlos mejorar su competitividad y alcanzar sus metas de internacionalización mediante la formulación de un plan de acción
- Diseñar los mecanismos que le permitan a la empresa realizar un control sistemático de la ejecución del plan de internacionalización mediante la formulación de indicadores apropiados de gestión.
- Reflexionar sobre los retos que enfrenta una empresa local al internacionalizarse mediante el análisis de un caso real llamado “Velas SAN CARLOS”.
- Explorar las oportunidades de mercados que le ofrece la Comunidad Andina a los productos San Carlos, teniendo en cuenta que Colombia forma parte de este bloque de integración, además existe una identidad cultural y cercanía geográfica que hacen atractivo este mercado.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

El alcance de este proyecto se circunscribe a la empresa San Carlos, ya que es un estudio de tipo casual.

Dentro de las limitaciones del proyecto se establece la imposibilidad de definir una muestra poblacional ya que el alcance está limitado a un caso en particular.

Es importante aclarar que el estudio de las oportunidades de los productos San Carlos en mercados externos se limitará a los países de la Comunidad Andina: Venezuela, Ecuador, Perú y Bolivia.

1.5 MARCO REFERENCIAL

Cuando un negocio decide expandir sus mercados más allá de sus fronteras nacionales, tiene que internacionalizar su estrategia mercantil básica, lo cual conlleva elegir los mercados en los que pueda competir, a partir de identificar los atractivos, la competencia potencial y la manera como deberá adaptarse a un área geográfica más amplia⁴.

Para desarrollar una estrategia internacional la empresa San Carlos deberá superar las desventajas creadas por la globalización, así como planear la forma de obtener una eficacia mercantil y una ventaja competitiva a nivel externo mediante su plan de internacionalización. Según Minervini un Plan de Internacionalización debe realizarse a través de instrumentos tales como la lista de verificación (capacidad exportadora) y la evaluación de la competitividad organizacional.⁵

La evaluación de la capacidad exportadora de la organización implica la realización de un diagnóstico de capacidades para lo cual se utilizará el modelo de Cadena de Valor de Porter,⁶ que le permitirá entender la capacidad estratégica de la empresa San Carlos, tanto desde la perspectiva del ajuste como desde la extensión al ámbito internacional⁷.

Como las variables del mercado internacional son complejas, el plan de marketing local de cualquier empresa se queda corto, por lo cual se debe realizar un plan estratégico de mayor complejidad llamado plan de Internacionalización.

⁴ GEORGE S. YIP, Globalización, Estrategias para obtener una ventaja competitividad internacional, Norma, 1992, ISBN 958-04-2574-4.

⁵ MINERVINI, Incola. La ingeniería de la exportación, Mc Graw Hill, Tareas a tratar la cultura exportadora.

⁶ PORTER, Michael. Ventaja Competitiva. 18 ed. México: CECOSA, 1999.

⁷ GERRY Jonson – SCHOLLES , Kevan. Dirección Estratégica. 5 ed.. Prentice Hall, 2001.

El objetivo de realizar un plan de internacionalización para la fábrica San Carlos es permitir reducir al mínimo las decisiones subjetivas frente a los imprevistos, reduciendo los conflictos acerca de los objetivos a los cuales la empresa se dirige y aumentando la preparación de la empresa al cambio.

Para efectos del estudio de la complejidad del entorno se utilizará el modelo propuesto por Gerry Jonson y Kevan Scholes⁸ el cual consta de las siguientes etapas:

- Definición de la naturaleza del entorno

- Identificación de los principales elementos del entorno general que afectan la empresa;

- En el ámbito del entorno regional se da la etapa definida como el análisis del marco competitivo del sector donde se seguirá en modelo de las cinco fuerzas del sector industrial Porter, 1999⁹;

- Etapa de análisis de la posición competitiva de la organización, es decir, cuál es su posición en relación con su competencia .

En la primera etapa Auditoría de las influencias del entorno, se aborda el modelo de Análisis PEST propuesto por Jonson y Scholes,¹⁰ el cual identifica los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen en la organización.

Finalmente se utilizará el modelo de Diamante Estratégico propuesto por Porter en su libro “Ventaja competitiva de las naciones”,¹¹ con el objeto de analizar las

⁸ Ibid. pag. 20.

⁹ PORTER, Op. Citi.

¹⁰ GERRY, Op. Cit.

¹¹ PORTER, Op. Cit.

razones inherentes a cada país que hacen competitiva su industria. Al finalizar este análisis se establecerá si Velas San Carlos, por estar ubicada en Colombia, puede obtener una ventaja competitiva en el mercado global.

La presente investigación se fundamenta en conceptos tales como:

- **Plan de Internacionalización.** Entendido como un esquema producto de un diagnóstico organizacional que define ¿Dónde está la empresa? ¿A dónde quiere ir? y ¿Cómo llegar? a través de la formulación de estrategias y proyectos.
- **Lista de verificación.** Definida como la evaluación de la capacidad exportadora de la empresa.¹²
- **Plan de exportación.** Como un esquema detallado donde se definen las acciones preliminares, los objetivos de exportación, las estrategias de marketing, las oportunidades, los mercados.
- **Plan de acción** y los criterios de auditoría de exportación de una organización.

También se enfatiza en el Plan de acción la formulación detallada de las acciones, proyectos y resultados que una organización debe ejecutar en un tiempo determinado delimitando aspectos tales como responsabilidades y costos; y el diagnóstico estratégico, como una herramienta que permite establecer la situación de una empresa desde el punto de sus fortaleza, debilidades amenazas y oportunidades.¹³

¹² MINERVINI, Op. Cit.

¹³ HILL, Charles. W.L.. Negocios Internacionales. Mc Graw Hill, 2001, Traducción Berenice García Zolano.

Por último se tendrá el apoyo en definiciones tales como Estrategia, entendida como una acción que permite alcanzar un resultado favorable; y la Ventaja competitiva, entendida como una posición estratégica que obtiene una empresa cuando logra una mayor participación en el mercado, grandes utilidades y bajos costos de producción que lo llevan a ser el líder de un sector industrial.¹⁴

Para efectos del diagnóstico de oportunidades en mercados externos existe el concepto de Mecanismos de integración, que son acuerdos que firman dos o más países con el objeto de comercializar productos con garantías tales bajos aranceles, eliminación de barreras no arancelarias.

1.5.1 Un nuevo orden Internacional. A fines de la década de los 80 y comienzos de los 90 se presentaron transformaciones mundiales de tales como: el fin del mundo bipolar liderado por Estados Unidos y la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas, URSS; la globalización del comercio internacional frente a la consolidación de bloques regionales, la Ronda de Uruguay con sus negociaciones de 1987, y el surgimiento de nuevos centros de poder como la Unión Europea y Asia Pacífico con China a la cabeza.

La aceleración histórica es imparable y es evidente que los cambios que se producen cada día, van a seguir exigiendo de una imaginación renovada para que el orden económico internacional no se vea desbordado por la realidad cambiante. En los últimos años el mundo ha entrado en un proceso de rápida transformación, los cambios en los lineamientos políticos, en los sistemas económicos y en los valores sociales, llevan a un punto en que las naciones convencionales y el ordenamiento económico establecido a finales de la Segunda Guerra Mundial, son cada vez menos aplicables a los asuntos internacionales.

¹⁴ Gerry Op. Cit.

La disolución de los bloques políticos-militares de los países socialistas , la extensión y afianzamiento de la Comunidad Europea, junto a los cambios tecnológicos y el papel que asumen nuevos actores en la escena internacional, están produciendo cambios sustanciales, que harán entrar el mundo en un período con características diferentes.

Paralelamente a este proceso, se impone la opinión de que el denominado sistema de mercado y el orden social liberal instalado en Occidente, es la mejor forma de promover y guiar el desarrollo social (neoliberalismo).

Los cambios que están ocurriendo en el mundo abren nuevas perspectivas para la salida de la larga depresión en que ha estado inmersa la economía mundial. Desde los años 70 una serie de crisis la agobian: crisis del petróleo, monetaria y de la deuda externa, que han repercutido sobre la producción, los precios, el comercio y el empleo produciendo desequilibrios y rupturas en el funcionamiento de los mercados y en las instituciones, lo cual ha hecho cuestionar la vigencia del orden económico internacional establecido después de la Segunda Guerra Mundial.

Pero el hecho de que en el conjunto de los países industrializados se den las condiciones para su recuperación económica, que las innovaciones tecnológicas posibiliten índices de mayor productividad, que la disolución de los bloques político-militar y el avance de la democracia permitan afrontar el futuro con renovadas esperanzas, no quiere decir que todo esté resuelto.

1.5.2. Internacionalización de las empresas. La mayoría de las empresas que se deciden a internacionalizarse adoptan el viejo esquema de prueba y error. La decisión sobre qué y cuántos mercados abordar, cómo entrar en ellos, el tipo de organización a adoptar allí, son decisiones incrementales que requieren de análisis rigurosos de índole estratégica. Gran número de empresas encaran la

internacionalización como una manera de crecer, sin percatarse que vender en el exterior puede disminuir sus utilidades e implica riesgos que no se corren en el mercado nacional. Ser internacional resulta costoso, porque el objetivo no es ser más grande sino mejor.

Para compensar los costos de la internacionalización hay que agregar valor a la empresa. La meta de una empresa al ser internacional es obtener ventajas competitivas que le permitan superar a la competencia.

Por ello los directivos de una empresa al iniciar el proceso de internacionalización deben preguntarse:

- ¿Por el hecho de ser internacional, a la empresa le irá mejor?
- ¿Por el hecho de ser internacional va a mejorar la posición competitiva en el mercado?
- ¿Qué ventajas competitivas se pueden alcanzar al convertirla en una empresa internacional?

La respuesta a estas tres preguntas requiere de un detallado análisis. Las empresas que han sido exitosas tienen el mérito de visualizar desde el inicio del proceso las metas que esperan alcanzar por el hecho de ser internacionales. De este modo si al comienzo del proceso se tiene una clara visión de los objetivos o ventajas competitivas que se espera alcanzar, las decisiones para llegar a ellas no serán tomadas al azar, sino como resultado de un plan estratégico.

1.5.3. El proceso de internacionalización de la empresa. El entorno económico internacional es cada vez más dinámico y global y la progresiva integración de los mercados se refleja, de un lado en el enorme crecimiento del

comercio mundial en las últimas décadas del siglo XX y de otro en el auge de la inversión directa en el extranjero que creció también para esta misma época a tasas no previstas¹⁵.

La internacionalización en un entorno así parece ser cada vez más necesaria para las empresas nacionales. Sin embargo esta decisión depende de un concienzudo análisis si se quiere que sea acertada.

Ya se ha mencionado que investigaciones realizadas demuestran que tener visión de futuro y poseer predisposición al aprendizaje son dos características comunes a empresas que han logrado ser exitosas en su proceso de internacionalización. Para poder acceder más fácilmente a ellas se debe contar con un análisis y un plan estratégico del negocio.

Si se pretende ser internacionales, el objetivo es lograr ventajas competitivas, y son varias las que puedan alcanzarse con la internacionalización: eficiencia, flexibilidad, aprendizaje, prestigio y acompañamiento a los clientes.

EFICIENCIA. Esta tiene 3 fuentes principales de obtención: las ventajas comparativas, las economías de escala, y los sistemas propios.

Las ventajas comparativas no permiten hoy enfrentar el comercio internacional con una posición competitiva fuerte, pero permiten explotándolas a nivel mundial ofrecer eficiencia a la empresa.

- **Flexibilidad.** Las empresas pueden alcanzar una mejor posición competitiva al ganar flexibilidad a través de su expansión internacional. La primera forma de obtenerla es diversificando, lo cual reduce el riesgo geográfico al no depender ya

¹⁵ DAFT, Richard L. Teoría y diseño organizacional. 6 ed. Thomson Editores, 2000..

de un solo mercado. Además al operar en varios mercados puede defenderse mejor de la competencia pues ya no tendrá que hacerlo únicamente en su país de origen.

- **Aprendizaje.** El aprendizaje que las empresas desarrollan en los mercados externos es otra fuente importante de ventajas competitivas, pues allí se conocen otras ideas y otras innovaciones sobre productos, servicios, distribución, marketing, publicidad, entre otros, que solo compitiendo allí se pueden aprender. Además las empresas siempre podrán ser más competitivas si están en los mercados más exigentes.

- **Prestigio.** Para una empresa ser internacional le da prestigio y valor de cara a sus clientes que aprecian aquellos productos ya referenciados en los mejores mercados. No se puede competir en el contexto internacional en vinos si el producto no está en los mejores restaurantes de las capitales europeas.

1.5.4. Proceso de entrada a la internacionalización¹⁶. Únicamente cuando la empresa tiene claridad acerca de las ventajas a alcanzar a través de la internacionalización, puede empezar a responder los dilemas estratégicos:

- **Mercados.** A cuál mercado se dirige primero, es una decisión en la cual no se puede dejar llevar por la moda o para la selección de los competidores. Tampoco puede basarse únicamente en el resultado del análisis de variables como: tamaño del mercado, aranceles y barreras arancelarias, costos de fletes, nivel de competencia, impuestos, entre otros.

Frente a la decisión de cómo es mejor hacerlo, si avanzando gradualmente en el proceso, a partir de ingresar primero en un país y posteriormente en otros, de

¹⁶ Ibid..

nuevo es crucial saber qué ventaja competitiva se busca y con qué recursos se cuentan para tomar dicha decisión.

Si la empresa busca aprendizaje, la gradualidad es aconsejable; si busca exportar volumen y lograr economías de escala puede ser mejor la entrada simultánea en varios países para llegar rápidamente al tamaño eficiente.

• **Estrategias.** La empresa dispone de una variedad de estrategias o modos de incursionar en otros países. Los más conocidos son:

- Exportaciones
- Inversión directa para iniciar o compra de empresa
- Joint Venture o coinversiones con socios locales o extranjeros
- Licencias
- Mediante franquicias, contratos de administración y/o de producción

La estrategia debe definirse sobre la base de la meta o ventaja competitiva que se va a obtener siendo internacional. Con frecuencia se observa que la estrategia elegida por las empresas es copiada de otras empresas del sector o responde al aprovechamiento de una oportunidad coyuntural que se cree no volverá a repetirse.

La estrategia debe obedecer al objetivo pretendido por la empresa: Si se busca economías de escala para alcanzar un tamaño mínimo eficiente lo más lógico pareciera ser exportar. Si se pretende amortizar los altos costos de investigación y desarrollo de productos y no se tiene interés o no existe la posibilidad de entrada a mercados externos, lo más apropiado pareciera ser conceder licencias por tecnología a otros fabricantes. Cuando el mercado de destino escogido sea más grande que el de origen, complejo en sus prácticas comerciales y de distribución, costumbres y hábitos de consumo diferentes, obstáculos tributarios,

y una burocracia estatal significativa, lo mejor será para acceder al mercado conseguir un buen socio local y realizar un Joint Venture.

- **Organización.** La naturaleza de la ventaja competitiva que se busca lograr mediante la internacionalización determina el tipo de organización a asumir.

Si la empresa busca aprovechar su Know How aplicándolo en otros países, lo más lógico sería durante la primera etapa del proceso enviar personal formado en casa y una vez transferida la tecnología y desarrollada la capacitación se opta por el personal local. Si la empresa busca penetrar a otro país básicamente para aprender de él y de sus competidores y diversificar el riesgo teniendo allí una buena base, lo más recomendable para abrirse paso en el mercado sería contar con una subsidiaria autónoma, gerenciada por una persona con perfil empresarial, emprendedora y conocedora del mercado. Si la empresa lo único que pretende es exportar a un país, sin penetrar demasiado en él, lo más lógico es centralizar las decisiones en la casa matriz y tener en el mercado escogido un gerente con perfil de administrador.

- **Visión de futuro y predisposición al aprendizaje.** Anteriormente se mencionaron dos características de las empresas que lograban éxito en el terreno internacional, una de ellas la visión de futuro, la cual se ha venido tratando, y la otra la predisposición al aprendizaje.

Si bien es cierto que una empresa que cuenta con una visión clara de sus objetivos estratégicos y de las ventajas competitivas que espera alcanzar siendo internacional, está menos propensa a cometer errores, es indudable también que no todo es previsible desde el inicio y que la empresa en su proceso de internacionalización, inevitablemente sufrirá tropiezos y cometerá errores. Lo importante es que estos sean una lección aprendida, que no sea patrimonio de unos pocos individuos de la organización y que le permitan a ésta avanzar,

añadiendo nuevas capacidades en un proceso en espiral donde el eje central es el aprendizaje.

1.5.5 Competitividad global

- **Aumento de la competencia.** El aumento de la competencia y la dispersión del poderío económico entre países es el resultado de múltiples factores. Uno de ellos, la eclosión de la competencia comercial que conduce a que especialmente en los Estados Unidos, la mayor parte de la producción interna esté sujeta a la competencia de compañías establecidas en el exterior.

En el caso del Japón, la nueva regulación de la administración estatal con los grandes grupos empresariales, para definir y promover industrias de tecnología avanzada; además limitando y seleccionando lo que entra al mercado japonés a la vez que se fomentan las incursiones al mercado externo son brotes proteccionistas que alteran el equilibrio de los mercados. De esta manera Japón busca conseguir ventajas estratégicas que consoliden su posición y debiliten las restantes.

La dinámica de la competencia industrial-comercial, los cambios en la estructura económica-financiera junto a las innovaciones en la organización de la producción (producción flexible de alto volumen en ventaja sobre la producción en serie) han dado como resultado un reordenamiento en la escala jerárquica de las naciones. El debilitamiento en lo económico del papel hegemónico de Estados Unidos y paralelamente el fortalecimiento del Japón y de los países de la Unión Europea, con las tensiones que ello comporta, se traduce en discrepancias respecto a las políticas comerciales y financieras así como al reparto de sus áreas de influencia, de forma que se aumentan los costos y se reducen los beneficios de Estados Unidos como gestor del sistema.

Las discrepancias de las políticas financieras se vienen dando desde la década de los setenta. La necesidad de diferentes países de hacer frente a los problemas económicos internos, para recuperar su estabilidad financiera y alcanzar ritmos de crecimiento sostenido, provocó entre ellos, la aplicación de medidas comerciales proteccionistas. A esto se une el auge de los acuerdos comerciales regionales, abandonándose el multilateralismo y sustituyéndolo por el bilateralismo, con el consiguiente deterioro del GATT.

Frente a esta regionalización solo cabía una mayor apertura del comercio mundial, fundamentada en el principio de la no discriminación y extendiendo el proceso de globalización en el seno de una comunidad internacional renovada, es decir que fomente la cooperación entre naciones bajo los principios de solidaridad y libertad. En este sentido la creación de la Organización Mundial de Comercio (OMC) en 1995 es un buen augurio.

1.6 LA APERTURA ECONOMICA Y LA MODERNIZACION DE LA ECONOMIA COLOMBIANA

A partir de la década de los 90, Colombia entró en un proceso de apertura Económica donde se dieron los siguientes eventos¹⁷ :

- El 29 de octubre de 1990, el CONPES (Consejo de Política Económica y Social) aprobó el programa de apertura económica.
- El 6 de noviembre de 1990, el Consejo Directivo de Comercio Exterior en desarrollo del programa de apertura económica, decidió el desmonte de las Regulaciones Cuantitativas a las importaciones, que actuaban como mecanismo de protección de la producción nacional.

¹⁷ Informe Monitor. Creando la Ventaja Competitiva de Colombia. Resumen Ejecutivo. Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo. Cámara de Comercio de Medellín. Mayo de 1994.

- El 11 de diciembre de 1990, el Consejo Nacional de Política Aduanera adoptó el arancel que regiría hasta septiembre de 1991 y el cronograma de la Reforma Arancelaria para el trienio 1991 – 1994.

Antecedentes. Desde 1985 el Gobierno Betancourt aceptó de los organismos internacionales el compromiso de adoptar una política de liberación comercial, cuando apenas había transcurrido un año de la implantación de estrictos controles y restricciones de la apertura comercial de los años 80 (Gobierno de Turbay). Este compromiso es sin duda uno de los principales asumidos por el país en las últimas décadas con las entidades rectoras de las finanzas en el mundo, Fondo Monetario Internacional y Banco Mundial.

Desde entonces se inició la adopción de medidas de liberación de las importaciones, pero muy lentas y tímidas. A medida que Colombia gestionaba créditos internacionales, el Banco Mundial fue endureciendo su posición, sobretudo en el terreno del comercio exterior, de suerte que las condiciones derivadas de la negociación del crédito JUMBO del Gobierno de Betancur se hicieron más perentorias para los créditos CONCORDE y CHALLENGER del Gobierno de Barco. No es de extrañar entonces que concluidas las negociaciones del crédito Challenger durante el segundo semestre de 1988, se iniciara por parte del Gobierno y con la supervisión del Banco Mundial, el programa de Apertura Económica.

Al presentarse dentro del Gobierno diversas inquietudes sobre la estrategia a seguir en el programa de apertura, se acordó con el Banco que ésta sería gradual y acompañada de un proceso de reestructuración industrial. El mismo Banco Mundial canalizó hacia el país una donación de 2 millones de dólares de Japón para realizar un estudio de reestructuración sectorial de la industria: automotriz, siderúrgica, textiles, confecciones, cuero y calzado; además de algunos subsectores agropecuarios como frutas, verduras, lácteos y maderas.

Los estudios concluyeron a mediados de 1989, a la par que el Gobierno acordaba las políticas de apertura con el Banco por medio de un documento, en que éste se comprometía a gestionar 150 millones de dólares para financiar la reestructuración industrial.

Sin embargo las urgencias del momento creadas por la situación de inseguridad interna y el desbarajuste del Pacto Cafetero, obligaron al gobierno a aplazar la decisión y a dejarla en manos de la siguiente administración. Sin embargo el Banco continuó presionando y tuvo eco en el equipo económico del gobierno, partidario de las tesis neoliberales, como fórmula mágica para la cura de todos los males económicos. De suerte que a comienzos de 1990, el CONPES¹⁸ dio vía libre a la elaboración de un programa de apertura económica. Esta decisión se tomó sin tener en cuenta a los gremios económicos y la sociedad civil.

1.6.1 La apertura económica. El gobierno de Gaviria en su plan de desarrollo "Plan de Economía Social" planteó un vigoroso programa de modernización de la economía, con el fin de superar los obstáculos estructurales al crecimiento económico y crear las condiciones necesarias para mejorar las condiciones requeridas del empleo e ingreso y elevar los niveles de bienestar de la población. Para lograr este propósito se adelantaron múltiples acciones de política económica relacionadas con:

- Mejoramiento de la gestión pública.
- Readecuación de la infraestructura de servicios relacionada con el sector productivo.
- Fortalecimiento del sector financiero.

¹⁸ Comisión Nacional de Política Económica y Social.

- Estímulo a la inversión productiva.
- Desarrollo de la capacidad productiva nacional.
- Racionalización del comercio exterior.

Los resultados que de estas medidas iniciales permitieron establecer las condiciones necesarias para avanzar en el proceso de modernización de la Economía Colombiana.

1.7 LA COMPETITIVIDAD DE LA ECONOMIA COLOMBIANA¹⁹

La competitividad es uno de los interrogantes claves que tiene que resolver el país en los primeros diez años de este nuevo siglo.

La competitividad no es la tasa de cambio de un país, no proviene de la balanza comercial, ni de la tasa de crecimiento o de la tasa de empleo. Estas son condiciones que afectan la competitividad, pero no son las determinantes para que Colombia sea competitivo o no.

¿Qué debe hacer Colombia? Colombia es una economía con más del 70% de su base exportadora constituida exclusivamente por recursos naturales, lo cual es muy alto y peligroso, pues su ventaja proviene únicamente de los factores básicos de producción. Esta ventaja comparativa debe tornarla en competitiva. Hay que observar el panorama completo para saber de donde viene la competitividad. Esta no viene como ya se dijo de la nación que es hogar, depende de la excelencia en las funciones; funciones dentro de las empresas que les permitan ser las mejores del mundo para desarrollar las operaciones, la

¹⁹ "Informe Monitor. Creando la Ventaja Competitiva de Colombia. Resumen Ejecutivo". Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo. Cámara de Comercio de Medellín. Mayo de 1994.

distribución, el manejo financiero, el acceso a los mercados internacionales, la logística, entre otros.

Para lograr desarrollar un proceso de este tipo se necesitan dos cosas fundamentales. En primer lugar, la última ventaja de cualquier mercado proviene del conocimiento y el aprendizaje. Todo el mundo está adquiriendo el mismo tipo de tecnología, por lo que agrega valor a la competencia es conocer el uso y aplicación de dicha tecnología. Entonces las compañías deben dedicarse al aprendizaje continuo, entenderlo como una inversión, si quieren construir un futuro mejor.

En segundo lugar, el otro gran reto consiste en desarrollar un diálogo constructivo entre el gobierno y el sector privado. Tanto el gobierno como las empresas deben reconocer sus defectos y saber en que no son buenos. Lo importante es que el gobierno entienda como puede en forma limitada tomar medidas que ayuden a que las industrias líderes sean competitivas a nivel mundial. Igualmente es importante que el gobierno entienda cuáles son las cualidades y defectos de la comunidad de negocios, y que los empresarios sean conscientes de ello. A través de esta claridad, de este conocimiento, esta conciencia mutua podrá tomarse una acción más efectiva.

1.8 EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES EN COLOMBIA

En 1978 el 84% de las exportaciones colombianas se basaba en recursos naturales y para 1991 la cifra había descendido al 71%, lo cual indica que la tendencia marcha en dirección correcta, pero se sabe que esta es una economía basada principalmente en los recursos primarios. Analizando las exportaciones se observa que todas las que están por encima de 300 millones de dólares anuales se basan en recursos naturales y no hay nada en ellas que muestre grandes exportaciones con participación de mano de obra calificada o uso de

tecnologías avanzadas. En las exportaciones entre 60 y 300 millones ocurre igual, con excepción de las exportaciones de impresos y publicaciones²⁰. Lo que se ve es una abrumadora dependencia en exportaciones de las ventajas comparativas en los recursos naturales de Colombia.

A partir de 1991 la economía se diversificó, es más compleja y ha empezado a exportar productos "más inteligentes" como artes gráficas, petroquímicos, metal metálicos y se están desarrollando ventajas en textiles y confección. Es decir ya se exportan elementos que requieren mayor atención dentro del ciclo de mejoramiento y que acarrear mayores riesgos y exigen de mayor capital para su exportación.

El informe Monitor presentó en 1993 un diagnóstico sobre la competitividad de la economía nacional. Tomó los primeros 1600 segmentos de la producción y entre los primeros 50 en términos de valor de sus exportaciones estaban el café seguido por el petróleo y el carbón. A partir de los 1600 segmentos se clasificaron las exportaciones en 16 categorías entre las que se destacaron:

- Una categoría de metales y materiales, liderada por el ferro níquel y el carbón.
- Categoría de petróleo y químicos, donde se destacan el poli estireno, polivinilcloruro, polipropileno y petróleo.
- Categoría de alimentos y bebidas, en la que están el café, los bananos y el azúcar.
- Categoría de textiles y confección, en la que se encuentran vestidos y maletas de cuero.

²⁰ "Informe Monitor. Creando la ventaja competitiva de Colombia. Resumen Ejecutivo". En: Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo. Cámara de Comercio de Medellín. Mayo de 1994

- Categoría de entretenimiento y tiempo libre, encabezado por las flores, los libros animados y las artes gráficas.

Según la Revista Dinero, de Febrero 15 de 2006, las exportaciones colombianas se incrementaron en el año 2005 en 18.9% con respecto al 2004, llegando a 21.187 millones de dólares según estadísticas del DANE. Adicionalmente las importaciones totalizaron 19.799 millones de dólares, lo que muestra una balanza comercial favorable al país de 1.388,2 millones de dólares.

Las exportaciones tradicionales -petróleo, café, carbón y ferroníquel-, registraron un crecimiento del 26,6 % en el 2005, con un total de 10.365 millones de dólares. Asimismo, las exportaciones no tradicionales tuvieron un crecimiento del 12,2 %, cerrando el 2005 en 10.822 millones de dólares.

El intercambio comercial colombiano tuvo un superávit en el 2005 con Estados Unidos, Venezuela, Ecuador y Perú. EEUU se mantuvo como primer comprador de productos colombianos, al adquirir el 40% de las exportaciones de Colombia, por valor de 8.479 millones de dólares. El intercambio con EEUU, país con el que Colombia está negociando un Tratado de Libre Comercio, favorece a la economía colombiana en 2.815 millones de dólares

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La fábrica de Velas “**San Carlos**” nace en Bucaramanga el año 1978 como una empresa familiar que constaba de una pequeña infraestructura de producción compuesta por una máquina de fabricación de velas acanalas, lo que significó una innovación para su época dado que en la región no existía sino una sola empresa llamada Velas El Divino Niño que poseía una planta de producción tecnificada.

En el año 1978 el sector velero del país estaba compuesto por un gran número de microempresas caseras que fabrican velas y veladoras manualmente mediante el sistema de inmersión y secado.

La trayectoria de crecimiento de la empresa se ha caracterizado en tres etapas de desarrollo estratégico con las siguientes características:

Etapa Empresarial (1978 a 1995). Desde su creación hasta 1982 la estrategia básica de la empresa fue el posicionamiento de las velas acanalas en el contexto regional y por ende la supervivencia en el mercado; lo que significó largas horas de trabajo familiar y un control personalizado sobre la producción por parte del propietario y su esposa, quienes se preocupaban por atender personalmente a los clientes y verificar la calidad de los acabados y empaques de las velas. Esto les permitió establecer estándares de producción y un mayor control de costos que les permitió generar las utilidades para crecer en infraestructura.

Es así como en 1987 la empresa construye con recursos propios su primera planta de producción de 1000 mt cuadrados, con bodegas y oficinas propias las cuales se ubicaron en la cra. 16 #16–104, en el sector que hoy se conoce como El Rocío (vía al terminal de transportes de Bucaramanga). En la actualidad ese sector es considerado la zona velera y parafinela de Bucaramanga dado que después de 1996, cuando la empresa perdió sus instalaciones por un incendio, abrió en este sitio un almacén de venta al detal de parafina y velas teniendo gran éxito y acogida por los clientes. Esta estrategia la imitaron otros fabricantes de velas artesanales quienes aprovechando el efecto sombrilla del líder; abrieron pequeños locales alrededor del almacén de productos SAN CARLOS. Después de estos hechos la empresa trasladó su producción y bodegas al Parque Industrial de Bucaramanga en el sector de Chimitá, donde cuenta con un área de 3000 metros cuadrados y moderna maquinaria de producción, empaque y transporte.

Como lo cita Daft²¹ cada etapa de crecimiento empresarial está en marcada en la superación de una crisis, aunque en este caso se considera que la empresa no ha superado en su totalidad la crisis “necesidad de liderazgo”; lo que representa una debilidad en los planes de largo plazo, específicamente en lo referente al relevo generacional. A futuro la empresa deberá ajustar su estructura organizacional para el crecimiento continuo y profesionalizar su planta administrativa.

Etapas de colectividad (1996 – 2003). Se considera que la empresa podría clasificar parcialmente en esta etapa ya que aunque no posee departamentos formales de mercadeo y contabilidad; si posee una visión clara de sus objetivos de crecimiento y sus empleados se identifican con la misión. En la fábrica San Carlos sus miembros se sienten parte de un cuerpo colectivo siendo la

²¹ Daft L. Richard, Teoría y diseño organizacional, sexta edición , Thomson editores, 2000.

comunicación y el control informales. La crisis de esta etapa es la necesidad de delegación y al igual que la crisis de la etapa anterior no ha sido superada.

En una eventual internacionalización la organización deberá aprender a delegar teniendo que capacitar y formar personas que puedan asumir retos y tomar decisiones, lo que implica adoptar sistemas de control técnico y de gestión.

La fábrica San Carlos cuenta con una trayectoria de 27 años en el mercado nacional, con una planta de producción de 1.000 mts cuadrados ubicada en el Parque Industrial de Bucaramanga y una infraestructura para la producción, empaque y transporte de 1.500 toneladas de parafina mensuales, representadas en la producción de velas y el empaque de parafinas.

2.2 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

La empresa actualmente ofrece el siguiente portafolio de productos cada uno de los cuales pertenecen a tres unidades estratégicas de negocios:

- **Fabricación de velas y veladoras**

Figura 1. Velas y veladoras fábrica San Carlos



Esta unidad estratégica de negocio se maneja de forma independiente desde el punto de vista financiero, pero contablemente está consolidado a las demás actividades de la empresa.

- **COMERCIALIZACIÓN DE PARAFINA**

Figura 2. Productos San Carlos

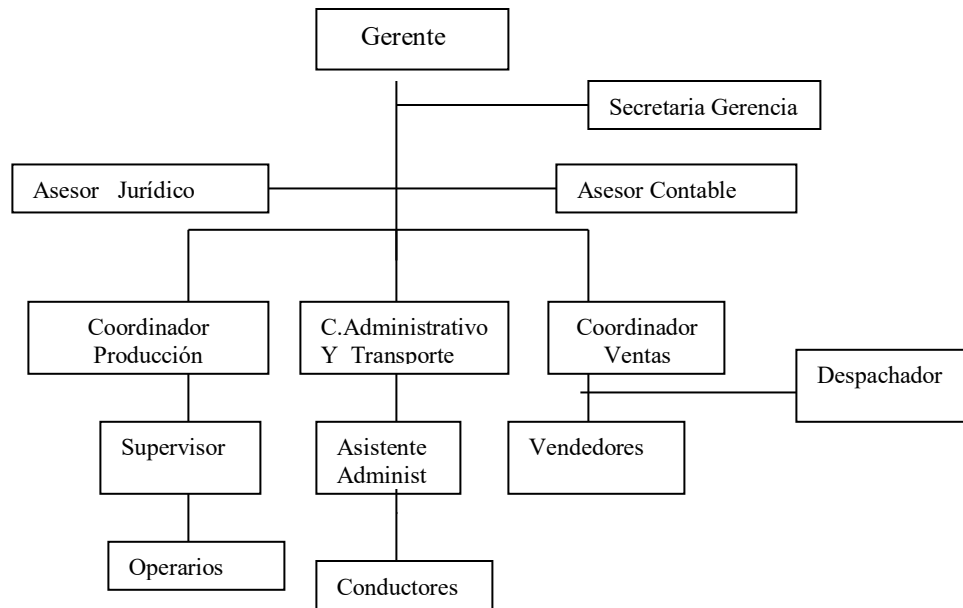


Esta actividad consiste en comprar parafina líquida en ECOPEPETROL empacarla en bultos de 25 kilos y comercializarlos en el oriente Colombiano.

Transporte especializado de productos líquidos – a granel y pasajeros. Además en la empresa presta servicio de transporte especializado de productos líquidos a altas temperaturas tales como azufres, asfaltos y parafinas mediante tracto camiones tipo tanque, afiliados a Copetran. Actualmente la empresa incursiona en el transporte de pasajeros.

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Figura 3. Estructura organizativa Fábrica San Carlos



Su estructura organizativa es de tipo funcional, con 5 niveles jerárquicos, tramo de control gerencial estrecho y autoridad centralizada en el gerente propietario.

La estructura organizativa de la empresa, según la cita Richard Daft,²² es de tipo mecánica; caracterizada por tener una coordinación centralizada y capacidad limitada de procesamiento de información; este tipo de estructura es característico de empresas con tareas sencillas y repetitivas como la fabricación de velas y empaque de parafina.

²² Daft L. Richard, Teoría y diseño organizacional, sexta edición , Thomson editores, 2000.

Las áreas funcionales son: producción, administración y ventas. No existen departamentos contable y de mercadeo formalmente establecidos lo que representa una debilidad en el momento de ampliar sus operaciones en el ámbito internacional.

Actualmente la empresa cuenta con 12 operarios de planta, 4 conductores, un supervisor, dos secretarios, un despachador y dos profesionales que realizan las funciones de coordinación de ventas, producción y administrativo. Al ser una empresa de tipo familiar, el cargo de gerente es ocupado por su fundador, Carlos Alberto Rueda y las demás funciones operativas son coordinadas por dos de sus hijos de profesión administrador de empresas y abogada.

Entre los operarios y conductores se encuentran familiares en tercer y cuarto grado, así como amigos o conocidos de la familia.

2.4 ANALISIS DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

De acuerdo a datos históricos, la empresa ha mostrado un comportamiento de capacidad de producción acorde a las necesidades del mercado. En el cuadro 1 se ilustra la producción de velas y comercialización de parafina en los últimos tres años.

Cuadro 1. Volumen de producción y comercialización de los productos San Carlos

Año	Velas (toneladas)	Parafina (toneladas)
2003	633	2190
2004	692	2320
2005 (a oct.)	386	2479

Fuente: Fábrica San Carlos

2.4.1 Análisis de los productos. En la línea de velas de consumo masivo existen los siguientes productos

- Velas lisas

Empaques de 100 y 240 unidades

- Velas acanaladas

Empaques de 100 y 240 unidades

- Parafina nacional Media y Liviana

Empaque bultos de 25 kilos

- Veladoras

Empaques de 12 unidades

Figura 4. Veladoras



Figura 5. Ceras parafinicas



2.4.2 Descripción del producto. Las ceras parafínicas o sencillamente parafinas, son una mezcla de hidrocarburos saturados (enlaces sencillos entre carbonos) de cadena lineal, cuyo peso molecular oscila entre 320 y 560 y presentan consistencia sólida a temperatura ambiente. Se obtiene a partir de fracciones de la destilación al vacío de crudo reducido (fondos de la destilación atmosférica) con rango de destilación entre 350 y 650 °C, las cuales se someten a procesos de dilución con solvente, enfriamiento regulado, cristalización y filtración para separar las parafinas de los aceites. (ver ficha técnica anexo A)

USOS

La principal aplicación de las parafinas es la manufactura de velas y productos relacionados. En menor proporción se utilizan para la fabricación de cera para pisos, papeles parafinados, fósforos, vaselinas, recubrimiento de alimentos y otros usos industriales.

2.5 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA FABRICA SAN CARLOS

Para definir el modelo de negocio de la fábrica San Carlos se utiliza como marco teórico el planteamiento de Treacy y Wiennseman²³ el cual propone 3 modelos de negocios, a saber :

- **Los Negocios cuya estrategia es el liderazgo en productos:** caracterizados por tener procesos flexibles e innovadores con un alto nivel de empoderamiento, dominio de nichos de mercado “muy selectivos” donde el precio no es diferencial . En este modelo de negocio se generan altos niveles de rentabilidad y generalmente los productos tienen ciclos de vida muy cortos.
- **Los Negocios cuya estrategia es la intimidad con el cliente:** caracterizados por tener procesos flexibles a la medida y gustos del cliente, nichos de mercado exclusivos con altos márgenes de rentabilidad; en este modelo de negocio la atención y el servicio al cliente son más importante que el precio que debe pagar por él.

²³ Treacy Michael, Wiserman, Fred. La disciplina de los líderes del mercado. Editorial Norman, Bogotá, Colombia. 1995.

- **Los Negocios cuya proposición de valor es la excelencia operacional:** caracterizados por tener procesos estandarizados con producción masiva y bajo margen de rentabilidad unitaria. El cliente en este modelo es altamente sensible al precio.

A este modelo de negocio pertenece la fábrica San Carlos, cuyos clientes son altamente sensibles al precio de tal forma que el margen de utilidad se da por volumen de ventas. El proceso de fabricación de las velas y el empaque de la parafina es estandarizado y centralizado, siendo el aspecto fundamental de la eficiencia operacional la rapidez en la fabricación y entrega de los productos.

De acuerdo con información obtenida en entrevista al gerente propietario de la fábrica San Carlos (Anexo D), quien lleva 27 años en el sector, se encontraron los siguientes factores claves de éxito para la industria velera en Colombia:

- Costos de producción (materias primas)
- Modernización tecnológica en manufactura de procesos
- Infraestructura de distribución y mercadeo
- Capital de trabajo.
- Sistemas de calidad

Esta información es fundamental para realizar el diagnóstico técnico de las competencias, fortalezas y debilidades de la empresa ante un eventual plan de internacionalización.

Adicionalmente los factores claves de éxito de la industria velera y parafinera en el país, permitirán definir con mayor claridad ¿Qué es valor para el cliente?; y lo más importante, realizar un diagnóstico que permita evaluar la generación de valor de la empresa.

2.6 ANALISIS DE GENERACION DE VALOR DE LA FABRICA SAN CARLOS

Figura 6. La cadena de valor genérica



Fuente: PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva. 18 ed. México: CECSA, 1999.

La cadena de valor genérica de la fábrica San Carlos, proporciona un diagnóstico de los procesos claves para la generación de valor al cliente y la definición de la ventaja competitiva.

2.6.1 Definición de valor agregado para los clientes de Fábrica San Carlos.

Después de realizar encuesta telefónica (Anexo E) a 40 clientes de los productos San Carlos, teniendo como criterio que ellos son quienes están en mayor contacto con la empresa, pueden expresar con mejor precisión las expectativas en el futuro cercano sobre los cambios en que debe incursionar la fábrica. Finalmente se concluyó que el máximo valor para el cliente de los productos de la empresa está representado en las siguientes expectativas:

- Rapidez entrega (mínimo 8 días)

- Precio vs costo
- Calidad de los productos, representada en las velas como duración del alumbrado y en la parafina en cuanto a rendimiento y maleabilidad para trabajar.

La empresa podrá desarrollar su ventaja competitiva si está en capacidad de brindarle a sus clientes este máximo valor.

Eslabones verticales de la cadena de valor de la fábrica San Carlos. Es la relación existente entre la cadena de valor de ECOPETROL en la producción de parafinas y la cadena de valor de los productos San Carlos, es decir, si ECOPETROL para su producción, automáticamente la fábrica San Carlos se ve obligada a interrumpir su producción, debido a que existe un monopolio de oferta de materia prima.

Con respecto a la actividad de apoyo, la empresa posee una infraestructura sólida en su gestión administrativa, la cual obedece a la experiencia y tradición en el mercado de la parafina, velas y veladoras. Cuenta con un recurso humano idóneo que le permite realizar las actividades operativas y administrativas con efectividad. La empresa se ha preocupado por mantenerse al día en tecnología de punta, con el fin de ser competitivos en los mercados actuales. Así mismo, el suministro de la materia prima se realiza exclusivamente con ECOPETROL.

En cuanto a las actividades primarias de la cadena del valor, la logística interna que se realiza en el proceso de producción, contempla los movimientos desde la materia prima hasta la planta de producción, finalizando el proceso con un producto terminado y ubicado en bodega. La logística externa, está determinada mediante los despachos a distribuidores mayoristas a nivel local y regional. Adicionalmente la empresa tiene un grupo de vendedores que continuamente visitan los clientes actuales y potenciales.

La perfecta coordinación de los eslabones verticales del proveedor y el fabricante como en este caso, reducen el costo de inventario de materias primas de la empresa fabricante y aumentan la diferenciación.

La ventaja competitiva de la fábrica San Carlos está definida por:

- La optimización de la logística interna y producción lo que se refleja en un bajo costo especialmente en la comercialización de la parafina.
- La coordinación de la logística externa y el servicio lo que se refleja en la reducción del costo e inventarios y aumento de la diferenciación.

2.7 DIAGNÓSTICO DE PROCESOS CORPORATIVOS

Según Humberto Serna,²⁴ los siguientes son los procesos estratégicos: modelo de dirección, gestión de alianzas estratégicas, principios corporativos, direccionamiento estratégico y la gestión de calidad y medio ambiente, los cuales actúan como marco de referencia para toda la organización.

La fábrica tiene fortalezas en el modelo de dirección ya que como lo menciona Eduardo Soto Pineda,²⁵ aunque no posee una planeación estratégica detallada, si tiene una visión estratégica del entorno y de sus propias capacidades liderada por el gerente propietario.

Los demás procesos corporativos son áreas de oportunidad. La empresa deberá desarrollar competencias y habilidades para realizar alianzas estratégicas en

²⁴ SERNA GÓMEZ Humberto . Gerencia Estratégic. 8 ed. 3R ediciones, 2003.

²⁵ SOTO PINEDA, Eduardo, DOLAN, L Simon, Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales . Thomson editores, 2003.

países de la Comunidad Andina que le permitan de una forma efectiva implementar su plan de internacionalización.

- **Diagnóstico de procesos vitales - Fábrica San Carlos.** Estos procesos son definidos como logística interna, logística externa, gerencia de clientes, procesos de producción, comercialización y servicio postventa.

A lo largo de 27 años la fábrica San Carlos ha desarrollado competencias en la logística interna, específicamente en la planeación de la demanda y el almacenamiento. En el caso de la parafina los pedidos se programan de acuerdo a la urgencia del cliente logrando reducir a 24 horas el empaque de 30 toneladas; contados desde la entrega del producto en la refinería de ECOPETROL en Barrancabermeja hasta el secado y almacenaje en la planta de Chimitá Bucaramanga, logrando manejar con efectividad el hecho de disponer de poco espacio de almacenaje.

Respecto a la gestión de compras, la empresa debe mejorar buscando nuevos proveedores cuya cadena de valor esté enlazada con los tiempos y procesos de la fábrica.

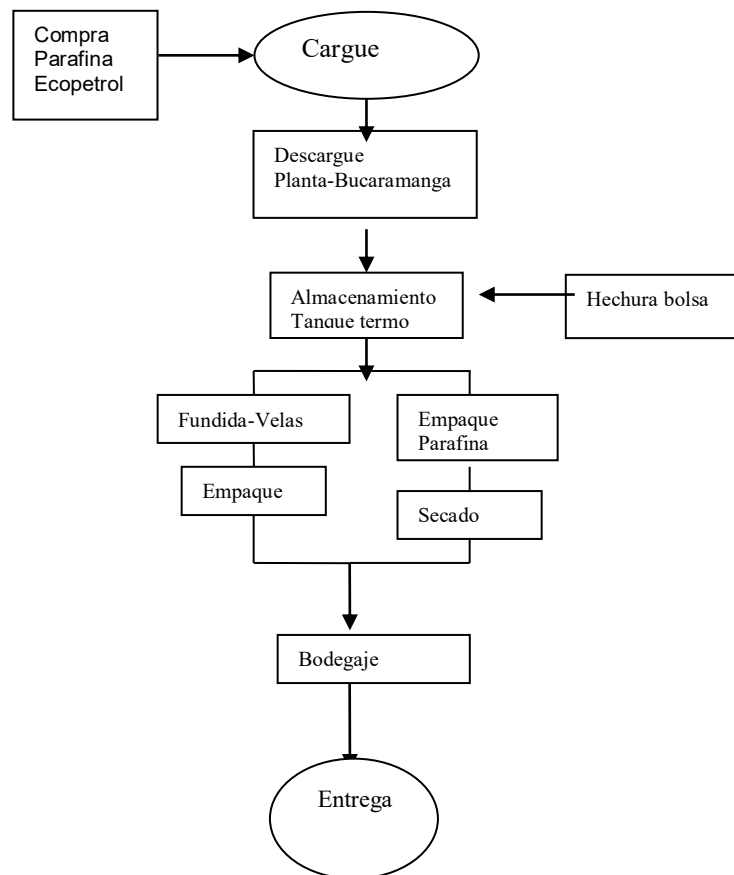
La logística externa en el mercado nacional, específicamente su eficiencia operacional sobre canales de distribución en el caso de la parafina, refleja gran capacidad en la medida que la empresa cuenta con un equipo de 5 tracto camiones y 2 furgones para hacer entregas en todo el país; esto sería favorable en el caso del mercado venezolano y ecuatoriano ya que los costos y tiempos de entrega serían un factor controlado por la empresa.

2.8 EL PROCESO DE PRODUCCIÓN

En lo referente a la gerencia de clientes (marketing relacional), comercialización y servicio postventa, la empresa debe mejorar sus competencias tanto en el mercado nacional como en el internacional.

En el proceso de producción existen etapas compartidas entre la fabricación de las velas - veladoras y el empaque de parafina, como lo describe el diagrama de proceso de producción.

Figura 7. Proceso de producción de velas y veladoras de la fábrica San Carlos



2.8.1 Diagnóstico de procesos de Apoyo - fábrica San Carlos . Los procesos de apoyo administrativos y operativos de la empresa son los siguientes: administración de recursos humanos, administración de bienes y servicios, administración de recursos financieros, administración de sistemas de información, tecnología y comunicación, investigación y desarrollo. En conclusión, si la empresa desarrolla su capacidad para generar valor a sus clientes nacionales realizando los ajustes pertinentes en sus áreas de oportunidad, estará fortaleciéndose con una respuesta sólida para enfrentar los nuevos desafíos del cambio de la internacionalización, es decir al entrar los productos San Carlos a mercados de la Comunidad Andina estará entrando en un nuevo negocio, lo que le significa distraer recursos para conseguir ventajas competitivas a nivel internacional descuidando el mercado nacional.

La definición clara del modelo de negocio de la fábrica San Carlos y de su cadena de valor permitirá sugerir el diseño de una estructura organizacional acorde con la estrategia de internacionalización.

2.8.2 Análisis situación financiera. La empresa desde el punto de vista financiero, ha presentado utilidades en tendencia creciente en los últimos años (ver cuadro 2), demostrando así la estabilidad en sus negocios y la confianza en el sector financiero. Este aspecto de rentabilidad le permitirá desarrollar estrategias de comercialización internacional, que se mencionan en capítulo 3.

Cuadro 2 Estado de resultados de la fábrica San Carlos

	Año 2004	Año 2003	Año 2002
VENTAS	5,605,480,000	5.113.784.000	3.267.460.715
Menos: COSTO DE VENTAS	4,653,012.000	4.246.889.000	2.510.569.000
UTILIDAD BRUTA	952,468,000	866.895.000	756.891.715
Menos: Gastos	703,324,000	691.298.000	596.680.859
Administración y Operación	703,324,000	691.298.000	596.680.859
Más: Otros Ingresos	21,099,721	20.273.000	17.757.887

	Año 2004	Año 2003	Año 2002
Utilidad por Exposición a la Inflación	21,099,721	20.273.000	17.757.887
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	270,243,720	195.870.000	177.968.743
Menos: Gastos Financieros	47,524,000	45.696.000	49.969.028
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	222,719,720	150.174.000	127.999.715
Imporrenta	60,535,220	40.824.000	33.463.000
UTILIDAD NETA	162,184,500	109.350.000	94.536.715

Fuente: Fábrica San Carlos

Cuadro 3. Balance General de la fábrica San Carlos

	Año 2004	Año 2003	Año 2002
ACTIVO			
DISPONIBLE			
Bancos	43.772.295	89.672.527	14.800.458
Deudores	227.090.883	144.387.367	90.309.262
Inventarios	338.944.000	234.184.162	0
Total Disponible	609.807.178	468.244.056	105.109.720
ACTIVOS FIJOS			
Bienes Raíces	96.747.000	92.652.000	44.759.500
Flota y Equipo de Transporte	503.569.925	500.237.314	802.285.000
Menos: Depreciación Acumulada	(83.607.954)	-83.607.954	-137.051.640
Total Activos Fijos	516.708.971	509.281.360	709.992.860
OTROS ACTIVOS			
Inversiones	68.181.834	75.431.577	5.324.001
Anticipos a Proveedores	71.383.000	0	0
Total Otros Activos	139.564.834	75.431.577	5.324.001
TOTAL ACTIVO	1.266.080.983	1.052.956.993	820.426.581
PASIVO			
Obligaciones Financieras	388.755.996	379.040.161	354.386.839
Proveedores	14.252.132	40.261.476	30.262.295
Impuestos por Pagar	12.585.346	3.446.000	
Acreedores Varios	254.313.484	143.384.000	43.489.210
Total Pasivo Corriente	669.906.958	566.131.637	428.138.344
TOTAL PASIVO	669.906.958	566.131.637	428.138.344
PATRIMONIO			
Capital Personal	596.174.025	486.825.356	392.288.237
Total Capital Personal	596.174.025	486.825.356	392.288.237
TOTAL PATRIMONIO	596.174.025	486.825.356	392.288.237
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.266.080.983	1.052.956.993	820.426.581

Fuente: Fábrica San Carlos

2.8.3 Índices financieros. Para conocer más detalladamente la situación financiera de la empresa, es necesario realizar un análisis de los índices financieros, que permitirán evaluar el comportamiento del negocio en los últimos años.

Cuadro 4. Índices financieros

Índice	Fórmula	Año 2002	Año 2003	Año 2004
Razón corriente	Activo corrientes / Pasivo corriente	0.245	0.827	0.910
Prueba Ácida	Activo corriente – invent. / Pasivo corriente	0.245	0.404	0.413
Rentabilidad Activo	Utilidad neta / Activos de operación	0.133	0.185	0.211
U.A.I/patrimonio	U.A.I / patrimonio	0.326	0.308	0.373
U.A.I.I / activos	U.A.I.I / activos	0.2169	0.1860	0.2134
Pas.Tot./Act.Tot.	PasivoTotal / ActivoTotal	0.5218	0.5376	0.5291
U.A.I. / Intereses	U.A.I. / Intereses	3.561	4.2863	5.6864

Fuente: Fábrica San Carlos

2.8.4 Análisis de los indicadores financieros

- Los indicadores de liquidez: la razón corriente muestra que por cada peso que la empresa debe tiene un respaldo efectivo en el corto plazo que ha mejorado pasando de 0.24 en el 2002 a 0.9 el 2.004.
- La prueba ácida muestra un comportamiento similar a la razón corriente pasando de 0.245 en el 2002 a 0.413 en el 2004.
- La rentabilidad sobre el activo muestra una tendencia creciente del 2002 al 2004; es decir que por cada peso que la empresa tiene invertidos en activos de operación se está generando una utilidad de 0.133 en el año 2002 y 0.211 en el 2004.

- U.A.I / patrimonio. El objetivo de este indicador es determinar el margen de utilidad que genera la actividad empresarial, en este caso la empresa tiene un margen de utilidad de 0.326 en el 2002 y 0.373 en el 2004.
- El índice de endeudamiento muestra 0.521 en el 2002. y 0.529 en el 2004. Lo cual indica que la empresa tiene un moderado nivel de endeudamiento, dándole la oportunidad de endeudarse para financiar su plan de internacionalización.

Analizando tanto los estados financieros como los indicadores se observa que la utilidad general del negocio esta en el rango del 2.5% cifra relativamente normal para el promedio de la industria, donde que se produce y comercializa a nivel de economías de escala lo cual compensa este bajo margen.

Los pasivos de la empresa son la mitad de los activos, es decir un 50% de ellos son patrimonio liberado, constituyéndose en una fortaleza dado que gran parte de la infraestructura de producción como máquinas, equipos, vehículos y edificios son propios.

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO GERENCIAL

3.1 PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico de la fábrica San Carlos, se realizará mediante la obtención de información interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la misma, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro.

Este proceso consiste en responder a las siguientes preguntas²⁶: “¿A dónde queremos ir?, ¿Dónde estamos hoy?, ¿A dónde debemos ir?, ¿A dónde podemos ir?, ¿A dónde iremos?, ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?”. El plan estratégico que se va a desarrollar seguirá tres grandes etapas que son: formulación de estrategias, ejecución de estrategias y evaluación de estrategias.

Mediante un esquema sencillo, se puede establecer el objetivo de la administración estratégica de la fábrica San Carlos de la siguiente manera:

Figura 8. Proceso esquemático de administración estratégica.



Fuente: Los autores del proyecto

²⁶ FRED, David. La Gerencia estratégica. Serie empresarial. Bogotá: Legis, 1993

De acuerdo a la figura 8, el proceso de análisis estratégico se divide básicamente en tres grandes componentes: el análisis del ambiente interno llamado perfil de capacidad interna, PCI y el análisis del ambiente externo llamado perfil de oportunidades y amenazas del medio, POAM. El segundo componente es la implantación de las estrategias resultantes de ese análisis y por último, se evalúan los resultados estratégicos que se han diseñado en cada uno de los pasos anteriores.

En la primera etapa se establece la visión, misión y un análisis interno y externo que permite identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, lo cual lleva a los autores de este proyecto a fijar objetivos y estrategias para su logro.

En la segunda etapa, se moviliza el recurso humano de la empresa, hacia la ejecución de las estrategias planteadas y aceptadas. Para esta ejecución se debe llevar a cabo las actividades de fijación de metas en cada una de las áreas.

La última etapa relacionada con la evaluación de las estrategias, la empresa va midiendo y evaluando los resultados y a su vez retroalimentando el proceso de planeación.

Aunque la empresa no posee una planeación estratégica formal, sí posee una visión y misión compartida por sus colaboradores y liderada por su propietario quien con un gran conocimiento de su negocio ha logrado sostenerse y crecer durante 27 años.

Visión. Para el año 2007 seremos una empresa líder en la fabricación y comercialización de productos a base de parafina, con altos niveles de productividad y rentabilidad, maximizando la eficiencia en costos y

distinguiéndonos por ser líderes en la tecnología; lo que nos permitirá llegar a nuevos mercados en el ámbito internacional.

Misión. Somos una empresa del sector industrial santandereano dedicada a la fabricación de velas de consumo masivo y a la comercialización de parafinas. Estamos comprometidos con el desarrollo del departamento mediante la creación de empleo y generación de bienestar para nuestros colaboradores, bajo el principio de la innovación y el mejoramiento continuo.

3.1.1 Cómo afecta la situación del entorno a la fábrica San Carlos. Como se analiza en el capítulo 1, el contexto de la globalización y las limitaciones ha obligado a las pequeñas y medianas empresas colombianas a evaluar sus potencialidades para competir en el sector externo, hecho por el cual empresas de diversos sectores han dado un viraje a su direccionamiento estratégico, comenzando a formular sus planes de internacionalización apoyados por entidades tales como Proexport y el Ministerio de Comercio Exterior. El Gobierno nacional estableció la Ley Marco de Comercio Exterior (Ley 7 de enero 16 de 1991) la cual tiene como criterios generales impulsar la internacionalización de la economía creando mecanismos que faciliten y simplifiquen los trámites que deben realizar las empresas que deseen exportar.

La fábrica San Carlos por ser una PYME y una empresa familiar tienen grandes posibilidades de internacionalizarse por ser como lo cita Soto Pineda²⁷ “una respuesta sólida para enfrentar la internacionalización” dada su flexibilidad, fuerza y libertad para ajustarse rápidamente a los cambios además por el prestigio social que está alcanzando la imagen del empresario latinoamericano.

²⁷ SOTO PINEDA, Op. Cit.

3.2 ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

- **Listado de oportunidades**

- Tratados bilaterales y multilaterales de Colombia
- Ubicación geográfica
- Telecomunicaciones y globalización de la información.
- Cliente distinguido en el sector.

- **Listado de amenazas**

- Pocos proveedores de materia prima.
- Situación social del país
- Tasa de cambio de divisas
- Políticas internacionales

- **Listado de fortalezas**

- Tecnologías de producción
- Posicionamiento de marca
- Infraestructura de transporte
- Flexibilidad organizacional
- Condición de empresa familiar
- Contar con personal comprometido con la empresa.
- Good will ganado con el tiempo.
- Infraestructura propia.

- **Listado de debilidades**

- Capacidad subutilizada de producción
- Baja profesionalización del personal
- Infraestructura administrativa inadecuada

- Falta de procesos control de calidad y certificación ISO
- Falta capital de trabajo o financiamiento
- Falta de tecnologías de información
- Estilo de dirección centralizado
- Planeación estratégica escasa
- Visión a corto plazo
- Estructuras financieras inadecuadas
- Poca atención a los mercados internacionales.
- La no existencia de un plan de mercadeo.
- Baja implantación en sistemas de seguridad industrial.

• **Calificación y análisis de los factores externos.** Para realizar la calificación de los factores mencionados anteriormente, se tomó como referencia el modelo que presenta el autor Humberto Serna, en el cual le asigna en primera instancia una ubicación de acuerdo a la posición en importancia. Por ejemplo, en el listado de oportunidades, los autores de este proyecto, junto con el gerente de la empresa determinaron que la oportunidad más importante es: Tratados bilaterales y multilaterales de Colombia; en segundo orden de importancia se ubicó la estabilidad en el índice de precios al consumidor y así sucesivamente hasta terminar cada listado.

OPORTUNIDADES	Calificación
- Tratados bilaterales y multilaterales de Colombia	4
- Ubicación geográfica	3
- Telecomunicaciones y globalización de la información.	1
- Cliente distinguido.	2
TOTAL OPORTUNIDADES	10

AMENAZAS	Calificación
- Pocos proveedores de materia prima	4
- Situación social del país	5
- Tasa de cambio de divisas	3
- Políticas internacionales	2
- Situación social del país	1
TOTAL AMENAZAS	15

En el cuadro 5 se presenta la clasificación de los factores externos y la ponderación de cada uno de ellos.

Cuadro 5. Clasificación de los factores externos

FACTOR	PONDERADO	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS
OPORTUNIDADES			
Tratados bilaterales y multilaterales de Colombia	4/10 = 0.4	4	0.16
Ubicación geográfica	3/10 = 0.3	4	0.12
Telecomunicaciones y globalización de la información.	1/10 = 0.1	3	0.3
Oferta restringida	2/10 = 0.2	3	0.6
TOTAL OPORTUNIDADES			1,18
AMENAZAS			
Pocos proveedores	4/15 = 0.266	2	0.53
Situación social del país	5/15 = 0.333	2	0.66
Tasa de cambio de divisas	3/15 = 0.2	1	0.2
Relaciones de política intencional	2/15 = 0.133	1	0.133
Orden publico	1/15= 0.06	1	0.06
TOTAL AMENAZAS			1,58
TOTALES	1.00		2.76

Fuente: Autores del proyecto

Los valores registrados en la clasificación son tomados de acuerdo al modelo de planeación estratégica presentada por el autor Humberto Serna²⁸, donde se indica que si la oportunidad se percibe como alta se le dará un valor de 4 en la clasificación, si es baja se le dará un valor de 3; si la amenaza se percibe como alta se le da valor de 1 y si es baja se la da un valor de 2, de estos valores se toma el máximo y el mínimo, obteniéndose 2.5 como ponderado.

De igual manera, si la fortaleza es percibida como alta en su impacto, se le da el valor de 4, si es baja, se le da un 3; si la debilidad es percibida como alta en su impacto, se le da el valor de 1, si la misma es baja, se le da un 2.

3.2.1 Interpretación del resultado

- El promedio de la empresa se encuentra en 2.76 muy por encima del promedio general que es 2.5; valor que resulta de promediar el valor mínimo que es 1 más el valor máximo que es 4, según el modelo que establece Humberto Serna.
- La oportunidad más alta proviene de la variable, oferta restringida con una suma significativa de 0.6
- No hay subfactor de amenazas relevante, sino una sumatoria significativa de 1.58, no siendo éste muy representativo para la estabilidad de la empresa

²⁸ SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica

3.3 CALIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS

Cuadro 6. Clasificación de los factores internos

FACTOR	PONDERAD O	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS
FORTALEZAS			
Tecnologías de producción	8/36 = 0.222	4	0.888
Posicionamiento de marca	7/36 = 0.194	4	0.776
Infraestructura de transporte	4/36 = 0.111	3	0.333
Flexibilidad organizacional	2/36 = 0.055	3	0.165
Condición de empresa familiar	1/36 = 0.027	3	0.081
Contar con personal comprometido con la empresa.	3/36 = 0.083	4	0.332
Good will ganado con el tiempo.	5/36 = 0.138	3	0.414
Infraestructura propia	6/36 = 0.166	4	0.664
TOTAL FORTALEZAS			2,85
DEBILIDADES			
Capacidad de producción	13/91 = 0.142	1	0.142
Baja profesionalización de personal.	5/91 = 0.054	2	0.108
Infraestructura administrativa inadecuada	4/91 = 0.043	2	0.086
Falta de procesos control de calidad y certificación ISO	12/91 = 0.131	1	0.131
Falta capital de trabajo o financiamiento	9/91 = 0.098	1	0.098
Tecnologías de información	11/91= 0.12	1	0.12
Estilo de dirección centralizado	10/91 = 0.109	1	0.109
Planeación estratégica escasa	3/91 = 0.032	2	0.064
Visión a corto plazo	8/91 = 0.087	1	0.087
Estructuras financieras inadecuadas	7/91 = 0.076	2	0.152
Poca atención a los mercados internacionales	2/91 = 0.021	2	0.042
La no existencia de un plan de mercadeo.	6/91 = 0.065	2	0.130
Baja implantación en sistemas de seguridad industrial.	1/91 = 0.010	2	0.020
TOTAL DEBILIDADES			1,29
TOTALES	1.00		4.14

Fuente: autores del proyecto

Interpretación de resultados:

- El promedio de la empresa se encuentra en 4.14, siendo un valor superior al promedio general de 2.5, lo cual favorece para el propósito de la empresa efectuar la exportación.

- Aunque se observa que la empresa presenta más debilidades, la calificación total de 1,29, muestra un valor crítico en el análisis interno. Con esto se reafirma la necesidad de mejorar los aspectos internos de la fábrica.

3.4 MATRIZ DOFA

Una vez obtenida la matriz del perfil de oportunidades y amenazas del medio y el perfil de capacidad interna, se procede a elaborar la matriz DOFA en donde se establecen las estrategias combinadas de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El proceso de administración estratégica a través del análisis DOFA ayuda a la empresa en la toma de decisiones y acciones que se requieren para que sea competitiva y obtenga rendimientos superiores al promedio. La información estratégica relevante, que proviene de los análisis de los ambientes interno y externo, es necesaria para elaborar estrategias efectivas, convirtiéndose en un requisito indispensable para lograr los resultados deseados de competitividad estratégica.

El proceso de administración estratégica que se realizará en esta empresa, servirá para que se adapte a las condiciones de un mercado en constante cambio y conforme con una estructura competitiva que evoluciona de manera continua.

En este diseño de administración estratégica se hace hincapié en el hecho de que las acciones que se toman para lograr y mantener la competitividad estratégica, exigen lo mejor del gerente y empleados, en un ambiente de mejoramiento continuo.

Cuadro 7. DOFA FABRICA SAN CARLOS

	<u>DEBILIDADES</u>	FORTALEZAS
	<p>D1 Capacidad de producción</p> <p>D2 Baja profesionalización de personal.</p> <p>D3 Infraestructura administrativa inadecuada</p> <p>D4 Falta de procesos control de calidad y certificación ISO</p> <p>D5 Falta capital de trabajo o financiamiento</p> <p>D6 Tecnologías de información</p> <p>D7 Estilo de dirección centralizado</p> <p>D8 Planeación estratégica escasa</p> <p>D9 Visión a corto plazo</p> <p>D10 Estructuras financieras inadecuadas</p> <p>D11 Poca atención a los mercados internacionales</p> <p>D12 La no existencia de un plan de mercadeo.</p> <p>D13 Baja implantación en sistemas de seguridad industrial.</p>	<p>F1 Tecnologías de producción</p> <p>F2 Posicionamiento de marca</p> <p>F3 Infraestructura de transporte</p> <p>F4 Flexibilidad organizacional</p> <p>F5 Condición de empresa familiar</p> <p>F6 Contar con personal comprometido con la empresa.</p> <p>F7 Good will ganado con el tiempo.</p> <p>F8 Infraestructura propia.</p>
<u>AMENAZAS</u>	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS FA
<p>A1 Pocos proveedores</p> <p>A2 Situación social del país</p> <p>A3 Tasa de cambio de divisas</p> <p>A4 Relaciones de política intencional</p> <p>A5 Orden publico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganizar las áreas de la empresa que participan en el plan de internacionalización (D2, D3, D13, A4). • Desarrollar un plan de mercadeo dentro del escenario económico actual (D8, D9, D10, A2, A4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar junto a otras empresas, las asociaciones sectoriales que posean infraestructuras comerciales para las conexiones del mercado externo. (F1, F2, F3, F7, A2, A4) • Operar contractualmente a través de agentes distribuidores o compañías comerciales. (F1,F2,F3,F4,A4)
<u>OPORTUNIDADES</u>	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS FO
<p>O1 Tratados bilaterales y multilaterales de Colombia</p> <p>O2 Ubicación geográfica</p> <p>O3 Telecomunicaciones y globalización de la información.</p> <p>O4 Oferta restringida</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar alianzas con empresas extranjeras a fin de comercializar en sus mercados. (D6, D7, D8, D9, D10, O1,O2,O3) • Fortalecer la estructura administrativa, aplicando las teorías modernas administrativas. (D3, D4, D6, D8, O3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el prestigio de la empresa para posicionar el producto en el CAN. (F1,F2,F3,O1,O2,O3) • Capacitar al recurso humano en nuevas tecnologías de producción. (F4,F6,O1,O2,O3)

Fuente: Los autores

3.5 DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS

Cuadro 8. Desarrollo de las estrategias

ESTRATEGIAS	ACCIÓN	METAS	RECURSOS	COSTO (\$)
Desarrollar un plan de mercadeo dentro del escenario económico actual	Contratar un asesor para hacer el estudio de mercados.	Posicionar el portafolio de productos en el término de un año.	Asesor externo	5.000.000
Capacitar al personal operativo en nuevas tecnologías de producción, embalaje y empaque	Contratar con el SENA un programa de capacitación nuevos sistemas de producción , embalaje y empaque	Capacitar a todo el personal operativo en el término de tres meses	SENA	2.000.000
Reorganizar las áreas de la empresa que participan en el plan de internacionalización.	Realizar una redistribución de planta, optimizando recursos	Realizar el layout en las áreas asignadas, en un mes	Planos, mano de obra directa	2.000.000
Aprovechar el prestigio de la empresa para posicionar el producto en el CAN.	Contratar publicistas especializados en productos de consumo masivo	Aumentar la participación en el mercado en un 10% el primer año.	Material publicitario	2.000.000
Utilizar junto a otras empresas, las asociaciones sectoriales que posean infraestructuras comerciales para las conexiones del mercado externo.	Visitar a ACOPI para obtener información sobre las empresas exportadoras del sector	Realizar la primera exportación en el primer semestre del año 2006	Documentos legales exigidos para exportar.	500.000
Fortalecer la estructura administrativa, aplicando las teorías modernas administrativas.	Elaborar los indicadores de gestión, que se plantean en este capítulo.	Crear por lo menos 4 indicadores de gestión en el próximo año.	Tableros de control	500.000
Operar contractualmente a través de agentes distribuidores o compañías comerciales.	Visitar proexport para establecer contacto con agentes distribuidores	Realizar la primera exportación en el primer semestre del año 2006	Documentos legales exigidos para exportar.	500.000
Fomentar alianzas con empresas extranjeras con el fin de comercializar en sus mercados.	Visitar los países del CAN para firmar contratos comerciales.	Firmar al menos un contrato comercial en el primer semestre de 2006	Documentos legales exigidos para exportar	10.000.000

Fuente: Los autores

3.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA “FÁBRICA SAN CARLOS”

- Ofrecer al cliente en el corto plazo, productos de excelente calidad con precios acordes a la situación económica del país, manteniendo un crecimiento anual igual al PIB.
- Aumentar en un 10% las ventas mensuales de velas y veladoras a partir del año 2006.
- Establecer anualmente programas de capacitación en todas las áreas, con el fin de fortalecer el recurso humano en temas de comercio internacional, calidad y servicio al cliente.
- Crear un sistema de indicadores de gestión que le permita evaluar en cuatro (4) años la actividad de la empresa.

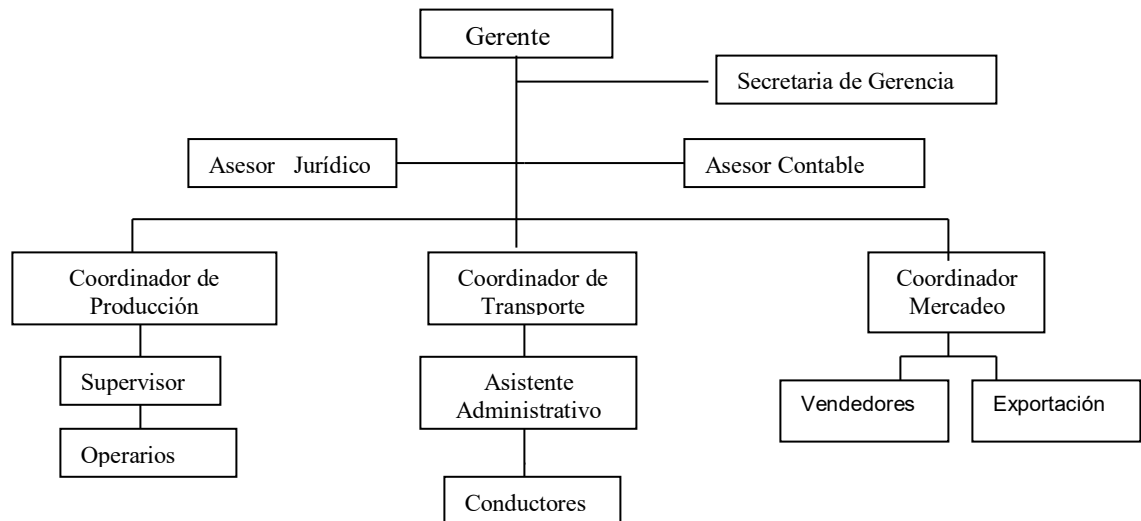
3.7 POLÍTICAS

- Los reclamos de garantía por productos no conformes por los clientes, serán sustituidos de inmediato.
- La fábrica San Carlos siempre comprará materias primas de alta calidad para obtener un óptimo producto final.
- La empresa mantiene comunicación recíproca directa y permanente con los clientes a fin de suministrar un producto de la mejor calidad que satisfaga plenamente sus necesidades y expectativas.

3.8 REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA

La empresa se encuentra en una etapa Doméstica²⁹, caracterizada por atender únicamente el mercado nacional con estructura organizativa centralizada en el gerente propietario. Es por esto que se recomienda ajustar la estructura organizativa creando una departamentalización Divisional por productos y servicios como se muestra en la figura 9; cada división la constituirá las unidades estratégicas de la empresa Transporte y producción (de velas y parafinas), apoyadas por la división funcional de Mercadeo, la cual tendrá funciones de ventas nacionales y coordinación de exportaciones subcontratando con entidades externas la gestión aduanera de fletes, divisas y nacionalización de mercancías, de tal manera que al realizar los procesos de negociación con otros países se tenga claridad sobre los términos de los contratos que existen para este tipo de casos. Se consideró recomendar este tipo de estructura por ser flexible y de bajo costo de funcionamiento, adecuado para esta empresa. Esta estructura también es adecuada para la estrategia inicial de la fábrica de comercializar sus productos a través de distribuidores en el país destino.

Figura 9. Estructura organizacional propuesta



Fuente: Autores

²⁹ DAFT . Op. Cit.

3.9 ÍNDICES DE GESTIÓN

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados y éstos se expresan en índices de gestión.

Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

Analizando la fábrica San Carlos se hace necesario establecer algunos índices de gestión mínimos, que sirvan para medir las actividades del día a día y así poder evaluar tanto la gestión administrativa como la operativa.

Los indicadores de gestión que se proponen para la Fábrica San Carlos, aunque son de gestión interna, tienen repercusión en el contexto de exportación de los productos, pues del control de los aspectos operativos, productivos y administrativos, depende los resultados de calidad organizacional y por consiguiente el posicionamiento en el mercado externo.

3.9.1 Índices de impacto causales. Son aquellos factores internos o externos que generan satisfacción o insatisfacción que afectan la rentabilidad, así como la competitividad.

Para el caso de la fábrica San Carlos, se diseñaron los siguientes índices:

$$\text{Índice de productos defectuosos} = \frac{\text{Total productos defectuosos}}{\text{Total producción mensual}} \times 100$$

Objetivo: medir el nivel de productos defectuosos.

Unidad de medida: porcentaje.

Periodicidad del registro: diario.

Toma de datos: los operarios serán los encargados de anotar en un formato especial los productos defectuosos de cada día.

Cuadro 9. Hoja de datos para productos defectuosos

FECHA	CANTIDAD	TIPO DE PRODUCTO	OBSERVACIONES
TOTAL MES			

Fuente: Los autores

$$\text{Índice de reclamos de clientes} = \frac{\text{Número de reclamos en el mes}}{\text{Número de clientes atendidos en el mes}} \times 100$$

Objetivo: medir el nivel de reclamos de los clientes con respecto al total de productos entregados.

Unidad de medida: porcentaje.

Periodicidad del registro: diario.

Toma de datos: los vendedores serán los encargados de anotar en un formato especial la cantidad de clientes que hacen reclamaciones cada día.

Cuadro 10. Hoja de datos para reclamos de los clientes

FECHA	CANTIDAD	TIPO DE PRODUCTO	OBSERVACIONES
TOTAL MES			

Fuente: Los autores

$$\text{Índice de despachos} = \frac{\text{Total de productos despachados en el mes}}{\text{Total producción mensual}} \times 100$$

Objetivo: medir el nivel de despachos mensual

Unidad de medida: porcentaje.

Periodicidad del registro: diario

Toma de datos: el jefe de bodega será el encargado de registrar mensualmente los productos despachados.

Cuadro 11. Hoja de datos para despacho

FECHA	CANTIDAD PROGRAMADA	CANTIDAD DESPACHADA	OBSERVACIONES
TOTAL DÍA			

Fuente: Los autores

3.9.2 Índices de gestión operativos. Son aquellos que se producen en áreas específicas, las cuales se acomodan a las características estructurales de la empresa.

Para el caso de la fábrica San Carlos, se diseñaron los siguientes índices operativos:

$$\text{Productividad en mano de obra} = \frac{\text{Total producción en el mes}}{\text{Total horas de trabajo en el mes}} \times 100$$

Objetivo: medir productividad en mano de obra.

Unidad de medida: porcentaje.

Periodicidad del registro: diario.

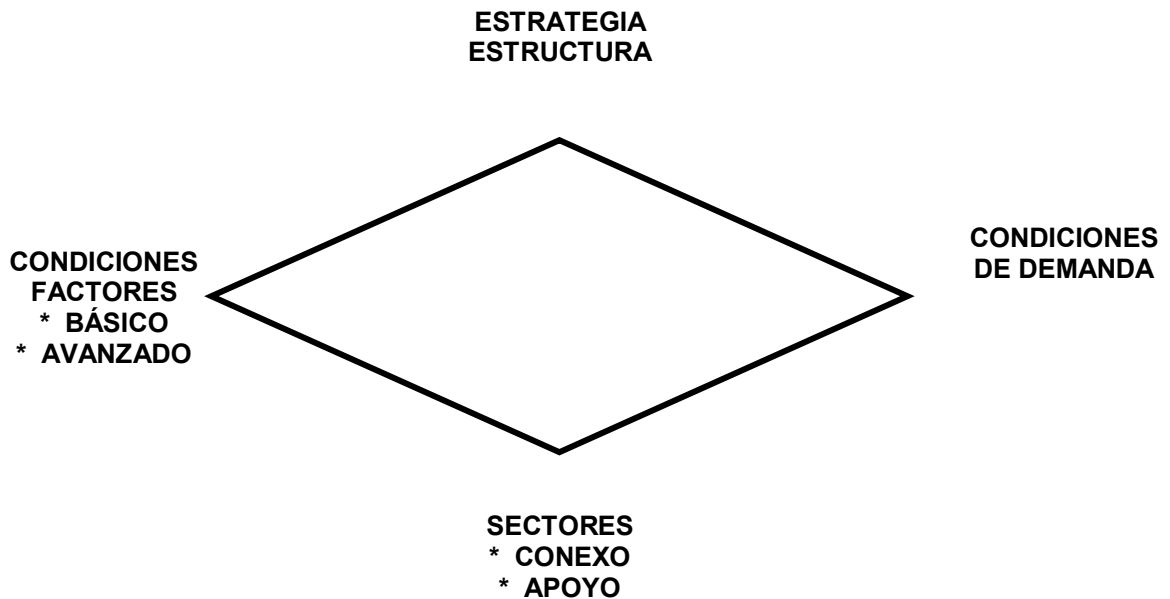
Toma de datos: los operarios registran el tiempo en horas día de producción.

Cuadro 12. Hoja de datos de producción y horas de trabajo

FECHA	No UNIDADES PRODUCIDAS	HORAS DE TRABAJO	OBSERVACIONES
TOTAL			

Fuente: Los autores

3.10 ANÁLISIS DEL DIAMANTE ESTRATÉGICO DE LA FÁBRICA SAN CARLOS



ESTRATEGIA ESTRUCTURA

Falta de posicionamiento de marcas propias en los mercados internacionales.

Condiciones favorables para entrar en el mercado Venezolano por los tratados del CAN y G3.

Posicionamiento de la calidad competitiva de la parafina de ECOPETROL en el mercado Venezolano.

Modalidad de exportar la parafina en crudo o en productos finales.

Existencias de rivalidad local.

CONDICIONES DE FACTORES

- **Básico**

Localización geográfica en frontera.

Mano de obra no calificada. Falta de instituciones que ofrezcan capacitación técnica al personal de la fábrica.

Sector Petroquímico representa un alto porcentaje del empleo industrial de Santander.

- **Avanzado**

Alto monto de capital de inversión y trabajo.

Altos Niveles de inversión en tecnología y planta

CONDICIONES DE DEMANDA

Demanda local baja y exigente.

Alta rivalidad de la industria local

Bajo margen de contribución de producto terminado.

Producción y comercialización en economías de escala.

SECTOR CONEXO Y APOYO

Monopolio de proveedores nacionales de materia prima.

Poca existencia de proveedores locales de maquinaria.

Necesidad de importar insumos en épocas de escasez de materia prima nacional.

De acuerdo al análisis del Diamante de Porter, la Fábrica San Carlos se encuentra en una aceptable posición desde el punto de vista de estrategia y estructura. Así mismo, las condiciones de factores básicos se pueden clasificar como fortalezas, sin embargo el factor avanzado presenta algunas falencias en lo relacionado con la inversión.

En lo referente a las condiciones de demanda, hay debilidades en cuanto al bajo consumo en el mercado nacional por la existencia de productos sustitutos, encontrándose un mercado atomizado y con alto nivel de rivalidad.

Finalmente los sectores conexos y de apoyo muestran relevancia en cuanto al monopolio de ECOPETROL en la producción de materias primas.

4. CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO INTERNACIONAL

El mercado Internacional para el plan de internacionalización de la Fábrica San Carlos, se ha limitado a los países que forman parte de la Comunidad Andina ya que existe una cercanía cultural y geográfica entre Colombia y los demás países que puede ser aprovechada como una ventaja comparativa; adicionalmente el tamaño del mercado de la CAN en el sector parafinero se ajusta a la capacidad de producción de la empresa .

Además de que la Comunidad Andina es un bloque lo suficientemente consolidado comercialmente, la empresa podrá aprovechar las ventajas para exportar a Venezuela, Ecuador, Perú y Bolivia dado que Colombia hace parte también de ella.

A través de este capítulo se mostrarán los perfiles económicos que presentan los países de interés de la Comunidad Andina para la exportación de velas y veladoras de consumo masivo y comercialización de parafinas .

A continuación se presenta una descripción de los diferentes acuerdos comerciales en los que participan Venezuela, Ecuador, Perú y Bolivia y los diferentes esquemas preferenciales que otorga, con énfasis en los que se beneficia Colombia.

4.1 COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES – CAN.

La Comunidad Andina es una organización subregional con personería jurídica internacional integrada por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. El Acuerdo ha sido objeto de varias modificaciones, pero fue el Protocolo de Trujillo, suscrito por los Presidentes andinos con ocasión del VIII Consejo

Presidencial celebrado en la ciudad de Trujillo, Perú en marzo de 1996, mediante el cual se crea la Comunidad Andina.

La Comunidad Andina surge posteriormente al Pacto Andino el cual surgió en mayo de 1969 como una reacción a las dificultades prácticas de adelantar la integración a escala latinoamericana. El Pacto Andino agrupó en un comienzo a Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú, ingresando posteriormente a Venezuela y retirándose Chile. Luego de un comienzo auspicioso, el proceso se estancó, en particular durante los años ochenta cuando los países experimentaron graves dificultades en el sector externo que llevaron al incumplimiento sistemático de los compromisos. Desde finales de la década de los 80 la integración subregional andina cobró un nuevo impulso y los países asumieron compromisos tendientes a consolidar el espacio económico ampliado. Para ello, se busco perfeccionar la zona andina de libre comercio mediante la aplicación de un programa de liberación (reducción y eliminación de aranceles entre los países miembros) y la adopción de un arancel externo común (el arancel que se cobra a mercancías provenientes de terceros países) con el fin de constituir una unión aduanera. Igualmente, se previó un desmantelamiento progresivo de las listas de excepciones y una gradual armonización de las políticas económicas. Dentro del grupo, Colombia y Venezuela, cuyo intercambio comercial e interdependencia económica fueron más estrechos, decidieron profundizar y acelerar su integración binacional, proceso que se facilito por razones del acercamiento que registraron sus políticas macroeconómicas y del dinamismo de sus economías.

- **Zona de Libre Comercio.** La evolución reciente de la Comunidad Andina pone en evidencia una etapa de renovación y reactivación, que trajo como resultado la puesta en marcha de la primera Zona de Libre Comercio, mediante Decisión 324 en agosto de 1992, se perfeccionó el Programa de Liberación y se expidieron los parámetros básicos para el Arancel Externo Común.

Así mismo el 30 de septiembre de 1992, por medio de la Decisión 324, Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela, acordaron culminar el proceso de formación de la zona de libre comercio, eliminando los gravámenes para aquellos productos que a esa fecha aún los mantenían en las transacciones entre estos países.

Lo anterior se cumplió como fue previsto y en consecuencia, la Zona de Libre Comercio del Grupo Andino comenzó a funcionar de manera plena, en Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela.

- **Sistemas generalizados de preferencias**

- **Sistema Generalizado de Preferencias de los Estados Unidos - (SGP EE.UU.).** Este Programa dispone que determinadas mercancías de ciertos países y territorios en vías de desarrollo, independientes o no, ingresen sin pago de derechos de aduana, a fin de fomentar su crecimiento económico. Fue establecido por los Estados Unidos, entró en vigor el 1° de enero de 1976 y terminó el 30 de septiembre del 2001.

El 6 de agosto de 2002, se aprobó la extensión del SGP hasta el 31 de diciembre de 2006. Así, todos aquellos productos que califiquen para el tratamiento preferencial otorgado, podrán entrar con arancel cero y el sistema se reprogramará para indicar estos productos con la letra "A". Para los productos cobijados con el SGP que venció el 30 de septiembre de 2001 y que ingresaron a Estados Unidos entre esta fecha y el 6 de agosto de 2002, serán reliquidados aquellos que tenían arancel cero y la Aduana reembolsará lo que se haya pagado por concepto de aranceles durante ese lapso. Los importadores tendrán un periodo de 12 semanas a partir del 6 de agosto, para cobrar a la Aduana el reembolso, pasado este periodo, no se aceptarán más solicitudes.

El SGP no expira para los países africanos pertenecientes al AGOA (Acta de Crecimiento y Oportunidades Africanas) ya que este se extiende hasta septiembre 30 del 2008.

Los productos que se benefician del SGP son de gran variedad y están clasificados en más de 4.000 subpartidas del arancel armonizado de los Estados Unidos. Pueden ingresar con franquicia aduanera si se importan directamente a los Estados Unidos de cualquiera de los países beneficiarios y territorios designados. La lista de países y exclusiones, así como la lista de productos beneficiarios del SGP, cambiará de vez en cuando durante la vigencia de este programa.

Tres grandes regiones se benefician del programa: países miembros de la Comunidad Andina de Naciones -CAN-, los cuales excepto Venezuela, al recibir mayores beneficios por el ATPA, aplican para el SGP en aquellos productos excluidos de la ley de preferencias andinas; países miembros de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático -ASEAN- y países pertenecientes al Mercado Común del Caribe -CARICOM-.

Adicionalmente, se incluyó que los países beneficiarios deben apoyar a Estados Unidos en la lucha contra el terrorismo. Además, se establece una prohibición para el trabajo infantil en sus peores formas.

- **Sistema Generalizado de Preferencias de la Unión Europea - (SGP - Europa).** El SGP europeo concede reducción de los derechos de aduana, con limitaciones cuantitativas para una serie de productos agropecuarios e industriales.

Alrededor del 20% de 700 productos agropecuarios disfrutan en la Unión Europea de franquicia arancelaria. Los restantes gozan de reducciones que van

de un 20% a un 50% del derecho de la Cláusula de Nación más Favorecida (NMF), sin limitaciones cuantitativas.

- **Sistema Generalizado de Preferencias Andino - SGP Andino** . El SGP Andino es el programa por medio del cual la Unión Europea (UE) concede a los países miembros del CAN y Centroamérica, una prórroga de las preferencias arancelarias concedidas dentro del marco del SPG Andino (1991- 2001), como respaldo al esfuerzo que estos países venían realizando en la lucha contra el narcotráfico. Además se incluye en el programa a Pakistán. Este compromiso es de carácter unilateral, no recíproco, ni discriminatorio, por lo que los países que lo otorgan pueden decidir qué productos incluir y excluir, y fijar además los requisitos que deben cumplir para acceder a sus beneficios. El Programa consiste en una rebaja del 100% del gravamen aduanero para casi el 90% de las exportaciones provenientes de los países antes mencionados y busca con ello conceder oportunidades de exportación que favorezcan los cultivos de sustitución.

El SGP Andino entró en vigor el 1 de enero de 1991 por un período de cuatro años, hasta el 31 de Diciembre de 1994, cuando la Comunidad Europea presentó un nuevo esquema “pluri-anual” para el SGP, por un período de diez años (1995-2004), en el que se incluyó además a Venezuela. El Programa incluyó a partir de 1999 a los países centroamericanos (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá). Luego de cumplir con el período 1999-2001, la prórroga de las preferencias otorgadas en el SGP Droga fue aprobada por medio del Reglamento (CE) No 2501/2001 del Consejo del 10 de Diciembre de 2001, relativo a la aplicación de un sistema de preferencias arancelarias generalizadas para el período comprendido entre el 1 de enero de 2002 y el 31 de diciembre de 2004 a los países centroamericanos y a los de la Comunidad Andina de Naciones (CAN). En esta última prórroga se incluyó a Pakistán dentro del grupo que recibe el tratamiento preferencial, dado que este

país afronta también problemas de producción de cultivos ilícitos similares a los países andinos y ha hecho esfuerzos en los últimos años para su erradicación, a cambio de lo cual se beneficiará de la eliminación de aranceles para sus exportaciones de textiles. El programa no incluirá a ningún otro país durante los próximos tres años.

Entre los productos más favorecidos por el SPG Andino, se destacan:

- Productos alimenticios: Café crudo o verde sin descafeinar, flores frescas, frutas frescas y congeladas (excepto banano, fresas y limones), legumbres frescas y congeladas, pescados, crustáceos y moluscos.
- Productos manufacturados: Textiles y confecciones, cueros y sus manufacturas, calzado y sus partes componentes, tabaco.
- Productos procesados: frutas secas, concentrados de frutas, jugos de frutas, encurtidos, conservas de frutas y verduras, palmitos en conserva, aceites vegetales.

La información sobre las preferencias otorgadas a Colombia por los países desarrollados, se encuentra disponible en la página del Ministerio de Comercio Exterior de Colombia en la dirección:

- **Tratamiento de Nación más Favorecida (NMF).** Otro sistema similar al SGP, al cual se puede acoger el exportador, es el principio de la Nación más Favorecida (NMF), que nace como un acuerdo entre las naciones integrantes de la Organización Mundial de Comercio (OMC), donde se estipula que todos los beneficios, ventajas o franquicias de cualquier género que conceda uno de los contratantes en el futuro a cualquier tercer país, se harán automáticamente extensivos a los otros países miembros.

4.2 DESCRIPCIÓN ECONÓMICA DE LOS PAÍSES QUE CONFORMAN LA COMUNIDAD ANDINA.

4.2.1 Venezuela

Capital	Caracas
Población	25.549.084
Idioma	Español
Tipo de Gobierno	Democrático. Presidente Hugo Chavez Frias 2000 – 2006
Religión	Católica: 96% - Protestante: 2% Otros: 2%
Moneda	Bolívar
P.I.B.	Valor US\$: 85.061,338.290.00 PIB Per cápita: US\$ 3.329,00 Crecimiento PIB: -9.20%
Tasa de Devaluación	14.91%
Cambio de moneda X US\$	1.614,00
Deuda externa US\$	32.400.000.000,00
Tipo de cambio bilateral por moneda del país	Valor Col \$1.78
Desempleo	18.00%
Tasa de Interés	Activo: 20.60% Pasivo: 13.90%
Inflación	27.10%

4.2.1.1 Panorama económico. La Gerencia de Planeación y Riesgo del Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. - BANCOLDEX, elabora los documentos denominados Hojas de Trabajo, que son el resultado de la investigación económica y financiera de los mercados regionales de las exportaciones colombianas, permitiendo a los empresarios exportadores conocer la información macroeconómica relevante de Venezuela, evaluación de riesgo - país y un análisis del sistema financiero.

- **Comercio Exterior**

Cuadro 13. Principales socios comerciales

PRINCIPALES PROVEEDORES DE LAS IMPORTACIONES - 2003		
<i>País</i>	Valor CIF (US\$)	Particip. (%)
ESTADOS UNIDOS	2,736,000,000	25.55
COLOMBIA	713,000,000	6.66
BRASIL	555,000,000	5.18
MÉXICO	395,000,000	3.69
ALEMANIA	348,000,000	3.25
ESPAÑA	331,000,000	3.09
FRANCIA	223,000,000	2.08
CANADA	220,000,000	2.05
JAPON	194,000,000	1.81
CHINA, REPUBLICA POPULAR	176,000,000	1.64
OTROS PAISES	4,816,000,000	44.98
TOTAL IMPORTACIONES	10,707,000,000	100

Fuente: www.mincomercio.gov.co

Cuadro 14. Principales países destino de las exportaciones

PRINCIPALES PAISES DESTINO DE LAS EXPORTACIONES - 2003		
País	Valor (US\$)	Particip. (%)
ESTADOS UNIDOS	2,139,039,518	8.31
COLOMBIA	626,967,017	2.43
MÉXICO	338,459,925	1.31
HOLANDA (PAISES BAJOS)	219,320,916	0.85
ECUADOR	176,735,805	0.69
CHINA, REPUBLICA POPULAR	159,666,181	0.62
JAPON	125,714,190	0.49
ESPAÑA	121,624,028	0.47
BRASIL	118,117,279	0.46
ITALIA	83,006,536	0.32
OTROS PAISES	21,641,348,605	84.04
TOTAL EXPORTACIONES	25,750,000,000	100

Fuente: www.mincomercio.gov.co

- **Intercambio bilateral con Colombia**

Cuadro 15. Balanza comercial bilateral

Intercambio Bilateral	2001 (US\$)	2002 (US\$)	2003 (US\$)
EXPORTACIONES TOTALES FOB COLOMBIANAS HACIA VENEZUELA	1,741,961,378	1,123,287,806	694,332,865
Exportaciones Tradicionales	9,392,571	8,601,407	18,215,210
Exportaciones No Tradicionales	1,732,568,807	1,114,686,399	676,117,655
IMPORTACIONES CIF COLOMBIANAS DESDE VENEZUELA	792,692,911	788,055,597	727,417,252
BALANZA BILATERAL	949,268,467	335,232,209	-33,084,387

Fuente: www.mincomercio.gov.co

Cuadro 16. 25 Principales productos exportados desde Colombia (no tradicionales) Año 2003

Puesto	Posición Arancelaria	Descripción del producto	Valor FOB(US\$)	Particip. (%)
1	0402211900	DEMÁS LECHE EN POLVO CON CONTENIDO. GRASO MAYOR O IGUAL AL 26%	31,472,946	4.65
2	3004902990	LOS DEMÁS DE LOS DEMÁS DE DEMÁS MEDICAMENTOS PARA USO HUMANO, DOSIFICADOS O ACONDICIONADOS PARA LA VENTA POR MENOR	23,966,006	3.54
3	1704901000	BOMBONES, CARAMELOS, CONFITES Y PASTILLAS SIN CACAÓ (INCLUIDO EL CHOCOLATE BLANCO)	21,979,947	3.25
4	1701119000	DEMÁS AZÚCAR DE CAÑA, EN BRUTO, SIN AROMATIZAR NI COLOREAR	20,637,213	3.05
5	4818400000	COMPRESAS Y TAMPONES HIGIENICOS, PATALES PARA BEBES Y ARTICULOS HIGIENICOS SIMILARES	15,025,166	2.22
6	1101000000	HARINA DE TRIGO O DE MORCAJO (TRANQUILLON)	11,976,379	1.77
7	3920200090	LAS DEMÁS PLACAS, LAMINAS, HOJAS Y TIRAS, DE POLIMEROS DE PROPILENO	9,137,654	1.35
8	3401110000	JABON DE TOCADOR (INCLUSO LOS MEDICINALES)	7,898,304	1.17
9	3808101900	LOS DEMÁS INSECTICIDAS, PRESENTADOS EN FORMAS O EN ENVASES PARA LA VENTA AL POR MENOR O EN ARTICULOS	7,343,087	1.09
10	0402211100	LECHE EN POLVO SIN ADICION DE AZÚCAR CON MATERIAS GRASAS MAYOR O IGUAL 26% EN PESO, EN ENVASES INMEDIATOS DE CONTENIDO MENOR O IGUAL 2.5 KG	6,187,658	0.92
11	3920100000	LAS DEMÁS PLACAS, LAMINAS, HOJAS Y TIRAS DE PLASTICO NO CELULAR Y SIN REFUERZO, DE POLIMEROS DE ETILENO	6,164,656	0.91
12	2104101000	PREPARACIONES PARA SOPAS, POTAJES O CALDOS	6,163,120	0.91
13	6212100000	SOSTENES (CORPIDOS) Y SUS PARTES, INCLUSO DE PUNTO	6,037,329	0.89
14	1901200000	MEZCLAS Y PASTAS PARA PREPARACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA, PASTELERIA O GALLETERIA DE LA PARTIDA 19.05	5,532,902	0.82
15	5209420000	TEJIDOS DE ALGODON CON UN CONTENIDO DE ALGODON, SUPERIOR O IGUAL AL 85% EN PESO, DE GRAMAJE SUPERIOR A 200 g/m2, CON HILADOS DE DISTINTOS COLORES, DE MEZCLILLA ('DENIM')	5,492,061	0.81
16	8703220090	DMS VEHIC EN CEN CHISPA CIL MAYOR 1000 MENOR 1500 CM3	5,210,615	0.77
17	3401191000	LOS DEMÁS JABONES EN BARRAS, PANES O TROZOS, O EN PIEZAS TROQUELADAS O MOLDEADAS	5,179,051	0.77
18	3921900000	LAS DEMÁS PLACAS, LAMINAS, HOJAS Y TIRAS DE PLASTICO	5,175,347	0.77

Puesto	Posición Arancelaria	Descripción del producto	Valor FOB(US\$)	Particip. (%)
19	4901990090	LOS DEMAS DE DEMAS LIBROS, FOLLETOS E IMPRESOS SIMILARES	5,069,155	0.75
20	4802560000	LOS DMS PAPELES Y CARTONES, SIN ESTUCAR NI RECUBRIR, SIN FIBRAS OBTENIDAS P. PROCED. MECANICO O QUIMICO-MECANICO O CON UN CONT. TOTAL DE ESTAS FIBRAS INF. O IGUAL AL 10% EN PESO DEL CONT. TOTAL DE FIBRA FIBRAS:DE PESO SUP. O IGUAL A 40 G/M2 PERO INF. O IG	4,979,014	0.74
21	8418100000	COMBINACIONES DE REFRIGERADOR Y CONGELADOR CON PUERTAS EXTERIORES SEPARADAS	4,653,081	0.69
22	3808201000	FUNGICIDAS PRESENTADOS EN FORMAS O EN ENVASES PARA LA VENTA AL POR MENOR O EN ARTICULOS	4,556,291	0.67
23	3304990000	LAS DEMAS PREPARACIONES DE BELLEZA, MAQUILLAJE Y PARA EL CUIDADO DE LA PIEL, INCLUIDAS LAS PREPARACIONES ANTISOLARES Y LOS BRONCEADORES	4,519,189	0.67
24	8507100000	ACUMULADORES ELECTRICOS DE PLOMO, DEL TIPO DE LOS UTILIZADOS PARA ARRANQUE DE MOTORES DE EXPLOSION	4,518,803	0.67
25	3903190000	DEMAS POLIESTIRENO	4,505,661	0.67
SUBTOTAL 25 PRODUCTOS NO TRADICIONALES			233,380,635	34.52
TOTAL DE PRODUCTOS NO TRADICIONALES			676,117,655	100.00
TOTAL DE EXPORTACIONES			694,332,865	

Fuente: www.mincomercio.gov.co

4.2.1.2 Aranceles y otros impuestos a las importaciones

Estructura Arancelaria. Las importaciones en Venezuela cancelan los gravámenes establecidos que oscilan entre 0 y 20% (cumpliendo los lineamientos de la CAN) sobre valor CIF, adicionalmente deben pagar una tasa aduanera del 1%, el impuesto al valor agregado (IVA) del 15% (a partir del 1o. de agosto de 2004).

El intercambio comercial entre los países andinos está exento del pago de gravámenes arancelarios, excepto con Perú, sin embargo, cada país aplica los impuestos internos que tiene establecidos.

Regulaciones y normas

Regulaciones de las importaciones. Los aranceles se calculan por el valor CIF de importación. Venezuela ha adoptado desde 1995, la tarifa externa de la Comunidad Andina (AEC) tiene una estructura con cuatro niveles de tarifa: de 5 por ciento para la mayoría de las materias primas y de las mercancías de capital, 10 o 15 por ciento para las mercancías intermedias y 20 por ciento para la mayoría de los bienes de consumo.

El procedimiento de tarifas de Venezuela se basa en el sistema de la nomenclatura armonizada. Consistentemente con el arancel externo común andino (AEC), el rango de la tarifa es 0 a 20 por ciento; el más alto es de 35 por ciento, que se impone en las importaciones de automóviles para proteger la industria nacional del ensamblaje, mientras que el aceite del motor lleva una sobrecarga de 60 Bs. adicionales por kilogramo. A partir del 14 de junio de 1999, el Congreso eliminó el impuesto al por mayor de 16,5 por ciento y lo substituyó por un impuesto sobre el valor agregado de 15,5 por ciento, el cual bajó al 14.5% en el mes de julio/2000. A partir del 1º de junio de 1999 se impone un impuesto del 0,5 por ciento en todas las transacciones de las actividades bancarias. Este impuesto tuvo vigencia hasta el 14 de junio de 2000

La mayoría de las importaciones de los bienes de consumo pagan 20 por ciento, mientras que las mercancías intermedias se importan generalmente con tarifas de 10 ó 15 por ciento. Las materias primas y las mercancías de capital pagan generalmente 0 ó 5 por ciento.

Adicionalmente se cobra a las importaciones, desde cualquier origen o procedencia, una Tasa de Servicios Aduaneros del 1 % sobre el precio CIF.

Control de Cambios. Mediante Decreto No.2302 de la Presidencia de la República, febrero 5 de 2003, se creó la entidad encargada de la administración de divisas a ser destinadas al mercado cambiario, con participación del Banco Central de Venezuela y el gobierno nacional, llamada Comisión de Administración de Divisas - CADIVI.

La Comisión tendrá las siguientes atribuciones:

- Establecer los registros de usuarios del régimen cambiario que considere necesarios, los requisitos de inscripción y los mecanismos de verificación y actualización de registros, para lo cual requerirá el apoyo de los órganos y entes nacionales competentes.
- Otorgar autorizaciones para la adquisición de divisas por parte de los usuarios del régimen cambiario.
- Autorizar, de acuerdo con el presupuesto, de divisas establecido, la adquisición de divisas, por parte de los solicitantes para el pago de bienes, servicios y demás usos, según lo acordado en el Convenio Cambiario N° 1 de fecha 05 de febrero de 2003 y los convenios que lo modifiquen o adicionen.
- Determinar las autorizaciones de adquisición de divisas que por sus características y cuantías pueden ser objeto de delegación.
- Establecer y aplicar la metodología que se utilizará para el trámite y aprobación de las autorizaciones de adquisición de divisas y velar por su cumplimiento.

- Establecer los requisitos, limitaciones, garantías y recaudos que deben cumplir, otorgar y presentar los solicitantes de autorizaciones de adquisición de divisas.

- Acordar y contratar, cuando lo considere necesario, con instituciones públicas o privadas, la recepción, verificación y trámite de las solicitudes para la adquisición de divisas.

- Celebrar convenios con los bancos casas de cambio y demás instituciones financieras autorizados para que realicen actividades relativas a la administración del régimen cambiario.

- Autorizar los bancos, casas de cambio y demás instituciones financieras para que realicen actividades relativas a la administración del régimen cambiario.

- Evaluar periódicamente los resultados de la ejecución del régimen cambiario.

- Recomendar al Ejecutivo Nacional las medidas que considere necesarias para la mayor eficacia en el cumplimiento de sus atribuciones.

- Establecer los sistemas de información y control que considere necesarios para optimizar la gestión referida a la autorización de compra de divisas, así como para la verificar la utilización de las divisas por parte de los usuarios. Determinar los requisitos y demás recaudos que aportar los obligados a vender divisas al Banco Central de Venezuela, así como los sistemas de información y control requeridos para fiscalizar el cumplimiento de la referida obligación.

- Aplicar las sanciones administrativas que le correspondan.

- Las demás que le correspondan de conformidad o convenios cambiarios y las normas que lo desarrollen.

Lineamientos para la adquisición de divisas. La adquisición de divisas estará sujeta a la previa inscripción del interesado en los registros de usuarios y a la autorización para participar en el régimen cambiario. Para ser inscrito o inscrita en el registro respectivo será obligatorio, además de los requisitos exigidos por la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI), la presentación del Registro de Información Fiscal y de las tres últimas Declaraciones del Impuesto sobre la Renta, de impuestos a los Activos Empresariales e impuesto al Valor Agregado, solvencias del Seguro Social, del INCE y última declaración de tributos municipales, para los obligados a ello.

La autorización de adquisición de divisas será nominal e intransferible y tendrá una validez de ciento veinte (120) días continuos, contados a partir de la fecha de su notificación. La Comisión podrá conceder un lapso de validez mayor, cuando lo considere indispensable y justificado.

Con el propósito de otorgar la autorización para la adquisición de divisas, se dará preferencia a las solicitudes destinadas a:

- Bienes y servicios declarados de primera necesidad en el Decreto N° 2.304 publicado en fecha 05 de febrero de 2.003.
- Producción de alimentos.
- Insumos y productos para la salud. 4. Insumos para el sector industrial. La determinación específica de los bienes y servicios corresponde a los respectivos Ministerios que conforman el Gabinete Económico y Social, mediante Resolución.

Para el otorgamiento de las autorizaciones para la adquisición de divisas, la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI), debe considerar que los valores y volúmenes de las importaciones se correspondan con los históricos registrados, para cada código arancelario.

Con el fin de otorgar la autorización para la adquisición de divisas, la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI) requerirá de los Ministerios respectivos la certificación de insuficiencia o de no producción nacional.

El otorgamiento de divisas para nuevos importadores estará limitado a las empresas y proyectos que se encuentren en etapa preoperativa, autorizadas por los respectivos ministerios.

4.2.1.3 Mercadeo de productos y servicios

- **Distribución.** En Venezuela no existe una ley o regulación que limite la distribución. Los canales de importación pueden ser clasificados en cuatro tipos: casas importadoras, agentes comisionistas, importadores directos y sucursales o subsidiarias. Es bastante común encontrar en Venezuela compañías bajo estas funciones simultáneamente. No se especifica sobre los requerimientos para compañías o personas jurídicas para ser importadores. Muchos minoristas administran sus propias importaciones, algunas veces situando pedidos a través de agentes comisionistas o compradores directos de proveedores extranjeros.
- **Técnicas de mercadeo.** Los pedidos por correo no son una opción debido a la baja confiabilidad del sistema postal. A medida que el sistema de teléfono continúa mejorando en Venezuela, se convierte en un mecanismo de comercialización directa y se prevé que llegará a ser más común. Casi todos los negocios ahora utilizan el fax en su negocio cotidiano y muchos utilizan el e-mail.

E-Commerce esta en una fase inicial pero podría ser un área prometedora de crecimiento.

Mercadeo Directo. El mercadeo a través de comerciales de televisión, insertos en los periódicos y ventas puerta a puerta, son los más comunes. Los pedidos por correo son una opción, debido a la baja confiabilidad del sistema postal.

Oficina. El negocio debe ser primeramente registrado en el Registro Comercial de Venezuela, para ser legalmente establecido, pueden ser corporaciones, compañías de responsabilidad limitada, como sociedades o personas jurídicas.

La literatura sobre ventas debe ir en español. En la mayoría de los casos, se debe dar soporte a los nuevos agentes o distribuidores en la información técnica y aplicación, especialmente si el producto es nuevo o con nueva tecnología. La mayoría de los negocios venezolanos no tienen ingenieros o especialistas en ventas y algunas formas de comercialización lo requieren. Es importante el soporte técnico y servicio post-venta. El regateo por los precios no está establecido en las tiendas y las ofertas y promociones son frecuentes pero son específicamente estacionales. Hay numerosos centros comerciales y almacenes por departamentos.

Etiquetado Las etiquetas deben ir en español e indicar los ingredientes, el contenido del empaque utilizando el sistema métrico o en unidades, número de registro.

Los stickers son permitidos en el caso de productos importados, para indicar quién es el importador.

Las instrucciones de operación y manuales de uso deben ir en español.

4.2.1.4 Formas de organización de los negocios

- **Agentes, distribuidores y socios.** El uso de agente de ventas o representantes, puede ser el medio más efectivo para cubrir el mercado venezolano con múltiples niveles de clientes. Un agente de ventas o representante del fabricante extranjero puede convertirse en socio.

El agente recibirá una comisión sobre las ventas cuya cantidad de comisión varía dependiendo de la naturaleza del producto y de la cantidad de trabajo o del tiempo requerido por el agente. Puede variar entre 5 por ciento y 30 por ciento.

Los comerciantes o distribuidores tienen a menudo fuerza mínima de ventas en el exterior, dejando la publicidad en clientes o compradores. Los distribuidores pueden ser importantes en productos que requieran fuerte servicio de post-venta.

Venezuela no tiene ningún conjunto de leyes o regulaciones que protejan a un agente local, por lo que es necesario tener un acuerdo escrito en caso de requerir indemnización. Es práctica común tener acuerdos de ensayo a medio plazo con objetivos claros del funcionamiento e incorporar los términos del negocio. Por otra parte, la colocación de un ciudadano venezolano en la nómina de pago de la compañía extranjera puede resultar excesivamente costosa, en caso de separación posterior, puesto que cobija todos los derechos y todas las ventajas de la legislación laboral venezolana.

4.2.1.5 Logística y transporte

- **Condiciones Generales de acceso desde Colombia.** La cercanía territorial y el alto grado de intercambio comercial entre Colombia y Venezuela han inducido el desarrollo de una variada oferta de servicios de transporte para carga.

Si bien la vía tradicional de exportación ha sido el transporte terrestre, aspectos coyunturales recientes han impulsado el dinamismo del transporte marítimo.

El desarrollo del transporte aéreo ha tenido serios altibajos, épocas en las cuales se contaba buen número de aerolíneas en la ruta, y como la actual, en donde los servicios y la capacidad para carga son restringidos.

El mercado venezolano demanda una serie de productos como los medicamentos; vehículos y material de transporte; material eléctrico y especialmente aparatos emisores de radiotelefonía, radiotelegrafía, radiodifusión o televisión; productos químicos y papel.

Este país no cuenta con conexión de tren con Colombia, Brasil y Guyana, mientras que por carretera se puede acceder a Venezuela desde Arauca, Cúcuta, y Riohacha (Colombia) y desde el territorio amazónico de Manaos (Brasil) a Caracas.

- **Alternativas Marítimas.** Cerca de 50 puertos, con diferentes especialidades, constituyen la infraestructura portuaria Venezolana.

Para el comercio marítimo Colombo - Venezolano se destacan por su importancia en el manejo de carga y por las opciones de servicios regulares, La Guaira, Puerto Cabello, Maracaibo, El Guamache e Isla Margarita.

La Guaira. Situado en el Estado de Vargas en el Litoral Central, de la región Centro-Norte costera, conectado a la ciudad de Caracas a través de la autopista Caracas – La Guaira. Este puerto se encuentra a 35 Km de Caracas. Representa la puerta de entrada de bienes de consumo a Venezuela, destinados al área metropolitana de Caracas y a los estados Vargas, Miranda y Aragua, zonas donde juegan papel importante los costos de transferencia.

Cuenta con capacidad tecnológica para ensilar, transitar y despachar granos 24 horas al día durante todo el año, a través de cintas transportadoras subterráneas que van de los muelles a los silos y de allí a camiones.

Este puerto abarca una gran cantidad de productos como granos, químicos, vidrio, papel, telas, acero y maquinarias industriales; dicho puerto movilizó alrededor de 150.844 TEU's y 1.241.994 toneladas en el año 2003

Puerto Cabello. El puerto marítimo venezolano de Puerto Cabello, en el Estado Carabobo, está localizado en la parte Norte de Suramérica. Sus condiciones geográficas, su situación en el centro del país, y la facilidad de comunicación a través de una extensa red de carreteras y de vías aéreas, colocan al puerto de Puerto Cabello en condiciones de absorber altos volúmenes de carga y de tráfico marino proveniente de los cinco Continentes, para transferirla al ámbito de su propia ubicación y área de influencia geográfica que cubre una zona de 400.000 Km cuadrados, que incluyen en 14 estados venezolanos y tres departamentos colombianos, cuyo intercambio de bienes importados y exportados convergen en el puerto.

El puerto marítimo maneja el 68% de la carga de importación y de exportación que llega o sale de Venezuela.

Puerto Cabello ofrece todos los servicios portuarios. También reúne condiciones naturales y técnicas, que facilitan operaciones de gran rapidez y eficiencia durante los 365 días del año, las 24 horas del día. Adicionalmente ofrece los servicios de grúas, Mantenimiento / Reparación de Grúas, Dique Seco, Suministro de Equipos Marinos, Servicio de Agua Potable por medio de barcos y camiones cisterna, Servicio de Combustible suministrado por camiones cisterna. Todos estos servicios son provistos por empresas privadas de la localidad.

Dispone de áreas para todo tipo de granos, área de containers, área de carga general y un astillero. Entre las facilidades portuarias se encuentran silos con una capacidad de 25,000 toneladas para el almacenaje de una gran variedad de granos. Existen 10 almacenes que suman 70.000 metros cuadrados de superficie de las cuales 60 hectáreas son para el manejo de containers. También cuenta con un sistema excelente de calles internas, además de iluminación y electricidad.

Puerto de Maracaibo. Maracaibo situado al Nor-oeste del país sobre el lago de Maracaibo en el estado Zulia. Está dotado de infraestructura que le permite manejar por sus trece(13 muelles) carga general, contenedorizada y graneles secos. Su excelente ubicación, permite el fácil acceso a los mercados de los países del Grupo Andino, Océano Atlántico, del área del Caribe, sur de los Estados Unidos, Centroamérica y el Canal de Panamá.

Cuenta con una extensión de 35 hectáreas disponibles para acopio de mercancías, en espacios techados y no techados.

Los principales productos movilizados de importación son: trigo, maíz, soya, mercancía, tubería, cebada, suministro petrolero, leche en polvo completa, hierro, químicos, papel periódico, accesorios para baño, sal, nitrato de amonio, cereal premezclado, lodo para taladro, resinas sintéticas, entre otros.

Las tarifas marítimas por contenedor de 20' actualmente se manejan en un rango entre US\$800 y US\$1000, y para contenedor de 40 pies oscilan entre US\$1.000 y US\$1.200.

Para los puertos mencionados anteriormente se cuenta con una amplia oferta de transporte marítimo desde la costa Atlántica Colombiana. Se presentan por lo menos dos zarpes semanales directos. Actualmente 20 navieras ofrecen servicio, con tiempos de tránsito que oscilan entre 3 y 5 días.

Servicios y tarifas. En servicios existe una amplia variedad de opciones para los exportadores colombianos a cualquiera de los puertos antes mencionados. Desde la Costa Atlántica, se puede contar con servicio por parte de diecisiete (17) navieras, tan sólo dos (2) de ellas efectúan trasbordo en Jamaica y Panamá, los tiempos de tránsito oscilan entre 3 y 4 días.

Mientras desde Buenaventura, la oferta se reduce a cinco (5) servicios, dos (2) de ellos con conexión en Panamá, con tiempos de transito entre 6 y 11 días.

Las opciones para el envío de carga suelta, se puede contar con dos opciones, cada 15 días dos desde Cartagena y una desde Buenaventura, únicamente hacia Puerto Cabello.

En cuanto a fletes la competencia internacional ha generado una desregulación, es así como hoy en día para un mismo producto y un mismo destino se pueden encontrar niveles muy diferentes.

- **Alternativas aéreas.** Venezuela cuenta con una gran variedad de Aeropuertos, de los cuales se destacan el Aeropuerto Internacional Simón Bolívar en Maiquetía que es el más importante por su concurrencia y mayor cantidad de flujo comercial, el Aeropuerto General José Antonio Sucre en Anzoátegui, Aeropuerto Internacional La Chinita en Maracaibo, Aeropuerto Arturo Michelena en Valencia, Aeropuerto Alberto Carnevali en Mérida y el Aeropuerto Internacional General Santiago Mariño Nueva Esparta.

Como alternativa para muestras sin valor comercial, envíos urgentes y exportaciones de pequeños volúmenes, están los servicios de carga y courier los cuales permiten garantizar tiempos de entrega precisos. Dentro de esta modalidad puede contarse con DHL, FEDEX y UPS(CHALLENGE), entre otros.

La oferta actual desde Colombia, presenta las siguientes características:

Tiempo de Tránsito. Aproximado : 1 día

Frecuencias Semanales Promedio: 44

Principales Aerolíneas en la Ruta: Avianca, Avensa -Servivensa, Aces, Air France, Airtrans Express y Sarcargo.

- **Alternativas terrestres.** En Venezuela existen 77.785 Km. de carretera, de los cuales 22.780 son asfaltadas y 24.720 están pavimentadas. Las ciudades más importantes de Venezuela se encuentran conectadas mediante una amplia red de carreteras, de las cuales podemos mencionar la autopista Caracas - La Guaira, Caracas - Valencia, Valencia - Puerto Cabello, Ciudad Bolívar - Upata, Autopista Centro Occidental, Autopista del Llano José Antonio Páez y Autopista de Oriente.

A pesar de las dificultades en frontera, el transporte terrestre sigue siendo el modo más importante para el traslado de carga al vecino país, encontrándose cerca del 80% de utilización con respecto a los otros modos de transporte a este país.

Las operaciones de transporte internacional de mercancías por carretera se realizarán por las rutas que conforman el Sistema Andino de Carreteras utilizando los cruces de frontera establecidos.

Servicios y tarifas. Al amparo de lo establecido por la decisión 399 de la Comunidad Andina de Naciones, los vehículos colombianos habilitados y con los respectivos permisos de operación por las autoridades competentes, están facultados para efectuar en forma directa el traslado de carga de exportación.

Sin embargo, conflictos de diverso orden han hecho del trasbordo o cambio de cabezote en frontera, una práctica usual.

A pesar de las dificultades en frontera, el transporte terrestre sigue siendo el modo más preponderante para el traslado de carga al vecino país.

Los tiempos de tránsito a ciudades como Valencia y Caracas oscilan entre 8 y 15 días.

De acuerdo con las autorizaciones expedidas por el Ministerio de Transporte colombiano, actualmente se encuentran registradas y autorizadas para prestar el servicio de transporte terrestre internacional, con certificado de idoneidad originario 86 empresas colombianas, de las cuales 77 cuentan con permiso de prestación de servicios (PPS) en Venezuela, entre otras están: Cordicargas, Transportes Iceberg, Sercarga, Copetran, Transportes Sánchez Polo, Transportes Autosol, Transportes Vigía, Transportes ARG, Transportes Coostrasur, Transportes Eduardo Botero Soto, Coltanques S.A, Cordifronteras, Transportes Cetta, Transportes del Nordeste S.A., Transer S.A.

En general, existe una amplia gama de servicios para el transporte de todo tipo de carga, especialmente en contenedores. La oferta para carga suelta y pequeños volúmenes, es reducida.

El transporte terrestre de mercancías de exportación hacia Venezuela, presenta diferentes niveles de fletes, los cuales dependen de: origen y destino, tipo de mercancía y vehículo, volúmenes y regularidad de los embarques, situación del mercado y la capacidad de negociación del exportador.

Para transporte terrestre por carretera se encuentran diferentes modalidades de contratación de fletes, entre ellas se tienen las siguientes:

- Tarifas por tonelada.
- Cupo camión completo. (contenedor)
- Tarifas para Carga Consolidada dependiendo de la naturaleza de la mercancía (por peso/volumen).
- Tarifas por grandes o especiales volúmenes

La oferta para carga suelta y pequeños volúmenes, aunque es reducida, es importante indicar que, para embarques pequeños, para facilitar y mejorar la participación de las exportaciones colombianas en mercado Venezolano PROEXPORT COLOMBIA, suscribió una alianza con UPS, para lo cual los “socios” de PROEXPORT, a través de dicha alianza podrán tener acceso a una operación logística integral en condiciones flexibles y más favorables.

Certificación pre-embarque. El proceso de verificación pre-embarque es un sistema de comprobación de las mercancías en el país de origen o exportación antes de su envío al territorio venezolano. Los embarques con valor FOB USD 5.000 o menos no están sujetos a inspección a menos que se trate de múltiples embarques al mismo consignatario contenidos en la misma consolidación o que lleguen en la misma nave. Las empresas autorizadas por el SENIAT-Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria-, para prestar el servicio de inspección o verificación son: Cotecna Inspection, SGS Societe Generale de Surveillance, Intertek Testing Services y Bureau Veritas.

Fuente: Subdirección Logística de Exportación Proexport – Colombia. La información incluida en este perfil es de carácter indicativo, ha sido obtenida directamente de los diferentes prestatarios de servicios y deberá confirmarse al programar un embarque específico.

4.2.1.6 Cultura de negocios

- Las negociaciones formales pueden tener un receso y ser presionadas para continuar en un ambiente no formal como una comida.
- En situaciones difíciles o de empantanamiento se puede necesitar de un tercero como intermediario.
- Se debe hacer un seguimiento de la negociación por escrito.
- El fútbol y baseball son los principales temas de conversación.
- Evitar hablar de la raza, religión, política y reciente situación económica como tema de conversación.
- Mantenga sus pies sobre el piso y cerca de usted, no lo apoye sobre los muebles³⁰.

4.3 ECUADOR

Capital	Quito
Población	12.664.000
Idioma	Español
Tipo de Gobierno	Democrático.
	Presidente Lucio Edwin Gutierrez Borbua (2003 – 2007)
Religión	Católica: 95% - Otros: 5%

³⁰ PROEXPORT. Inteligencia de mercados. www.proexport.com.co

Moneda	Dólar
P.I.B.	Valor US\$: 26.844.408.000,00
	PIB Per cápita: US\$ 2.120,00
	Crecimiento PIB: 3%
Tasa de Devaluación	1.00%
Cambio de moneda X US\$	1.00
Deuda externa US\$	0,00
Tipo de cambio bilateral por moneda del país	Valor Col \$2.877,79
Desempleo	9.80%
Tasa de Interés	Activo: 6.56%
	Pasivo: 3.37%
Inflación	6.10%

4.3.1 Panorama económico. La Gerencia de Planeación y Riesgo del Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. - BANCOLDEX, elabora los documentos denominados Hojas de Trabajo, que son el resultado de la investigación económica y financiera de los mercados regionales de las exportaciones colombianas, permitiendo a los empresarios exportadores conocer la información macroeconómica relevante del Ecuador, evaluación de riesgo - país y un análisis del sistema financiero.

- **Comercio exterior**

Cuadro 17. Balanza comercial

Comercio Exterior	2001 (US\$)	2002 (US\$)	2003 (US\$)
EXPORTACIONES	4,647,561,000	5,030,000,000	6,038,498,710
IMPORTACIONES	5,362,856,000	6,006,000,000	6,534,404,850
BALANZA COMERCIAL	-715,295,000	-976,000,000	-495,906,140

Fuente: www.mincomercio.gov.co

Cuadro 18. Principales socios comerciales

PRINCIPALES PROVEEDORES DE LAS IMPORTACIONES - 2003		
País	Valor CIF (US\$)	Particip. (%)
ESTADOS UNIDOS	631,902,000	9.67
COLOMBIA	352,015,000	5.39
CHINA, REPUBLICA POPULAR	288,206,000	4.41
BRASIL	265,070,000	4.06
JAPON	225,715,000	3.45
COREA DEL SUR	134,822,000	2.06
VENEZUELA	120,572,000	1.85
MÉXICO	116,036,000	1.78
ALEMANIA	94,004,000	1.44
CHILE	85,623,000	1.31
OTROS PAISES	4,220,439,850	64.59
TOTAL IMPORTACIONES	6,534,404,850	100

Fuente: www.mincomercio.gov.co

Cuadro 19. Principales países destino de las exportaciones

PRINCIPALES PAISES DESTINO DE LAS EXPORTACIONES - 2003		
País	Valor (US\$)	Particip. (%)
ESTADOS UNIDOS	2,401,916,000	39.78
PERU	632,891,000	10.48
ITALIA	377,419,000	6.25
COLOMBIA	362,216,000	6.00
RUSIA	260,821,000	4.32
PANAMÁ	244,116,000	4.04
COREA DEL SUR	241,890,000	4.01
ALEMANIA	206,865,000	3.43
ESPAÑA	145,811,000	2.41
HOLANDA (PAISES BAJOS)	113,090,000	1.87
OTROS PAISES	1,051,463,710	17.41
TOTAL EXPORTACIONES	6,038,498,710	100

Fuente: www.mincomercio.gov.co

- **Intercambio bilateral con Colombia**

Cuadro 20. Balanza comercial bilateral

Intercambio Bilateral	2001 (US\$)	2002 (US\$)	2003 (US\$)
EXPORTACIONES TOTALES FOB COLOMBIANAS HACIA ECUADOR	709,855,424	814,038,190	778,556,457
Exportaciones Tradicionales	2,164,424	14,578,414	8,709,637
Exportaciones No Tradicionales	707,691,000	799,459,776	769,846,820
IMPORTACIONES CIF COLOMBIANAS DESDE ECUADOR	318,227,548	367,203,019	409,667,479
BALANZA BILATERAL	391,627,876	446,835,171	368,888,978

Fuente: www.mincomercio.gov.co

- Intercambio bilateral con Colombia

Cuadro 21. 25 Principales productos exportados desde Colombia (no tradicionales) Año 2003

Puesto	Posición Arancelaria	Descripción del producto	Valor FOB(US\$)	Particip. (%)
1	3004902990	LOS DEMAS DE LOS DEMAS DE DEMAS MEDICAMENTOS PARA USO HUMANO, DOSIFICADOS O ACONDICIONADOS PARA LA VENTA POR MENOR	30,532,014	3.97
2	4818400000	COMPRESAS Y TAMPONES HIGIENICOS, PAÑALES PARA BEBES Y ARTICULOS HIGIENICOS SIMILARES	20,581,110	2.67
3	8704310010	LOS DEMAS VEHICULOS AUTOMOVILES PARA TRANSPORTE DE MERCANCIAS, CON MOTOR DE EMBOLO (PISTON), DE ENCENDIDO POR CHISPA, DE PESO TOTAL CON CARGA MAXIMA INFERIOR A 10000 LIBRAS AMERICANAS	20,309,376	2.64
4	3904102000	POLICLORURO DE VINILO, SIN MEZCLAR CON OTRAS SUSTANCIAS, OBTENIDO POR POLIMERIZACION EN SUSPENSION	16,855,550	2.19
5	8704220000	LOS DEMAS VEHICULOS AUTOMOVILES PARA TRANSPORTE DE MERCANCIAS, CON MOTOR DE EMBOLO (PISTON), DE ENCENDIDO POR COMPRESION (DIESEL O SEMIDIESEL), DE PESO TOTAL CON CARGA MAXIMA SUPERIOR A 5 t, PERO INFERIOR O IGUAL A 20 t.	13,720,152	1.78
6	3808209090	LOS DEMAS DE DEMAS PREPARACIONES DE FUNGUICIDAS	13,132,704	1.71
7	8703230090	DMS VEHIC ENCEND CHISPA,CILI MAYOR1500 MENOR3000CM3	12,469,523	1.62
8	3402200000	PREPARACIONES ACONDICIONADAS PARA LA VENTA AL POR MENOR	10,671,113	1.39
9	8418100000	COMBINACIONES DE REFRIGERADOR Y CONGELADOR CON PUERTAS EXTERIORES SEPARADAS	10,266,819	1.33
10	1107200000	MALTA (DE CEBADA U OTROS CEREALES), TOSTADA	10,231,468	1.33
11	8703220090	DMS VEHIC ENCEN CHISPA CIL MAYOR1000MENOR1500CM3	10,107,019	1.31

Puesto	Posición Arancelaria	Descripción del producto	Valor FOB(US\$)	Particip. (%)
12	2202900000	LAS DEMAS AGUA Y BEBIDAS NO ALCOHOLICAS, CON ADICION DE AZUCAR U OTRO EDULCORANTE, O AROMATIZADA, EXCEPTO LOS JUGOS DE FRUTAS U OTROS FRUTOS O DE HORTALIZAS DE LA PARTIDA 20.09	9,448,519	1.23
13	3808201000	FUNGICIDAS PRESENTADOS EN FORMAS O EN ENVASES PARA LA VENTA AL POR MENOR O EN ARTICULOS	9,343,549	1.21
14	3808301000	HERBICIDAS, INHIBIDORES DE GERMINACION Y REGULADORES DEL CRECIMIENTO DE LAS PLANTAS, PRESENTADOS EN FORMAS O ENVASES PARA VENTA AL POR MENOR O EN ARTICULOS	8,424,882	1.09
15	4802550090	DE PESO SUPERIOR O IGUAL A 40 G/M2 PERO INFERIOR O IGUAL A 150 G/M2, EN BOBINAS (ROLLOS):	8,220,691	1.07
16	3902100000	POLIPROPILENO	7,978,804	1.04
17	6908900000	LAS DEMAS, PLACAS Y BALDOSAS, DE CERAMIC, BARNIZADOS O ESMALTADOS, PARA PAVIMENTACION O REVESTIMIENTO	6,729,562	0.87
18	8704210010	LOS DEMAS VEHICULOS AUTOMOVILES PARA TRANSPORTE DE MERCANCIAS, CON MOTOR DE EMBOLO (PISTON), DE ENCENDIDO POR COMPRESION (DIESEL O SEMIDIESEL), PESO TOTAL CON CARGA MAXIMA INFERIOR A 10000 LIBRAS AMERICANAS	6,604,581	0.86
19	4901990090	LOS DEMAS DE DEMAS LIBROS, FOLLETOS E IMPRESOS SIMILARES	6,567,471	0.85
20	7210410000	PRODUCTOS LAMINADOS PLANOS DE HIERRO O ACERO SIN ALEAR, CINCADOS DE OTRO MODO, ONDULADOS	6,350,597	0.82
21	1704901000	BOMBONES, CAMELOS, CONFITES Y PASTILLAS SIN CACAO (INCLUIDO EL CHOCOLATE BLANCO)	6,100,908	0.79
22	6004100000	-CON UN CONTENIDO DE HILADOS DE ELASTOMEROS SUPERIOR O IGUAL AL 5% EN PESO, SIN HILOS DE CAUCHO	6,049,441	0.79

Puesto	Posición Arancelaria	Descripción del producto	Valor FOB(US\$)	Particip. (%)
23	4802560000	LOS DMS PAPELES Y CARTONES, SIN ESTUCAR NI RECUBRIR, SIN FIBRAS OBTENIDAS P. PROCED. MECANICO O QUIMICO-MECANICO O CON UN CONT. TOTAL DE ESTAS FIBRAS INF. O IGUAL AL 10% EN PESO DEL CONT. TOTAL DE FIBRA FIBRAS:DE PESO SUP. O IGUAL A 40 G/M2 PERO INF. O IG	5,830,127	0.76
24	2101110000	EXTRACTOS, ESENCIAS Y CONCENTRADOS DE CAFE	5,354,613	0.70
25	3808101900	LOS DEMAS INSECTICIDAS, PRESENTADOS EN FORMAS O EN ENVASES PARA LA VENTA AL POR MENOR O EN ARTICULOS	5,093,071	0.66
SUBTOTAL 25 PRODUCTOS NO TRADICIONALES	266,973,664	34.68		
TOTAL DE PRODUCTOS NO TRADICIONALES	769,846,820	100.00		
TOTAL DE EXPORTACIONES	778,556,457			

Fuente: www.mincomercio.gov.co

4.3.2 Aranceles y otros impuestos a las importaciones.

- **Estructura Arancelaria.** Como parte del proceso de integración económica de la Comunidad andina, Ecuador actualmente mantiene aranceles de importación que varían entre el 5% y el 20%, con excepción de la importación de automóviles que está sujeta un arancel del 35% cuando son importados de países que no pertenecen a la Región andina. El IVA a pagar es del 12%.

- **Exención de Impuestos y Gravámenes Arancelarios .** La importación y exportación de mercancías, bienes, materias primas, insumos, equipos, maquinarias, materiales y demás implementos, que realicen los usuarios de las

zonas francas de conformidad con la autorización de operación gozarán de la exoneración total de los impuestos, derechos y gravámenes arancelarios.

Regulaciones y normas. Ecuador prohíbe la importación de cualquier sustancia psicotrópica (y/o controlada) como consta en una lista publicada por el MCE. Las sustancias controladas de uso médico únicamente pueden ser importadas con la expresa autorización del MCE. Recientemente el Ecuador prohibió la importación de desechos tóxicos y nucleares.

Ecuador requiere la autorización previa de varios Ministerios para un número de mercancías incluyendo: alimentos procesados; cosméticos; licores; ampollas; jeringuillas; vendajes; ciertas materias agrícolas; equipo del juego; pienso; fertilizantes mineral; y gérmenes vegetales.

La importación de los vehículos de motor, de los neumáticos y de la ropa usada todavía está prohibida.

Varias mercancías agrícolas están conforme al sistema andino a la venta con precios que protegen a productores locales. Bajo este sistema una variable adicional se establece para las importaciones de terceros en la relación con precios de mercado internacional.

Las importaciones de armas, de municiones, de explosivos, de vehículos armados, de helicópteros, de aeroplanos, de naves, y de otros productos en sí relacionados, requieren la autorización previa del Ministerio de la Defensa.

Ley de régimen de Maquila. La Ley de régimen de Maquila establece un marco tributario y laboral favorable dentro del cual la maquiladora puede proceder a la elaboración, perfeccionamiento, transformación o reparación de bienes de procedencia extranjera, importados bajo un régimen de Admisión Temporal

Especial, para su reexportación posterior, con la incorporación de componentes nacionales sí fuera del caso.

Las empresas que deseen acogerse al régimen de maquila, deberán solicitar previamente al Ministerio de Comercio Exterior, la correspondiente calificación y consiguiente registro como maquiladora, reunidos los requisitos se deberá conceder la aprobación en un plazo máximo de 10 días.

Los bienes que se pueden ingresar al país bajo el régimen de maquila son;

- Materias Primas, insumos, envases, material de empaque o embalaje, etiquetas, folletos manuales técnicos, clisés, matrices, moldes y patrones - necesarios para ejecutar la producción programada;
- Herramientas, equipos y accesorios para la producción y seguridad industrial, manuales de trabajo, planes técnicos e industriales;
- Maquinarias, partes de piezas, aparatos e instrumentos para el proceso productivo y sus correspondientes repuestos, equipos de laboratorio, de medición y de prueba de los productos de que se trate, equipos e implementos para el control de calidad y para capacitación de personal. Se exceptúan aquellos bienes que son nocivos para la salud o produzcan deterioro del medio ambiente.

Etiquetado. El Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) reúne todos los requisitos. El etiquetado se debe hacer en español y debe incluir el nombre de la compañía, dirección y número telefónico, el número de etiqueta comercial, del país de origen, de la unidad, del peso neto, y del número de registro sanitario si este es requerido.

4.3.3 Logística y transporte. La vecindad con Ecuador ha beneficiado el desarrollo de una adecuada oferta de transporte de carga en las modalidades marítima, aérea y terrestre. Existen facilidades para el transporte de todo tipo de carga con tiempos de tránsito cortos.

En el comercio entre Colombia y Ecuador predomina el uso del transporte terrestre, los productos que ingresan lo hacen por el paso de Tulcán - Ipiales. La oferta de servicios es amplia y permite el traslado de todo tipo de productos.

- **Transporte terrestre.** Ecuador cuenta en la actualidad con una red vial de alrededor de 43.000 Km, de los cuales cerca de 6.500 Km. son carreteras principales y 3.700 Km. son carreteras secundarias asfaltadas en condiciones aceptables de señalización y seguridad, aunque necesitan ser mejoradas y modernizadas. Las carreteras son el principal medio de comunicación del país y existen muchas empresas de transporte terrestre que cubren todo el territorio.

La autoridad de transporte en Ecuador, Consejo Nacional de Transito y Transporte Terrestre, adscrito al Ministerio de Gobierno y Policía, ha adoptado las regulaciones de la Comunidad Andina en materia de transporte terrestre de carga internacional, consignados en la decisión 399 de la CAN. Al amparo de lo establecido en esta decisión, los vehículos colombianos habilitados y con los respectivos permisos de operación por las autoridades competentes, están facultados para efectuar en forma directa el traslado de carga de exportación. Sin embargo, conflictos de diverso orden han hecho del transbordo o cambio de cabezote en frontera, una práctica usual.

La internación de productos colombianos en Ecuador, se facilitará en la medida en que se utilicen empresas que cuenten con certificado de idoneidad en Colombia y el correspondiente permiso de prestación de servicios en Ecuador.

La siguiente tabla presenta las distancias en kilómetros hacia las principales ciudades ecuatorianas:

Cuadro 22. Distancia entre ciudades (Km)

CIUDAD	Ambato	Azoguez	Babahoyo	Cuenca	Esmeral.	Guayaquil	Huaquillas	Tulcán
Cuenca	306	260	275	-	667	250	242	682
Esmeraldas	390	213	392	667	-	472	670	558
Guayaquil	288	252	83	250	472	-	253	660
Huaquillas	440	520	278	242	670	253	-	818
Machala	382	409	216	188	608	191	73	758
Manta	404	500	281	446	442	196	449	630
Quito	136	405	304	442	318	420	578	240
Riobamba	52	217	182	254	442	233	390	428
Rumichaca	380	649	584	686	562	664	822	4
Tulcán	376	645	580	682	558	660	818	-

Fuente: Ministerio de Turismo Ecuador

- **Transporte marítimo.** Este es el medio de mayor movilización de carga internacional, no sólo por los bajos costos sino adicionalmente por la eficiencia en sus instalaciones portuarias, destacándose el puerto de Guayaquil como uno de los más importantes de Latinoamérica.

El sistema portuario de Ecuador está compuesto de siete puertos estatales (carga general y petróleo) y de diez muelles privados. Los puertos estatales incluyen tres puertos petroleros (Balao, La Libertad y Salitral) y cuatro de carga general (Guayaquil, Bolívar, Esmeraldas y Manta). Los tres primeros por las características del comercio internacional del país, presentan más actividad pero son de uso exclusivo para el petróleo, mientras los cuatro últimos, son los utilizados para el comercio de bienes.

La situación de los puertos desde el punto de vista geográfico, cubre las necesidades básicas del país. Dos puertos, Esmeraldas y Puerto Bolívar, están

ubicados cerca a las fronteras Norte y Sur y los puertos de Guayaquil y Manta cubren la zona central y sur del país.

Servicios y tarifas. En servicios existe una amplia variedad de opciones para los exportadores colombianos a cualquiera de los puertos mencionados. Sin embargo es de tener en cuenta que la mayoría de la oferta se presenta desde el puerto de Buenaventura.

En cuanto a fletes la competencia internacional ha generado una desregulación, es así como hoy en día para un mismo producto y un mismo destino se pueden encontrar niveles muy diferentes.

- **Transporte aéreo.** La vía aérea es la tercera en importancia en movimientos de carga. El uso de éste medio se restringe por sus altos costos, principalmente a mercancías de alto valor o de pesos y volúmenes inferiores, así como a envíos urgentes.

Los dos principales aeropuertos de Ecuador son el Mariscal Sucre (Quito) y el Simón Bolívar (Guayaquil) liderado en movimientos aéreos por el primero, sirviendo ambos vuelos nacionales e internacionales, son los principales destinos de la carga colombiana; además el TCNL. Luis A. Mantilla en Tulcán, así como el General Rivadeneira en Esmeraldas también operan vuelos internacionales.

Es importante resaltar que para la carga internacional que transita por estos terminales (el Simón Bolívar y el Sucre), existen a disposición servicios privados de almacenamiento, incluido el refrigerado y de valores. De otra parte, carecen de facilidades para albergar animales vivos.

Servicios y tarifas. La oferta de servicios aéreos directos desde Colombia a Ecuador es buena con frecuencias regulares en equipos de pasajeros, carga y combinados. Teniendo en cuenta que el servicio de carga no es tan amplio comparado con el de pasajeros.

Como aspecto importante la carga de importación que no haya sido nacionalizada o transferida dentro de los 75 días a su arribo al territorio ecuatoriano, es trasladada a la bodega aduanera fuera del perímetro de la ciudad. Lo cual acarreará mayores gastos y dificultades.

En cuanto a tarifas, si bien existen unos topes máximos recomendados por IATA, la competencia internacional, propicia unos niveles disímiles, de acuerdo con las estrategias comerciales de las aerolíneas, productos, volúmenes, fidelidad del cliente etc. Es así como hoy en día para un mismo producto y un mismo destino se pueden encontrar fletes diferentes.

Adicional a la tarifa básica, se han establecido recargos: uno de ellos es el denominado FS (fuel surcharge) o de combustible el cual varía de acuerdo al precio del petróleo en el mercado internacional, en el caso de Colombia, su monto se deriva de una fórmula establecida por la autoridad aeronáutica.

➤ **Otros aspectos importantes para la logística**

Muestras sin valor comercial. Reglamento específico que regula y limita la exención a la importación o exportación, de las muestras sin valor comercial *Acuerdo Ministerial No. 33. RO/ 839 de 11 de Diciembre de 1995.*

Art. 1.- De conformidad con lo dispuesto en el Art. 49 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Aduanas se entiende por "Muestra sin Valor Comercial" cualquier mercancía o producto que se importe o exporte a consumo con la finalidad de demostrar sus características y propiedades, que carece de todo valor comercial, ya sea por que no lo tiene debido a su cantidad, peso, volumen u otras condiciones de presentación, o porque ha sido privado de ese valor mediante operaciones físicas de inutilización que evite toda posibilidad de ser comercializadas.

Asimismo, se consideran como "Muestras sin Valor Comercial", aquellas mercancías cuyo empleo como muestra implica su destrucción por degustación, ensayo o análisis, tales como productos alimenticios, bebidas, perfumes, productos químicos, farmacéuticos u otros productos análogos, siempre que se presenten en dimensiones, cantidad, peso, volumen u otras formas reducidas, que demuestren inequívocamente su condición de muestras sin valor comercial.

Art. 2.- La exención establecida en el Art. 23 e) de la Ley Orgánica de Aduanas para las muestras sin valor comercial comprende los derechos arancelarios, IVA e ICE e incluso las tasas por servicios aduaneros que gravan la importación a consumo, siempre que su valor CIF no exceda de US. \$ 500 (Quinientos) dólares norteamericanos o su equivalente en otras divisas. No podrá otorgarse la exención prevista en el presente artículo a las mercancías que excedan del valor señalado, estando por tanto el excedente sujeto al pago de todos los tributos establecidos a la importación, incluso el de las tasas por servicios aduaneros y modernización.

Transporte de muestras sin valor comercial. Como alternativa para envíos de carácter urgente, de exportaciones en volúmenes pequeños y muestras sin valor comercial, se encuentran los servicios de carga y courier los cuales garantizan mejores tiempos de entrega.

Para este tipo de servicios puede contarse con diferentes compañías como: TRANS AM, DHL, FEDEX y UPS entre otras.

Vale la pena señalar que para empresas socias de Proexport, algunos de estos courier presentan condiciones preferenciales.

Certificación Pre-Embarque. El proceso de verificación pre-embarque es un sistema de comprobación de las mercancías en el país de origen o exportación antes de su envío al territorio ecuatoriano. Los embarques con valor FOB USD 4.000 o menos no están sujetos a inspección a menos que se trate de múltiples embarques al mismo consignatario contenidos en la misma consolidación o que lleguen en la misma nave.

4.4 PERÚ

Capital	Lima
Población	27.148.000
Idioma	Español
Tipo de Gobierno	Democrático. Presidente Alejandro Toledo (2001 – 2005)
Religión	Católica: 95% - Otros: 5%
Moneda	Nuevo sol

P.I.B.	Valor US\$: 59.074.884.316,00 PIB Per cápita: US\$ 2.176,00 Crecimiento PIB: 3.90%
Tasa de Devaluación	-1.57%
Cambio de moneda X US\$	3.60
Deuda externa US\$	0,00
Tipo de cambio bilateral por moneda del país	Valor Col \$799,39
Desempleo	9.30%
Tasa de Interés	Activo: 14.21% Pasivo: 3.83%
Inflación	2.50%

4.4.1 Panorama económico. La Gerencia de Planeación y Riesgo del Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. - BANCOLDEX, elabora los documentos denominados Hojas de Trabajo, que son el resultado de la investigación económica y financiera de los mercados regionales de las exportaciones colombianas, permitiendo a los empresarios exportadores conocer la información macroeconómica relevante del Perú, evaluación de riesgo - país y un análisis del sistema financiero.

- Comercio exterior

Cuadro 23 . Principales productos importados

Puesto	Posición Arancelaria	Descripción del producto	Valor CIF (US\$)	Participac. (%)
1	2709000000	ACEITES CRUDOS DE PETROLEO O DE MINERAL BITUMINOSO	867,229,520	10.30
2	2710192110	LOS DEMAS ACEITES PESADOS : GASOILS (GASOLEO)	257,350,528	3.06
3	1001109000	TRIGO DURO EXCEPTO PARA LA SIEMBRA	175,417,728	2.08
4	2304000000	TORTAS Y DEMAS RESIDUOS SÓLIDOS DE LA EXTRACC. DE ACEITE DE SOYA (SOYA), INCLUSO MOLIDO O EN PELLETS.	122,912,954	1.46
5	8525201100	TELÉFONOS	119,896,328	1.42
6	1005901100	MAIZ DURO AMARILLO	117,545,330	1.40
7	1507100000	ACEITE DE SOJA EN BRUTO, INCLUSO DESGOMADO	105,739,329	1.26
8	3004902900	LOS DEMAS MEDICAMENTOS PARA USO HUMANO	100,744,683	1.20
9	8703230020	VEHIC.AUTOMOVILES ENSAMBLADOS GASOLINEROS, 1500 CC < CILINDRADA <= 3000 CC	80,722,631	0.96
10	2711120000	GAS PROPANO, LICUADO	76,482,746	0.91
11	8528129000	LOS DEMAS APARATOS RECEPTORES DE TV	76,062,916	0.90
12	3907600010	POLITEREFTALATO DE ETILENO SIN ADICION DE DIOXIDO DE TITANIO	75,461,524	0.90
13	3102100010	UREA, INCLUSO EN DISOLUCION ACUOSA : PARA USO AGRICOLA	54,903,421	0.65
14	8471500000	UNIDADES DE PROCESO DIGITALES, EXC.LAS SUBPARTIDAS Nos 8471.41.00 Y 8471.49.00	47,924,395	0.57
15	2710192190	LOS DEMAS ACEITES PESADOS: LOS DEMAS GASOILS	46,825,447	0.56
16	8703220020	VEHIC.AUTOMOVILES ENSAMBLADOS GASOLINEROS, 1000 CC < CILINDRADA <= 1500 CC	46,304,248	0.55
17	8473300000	PARTES Y ACCESORIOS DE MAQUINAS DE LA PARTIDA No 84.71	46,230,297	0.55
18	8525201900	LOS DEMAS APARATOS EMISORES CON RECEPTOR INCORPORADO	43,829,208	0.52

Puesto	Posición Arancelaria	Descripción del producto	Valor CIF (US\$)	Participac. (%)
19	8703320020	VEHIC.AUTOMOVILES ENSAMBLADOS (DIESEL) , 1500 CC < CILINDRADA <= 2500 CC	40,914,236	0.49
20	3901100000	POLIETILENO DE DENSIDAD INFERIOR A 0,94, EN FORMAS PRIMARIAS	40,423,625	0.48
21	7210120000	PROD. LAMINADOS PLANOS DE HIERRO O ACERO ESTADOS, ESPESOR < 0,5 MM	39,578,087	0.47
22	8527310000	DEMÁS APAR. RECEPTORES DE RADIODIFUSION COMBINADOS CON GRABADOR O REPRO. DE SONIDO	37,934,011	0.45
23	5201000090	LOS DEMÁS ALGODONES SIN CARDAR NI PEINAR	36,658,410	0.44
24	8471700000	UNIDADES DE MEMORIA	35,355,614	0.42
25	8479899000	LOS DEMÁS MAQUINAS Y APARATOS NO EXPRESADOS NI COMPRENDIDOS EN OTRA PARTE DEL	35,317,190	0.42
SUBTOTAL 25 PRODUCTOS			2,727,764,406	32.41
OTROS PRODUCTOS			5,688,899,483	67.59
TOTAL IMPORTACIONES			8,416,663,889	100.00

Fuente: www.mincomercio.gov.co

Cuadro 24. Principales socios comerciales

País	Valor CIF (US\$)	Particip. (%)
ESTADOS UNIDOS	1,559,839,159	18.53
ECUADOR	651,054,371	7.74
CHINA, REPUBLICA POPULAR	640,181,429	7.61
BRASIL	549,693,390	6.53
ARGENTINA	524,689,714	6.23
COLOMBIA	498,040,658	5.92
CHILE	429,505,535	5.10
JAPON	368,151,748	4.37
VENEZUELA	313,933,606	3.73
MÉXICO	278,708,420	3.31
OTROS PAISES	2,602,865,859	30.93
TOTAL IMPORTACIONES	8,416,663,889	100

Fuente: www.mincomercio.gov.co

Cuadro 25. Principales países destino de las exportaciones

País	Valor (US\$)	Particip. (%)
ESTADOS UNIDOS	2,288,275,952	26.27
REINO UNIDO	1,079,975,680	12.40
CHINA, REPUBLICA POPULAR	674,879,387	7.75
SUIZA	671,961,171	7.71
CHILE	415,588,960	4.77
JAPON	386,690,340	4.44
ESPAÑA	288,818,282	3.32
ALEMANIA	254,599,719	2.92
BRASIL	231,107,006	2.65
ITALIA	187,113,966	2.15
COLOMBIA	186,509,601	2.14
OTROS PAISES	2,044,785,748	23.48
TOTAL EXPORTACIONES	8,710,305,812	100

Fuente: www.mincomercio.gov.co**Cuadro 26. Balanza comercial**

Comercio Exterior	2001 (US\$)	2002 (US\$)	2003 (US\$)
EXPORTACIONES	6,937,310,000	7,857,820,000	8,710,305,812
IMPORTACIONES	7,252,270,000	7,488,390,000	8,416,663,889
BALANZA COMERCIAL	-314,960,000	369,430,000	293,641,923

Fuente: www.mincomercio.gov.co

- **Intercambio bilateral con Colombia**

Cuadro 27 . Balanza comercial bilateral

Intercambio Bilateral	2001 (US\$)	2002 (US\$)	2003 (US\$)
EXPORTACIONES TOTALES FOB COLOMBIANAS HACIA PERU	276,996,771	348,522,907	394,470,306
Exportaciones Tradicionalas	38,769,356	78,459,307	95,219,663
Exportaciones No Tradicionalas	238,227,415	270,063,600	299,250,643
IMPORTACIONES CIF COLOMBIANAS DESDE PERU	159,245,117	160,316,317	193,369,698
BALANZA BILATERAL	117,751,654	188,206,590	201,100,608

Fuente: www.mincomercio.gov.co

4.4.2 Aranceles y otros impuestos a las importaciones

Estructura Arancelaria. El arancel peruano es diferente al Arancel Externo Común (AEC), de la Comunidad Andina, ya que cuenta con solo dos niveles de arancel ad valorem: 12% y 20%.

La mayoría de las importaciones están también sujetas a un impuesto de valor agregado del 18%, (IGV).

Existe un impuesto especial llamado Impuesto Selectivo al Consumo, destinado a gravar una lista reducida de bienes suntuarios como licores, cigarrillos, automóviles, embarcaciones de recreo, aviones, entre otros.

Perú impone un 12% de impuesto al 95% de los items sobre la tarifa, el 20% sobre el porcentaje restante (especialmente en textiles, calzado y algunos productos agrícolas).

Regulaciones y normas. La autoridad aduanera peruana se ha reformado y se ha modernizado durante los últimos cinco años, con ayuda del Banco Interamericano de Desarrollo y el programa de Desarrollo de las Naciones Unidas. Aunque se promulgó una ley aduanera que facilitara el proceso de importaciones, algunos exportadores continúan encontrando problemas con la aduana del Perú.

Uno de los casos más frecuentes es frente a una de las reformas, diseñada para combatir contrabando crónico, y es el caso de un examen previo al embarque de las mercancías en el país de origen. El servicio de aduana requiere que todas las importaciones mayores a US\$5.000 F.O.B. sean examinadas antes del envío, autorizan a tres compañías internacionales privadas, Bureau Veritas, Cotecna, y SGS, a conducir los exámenes de pre-embarque. El importador paga hasta el 1% del valor F.O.B. de las mercancías para cubrir el costo de la valoración.

En Perú ya no existen Licencias para importaciones, ni Registros. Una persona natural puede desarrollar labores de importación, e incluso puede desaduanar la mercancía sin utilizar los servicios de una sociedad de intermediación aduanera, y para facilitar los trámites de comercio internacional, se ha desarrollado un único documento (Declaración Única de Aduanas) que sirve para exportar o importar, bajo cualquier régimen como admisión temporal, internamiento temporal, entre otros.

Las Normas Técnicas para el ingreso de manufacturas, son elaboradas y difundidas por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – INDECOPI.

Los certificados para productos vegetales son otorgados por el Ministerio de Agricultura, y el Registro Sanitario requerido para alimentos procesados, medicamentos, y bebidas es otorgado por el Ministerio de Salud.

Los exportadores de productos de origen animal y vegetal interesados en ingresar al mercado peruano deberán cumplir con el procedimiento administrativo establecido mediante Decreto Supremo No. 016-2002-AG, el cual aprobó el texto único de Procedimientos Administrativos del Servicio Nacional de Sanidad Agraria - SENASA.

Etiquetado. Los requisitos de etiquetado en este país son relativamente simples. Los productos normalmente mantienen sus etiquetas originales; el nombre y número de identificación de contribuyente (RUC) importador / distribuidor debe agregarse al empaque.

Tratándose de alimentos o medicamentos principalmente, se exige que las etiquetas muestren el Registro Sanitario expedido por la entidad peruana respectiva (Ministerio de Salud o Ministerio de Agricultura). Estos registros son obtenidos validando los Registros obtenidos en Colombia, y presentados ante las autoridades locales respectiva.

4.4.3 Perfil de transporte desde Colombia hacia Perú

Condiciones generales de acceso desde Colombia. El acceso físico de cargas de exportación colombianas al Perú, se facilita por las tres modalidades de transporte, lo cual genera ventajas para el comercio.

Por vía marítima se presentan condiciones apropiadas en cuanto a la regularidad, capacidad y tipos de carga que se pueden movilizar entre los principales puertos de los dos países.

La conexión carretera, que podría considerarse la vía más apropiada por permitir menores costos y transporte puerta a puerta, no es utilizada en forma significativa.

- **Transporte marítimo.** La infraestructura portuaria de Perú, se extiende a lo largo del litoral, y está compuesta por más de 30 puertos, entre los que se destacan Callao, Ilo, San Martín, entre otros.

Servicios y tarifas. En servicios existe una amplia variedad de opciones para los exportadores colombianos a cualquiera de los puertos del Perú.

La estructura actual de transporte marítimo, cuenta con una amplia oferta en trayectos directos, que garantiza un número importante de zarpes, principalmente a Callao, desde los puertos colombianos del Atlántico y Buenaventura.

Además de tráfico marítimo, en Perú hay un destacado tráfico fluvial a lo largo de 8.600 Km de cauce navegable en los afluentes del Amazonas y 300 Km en el lago Titicaca.

En cuanto a fletes la competencia internacional ha generado una desregulación, es así como hoy en día para un mismo producto y un mismo destino se pueden encontrar niveles muy diferentes.

- **Transporte aéreo.** El aeropuerto internacional Jorge Chávez localizado a 10 Km al noroeste de Lima, es el principal receptor de carga internacional del país y es la salida principal para los vuelos internacionales. También cuentan con servicio aduanero los aeropuertos de Arequipa, Chiclayo, Cuzco, Iquitos, Tacna, Moquegua Pucallpa, Talara, Trujillo y Tumbes.

- **Transporte terrestre.** Aunque la normativa Andina contempla la libre movilización de la carga vía terrestre, situaciones operativas, hacen de esta modalidad de transporte una alternativa poco usual. No obstante al ser posible, la carga de exportación ha sido desviada paulatinamente a los modos marítimo y aéreo, según el tipo de carga, y clase de servicio requerido.

La internación de productos colombianos en Perú por vía carretera, se facilitará en la medida en que se utilicen empresas que cuenten con certificado de idoneidad en Colombia y el correspondiente permiso de prestación de servicios en Perú.

Infraestructura vial. El transporte nacional peruano, está comprendido por una red vial de 73,765 Km. De los cuales el 48% es asfaltado, el 39% afirmado y el restante 13% esta sin afirmar.

Las redes viales presentan problemas como son la falta de mantenimiento de las vías, lo que ocasiona el rápido deterioro de las mismas y el abandono de las redes secundarias lo que genera un efecto de subdesarrollo y aislamiento de los poblados más alejados.

4.5 BOLIVIA

Capital	La Paz
Población	8.800.000
Idioma	Español
Tipo de Gobierno	República unitaria y bicameral. Presidente Carlos Mesa Gisbert Octubre de 2003

Religión	Católica: 95% - Otros: 5%
Moneda	Bolivianos
P.I.B.	Valor US\$: 7.856.000.000,00 PIB Per cápita: US\$ 870,00 Crecimiento PIB: 2.45%
Tasa de Devaluación	4.36%
Cambio de moneda X US\$	7.89
Deuda externa US\$	5.200.000.000,00
Tipo de cambio bilateral por moneda del país	Valor Col \$364,74
Desempleo	9.70%
Tasa de Interés	Activo: 17.66% Pasivo: 11.41%
Inflación	3.94%

4.5.1 Panorama económico. La Gerencia de Planeación y Riesgo del Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. - BANCOLDEX, elabora los documentos denominados Hojas de Trabajo, que son el resultado de la investigación económica y financiera de los mercados regionales de las exportaciones colombianas, permitiendo a los empresarios exportadores conocer la información

macroeconómica relevante de Bolivia, evaluación de riesgo - país y un análisis del sistema financiero.

- Comercio exterior: Comportamiento de la balanza comercial, principales socios comerciales y productos importados. Durante mucho tiempo Colombia no ha considerado a Bolivia como un mercado interesante en materia de exportaciones; con las siguientes cifras podemos notar que la tendencia en el comercio boliviano ha cambiado ya que en los últimos tres años las importaciones crecieron el 20.48% pasando de US\$ 1.656 millones en 1996 a US\$ 2.386 millones en 1998, mientras las exportaciones disminuyeron 7.30% pasando de US\$ 1.295 millones en 1996 a US\$ 1.107 millones en 1998. La balanza comercial ha sido deficitaria durante el periodo analizado, sin embargo el crecimiento de la balanza del 91.90% demuestra una activación en el flujo del comercio exterior boliviano.

En cuanto a los socios comerciales en importación para Bolivia, Estados Unidos como en el resto de los países miembros del CAN, se encuentra en el primer lugar con el 22.23%, seguido por Argentina y Japón con el 13.59% y 12.37% respectivamente. Claramente notamos que Colombia ha desaprovechado las ventajas que este país nos ofrece, ubicándose en el puesto diez con tan solo 2.09% de participación en este mercado.

Entre los principales productos importados por Bolivia del mundo se encuentran: aviones, vehículos, gasoils, partes de maquinaria, partes de aparatos eléctricos de telefonía y medicamentos.

Cuadro 28. Principales productos importados

Puesto	Posición Arancelaria	Descripción del producto	Valor CIF (US\$)	Participac. (%)
1	73051100	LOS DEMAS TUBOS DE SECCION CIRCULAR CON DIAMETRO EXTERIOR SUPERIOR A 406,4 mm, DE HIERRO O ACERO, SOLDADOS LONGITUDINALMENTE CON ARCO SUMERGIDO	111,320,000	6.46
2	27101921	GASOLEO	55,442,000	3.22
3	12010090	LAS DEMAS HABAS DE SOJA, INCLUSO QUEBRANTADAS	52,701,000	3.06
4	84194000	APARATOS DE DESTILACION O RECTIFICACION	49,062,000	2.85
5	84118200	TURBORREACTORES, TURBOPROPULSORES Y DEMAS TURBINAS DE GAS, DE POTENCIA SUPERIOR A 5000KW	28,393,000	1.65
6	11010000	HARINA DE TRIGO O DE MORCAJO	27,272,000	1.58
7	38083010	HERBICIDAS, INHIBIDORES DE GERMINACION Y REGULADORES DEL CRECIMIENTO DE LAS PLANTAS, PRESENTADOS EN FORMAS O ENVASES PARA LA VENTA AL POR MENOR O EN ARTICULOS	21,480,000	1.25
8	84304900	LAS DEMAS DE LAS DEMAS MAQUINAS Y APARATOS PARA EXPLANAR, NIVELAR, TRAILLAR, EXCAVAR, COMPACTAR, APISONAR, EXTRAER O PERFORAR TIERRA O MINERALES; MARTINETES Y MAQUINAS PARA ARRANCAR PILOTES, ESTACAS O SIMILARES, QUITANIEVES	19,911,000	1.16
9	72142000	BARRAS DE HIERRO O ACERO SIN ALEAR, SIMPLEMENTE FORJADAS, LAMINADAS O EXTRUDIDAS, EN CALIENTE, CON MUESCAS, CORDONES, SURCOS O RELIEVES, PRODUCIDOS EN EL LAMINADO O SOMETIDOS A TORCION DESPUES DEL LAMINADO	19,866,000	1.15
10	30049029	LOS DEMAS DE LOS DEMAS MEDICAMENTOS PREPARADOS PARA USOS TERAPEUTICOS O PROFILACTICOS, DOSIFICADOS O ACONDICIONADOS PARA LA VENTA AL POR MENOR	17,814,000	1.03
11	87032300	AUTOMOVILES DE TURISMO Y DEMAS VEHICULOS AUTOMOVILES CONCEBIDOS PRINCIPALMENTE PARA TRANSPORTE DE PERSONAS, DE CILINDRADA SUPERIOR A 1500cm3 PERO INFERIOR O IGUAL A 3000cm3	17,102,000	0.99
12	40112000	NEUMATICOS NUEVOS DE CAUCHO, DE LOS TIPOS UTILIZADOS EN AUTOBUSES O CAMIONES	16,196,000	0.94
13	84314300	PARTES DE MAQUINAS DE SONDEO O PERFORACION AUTOPROPULSADAS Y LAS DEMAS	15,705,000	0.91

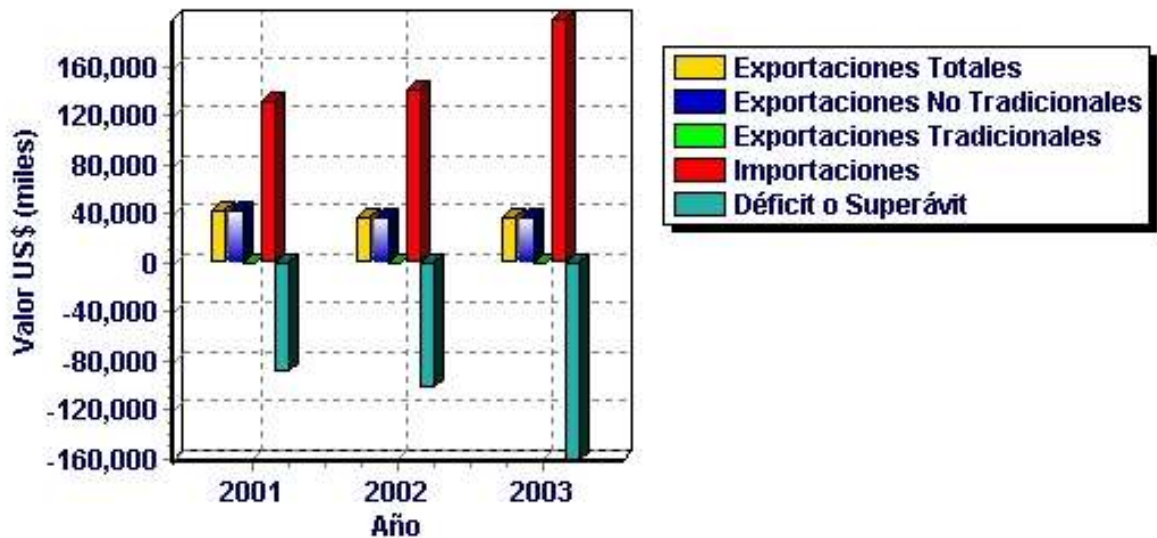
Puesto	Posición Arancelaria	Descripción del producto	Valor CIF (US\$)	Participac. (%)
14	27101922	FUELOILS (FUEL)	12,813,000	0.74
15	21069020	PREPARACIONES ALIMENTICIAS COMPUESTAS CUYO GRADO ALCOHOLICO VOLUMETRICO SEA INFERIOR O IGUAL AL 0.5% VOL, PARA LA ELABORACIÓN DE BEBIDAS	10,293,000	0.60
16	84295900	LAS DEMAS TOPADORAS FRONTALES, TOPADORAS ANGULARES, NIVELADORAS, TRAILLAS, PALAS MECANICAS, EXCAVADORAS, CARGADORAS, PALAS CARGADORAS, COMPACTADORAS Y APISONADORAS	10,197,000	0.59
17	55151900	LOS DE MAS DE LOS DEMAS TEJIDOS DE FIBRAS SINTETICAS DISCONTINUAS	9,577,000	0.56
18	39012000	POLIETILENO DE DENSIDAD SUPERIOR O IGUAL A 0,94	9,345,000	0.54
19	87032400	AUTOMOVILES DE TURISMO Y DEMAS VEHICULOS AUTOMOVILES CONCEBIDOS PRINCIPALMENTE PARA TRANSPORTE DE PERSONAS, DE CILINDRADA SUPERIOR A 3000cm3	9,321,000	0.54
20	34022000	PREPARACIONES ACONDICIONADOS PARA LA VENTA AL POR MENOR DE AGENTES DE SUPERFICIE ORGANICOS; PREPARACIONES TENSOACTIVAS, PREPARACIONES PARA LAVAR Y PREPARACIONES DE LIMPIEZA	9,108,000	0.53
21	48184000	COMPRESAS Y TAMPONES HIGIENICOS, PAÑALES PARA BEBES Y ARTICULOS HIGIENICOS SIMILARES	9,086,000	0.53
22	90158090	LOS DEMAS DE LOS DEMAS INSTRUMENTOS Y APARATOS DE GEODESIA, TOPOGRAFIA, AGRIMENSURA, NIVELACION, FOTOGRAMETRIA, HIDROGRAFIA, OCEANOGRAFIA, HIDROLOGIA, METEOROLOGIA O GEOFISICA	8,438,000	0.49
23	85179000	PARTES DE APARATOS ELECTRICOS DE TELEFONIA O TELEGRAFIA CON HILOS, INCLUIDOS LOS TELEFONOS DE USUARIO DE AURICULAR INALAMBRICO COMBINADO CON MICROFONO Y LOS APARATOS DE TELECOMUNICACION POR CORRIENTE PORTADORA O TELECOMUNICACION DIGITAL; VIDEOFONOS	7,983,000	0.46
24	87043100	VEHICULOS AUTOMOVILES PARA TRANPSORTE DE MERCANCIAS, DE PESO TOTAL CON CARGA MAXIMA INFERIOR O IGUAL A 5t	7,868,000	0.46
SUBTOTAL 25 PRODUCTOS			556,293,000	32.29
OTROS PRODUCTOS			1,166,307,000	67.71
TOTAL IMPORTACIONES			1,722,600,000	100.00

Fuente: www.mincomercio.gov.co

- **Intercambio bilateral con Colombia: Comportamiento de la balanza comercial bilateral, principales productos no tradicionales exportados desde Colombia.** Dentro del periodo analizado se refleja una activación en el comercio bilateral, ya que tanto las exportaciones colombianas hacia Bolivia como las importaciones presentaron un incremento considerable, en el caso de las exportaciones crecieron el 21.83% (De US\$ 29 mill en 1996 a 46 mill en 1998) y las importaciones en el 21.83% (De 49 mill a 78 mill). El comportamiento anterior se visualiza claramente en la balanza comercial bilateral con un incremento del 52.40% pero con un resultado negativo.

Actualmente Colombia se encuentra exportando a Bolivia productos como shampoo, herbicidas, insecticidas, productos laminados de acero, politereftalato de etileno, sostenes (corpiños), construcciones prefabricadas, varios agroindustriales como bombones, caramelos, confites, chicles y demás gomas de mascar.

Figura 10. Balanza Comercial Bilateral (valor)



- Intercambio bilateral con Colombia

Cuadro 29. Balanza comercial bilateral

INTERCAMBIO BILATERAL	2001 (US\$)	2002 (US\$)	2003 (US\$)
EXPORTACIONES TOTALES FOB COLOMBIANAS HACIA BOLIVIA	41,922,086	37,168,940	36,421,092
Exportaciones Tradicionales	55,885	359,119	4,135
Exportaciones No Tradicionales	41,866,201	36,809,821	36,416,957
IMPORTACIONES CIF COLOMBIANAS DESDE BOLIVIA	131,209,923	139,917,418	198,373,210
BALANZA BILATERAL	-89,287,837	-102,748,478	-161,952,118

Fuente: www.mincomercio.gov.co

Cuadro 30. 25 Principales productos exportados desde Colombia (no tradicionales)

Puesto	Posición Arancelaria	Descripción del producto	Valor FOB(US\$)	Particip. (%)
1	7210410000	PRODUCTOS LAMINADOS PLANOS DE HIERRO O ACERO SIN ALEAR, CINCADOS DE OTRO MODO, ONDULADOS	2,930,061	8.05
2	1704901000	BOMBONES, CAMELOS, CONFITES Y PASTILLAS SIN CACAO (INCLUIDO EL CHOCOLATE BLANCO)	2,430,545	6.67
3	4818400000	COMPRESAS Y TAMPONES HIGIENICOS, PAÑALES PARA BEBES Y ARTICULOS HIGIENICOS SIMILARES	2,300,798	6.32
4	3904102000	POLICLORURO DE VINILO, SIN MEZCLAR CON OTRAS SUSTANCIAS, OBTENIDO POR POLIMERIZACION EN SUSPENSION	2,042,594	5.61
5	3808309000	DMS INSECTICIDAS, RATICIDAS, ETC. Y REG DEL CREC DE LAS PLANTAS.	1,061,302	2.91
6	3902100000	POLIPROPILENO	997,706	2.74
7	7210490000	LOS DEMAS PRODUCTOS LAMINADOS PLANOS DE HIERRO O ACERO SIN ALEAR, CINCADOS DE OTRO MODO	985,521	2.71
8	3902300000	COPOLIMEROS DE PROPILENO	919,283	2.52
9	3808201000	FUNGICIDAS PRESENTADOS EN FORMAS O EN ENVASES PARA LA VENTA AL POR MENOR O EN ARTICULOS	850,116	2.33
10	4818100000	PAPEL HIGIENICO, EN BOBINAS (ROLLOS) DE UNA ANCHURA INFERIOR A 36 cm	791,490	2.17
11	3303000000	PERFUMES Y AGUAS DE TOCADOR	716,395	1.97
12	8506109100	PILAS Y BATERIAS DE PILAS ELECTRICAS DE DIOXIDO DE MANGANESO, CILINDRICAS	615,140	1.69

Puesto	Posición Arancelaria	Descripción del producto	Valor FOB(US\$)	Particip. (%)
13	4901990090	LOS DEMAS DE DEMAS LIBROS, FOLLETOS E IMPRESOS SIMILARES	606,147	1.66
14	7004900000	LOS DEMAS, VIDRIO ESTIRADO O SOPLADO, EN HOJAS	603,872	1.66
15	1806900090	DEMAS CHOCOLATS Y PREPARACIONES ALIMENTICIAS QUE CONTENGAN CACAO	498,764	1.37
16	3920200090	LAS DEMAS PLACAS, LAMINAS, HOJAS Y TIRAS, DE POLIMEROS DE PROPILENO	476,401	1.31
17	3004902990	LOS DEMAS DE LOS DEMAS DE DEMAS MEDICAMENTOS PARA USO HUMANO, DOSIFICADOS O ACONDICIONADOS PARA LA VENTA POR MENOR	440,166	1.21
18	8524511000	LAS DEMAS CINTAS MAGNETICAS DE ANCHURA INFERIOR O IGUAL A 4 mm., DE ENSEÑANZA.	429,761	1.18
19	7604210000	PERFILES HUECOS, DE ALEACIONES DE ALUMINIO	428,390	1.18
20	1517900000	LAS DEMAS: MARGARINA LIQUIDA, MEZCLAS O PREPARACIONES ALIMENTICIAS DE GRASAS O ACEITES, ANIMALES O VEGETALES, O DE FRACCIONES DE DIFERENTES GRASAS O ACEITES, DE ESTE CAPITULO, EXCEPTO LAS GRASAS Y ACEITES ALIMENTICIOS Y SUS FRACCIONES, DE L	426,157	1.17
21	4810190000	LOS DEMAS PAPELES Y CARTONES DEL TIPO DEL UTILIZADO PARA ESCRIBIR, IMPRIMIR U OTROS FINES GRAFICOS, SIN FIBRAS OBTENIDAS POR PROCEDIMIENTO MECANICO, O QUIMICO-MECANICO O CON UN CONTENIDO TOTAL DE ESTAS FIBRAS INFERIOR O IGUAL AL 10% EN PESO DEL C	397,996	1.09
22	8202910000	LAS DEMAS HOJAS DE SIERRA RECTAS PARA TRABAJAR METAL	374,010	1.03
23	8201401000	MACHETES CON FILO	350,289	0.96
24	4802540000	LOS DMS PAPELES Y CARTONES, SIN ESTUCAR, NI RECUBRIR, SIN FIBRAS OBTENIDAS POR PROCEDIMIENTO MECANICO O QUIMICO-MECANICO O CON UN CONTENIDO TOTAL DE ESTAS FIBRAS INF. O IGUAL AL 10% EN PESO DEL CONTENIDO TOTAL DE FIBRA FIBRAS: DE PESO INF. A 40 G/M2	346,131	0.95
25	3304990000	LAS DEMAS PREPARACIONES DE BELLEZA, MAQUILLAJE Y PARA EL CUIDADO DE LA PIEL, INCLUIDAS LAS PREPARACIONES ANTISOLARES Y LOS BRONCEADORES	345,709	0.95
SUBTOTAL 25 PRODUCTOS NO TRADICIONALES			22,364,744	61.41
TOTAL DE PRODUCTOS NO TRADICIONALES			36,416,957	100.00
TOTAL DE EXPORTACIONES			36,421,092	

Fuente: www.mincomercio.gov.co

4.5.2 Aranceles y otros impuestos a las importaciones

Estructura Arancelaria. El Régimen de Importación se haya reglamentado por el Decreto Supremo N° 24440 de diciembre de 1996, que establece la libre importación y la inexistencia de licencias previas, cuotas de importación u otras medidas no arancelarias que afecten a la importación de mercancías comercializables.

De acuerdo con la Decisión 507 de la Comisión de la Comunidad Andina, Bolivia ajustó, a partir del 1° de enero de 2002, su arancel de importaciones al nuevo texto único de la NANDINA que es la nomenclatura arancelaria común utilizada por los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones (CAN).

La NANDINA está basada en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías y su última versión se halla actualizada hasta la Enmienda N° 3 del sistema. Su código numérico tiene una extensión de 8 dígitos pero en Bolivia, al igual que en los restantes países andinos, se utilizan 2 dígitos adicionales para clasificar mercancías a un nivel nacional más detallado.

La política arancelaria establece la aplicación de un arancel general uniforme ad valorem del 10 por ciento sobre el valor CIF para el universo arancelario; sin embargo, para una nómina de bienes de capital se dispuso un nivel arancelario del 5 por ciento; los libros y publicaciones están sujetos solamente a una tasa del 2 por ciento por servicios prestados. Este es un sistema simple y ágil que permite una mayor transparencia en las actividades de importación y de recaudación. El IVA a pagar es de 14,95%.

Regulaciones y normas. Se requieren licencias de importación para las armas de fuego y ciertos productos químicos. Los productos farmacéuticos deben ser aprobados con guías de consulta de la Organización Mundial de la Salud aprobados por el Viceministerio de la Salud. Los insecticidas requieren un

permiso de importación y un certificado de "venta libre" del Ministerio de Agricultura.

Los permisos de importación del Viceministerio de la Industria y del Comercio se requieren para confecciones y ropa usada. El permiso se debe obtener antes del envío. Estos items deben también tener un certificado sanitario de las autoridades sanitarias aprobadas por el país de exportación. No hay otros requisitos no arancelarios especiales que afecten la importación de mercancías usadas.

Etiquetado. Bolivia no requiere etiquetado especial que indique el origen y tipo de mercancía. Los paquetes del menudeo deben mostrar peso o medida de volumen en unidades métricas. La importación de puros, cigarros y tabaco tienen regulaciones especiales. Todos los bienes que vienen en tránsito a Bolivia a través de puertos de entrada extranjeros deben indicar el peso neto claramente en kilogramos, números de serie y la frase "en tránsito a Bolivia." Para los puertos chilenos, las señales deben ser dibujadas.

4.5.3. Mercadeo de productos y servicios

Canales de Distribución. Se conocen básicamente 4 clases de canales para la importación de productos en Bolivia:

- Agentes de ventas o Representantes independientes
- Empresas Importadoras
- Subsidiarias de empresas extranjeras
- Importación directa por las agencias gubernamentales

Las empresas que han disfrutado el mayor éxito en Bolivia son aquellas que seleccionaron el sistema de distribución más adecuado a su producto y

designaron un representante experimentado, agresivo y financieramente solvente para ocuparse de sus asuntos locales.

En caso de transportar equipo pesado, maquinaria, mercancía en general, a través de puertos marítimos es necesario colocarlo en Perú, Chile, Brasil o Argentina, debido a que Bolivia no posee costa al mar. Por esta razón, es necesario cooperar estrechamente con sus clientes bolivianos para colocar la mercancía en el medio apropiado de transporte y preparar el envío de manera oportuna. Debido a las posibles complicaciones inherentes a la entrega en tierra es preferible enviar mercancía pesada por transporte aéreo.

Las casas de importación en Bolivia son relativamente grandes, aunque existen algunos importadores pequeños bien establecidos. Estas empresas importan para su propio uso y también representan empresas extranjeras por comisión. Los importadores más grandes tienen subsidiarias y ramas a lo largo del país, así como sub-distribuidores y las ventas le obligan a contactar minoristas, comerciantes al por mayor y consumidores. Este método le ofrece al exportador un mayor grado de seguridad financiera, ya que el importador normalmente abastece los productos y asume el riesgo de importar la mercancía.

Cientos de miles de bolivianos están comprometidos comerciando, normalmente en los medios pequeños o como los vendedores callejeros. Aunque muchos productos están disponibles a través de los mayoristas, un porcentaje significativo también entra al país de contrabando.

Además, muchos mayoristas importan directamente y distribuyen a través de sus propios minoristas en las ciudades principales y a través de otras empresas.

El centro principal de la distribución es La Paz, la ciudad más grande de Bolivia y sede del gobierno. Tradicionalmente más casas de importación, distribuidores y

agencias usan La Paz como su mayor centro de negocios, con sucursales en Cochabamba y Santa Cruz. Santa Cruz está creciendo rápidamente como el centro económico del país, hacia el futuro puede ser una base atractiva de comercialización en Bolivia.

Esquemas de negocio

- Agentes y Distribuidores. La mayoría de los agentes, distribuidores y representantes activos en Bolivia están relacionados con las agencias gubernamentales, así como con la industria privada. Los agentes por comisión toman los órdenes en una base del directo-embarque.

Algunos se especializan en ciertos productos o en clientes abastecedores comprometidos en actividades específicas. Estos agentes y representantes normalmente no mantienen inventarios.

A los agentes se les exige que tengan un capital mínimo de US\$2,000 para comenzar una transacción comercial en Bolivia. Los agentes también deben reunir otros requisitos, deben estar registrados en la Cámara Nacional de comercio, al Servicio del Crédito Interior, al Viceministerio de Industria y Comercio, al Directorio Nacional de Comercio y la municipalidad en que esté localizado cada uno de ellos.

Los agentes y representantes requieren tener una carta o acuerdo firmado por la empresa a representar que los catalogue como su agente o representante y así poder ser registrado.

Este documento debe indicar el período del contrato y tiempo de validez, el área de ventas a cubrir por el agente (sea él nacional o regional), las condiciones financieras y si la empresa está exportando tiene derecho a fijar a otros agentes

en otras áreas del país. El consejo legal recomienda preparar el contrato que le permita al agente que actúe en nombre de la empresa extranjera en las licitaciones del gobierno. La comisión en Bolivia varía de 5 a 10%, dependiendo del producto, la cantidad de las transacciones y otros factores.

- **Técnicas de mercadeo.** La televisión es el medio de publicidad más amplio en este país; hay 38 estaciones. Los medios de comunicación impresos le siguen en importancia, con seis diales nacionales y varios periódicos regionales. Cuentan con revistas especializadas especialmente en Comercio y otros temas específicos, las cuales son publicadas mensual o trimestralmente, y casi todos ellos toman anuncios.

Hay 25 estaciones de radio casi todas privadas. Este es un medio ideal para alcanzar la población rural. También se usa publicidad cinematográfica y carteles al aire libre. Las agencias de publicidad más importantes están en La Paz, aunque sólo pocos se han ajustado a las necesidades del comercio internacional.

4.5.4 Logística y transporte

Condiciones generales de acceso desde Colombia. La mediterraneidad de Bolivia exige que los productos de exportación deban arribar por puertos chilenos, principalmente Arica, en el caso de las cargas colombianas. Esta circunstancia limita un poco el acceso al país, por cuanto no todas las navieras extienden sus servicios hasta las ciudades bolivianas.

Algunos compradores Bolivianos aceptan términos CIF Arica, asumiendo ellos los costos de la reexpedición terrestre hasta Bolivia. Esta es una alternativa importante para los casos en que se embarque con navieras que sólo llevan la carga hasta Arica.

El acceso por vía aérea también es limitado, especialmente en capacidad. El destino con más servicios desde Colombia es La Paz, también se puede llegar a Cochabamba y Santa Cruz.

Bolivia cuenta en la actualidad con una red de carreteras de más de 49.900 kms. Alrededor de 2.500 kms. están asfaltados; el resto son de grava o tierra y en muchas zonas no son transitables en época de lluvias.

Cuadro 31. Distancia en kilómetros desde Santa Cruz de la Sierra a los puertos y ciudades capitales de países limítrofes.

POR	DESTINO	DISTANCIA	PAÍS
Yacuiba	Salta	944	Argentina
Yacuiba	Montevideo	5057	Uruguay
Desaguadero	Lima	2432	Perú
Desaguadero	Puno	1097	Perú
Villamontes	Asunción	1450	Paraguay
Yapacaní	Arica	1171	Chile
Yacuiba	Córdoba	1713	Argentina
Pisiga	Iquique	1270	Chile
Pisiga	Antofagasta	1638	Chile
San Matías	Cáceres	834	Brasil
San Matías	Cuiaba	1034	Brasil
Arica	Santiago	3233	Chile
Yacuiba	BuenosAires	2356	Argentina

FUENTE: CADEX 2004

En cuanto la infraestructura vial, Bolivia basa su desarrollo en el eje La Paz – Cochabamba – Santa Cruz, pero aún dicho eje presenta dificultades para una óptima comunicación por lo cual el porcentaje de vías asfaltadas y con características de primer orden, es muy bajo.

El sistema ferroviario cuenta con dos redes: la Red Oriental, de 1.222 kms. de longitud, y la Red Occidental, de 2.318 kms. de longitud que atraviesa los departamentos de La Paz (oeste), Oruro (suroeste), Chuquisaca (sureste), Cochabamba (centro) y Potosí (sur), se conecta con vías férreas de países vecinos que llegan a los puertos de Matarani (Perú), Arica y Antofagasta (Chile),

Córdoba y Buenos Aires (Argentina), contando con amplias opciones de destinos, pero estas dos redes poseen una dificultad que no facilita el proceso de la distribución siendo ella que las redes no se encuentran interconectadas entre sí.

- **Transporte marítimo.** Aunque Bolivia no tiene costas marítimas, la importación y exportación de mercancías se realiza, en el Océano Pacífico, a través de los puertos de Arica y Antofagasta en Chile, e Ilo Matarani y Moliendo en el Perú. Por el Océano Atlántico, se utilizan los puertos de Santos en el Brasil, Rosario y Buenos Aires en Argentina, y Nueva Palmira en Uruguay. La Hidrovía Paraguay-Paraná está adquiriendo importancia en el mercado nacional al permitir exportar productos bolivianos a países situados en el Océano Atlántico.

La Administración de Servicios Portuarios Bolivia (ASP-B) se encuentra en varios países para cumplir la misión de apoyar las operaciones del comercio exterior en los puertos habilitados para el tránsito de mercancías de y hacia Bolivia, además de ejecutar políticas de desarrollo portuario, controlando el cumplimiento de tratados y convenios referidos al movimiento comercial.

Los puertos habilitados son Antofagasta y Arica en Chile, que se constituyen en los más importantes por el flujo de carga que existe; Matarani e Ilo en Perú; Rosario en Argentina; Villeta en Paraguay; y Nueva Palmira y Montevideo en Uruguay.

En los puertos de Arica y Antofagasta, ASP-B cumple la función de agente aduanero oficial conforme la Ley General de Aduanas por la cual le corresponde, realizar la labor de inspección y verificación.

Los servicios que ASP-B presta son recepción, verificación, almacenamiento, control y certificación de todo tipo de mercadería de importación o exportación.

También se ocupa de la consolidación y desconsolidación (carga y descarga) de contenedores; acondicionamiento de fraccionamiento de los despachos de importación y exportación; control de embalaje; porteo y acopio en almacén; estiba de carga, entre otros servicios

Servicios y tarifas. En cuanto a servicios la oferta es limitada, esto por las condiciones de acceso al territorio Boliviano. No obstante el transporte marítimo desde Colombia se soporta en la ruta hacia los puertos chilenos, la cual tiene características de frecuencias regulares.

La carga contenedorizada logra una facilidad de acceso permanente. Las restricciones se encuentran, un poco, para el acceso de la carga fraccionada, tonelajes inferiores a un contenedor. La reexpedición de la carga la realizan en Miami, lo que se traduce en elevados costos y tiempos de tránsito.

Para estimar los costos de exportación es importante conocer las tarifas o fletes de transporte, Sin embargo estos están sujetos al acuerdo entre navieras y exportadores o importadores (o sus representantes).

Cabe señalar que las condiciones del mercado de fletes en el 2004 marca una tendencia hacia la alza.

- **Transporte aéreo.** Bolivia cuenta con tres aeropuertos internacionales los cuales se encuentran en las ciudades de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. Los principales aeropuertos son: el aeropuerto Internacional El Alto de la Paz que se encuentra situado a 14 Km de la ciudad; el aeropuerto Jorge Wilsterman en Cochabamba y el Viru Viru Internacional en Santa Cruz de la Sierra;. Existen otros diez aeropuertos con pista de aterrizaje pavimentada.

Los aeropuertos internacionales de Bolivia presentan serias fallas. No cuentan con un sistema de seguridad óptimo y esta situación genera presiones externas para evitar la llegada al país de importantes compañías aéreas y el aterrizaje de naves bolivianas en algunas naciones desarrolladas, exigentes del cumplimiento de las normas internacionales.

En el año 2001 el sistema de transporte aéreo fue elevado a la categoría 1 por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), la certificación comprende un programa de auditoría de vigilancia de seguridad operacional y abarca las operaciones, la aeronavegabilidad, licencias al personal, registro aeronáutico y actualización de la normativa.

El cumplimiento de las normas de la OACI faculta a las empresas bolivianas para operar en los países miembros sin restricciones. Asimismo, el país ganó un reconocimiento internacional por el control de seguridad aeroportuario y de servicios, lo que facilitará mejorar los convenios con otros países.

5. PLAN DE INTERNACIONALIZACION

Este capítulo, parte del análisis del estado actual de la fábrica San Carlos, desde el punto de vista de su capacidad y estrategias para ingresar al mercado internacional. Para tal efecto, se establece un plan de internacionalización que sirva como guía de gestión a los directivos de la empresa para la toma de decisiones, encaminadas a :

- Incrementar ventajas competitivas.
- Buscar nuevas oportunidades de crecimiento.

Así mismo se establecerán objetivos de expansión internacional a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a los procesos de ajuste y cambio que la empresa realice a nivel administrativo, financiero y de producción como se muestra en los capítulos 2 y 3.

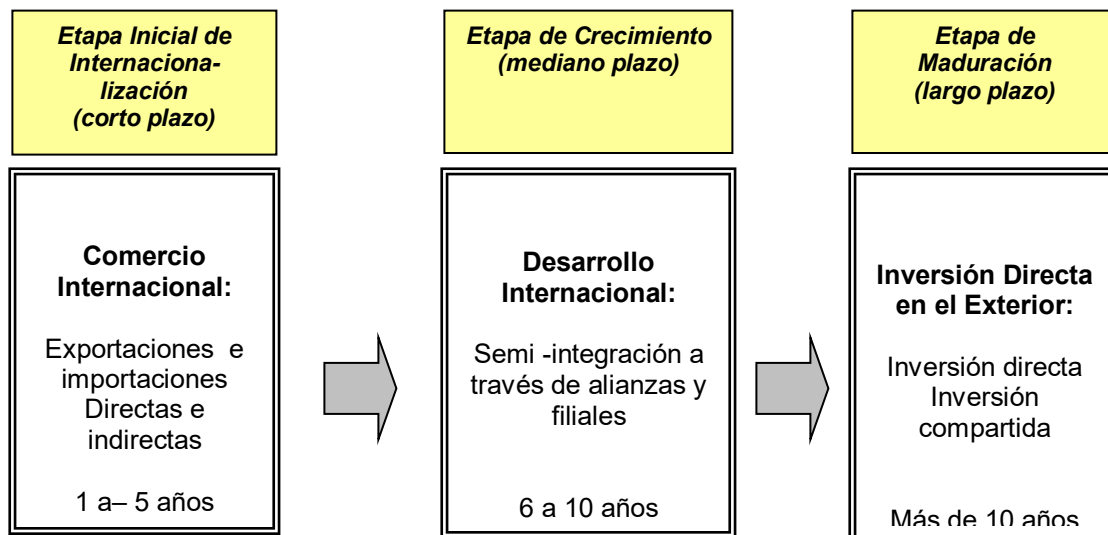
Finalmente se presenta un plan de mercadeo que servirá de apoyo al logro de los objetivos del plan de internacionalización.

5. 1. PROCESO A SEGUIR EN EL PLAN DE INTERNACIONALIZACION DE LA FABRICA “SAN CARLOS”.

Basado en el modelo de internacionalización de Daft³¹, se ha adaptado el proceso de internacionalización de la fábrica “San Carlos” como se muestra a continuación.

³¹ DAFT, Op. Cit. p 259.

Figura 11. Etapas de desarrollo internacional sugeridas para la empresa “San Carlos”.



5.1.1 Etapa inicial. Se ha considerado que la empresa se encuentra ubicada en esta etapa. Sus directivos son conscientes del entorno global y están interesados en una participación inicial en el extranjero para ampliar su volumen de ventas, ya que el mercado nacional está saturado.

Objetivo de la etapa inicial (corto plazo): adquirir conocimiento del sector externo y experiencia en el comercio internacional.

Estrategias de la etapa inicial: la empresa San Carlos debe iniciar su proceso de internacionalización a través del comercio internacional mediante un sistema de exportaciones directas, contactando con distribuidores independientes en el país de destino y manejados a través de un departamento de exportación. Los detalles de fletes, problemas de aduanas y manejo de divisas serán realizados por manos externas como agentes de aduanas.

Dentro de las oportunidades y amenazas que deben considerarse en la etapa inicial del plan de internacionalización se encuentran las siguientes:

Cuadro 32. Oportunidades y amenazas del proceso de internacionalización.

Oportunidades del proceso de Internacionalización	Amenazas a la internacionalización
Incentivos desde el gobierno nacional (ECOPETROL) en la Exportación de parafinas.	Necesidad de contactos de negocio en el país de destino.
Competencia limitada en el país destino como el caso de Venezuela, donde el gobierno restringió la producción de parafina.	Conocimiento escaso del mercado principalmente en Ecuador , Bolivia y Perú.
Cercanía geográfica en el caso de Venezuela y Ecuador.	Falta de tamaño mínimo eficiente en el volumen de exportación.
Cercanía cultural por tratarse de países Andinos.	Elevado costo de transporte y distribución
Conocimiento del idioma del país de destino.	Insuficiencia de recursos

Fuente: Autores

Las anteriores oportunidades y amenazas están direccionadas a las posibilidades de internacionalización que brinda la Comunidad Andina de Naciones (CAN). Para tal efecto se presenta en el capítulo 6 el plan de mercadeo dirigido específicamente al país de Venezuela, por las ventajas comparativas que éste ofrece.

5.1.2 Etapa de crecimiento. En esta etapa la empresa comienza a tomar en serio las exportaciones y piensa de manera multidoméstica, ya que ha identificado varios países como mercados potenciales. En el caso de la fábrica “San Carlos”, esto implicaría llegar por lo menos a dos o tres países de la CAN.

Objetivo etapa de crecimiento (mediano plazo): realizar exportaciones que atienda a los países de la CAN de manera individual, con el propósito de obtener competencia internacional e ir ganando ventaja competitiva.

Estrategia etapa de crecimiento: una vez se haya superado la etapa inicial y adquirido un nivel de experiencia en temas de exportaciones, la empresa podría visualizar su crecimiento estableciendo alianzas estratégicas con empresas del país destino como: Franquicias y out-sourcing, para lo que se recomienda asistir a Ruedas de Negocios.

5.1.3 Etapa de maduración. En esta etapa la empresa se convertiría en una multinacional, lo cual indica que tendría instalaciones de mercadotecnia y producción en varios países, siendo un tercio de sus ventas originadas fuera del país de origen en este caso Colombia.

Objetivo etapa Maduración (largo plazo): lograr que más del 25% de los ingresos de la empresa provengan del sector externo.

Estrategia etapa de maduración: realizar inversión directa en el exterior, estableciendo plantas de producción y comercialización propias. (Ver anexo C).

En el caso de la empresa “San Carlos”, para llegar a la etapa de maduración, deberá establecer objetivos y estrategias a largo plazo, que implicaría el desarrollo de otro estudio, teniendo como base las etapas anteriores.

Adicionalmente a las oportunidades y amenazas que presenta el ambiente externo, es válido reflexionar sobre las fortalezas y debilidades que existen al interior de la empresa y así combinar los diferentes factores, proponiendo estrategias mencionadas en el capítulo 3.

6. PLAN DE MERCADEO PARA LA ETAPA INICIAL DE INTERNACIONALIZACION

En este capítulo, se examina el estado actual de la fábrica San Carlos, desde el punto de vista de su capacidad y estrategias para ingresar al mercado internacional. Para tal efecto, se hace necesario un análisis de atractividad de mercado-país y del portafolio de productos para llegar a éste.

6.1. OBJETIVO DEL PLAN DE MERCADEO

Establecer los oportunidades de mercadeo que ofrecen los países constitutivos de La Comunidad Andina de Naciones (CAN), a los productos “San Carlos”, con el fin generar las utilidades que le permitan crecer el patrimonio de sus accionistas.

6.2 .OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PLAN DE MERCADEO

- Establecer el mercado- país más atractivo para exportar.
- Establecer el producto que reúna las características propias de un mercado exportación.
- Definir las acciones estratégicas a corto, mediano y largo plazo que le permitan a la empresa alcanzar las metas de internacionalización.

6.3. ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA PARA EXPORTAR

Como se describió en el capítulo 2, la fábrica “San Carlos” posee fortalezas para exportar en las áreas de producción y financiera, notándose debilidades en las áreas administrativa y de mercadeo.

En lo referente al área de producción, la empresa está subutilizada en cuanto a la capacidad instalada, debido a la baja demanda de velas y veladoras en el mercado nacional.

En el área financiera, la empresa es sólida en patrimonio, con bajo nivel de endeudamiento; teniendo un nivel rentabilidad creciente en los últimos tres años.

Con respecto al área administrativa y de recursos humanos, la empresa carece de personal profesional capacitado en logística de exportación, gerencia de nivel medio y mercadeo.

Finalmente, como lo cita Soto Pineda, la fábrica “San Carlos” por estar clasificada como una PYME de corte familiar, tiene la ventaja de ser altamente flexible al incursionar en un mercado internacional.

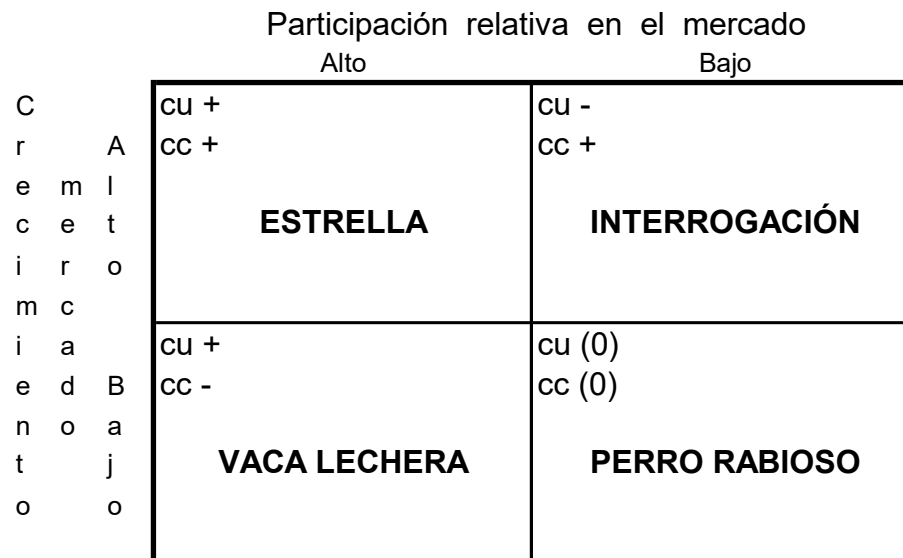
6.3.1. Análisis actual del mercado nacional. Cuando existe información estadística resulta fácil conocer cuál es el monto y el comportamiento histórico de la demanda, y aquí la investigación de campo servirá para formar un criterio en relación con los factores cualitativos de la demanda, esto es, conocer un poco más a fondo cuáles son las preferencias y los gustos del consumidor. Para el caso de la fábrica San Carlos, se tienen datos históricos de ventas diarias en Colombia y esporádicamente en Venezuela.

En el cuadro 33 se muestra las ventas y su participación por productos de los años 2003 al 2005. Estas cifras corresponden a una capacidad utilizada de planta del 50% aproximadamente.

6.3.1.1. Matriz de portafolio de productos. Haciendo el análisis del portafolio de los productos que tiene la fábrica San Carlos, se encontró que éstos se ubican en lugares diferenciados, de acuerdo al modelo presentado por el autor

Philip Kotler en su libro Introducción al Marketing, en donde se menciona el uso de la matriz de portafolio de productos, llamada también Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG). En la figura 12 se muestra el modelo que contempla esa matriz.

Figura 12. Matriz de portafolio de productos (BCG)



cu: contribución a la utilidad
cc: contribución al crecimiento

Fuente: KOTLER Philip. Introducción al marketing

Cuadro 33 Participación en ventas por productos

Unidad estratégica de negocio.	2003		2004		2005	
	(\$)	%	(\$)	%	(\$)	%
Velas	632.770.458	19%	692.887.382	14%	386.048.745	8%
Parafina	1.752.685.401	54%	3.496.154.179	68%	3.797.070.403	77%
Transporte	882.004.856	27%	924.743.089	18%	749.732.922	15%
TOTAL	3.267.460.715	100%	5.113.784.650	100%	4.932.852.070	100%

Fuente: Registros fábrica San Carlos

Analizando la Matriz BCG en la fábrica San Carlos, los productos actuales se clasificaron de la siguiente manera:

Producto estrella: parafina, es un producto que tuvo participación en ventas del 77% en el 2005.

Productos vaca lechera: el transporte especializado; este producto se vende sin necesidad de hacer promoción o publicidad.

Producto Interrogante: velas y veladoras. Son productos que no se sabe con certeza si las ventas irán a crecer, pues hay clientes especiales que los solicitan, a pesar de que no se produce en abundancia.

Producto perro rabioso: no hay.

6.4. SELECCIÓN DE PAISES PARA EXPORTAR

Aunque el propósito de este proyecto es ingresar al mercado de la Comunidad Andina, sería muy ambicioso llegar a todos los países de una sola vez, por lo cual es conveniente seleccionar un país objetivo en primera instancia y que se ajuste a las expectativas de la empresa en el corto plazo. Revisando las características demográficas, geográficas y culturales de los países de la CAN, se recomienda iniciar la internacionalización de empresa con el producto parafina en el país de Venezuela por las siguientes razones:

- Cercanía geográfica de la frontera venezolana con Bucaramanga, lo que permite bajo costo de fletes y rápidas entregas.
- El 96% de la población venezolana es católica con arraigadas costumbres de velación de imágenes religiosas; lo que indica un consumo potencial de ceras parafínicas para la elaboración de velaciones.

- Colombia es el segundo proveedor de exportaciones a Venezuela después de Estados Unidos.
- Las exportaciones a Venezuela están garantizadas por CADAVI, entidad del Estado que controla el pago de divisas a exportadores.
- Experiencias anteriores en exportaciones esporádicas de parafina al país vecino de Venezuela.
- Aprovechamiento de las garantías para exportadores del convenio ALADI.

Otro de los factores que la empresa debe aprovechar en su plan de internacionalización, es el incentivo a las exportaciones de productos petroquímicos que da el Estado, representados en la devolución del IVA.

Una estrategia del plan de internacionalización, es exportar inicialmente parafina hacia Venezuela, dado que el gobierno Chávez no está interesado en refinar parafinas lo cual genera una demanda en el mercado interno de este producto.

6.4.1. Plan de mercadeo para Venezuela. Dadas las razones anteriores, lo más confiable actualmente, sería diseñar un plan de mercadeo dirigido a algunos estados venezolanos previamente seleccionados, alineados con los objetivos y estrategias planteadas en el Plan Estratégico 2006-2010.

Metodología. El plan de mercadeo se desarrolló en dos grandes etapas: la primera de ellas, se enfocó en realizar un análisis de la situación del mercado iniciando con el país de Venezuela, cuyas características de base logística y de factores de demanda se encuentran en el capítulo 4. La segunda, se caracterizó por el diseño de un proceso de creatividad que permitió desarrollar ideas

innovadoras para la fábrica, conjugado con un riguroso proceso de análisis y evaluación de las estrategias y programas.

A continuación se presenta en detalle las actividades realizadas en la metodología para el diseño del Plan de mercadeo de San Carlos en el país de Venezuela.

En la primera etapa se realizó un análisis de la situación de la fábrica (ver capítulo 2) desde tres enfoques complementarios:

- **Análisis de la Industria.** Se recurrió a la investigación de fuentes secundarias para identificar las principales variables que influyen sobre el sector de comercialización de los productos ofrecidos por la fábrica San Carlos; velas, veladoras y parafina.
- **Análisis de la Competencia.** Se realizó una investigación en internet con el fin de identificar los competidores más cercanos que vendan sus productos en Venezuela, Ecuador, Perú y Bolivia (Capítulo 4).
- **Análisis de la Empresa.** Se realizó un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa (capítulo 3)

Las actividades desarrolladas en la segunda etapa se orientaron hacia:

- Definición de objetivos de mercadeo
- Concepción de las estrategias de mercadeo
- Formulación de programas de mercadeo.

De acuerdo a las estrategias planteadas, a continuación se desarrolla el plan de mercadeo a seguir en la fábrica San Carlos en el país de Venezuela.

6.4.1.1. Objetivos de mercadeo. Los objetivos de mercadeo se determinan con base en la trayectoria del ambiente externo y las metas de ventas que los directivos de la empresa pretenden alcanzar con el negocio.

Cuadro 34. Objetivos de Mercadeo en los países que integran la CAN

Variable	Objetivo
Participación en el mercado Venezolano de los productos San Carlos (mercado objetivo inicial)	Participar del 5% % del mercado
Participación en el mercado Ecuatoriano (segunda opción)	Participar del 5% % del mercado
Participación en el mercado Peruano (tercera opción)	Participar del 2%% del mercado
Participación en el mercado Boliviano (cuarta opción)	Participar del 2% % del mercado
Ventas	Incrementar los ingresos netos en un 10% anual
Rentabilidad	Lograr una rentabilidad operacional del 10% en las velas y del 4 % en la parafina.

Fuente: los autores

6.4.1.2 Mercado meta. La fábrica San Carlos atenderá inicialmente el país de Venezuela e irá progresivamente abarcando los demás países que integran la Comunidad Andina de Naciones, incluyendo el mercado nacional.

6.4.1.3. Estrategias de mercadotecnia para exportar Parafinas

- **Estrategia de segmentación.** Se recomienda segmentar el mercado Venezolano en pequeñas y medianas industrias que fabriquen velas de consumo masivo y decorativo, ceras para pisos, jabones, papeles parafinados y cosméticos entre otros.
- **Estrategia de desarrollo de mercado.** Iniciar con ciudades industrializadas de alto consumo de parafina tales como: Carabobo, Aragua, Lara, Cojedes y

Guarico, poblaciones consideradas de gran tradición religiosa, especialmente porque profesan el catolicismo.

- **Estrategia competitiva.** Centrarse en lograr una diferenciación de los productos San Carlos en calidad, servicio; dado que la población Venezolana tiene preferencia por los productos de buena calidad y un excelente servicio.
- **Estrategias para la fijación de precios.** El precio del producto debe estar acorde a la calidad de lo que los clientes esperan comprar. Debido a que se trata de productos competitivos, se deben manejar precios acordes al mercado internacional.

6.4.1.4. Mezcla de mercadeo para exportar parafina

- **Producto**

Objetivo. Ser reconocido en el territorio Venezolano por los productos diferenciados como únicos en la marca San Carlos.

Estrategia. Ofrecer parafinas con un contenido de 75% de aceite, lo que significa que son altamente refinadas.

- **Precio**

Objetivo. Lograr establecer precios equilibrados de acuerdo a los estándares internacionales, de tal manera que el consumidor reconozca que está pagando lo justo por el producto que adquiere

Estrategia. Aplicar un precio acorde a la calidad de los productos y del servicio, teniendo en cuenta los costos del mismo. Aplicar un precio acorde con los volúmenes de compra, sistemas de entrega (FOB o CIF) y transporte.

El precio de la parafina en Venezuela está ligeramente superior al precio colombiano, por lo que habría una ventaja comparativa en precios al momento de negociar el producto, favoreciendo la exportación.

- **Promoción**

Objetivo. Lograr que los clientes potenciales conozcan la empresa en todas sus dimensiones, productos y servicios.

Estrategia. Diseñar la página Web de la empresa que le permita a los clientes consultar vía Internet el portafolio de productos y su origen, filosofía y trayectoria.

- **Plaza**

Objetivo. Identificar los estados y ciudades más industrializados del país, dado que la parafina es un producto de uso industrial.

Estrategia. Iniciar con los estados de Carabobo, Aragua, Lara, Cojedes y Guarico.

Este plan de Mercadeo debe ser implementado paulatinamente en los demás países que conforman la CAN de acuerdo a las posibilidades de la empresa.

6.4.1.5. Estrategias de mercadotecnia para exportar velas y veladoras

- **Estrategia de segmentación.** segmentar el mercado Venezolano en distribuidores de abarrotes y almacenes de cadena mayoristas de las ciudades más importantes del país.
- **Estrategia de Desarrollo de mercado.** Iniciar con las ciudades de mayor densidad poblacional y tradición religiosa
- **Estrategia de posicionamiento.** Centrarse en lograr posicionamiento de marca.
- **Estrategias para la fijación de precios.** El precio de las velas y veladoras deben estar acorde con los costos de producción la competencia del país y los estándares internacionales.

6.4.1.6. Mezcla de mercadeo para exportar velas

- **Producto**

Objetivo. Ser reconocido en el territorio Venezolano por los productos diferenciados como únicos en la marca San Carlos.

Estrategia. Ofrecer velas y veladoras con las características de tamaño, colores, formas y empaques de cada región.

- **Precio**

Objetivo. Lograr establecer precios equilibrados de acuerdo la competencia local, los costos de producción y los estándares internacionales, de tal manera que el consumidor reconozca que está pagando lo justo por el producto que adquiere.

Estrategia. Aplicar un precio acorde con los volúmenes de compra, sistemas de entrega (FOB o CIF) y transporte.

En forma similar a la parafina, el precio de las velas en Venezuela guarda proporciones superiores a los precios en Colombia. Por ejemplo, un paquete de velas por 6 unidades de tamaño mediano tiene un precio de Bs 1.200, mientras que en Colombia es de \$1.000.

- **Promoción**

Objetivo. Lograr que los clientes potenciales conozcan la empresa en todas sus dimensiones, productos y servicios.

Estrategia. Diseñar la página Web de la empresa que le permita a los clientes consultar vía Internet el portafolio de productos y su origen, filosofía y trayectoria.

- **Plaza**

Objetivo. Identificar los estados y ciudades con mayor desarrollo del sector comercial y arraigo de creencias religiosas.

Estrategia. Iniciar con las ciudades de Caracas, Valencia y Maracaibo.

Este plan de Mercadeo debe ser implementado paulatinamente en los demás países que conforman la CAN de acuerdo a las posibilidades de la empresa.

6.5 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO VELAS Y VELADORAS

Entre las características de los productos San Carlos que generan ventajas competitivas se encuentran:

- Las velas y veladoras San Carlos son fabricadas con parafina producida por ECOPETROL, considerada de mejor calidad que la parafina venezolana.
- Los acabados externos de las velas y veladoras San Carlos son de alta calidad, pues la empresa cuenta con máquinas automáticas modernas de precisión, mientras que en Venezuela, a pesar de que también hay tecnología, abundan las fábricas artesanales, con bajos niveles de control de calidad.
- Los empaques de la producción San Carlos son de lujo y de tipo exportación.

7. CONCLUSIONES

El proyecto demuestra que existe una oportunidad de negocio para la fábrica San Carlos en el mercado de velas, veladoras y parafinas de los países de la Comunidad Andina de Naciones, (CAN). Sin embargo, se recomienda iniciar con Venezuela, por ser el país que más se aproxima a las ventajas comparativas con Colombia, seguido de Ecuador, Perú y Bolivia.

El plan de internacionalización sugerido para la fábrica, deberá ser implementado en tres etapas: a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a los avances y logros obtenidos por la empresa.

A través del estudio interno y externo de la empresa, se pudo comprobar que existen fortalezas y oportunidades que permiten plantear estrategias de mercadeo y posicionamiento de los productos San Carlos en el exterior.

El análisis financiero de la empresa demostró que posee un bajo nivel de endeudamiento y gran solidez patrimonial que le permitirá financiar su plan de internacionalización.

La ubicación estratégica de Colombia con respecto a los países del CAN, es considerada una oportunidad para el negocio, pues teniendo en cuenta que se trata de países vecinos, existe ventaja comparativa especialmente en la logística de distribución.

De acuerdo con los resultados del estudio de las economías de cada uno de los países de la CAN, se encontró que existe una cultura similar entre estos y

condiciones del mercado ajustadas a las expectativas de la fábrica San Carlos en cuanto a precio, calidad y servicio.

Desde el punto de vista social, el proyecto generará desarrollo y bienestar para el municipio de Bucaramanga, puesto que generará empleos adicionales directos e indirectos, participando de esta manera en el progreso y desarrollo de la economía local, regional y Nacional.

8. RECOMENDACIONES

Emprender en el corto plazo, el proceso de documentación e implantación de la norma ISO 9000 con el propósito de fortalecer la estrategia competitiva de la empresa.

Profesionalizar el personal administrativo con el fin de desarrollar competencias para el manejo de las estrategias y políticas de comercio exterior.

Implementar un diseño de empaque y embalaje para los productos de exportación de la fábrica San Carlos, acorde a las normas exigidas por la ley.

Diseñar la página web de la empresa con su respectivo dominio en la red con el fin de dar facilitar la comunicación con los clientes internacionales y posicionar la imagen y la marca a nivel internacional.

Mantener durante el primer año en el país de Venezuela, publicidad constante sobre los productos que ofrece la fábrica San Carlos.

Realizar un estudio de mercados dirigido a las ciudades industriales de cada uno de los países del CAN, con el propósito de hacer nuevos negocios específicamente de parafina.

La empresa deberá realizar los ajustes recomendados anteriormente en el corto plazo, tiempo en el cuál se prevé que logrará transformar sus debilidades en fortalezas.

BIBLIOGRAFÍA

ARESE, Héctor Felix, Comercio y Marketing Internacional, Modelo para el diseño estratégico. Bogotá: Norma S.A.,1999.

_____. Práctica Profesional de Negocios Internacionales. Bogotá: Norma S.A.

BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la investigación, Para Administración y Economía. Bogotá: Prentice Hall, Pearson educación de Colombia, 2.000.

BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. 3 ed. Mc.Graw Hill Interamericana de México S. A, 1995.

CARDENAS PLATA, Edison Rodrigo. Guía práctica para la elaboración de Proyectos. Bucaramanga, 1999.

CARDONA, Alberto. Matemáticas financieras. 2 ed. Santa fe de Bogotá: Ecoe ediciones, 1994.

CRUZ MONTEZUMA, Lino Santafe. Marketing Internacional, 8 ed. México: McGraw Hill, 1999.

CHAO, Lincoln. Estadística. Bogotá: McGraw Hill. Bogotá, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de Administración. McGraw Hill Latinoamericana S.A., 1998

DAFT, Richard L, Teoría y diseño organizacional, 6 ed. Thomson editores, 2000.

GERRY, Jonson y SCHOLES , Kevan, Dirección Estratégica. 5 ed. Prentice Hall. 2001.

GÓMEZ CEJA, Guillermo. Planeación y organización de empresas. McGraw Hill

HILL, Charles. W.L., Negocios Internacionales, Mc Graw Hill, 2001, Traducción Berenice García Zolano.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS, Normas Colombianas para la presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Quinta actualización. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2004, 26 p.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG Gary. Fundamentos de Mercadotecnia. 2 ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A, 1991.

LEON GARCÍA, Oscar, Administración Financiera, Fundamentos y aplicaciones, Prensa Moderna Impresores S.A. 1991.

MINERVINI , Incola, La ingeniería de la exportación, Mc Graw Hill, Tareas a tratar la cultura exportadora.

POPE, Jeffrey. Investigación de Mercados. Bogotá: Norma S.A.

PORTER, Michael. Ventaja Competitiva, Editorial CECSA, 18 ed. México, 1999.

QUIJANO, M. Mario Hernando. Manual de Proyectos de Inversión para Industrias y Servicios.

SAPAG, CHAIN Nassir y SAPAG CHAIN Reinaldo. Preparación y Evaluación de Proyectos. Bogotá: McGraw Hill, 1997.

SERNA GÓMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, 8 ed, 3R ediciones, 1994.

SOTO PINEDA, Eduardo y DOLAN, Simon L. Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: Los nuevos mercados globales. Thomson editores, 2003.

YIP, George S. Globalización, Estrategias para obtener una ventaja competitividad internacional. Bogotá: Norma, 1992, ISBN 958-04-2574-4

www.mincomercio.gov.co, Guía para exportar en Colombia, 2004.

www.mincomercio.gov.co

ANEXOS

Anexo A

INFORMACIÓN SOBRE ESPECIFICACIONES DE PARAFINAS COLOMBIANAS PARA EXPORTAR SUMINISTRADA POR ECOPETROL.

CERAS PARAFINICAS

DESCRIPCION DEL PRODUCTO

Las ceras parafínicas, o sencillamente parafinas, son una mezcla de hidrocarburos saturados (enlaces sencillos entre carbonos) de cadena lineal, cuyo peso molecular oscila entre 320 y 560, y presentan consistencia sólida a temperatura ambiente. Se obtiene a partir de fracciones de la destilación al vacío de crudo reducido (fondos de la destilación atmosférica) con rango de destilación entre 350 y 650 °C, las cuales se someten a procesos de dilución con solvente, enfriamiento regulado, cristalización y filtración para separar las parafinas de los aceites.

USOS

La principal aplicación de las parafinas es la manufactura de velas y productos relacionados. En menor proporción se utilizan para la fabricación de cera para pisos, papeles parafinados, fósforos, vaselinas, recubrimiento de alimentos y otros usos industriales.

PRECAUCIONES PARA USO Y MANEJO

Deben almacenarse en recipientes limpios y cerrados, y alejados de posibles fuentes de combustión.

MODALIDAD DE VENTA

Estos productos se entregan bajo la modalidad a granel en estado líquido, en carrotanques (mínimo 10 toneladas).

SITIOS DE ENTREGA

Refinería de Barrancabermeja.

PARAFINA LIVIANA				
CLASE: Parafina				
ESPECIFICACION: 9 - 0120				
FECHA DE ACTUALIZACION: ENERO DE 2001				
PROPIEDADES METODO UNIDADES ESPECIFICACION				
	ASTM		MIN	MAX
Contenido de aceite	D 721	g/100g		3
Color Saybolt	D 156		12	
Cristalización	Ecopetrol		Pasa	
Penetración, 100g, 5s a 25°C (77°F)	D 1321	mm/10	6	18
Punto de fusión	D 87	°C(°F)	48.9(120)	58.1(136)

PARAFINA MEDIA				
CLASE: Parafina				
ESPECIFICACION: 9 - 0140				
FECHA DE ACTUALIZACION: ENERO DE 2001				
PROPIEDADES METODO UNIDADES ESPECIFICACION				
	ASTM		MIN	MAX
Contenido de aceite	D 721	g/100g		3
Color Saybolt	D 156		12	
Cristalización	Ecopetrol		Pasa	
Penetración, 100g, 5s a 25°C (77°F)	D 1321	mm/10	8	15
Punto de fusión	D 87	°C(°F)	58.1(136.6)	65.6(150)

PARAFINA MICROCRISTALINA				
CLASE: Parafina				
ESPECIFICACION: 9 - 0160				
FECHA DE ACTUALIZACION: ENERO DE 2001				
PROPIEDADES METODO UNIDADES ESPECIFICACION				
	ASTM		MIN	MAX
Contenido de aceite	D 721	g/100g		2.5
Color ASTM	D 156			2.5
Penetración, 100g, 5s a 25°C (77°F)	D 1321	mm/10	8	15
Punto de fusión	D 127	°C(°F)	71.1(160)	

Anexo B. Fachada de la planta.



Anexo C. Requisitos para la constitución de una empresa

1. REGISTRO MERCANTIL

Es elaborado por un Abogado de la República, quien redacta el documento constitutivo de acuerdo a los siguientes parámetros:

- Firma
 - a. Personal
 - b. Jurídica: (En nombre Colectivo, Comandita Simple, Comandita por Acciones, Compañía Anónima, y de Responsabilidad Limitada).
- Tipo de empresa: industrial, comercial o de servicios
- Capital :
 - a. Inversión en efectivo: deberá justificar a través de una transacción bancaria (Banco en Colombia u otro país) para un Banco Venezolano (Cuenta bancaria en proceso de apertura)
 - b. Bienes muebles y Maquinaria: deberá realizar el proceso aduanero.

El extranjero lo puede hacer con Visa de Negocios (TR3), el cual diligenciará en el Consulado de Venezuela. En el caso de una empresa extranjera deberá autenticar la documentación en el Consulado de Venezuela donde se encuentra ubicada dicha empresa.

Este se presenta ante el registrador mercantil de la circunscripción respectiva para su aprobación. En el caso de personas jurídicas se publicara el registro en un diario de la región .

REGLAMENTACIÓN DEL ESTADO

Con el Registro Mercantil respectivo se hará las siguientes solicitudes: Registro de Información Fiscal (RIF), Número de Identificación Tributaria (NIT), Patente de Industria y Comercio de la alcaldía donde va a funcionar, Licencias especiales de funcionamiento (organismos respectivos), Cámara de Comercio, etc.

REGISTRO DE INFORMACIÓN FISCAL (RIF)

- Con el objeto de mantener la identificación de las personas naturales ò jurídicas, las comunidades, las entidades o agrupaciones sin personalidad jurídica, responsables del Impuesto sobre la renta, así como los agentes de retención, tienen el deber de inscribirse en el Registro de Información Fiscal (RIF).
- El contribuyente o el responsable deberá acudir ante el Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria SENIAT, recoger el formulario de Información Fiscal, Forma NIT J-15 ò NIT N-15, el cual debe ser llenado indicando los datos generales de identificación, dirección, actividad económica, tipo de persona (natural o jurídica) y fecha de constitución.

- ❑ Este formulario es entregado a la Administración Tributaria a cuya jurisdicción corresponda con el domicilio, acompañado del documento constitutivo (Registro Mercantil), que acredite su existencia.
- ❑ El SENIAT procede a expedir el certificado de Registro de Información Fiscal (R.I.F), el cual contiene los datos básicos de la empresa y un número de identificación de diez (10) dígitos.
- ❑ Este documento pasa a ser el Número de Identificación de la Empresa ante el SENIAT y debe ser utilizado para todas las actuaciones ante la Administración Tributaria y otros entes, debe aparecer en la papelería comercial del contribuyente (facturas, remisiones, cotizaciones, declaraciones, etc).

NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA (NIT)

- ❑ Constituyen un instrumento de control y actualización de los contribuyentes por parte del SENIAT. También debe ser utilizada en toda la papelería del contribuyente. Este documento debe ser solicitado una vez obtenido el RIF. Al momento de realizar los trámites para la obtención del RIF y NIT, deben presentarse los originales y copias de los siguientes documentos:

Personas Naturales:

- Llenar la forma NIT-N-15.
- Presentar fotocopia de la cédula de identidad del contribuyente.
- Si el contribuyente va a inscribir un fondo de comercio, debe presentar fotocopia del documento respectivo debidamente inscrito en el Registro Mercantil.
- Presentar fotocopia de una factura reciente del servicio de agua, luz ó teléfono, donde se evidencie la existencia de su domicilio fiscal.

Personas Jurídicas:

- Llenar la forma NIT-J-15.
- Presentar fotocopia de la cédula de identidad del representante legal del (de la) contribuyente.
- Presentar fotocopia del documento constitutivo debidamente inscrito en el Registro Mercantil.
- Presentar fotocopia de una factura reciente del servicio de agua, luz o teléfono, donde se evidencie la existencia de su domicilio fiscal.

PATENTE DE INDUSTRIA Y COMERCIO,

- ❑ Es solicitada ante la Alcaldía respectiva donde funcionará la empresa.

Requisitos:

- Fotocopia del Registro Mercantil.
- Solvencia Municipal del Solicitante y Dueño del Local.
- Visto bueno del Cuerpo de Bomberos.
- Fotocopia del RIF y NIT.
- Fotocopia de la Cédula de Identidad
- Número de Teléfono
- Pago de tramitación de Patente
- Carta de zonificación

- Carta de Asociación de Vecinos

El Impuesto consiste en una cantidad porcentual o una cantidad fija como mínimo tributable mensual. Todo de acuerdo a lo establecido en el clasificador de actividades Económicas de la Ordenanza en vigencia.

LICENCIAS ESPECIALES DE FUNCIONAMIENTO

- **Hay empresas que por su condición requieren de licencia especial, la solicitud se hará ante cada Ministerio correspondiente.**

CALIFICACIÓN DE LA EMPRESA SUPERINTENDENCIA DE INVERSIONES EXTRANJERAS (SIEX):

RECAUDOS QUE DEBEN SER ACOMPAÑADOS A LA SOLICITUD:

- a) Copia Fotostática ó Publicación del Documento Constitutivo.
- b) Copia Fotostática ó Publicación de las Actas de Asambleas de Accionistas donde aparezcan las modificaciones del Régimen Legal, si las hubiere.
- c) Aquellas empresas cuyos accionistas sean personas jurídicas deberán también presentar la Constancia de Calificación de Empresa, expedida por este Organismo.
- d) Fotocopia del RIF.
- e) Copia Fotostática de los folios del libro de accionista certificados por un miembro de la Junta Directiva, donde se evidencie los traspasos de acciones realizados a la fecha.
- f) Otros que se especifican en cada caso.
- g) Timbre Fiscal.

SOLICITUD DE ACTUALIZACION DE REGISTRO DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA.

RECAUDACIÓN DE OBLIGATORIA PRESENTACIÓN:

- a) Estados financieros correspondientes al último ejercicio económico auditado por contador público externo cuando se trate de empresas mixtas y extranjeras.
- b) Última declaración del impuesto sobre la Renta de la Empresa Receptora.
- c) En el caso de pago de dividendos, copia del comprobante de retención del impuesto correspondiente.
- d) Copia de la Constancia de Calificación actualizada de la empresa receptora para efecto de su solicitud.
- e) Timbre fiscal.
- f) Para el retiro del registro de inversión se requiere la presentación de la solicitud sellada por este organismo, acompañada de los timbres fiscales.

SOLICITUD DE CREDENCIAL DE INVERSIONISTA NACIONAL ARTICULO 2 (Personas Naturales Extranjeras).

Procedimiento para su tramitación.

- a) Retirar de la oficina de correspondencia del Organismo el formulario SIEX-05 de manifiesto de voluntad (Expedición Gratuita).

- b) Si el interesado no presenta personalmente la solicitud en la Oficina de Credencial de la Superintendencia de Inversiones Extranjeras (SIEX) al interesado, PREVIA CONSIGNACIÓN DE LA COPIA DE LA SOLICITUD, DEBIDAMENTE SELLADA POR EL ORGANISMO.
- c) Al momento de retirar la credencial, se debe presentar los timbres fiscales, (Valor en Unidades Tributaria).

RECAUDOS DE OBLIGATORIA PRESENTACION:

- a) Cédula de identidad (vigente) (original y copia).
- b) Pasaporte (original y copia completa).
- c) Un timbre fiscal.
- d) Fotocopia del formulario debidamente lleno.

**REQUISITOS INSCRIPCION DE LAS EMPRESAS
EN EL MINISTERIO DEL TRABAJO**

- 1.- PLANILLA DE INSCRIPCIÓN (ORIGINAL Y 3 COPIAS)
- 2.- PLANILLA DECLARACIÓN DE EMPLEO TRIMESTRAL (ORIGINAL Y 2 COPIAS)
- 3.- ADEMÁS
 - a. REGISTRO MERCANTIL (2 COPIAS)
 - b. RIF Y NIT (2 COPIAS)
 - c. C. DE I. DEL PROPIETARIO (2 COPIAS)

SENCAMER

**REGISTRO OBLIGATORIO DE FABRICANTES NACIONALES E IMPORTADORES DE
PRENDAS DE VESTIR (TEXTIL) O DE CALZADO.**

REQUISITOS:

- Planilla de solicitud sencamer original
- Deposito en efectivo en el Banco Provincial CC No. 0027-0100312597 o Banco Venezuela C. Ah. No. 0102-0277-90-01-00000202 equivalente a 10 Unidades Tributarias, o presentar cheque conformable o de gerencia a nombre de Sencamer
- Acta constitutiva con sus ultima modificación o sus publicaciones (Original y Copia)
- Copia de cedula de identidad del representante legal. (Original y Copia).
- Copia del Registro de Información Fiscal (RIF) (Original y Copia)
- Declaración Jurada (ver Modelo) (Original)
- Anexo 1 (solicitada en la declaración jurada) en Word
- Importante: consignar el archivo del excel: anexo 2 en diskette para aligerar el proceso.
- Constancia del fabricante en caso de ser importador (Original).
- Modelo de la Etiqueta en el tamaño original que tendrá en la prenda o en el calzado. (Diseño).

CONTENIDO MINIMO DE LAS ETIQUETAS:

- Nombre del importador o del fabricante nacional
- Marca comercial del producto.
- Leyenda: Hecho en... (Venezuela o país origen).
- Talla del producto en español.

ASPECTOS LABORALES

LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO

Antigüedad: 1er. Año 45 días, a partir del 2º mes 60 días mes, mas 2 días por año adicional

Vacaciones: 15 días por año, a partir del 2º un día por año adicional

Bono Vacacional: 7 días por año, más un día por año adicional.

APORTES

INSTITUTO VENEZOLANO DE LOS SEGUROS SOCIALES. I.V.S.S.

La inscripción de los trabajadores en el I.V.S.S. es de cumplimiento obligatorio de todos los patronos. No prevé la legislación ningún tipo de excepción, bien por parte del patrono (pequeñas o grandes empresas), independientemente del número de trabajadores que emplee, o bien por parte de los trabajadores (salario que devengue, sea trabajador urbano o rural). (artículo 2 de la Ley del Seguro Social).

El I.V.S.S., tiene la planilla No. 14-02, que se denomina Registro del Asegurado y establece que deberán inscribirse a los trabajadores dentro de los tres (3) días siguientes a la iniciación de las labores. De no hacerlo tiene sus respectivas sanciones previstas en al Ley.

La empresa debe, igualmente, registrarse a fin de que el I.V.S.S. le otorgue un número de identificación. Para Ello, se debe utilizar la forma No. 14-01

En cuanto a las cotizaciones según el riesgo de la empresa:

RIESGO	PATRONO	ASEGURADO
Mínimo	9%	4%
Medio	10%	4%
Máximo	11%	4%

La cotización para el Seguro de Paro Forzoso será:

PATRONO	2.00%
ASEGURADO	0.50%

INSTITUTO NACIONAL DE COOPERACIÓN EDUCATIVA “INCE”.

Los patronos tanto personas naturales como personas jurídicas que den ocupación a cinco o mas trabajadores, tienen la obligación de contribuir con el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE).

La contribución será el equivalente al 2% del total de sueldos, salarios, jornadas y remuneraciones de cualquier especie, pagados a los trabajadores

La contribución por parte de los trabajadores será el medio por ciento (½%) de las utilidades anuales.

INSCRIPCION EN LA LEY DE POLÍTICA HABITACIONAL.

Decreto con rango y fuerza de Ley No. 367 de fecha 5 de octubre de 1999, que regula el Subsistema de Vivienda y Política Habitacional.

Los aportes deben ser efectuados tanto por los trabajadores como por su patrono.

El aporte patronal no forma parte del salario a los efectos del cálculo de prestaciones e indemnizaciones previstas en la legislación laboral. El monto del mismo es del dos por ciento (2%) de la remuneración mensual pagada a los trabajadores. El aporte de los empleados y obreros es de uno por ciento (1%) sobre la remuneración mensual básica.

Dichos aportes deben depositarse dentro de los primeros siete (7) días hábiles de cada mes, a través de la institución financiera receptora.

IMPUESTOS NACIONALES QUE DEBEN CUMPLIR:

UNIDAD TRIBUTARIA (UT)

el valor actual es de Bs. 24.700.00 de acuerdo a la Gaceta Oficial No. 37.877 del 11 de febrero de 2004.

IMPUESTO AL VALOR AGREGADO IVA.

Actualmente es el 15%, pago mensual que se hará los primeros quince días del mes siguiente y consecutivamente, recae sobre la prestación de la venta y la importación de bienes y servicios, debe ser liquidado y cobrado por las personas naturales o jurídicas, las comunidades, las sociedades irregulares o de hecho, los consorcios y demás entes jurídicos o privados.

El impuesto al valor agregado IVA, cuenta actualmente con contribuyentes ordinarios y formales.

CONTRIBUYENTES ORDINARIOS:

A Partir de las 3.000 unidades tributarias son contribuyentes ordinarios y deberán declarar y pagar el 15% de ventas, en los primeros quince días de cada mes siguiente.

3.000 UT. Por Bs. 24.700.00 total ventas anuales 74.100.000.00 mensual 6.175.000.00

CONTRIBUYENTES FORMALES:

Declaran de la siguiente manera

De 0 a 1.500 UT. Por Bs. 24.700.00 total ventas anuales 37.050.000.00 mensual 3.087.500.00

Declararan: trimestralmente

De 1500 a 3.000 UT. Por Bs. 24.700.00 total ventas anuales 74.100.000.00 mensual 6.175.000.00

Declaran semestralmente

PLANILLA FORMA 30

RETENCION EN LA FUENTE

El Decreto No. 1808 de fecha 12-05-97, mediante el cual se dicta el Reglamento parcial de la L.I.S.L.R. en materia de Retenciones enumera una serie de actividades debidamente identificadas y sometidas a retención en la fuente por parte del pagador o deudor, las cuales al final del ejercicio fiscal se consideran créditos fiscales a favor del contribuyente, siempre y cuando se hayan cumplido, previamente, los requisitos a los cuales se encuentran sujetos la deducibilidad de los gastos. Consultar cuadro de retenciones.

Agentes de Retención:

Son las personas designadas por la Ley que, por sus funciones públicas o privadas, intervengan como deudoras o simples pagadoras en los pagos o abonos en cuenta, sujetos a la obligación de retener el impuesto y enterarlo en una oficina receptora de fondos nacionales, estas pueden ser personas naturales, jurídicas y entidades o colectividades que constituyan una unidad económica, dispongan de patrimonio y tengan autonomía funcional.

IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

Las personas naturales y los contribuyentes asimilados a éstas, residentes en el país, serán gravados sobre sus enriquecimientos netos, a los cuales se les aplicará la Tarifa No. 1, de 0 a 1.000 unidades tributarias el 6% y sigue su escala de acuerdo a su enriquecimiento.

Las personas jurídicas, pagarán el impuesto sobre sus enriquecimientos netos, a los cuales se les aplicará la Tarifa No. 2, de 0 a 2.000 unidades tributarias el 15% y sigue su escala de acuerdo a su enriquecimiento.

Las declaraciones de renta de las personas jurídicas o naturales deberán ser presentadas dentro de los tres meses siguientes a la terminación de su ejercicio fiscal, salvo que hayan sido calificados como contribuyentes especiales, para la cual deberán sujetarse al calendario, que para tal efecto emite anualmente la Administración tributaria.



**REQUISITOS PARA LA INSCRIPCIÓN A LA
CAMARA DE COMERCIO INDUSTRIA Y PRODUCCIÓN
DE SAN ANTONIO DEL TACHIRA**

- 1.- FOTOCOPIA DE REGISTRO MERCANTIL.
- 2.- FOTOCOPIA DE LA PATENTE MUNICIPAL DE INDUSTRIA Y COMERCIO.
- 3.- FOTOCOPIA DEL REGISTRO DE INFORMACIÓN FISCAL (RIF)
- 4.- FOTOCOPIA DEL NUMERO DE IDENTIFICACION TRIBUTARIA. (NIT)
- 5.- FOTOCOPIA DE LICENCIA ESPECIAL DE FUNCIONAMIENTO.
- 6.- FOTOCOPIA DE LA CEDULA DE IDENTIDAD DEL REPRESENTANTE LEGAL
- 7.- AUTORIZACIÓN COMO REPRESENTANTE LEGAL ANTE LA EMPRESA
- 8.- DOS (2) REFERENCIAS: BANCARIA Y COMERCIAL.
- 9.- MANTENER CUENTA CORRIENTE EN CUALQUIER BANCO.
- 10- DOS (2) CARPETAS ROJAS CON GANCHO.
- 11- LLENAR LA SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN.
- 12.- COLOCAR EN LA SOLICITUD EL SELLO DE LA EMPRESA.
- 13.- VALOR DE LA INSCRIPCIÓN Bs. 20.000.00.
- 14.- FORMA DE PAGO:

a.-MENSUAL

b.- SEMESTRAL	5% desc.	1er. Pago	Enero
		2do. Pago	Julio

c.-ANUAL	10% desc.		Enero
----------	-----------	--	-------

**RÉGIMEN ESPECIAL PARA LA FRONTERA
MAS VIVA DE AMERICA LATINA
VENEZUELA Y COLOMBIA**

DECRETO No. 3.027

**EXONERACIÓN DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO "IVA"**

EMPRESAS NACIONALES, BINACIONALES Y MULTINACIONALES

PERSONAS NATURALES O JURÍDICAS

**DOMICILIADAS E INSTALADAS EN LOS MUNICIPIOS
BOLIVAR, GACIA DE HEVIA Y PEDRO MARIA UREÑA**

**DECRETO No. 3.027 DEL 27 DE JULIO DE 2004
PUBLICADO EN GACETA OFICIAL No. 37.991 DE FECHA 30 / 07 / 2004 Y
REIMPRESA EN LA GACETA OFICIAL 38.041 DEL 11 DE OCTUBRE DE 2004**

RECAUDOS A CONSIGNAR ANTE EL SENIAT

- SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN, ACOMPAÑADA DE UNA HOJA DE PAPEL SELADO O TIMBRES FISCALES POR UN VALOR DE 0.2 U.T.
- REGISTRO O ACTUALIZACION EN EL REGISTRO DE INFORMACIÓN FISCAL (RIF)
- COMPROBANTE DE REGISTRO DE INFORMACIÓN FISCAL. (RIF)
- COMPROBANTE DE REGISTRO DE INFORMACIÓN TRIBUTARIA (NIT)
- BALANCE GENERAL DETALLADO Y ESTADO DE RESULTADO (ULTIMO EJERCICIO-SOLO EMPRESAS OPERATIVAS).
- DESCRIPCION DETALLADA DE LA ACTIVIDAD ECONOMICA DESARROLLADA
- PATENTE DE INDUSTRIA Y COMERCIO
- CONSTANCIA DE DECLARACIÓN DE EMPLEO, HORAS TRABAJADAS Y SALARIOS (MINISTERIO DEL TRABAJO)

LA SOLICITUD DEBERA REALIZARALA PERSONALMENTE O POR EL (LA) SOLICITANTE O SU APODERADO (A).

LA DOCUMENTACIÓN DEBERA PRESENTARLA EN ORIGINAL Y COPIA LEGIBLE, PARA SU CERTIFICACIÓN POR EL FUNCIONARIO RECEPTOR.

**REQUISITOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA
MISIÓN DE DOCUMENTOS Y REGISTROS CONTABLES.**

**REGLAMENTO GENERAL DEL DECRETO CON FUERZA
Y RANGO DE LEY QUE ESTABLECE EL IMPUESTO
AL VALOR AGREGADO
Gaceta Oficial Número 5.363 Extraordinario del 12 de Julio de 1999.**

TITULO V

**De la Facturas, Documentos Equivalentes, Ordenes de Entrega,
Guías de Despacho, Notas de Débito y de Crédito
Emitidos a Contribuyentes y a no Contribuyentes.**

Artículo 62. – Las facturas deberán emitirse por duplicado. El original deberá ser entregado al adquirente del bien o al receptor del servicio y el duplicado quedará en poder del vendedor del bien o del prestador del servicio. Tales documentos deberán indicar el destinatario.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 56 de éste Reglamento, el único ejemplar de la factura que da derecho al crédito fiscal es el original, debiendo indicarse expresamente en el duplicado que éste no da derecho a tal crédito, por ser aplicable una sola vez por el adquirente y comprobarse mediante el original de la factura.

**DE LOS REQUISITOS DE LOS DOCUMENTOS QUE EMITEN
LOS CONTRIBUYENTES ORDINARIOS.**

Artículo 2.- Los documentos a que hace referencia el artículo anterior deben emitirse cumpliendo y llenado los siguientes requisitos:

a.- Contener la denominación de “Factura”, “Documento equivalente de factura”, “Nota de Débito”, “Nota de Crédito”, “Soporte” o “Comprobante”, “Orden de Entrega” o “Guía de Despacho”. Las órdenes de entrega o guías de despacho además, deberán llevar la frase “Copia habilitada para amparar el traslado de bienes”, según sea el caso.

b.- Numeración consecutiva y única de la factura o documento de que se trate. Si el contribuyente desarrolla actividades en más de un establecimiento o sucursal, debe emitir las facturas con numeración consecutiva única, por cada establecimiento. Los agentes de retención a que se refiere el artículo 11 de la ley, emplearán una numeración distinta a la utilizada para emitir los documentos propios de sus actividades.

c.- Número de Control consecutivo y único por cada documento impreso, que se inicie con la frase “No. de control”... Este número no estará relacionado con el número de facturación, salvo que así lo disponga el contribuyente. Asimismo, si el contribuyente desarrolla actividades en más de un establecimiento o sucursal, deberán emitir los documentos a que hace referencia el artículo 1, con numeración consecutiva única, por cada establecimiento. Cuando el contribuyente solicite la impresión de documentos en original y copias, tanto el original como sus respectivas copias, deberán contener el mismo número de control.

Asimismo, el orden de los documentos deberá comenzar con el Número de Control 01. El usuario de los documentos podrá volver a repetir la numeración por cada uno de ellos, en los casos que ésta supere los ocho (8) dígitos.

d.- Total de los Números de Control asignados, expresado de la siguiente manera “desde el No. hasta el No. ...”.

e.- Las facturas y los otros documentos deberán emitirse por duplicado, salvo las órdenes de entrega o guías de despacho que se emitirán por triplicado. En todo caso, las copias deberán señalar expresamente “sin derecho a crédito fiscal”, ello sin perjuicio de lo establecido en el artículo 56 del Reglamento del Decreto Ley de Impuesto al Valor Agregado.

f.- Nombre completo y domicilio fiscal del vendedor o prestador del servicio, en caso de que se trate de una persona natural.

g.- Denominación o razón social del emisor y su domicilio fiscal en caso de que se trate de una persona jurídica o comunidad, sociedad de hecho o irregular, consorcio u otro ente jurídico económico, público o privado.

h.- Número de inscripción del emisor en el Registro de Información Fiscal (RIF) u Número de Identificación Tributaria (NIT), en caso de poseerlo.

i.- Nombre o razón social del impresor de los documentos y su número de inscripción en el Registro de Información Fiscal (RIF), número y fecha de la Resolución de autorización otorgada y la Región a la cual pertenece.

j.- Domicilio fiscal, número telefónico, si existiere, de la casa matriz y del establecimiento o sucursal, del emisor.

k.- Fecha de emisión.

l.- Nombre completo y domicilio fiscal del que adquiere del bien o receptor del servicio, si se trata de una persona natural.

m.- Denominación o razón social y domicilio fiscal del adquirente del bien o receptor del servicio, en los casos de que se trate de una persona jurídica, sociedad de hecho o irregular, comunidad y demás entes económicos o jurídicos, públicos o privados.

n.- Número de inscripción del adquirente en el Registro de Información Fiscal (RIF) y Número de Identificación Tributaria (NIT), en caso de poseerlo.

o.- Indicación del número y fecha de la orden de entrega o guía de despacho, si ésta fue emitida con anterioridad.

p.- Condición de la operación, sea ésta de contado o a crédito y su plazo. Si la operación es a crédito, precisar su monto, el plazo, la cantidad de cuotas, el monto de cada una de ellas, tasa de interés, monto total de los intereses y en su caso, si se pactó actualización del saldo de precio o de la tasa de interés y el modo de actualización.

q.- Descripción de la venta del bien o de la prestación del servicio con indicación de la cantidad, precio unitario, valor de la venta, o de la remuneración y de las respectivas alícuotas aplicables.

r.- Indicación de los conceptos que se carguen o cobren en adición al precio o remuneración convenidos, para las operaciones gravadas.

s.- Especificaciones de las deducciones del precio o remuneración, bonificación y descuentos, a que se refiere el artículo 24 de la Ley.

t.- Indicación del subtotal correspondiente al precio neto gravado.

u.- Indicación del valor total de la venta de los bienes o de la prestación del servicio o de la suma de ambos, si corresponde.

v.- Especificación en forma separada del precio o remuneración del monto del impuesto según la alícuota aplicable.

w.- La factura o documento equivalente, cuando sea emitido a un no contribuyente, deberá contener en forma manuscrita o impresa la frase "este documento no da derecho a crédito fiscal".

x.- Cuando el emisor del documento realice operaciones gravadas por cuenta de terceros, deberá indicar que se emite de conformidad con lo establecido en el artículo 10 de la Ley. Por otra parte, cuando actúa como agente de retención, el documento que se emita deberá expresar la frase: "El presente documento se emite en cumplimiento del artículo 11 del Decreto Ley de Impuesto al Valor Agregado.

PARÁGRAFO PRIMERO: De acuerdo con lo establecido en el único aparte del artículo 30 de la Ley, en concordancia con lo previsto en el artículo 63 de su Reglamento General, las operaciones soportadas en facturas o documentos equivalentes, no cuando no se cumplan los requisitos establecidos en los literales b),c),f),g),l)m),o),p),q),r), s),v), y x), así como el requisito establecido en el Parágrafo Cuarto de este artículo, sin perjuicio de las normas establecidas en la Ley, su Reglamento General y esta Resolución que exceptúen total o parcialmente, disminuyan o atenúen el cumplimiento de dichos requisitos. En los demás casos, el incumplimiento de los requisitos establecidos en los literales de este artículo, no mencionados anteriormente, sólo acarreará sanción de conformidad con el Código Orgánico Tributario.

PARÁGRAFO SEGUNDO: En los casos en que los contribuyentes del Impuesto deban emitir facturas o documentos equivalentes en varias series simultáneas, podrán hacerlo agregando, antes del número consecutivo de cada una de las series que utilicen, las frases "Serie A", "Serie B", y así sucesivamente, o por el contrario, si sólo emplea una numeración en serie continua, podrá fraccionarla y repartirla entre las distintas sucursales.

PARÁGRAFO TERCERO: En los casos de ventas de bienes o prestaciones de servicios y demás operaciones gravadas asimiladas a aquéllas, cuyo precio o contraprestación haya sido expresado en moneda extranjera, equivalente a la cantidad correspondiente en moneda nacional, deberán constar ambas cantidades en la factura o documento equivalente, con indicación del monto total y del tipo de cambio corriente para la compra de la moneda extranjera, a la fecha de la emisión de la factura.

j.- Inscripción a la Cámara de Comercio, Industria y Producción.

REGISTRO OBLIGATORIO DE FABRICANTES NACIONALES E IMPORTADORES DE PRENDAS DE VESTIR (TEXTIL) O DE CALZADO.

REQUISITOS:

- Planilla de solicitud sencamer original
- Deposito en efectivo en el Banco Provincial CC No. 0027-0100312597 o Banco Venezuela C. Ah. No. 0102-0277-90-01-00000202 equivalente a 10 Unidades Tributarias, o presentar cheque conformable o de gerencia a nombre de Sencamer
- Acta constitutiva con sus ultima modificación o sus publicaciones (Original y Copia)
- Copia de cedula de identidad del representante legal. (Original y Copia).
- Copia del Registro de Información Fiscal (RIF) (Original y Copia)
- Declaración Jurada (ver Modelo) (Original)

- Anexo 1 (solicitada en la declaración jurada) en Word
- Importante: consignar el archivo del excel: anexo 2 en diskette para aligerar el proceso.
- Constancia del fabricante en caso de ser importador (Original).
- Modelo de la Etiqueta en el tamaño original que tendrá en la prenda o en el calzado. (Diseño).

CONTENIDO MINIMO DE LAS ETIQUETAS:

- Nombre del importador o del fabricante nacional
- Marca comercial del producto.
- Leyenda: Hecho en... (Venezuela o país origen).
- Talla del producto en español.

Anexo D. Formato de Entrevista al Gerente de la Fábrica San Carlos

1. Cómo caracteriza usted la estrategia de liderazgo en su negocio.
- 2.Cuál es la principal característica de la empresa en la relación con los clientes.
3. ¿Qué caracteriza los procesos de producción en términos de excelencia operacional?
4. ¿Cómo considera la rentabilidad de su negocio?
5. ¿Cuál es la respuesta de los clientes ante el servicio que reciben?
6. En su opinión, ¿Cuáles son los factores claves de éxito de la industria velera en Colombia?
7. ¿Cuáles son las fortalezas que tiene la empresa?
8. ¿Cuáles son las debilidades que tiene la empresa?
9. Actualmente qué oportunidades externas percibe para la empresa.
10. Actualmente qué factores externos amenazan a la empresa

**Anexo E. Formato de encuesta a los clientes de
la Fábrica San Carlos**

1. ¿Qué opinión merece los tiempos de entrega de la Fábrica San Carlos?
2. ¿Qué opinión tiene usted de los precios en los productos San Carlos?
3. ¿Qué opinión merece la calidad de los productos San Carlos?
4. ¿Cree usted que los productos San Carlos se podrían exportar
5. ¿Qué otro comentario tiene usted sobre los productos San Carlos?