

**“DISEÑO Y FACTIBILIDAD DE UNA COMERCIALIZADORA
INTERNACIONAL DE ARTESANÍAS EN GUADUA EN LA CIUDAD DE
PEREIRA”**

CARLOS ANDRÉS ARROYAVE URDINOLA

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
ESCUELA DE POSGRADOS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA
PEREIRA – RISARALDA
2.008**

**“DISEÑO Y FACTIBILIDAD DE UNA COMERCIALIZADORA
INTERNACIONAL DE ARTESANÍAS EN GUADUA EN LA CIUDAD DE
PEREIRA”**

CARLOS ANDRÉS ARROYAVE URDINOLA

*Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en
Administración Económica y Financiera.*

Director: Ing. Jorge Ernesto Duque

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
ESCUELA DE POSGRADOS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA
PEREIRA – RISARALDA**

2.008

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

DEDICATORIA

A Dios por regalarme la vida y brindarme la oportunidad privilegiada de acceder al conocimiento y transformarlo en un producto con el objetivo de mejorar mi calidad de vida, la de mis familiares y las demás personas que se puedan beneficiar de esta investigación.

A mi familia, por su constante apoyo, pero sobre todo por la confianza inquebrantable que han depositado en este ser, y que me da la fuerza suficiente para superar los obstáculos de mi vida con amor y sabiduría.

A los artesanos, de quienes aprendí el valor del trabajo con amor, con sacrificio y sobre todo con tesón, lo que hace que cada elemento que crean se convierta en una pieza de arte única y valiosa por todo lo que está contenido en ella.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a mi Tía y segunda Madre Luz Mariela Arroyave, a quién sin su apoyo económico y moral no hubiera sido posible llevar a cabo este sueño desde muchos años atrás idealizado y hoy por fin materializado, jamás podré pagarle tanto esfuerzo que ha hecho conmigo al permitirme acceder a la educación superior y cambiar mi expectativa de vida, así como también el apoyo que ha brindado ha mis padres siempre que lo han necesitado....QUE EL DIOS TODO PODEROSO TE PAGUE...

De igual manera a todos lo familiares que de alguna forma me brindaron la mano es este pasaje de mi vida, pues fueron muchos los que colaboraron para que cumpliera esta meta.

Al sector artesanal de Risaralda y el Centro y Norte del Valle, que me abrieron las puertas y me brindaron información valiosa necesaria para el desarrollo de esta investigación, sobre todo a los artesanos de muebles de guadua, la Fundación Guaduate y la empresa Guadua a Lomo de Mula de la ciudad de Cartago-Valle.

Al Dr. Jorge Mario Ríos, quién me brindó asesoría de manera incondicional en los aspectos relativos al comercio internacional, tema sobre el cual posee ya una amplia trascendencia gracias a sus esfuerzos como empresario exportador.

CONTENIDO

pág.

RESUMEN	22
SUMMARY	23
INTRODUCCIÓN	24
1. SITUACIÓN PROBLEMA	26
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	29
3. DELIMITACIÓN	31
4. OBJETIVOS	32
4.1 OBJETIVO GENERAL	32
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	32
5 JUSTIFICACIÓN	33
6 MARCO TEÓRICO	36
6.1 MARCO CONCEPTUAL	36
6.1.1 Análisis Global Del Sector Artesanal	36
6.1.1.1 Antecedentes del Oficio Artesanal	37
6.1.1.2 Clasificación De Las Artesanías Colombianas	37
6.1.1.3 Nuevas Tendencias De Las Artesanías	38
6.1.2 Características Principales De La Situación Actual Del Sector Artesanal	39
6.1.2.1 Nivel de Escolaridad	39

6.1.2.2	Organización Gremial _____	40
6.1.2.3	Los Oficios Artesanales _____	40
6.1.2.4	Producción _____	41
6.1.2.5	Comercialización _____	42
6.1.3	La Cadena De Comercialización De La Guadua _____	45
6.1.3.1	Eslabones De La Cadena De La Guadua _____	48
6.1.4	Plan Exportador _____	50
6.1.4.1	Definición De Las Razones Para Exportar _____	50
6.1.4.2	Definición De La Capacidad Exportable _____	51
6.1.4.3	Estudio Del Mercado Objetivo _____	51
6.1.4.4	Evaluación De Las Condiciones De La Compañía Frente Al Mercado Escogido _____	52
6.1.4.5	Planeación De La Exportación _____	52
6.1.4.6	Ejecución Del Plan De Exportación _____	52
6.2	MARCO LEGAL _____	53
6.2.1	Legislación Del Comercio Internacional _____	53
6.2.2	Régimen Aduanero _____	54
6.2.3	Régimen Cambiario _____	54
6.2.4	Marco Legal De Las Sociedades De Comercialización Internacional (C.I.) _____	55
6.2.4.1	Beneficios De Las Sociedades De Comercialización Internacional (C.I.) _____	56
7.	DISEÑO METODOLÓGICO. _____	61
7.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN _____	61

7.2	FASES DE LA INVESTIGACIÓN	61
8.	DISEÑO DEL PLAN EXPORTADOR PARA LA FUTURA COMERCIALIZADORA.	64
8.1	RAZONES PARA EXPORTAR	65
8.2	DEFINICIÓN DEL PRODUCTO A EXPORTAR	66
8.3	DEFINICIÓN DE LA CAPACIDAD EXPORTABLE	66
8.4	ESTUDIO DE MERCADO	69
8.4.1	Selección De Productos	69
8.4.2	Preselección Países Destino	73
8.4.3	Selección Del País Destino	74
8.4.4	Información Del Mercado Escogido	78
8.4.4.1	Demografía	79
8.4.4.2	Condiciones de Acceso Al Mercado	80
8.4.4.3	Pago De Aranceles.	86
8.4.4.4	Regulaciones Y Normas	86
8.4.4.5	Condiciones Del Transporte	89
8.4.5	Información Sobre El Producto	92
8.4.5.1	Producción Estadounidense Del Producto A Comercializar	92
8.4.5.2	Comportamiento Del Intercambio Comercial Del Producto	94
8.4.5.3	Demanda Potencial	99
8.4.5.4	Información Sobre El Precio Del Producto	100
8.4.6	Información Del Consumidor.	101
8.4.6.1	Localización Del Consumidor	101

8.4.6.2	Segmentación De Los Clientes Potenciales _____	103
8.4.6.3	Elementos Que Inciden En La Decisión De Compra _____	108
8.4.6.4	Resumen, Perfil Del Consumidor _____	110
8.4.6.5	Definición De Los Clientes De La Comercializadora _____	111
8.4.6.6	Tendencias De Consumo _____	111
8.4.6.7	Temporadas De Compra _____	112
8.4.7	Información Sobre La Competencia _____	113
8.4.7.1	Empresas Competidoras En Colombia _____	113
8.4.7.2	Empresas Competidoras En Estados Unidos _____	115
8.4.7.3	Principales Competidores A Nivel Internacional _____	115
8.4.8	Logística De Exportación _____	117
8.4.8.1	Distribución _____	118
8.4.8.2	Eventos y Ferias Más Importantes en Estados Unidos _____	121
9.	EVALUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE LA COMPAÑÍA FRENTE AL MERCADO ESCOGIDO _____	122
9.1	ANÁLISIS DOFA. _____	122
10.	PLAN DE NEGOCIOS _____	123
10.1	IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA _____	123
10.1.1	Razón Social. _____	123
10.1.2	Objeto Social. _____	123
10.1.3	Localización _____	123
10.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO _____	124
10.2.1	Misión _____	124

10.2.2	Visión _____	124
10.2.3	Principios Corporativos _____	125
10.2.4	Objetivos Corporativos De La Comercializadora. _____	125
10.2.5	Estrategias _____	126
10.3	CRONOGRAMA DE MONTAJE DE LA EMPRESA. _____	127
10.4	DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PRODUCTO _____	128
10.4.1	Identificación. _____	128
10.4.2	Principales Características. _____	128
10.4.3	Proceso De Producción _____	135
10.4.4	Presentación _____	136
10.4.4.1	Etiquetado _____	136
10.4.4.2	Empaque. _____	137
10.5	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO. _____	139
10.5.1	Comercialización. _____	139
10.5.2	Exportación. _____	140
10.6	REQUISITOS TÉCNICOS DE LA EMPRESA _____	146
10.6.1	Capacidad Instalada. _____	146
10.6.2	Mano De Obra _____	147
10.6.3	Maquinaria Y Recursos Tecnológicos _____	147
10.7	DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA. _____	148
10.7.1	Organigrama Inicial De La Comercializadora. _____	149
10.7.2	Funciones De Los Cargos _____	151
10.7.2.1	Asamblea de Socios _____	151

10.7.2.2 Gerente General _____	152
10.7.2.3 Director Comercial _____	153
10.7.2.4 Director de Operaciones. _____	154
10.7.2.5 Coordinador de Calidad. _____	154
10.7.2.6 Secretaria. _____	155
10.7.2.7 Mensajero. _____	156
10.7.2.8 Representante De Ventas _____	156
10.7.3 Salarios. _____	157
10.8 POLÍTICAS COMERCIALES. _____	158
10.8.1 Selección De Proveedores. _____	158
10.8.2 Políticas De Calidad. _____	159
10.8.3 Condiciones De Negociación. _____	161
10.8.4 Políticas De Compra. _____	161
10.8.5 Políticas De Venta. _____	162
10.8.6 Transporte. _____	164
10.8.7 Mercadeo. _____	165
10.8.7.1 Métodos De Promoción _____	165
11. ANÁLISIS FINANCIERO. _____	167
11.1 BASES DE LAS PROYECCIONES _____	167
11.1.1 Estado De Resultados. _____	168
11.1.2 Balance General. _____	171
11.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS. _____	172
11.2.1 Análisis Vertical Del Estado De Resultados. _____	172
11.2.2 Análisis Horizontal Del Estado De Resultados. _____	174

11.2.3	Análisis Vertical del Balance General. _____	178
11.2.4	Análisis Horizontal Del Balance General. _____	182
11.3	INDICADORES FINANCIEROS _____	185
11.3.1	Indicadores de Liquidez. _____	189
11.3.2	Indicadores de Endeudamiento. _____	190
11.3.3	Indicadores de Rentabilidad. _____	191
11.3.4	Indicadores De Actividad. _____	194
11.3.5	Margen Ebitda. _____	196
11.3.6	E.V.A. (Valor Económico Agregado). _____	198
11.3.7	Análisis Del Punto De Equilibrio. _____	201
11.4	FACTIBILIDAD ECONÓMICA DEL PROYECTO. _____	206
11.4.1	Valor Presente Neto (VPN). _____	206
11.4.2	Tasa Interna de Retorno (TIR). _____	210
11.5	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD. _____	210
12.	CONCLUSIONES _____	216
13.	RECOMENDACIONES. _____	220
	BIBLIOGRAFÍA. _____	221
	ANEXOS. _____	225

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Selección del mercado objetivo	76
Cuadro 2. Proyecciones variables macroeconómicas	277
Cuadro 3. Presupuesto de ventas y compras	278
Cuadro 4. Presupuesto de salarios	280
Cuadro 5. Gastos Generales de un mes de funcionamiento	282
Cuadro 6. Gastos de exportación	283
Cuadro 7. Presupuesto de inversión	284
Cuadro 8. Estructura de inversión financiación	285
Cuadro 9. Presupuesto de servicio a la deuda y amortización	285
Cuadro 10. Presupuesto de depreciación	286
Cuadro 11. Amortización de gastos preoperativos – Inversión diferida	287
Cuadro 12. Estado de resultados	172

	pág.
Cuadro 13. Flujo de efectivo del proyecto	288
Cuadro 14. Balance general	179
Cuadro 15. Análisis vertical del estado de resultados	173
Cuadro 16. Análisis horizontal del estado de resultados	175
Cuadro 17. Análisis vertical del balance general	180
Cuadro 18. Análisis horizontal del balance general	183
Cuadro 19. Razones e indicadores financieros proyectados	187
Cuadro 20. Razones e indicadores financieros de comparación	188
Cuadro 21. Cálculo del E.V.A	199
Cuadro 22. Punto de equilibrio	203
Cuadro 23. Tasa interna de retorno y valor presente neto	208

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Exportaciones colombianas de artesanías	43
Tabla 2. Hectáreas cultivadas de guadua en el Eje Cafetero y el Valle del Cauca	67
Tabla 3. Producción disponible de juegos de sala en guadua	68
Tabla 4. Denominación específica de las artesanías de guadua a exportar	71
Tabla 5. Exportaciones colombianas de muebles de guadua	72
Tabla 6. Factores para seleccionar el país destino	75
Tabla 7. Resumen calificación de mercados potenciales	77
Tabla 8. Información socioeconómica de Estados Unidos	78
Tabla 9. Gravamen arancelario de los productos a exportar	86
Tabla 10. Comercialización estadounidense de artesanías de guadua	93
Tabla 11. Importaciones estadounidenses de artesanías de guadua	96

	pág.
Tabla 12. Destino actual de las importaciones estadounidenses	97
Tabla 13. Exportaciones colombianas de artesanías de guadua hacia Estados Unidos vs. Importaciones estadounidenses	98
Tabla 14. Población de las principales ciudades estadounidenses	101
Tabla 15. Comercializadoras internacionales locales de artesanías de guadua	113
Tabla 16. Importaciones estadounidenses de artesanías de guadua en general	116
Tabla 17. Eventos y ferias de artesanías en Estados Unidos	121
Tabla 18. Análisis D.O.F.A.	122
Tabla 19. Identificación de los productos a exportar	128
Tabla 20. Volumen y precio de venta proyectado	168
Tabla 21. Forma de financiación	170
Tabla 22. Escenarios para el análisis de sensibilidad	211
Tabla 23. Resultados del análisis de sensibilidad	212
Tabla 24. Resumen resultados del análisis de sensibilidad	214

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Eslabones de la cadena de la guadua	49
Figura 2. Etapas del plan exportador	64
Figura 3. Principales productos artesanales importados por Estados Unidos	95
Figura 4. Importaciones estadounidenses del producto por ciudad	97
Figura 5. Población de las principales ciudades estadounidenses	102
Figura 6. Segmentación de la población en la ciudad de los Ángeles	103
Figura 7. Segmentación de la población en la ciudad de Miami	104
Figura 8. Segmentación de la población en la ciudad de Dallas	106
Figura 9. Edad de la población en la ciudad de los Ángeles	106
Figura 10. Edad de la población en la ciudad de Miami	107
Figura 11. Edad de la población en la ciudad de Dallas	108
Figura 12. Métodos de mercadeo y distribución de artesanías	120

	pág.
Figura 13. Cronograma de montaje de la empresa	127
Figura 14. Poltrona en raíz de guadua	130
Figura 15. Juego de muebles en exhibición con tapicería en cuero	130
Figura 16. Juego de muebles en guadua con tapicería en tela desmechada	130
Figura 17. Muestra de poltrona fabricada en raíz de guadua y espaldar de madera con tapicería en cuero de vaca rústico	130
Figura 18. Mueble de guadua con espaldar en madera y asiento en cuero con pelo	131
Figura 19. Comedor en guadua con tapicería a cuadros	131
Figura 20. Exhibición general de muebles en guadua	131
Figura 21. Juego de muebles en raíz de guadua con tapicería en cuero grabado	131
Figura 22. Cuadro en lienzo con marco en guadua “La Granja”	132
Figura 23. Cuadro en lienzo con marco en guadua “Paisaje con aves”	132
Figura 24. Proceso de producción	132

	pág.
Figura 25. Licorera en guadua	132
Figura 26. Portarretratos en guadua	133
Figura 27. Mesa comedor en guadua	133
Figura 28. Lámpara de pie en guadua	133
Figura 29. Materia prima raíz de guadua	134
Figura 30. Secado de la guadua	134
Figura 31. Mueble de guadua en proceso de fabricación	134
Figura 32. Chiva en guadua	135
Figura 33. Proceso de elaboración de los muebles y artesanías en guadua	136
Figura 34. Etapas para realizar una exportación	141
Figura 35. Organigrama inicial de la comercializadora internacional	150
Figura 36. Términos de negociación internacional	275

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Pasos plan exportador	226
Anexo B. Marco legal de las sociedades de comercialización internacional	231
Anexo C. Información del mercado escogido	239
Anexo D. Otros aspectos importantes para la logística	243
Anexo E. Registro de productores nacionales, oferta exportable y determinación de origen.	247
Anexo F. Certificado de origen	255
Anexo G. Factura proforma	257
Anexo H. Lista de empaque	260
Anexo I. Mandato a la S.I.A.	262
Anexo J. Carta de responsabilidad	264
Anexo K. Declaración de cambio por exportación de bienes	266

	pág.
Anexo L. Términos de negociación internacional	269
Anexo M. Proyecciones financieras	276
Anexo N. Cotizaciones	289

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

A.T.D.E.A: Ley de preferencias arancelarias andinas y de erradicación de drogas

C.I: Comercializadora internacional

C.R.C: Corporación autónoma regional del cauca

D.E.X: Documento de exportación

E.B.I.T.D.A: Earnings before interests, taxes, depreciation and amortization (utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones).

E.V.A: Economic value added (valor económico agregado)

I.A.T.A: International air transport association (asociación internacional de transporte aéreo)

I.V.A: Impuesto al valor agregado

S.G.P: Sistema generalizado de preferencias de los Estados Unidos

S.I.A: Sociedad de intermediación aduanera

T.I.R: Tasa interna de retorno

T.L.C: Tratado de libre comercio

U.R.P.A: Unidad regional de planificación agropecuaria

V.P.N: Valor presente neto

RESUMEN

El presente trabajo pretende dar a conocer un modelo sencillo pero a la vez efectivo para crear una empresa dedicada a la comercialización de productos en el exterior, de igual manera sirve de brújula a cualquier empresario que desee internacionalizar su empresa en las diferentes etapas del proceso exportador y poder subsanar así la deficiencia en la falta de cultura exportadora de la microempresa colombiana. Además, se hace una descripción del sector económico de las artesanías como gremio frágil y golpeado y se muestra cómo el desarrollo de este proyecto puede contribuir de alguna manera al mejoramiento de aquellos que se vinculen. Finalmente se mostrará que tan viable es económicamente el desarrollo del proyecto.

SUMMARY

The present work a simple model tries to announce but simultaneously effective to create a company dedicated to the marketing product in the exterior, of equal way it(he,she) is kind as compass any businessman who wants to internationalize his(her,your) company in the different stages of the exporting process and to be able to correct this way the deficiency(fault) in the lack(mistake) of exporting culture of the Colombian microcompany. In addition, there is done a description of the economic sector of the crafts as fragile and struck union and one shows how the development of this project can contribute(pay) somehow to the improvement of those that link themselves. Finally it(he,she) will appear that so viable it is economically the development of the project.

INTRODUCCIÓN

Hasta hace poco tiempo el comercio de las artesanías colombianas era direccionado en su gran mayoría hacia el interior del país, pues no presentaba una oferta considerable en mercados externos debido a que no se habían hecho mayores esfuerzos por dar a conocer ese tipo de productos en otros países. Pero esta situación en los últimos años ha cambiado principalmente por la migración de los Colombianos hacia otras fronteras buscando mejorar su situación laboral y económica, convirtiéndose en un eficiente canal de distribución a través del cual se han dado a conocer muchos productos nacionales, entre ellos las artesanías, los cuales son elementos que de alguna manera generan en los Colombianos residentes en el exterior un sentimiento de patriotismo, pues ven en estos detalles un pedazo de su tierra lejana. A través de esta situación, se ha podido determinar la gran aceptación que tiene entre los extranjeros los productos artesanales por razones como los materiales usados en su elaboración, diseños exclusivos, creativos y altamente manuales y precios relativamente bajos en las economías foráneas.

Sin embargo, para el artesano local poder penetrar mercados externos aún teniendo un producto de muy buenas características y un canal de distribución adecuado, presenta muchas limitantes propias de la población artesana de un país subdesarrollado como Colombia tales como: el bajo nivel académico de la población artesana, falta de organización y administración en sus talleres lo que afecta significativamente los tiempos de producción, poco volumen de oferta debido a la baja capacidad individual del artesano limitada también por la falta de recursos para financiar su actividad y la tendencia a formar pequeñas unidades de

producción sin tomar en cuenta la oportunidad de asociarse mediante gremios de la misma especialidad, circunstancias que son fundamentales para poder entrar a formar parte del comercio internacional y poder sacar adelante este sector, por esta razón han tenido que intervenir varios actores de la economía como el Gobierno, la Academia y el Sector privado con el objeto de desarrollar estrategias que contribuyan al desarrollo del sector artesanal.¹

En la presente investigación se hará una descripción de las etapas que conlleva la conformación de una Comercializadora Internacional de artesanías de guadua que pretende llevar este producto a mercados externos, mostrando el importante papel que desempeñan las Comercializadoras Internacionales, funcionando como puente de enlace entre sectores que carecen de los medios para la exportación de los bienes y servicios que producen y una demanda potencial identificada en cualquier otro mercado y generando un proyecto de negocio rentable para los socios (familiares residentes en el exterior desde hace varios años) y a la vez beneficioso para el sector artesanal toda vez que un mayor volumen de demanda les generará mejores ingresos y condiciones de vida. Por esta razón la investigación parte de un análisis o diagnóstico actual del sector artesanal con el objetivo de conocer las fortalezas y debilidades de este sector, luego se desarrolla el estudio de mercado necesario para establecer un nicho de mercado ideal para este producto en los mercados internacionales, posteriormente se desarrollarán cada una de las etapas del plan exportador necesario para culminar con éxito una negociación internacional y finalmente se realizará todo el diseño administrativo, técnico, comercial y financiero que permita determinar la factibilidad de este proyecto.

¹ ARTESANÍAS DE COLOMBIA. Censo Económico Del Sector Artesanal. Bogotá 2.005. p.8.

1 SITUACIÓN PROBLEMA

Con la apertura comercial y cultural que se ha venido desarrollando en Colombia a partir de la década de los 90, son muchos los sectores de la economía que buscan dar a conocer sus productos y servicios en mercados externos, con el objetivo de incrementar sus ingresos y mejorar su competitividad. Tradicionalmente en Colombia, el sector de las artesanías ha sido reconocido por la creatividad de los artesanos, la calidad de los materiales usados en su elaboración y el bajo precio al cual son vendidas cada una de estas creaciones.

Pero a pesar de estas interesantes y atractivas características, los artesanos Colombianos vienen enfrentando una difícil situación económica, pues sus productos a nivel local no presentan la demanda necesaria para poder vivir de ese oficio, por lo cual esta actividad solo la desarrollan intermitentemente mientras dedican la mayor parte de su tiempo a encontrar formas de ganarse la vida. Este problema se debe a que el mercado Colombiano presenta características que afectan seriamente la comercialización de este producto como: el poder adquisitivo de los colombianos cada vez más bajo que impide que una cantidad significativa de la población carezca de recursos económicos suficientes para cubrir sus necesidades mínimas, en segundo lugar el hecho de que culturalmente no se valora ni el trabajo extremadamente difícil que hace el artesano al momento de elaborar una artesanía, ni los materiales, la mayoría de la veces naturales que son utilizados en los diseños de esos trabajos y que la gente está acostumbrada a ver en la geografía nacional.²

² ARTESANÍAS DE COLOMBIA. Caracterización Socioeconómica Del Sector Artesanal Colombiano. Bogotá Colombia, 2.005 p.13.

Pero esas mismas condiciones son las que han hecho que en el exterior las artesanías Colombianas sean apetecidas y causen mucho interés donde se exhiben, pues en otros países son apreciadas por los materiales altamente naturales y desconocidos para la mayor parte de las personas, el trabajo extremadamente manual, el costo de adquisición relativamente bajo comparado con su poder adquisitivo y el origen humilde de cada uno de los artesanos que son realmente valorados por los extranjeros, hasta el punto de generar un sentimiento de admiración por su sacrificio.

Con la actual preocupación que cubre al mundo entero y en especial a los países desarrollados por cuidar los recursos naturales cada vez más escasos, se ha venido fomentando una cultura de aprecio hacia los productos naturales llamados orgánicos y ecológicos lo que hace que influyan en la decisión de compra de los habitantes de esas regiones. La guadua es un material natural familiar de las gramíneas, que crece en regiones tropicales y subtropicales; fue utilizado por nuestros aborígenes en sus construcciones por su gran resistencia. Actualmente es llamado el acero vegetal y ha empezado a ser comercializado en diferentes países de América y Europa como material para construcción. En la actualidad son muchos los artículos de artesanía que se elaboran en guadua los cuales van desde lámparas, lapiceros, cigarreras hasta motocicletas, son más de 300 los productos que se elaboran con este material.

A pesar de las aparentes condiciones favorables de comercialización internacional de la guadua, la penetración en mercados externos ha sido muy lenta debido a la falta de preparación académica y de experiencia para adelantar procesos de exportación de nuestros artesanos, además de su falta de organización para poder ofrecer un buen volumen de productos al momento de tener una demanda alta. Hoy en día se viene fomentando la promoción por parte del estado de estos

productos en el exterior, a través de ferias y eventos de negocios internacionales en diferentes países, pero como lo indica el último reporte de la empresa Artesanías de Colombia “estos esfuerzos han sido muy escasos y no se ha logrado los resultados esperados, puesto que no ha habido un contacto directo y personalizado con el mercado objetivo de este producto”.

Por esta razón, es necesario desarrollar un sistema de enlace entre el sector artesanal, y los clientes potenciales ubicados en el exterior para fortalecer la promoción de este producto con el objeto de incentivar la demanda del mismo.

2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El negocio de las artesanías de guadua hace parte de una economía informal, con bajos e irregulares niveles de producción, basados en la oferta o en pedidos y pocas veces sobre la identificación de las necesidades del mercado. Son muchas las dificultades que se han tipificado en este negocio, entre ellas problemas para desarrollar esquemas de organización, falta de apoyo integral en los aspectos de planificación de la producción, identificación de oportunidades de negocios e investigación de mercados, falta iniciativa para acceder a nuevos mercados con un producto de calidad y diferenciado. Por otro lado, los artesanos de la región no llevan registros contables y sus negocios operan bajo la informalidad, no se tienen estándares de calidad adecuados a una demanda específica y no se aplican criterios de calidad en la selección de las materias primas, y en el desarrollo de los procesos que se utilizan para transformar la guadua en un producto terminado.³

Actualmente las sociedades de comercialización internacional se han convertido en un instrumento de promoción y apoyo a las exportaciones, fortaleciendo las debilidades de algunos de los sectores que impiden su desarrollo al no poseer la capacidad de hallar mercados externos para ofrecer sus productos o servicios, aspecto que adquiere mayor dimensión en el sector artesanal, toda vez que como se ha mencionado antes el nivel académico de los pequeños artesanos es relativamente bajo, además de sus recursos económicos muy limitados y la falta de asociación para ofrecer altos volúmenes de productos.

³ ARTESANÍAS DE COLOMBIA, Op. Cit.. p.8.

Las comercializadoras internacionales son empresas que tienen por objeto principal efectuar operaciones de comercio exterior y particularmente, orientar sus actividades hacia la promoción y comercialización de productos colombianos en los mercados externos, reciben beneficios como la exención del IVA y de la Retención en la Fuente. A través del ente económico se podrá promocionar, comercializar y vender las diferentes artesanías elaboradas en guadua por los artesanos Colombianos, aprovechando las ventajas antes mencionadas para la C.I. y además se tendrá la posibilidad de importar productos o servicios que sean del interés de los socios de la empresa que están compuestos en su mayoría por familiares cercanos radicados en el exterior.

Finalmente, el desarrollo de esta investigación brindará valiosa información de tipo legal, comercial, de mercados y financiera, convirtiéndose en un modelo para diseñar una Comercializadora Internacional que cumpla el papel de contribuir en el mejoramiento de una parte del sector artesanal, a través de procesos eficientes de exportación y que además sirva para generar un negocio rentable para el tesista y los futuros inversionistas del proyecto.

3 DELIMITACIÓN

La Comercializadora Internacional de artesanías en guadua que se pretende diseñar, tendrá su ubicación principal en la ciudad de Pereira – Risaralda, operará bajo la estructura de una empresa tipo Internet, es decir estructura organizacional pequeña con mucho comercio desarrollado a través de esta herramienta. Los proveedores principales estarán ubicados a lo largo del Eje Cafetero y del Valle del Cauca, pero no se descarta la extensión hacia municipios aledaños como Caldas y Antioquia, en caso de que las demandas sean de volúmenes muy altos.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la factibilidad de la creación y puesta en marcha de una comercializadora internacional de artesanías colombianas en guadua, con una sólida estructura organizacional, legal y funcional que permita exportar con éxito este producto, contribuyendo al fortalecimiento de este sector y generando un negocio rentable para los futuros inversionistas.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los antecedentes de las exportaciones de artesanías Colombianas al exterior y la situación actual del sector artesanal colombiano.
- Identificar los posibles mercados hacia los cuales se puede concentrar la exportación de artesanías Colombianas en guadua.
- Elaborar el plan exportador para el producto específico, en este caso las artesanías en guadua.
- Diseñar la estructura administrativa, técnica y comercial de la futura comercializadora internacional.
- Desarrollar estrategias de promoción de las artesanías a nivel internacional donde se vincule de alguna manera al productor Colombiano.
- Realizar un esquema de inversión financiación del proyecto.
- Determinar la factibilidad económica del proyecto

5 JUSTIFICACIÓN

Pese a la vasta trayectoria del sector artesanal y a sus grandes ventajas competitivas, las artesanías han venido cediendo paso a los productos fabricados en serie, gracias al perfeccionamiento de los procedimientos mecánicos de fabricación.

Además de la consecuente reducción en su mercado, existen numerosos problemas que se constituyen en fuente notable de dificultades para su desarrollo. Una de ellas es que no existe una estructura organizacional que permita manejar de mejor manera una interacción real de contactos y clientes, de tal forma que llegue a crearse una negociación sólida y duradera en el tiempo, sin olvidar las limitaciones propias de su producción, debido a mejores herramientas, falta de asociación para aumentar los volúmenes y pautas de calidad claras para desarrollar artículos más competitivos. Estas limitaciones tecno-administrativas están generalmente asociadas con bajos niveles de escolaridad en la población artesana y con la ausencia de definición del orden jerárquico de trabajo frente a las tres funciones de la labor artesanal: producción, gestión y comercio. La comercialización de los productos se constituye en otro problema puesto que los artesanos cuentan con estrechos e inadecuados sistemas y canales de ventas que no constituyen un sistema organizado en función de las exigencias que plantea la estructura productiva de los talleres, ni de las condiciones del mercado moderno, con una notoria falta de eficiencia y proyección. Así mismo, otros factores como la gran distancia entre productor y consumidor, que suponen un alto costo de movilización y que ha venido fomentando la difusión de nuevas modalidades de comercialización, incrementan riesgos para el artesano como: interferencia de agentes comercializadores carentes de profesionalidad y ética, que lo mantienen

alejado de la posibilidad de observación de las tendencias y cambios del mercado, y la participación en ferias en forma desordenada, sin volúmenes ni calidades adecuados, conduciendo al abandono de la labor productiva por largos periodos.⁴

Frente a esta problemática, el gobierno colombiano ha venido haciendo énfasis en la formulación de políticas de mercadeo internacional tendientes al incremento y diversificación de la oferta productiva exportable con la utilización de instrumentos facilitadores de la labor exportadora que consoliden y estimulen su desarrollo. Pero los programas de fomento a las exportaciones de artesanías en guadua por parte del gobierno y las estrategias seguidas para promocionar este producto en mercados externos, no han sido suficientes para mejorar la situación del sector artesanal, debido a la falta de un análisis más profundo de los mercados potenciales de este producto y al direccionamiento de la promoción que debe hacerse de una manera más personalizada y donde se involucre realmente al productor o artesano, quién es el que realmente conoce las fortalezas de lo que elabora y las virtudes de los materiales utilizados en ese proceso.

El presente estudio permitirá determinar qué tan viable es el diseño y la puesta en marcha de una comercializadora internacional que pretende, no solo colocar con éxito un producto colombiano en los mercados externos, sino también contribuir con el fortalecimiento de un sector de la economía, toda vez que la futura comercializadora pretende subsanar en parte varios de los problemas del sector artesanal mencionados anteriormente, pues en primer lugar se convertirá en puente de enlace entre los artesanos locales y los diferentes mercados internacionales donde se pueda demandar este producto, dando salida a sus creaciones y generando ingresos más continuos para los artesanos, también se pretende con el desarrollo de este proyecto conseguir relaciones comerciales

⁴ARTESANÍAS DE COLOMBIA. Organización De La Producción Artesanal. Op.cit., p.3.

permanentes, que hoy en día el artesano local no posee, de igual manera a lo largo del proyecto se brindará asesoría a los artesanos en el mejoramiento de la calidad de sus creaciones, con el objeto de convertirlos en productos más competitivos, adicionalmente se les brindará la posibilidad de acceder a maquinaria y herramienta más especializada debido a un flujo continuo de recursos producto de la relación comercial con la empresa y finalmente se harán alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para brindar a los artesanos cursos de capacitación de manera que superan la deficiencia del bajo nivel educativo de este sector. Otro de los elementos importantes de este proyecto es que servirá de guía para que otros empresarios de diferentes sectores de la economía utilicen esta metodología como forma de colocar sus productos en mercados externos y mejorar así su capacidad económica.

6 MARCO TEÓRICO

6.1 MARCO CONCEPTUAL

El desarrollo de esta investigación se apoyará ampliamente en tres aspectos fundamentales que serán elementos de análisis para conseguir los objetivos propuestos; análisis global de la situación actual del sector artesanal Colombiano, estadísticas del comercio internacional de artesanías en guadua y todo lo concerniente al desarrollo del plan exportador para un producto específico. Por estas razones en este capítulo se describirán de manera general cada una de las anteriores variables que serán el sustento teórico del presente proyecto.

6.1.1 Análisis Global del Sector Artesanal. Antes de realizar un análisis general del sector de las artesanías, es necesario definir con claridad qué tipo de trabajo manual es el que se va a considerar como tal en el desarrollo de este proyecto.

Se considera como artesanía todo producto elaborado a través de la ejecución de actividades llevadas a cabo manualmente, sin uso intensivo de maquinaria y con ayuda de herramientas y máquinas relativamente simples, fabricadas generalmente en pequeñas cantidades.⁵

⁵ MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. Estudio de mercado para la exportación de artesanías. Disponible en www.mincomex.gov.co. 2.005.

“Las artesanías representan una expresión de la identidad cultural de un pueblo, éstas se realizan a partir de los más diversos materiales, están destinadas al uso cotidiano, pero también pueden ser adornos, artículos decorativos o regalos debido a su gran belleza. Las artesanías se producen con materias procedentes de recursos naturales sostenibles, su naturaleza depende de su uso, su estética, su significado o su creatividad”.⁶

6.1.1.1 Antecedentes del oficio artesanal. Culturas milenarias encontraron en las artes aplicadas un medio más para rendir tributo a la tierra y sus deidades, los oficios artesanales eran sagrados y respondían a una necesidad tan mística como utilitaria. El objeto artesanal como tal no es una invención de ahora o de hace un siglo, es algo que ha acompañado al hombre desde que le es posible expresarse a través de los materiales que le ofrece la naturaleza; pictogramas, joyas, jarrones y todo cuanto es creación de la humanidad se ha comportado como un reflejo de mitos y creencias, de angustias ante el mundo hostil que siempre han encontrado eco en las generaciones posteriores.

6.1.1.2 Clasificación de las artesanías colombianas. Con el objetivo de mostrar implícitamente los factores que intervienen en su elaboración, los artículos artesanales son clasificados de la siguiente forma:

- **Artesanía tradicional:** resultado de la fusión cultural de diferentes comunidades en cuyo oficio materializan generacionalmente y de manera anónima su identidad regional representada en el dominio de ciertas materias primas y técnicas.

⁶ CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL. Desarrollo de las exportaciones de productos artesanales. Ginebra, 2005. p.10.

- **Artesanías étnicas:** medio de expresión artística de comunidades pequeñas o cerradas que buscan la satisfacción de necesidades materiales y espirituales en objetos generalmente decorativos.

- **Artesanías contemporáneas:** encontradas generalmente en centros urbanos, son aquellas que obedecen a factores comerciales que las han adaptado a las condiciones actuales de vida, en donde la moderna tecnología y la aplicación de principios estéticos y académicos se mezclan con elementos originarios de diversos contextos culturales para su elaboración.⁷

De acuerdo a lo anterior, el producto que se pretende exportar se puede clasificar como **artesanías contemporáneas**, pues cumple con las condiciones necesarias para ser llamado así, como son: el hecho de que en su proceso de fabricación se utilice herramienta manual y sencilla, no hay aplicación intensiva de maquinaria especializada, la producción se hace en cantidades pequeñas y además la materia prima es totalmente natural y renovable.

6.1.1.3 Nuevas tendencias de las artesanías. El reciente desarrollo económico, los cambios en el estilo de vida y la intensa competencia con bienes manufacturados por la industria moderna han hecho que el número de artesanías tradicionales usado en la vida diaria sea limitado, afectando los fundamentos de esta industria con el temor de que con el tiempo la comercialización de este tipo de técnica desaparezca. Sin embargo, gracias a los mercados abiertos y las nuevas tecnologías, el contacto del consumidor con otras culturas brinda posibilidades de elevar su demanda. Las artesanías étnicas cuentan con la ventaja

⁷ Artesanías de Colombia. Antecedentes del Oficio Artesanal colombiano. 2.002. Disponible en www.artesantiasdecolombia.com

de no tener que competir con precios por cuanto su oferta es más escasa y sus diseños son considerados completamente exclusivos. Buscando la ampliación del mercado, para este tipo de artesanías, se han comenzado a producir artículos que son aptos para la vida moderna pero usando diseños, colores y métodos de fabricación étnicos. Los artículos artesanales contemporáneos actualmente son los de mayor acogida y constituyen un nicho con gran proyección comercial en mercados externos, primordialmente entre consumidores jóvenes que buscan en ellos la virtud de un producto decorativo diseñado especialmente para serle útil.⁸

6.1.2 Características principales de la situación actual del sector artesanal. Las siguientes son las principales características del sector artesanal Colombiano, extraídas del censo económico artesanal, realizado por Artesanías de Colombia en el año 2.003.

6.1.2.1 Nivel de escolaridad. El grado de analfabetismo de la población artesanal en 1998 ascendía a 17%, cifra superior al total de los demás sectores económicos del país el cual es de 13%, y cuya mayor concentración corresponde a los departamentos de departamentos de Córdoba, Sucre, Guajira, Cesar y Bolívar. La mitad de los artesanos no ha completado la primaria a la que solo ha llegado 18%, lo cual ocurre en mayor medida en los departamentos de Nariño, Sucre, Boyacá, Tolima, Córdoba. Únicamente 8% ha logrado cubrir la educación secundaria. Las implicaciones de esta información son relevantes para el diseño y ejecución de programas y proyectos de capacitación para el sector.⁹

⁸ MARTÍNEZ COVALEDA HÉCTOR J. La cadena de la guadua en Colombia. Una Mirada Global De Su Estructura Y Dinámica 1991-2005. Bogotá Colombia. Marzo 2.005. p.20

⁹ ARTESANÍAS DE COLOMBIA. Censo socioeconómico del sector artesanal. Bogotá Colombia. 2.004.

6.1.2.2 Organización gremial. La organización gremial ha sido mínima pues solo 17% de la población participa en ella. Actualmente el modelo grupal más representativo corresponde a la asociación por producto que representa 21.26% de los artesanos que se encuentran organizados en el país. Además, están concentradas en las áreas urbanas, por lo que las pocas organizaciones existentes revelan la problemática de las ciudades desarrolladas o formadas con base en procesos arrítmicos de crecimiento causados por oleadas de inmigración que alimentan, entre otras causas, el desempleo.

La falta de organización ha marginado a los artesanos del país de participar de los mecanismos diseñados por el estado para la toma de decisiones que definen los derroteros del desarrollo, limitando así su capacidad de gestión y negociación.

6.1.2.3 Los oficios artesanales. Los oficios de más congregación de fuerza de trabajo son la tejeduría (en todas sus diversas variantes), con el 57,52% de la población artesana total dedicada a este oficio, la madera con 13,48% y la cerámica–alfarería con 7,37%. Otros oficios artesanales que se destacan son el cuero y productos lúdicos, los cuales señalan una relativa importancia poblacional de 8%.

El aprendizaje de los oficios artesanales generalmente se realiza en el ambiente familiar a través de su descendencia. Solo 7% de la población recibe capacitación en las técnicas artesanales a través de cursos y talleres. En los municipios de gran influencia rural, se observa una tendencia a la monoproducción especializada mientras los municipios de mayor tamaño presentan diversidad de oficios.¹⁰

¹⁰CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL. Desarrollo de las exportaciones de productos artesanales, Ginebra, 2.001.

6.1.2.4 Producción

- **Mano de obra.** Las características más importantes sobre la mano de obra son: la escasa división del trabajo y la vinculación del núcleo familiar a los procesos productivos que revisten una gran tendencia a la informalidad e inestabilidad, es decir, alta rotación de personal y aguda tendencia hacia otras actividades económicas.
- **Materias primas.** La ubicación de los grupos artesanales corresponde en alto grado con el origen de las materias primas naturales básicas (cada vez más escasas), con lo que se erige una acentuada expresión cultural de trabajo y creación que caracteriza la historia productiva de las regiones artesanas.

El desabastecimiento es notorio cuando las materias primas proceden de procesos biológicos vegetales, dada su naturaleza estacional que obliga a los artesanos a practicar técnicas de adecuación y almacenamiento.

Las materias primas de origen mineral, o de procesamiento industrial están condicionadas por el precio y volumen de compra que chocan con la limitada capacidad financiera e iliquidez de capital de trabajo del artesano. 71% de los casos utiliza la modalidad de compra al detal.

- **Tecnología.** El proceso tecnológico de producción artesanal se fundamenta en el trabajo preponderantemente manual y uso de herramientas relativamente simples, pues 84% de la población artesanal usa de forma predominante herramientas con bajo agregado tecnológico. Las razones que dan origen a esta situación, entre otras, son la baja inversión de capital fijo, dificultades para acceder al crédito, falta de investigación sobre adaptación y adecuación de procesos apropiados que permitan la competitividad de la artesanía.

- **Organización de la producción.** Otra característica de la producción artesanal es la escasa organización de los talleres. No existe una división funcional del trabajo ni presenta especialización en las etapas básicas de los procesos productivos. Existen lugares con marcada dedicación a un oficio artesanal específico que dan lugar a la división local del trabajo en grandes campos de actividad, dentro de la cadena productiva, como ocurre con la tendencia a la especialización en el cultivo de materia prima, el eslabón de la adecuación de ésta y otros a la fase de elaboración del producto final.

6.1.2.5 Comercialización. La dinámica comercial del sector en el ámbito nacional, se distribuye en 85.16% de ventas en el municipio de origen, 8.18% en otros municipios aledaños y solamente el 3.45% en otros departamentos. En lo referente a la comercialización Internacional, según estadísticas de Proexport Colombia consignadas en la tabla siguiente, las exportaciones de artesanías en los últimos tres años ha aumentado considerablemente. Tal y como se observa en la Tabla 1, mientras que en el año 2.004 se exportaron más de 25 millones de dólares en artesanías, para el año 2.006 ese rubro superó los 42,8 millones de dólares lo que representa una variación aproximada del 68%, de igual forma la exportación de muebles y madera tuvo un incremento considerable en los últimos tres años, pues mientras en el año 2.004 las exportaciones de este rubro en Colombia alcanzaron a estar por encima de los 75 millones de dólares, para el año 2.006 esas exportaciones superaron el valor de 116 millones de dólares, mostrando un incremento del 54%. Inicialmente, las anteriores cifras representan un panorama alentador para el desarrollo de la Comercializadora Internacional pues muestran una demanda creciente de productos considerados como no tradicionales dentro de las exportaciones colombianas y además hace suponer que este puede ser un nicho de mercado atractivo para competir con productos innovadores.

Tabla 1. Exportaciones Colombianas de artesanías

EXPORTACIONES COLOMBIANAS TOTALES SEGÚN LOS SECTORES DE PROMOCIÓN DE PROEXPORT					
SECTORES	2004	2005	2006		2007 Enero -Junio
	FOB (US\$)	FOB (US\$)	FOB (US\$)	PARTICIP. (%)	FOB (US\$)
<u>PETROLEO Y SUS DERIVADOS</u>	3,383,239,497	4,227,416,896	5,558,959,441	26.23	2,722,817,765.20
<u>CARBON</u>	1,422,026,160	1,853,728,400	2,598,186,925	12.26	1,744,872,259.83
<u>CAFE</u>	809,331,124	949,464,325	1,470,660,163	6.94	786,339,913.97
<u>TEXTILES Y CONFECCIONES</u>	861,679,747	1,174,079,033	1,252,563,153	5.91	734,763,225.07
<u>AGROINDUSTRIAL</u>	900,086,346	1,066,834,986	1,240,689,063	5.85	669,457,193.51
<u>FLORES Y PLANTAS VIVAS</u>	681,377,907	702,006,200	900,228,998	4.25	601,427,182.21
<u>PLASTICO Y CAUCHO</u>	467,800,864	677,075,455	777,365,561	3.67	501,164,775.50
<u>JOYERIA Y PIEDRAS PRECIOSAS</u>	721,525,866	694,246,944	750,650,586	3.54	430,202,865.34
<u>METALMECANICA</u>	357,410,444	573,431,977	739,877,734	3.49	562,614,130.91
<u>FERRONIQUEL</u>	416,228,238	627,965,048	737,782,717	3.48	971,204,301.06
<u>QUIMICO</u>	521,414,343	615,315,719	721,987,488	3.41	472,208,341.28
<u>VEHICULOS Y OTROS MEDIOS DE TRANSPORTE</u>	150,558,817	428,854,293	683,611,123	3.23	469,307,971.86
<u>AGRICOLA</u>	480,581,410	503,201,496	606,382,699	2.86	355,826,555.25
<u>ARTICULOS DE HOGAR, OFICINA, HOTELES Y HOSPITAL</u>	217,855,152	288,652,399	355,092,528	1.68	253,004,322.83
<u>MATERIALES DE CONSTRUCCION</u>	234,389,584	281,702,133	351,685,550	1.66	274,170,243.50

Tabla 1. Exportaciones Colombianas de artesanías (continuación)

EXPORTACIONES COLOMBIANAS TOTALES SEGÚN LOS SECTORES DE PROMOCIÓN DE PROEXPORT					
SECTORES	2004	2005	2006		2007 Enero -Junio
	FOB (US\$)	FOB (US\$)	FOB (US\$)	PARTICIP. (%)	FOB (US\$)
<u>AUTOPARTES</u>	154,454,510	218,392,236	276,962,937	1.31	210,449,712.58
<u>FARMACEUTICO</u>	227,548,018	242,296,988	272,378,511	1.29	142,233,061.42
<u>PECUARIO</u>	20,606,903	218,750,431	225,187,267	1.06	244,005,286.84
<u>INSTRUMENTOS Y APARATOS</u>	111,270,588	156,019,500	221,618,740	1.05	173,012,916.04
<u>EDITORIAL E INDUSTRIA GRAFICAS</u>	164,346,146	195,148,623	216,593,459	1.02	124,376,369.77
<u>PAPEL Y CARTON</u>	126,107,318	153,736,802	167,071,892	0.79	106,217,258.64
<u>ENVASES/EMPAQUES</u>	108,544,427	129,629,694	165,536,662	0.78	112,687,347.80
<u>CUERO MANUFACTURAS DE CUERO</u>	143,047,093	162,676,278	158,459,223	0.75	126,244,636.39
<u>ENERGIA ELECTRIA</u>	63,094,319	92,709,067	157,367,478	0.74	36,039,901.00
<u>ACUICOLA Y PESQUERO</u>	124,689,789	126,106,749	146,079,256	0.69	66,518,226.23
<u>MUEBLES Y MADERAS</u>	75,658,395	95,309,203	116,260,628	0.55	74,730,660.11
<u>ARTICULOS INDUSTRIALES</u>	61,429,672	97,820,172	114,682,888	0.54	112,115,075.22
<u>CALZADO</u>	29,354,967	43,936,033	61,927,897	0.29	51,873,714.71
<u>MINERALES</u>	14,420,934	44,166,594	48,982,784	0.23	36,384,773.66
<u>ARTESANIAS</u>	25,625,203	29,629,184	42,980,945	0.20	36,213,150.02
<u>JUGUETES Y ARTICULOS DEPORTIVOS</u>	21,105,566	25,065,841	22,940,529	0.11	12,326,782.68
<u>AUDIOVISUALES</u>	20,036,434	17,964,818	15,870,915	0.07	560,657.43

Tabla 1. Exportaciones Colombianas de artesanías (final)

EXPORTACIONES COLOMBIANAS TOTALES SEGÚN LOS SECTORES DE PROMOCIÓN DE PROEXPORT					
SECTORES	2004	2005	2006		2007 Enero -Junio
	FOB (US\$)	FOB (US\$)	FOB (US\$)	PARTICIP. (%)	FOB (US\$)
SOFTWARE	8,099,457	11,828,885	7,949,187	0.04	0.00
OTROS ACCESORIOS DE PRENDAS DE VESTIR	2,427,759	4,396,393	5,729,758	0.03	1,414,054.74
OTROS SERVICIOS	73,767	103,767	134,051	0.00	67,480.78
TOTAL	13,127,446,764	16,729,662,561	21,190,438,735	100.00	13,216,852,113

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE - Cálculos Proexport-Colombia. Participación Sectores - Año 2006. Disponible en www.proexport.gov.co

Hay que aclarar que al momento de realizar este proyecto las estadísticas de exportación de referencia son las presentadas en la página Web de proexport Colombia, las cuales están actualizadas hasta diciembre del año 2.006. Esta es la información estadística más reciente que se encuentra disponible en este ente gubernamental.

6.1.3 La cadena de comercialización de la guadua. La guadua es un producto forestal cuyo uso en la construcción del paisaje campesino colombiano ha sido tradicional durante muchos años. Sin embargo, sólo desde hace poco tiempo su importancia económica y social está siendo valorada. En la zona cafetera y, en general, en la región Andina Colombiana la guadua es un producto significativo en la construcción de viviendas, puentes, canaletas, acueductos, y en

la elaboración de artesanías, utensilios de cocina e instrumentos musicales. Además, ha recibido un importante apoyo de las corporaciones autónomas regionales dadas sus características ecológicas que le permiten ser una fuente importante de agua.

La creciente tendencia en el mundo por el uso de materiales naturales como la guadua, permite afirmar que es un producto potencialmente competitivo dadas las ventajas del país para su producción natural y el auge de productos derivados del bambú en el ámbito internacional, así como las cualidades demostradas de resistencia y durabilidad para la construcción de viviendas, elaboración de artesanías y demás usos industriales. No obstante, en la actualidad se presentan ciertas limitantes relacionadas con el atraso en los procesos de aprovechamiento, transformación y comercialización que le impiden aún ser un sector competitivo.¹¹

La guadua es el bambú nativo de mayor importancia en el país. Es un excelente recurso renovable de rápido crecimiento y fácil manejo, que brinda beneficios económicos, sociales y ambientales a las comunidades rurales en el país. La guadua ha acompañado el desarrollo de la caficultura Colombiana como el principal componente ambiental que hace parte del paisaje. Se estima que entre 1993 y el 2004 la guadua generó recursos que ascienden a la suma de 9.611 millones de pesos del 2006. Según las corporaciones autónomas regionales se deben haber aprovechado 3.075.592 millones de guaduas en pie, de las cuales se obtuvieron aproximadamente 12.302.368 piezas comerciales.¹²

¹¹ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. La Cadena De La Guadua En Colombia. Bogotá, Marzo de 2005.p.3.

¹² MEJÍA, NOELIA. Cadena productiva de la Guadua. Gobernación del Quindío. Secretaría de Desarrollo Económico, Rural y Ambiental. Consejo Consultivo Quindío. Armenia, 2004. p.26.

La guadua (*Guadua Angustifolia* Kunth) es una de las especies de bambú de mayor demanda y mejor aceptación por parte del sector productivo, dada su fácil capacidad de propagación, rápido crecimiento, utilidad y tradición para trabajar sus productos y el enorme potencial para la construcción, elaboración de muebles, artesanías, fabricación de papel, pisos, modulares, combustible y sus características benéficas para el medio ambiente.

En Colombia la guadua se encuentra distribuida a lo largo de la Cordillera Central y la zona céntrica del país en los departamentos de Antioquia, Cauca, Caldas, Cundinamarca, Huila, Quindío, Risaralda, Tolima y Valle del Cauca. Según algunos estudios se calcula que solamente entre los departamentos del eje cafetero y el Valle del cauca existen entre 55.000 y 60.000 Hectáreas. De guadua, de las cuales el 95% son guaduales naturales y el 5% cultivados; sólo son aprovechadas el 40% del total, es decir, aproximadamente 24.000 Hectáreas.¹³

Para los otros departamentos la información es fragmentada aunque según algunas estimaciones en Antioquia, Huila, Putumayo, Caquetá, Cundinamarca, Cauca y Nariño se cuenta con importantes cubiertas boscosas de guadua, las cuales no disponen de registros de información. En el caso de Cundinamarca, la Unidad Regional de Planificación Agropecuaria (URPA) , señala la presencia de 1.965 Hectáreas y en el Huila, se estima un área actual de 3.500 Ha. En el departamento del Cauca se estima que en poder de los ingenios azucareros se encuentran cerca de 700 Hectáreas. de guadua y cerca de 1.000 Hectáreas. potenciales para su siembra.¹⁴

¹³AGROCADENAS DE COLOMBIA, La Cadena de La Guadua En Colombia, “Una Mirada de Su Estructura Dinámica 1991” – 2.005.p.32.

¹⁴ Ibid.,p.40.

En cuanto a productores de caña aparte de ingenios, se estiman alrededor de 10.000 Hectáreas potenciales de siembra. Sin embargo, las anteriores cifras son estimadas. Es por ello que actualmente la Corporación Autónoma Regional del Cauca (CRC) adelanta un censo tendiente a determinar en todo el Departamento las áreas reales y potenciales de guaduales.

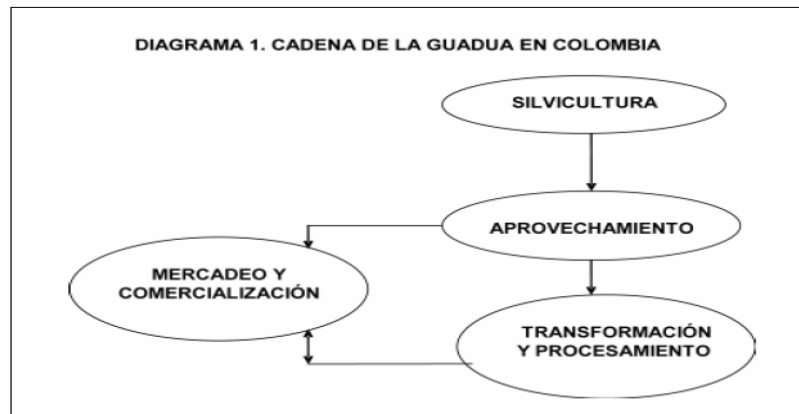
En Colombia, se estima una producción anual de 30 millones de metros lineales de guadua que en su mayoría son utilizados en construcción como material auxiliar. No se tienen cifras de cuánto es utilizado en elaboración de viviendas, muebles y/o artesanías, dado que es un mercado de carácter informal con escasa regulación.¹⁵

6.1.3.1 Eslabones de la cadena de la guadua. La Cadena de la guadua está compuesta principalmente por los siguientes eslabones: silvicultura, cosecha y poscosecha, transformación y procesamiento, mercadeo y comercialización. El eslabón de la silvicultura está integrado por viveristas, propietarios de fincas, productores, mayordomos o administradores de finca y obreros. El eslabón de la cosecha y la poscosecha por aprovechadores de guadua, corteros, cotereros o arrieros y transportadores.

En el siguiente esquema se muestra el proceso de transformación de la guadua comenzando desde la silvicultura hasta llegar al mercadeo y la comercialización.

¹⁵ CENTRO REGIONAL DE PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN DEL CAUCA, Cámara de Comercio del Cauca, Corporación para la Reforestación de la Cuenca del Río Palo. Septiembre 2003. p.25.

Figura 1. Eslabones de la cadena de la guadua.



Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en Cadena de la Guadua en Colombia. Agrocadenas de Colombia - 2.005.

En la transformación y el procesamiento se tiene a los empresarios de preindustrialización, de secado y preservación, constructores, sociedades de ingenieros y arquitectos, fabricantes de muebles, artesanos y organizaciones de artesanos. A su vez, los proveedores de insumos y de maquinarias, almacenes de depósito y comercio hacen parte del eslabón de la comercialización.

Los procesos de transformación e industrialización dependen del producto final en que se convierta la guadua. Como ya se mencionó, en Colombia los usos tradicionales tienen que ver con la construcción de interiores y exteriores de las fincas y viviendas de la zona central del país. Pero los negocios innovadores y con más proyección para este producto son los laminados, la construcción (en viviendas de toda clase y como material principal) y las artesanías. Aunque el país cuenta con investigación al respecto, ésta ha sido poco difundida y la tecnología y maquinaria necesaria para hacer más eficiente e innovador el proceso de transformación aún es incipiente.¹⁶

¹⁶ ARTESANÍAS DE COLOMBIA. Op.cit., p.12.

6.1.4 Plan exportador. Antes de tomar la decisión de penetrar los mercados internacionales con algún producto o servicio, es necesario realizar un estudio previo con el cual se pueda minimizar el riesgo que lleva consigo cualquier proceso de exportación. Para ello se ha desarrollado un modelo como herramienta de planeación para la internacionalización de las empresas. En esta investigación se tuvo en cuenta el modelo del plan exportador suministrado por proexport, lógicamente con las adaptaciones pertinentes para aplicarlo a las necesidades del proyecto. Por otro lado, este plan tiene doble importancia ya que además de ser la carta de navegación del proceso de internacionalización de la Comercializadora Internacional que se pretende crear, es requisito fundamental para obtener ante el Ministerio de Comercio Exterior la certificación correspondiente. Las etapas que contempla el plan exportador son las siguientes:

6.1.4.1 Definición de las razones para exportar. Para empezar el desarrollo de un proceso de exportación se deben tener en claro las razones para buscar internacionalizarse, entre ellas podemos destacar:

- ☉ Diversificar productos y mercados para afrontar la competencia internacional y la situación de la economía local.
- ☉ Ganar competitividad mediante las adquisiciones de tecnología, know how y capacidad gerencial obtenidas en el mercado.
- ☉ Aprovechar ventajas comparativas y las oportunidades de mercados ampliados a través de acuerdos preferenciales.
- ☉ Buscar mayor rentabilidad en los mercados internacionales y asegurar la existencia de la empresa a largo plazo.
- ☉ Otras (véase el Anexo A)

6.1.4.2 Definición de la capacidad exportable. La capacidad exportable de la empresa puede ayudar a definir estrategias de penetración del mercado.

Con base en el producto que se desea exportar, se debe determinar el volumen que se tiene disponible para el mercado externo. El volumen debe ser aquel que se pueda ofrecer de manera estable o continua. Considerando también la capacidad para manejar y almacenar estos volúmenes. Esta información servirá para definir algunas de las estrategias de penetración del mercado que se hallan escogido.

6.1.4.3 Estudio del mercado objetivo. Descubrir el mercado objetivo para un producto o servicio implica hacer una investigación de mercados. Estudiar el mercado objetivo implica investigar los mercados potenciales para el producto, sus condiciones y exigencias. Esta investigación de mercados debe ser rigurosa, porque de ella dependerá en gran medida el éxito o fracaso de la exportación. Las etapas del estudio del mercado objetivo son las siguientes:

- **Preselección de países.** Teniendo en cuenta las oportunidades que ofrece el mercado, hay que escoger los países a los cuales se puede exportar el producto, estudiando entre otros aspectos el destino actual de las exportaciones colombianas del producto o servicio específico y otros elementos adicionales (véase el Anexo A).
- **Selección del mercado.** En el momento de seleccionar el país al que se va a dirigir el producto es importante tener en cuenta la situación económica, política y geográfica de este país y cualquier otra información adicional que sea relevante para el desarrollo de la exportación.

- **Obtener información del mercado.** En los países seleccionados es necesario realizar una investigación acerca del producto a exportar. Para ello se puede realizar una revisión bibliográfica investigando los estudios de mercado que haya sobre el producto para los países de interés del proyecto de internacionalización.

6.1.4.4 Evaluación de las condiciones de la compañía frente al mercado escogido. Es importante conocer las debilidades y fortalezas con que cuenta la empresa para poder incursionar en un nuevo mercado. La empresa deberá conocer y valorar las fortalezas y debilidades con que cuenta para abordar los nuevos mercados.

6.1.4.5 Planeación de la exportación. Es necesario diseñar un plan de mercadeo internacional, el cual establecerá objetivos y metas de exportación, indicando las estrategias y acciones que deberán realizarse para penetrar y/o consolidar el mercado escogido.

6.1.4.6 Ejecución del plan de exportación. Cuando el plan de penetración esta listo, el siguiente paso es ejecutarlo. Una vez preparado de forma integral un plan de penetración de mercado, estará listo para empezar la tarea de lograr la presencia de la empresa y sus productos en el exterior.

Todo este esquema se describe con mayor amplitud en el anexo A, y será objeto de aplicación en el modelo planteado para el presente proyecto en el capítulo 8, “Diseño del plan exportador para la futura comercializadora” con sus correspondientes adaptaciones.

6.2 MARCO LEGAL

En el marco legal de la presente investigación se describen las principales normas que regulan el comercio internacional, el proceso aduanero y cambiario y las comercializadoras internacionales como empresas dedicadas a efectuar operaciones de comercio exterior.

6.2.1 Legislación del comercio internacional

⌚ Ley 07 de 1991: Ley Marco del Comercio Exterior. Por la cual se dictan las normas a las cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular el comercio exterior del país, se crea el Ministerio de comercio exterior, se determina la composición y funciones del consejo superior de comercio exterior y se dictan otras disposiciones.

⌚ Decreto 1740 de 1.994. Por el cual se dictan las normas relativas a las sociedades de comercialización internacional.

⌚ Ley 048 de 1.983. Por la cual se dictan normas generales a las que debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular aspectos del comercio exterior Colombiano.

⌚ Decreto 15332 de 2.008. Por medio del cual se modifican los niveles porcentuales del Certificado de Reembolso tributario CERT y se dictan otras disposiciones.

6.2.2 Régimen aduanero

⌚ Ley 2685 de 1.999 . Resolución 4240 de 2.00. Modifica y reglamente la legislación aduanera. Ambas fueron modificadas parcialmente por el decreto 1198 de 2.000 y la Resolución 4240 de 2.000, respectivamente.

⌚ Decreto 4589 del 27 de Diciembre de 2.006. Por el cual se adopta el arancel de aduanas y otras disposiciones.

6.2.3 Régimen cambiario

⌚ Decreto Ley 444/67. Por el cual se establecen estímulos fiscales a las exportaciones.

⌚ Ley 9 de 1.991. Por la cual se dictan las normas que rigen el régimen cambiario colombiano. Determina las normas generales a las que debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular los cambios internacionales en Colombia.

⌚ Resolución 21 de 1.993. Por la cual se dictan regulaciones concernientes a la actividad cambiaria.

⌚ Decreto 1735 de Septiembre 02 de 1.993. Por la cual se dictan normas en materia de cambios internacionales.

⌚ Resolución 8 de 2.000. Compendio del régimen de cambios internacionales.

⌚ Resolución Externa No. 2 de 2.001. Por la cual se expiden regulaciones en materia cambiaria.

⌚ Ley 31 de 1.992. Por la cual se dictan normas a las que deberá sujetarse el Banco de la República para el ejercicio de sus funciones, el Gobierno para señalar el régimen de cambio internacional, la expedición de los estatutos del banco y se dictan otras disposiciones.

⌚ Circular reglamentaria externa DCIN – 83, de junio 13 de 2.008. Por la cual se hacen algunas modificaciones a los procedimientos aplicables a las operaciones de cambio y otras disposiciones.

6.2.4 Marco legal de las sociedades de comercialización internacional (C.I).

La sociedad de Comercialización Internacional (C.I) es una persona jurídica de naturaleza nacional o mixta que tiene por objeto social la comercialización de productos Colombianos en el exterior, y que fue creada por el gobierno con el ánimo de fomentar el comercio internacional en Colombia.¹⁷

Las empresas establecidas en Colombia, cuyo objeto principal sea la comercialización de productos colombianos en el exterior deben obtener la inscripción como Sociedades de Comercialización Internacional C.I., ante la División de Registro y Control de la DIAN, para acceder a los siguientes beneficios tributarios: en primer lugar, deben adquirir bienes en el mercado nacional destinados a la exportación, exentos del IVA; en segundo lugar, los pagos que hagan a los proveedores de los bienes a exportar están excluidos de la retención en la fuente por compra que normalmente es del 3.5% y en tercer lugar las ventas locales de los proveedores a las Sociedades de Comercialización internacional se consideran como una exportación indirecta y dan derecho a la devolución del impuesto IVA.

¹⁷ PROEXPORT COLOMBIA. Incentivos a las exportaciones. 2.008. Disponible en www.proexport.gov.co

Para acceder a los beneficios tributarios descritos, es necesario que la empresa se inscriba ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, cumpliendo los requisitos formales dispuestos en la ley y presentando un plan de exportaciones. Una vez las C.I. reconocidas e inscritas adquieran las mercancías en el mercado nacional deberán expedir un documento denominado Certificado al Proveedor C.P. y tienen un plazo de seis meses para exportarlas. En el caso de que su actividad comprenda la fabricación de productos para exportación el plazo será de un año desde el momento en que adquieren las materias primas en el mercado nacional para el proceso de transformación y exportación.

6.2.4.1 Beneficios de las sociedades de comercialización internacional (C.I.)

1. Exención del IVA. El estatuto tributario en su artículo 481 literal b, reza que los bienes corporales que se vendan en el país a las sociedades de comercialización internacional estarán exentos de impuesto sobre las ventas, con derecho a devolución de impuestos, siempre que estos hallan sido efectivamente exportados directamente o una vez transformados. También estarán exentos los servicios intermedios de la producción que se presten efectivamente a tales sociedades.
2. Retención en la fuente. El decreto reglamentario 653 de 1.990 en su artículo 1 dispone que las compras efectuadas por las C.I. con destino a la exportación no estarán sujetas a retención en la fuente, siempre que se expida el certificado del proveedor.

Este beneficio favorece al proveedor de materias primas, puesto que no tienen que realizar anticipos de impuesto de renta por estas ventas, lo que les genera una mayor liquidez para el desarrollo de sus operaciones. En el caso de las comercializadoras internacionales, también le puede favorecer su liquidez, ya que el pago de la retención en la fuente es en forma mensual, mientras que los proveedores dan un plazo generalmente superior a treinta días para cancelar las compras.

3. Las empresas, además de obtener el Régimen como C.I. también pueden importar mercancías y ser usuarias de otros instrumentos de Promoción de Exportaciones y los sistemas especiales de importación como por ejemplo certificados de reembolso tributario, devolución del I.V.A y plan vallejo entre otros. Adicionalmente, podrán acceder a los beneficios que por normas de origen y producción nacional se establezcan.

4. Créditos en Bancoldex: Las sociedades de comercialización internacional por el sólo hecho de fomentar las exportaciones, tienen fácil acceso a cada uno de los servicios ofrecidos por el banco de comercio exterior (Bancoldex), dentro de los que se encuentra; el financiamiento de operaciones de comercio exterior, compra de letras y otros documentos representativos, avalar documentos, hacer anticipos para el pago de fletes, seguros, derechos de aduana y costos de almacenamiento de productos de exportación y servir como intermediario para los créditos a la exportación que otorguen las entidades financieras internacionales, entre otras.

Además de los beneficios directos de que goza una comercializadora internacional, la creación de una organización de este tipo permite generar una serie de beneficios a las empresas o sectores de la economía en el que se establezca sociedad, entre esos están:

- ◆ Una de las razones de la efectividad y la importancia que tienen en este momento las C.I. en la gestión de las exportaciones, se debe a que brindan la oportunidad de agrupar a varios proveedores de un mismo sector y sirven de canal para investigar mercados, buscar nuevas oportunidades de negocios, asesorar en adecuación de productos y exportar como mayoristas en mercados o nichos exigentes y puntuales. Esto para el sector artesanías en guadua representa una excelente oportunidad de crecimiento asociativo.
- ◆ La investigación de mercados que realizan las C.I, llevando a cabo un completo análisis de los consumidores y las tendencias del mercado a penetrar, para luego visualizar y elaborar las estrategias que le permitan a los productos de sus proveedores o empresas representadas, adecuarse y ser colocados en los mercados objetivos, resultan siendo no solo una herramienta que permite minimizar el riesgo de fallar en un proceso costoso de internacionalización, sino que se convierte en una forma de reducción de costos para el sector participante ya que un estudio de mercado de esta magnitud en el país o mercado destino puede costar entre \$5.000 y \$25.000 Dólares sin tener en cuenta una de las principales debilidades que implica desarrollar dicho estudio a través de terceros.

- ◆ El trabajo de investigación y análisis de una comercializadora, su organización interna y la asesoría de personal idóneo le permite a los sectores o empresas económicas contar con un plan de exportación coherente, organizado y atractivo para que compradores serios se fijen en ellas. No se trata de empresas solas y desconocidas tratando de impactar sino de una unidad especializada en su segmento de mercado que llevará a establecer relaciones comerciales duraderas.

- ◆ La posibilidad de tener colaboradores preparados al servicio de la empresa es crucial cuando se desconoce totalmente el mercado a penetrar, en este caso el colaborador es alguien que por su formación académica, experiencia en el campo, didáctica y claridad de transmisión de conceptos, puede actuar en varios niveles. La inversión se verá traducida en la reducción de otros costos, estrategias efectivas, etc.

- ◆ El hecho de posicionar productos en mercados especializados, bajo la figura de comercializadora, lleva a las empresas proveedoras a aprender individual y en conjunto sobre el mercado, el conocimiento es más activo y esto mejora el nivel del sector en general, pues se mejora la calidad de los productos y las cadenas de distribución, se disminuyen los traumatismos en los tiempos de entrega, se aumenta el aprovechamiento de la capacidad instalada y se obtiene mayor competitividad y márgenes de utilidad.

- ◆ Dado que los efectos de las acciones son multiplicadoras, a través de las Comercializadoras Internacionales se puede lograr mayor atención y apoyo de las promotoras de exportaciones, mayor credibilidad y facilidades de créditos o cupos de financiación, incluyendo beneficios tributarios. Por ejemplo, las comercializadoras internacionales están exentas de IVA, por lo que los productos no tienen sobre costos para un mercado más competitivo y tampoco tienen retención en la fuente, lo que representa un ahorro importante de dinero.

- ◆ También esta la posibilidad de crear alianzas, fusiones, contratos de manufactura o ensamblaje, licencias de fabricación o actuar como filial de producción, maquilar productos, etc. Se generan varios tipos de negocios que a la larga significan transferencia de tecnología, inversión, capacitación, empleo directo, buen nombre a la marca o empresa proveedora, desarrollo sostenible y de largo alcance.¹⁸

Mayor amplitud sobre el marco legal de las sociedades de comercialización internacional lo encontrará en el anexo B.

¹⁸CHAPARRO, Manuel Alejandro.Comercializadoras Internacionales.Fuerza Efectiva de Promoción.En:Boletín Cámara de Comercio de Tulúa.Agosto 2.007.p.5.

7 DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de este proyecto se utilizará la investigación de tipo descriptivo y correlacional puesto que son las más apropiadas para las características de los objetivos que se pretende alcanzar.

7.2 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Con el propósito de alcanzar el objetivo general de este proyecto, se desarrollarán de manera sistemática una serie de etapas con las que se pretende llegar a determinar la factibilidad de la creación y puesta en marcha de la comercializadora internacional. Estas etapas son las siguientes:

➤ **Análisis del entorno.** En esta etapa se hizo una descripción del sector artesanal Colombiano, partiendo desde sus antecedentes hasta las características actuales. De igual forma se dieron a conocer las estadísticas más importantes sobre el comercio de artesanías en guadua y se realizó un análisis sobre el papel que desempeñará la comercializadora internacional como puente de enlace entre los artesanos de guadua y los clientes potenciales en los mercados externos. Esta descripción se realizó en el capítulo 6.1 “Marco Teórico” y en los subcapítulos 6.1.1 “Análisis Global del Sector Artesanal y 6.1.2 “Características Principales de La Situación Actual Del Sector Artesanal”.

➤ Plan Exportador. Después de conocer los aspectos más importantes de aquellos sectores que intervienen de manera directa en el desarrollo de este proyecto, se desarrollará el plan exportador recomendado por proexport, el cual será adaptado a las características de la investigación y cuya etapa más importante es el estudio de mercado, que permitirá identificar cuál es nicho específico en el que debe centrarse la comercializadora internacional y cuáles son las estrategias de penetración más adecuadas de acuerdo el tipo de producto que se manejará. Esta información se obtiene a través de fuentes secundarias como estudios previos, paginas de internet como proexport, revistas especializadas, periódicos, y documentos suministrados por organizaciones de artesanías.

➤ Estudio Técnico del Proyecto. Identificado el nicho de mercado específico en el cual se va enfocar la futura empresa, se determinarán todos los requerimientos técnicos, administrativos y financieros necesarios para estructurar una Comercializadora Internacional que cumpla a cabalidad con su objeto social. Esta información se presentará en el capítulo denominado “Plan de Negocios”.

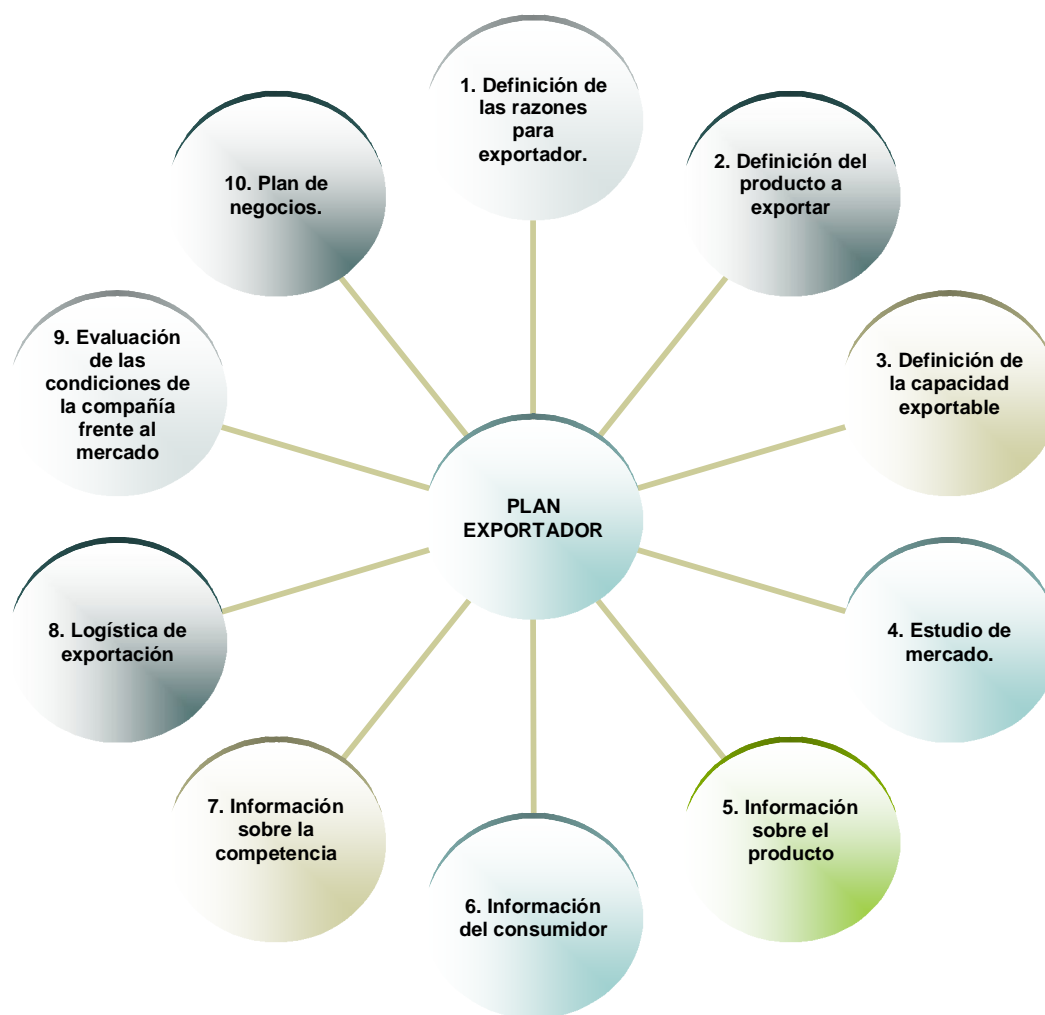
➤ Evaluación Económica y Financiera. En esta etapa se hará el análisis de las diferentes inversiones que se requiere para poner en marcha el proyecto, así como los gastos preoperativos, las inversiones fijas y el capital de trabajo. A partir de estos datos se construirán los correspondientes estados financieros y mediante la aplicación de la matemática financiera se determinará la factibilidad del proyecto, llevando los diferentes flujos de caja hasta un Valor Presente Neto (VPN) que nos permita determinar la tasa interna de retorno (TIR), además se tendrá en cuenta el valor económico agregado (E.V.A) que genera el proyecto para los futuros inversionistas y se realizará un análisis de sensibilidad para mostrar cuales serían los efectos sobre algunos cambios en las variables más críticas. Este análisis está expuesto en el capítulo denominado Análisis Financiero.

- Conclusiones y Recomendaciones. Finalmente se describirán las correspondientes conclusiones sobre los elementos principales analizados y las recomendaciones que son necesarias para que se alcancen los objetivos estipulados en el proyecto.

8 DISEÑO DEL PLAN EXPORTADOR PARA LA FUTURA COMERCIALIZADORA.

El siguiente esquema muestra las diferentes etapas que harán parte del plan exportador diseñado para la comercializadora internacional:

Figura 2. Etapas del plan exportador



Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en proexport

El anterior modelo aunque está basado en el proceso exportador sugerido por proexport, ha recibido las adaptaciones pertinentes de acuerdo a las necesidades de información del proyecto, además uno de los valores agregados de este esquema es que el 90% de la información de mercados se puede obtener desde un computador a través de Internet en las diferentes páginas web que se relacionan en las citas bibliográficas o en la bibliografía de este documento, lo que permite que cualquier persona pueda tener acceso a dicha información sin invertir mucho dinero y, tiempo en este proceso.

8.1 RAZONES PARA EXPORTAR

Como se ha destacado anteriormente, la principal razón por la que se quiere exportar es encontrar nuevos mercados en los cuales se puedan comercializar volúmenes significativos de producto, encontrando nuevos nichos de mercado y contribuyendo así con el desarrollo del sector artesanal Colombiano cuya demanda local es demasiado baja y poco rentable. Además, porque las artesanías en guadua representan un eslabón muy innovador de un material vegetal cuyas características son cada vez más conocidas en el ámbito internacional y lo más importante, el hecho de que ya se han enviado algunas muestras a Estados Unidos y España, entre las cuales se dieron a conocer artesanías para el hogar como lámparas, portarretratos, bandejas, muebles y mesas, causando buena impresión entre las personas y generando algunos pedidos, lo que comprueba que este producto es apetecido en el exterior.

8.2 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO A EXPORTAR

Dentro del sector de artesanías es muy amplia la diversidad de materiales y diseños que existen; vegetales, animales y minerales, pero dentro de esa gran diversidad se ha optado por exportar artesanías diseñadas en guadua, principalmente por que en la actualidad se está dando una tendencia hacia el uso de estos materiales, promovido por sus cada vez más conocidas virtudes de resistencia y durabilidad. De igual forma, las diferentes creaciones hechas en este material poseen todas las características propias de la guadua, pues son objetos muy llamativos donde se puede apreciar toda la hermosura de la mano artística del artesano, y muchos de estos objetos prestan algún tipo de servicio adicional al de adorno, brindando así un valor agregado para el cliente.

De la gran cantidad de artículos elaborados en guadua, se decidió escoger las artesanías para el hogar como los juegos de sala y sus artículos de adorno complementarios como por ejemplo: muebles, mesas de sala, y portarretratos puesto que la tendencia actual del mercado ha elevado la demanda de este tipo de productos, además de que se cuenta con personas en el mercado destino vinculadas a sectores de la construcción y decoración que pueden impulsar dichos productos.

8.3 DEFINICIÓN DEL VOLUMEN MÁXIMO EXPORTABLE

De acuerdo a algunas investigaciones previas realizadas por las Corporaciones Autónomas Regionales, el volumen aproximado de guadua cultivada entre el Eje Cafetero y el departamento del Valle del Cauca, se calcula en aproximadamente 60.714 Hectáreas. Las cuales están distribuidas por región tal y como se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Hectáreas cultivadas de guadua en el Eje Cafetero y Valle del Cauca

DEPARTAMENTO	HECTÁREAS CULTIVADAS
Caldas	12.317
Risaralda	14.989
Quindío	19.958
Valle del Cauca	13.450
TOTAL	60.714

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en Corporaciones Autónomas Regionales 2.005

Según la corporación autónoma regional para el Eje Cafetero y Valle del Cauca, de esas 60.714 Hectáreas cultivadas de guadua, sólo es aprovechando cerca del 40%, es decir 24.285 Hectáreas, las cuales se destinan principalmente a la producción tradicional, como material para la construcción, y consumo de las fincas para elaboración de cercos. En cuanto los nuevos usos como la producción de laminados, construcción de viviendas en el exterior y elaboración de artesanías, aunque no se tiene todavía cifras exactas sobre el volumen de comercialización se cree que aproximadamente está entre el 8 y el 10% del total de Hectáreas Cultivadas, es decir cerca de 6.000.

De acuerdo a lo anterior, en el momento de poner en funcionamiento el proyecto, tendríamos a disposición cerca de 31.000 Hectáreas sembradas de guadua. Una hectárea de guadua produce aproximadamente 1.300 guaduas por año.¹⁹ Lo que nos da como resultado que esas 31.000 Hectáreas producirían cerca de 40'300.000 guaduas por año. En promedio, para fabricar un juego de sala completo se requiere de aproximadamente 10 guaduas, esto indica que de esas 40'300.000 guaduas por año se pueden fabricar cerca de 4'030.000 juegos de sala por año.

¹⁹ ESPINAL, Carlos Federico. La Cadena de La Guadua En Colombia. 1991 – 2.005. Bogotá 2.005. p.30

Haciendo un análisis de las cifras anteriores, se puede afirmar que en cuanto a disposición de materia prima, la futura comercializadora tiene en principio un buen respaldo, puesto que en los mencionados departamentos como se demostró anteriormente hay una cantidad significativamente alta de guadua que puede originar una oferta de producto bastante considerable en el primer año de funcionamiento y en los subsiguientes.

En cuanto a la mano de obra, según el último censo del sector artesanal realizado por artesanías de Colombia en el año 2.003, entre los departamentos de Risaralda y Valle del Cauca existen alrededor de 80 talleres de artesanías en guadua. De igual forma se estableció que hay cerca de 200 artesanos individuales que se dedican a este oficio en los mencionados departamentos. Teniendo en cuenta que estos talleres poseen en promedio cuatro (4) trabajadores dedicados a las diferentes etapas del proceso, y que según algunas visitas hechas por el tesista se pudo establecer que la capacidad de producción en promedio, de estos talleres es de cuatro (4) juegos de sala completos por semana, incluyendo la mesa de centro, dos (2) lámparas y un portarretrato.

Tabla 3. Producción disponible de juegos de sala de guadua.

No. DE TALLERES	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN POR SEMANA. (número de juegos)	TOTAL PRODUCCIÓN DISPONIBLE POR SEMANA
50	4	200

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada a través de visitas a fabricas de la región y datos de Artesanías de Colombia-año 2003

El volumen de oferta inicial de producto con que contaría la futura comercializadora sería de 200 juegos por semana, pero como se ilustró anteriormente, existen cerca de 200 artesanos que trabajan individualmente, y que si en algún momento la empresa lo requiere pueden ofrecer ese tipo de productos. La capacidad de producción en promedio de un artesano es de 1 juego de sala por semana, lo que extendería entonces el volumen de oferta inicial disponible por semana a un total de 400 por semana (200 *1+200).

8.4 ESTUDIO DE MERCADO

Para determinar el mercado potencial a los cuales se pretende llegar con los productos de la comercializadora internacional, es necesario definir inicialmente cuál es el tipo de producto que se pretende exportar. Para ello se hará un análisis estratégico para escoger aquellos productos que le representen mayores beneficios a la futura empresa en el momento de realizar su exportación, para lo cual se tendrá en cuenta características importantes como tamaño de la artesanía, precio al consumidor final, rentabilidad, demanda costo del transporte a utilizar.

8.4.1 Selección de productos. Como se menciona anteriormente, entre la gran diversidad de productos que se producen de la guadua, para este proyecto se escogieron los juegos de sala y sus artículos complementarios por las siguientes razones:

En primer lugar por que es uno de los productos que tiene mayor valor agregado dentro del cluster de la guadua, y cuyas características principales son; objetos elaborados manualmente, de gran durabilidad a través del tiempo, de novedosos y útiles diseños, que los hacen de ellas un producto apetecido en el exterior.^{20 21}

²⁰ ARTESANIAS DE COLOMBIA. Estudios de Mercado para artesanías. Op.cit. p.24

De igual forma los muebles en guadua que se pretenden exportar presentan un valor agregado que es la exclusividad del diseño, pues en el proceso e fabricación se tratará de respetar al máximo la mano de la naturaleza en cuanto a la forma de la guadua y sus características, por esa razón cada juego de sala es único y difiere a los demás en su forma y modelo, esto hace que el cliente que lo adquiera tenga la seguridad de que su juego de muebles es diferente a cualquier otro, incluso fabricado en el mismo taller.

Otro aspecto tenido en cuenta al momento de tomar la decisión de escoger los productos que serán promocionados por la futura empresa, es el volumen de oferta de este tipo de artículos de guadua, y el cual es bastante significativo gracias a la gran cantidad de talleres y artesanos existentes en Colombia dedicados a este oficio, y que en un momento dado pueden ser proveedores de la comercializadora. Esto es un factor clave al momento de pretender entrar a mercados externos.

De la misma forma, se tuvo en cuenta los incentivos existentes en Colombia para la comercialización de este tipo de productos, tales como: aranceles preferenciales, simplificación del proceso de exportación y participación en acuerdos comerciales con otros países.

Así mismo, otro elemento importante que incidió en esta toma de decisión, son los resultados obtenidos a través de la experiencia del envío de pequeñas muestras de artesanías y artículos de guadua a otros países como Estados Unidos y España, que se han hecho por intermedio de familiares del tesista, residentes en el exterior y que demuestran el enorme potencial de este producto gracias al impacto que causan en las personas a las que se les exhiben.

²¹ PROEXPORT COLOMBIA. Estudio de mercado para productos de madera y sus derivados. 2.004. Disponible en www.proexport.gov.co

Otras características tenidas en cuenta para escoger las artesanías son: el hecho de que tienen un costo de adquisición moderado para la comercializadora local, comparado con el precio final y la moneda a la cual se pretenden vender, así como el comportamiento actual de las exportaciones de las artesanías en general, para lo cual se tomó como fuente principal de información la pagina de apoyo al exportador de proexport, la cual se muestra en la tabla 5.

Tabla 4. Denominación específica de las artesanías de guadua a exportar

DENOMINACIÓN GENERAL		
<p>Trabajos en Bambú: Elaboración de productos con el material de la guadua y el bambú, utilizando las mismas herramientas para carpintería, ebanistería y talla de madera.</p> <p>Técnicas de Elaboración: corte y recorte de piezas, secado, ripiado, texturizado, calentamiento, encorvamiento, armado, pegado, amarrado, inmunizado, lijado, tinturado, sellado, taponado, encerado o lacado.</p> <p>Productos: muebles, esteras, útiles de escritorio, jarrones, accesorios de mesa, esterillas, lámparas, bandejas, butacas, cortinas, botelleros, exhibidores, tarros, cofres.²²</p>		
DENOMINACIÓN ESPECÍFICA		
PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO ARANCELARIO
Muebles	Muebles de otras materias, incluido el roten (ratán), mimbre, bambú o materias similares	94.03.80.00.00
Lámparas	Lámparas eléctricas de cabecera. Mesa oficina o de pie.	94.05.20.00.00
Portarretratos	Marcos de madera para cuadros, fotografías, espejos u objetos similares	44.14.00.00.00

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en DIAN - PROEXPORT

²² FUENTE: Artesanías de Colombia-vía email.

Tabla 5. Exportaciones Colombianas de muebles en guadua

PRODUCTO	POSICIÓN ARANCELARIA	EXPORTACIONES EN US\$			
		2.003	2.004	2.005	2.006
Muebles	94.03.80.00.00	2'330.936	3'427.037	4'764.778	5'826.560
Lámparas	94.05.20.00.00	195.030	484.189	438.367	540.346
Portarretratos	44.14.00.00.00	137.228	146.083	163.979	187.259
Total		2'663.194	4'057.309	5'367.124	6'554.165

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE - Cálculos Proexport-Colombia

Como se ilustra en la tabla anterior, las exportaciones colombianas de muebles de sala arrojan una estadística favorable para el análisis del proyecto, puesto que muestran un comportamiento creciente desde el año 2.003, en el cual se empieza exportando un total de US\$2'663.194 en producto, para terminar exportando al final del 2.006 un total de US\$6'554.165, que representa un incremento en exportaciones del 146% en tres (3) años, lo que demuestra la demanda potencial de este producto y lo interesante de un nicho de mercado en crecimiento

Para este proyecto, se trató de escoger aquellos productos que por su calidad, utilidad y creatividad fueran lo suficientemente llamativos para competir con la gran diversidad de artesanías que se ofrecen en los mercados externos, además de debían estar elaborados con materiales novedosos, poco comunes en aquellos países donde se pensaban exhibir, por esta razón escogimos muebles de sala elaborados en guadua que sirvieran para innovar en un sector donde los clientes potenciales suelen invertir significativamente cuando lo requieren y siempre y cuando se estimule su actitud consumista, con productos relativamente nuevos en el mercado. En adelante se hablará de juegos de sala, para lo cual se entiende como un juego de sala aquel que está compuesto por; dos muebles tipo poltrona de tamaño pequeño, un sofá de tamaño grande, una mesa de centro, dos lámparas de pie y un portarretrato pequeño, todo elaborado en guadua.

8.4.2 Preselección países destino. Una vez definidos los productos que se van a comercializar, es necesario llevar a cabo una preselección de países potenciales a los cuales se puedan exportar las artesanías de guadua Colombianas, para ello se deben establecer criterios claros que permitan lanzar un juicio sobre los mercados más atractivos para el producto. Para el presente proyecto se tendrá en cuenta los siguientes elementos para preseleccionar cinco países potenciales, que serán objeto de análisis en el estudio de mercado:

1. Destino actual de las exportaciones de artesanías de guadua Colombianas.
2. Aumento de las importaciones de artesanías de guadua en los países destino.
3. Recomendaciones de proexport Colombia para el empresario exportador.
4. Resultados de experiencias previas

Del análisis de los parámetros anteriores se determinó que los cinco países potenciales para el producto de artesanías en guadua son:

- Estados Unidos
- España
- Francia
- Italia
- Suiza

8.4.3 Selección del país destino. De acuerdo a las recomendaciones presentadas por Proexport Colombia en su guía para exportar y estudios similares a este proyecto²³, en el proceso de selección del país destino se tendrán en cuenta los siguientes factores para tomar una decisión estratégica y poder determinar cuál de los países es el que presenta más beneficios para la futura comercializadora de artesanías de guadua:

- Factores económicos
- Factores comerciales
- Exigencias de Entrada
- Características del transporte

Los anteriores factores se definieron de acuerdo a los presentados en la página Web de proexport Colombia y sufrieron modificaciones de acuerdo a la necesidad particular del proyecto, sobre todo en lo referente a los factores económicos, las exigencias de entrada y las características del transporte. En cada uno de estos factores se analizarán una serie de variables críticas específicas con el fin de hacer un análisis más profundo y obtener así un mejor resultado. Esas variables están distribuidas tal y como se muestran en la Tabla 6:

²³ Comercializadora Internacional de artículos de madera. Disponible en www.proexport.gov.co

Tabla 6. Factores para seleccionar el país destino.

FACTORES ECONÓMICOS	FACTORES COMERCIALES	EXIGENCIAS DE ENTRADA	CARACTERÍSTICAS DEL TRANSPORTE
Población	Balanza Comercial	Gravamen Arancelario	Medios (aéreo, marítimo, terrestre)
Nivel de Ingresos	Balanza Bilateral	Otros Impuestos	Flete
Inflación	Acuerdos con Colombia	Requerimientos técnicos del producto y empaque	Frecuencia
Tasa de interés		Regulación y normas	Tiempo de tránsito
Tipo de Moneda			
Tipo de cambio x US\$			
PIB Per cápita			
Desempleo			

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en www.proexport.gov.co

Para determinar el mercado objetivo al cual se deben dirigir las exportaciones de artesanías de guadua, se evaluaron cada una de las anteriores variables a través de una matriz con la siguiente escala de valor que fue definida por el tesista teniendo en cuenta la metodología disponible en la página Web de proexport Colombia:

En primer lugar a cada aspecto le fue asignado un valor en una escala de 1 a 5, de acuerdo a la incidencia que tiene éste para el desarrollo de la investigación, siendo 5 el aspecto que tiene más impacto. De igual manera, para aplicar una ponderación se determinó una escala de 1 a 5 para cada aspecto teniendo en cuenta como se encuentra éste en un país determinado, indicando que 5 es el país que presenta este aspecto más favorable para el proyecto frente a los demás. Finalmente se multiplican estos dos valores para obtener el total ponderado. (véase el Cuadro 1.)

Cuadro 1. Selección del mercado objetivo

ASPECTOS		ESTADOS UNIDOS			ESPAÑA			ITALIA			FRANCIA		
Incidencia	ECONÓMICOS		CALIFI.	TOTAL PONDE.		CALIFI.	TOTAL PONDE.		CALIFI.	TOTAL PONDE.		CALIFI.	TOTAL PONDE.
3	Población	296.410.404	5	15	43.197.684	2	6	58.462.400	3	9	62.702.000	4	12
5	Nivel de ingresos *	alto	5	25	alto	5	25	alto	5	25	alto	5	25
2	Inflación***	3,40%	3	6	3,70%	3	6	2,20%	4	8	1,80%	4	8
2	Tasa de Interés***	6,19	5	10	3,80%	0	0	0%	0	0	0	5	10
4	Moneda	Dólar	5	20	Euro	5	20	Euro	5	20	Euro	5	20
5	Tipo de cambio por dólar***	1	4	20	0,65	5	25	0,65	5	25	0,65	5	25
4	PIB per cápita***	PIB per Capita US\$: 42.127.00	5	20	PIB per Capita US\$:25.483.00	3	12	PIB per Capita US\$: 30.132	3	12	PIB per Capita US\$: 33.898	4	16
2	Desempleo ***	5,10%	5	10	9,20%	3	6	7,70%	4	8	9,80%	3	6
SUBTOTAL				126			100			107			122
COMERCIALES													
2	Balanza comercial (2.005)***	-828.152.897.000	5	10	-97.303.254.181,00	2	4	-12.363.740.321	1	2	-4.371.746.668	1	2
3	Balanza bilateral (2.005)***	2.474.032.003	5	10	15'306.076	2	4	107.472.558	3	6	-236.073.772	1	2
5	Acuerdos Comerciales	ATPDEA	5	10	SGP Andino	3	6	SGP Andino	3	6	SGP Andino	3	6
SUBTOTAL				30			14			14			10
EXIGENCIAS DE ENTRADA													
5	Gravamen Arancelario	0%	5	25	4,20%	5	25	4,20%	3	15	4,20%	3	15
4	Otros impuestos	Iva (promedio) 6%	5	25	Iva (promedio) 15%	2	10	Iva (promedio) 15%	2	10	Iva (promedio) 15%	2	10
3	Requerimientos técnicos del producto y el empaque	Etiqueta en inglés con identificación país de origen.	2	10	Etiqueta en español y empaque totalmente reciclable	3	15	Etiqueta en italiano y empaque totalmente reciclable	2	10	Etiqueta en francés y empaque totalmente reciclable	2	10
5	Regulación y normas de entrada	Consumer Products Safety Commission (para muebles de madera)	3	15	Estandares de calidad Europeos	4	20	Estandares de calidad Europeos	4	20	Estandares de calidad Europeos	4	20
SUBTOTAL				75			70			55			55
Disponibilidad de transporte													
5	Aéreo	Directo	5	25	Directo	5	25	Directo	5	25	Directo	5	25
5	Flete US\$/kg (más de 100kg)**	0,95 - 1,51	5	25	3,97 - 4,12	3	15	1,89 - 7,75	4	20	2,35 - 8,03	3	15
4	Frecuencia Semanal	170	5	25	68	3	15	65	3	15	53	2	10
4	Tiempo de Tránsito	1 a 3 días	5	25	1-3 días	5	25	1 a 3 días	5	25	1 a 3 días	5	25
5	Marítimo	Directo	5	25	Directo	5	25	Directo	5	25	Directo	5	25
4	Flete US\$/Ton Carga Suelta**	95-120	5	25	110-215	4	20	140-235	2	10	120 - 230	3	15
4	Flete US/cont. 20***	1.200 - 1.600	5	25	1.300 - 1.400	4	20	1.300-1.500	4	20	1.300 - 1.800	4	20
3	Frecuencias	Cada 7 días	5	25	Cada 7 días	5	25	Cada 8 días	4	20	Cada 7 Días	5	25
4	Tiempo de Tránsito	3 - 19 días	5	25	18 - 28 días	4	20	15 - 30	4	20	17 - 32	3	15
SUBTOTAL				225			190			180			175
TOTAL				456			374			356			362

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en:
www.proexport.gov.co/exportación de bienes/información de países.2.008
www.financeyyahoo.com

*Segun clasificación del Banco Mundial

**Tarifas de transporte aéreo y marítimo al 12 de Marzo de 2.008

***Datos socioeconómicos a marzo de 2.008

Fuente de las tasa de cambio:

Con relación al puntaje total, el país que más alta calificación obtuvo en la matriz ponderada fue Estados Unidos, el cual presenta suficientes beneficios para que la comercialización de artesanías en guadua sea dirigida hacia ese mercado, seguido por España como posible destino alternativo (véase la Tabla 7).

Estados Unidos es el país hacia el cual se dirige la mayor cantidad de exportaciones Colombianas, y actualmente la infraestructura del transporte hacia ese país está bastante fortalecida, siendo éstos, elementos fundamentales a la hora de escoger un mercado, además las características de su población como; número de habitantes, producto interno bruto y potencial de ingresos hacen que este país se convierta en una sociedad de consumo en la que cualquier empresa desearía entrar. Los resultados obtenidos en la matriz de ponderación de factores se resumen a continuación:

Tabla 7. Resumen calificación de mercados potenciales

Factores/Países	ESTADOS UNIDOS	ESPAÑA	ITALIA	FRANCIA	SUIZA
ECONÓMICOS	126	100	107	122	121
COMERCIALES	30	14	14	10	10
EXIGENCIAS DE ENTRADA	75	70	55	55	75
CARACTERÍSTICAS DEL TRANSPORTE	225	190	180	175	140
TOTAL	456	374	356	362	346

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en el Cuadro 1

8.4.4 Información del mercado escogido. En esta etapa se recopiló información de tipo económico, político y geográfico del país escogido como destino inicial de las artesanías en guadua y la cual resulta fundamental para el desarrollo del proyecto, sin embargo a continuación se hace un resumen de los elementos más importantes y el resto de la información se detalla en el anexo C.

Tabla 8. Información socioeconómica de Estados Unidos.

Capital:	Washington
Población:	296,410,404
Idioma:	Inglés
Tipo de Gobierno:	Republica federal, fuerte tradicion democratica presidente: george w. Bush (2004-2008)
Religión:	Protestantes 52%, catolicos 24%, mormones 2%, judios 1%, musulmanes 1%, otros 10%, ninguno 10%
Moneda:	Dolar
PIB:	Valor US\$: 12,487,000,000.00 - PIB per Capita US\$: 42,127.00 Crecimiento de PIB %: 3.50
Tasa de Devaluación %:	0.00
Cambio de la moneda X US\$:	1.00
Deuda Externa US\$:	8,837,000,000,000.00
Tipo de Cambio Bilateral X Moneda del País :	Valor col\$: 2,320.77
Desempleo %:	5.10
Tasa de Interés :	Tasa de Interés Activo %: 6.19 Tasa de Interés Pasivo %: 3.51
Inflación %:	3.40

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en www.proexpor.gov.co/exportación de bienes/inteligencia de mercados/información de países

Inicialmente, Los Estados Unidos de América representan una muy buena alternativa de mercado debido a circunstancias de diferente tipo analizadas en este capítulo como por ejemplo su relativa estabilidad político económica, su bajo nivel de desempleo, el alto poder adquisitivo de sus pobladores y su tradicional tendencia consumista que lo hace vislumbra como el país ideal para dar a conocer los productos de la comercializadora, sin embargo la información recopilada hasta ahora se ampliará en los siguientes apartes de este capítulo.

8.4.4.1 Demografía. Su población actual supera los 290 millones de personas de los cuales la mayoría es de raza blanca y un importante contingente es de: latinoamericanos, afroamericanos, asiáticos y una pequeña minoría de amerindios.

El idioma más extendido es el inglés, aunque también destacan el español (más de 40 millones de hablantes), lenguas asiáticas y tradicionales.

Su población es urbana en un 90%; asentada sobre todo en los grandes centros industriales y comerciales del centro y, sobre todo, en la costa. Su capital es Washington D.C. y sus 12 mayores áreas urbanas en 2003 son: Ciudad de Nueva York (18.600.000 hab.), Los Ángeles (California) (13.000.000 hab.), Chicago (9.300.000 hab.), Filadelfia (5.800.000 hab.), Dallas (5.600.000 hab.), Miami (5.400.000 hab.), Washington-Baltimore (5.100.000 hab.), Houston (5.100.000 hab.), Atlanta (4.600.000 hab.), Detroit (4.500.000 hab.), Boston (4.400.000 hab.) y San Francisco (4.200.000 hab.).²⁴

²⁴ Ibid. Segmentación de la población.

8.4.4.2 Condiciones de acceso al mercado

Acuerdos comerciales. Los acuerdos comerciales son mecanismos de integración económica que permiten a sus integrantes la circulación en doble vía, de mercancías o productos en condiciones favorables frente a terceros países. Dichos acuerdos pueden incluir un limitado grupo de productos de interés para cada país integrante o en otros casos se refiere a todo el universo de productos. Los diferentes acuerdos comerciales o esquemas preferenciales en los que participa Estados Unidos y de los cuales se beneficie Colombia son:

a. Ley de preferencias arancelarias andinas y de erradicación de drogas – ATPDEA. La Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas (ATPDEA), renueva y amplía los beneficios unilateralmente otorgados por el gobierno de Estados Unidos a Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú mediante la Ley de Preferencias Comerciales Andinas (ATPA), que venció en diciembre 4 de 2001. Esta nueva ley se aplicará retroactivamente desde la fecha de vencimiento del ATPA y estará vigente hasta el 31 de diciembre de 2008, o hasta que se apruebe el Tratado de Libre Comercio de Las Américas “TLC”.

De acuerdo con el Congreso de Estados Unidos, con esta ley se busca aumentar los flujos comerciales entre los países beneficiarios y los Estados Unidos y generar empleo e inversión. Esto con el fin de fortalecer las economías de los países beneficiarios y promover la estabilidad política, económica y social en el área, para así implementar alternativas de desarrollo que sean sostenibles en el largo plazo.

De la misma manera estas preferencias deberán contribuir a consolidar los valores, principios y prácticas democráticas en la región, así como continuar con la lucha concertada contra el narcotráfico y el terrorismo.

Según los últimos reportes del ministerio de comercio exterior de Colombia el ATPDEA estará vigente hasta septiembre de 2.008 o hasta tanto no se defina cual será el final del tratado de libre comercio de las Américas T.L.C.

Países beneficiarios. Los países que han sido designados como beneficiarios para los propósitos del ATPDEA, son: Bolivia, Ecuador, Colombia, Perú, y Puerto Rico.

b. Sistema generalizado de preferencias de los Estados Unidos (SGP). 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. 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.

c. Las Artesanías y el TLC. Las artesanías hacen parte de los 23 sectores que tiene presupuestados Planeación Nacional para el proceso de agenda interna que está siguiendo el país con el fin de prepararse para la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos.

Esta inclusión se logró gracias a que es uno de los sectores económicos que viene preparándose para mejorar su nivel competitivo a través de estrategias de agremiación, sin embargo presenta unos altos niveles de vulnerabilidad debido a la falta de conocimiento en el mercado internacional, la baja capacidad de producción, el deficiente control de calidad y la existencia en el mercado de otros productos más económicos provenientes de los mercados asiáticos. Por esta razón se espera que sea uno de los sectores especialmente beneficiados con la firma del TLC, ya que del espacio que gane la artesanía nacional en el Tratado de Libre Comercio depende en buena parte que los artesanos puedan tener productos con identidad, innovadores, y competitivos en calidad y precio y con adecuada oferta en volumen.

Sin embargo como lo consigna el gobierno nacional en algunos de los apartes de la cartilla informativa sobre el TLC, “

“Los TLCs no generan cambios por sí mismos. Simplemente abren oportunidades que los países pueden o no aprovechar. Es necesario acompañar los acuerdos con **políticas internas de desarrollo y adecuación logística y normativa que permitan “sacarle jugo a los tratados”**”²⁵

Bajo esta consigna el sector artesanal es consciente que deben de haber unos cambios profundos para aprovechar esta oportunidad como: preservación y procesamiento de materias primas, acceso directo a canales de distribución, especialización de mano de obra, gestión empresarial, asociatividad, mercadeo y **comercialización**, entre otras.

La empresa Artesanías de Colombia, en representación de los diferentes artesanos pertenecientes a este gremio afirma en uno de sus artículos:

“El sector artesanal en Colombia es uno de los de mayor proyección internacional por tener productos representativos de la cultura colombiana, los cuales se determinan, no sólo por su valor cultural sino por la calidad y alto grado de innovación y diferenciación. Estas características justifican la presencia de la artesanía en los mercados internacionales pese a presentar un volumen de producción muy limitada.”

²⁵ GOBIERNO EN LÍNEA. Tratado de Libre Comercio Andino. Las 100 preguntas del TLC. 2.007 P.8. www.tlc.gov.co

"La negociación podrá tener efectos positivos, siempre y cuando las políticas de desarrollo del sector continúen evolucionando hacia la competitividad del producto, para lo cual será determinante manejar estándares de calidad muy altos y, para algunos productos, precios muy por debajo de los actuales y volumen de producción. Para otros, se requiere ubicar nichos de mercado para productos exclusivos en Estados Unidos", precisó.

El éxito, según esta organización, dependerá en buena parte del apoyo que el Estado le brinde al sector y, muy especialmente, de la mentalidad y actitud empresarial que desarrollen los artesanos y apliquen al propósito de lograr productos innovadores, competitivos en calidad y precio y con capacidad de oferta en volumen.

Por su parte, el gobierno nacional a través de su página oficial en Internet www.presidencia.gov.co manifiesta un panorama alentador para el sector de artesanías, toda vez que cerradas las negociaciones sobre el sector, según la ministra de cultura de Colombia, se acordó lo siguiente:

- ◆ En la negociación del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, el Gobierno colombiano mantuvo la posibilidad de crear nuevos subsidios y formas de apoyo para todas las industrias y actividades relacionadas con la cultura.
- ◆ Colombia logró conservar los beneficios, subsidios, estímulos, normativas y políticas para el sector.

- ◆ Quedó abierta la posibilidad de crear nuevos instrumentos e incentivos para fortalecer y reafirmar la diversidad cultural.
- ◆ En firme potestad del Estado colombiano para seguir protegiendo y apoyando las expresiones culturales de las distintas etnias.
- ◆ La funcionaria dijo que se logró acordar una de las mejores reservas culturales obtenidas por los países que han negociado Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos, junto con la que firmó Canadá.
- ◆ La reserva cultural acordada con Estados Unidos permite seguir protegiendo, salvaguardando y apoyando las expresiones culturales de las distintas etnias.
- ◆ De igual forma, el acuerdo dejó abierta la opción de seguir firmando acuerdos de coproducción y cooperación con otros países distintos a Estados Unidos, sin tener que extenderle los beneficios.

Lo anterior justifica aún más la existencia de la Comercializadora Internacional, toda vez que si se pretende aprovechar la oportunidad del tratado de libre comercio en el sector de las artesanías, se deben superar las debilidades que posee y es allí donde juega un papel importante la C.I, ya que a través de ella se podrá apoyar a los artesanos en las falencias antes mencionadas, sobre todo en lo que tiene que ver con la capacidad empresarial, el conocimiento de nuevos nichos del mercado y la estandarización de las materias primas y los productos finales. Además, lo negociado hasta ahora en el T.L.C muestra un panorama bastante optimista para el sector artesanal, pues en primer lugar se logró conservar todos los estímulos, normatividad y beneficios comerciales de que gozan actualmente los productos artesanales Colombianos en los Estados Unidos, y además se concreta un interés conjunto por generar más beneficios para este sector.

8.4.4.3 Pago de aranceles. En resumen, para el caso de Colombia por participar el SGP y el ATPA, goza de múltiples beneficios en cuanto a las preferencias arancelarias, y en el caso específico de las artesanías, estos productos están exentos por completo de pago de arancel y derechos específicos, tal y como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 9. Gravamen arancelario de los productos a exportar.

Posición Arancelaria	Descripción	Gravamen General	Gravamen Preferencial para Colombia
94.03.80.00	Muebles de otras materia incluidos el roten, mimbre, bambú o materiales similares	0%	0%
94.05.20.00	Lámparas eléctricas de cabecera, mesa o pie que no sean de metales.	3,9%	0%
44.14.00.00	Marcos de madera para cuadros, fotografías, espejos u objetos similares	3,9%	0%

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en www.proexport.gov.co 2.007- arancel armonizado de aduanas

8.4.4.4 Regulaciones y normas

a. Regulaciones a la importación de algunos productos. Las regulaciones y requerimientos especiales para la importación de productos dentro del mercado de Estados Unidos son esencialmente aplicados para la protección de la seguridad nacional y su economía, la conservación de la vegetación doméstica y la vida animal; así como para salvaguardar la salud de sus consumidores.

Algunas de estas regulaciones, adicionales a las establecidas por la aduana de los Estados Unidos, consisten por ejemplo en prohibir y/o limitar la entrada de productos, establecer puertos específicos para el ingreso de mercancías y aplicar normas sobre marcado y etiquetado. Esto aplica a todo tipo de importaciones, incluyendo aquellas hechas por correo.

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

b. Normas. Las normas relacionadas con la protección del medio ambiente, están compiladas en las leyes de la Agencia para la Protección Ambiental de los Estados Unidos -EPA- (<http://www.epa.gov/>). Para muebles de madera, no se pueden entrar aquellos que estén elaborados con especies en vías de extinción, los demás deben cumplir con las normas de la Consumer Products Safety Commission repercusión a escala nacional, de las cuales se destaca la Ley sobre el control de sustancias tóxicas TSCA, que trata de que los productos entren con la menor cantidad de materiales químicos que puedan ser dañinos para el organismo, por esta razón, en el tratamiento de inmunización de la guadua para la producción en general utilizará sustancias naturales como la sal y extractos de otras plantas, con el fin de evitar inconvenientes con este tipo de normas.

El sistema de normas técnicas en Estados Unidos es manejado por el sector privado. Las normas técnicas son establecidas por la industria privada y son de voluntaria aplicación para ellos. Sin embargo, se tornan obligatorias cuando se piensa en exportar bienes a este país.

A diferencia de otras partes del mundo, el sistema estadounidense de normas técnicas es bastante heterogéneo y desorganizado. Las agencias del gobierno no juegan un papel preponderante, ni en la determinación ni en la publicación de las normas técnicas. Para establecer la norma técnica que debe cumplir un determinado producto, hay que recurrir directamente al importador potencial de dicho producto. Sin embargo, existen ciertas normas que son de cumplimiento obligatorio para todos los productos, éstas están publicadas en el Code of Federal Regulations y son administradas por las siguientes instituciones: Food and Drug Administration, National Highway Traffic Safety Administration, Environmental Protection Agency, Federal Trade Commission, Research and Special Programs Administration, Drug Enforcement Administration, Consumer Product Safety Commission, Bureau of Alcohol, Tobacco and Firearms, Animal and Plant Health Inspection Service, Agricultural Marketing Service, US Fish and Wildlife Service.

c. Etiquetado, empaque y embalaje. En estados Unidos Existen dos entidades encargadas de la regulación de empaques y embalajes, éstas son la Federal Trade Commission (F.T.C) y la Environmental Protection Agency (E.P.A). Estas dos entidades promulgan normas en nombre del gobierno para que su aplicación como Ley sea estudiada por cada una de los estados.

Las leyes más estrictas son las de Florida, Connecticut y California y sirven como una guía para garantizar el cumplimiento de la legislación en todos los demás.

El Código Federal de Regulaciones de los Estados Unidos requiere que el país en el que se produjo o manufacturó el producto esté claramente señalado en el envase como "Lugar de Origen". Esta declaración se puede localizar en cualquier lado excepto en la base del envase.

Cualquier producto destinado a la comercialización dentro del territorio norteamericano debe llevar las etiquetas en inglés y especificar tanto el lugar de origen como el nombre y dirección de la empresa responsable del producto en los estados Unidos con el propósito de tener un contacto presente para cualquier información adicional, comentario o problema con el producto en cuestión. Específicamente para los productos alimenticios, el Código General de los EE.UU. requiere que todo producto alimenticio contenga un nombre común o usual que lo describa en el lado o cara principal del envase.

“El embalaje metódico de las mercancías, el marcado y la numeración apropiados de los bultos o cajas y la descripción detallada en la factura del contenido de los mismos, con sus marcas y números correspondientes, facilitan la reducción de derechos por las mercancías que no lleguen y la comprobación de cualquier exceso de mercancías en el cargamento”.²⁶

De igual manera otros aspectos a tener en cuenta son el Código de barras y las instrucciones de uso que constituyen un elemento adicional en el envase del producto. Este último aconseja el mejor manejo del producto para asegurar la máxima satisfacción y es tradicionalmente incluido para beneficio del consumidor.

8.4.4.5 Condiciones del transporte. A continuación se describen las principales características de las condiciones de acceso físico desde Colombia hacia Estados Unidos, en términos de los diferentes modos de transporte, frecuencias, tiempos de tránsito, costos de referencia y otros aspectos importantes de logística en el mercado de destino.

²⁶ PROEXPORT COLOMBIA. Cartilla De Empaques y Embalajes. Comercializadora de estatuillas de madera. 2.005. p. 100. Disponible en www.proexport.gov.co/exportación de bienes/logística de exportación

a. Panorama general. El acceso físico de los productos colombianos al mercado estadounidense se caracteriza por contar con importantes posibilidades tanto aéreas como marítimas, a través de servicios directos a los principales puertos, aeropuertos y con extensión por diferentes sistemas de transporte a la mayoría del territorio norteamericano.

Para productos cuyos destinos estén fuera de las zonas donde existen servicios directos, los mismos transportadores en algunos casos, así como los diferentes agentes u operadores logísticos, facilitan operaciones para lograr la atención de los importadores cuando ello se requiera.

b. Acceso marítimo. Estados Unidos por su amplia infraestructura cuenta aproximadamente con 400 puertos y subpuertos, entre ellos los principales puertos marítimos. La oferta de servicios directos desde Colombia se concentra en la costa este hacia Portland, Nueva York, Baltimore, Charleston, Savannah, Jacksonville, Port Everglades, Miami, New Orleans, Houston en el golfo y en la costa oeste en Long Beach, Los Ángeles y San Francisco, enlazando desde allí cuando sea posible a los diferentes destinos, conexiones o web sites de los puertos a través de los servicios de alimentador (feeder) disponibles.

En lo relativo a fletes, por lo general, cada naviera establece sus niveles y condiciones de acuerdo con el tipo de carga, volúmenes y negociación con el cliente.

c. Acceso aéreo. Existen aproximadamente 226 aeropuertos en el territorio norteamericano; pero el tráfico aéreo se concentra básicamente en 14 de ellos, Hartsfield - Jackson Atlanta International, Memphis International, Chicago O'Hare International, Los Ángeles International, Dallas/Fort Worth International, San Francisco International, Miami International Airport, Denver International, McCarran International, Minneapolis-St Paul International, Intercontinental (Houston), John F. Kennedy International (Nueva York), Newark International y Detroit Metro.

Hacia este país existe una gran variedad de servicios aéreos directos así como con conexión, tanto en equipos (aeronaves) de pasajeros como de carga. Es de resaltar, que los vuelos cargueros se concentran hacia el aeropuerto de Miami y hacia el aeropuerto John F. Kennedy en Nueva York, los cuales son los mayores receptores de mercaderías colombianas.

En lo que respecta a tarifas, existe una asociación encargada de regular todo lo concerniente a transporte aéreo, la IATA (International Air Transport Association), así como también de estipular las tarifas máximas, las cuales deben ser cumplidas por las aerolíneas o de lo contrario podrían ser sancionadas.

Adicional a la tarifa básica, se han establecido recargos: uno de ellos es el denominado FSC (fuel surcharge) o recargo por 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.

d. Otros aspectos importantes para la logística. En esta parte se hace una descripción detallada sobre otras formas de ingreso de mercancías a Estados Unidos y los diferentes documentos exigidos por las autoridades para ello. Esta información la encuentra en el anexo D.

8.4.5 Información sobre el producto

8.4.5.1 Producción estadounidense del producto a comercializar. En los Estados Unidos la producción, venta y comercialización de artesanías es promovida mediante programas de organizaciones gubernamentales, fundaciones sin ánimo de lucro y salones de exposición que son arrendados por el gobierno, subsidiando los costos del traslado de los artesanos y la construcción de sus stands.²⁷

Uno de los estados donde más se promueve la venta de artesanías es el estado de Texas, en donde la población tiene claro que esta actividad comercial no sólo fomenta el turismo de los extranjeros, sino que también es una fuente importante de generación de empleo para sus habitantes. Una de las artesanías más comunes y más vendidas son los objetos que representan al actual presidente de los Estados Unidos George W. Bush, como figuras en diversos materiales, camisetas, y artículos propios de los ranchos texanos, todo gracias a que la casa de campo del mencionado dirigente se encuentra ubicada en este sitio.

²⁷ARTESANÍAS DE COLOMBIA. Estudio De Mercado Para Artesanías. Bogotá, 2.005.p.45.

Para determinar la producción de artesanías de estados unidos, es necesario aclarar que no se encuentra registro oficial que indique que en ese país se elaboren artículos en guadua (bambú), pues esta especie vegetal no es propia de las condiciones geográficas y climáticas de esa nación, razón por la cual estos productos son importados desde diversas partes del mundo, principalmente Asia y Sudamérica. Pero, para tener una idea del funcionamiento de este sector de la economía se hará una aproximación de la comercialización de artesanías en guadua, bambú o materiales similares basados en las estadísticas de la entidad gubernamental del los Estados Unidos Census Bureau, identificando el número de establecimientos dedicados a esta labor y el valor total de las ventas de artesanías registradas para el año 2.005.

Tabla 10. Comercialización Estadounidense de artesanías de guadua.

POSICIÓN ARANCELARIA²⁸	NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS	VALOR DE LAS VENTAS (miles de \$US) 2.005
94.03.80.00.00. Muebles, de otras materias, incluido el roten (ratán), mimbre, bambú o otras materias similares.	226	124'090.220
94.05.20.00.00. Lámparas eléctricas de cabecera, mesa, oficina o pie.	124	31'224.380
44.14.00.00.00. Marcos de madera para cuadros, fotografías, espejos u objetos similares.	32	2'593.245
TOTAL	382	157'907.845

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en Census Bureau

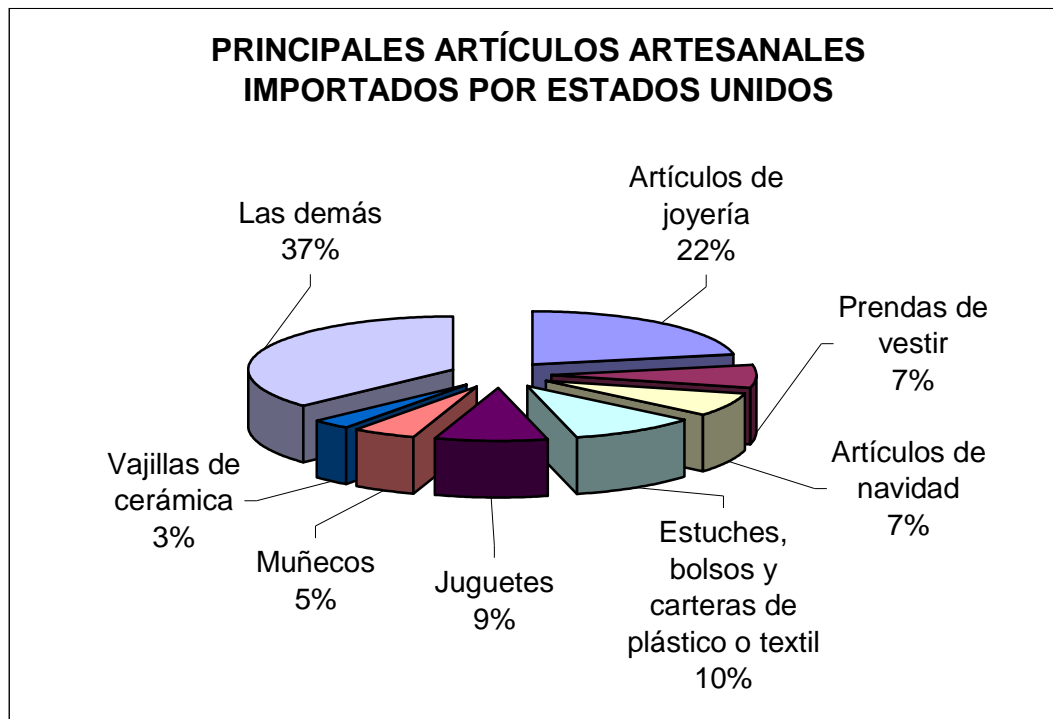
²⁸ Posición arancelaria de las artesanías de guadua, extraída de la “Guía para exportar artesanías” de ARTESANÍAS DE COLOMBIA S.A. y Proexport Colombia.

Como se observa en la tabla 10, la información obtenida de la respectiva entidad norteamericana encargada de las estadísticas nacionales (Census Bureau), existen cerca de Trescientos Ochenta y dos (382) establecimientos como tiendas de regalos dedicados a vender o comercializar artículos en guadua de los que se pretenden exportar, y los cuales representan un total de ventas anuales cercano a los ciento cincuenta y ocho millones de dólares (158'000.000). Estos datos nos brindan una información muy valiosa para el proyecto, en primer lugar nos indica que las artesanías en guadua representan ya un sector significativo dentro del comercio local en los Estados Unidos debido al volumen de ventas generado, en segundo lugar se da un primer acercamiento a lo que sería la competencia que tendría la futura comercializadora internacional al momento de penetrar este mercado, y la cual se analizará más adelante. Sin embargo hay que destacar que estas cifras de comercialización no concuerdan con el total de importaciones de Estados Unidos en cuanto a muebles de guadua, toda vez que la mayor cantidad de ventas de este producto se hace a través de otro tipo de establecimientos como empresas de remodelación y construcción e incluso importaciones personalizadas a través de catálogos en Internet, lo que es muy difícil de registrar directamente en las cifras de comercialización del instituto norteamericano encargado de ello.

8.4.5.2 Comportamiento del intercambio comercial del producto

A. Importaciones Estadounidenses de artesanías. Es difícil estimar con precisión el volumen del mercado de las artesanías debido a su enorme variedad y a que resulta complicado diferenciar en las estadísticas aquellos productos hechos a mano y aquellos fabricados de manera industrial. Sin embargo se hará un análisis de las estadísticas de importación de artículos Artesanales en términos generales, sin precisar el material en el que están hechos.

Figura 3. Principales productos artesanales importados por E.U.



Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en Mincomex – Proexport Colombia

En la figura 3, se encuentra que los principales artículos artesanales importados por Estados Unidos son: joyería (22%), seguidos por estuches, bolsos y carteras (10%), juguetes (9%), artículos de navidad (7%), muñecos (5%) y vajillas de cerámica (3%). Así se puede ver que estos siete rubros agrupan el 63% de las artesanías, el 37% restante está ocupado por los demás tipos de artículos decorativos artesanales que se importan, y dentro de los cuales se ubican las artesanías de bambú o guadua como muebles y demás artículos.

Tabla 11. Importaciones Estadounidenses de artesanías de guadúa

Nombre	Posición Arancelaria	Importaciones Totales en CIF (US\$)			
		2004	2005	2006	Variación Total (%)
Muebles	94.03.80.00.00.	345'506,042	401'314,600	453'613,256	23,83
Lámparas	94.05.20.00.00.	3'637,438	6'426,158	6'881,625	89,18
Portarretratos	44.14.00.00.00	399'322,894	420'626,007	452'870,164	13,40
	TOTAL	748.466.374	828.366.765	913.365.045	22,03

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en Sitio web "Inteleport" de Proexport Colombia

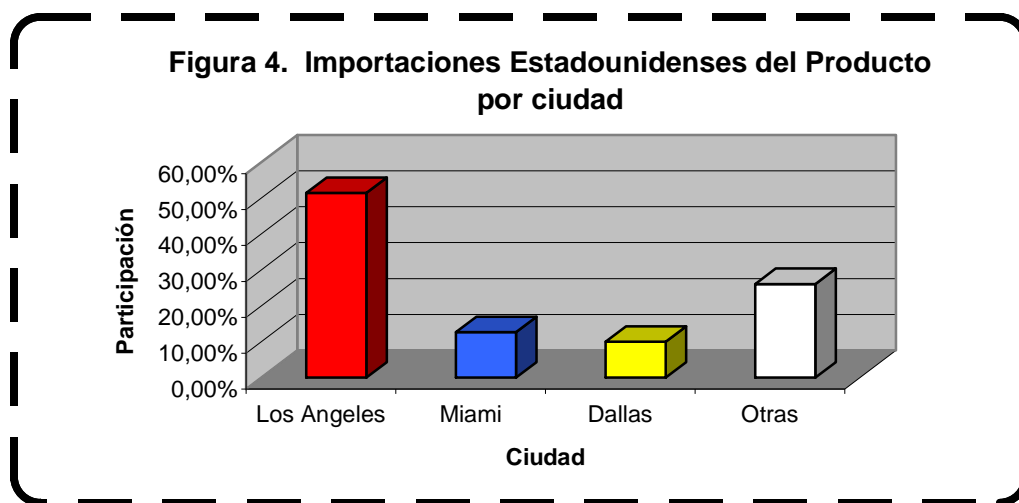
Al observar la tabla anterior se nota claramente una tendencia creciente hacia la importación de las artesanías en guadua, sobre todo en lo referente a elementos del hogar como muebles, lámparas y objetos similares, tal como se muestra en las posiciones arancelarias descritas, y las cuales para el año 2.006 representaron más de novecientos millones de dólares (900'000.000) con un incremento total del 22% con respecto al valor de las importaciones de este mismo tipo de productos en el año 2.004, lo que evidencia claramente el tipo de artesanías de guadua de mayor demanda en el momento y la posible línea de productos en la que se debe centrar la estrategia de penetración de la futura comercializadora. De la misma manera cada una de los demás productos que hacen parte de esta investigación presentan un incremento considerable, lo que nos induce hacia un panorama alentador para la futura comercializadora, toda vez que ese incremento refleja una demanda potencial de las artesanías en guadua y una oportunidad para aprovecharla. Lo anterior es aún más importante teniendo en cuenta que no existen cifras oficiales sobre exportaciones de artesanías en guadua desde Estados Unidos hacia otros países, originando una balanza comercial negativa que resalta el buen desempeño de las importaciones de este producto y mostrando con mayor confiabilidad un mercado en expansión.

B. Destino de las importaciones estadounidenses.

Tabla 12. Destino actual de las importaciones Estadounidenses

CIUDAD	ESTADO	VOLÚMEN DE IMPORTACIÓN EN US\$ 2.006	PARTICIPACIÓN (\$)
Los Ángeles	California	469'195.623	51,37%
Miami	Florida	115'358.005	12,63%
Dallas	Texas	90'879.821	9,95%
Otras		237'931.594	26,05%
Total		913'365.043	100

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en U.S. International Trade Commission



Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en U.S. International Trade Comisión

En cuanto al destino de la importaciones Norteamericanas de artículos de guadua, tal y como se observa en la figura 4, los Ángeles en el estado de California es la ciudad más importadora, debido principalmente a su carácter turístico con diversos atractivos como la gran diversidad de museos reconocidos mundialmente, existencias de un buen número de parques naturales y principalmente por la gran cantidad de hispanos residentes. De igual forma Miami (Florida) Y Dallas (Texas) son ciudades que sobresalen en este aspecto comercial, puesto que son las ciudades de mayor destino turístico en donde la comercialización de estos productos resultan muy atractivos para el tipo de personas que visitan estos centros urbanos.

C. Exportaciones colombianas de artesanías de guadua

Tabla 13. Exportaciones Colombianas de artesanías de guadúa hacia Estados Unidos vs. Importaciones Estadounidenses 2006

Posición arancelaria	Importaciones Estadounidenses en US\$ (2.006)	Exportaciones Colombianas en US\$ (2.006)	Participación %
94.03.80.00.00.	453'613.256	5'826.560	1,28%
94.05.20.00.00.	6'881.625	540.346	7,85%
44.14.00.00.00	452'870.164	187.259	0,041%
Total	913'365.045	6'554.165	0,1701

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en PROEXPORT COLOMBIA

En cuanto a las exportaciones de Colombia hacia estados unidos, se determinó que la mayor participación la tienen productos en guadua para el hogar anteriormente mencionados como camas, muebles, lámparas y construcciones prefabricadas, entre otros. Pero esto no implica que los demás productos no

tengan mercado, su menor participación en las exportaciones se puede explicar por diferentes razones como; el bajo costo unitario comparado con los otros productos puesto que son artesanías de menor tamaño, menor conocimiento del mercado sobre esa línea de productos y falta de estrategias para dar a conocer con mayor rapidez los productos nuevos que son creados por nuestros artesanos.

8.4.5.3 Demanda potencial. Teniendo en cuenta las anteriores cifras de intercambio comercial de muebles de guadua entre Estados Unidos y Colombia, se hará una aproximación a la demanda que se espera tener en ese mercado con el fin de poder proyectar así las ventas de la comercializadora basándose en los siguientes aspectos:

- ◆ Crecimiento de las exportaciones colombianas muebles de guadua hacia Estados Unidos en los últimos tres años.
- ◆ Crecimiento de las importaciones estadounidenses en los últimos tres años.
- ◆ Innovación, creatividad, resistencia y precio de los muebles de guadua colombianos.
- ◆ Capacidad instalada al momento de crear la comercializadora.

Del análisis estratégico de los anteriores elementos se percibe una demanda potencial que para el proyecto se tomará como el 5% de las exportaciones Colombianas totales de muebles de guadua realizadas en el año 2006 (véase la Tabla 13), es decir que en su primer año la comercializadora espera vender a los mercados externos como mínimo unos US\$327.708,25 ($6'554.165 * 5\%$) o lo que es igual un valor cercano a los \$600'000.000 millones de pesos según la tasa representativa del mercado al momento de este análisis. La anterior información se ampliará en el capítulo del presupuesto de ventas.

8.4.5.4 Información sobre el precio del producto. En cuanto al precio de las artesanías de guadua en Estados Unidos, hay que aclarar que éstas varían de un segmento a otro y dependen del valor artístico que el cliente Norteamericano le pueda dar, dependiendo de las características mismas de los objetos como: innovación, exclusividad y utilidad. Sin embargo hay ciertos artículos similares a los Colombianos que ya se ofrecen en Norteamérica, tanto por empresas extranjeras como por empresas Colombianas. Para conocer los precios de algunos artículos, se realizó una pequeña investigación a manera de sondeo utilizando para ello el Internet, con lo que se pudo confirmar lo siguiente: Aunque los artículos de origen asiáticos son muy diferentes a los Colombianos, en la parte de muebles y lámparas hay algunos modelos que pueden llegar a competir con los que se pretenden exportar, sin embargo hay que aclarar que sus características son muy diferentes, pues ellos trabajan sobre todo el bambú, que es más delgado comparado con la guadua y por esa razón menos resistente. Por su parte los muebles Colombianos que se pretenden exportar son hechos en su totalidad en guadua, más gruesa que el bambú y más resistente por su tratamiento prefabrica. El precio de los muebles de origen asiático oscila entre los US\$1200 y US\$3500 (sin incluir los gastos de envío) dependiendo del estilo, número de muebles y accesorios complementarios. Por su parte los muebles Colombianos hechos en guadua que ya se ofrecen en Estados Unidos varían entre los US\$950 y US\$3.000 sin incluir los gastos de envío. En cuanto a las demás artesanías, éstas varían de precio de acuerdo a su tamaño y nivel de trabajo artesanal. Aunque por el lado asiático no se encuentra muy estructurada la competencia, en el ámbito local la empresa “Artesanías de Colombia S.A.” a través de empresas filiales ya ha empezado a hacer su penetración al mercado Norteamericano, aunque en algunas formas diferentes a los que pretenden ser el mercado objetivo de la futura comercializadora Internacional. Los productos ofrecidos por la mencionada empresa oscilan entre los US\$10 para objetos pequeños como ceniceros y portalápices hasta los US\$4.5 (sin incluir gastos de envío) para objetos medianos como portarretratos y pequeñas lámparas.

8.4.6 Información del consumidor.

8.4.6.1 Localización del consumidor. Como se mostró anteriormente, las importaciones Estadounidenses de artesanías de guadua tienen como destino principal las ciudades de Los Ángeles, Miami y Dallas, por esta razón se tomarán estos centros urbanos como mercado objetivo de esta investigación, dadas las condiciones favorables que presentan para el desarrollo de la futura comercializadora internacional, tales como; son tres de las ciudades de mayor población tanto Norteamericana como hispana, son reconocidos como principales centros turísticos, y en el caso de Dallas (Texas), tiene un comercio significativo de artesanías que adquieren los turistas como recuerdo que visitaron esa ciudad.

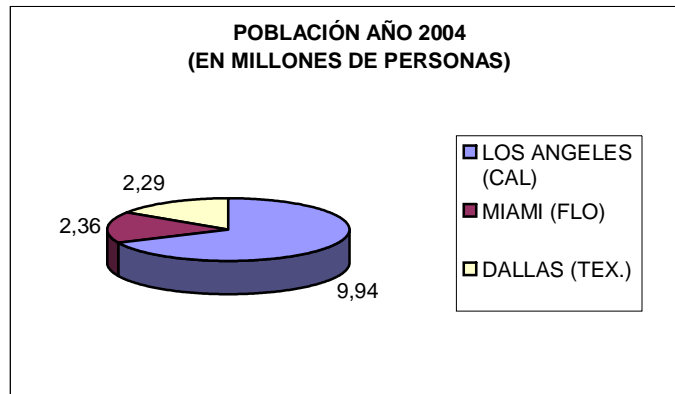
Tabla 14. Población de las principales ciudades Estadounidenses

CIUDAD	POBLACIÓN*			VARIACIÓN (%)
	2002	2003	2004	
LOS ANGELES (CAL)	9.763.844,00	9.860.382,00	9.937.739,00	1,78
MIAMI (FLO)	2.314.229,00	2.336.140,00	2.363.600,00	2,13
DALLAS (TEX.)	2.272.665,00	2.281.750,00	2.294.706,00	0,97
TOTAL	14.350.738,00	14.478.272,00	14.596.045,00	4,88

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en Census Bureau.

*Los datos de población norteamericana están actualizados al año 2.004, pues es el año en el que se efectuó el último censo nacional.

Figura 5. Población de las principales ciudades Estadounidenses.



Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en Census Bureau.

Según el último censo nacional realizado en los Estados Unidos, la ciudad de los Ángeles, posee una población aproximada de 9,9 millones de habitantes y un incremento poblacional del 1,78% en los últimos tres años, siendo una de las ciudades más grandes de Norteamérica. Por su parte Miami en el año 2004 presenta un número de habitantes cercano a los 2,4 millones, en donde hay que tener en cuenta además, el gran número de hispanos residentes y los turistas que año tras año frecuentan sus costas. Por su parte Dallas en el estado de Texas presenta una población cercana a los 2,3 millones y un incremento del 0,97% en los últimos tres años.

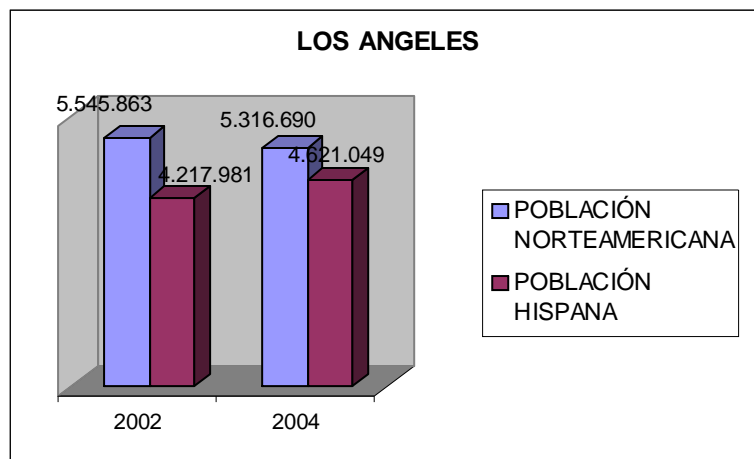
Según la tabla 14, el primer acercamiento al mercado objetivo nos da como resultado una población cercana a los 14,6 millones de personas, con un incremento poblacional promedio de 1,62 %, entre los años 2002 al 2004. Los anteriores datos poblacionales nos muestran un mercado objetivo bastante significativo, dada la cantidad total de habitantes y el hecho de que la tendencia de la población sea creciente, sin embargo es necesario para la investigación segmentar aún más dicho mercado con el objetivo de centrar esfuerzos en aquellos habitantes que serían los verdaderos consumidores de las artesanías.

8.4.6.2 Segmentación de los clientes potenciales. Para concentrar las estrategias de penetración de la futura comercializadora se segmentará el perfil del consumidor de acuerdo a dos aspectos fundamentales: origen o raza (Norteamericanos – hispanos) y edad.

i. Segmentación por origen. Para establecer el perfil del consumidor se hace necesario dividir el mercado objetivo en dos grandes grupos, uno de ellos conformado por la población hispana residente en las ciudades antes mencionadas (Los Ángeles, Miami y Dallas) y otro, compuesto por la población de Norteamericanos residentes, ya que los comportamientos de compra son muy diferentes. Para la segmentación del mercado no se tendrán en cuenta otro tipo de poblaciones como asiáticos o africanos, ya que se considera que su cultura y aprecio por sus costumbres no los hace un potencial comprador de las artesanías Colombianas.

A. Población hispana y norteamericana de la ciudad de Los Ángeles

Figura 6. Segmentación de la población en la ciudad de Los Ángeles

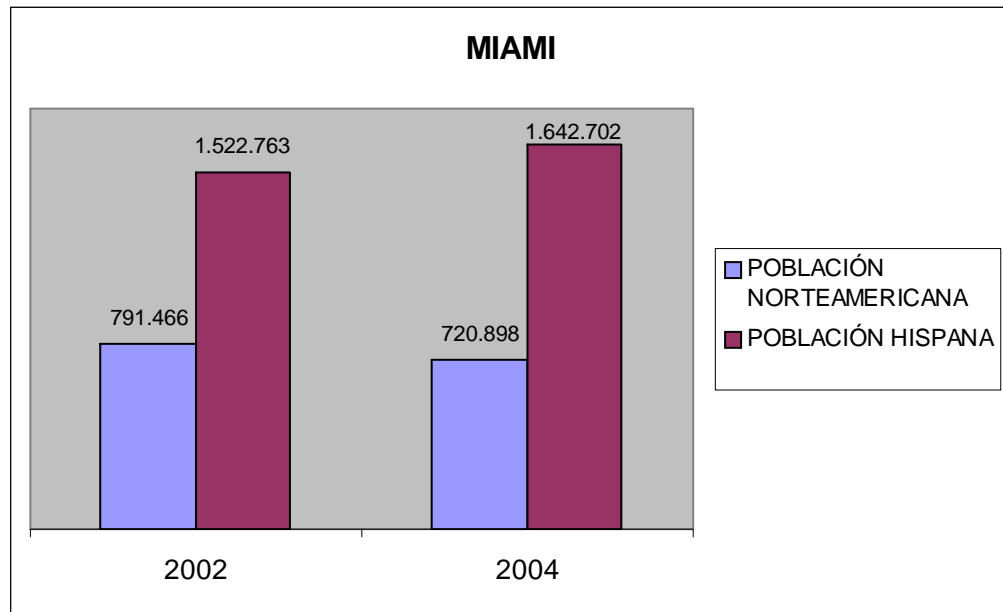


Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en Census Bureau.

Según datos estadísticos oficiales, el estado de California es el que presenta la mayor población hispana en Estados Unidos para el año 2.004, con un número cercano a los 12,4 millones de habitantes. Por su parte Los Ángeles, la principal ciudad de este estado no escapa a esta situación, pues tiene la mayor cantidad de hispanos residentes en una ciudad Norteamericana, con casi 4,7 millones en el año 2.004. Cabe resaltar que es fundamental tener en cuenta los residentes de origen hispano, puesto que ellos inciden en el comportamiento de adquisición de las artesanías en los demás habitantes, incluidos los Norteamericanos.

ii. Población hispana y norteamericana de la ciudad de Miami

Figura 7. Segmentación de la población en la ciudad de Miami



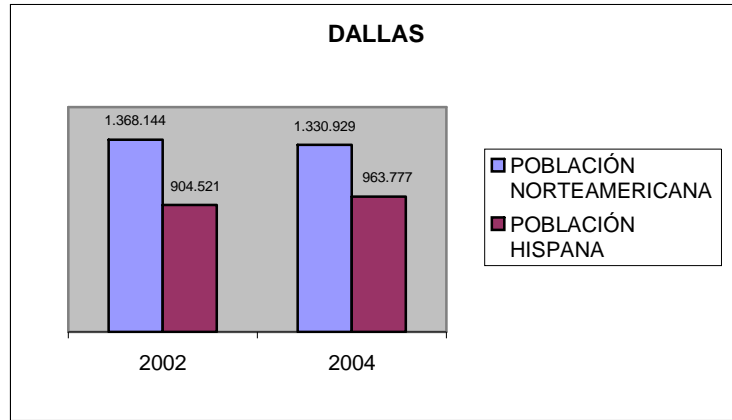
Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en Census Bureau.

Como se observa claramente en la figura anterior, la población hispana supera ampliamente la de Norteamérica, sobre todo por su condición geográfica y climatológica que favorece el asentamiento de inmigrantes hispanos. La ciudad de Miami presenta condiciones muy favorables para la futura exportación de artesanías: En primer lugar por el gran número de hispanos residentes en allí, que contribuye en buen nivel a la adquisición y distribución de los productos que se pretenden exportar, en segundo lugar, por sus atractivos turísticos, pues Miami al igual que los Ángeles, presentan una alto índice de visitantes y nuevos residentes, según cifras oficiales a Miami llegan cerca de 2,5 millones de turistas anualmente y llegan a vivir cerca de 2.300 personas semanalmente. Además, Miami ocupa el segundo lugar después de New York como centro de la banca Internacional. Más de 300 instituciones financieras – incluyendo 50 bancos internacionales operan en Florida y por supuesto su infraestructura de transporte es una de las mejores del país, El estado cuenta con el mayor número de vuelos directos desde Florida a los aeropuertos de Latinoamérica y el Caribe que cualquier otra ciudad de los Estados Unidos. Cada negocio en Florida está a tan solo 90 millas de los 14 puertos marítimos del estado, lo que facilita la distribución de cualquier de mercancía.

iii. Población hispana y norteamericana de la ciudad de Dallas.

Por su parte Dallas en el estado de Texas, presenta una situación más estable frente a la variación de población hispana, entre los años 2002 y 2004 solo aumentó en un 6,5 %, situación que se debe principalmente a pequeños brotes de pobreza que se desarrollan en algunas de sus zonas, situación que contrasta con los miles de turistas que visitan esta ciudad día tras día y los altos niveles de riqueza que se manejan por su carácter de puerto petrolero. Sin embargo la población hispana ocupa un lugar importante, toda vez que representa el 42% para el año 2004, lo que de igual manera puede ser una plaza importante para dar a conocer las artesanías de guadua.

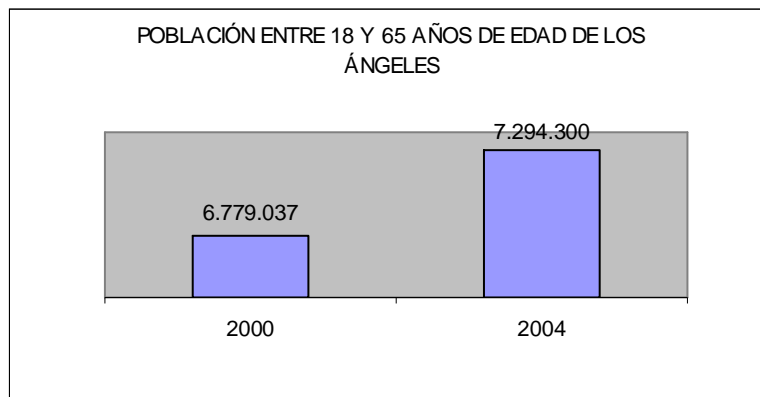
Figura 8. Segmentación de la población en la ciudad de Dallas



Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en Census Bureau.

✓ **Segmentación por rangos de edad.** En cuanto a la segmentación de la población por rango de edad, se considerará para la presente investigación que la edad de los clientes potenciales ideal estará en el intervalo de los 15 a los 65 años, puesto que es en este rango en donde las personas tienen la capacidad de apreciar los diferentes diseños de artesanías de guadua, valorar el trabajo manual extremadamente difícil y tener en cuenta esto a la hora de escoger entre muchos otros detalles que tiene a disposición en el comercio.

Figura 9. Edad de la población en la ciudad de los Ángeles



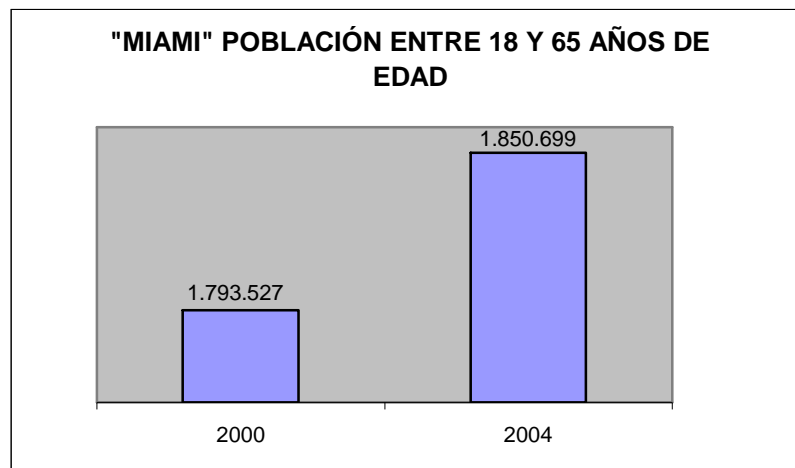
Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en Census Bureau.

Para el año 2004, la población de la ciudad de los Ángeles que se encontraba en este rango de edad representaba el 73,4% del total de habitantes, con un incremento del 7,6% con respecto al año 2002, lo que nos limita la población a unos 7,3 millones de personas como clientes potenciales para esta ciudad.

Como se puede apreciar en la gráfica anterior la mayor parte de la población de la ciudad de los Ángeles se encuentra en el rango que se puede denominar ideal para los objetivos de esta investigación, puesto que como se mencionó anteriormente, son las personas de esa edad quienes aprecian más las características de las artesanías.

Por su parte la ciudad de Miami presenta para el año 2004 un total de 1'850.699 habitantes que se encuentran en este rango de edad, con un incremento del 3,2% con respecto al año 2000, en donde la cifra alcanzó los 1,7 millones de habitantes aproximadamente (ver gráfica 7).

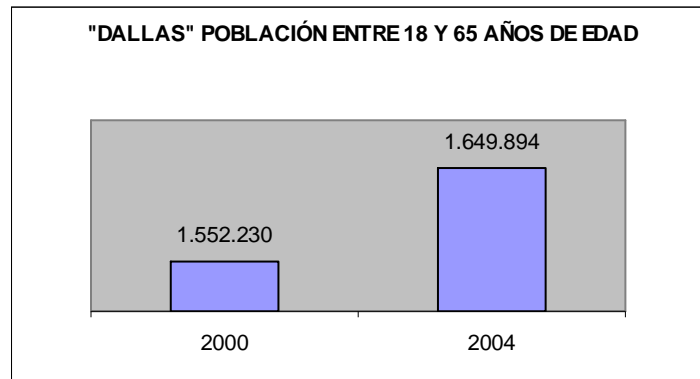
Figura 10. Edad de la población en la ciudad de Miami



Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en Census Bureau.

Finalmente, la ciudad de Dallas presenta para el año 2004 una población cercana a los 1.65 millones de habitantes, los cuales se encuentran entre los 18 y 65 años de edad, con un incremento del 6.3% frente al año 2.000 (véase la Figura 11).

Figura 11. Edad de la población en la ciudad de Dallas.



Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en Census Bureau.

8.4.6.3 Elementos que inciden en la decisión de compra. Los elementos que llevan al consumidor a comprar el producto varían significativamente de acuerdo a la segmentación y al motivo por el cual se adquiere la artesanía. Por ejemplo, para los Colombianos la principal razón por la que adquieren artesanías se debe al hecho de que la mayoría de ellas se vuelve un objeto representativo, que los distingue a ellos como originarios de su amada tierra, por tal razón buscan sobre todo artesanías con los colores patrios o con dibujos e inscripciones relacionados con el país, y no es tan importante aspectos como la utilidad del modelo. Por su parte los demás hispanos se deciden por las artesanías en guadua sobre todo por que les refleja un material que ha sido usado tradicionalmente en sus culturas para la construcción, pero no así para la elaboración de objetos de adorno, entonces éstos se fijan más en artículos novedosos que no tienen antecedentes, para ellos es más importante la innovación y la creatividad, acompañado de una utilidad o servicio que le pueda ofrecer dicha artesanía.

Finalmente para los Norteamericanos, podemos dividir su decisión de compra en dos grandes rasgos; si el objetivo de adquirir la artesanía es para uso propio, ellos se fijan principalmente en la cantidad de obra de mano que lleva el artículo, pues es más valorado un trabajo totalmente manual que hecho masivamente mediante el uso de maquinas, luego de esto se fijan claramente en los diseños, lo valoran bastante desde el punto de vista artístico, a igual que los colores usados pues cuidan mucho que dicho artículo vaya de acuerdo al ambiente del lugar que habitan y posteriormente que el modelo que adquiera les brinde una utilidad, pues están acostumbrados a desembolsar dinero sólo si perciben un verdadero beneficio a cambio. Por su parte si el objetivo es adquirir la artesanía para ofrecer un regalo, los norteamericanos, además de observar cuidadosamente que el detalle sea hecho a mano, también miran la exclusividad del diseño, es decir que tengan la certeza de que de su modelo sólo existe una cantidad limitada, que están adquiriendo una exclusividad, y por supuesto es vital la creatividad del diseño y las condiciones artísticas como color y tamaño, con el fin de impresionar a su destinatario. Por otra parte, no se puede desligar el factor precio, pues hay que resaltar que la sociedad Norteamericana es mucho más homogénea que la latina y que la mayor parte de su población es de estratos medios, por tal razón los productos que se ofrezcan deben estar dentro de un rango de precios asequible para ese tipo de población. Sin importar la región o el producto, los consumidores tienen cierto presupuesto disponible para decorar sus hogares cada dos años. El Norteamericano promedio gasta más en regalos y artículos decorativos que lo que gasta en ropa. De igual forma otro aspecto que llama la atención de los consumidores Estadounidenses es la historia que hay detrás de cada pieza artesanal, éstos se sienten especialmente atraídos hacia piezas con alguna carga emocional de tal manera que puedan ser apreciadas más que por su aspecto. Por eso es importante, a la hora de exponer mercancía, mostrar de alguna manera las características de las personas que la elaboran y el proceso de producción, ya sea a través de fotografías, o en video”.²⁹

²⁹ PROEXPORT COLOMBIA. Perfil Sectorial – Estados Unidos – Artesanías y Regalos. 2.006. Disponible

Como se puede percibir por el anterior análisis es claro que el cliente Norteamericano es el más exigente, pues su nivel cultural lo lleva a establecer unas pautas lo suficientemente estructuradas y difíciles de garantizar al momento de adquirir un producto como una artesanía, pero de igual manera los resultados que se obtienen cuando se logra satisfacer con esmero esas exigencias valen la pena, sobre todo por la fidelidad que se pueda obtener de los clientes y claro está su capacidad económica comparada con el mercado nacional. Por tal razón las políticas de calidad y competitividad de la futura comercializadora deben ir encaminadas a garantizar esas exigencias.

8.4.6.4 Resumen, perfil del consumidor. El consumidor Estadounidense de artesanías tiene el siguiente perfil:

- ❖ Tienen altos ingresos, lo cual le permite tener la libertad de comprar bienes no básicos.
- ❖ Tiene un amplio espacio disponible para poder exhibir los objetos artesanales que adquiere.
- ❖ Tiene una elevada sensibilidad por los productos hechos a mano y provenientes de materias primas vegetales.
- ❖ Tiene un nivel cultural elevado, lo cual le genera interés por diversas culturas diferentes a la propia, y las considera valiosas como expresión cultural, religiosa e histórica.
- ❖ Considera que los productos artesanales le permiten desarrollar su propia personalidad y comunicar a los demás su conocimiento.

8.4.6.5 Definición de los clientes de la comercializadora. Con relación a los elementos de mercado antes estudiados, se define entonces que los clientes de la comercializadora serán distribuidores mayoristas y minoristas de artesanías, así como las empresas de remodelación y venta de muebles.

Los clientes minoristas son aquellos que ofrecen estos productos en tiendas departamentales, de variedades o mercancía en general y tiendas de regalos.

Por su parte los clientes mayoristas son aquellos que comercializan artículos de arte o decorativos, así como las empresas dedicadas a la remodelación de interiores con las cuales están ligados algunos de los socios del proyecto.

8.4.6.6 Tendencias de consumo. “Es difícil hablar de tendencias en el sector de las artesanías. Se considera que, como en otro tipo de artesanías, el artesano no debe pensar en si su producto se va a vender bien o no. Por ello, una buena idea es crear piezas que el artesano considere apetecibles para el público, pero que sigan siendo únicas y diferentes. Para esto puede utilizar materias primas diferenciales, que le permitan generar un valor agregado, como fibras naturales. Se recomienda que los artesanos se ubiquen en un segmento específico del mercado que atraiga una buena cantidad de consumidores, principalmente con buena educación y que sepan apreciar su trabajo, del mismo modo, ya sea en una feria de distribuidores al por mayor, centros artesanales o almacenes de manualidades, los artesanos deben incluir artículos de diferentes precios, de tal manera que se puedan balancear sus ventas entre diversos grupos de consumidores”.³⁰

³⁰ ARTESANÍAS DE COLOMBIA S.A. Estudios de Mercado: - Perfil del Consumidor Norteamericano. Bogotá, 2.005. p.34.

Ya que se espera que el mercado de las artesanías en Estados Unidos siga creciendo, los artesanos deben prestar atención a las tendencias del mercado, como hábitos de consumo, épocas de venta (estaciones), entre otras, para así poder participar en las diferentes ferias de regalos y de distribución al por mayor que se realizan en el país.

8.4.6.7 Temporadas de compra. “Dentro del mercado de artesanías existen épocas preferenciales para efectuar compras por parte de los consumidores, éstas se clasifican así:

- ❖ El periodo de vacaciones entre octubre y diciembre, este es el período más importante ya que se generan más del 40% de las ventas totales.
- ❖ Los meses de julio a septiembre es la segunda época más activa, con alrededor del 25% de las ventas totales, ya que es en esta época durante la cual se realizan la mayoría de los matrimonios.
- ❖ Jalonado entre otras, por el día de san valentine, pascua y el día de la madre; el período de abril a junio cuenta con el 20% de las ventas totales.
- ❖ Finalmente, tan solo el 15% del total de las ventas se realiza entre enero y marzo”.³¹

³¹ CENSUS BUREAU. 2.006. Disponible en www.censusbureau.com

8.4.7 Información sobre la competencia

8.4.7.1 Empresas competidoras en Colombia. A nivel local la exportación de artesanías colombianas de madera y sus derivados es llevada a cabo sobre todo por comercializadoras internacionales, la mayor parte de ellas de carácter privado bastante reconocidas en el medio como Artesanías de Colombia. Las principales comercializadoras internacionales en Colombia se encuentran ubicadas en las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín y Manizales, su lugar de ubicación tiene que ver principalmente con la cercanía a los lugares de embarque y la disponibilidad de la materia prima. De acuerdo a esto, se puede resumir la competencia local de la siguiente manera, según datos del módulo virtual de proexport.

Tabla 15. Comercializadoras internacionales locales de artesanías de guadua

Ciudad	NOMBRE
Bogotá	Bisucol Ltda
Bogotá	Buyhandcraft.Com
Bogotá	C.I Omega Express
Bogotá	Artesanías De Colombia S.A.
Bogotá	C.I. Colombian Handcrafts Ltda
Bogotá	C.I. Entrelink S.A.
Bogotá	C.I. Grupo Colexport Ltda
Bogotá	Gold Coin Ltda Comercializadora Internacional
Bogotá	C.I. Tesoros De Mi Tierra Ltda
Bogotá	Casa Blanca Natural Products Eu C.I.
Bogotá	Ci Neymaru Eu
Bogotá	Interexpress Comercio Internacional Ltda
Bogotá	Cicolmex E.U.
Bogotá	Cm Trade Ltda C.I.
Bogotá	Daichi No Ha Ha E.U.
Bogotá	From Colombia Ltda

Tabla 15. Comercializadoras internacionales locales de artesanías de guadua (continuación)

CIUDAD	NOMBRE
Bogotá	Coleccion Indigena S A
Bogotá	Angels Unlimited E.U.
Bogotá	Artesania Jesu
Bogotá	Artesanias Y Manufacturas De Colombia Ltda
Bogotá	Bambola E.U.
Bogotá	Cabildo Mayor Senu Del Resguardo Indigena Changa
Bogotá	Colecciones De Colombia C.I. Ltda
Bogotá	Construcciones Sarmiento Ltda
Bogotá	Fundacion Ytachoque Manos Y Oficios
Cali	C.I. Comercializadora Internacional La Tienda E.U
Cali	Aryex Ltda
Cali	Ci Deball Ltda
Cali	Colombia Todo C.I. Ltda
Cali	"Bambú Colombia C.I"
Cali	Fundacion Para El Desarrollo Proyeccion Y Vision
Cali	Millennium Glowing Products
Manizales	Premuebles De Manizales Ltda
Manizales	Artemisifolia
Manizales	Contierra Ltda.
Manizales	Madre Tierra S.A.
Manizales	Sanesco Madretierra Ltda
Medellín	C.I. Tissage Lingerie S.A.
Medellín	Interwhole International Sale Ltda Interwhole Ltda
Medellín	Volterra S.A.

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en catálogo virtual "Colombia Exporta", Proexport Colombia

8.4.7.2 Empresas competidoras en estados unidos. Por su parte, las principales empresas competidoras en Estados unidos funcionan bajo el esquema de maquila, en donde aprovechan la ventaja de la mano de obra económica que les pueden brindar muchos países latinoamericanos y asiáticos para la elaboración de productos artesanales. Estas empresas utilizan el comercio electrónico para conseguir sus proveedores y clientes, por esta razón poseen fuertes páginas en Internet y son mundialmente reconocidas. Las principales empresas de este tipo son:

- ☉ Craft online
- ☉ Hobbies & arts and Crafts
- ☉ Arts n' Crafts
- ☉ Pal Crafts Inc.

8.4.7.3 Principales competidores a nivel internacional. Para la futura comercializadora internacional la competencia a nivel de proveedores internacionales está representada principalmente por los países asiáticos como: China, Vietnam, Indonesia, Filipinas y Tailandia, gracias a que en esos lugares se producen materiales similares a la guadua como el bambú, aunque hay que resaltar que las artesanías que ofrecen estos países son muy diferentes tanto en las características de la materia prima como en la creatividad y utilidad de los diseños, pues sus artesanías evocan figuras de ancestros culturales. De igual manera otro tipo de competencia mucho menos significativa debido al menor desarrollo de su infraestructura, la representan los países africanos como Ghana, Gabón, Nigeria y Malí, aunque su producción se orienta a artículos de decoración utilizados en rituales africanos.

En el siguiente cuadro se relaciona los volúmenes de la importación de las artesanías asiáticas.

Tabla 16. Importaciones Estadounidenses de artesanías de guadua en general

PAÍS	VALOR ADUANERO EN DOLARES (2.005)	PARTICIPACIÓN %
China	136'412.782.4	28.55
Indonesia	87'533.526.27	18.32
Filipinas	51'363.832.28	10.75
Tailandia	29.337.109.7	6.14
Otros	192'614.764	40.31
Colombia	9'878.186	2,06

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en U.S. International Trade Comisión

Como se observa en el cuadro anterior los principales países asiáticos llevan la delantera a Colombia en cuestión de exportación a Estados Unidos de productos artesanales fabricados con bambú o materiales similares, pero aún así el lugar que ocupa Colombia no es para nada despreciable, teniendo en cuenta que las artesanías son un producto que recientemente es considerado como atractivo para llevarlo a los mercados internacionales, además, los productos que ofrecen los países asiáticos son sobre todo figuras decorativas que representan los ancestros culturales, en menor proporción también se pueden encontrar mosaicos, floreros, cajas, muñecos esculturas tradicionales, collares, jarras, joyeros y sobre todo sillas con mimbres. Artículos algo diferentes a los que se pretenden exportar por la futura comercializadora, sobre todo teniendo en cuenta que la mayoría de productos asiáticos son hechos a gran escala, con uso intensivo de maquinaria, mientras que los muebles en guadua cuentan con la ventaja competitiva de ser

artículos trabajados manualmente, con poco uso de maquinaria, y donde cada juego de muebles es diferente al otro ya que en el proceso de producción se tratará de respetar al máximo su forma natural y sólo se darán ciertos retoques para convertirlo en mueble, lo que conlleva a que prácticamente cada juego de muebles resulte ser una pieza única, en pocas palabras el cliente tendrá cierta exclusividad, además de los otros valores antes mencionados para esta artesanía.

8.4.8 Logística de Exportación. La logística es un aspecto fundamental en el transporte de las diferentes mercancías. Cuando se habla de artículos de regalo y/o artesanías esto debe ser tenido en cuenta ya que debido a las características de los productos (fragilidad, tamaño, forma, etc.) requieren de procesos muy cuidadosos. Los productos deben estar muy bien embalados para el transporte, de manera que no se dañen o rompan durante el proceso. Los empaques deben estar debidamente registrados, esto garantiza que tengan un mejor tratamiento. Cada unidad debe ser embalada, protegida y asegurada en el contenedor.

Debido a los incidentes presentados el 11 de septiembre de 2001 en Estados Unidos, las regulaciones para el ingreso de carga se han hecho más estrictas. Por esto en la actualidad hay restricciones para el ingreso de artesanías por vía aérea, la mayoría de la mercancía de este tipo ingresa por vía marítima. La mercancía es sometida a una inspección muy rigurosa, tanto en Colombia al momento de sacarla, como en Estados Unidos al momento de ingresarla, esto hace que un alto porcentaje de ella se rompa o deteriore si es muy frágil. Sin embargo este riesgo es mínimo en cuanto a los muebles de guadua por su conocida resistencia.

Un mecanismo para obtener un mejor tratamiento a las mercancías en las aduanas es contratar una agencia BASC para el transporte, ya que gracias a este acuerdo, se garantiza que la carga va libre de sustancias ilícitas y por lo tanto la inspección en las aduanas es menos rigurosa. Pero para poder garantizar esto, los vendedores deben de elaborar cartas de responsabilidad para los productos.

Un gasto adicional en que se incurre es que en las inspecciones de aduana, la carga se debe desempacar y reempacar, esto lo realiza un operador portuario, pero cobra por ello. Así, el principal problema se presenta en las aduanas, tanto de salida como de entrada.

8.4.8.1 Distribución

a. Estructura de los canales de comercialización. Los canales de comercialización son muy complejos debido a que están compuestos por actores muy diversos. Principalmente los exportadores deben tener un agente en el mercado de Estados Unidos que les sirva como promotor de sus productos y que además conozca el mercado y su dinámica. Para este proyecto al momento de iniciar operaciones se cuenta con dos de los inversionistas que harán las veces de agentes de mercado o representantes de ventas en Estados Unidos ya que se encuentran radicados allí desde hace varios años y tienen un buen conocimiento de este sector económico. El importador puede ser el mismo agente u otra persona, que será la encargada de traer el producto desde el país de origen hasta el mercado estadounidense. Una vez el producto allí, se recurre a un distribuidor, por lo general en el mercado de las artesanías hay dos categorías; aquellas que son de bajo precio y que se venden de manera masiva en almacenes por departamentos. La segunda categoría son las artesanías y artículos de decoración

de alto valor agregado, tienen elevados precios y diseños exclusivos, este tipo de artículos se venden en tiendas especializadas, detallistas, empresas de remodelación o a través de ferias y catálogos.

b. Análisis de los canales de distribución. “En el mercado de las artesanías en Estados Unidos los vendedores independientes concentran alrededor de dos tercios del mercado nacional de artesanías. Es importante tener en cuenta que las artesanías requieren de métodos diferentes de mercado que los productos de producción masiva”³².

Participar en eventos y ferias especializadas en artesanías y regalos es a menudo la mejor manera de dar a conocer los productos en la región donde se quieren comercializar. “Las ferias especializadas en regalos en general se enfocan en aspectos tales como diseño, manualidades, joyería y accesorios personales, artículos personales, artículos para el comedor y la cocina, y de manera similar los demás artículos de adorno para el hogar como lámparas, candelabros etc. La mayoría de las ferias de regalos y artículos de decoración se llevan a cabo en enero y febrero, anticipando la temporada de compra de primavera y verano; en julio y agosto, buscando anticiparse a último trimestre del año, donde está el período de las festividades (desde Halloween hasta año nuevo).”³³

Tanto la participación en ferias, como la asistencia por parte de los artesanos constituyen una experiencia valiosa ya que les permite establecer una red de contactos, así como ver como exhiben los productos, cuáles son las tendencias, cómo son los catálogos, etc.

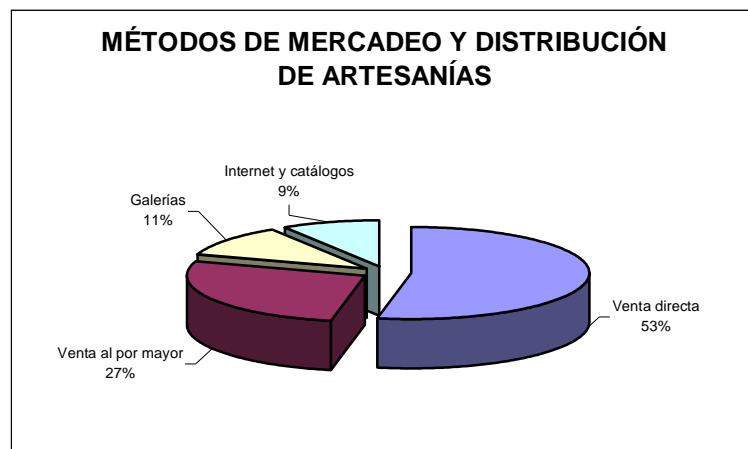
³² MINCOMEX COLOMBIA, Estudios de Mercado, Perfil Sectorial Artesanías en Estados Unidos, Bogota, 2.004. p.9.

³³ Disponible en www.artandcraftdshows.net, Eventos de Arte y Artesanía

Además de las ferias existen los “showrooms”, o salas de exhibición, donde los productos se muestran por períodos más largos, sin embargo, cabe resaltar que no todas las exhibiciones están abiertas a los productores, muchas son solamente para los representantes.

Otra opción interesante son las tiendas de museos, ya que existe una gran cantidad de museos en Estados Unidos y todos ellos cuentan con tiendas de regalos, existe una asociación de museos que realizan ferias y pueden ser una opción para los artesanos “Museum Store Association”.

Figura 12. Métodos de mercadeo y distribución de artesanías



Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en Mincomex – Colombia

De acuerdo a la figura anterior, el lugar preferido para establecer contactos y hacer negocios para los artículos artesanales son los eventos y las ferias. El método más popular de mercadeo y distribución de artesanías es a través de la venta al detal directa (53% de las ventas anuales totales). Las ventas al por mayor en los Estados unidos constituyen el 27% de las ventas anuales de artesanías. Las galerías son el tercer canal de distribución más importante con el

11,2%, el restante 8,8% se realiza a través de las ventas por catálogo y vía Internet. Hoy en día, un gran porcentaje de los artesanos, detallistas y distribuidores tienen sitios en Internet cuyo propósito principal es la publicidad de los productos, más no las ventas masivas, esto permite dar a conocer sus productos en el mundo.

8.4.8.2 Eventos y ferias más importantes en Estados Unidos

Tabla 17. Eventos y ferias de artesanías en Estados Unidos

CALENDARIO DE EVENTOS DEL SECTOR ARTESANAL		
FERIA	LUGAR Y FECHA	PERFIL DEL EVENTO
New York International Gift Fair	New York City Agosto	Feria más importante de Estados Unidos para el mercado de artesanías, objetos de decoración y regalos. Asisten expositores de todo el mundo para mostrar las últimas tendencias
Dallas International Gift & Home Accessories Market	Dallas, Texas Junio - Septiembre	Feria que se especializa en regalos, artículos para el comedor, accesorios personales, artículos para tiendas de museos, artesanías contemporáneas, y artículos juveniles.
The Gift Fair in Atlanta	Atlanta, Georgia Julio	Feria que se ocupa de siete secciones: Enfoque en Atlanta, American Country, Artículos de hogar, Regalos en general, hecho a mano, estilo personal y jardín.
Miami International Gift & Decorative Accessories Show	Miami, Florida Agosto	Primer evento de la región, por ser un importante puerto de entrada, el evento fomenta el comercio de regalos, artículos para el hogar, joyería y accesorios.
San Francisco International Gift Fair	San Francisco Agosto	Feria que se especializa en regalos, artículos para el comedor, accesorios personales, artículos para tiendas de museos, artesanías contemporáneas y artículos juveniles

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en www.craftersdb.com

9 EVALUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE LA COMPAÑÍA FRENTE AL MERCADO ESCOGIDO

9.1 ANÁLISIS DOFA.

En la siguiente tabla se hace una descripción de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a la comercializadora internacional, desde el punto de vista competitivo.

Tabla 18. Análisis DOFA.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poco conocimiento de la empresa por ser nueva en el mercado 2. Poca experiencia en la exportación de productos 2. Falta de organización de los artesanos 3. Capacidad limitada de producción por parte de los artesanos 4. Altos costos de promoción en ferias y eventos de exposición. 5. Capital de trabajo limitado al momento de aumentar el volumen de negocios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Productos diferenciados por los materiales, creatividad de los diseños, calidad y origen cultural. 2. Diversidad de productos en una amplia gama de formas y diseños elaborados en un mismo material. 3. Alto conocimiento de los proveedores. 4. Nivel académico de los colaboradores. 5. Claridad sobre el direccionamiento de la empresa 6. Conocimiento comercial, económico, y financiero del negocio basado en estudios previos. 7. Métodos directos de promoción y ventas 8. Sistemas de comunicación e información eficientes. 9. Sitio Web orientado al consumidor
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo del gobierno a través de incentivos arancelarios, cambiario, fiscal y financiero. 2. Beneficios adicionales para las comercializadoras internacionales. 3. Cambios en la legislación aduanera que facilitan y agilizan el proceso exportador. 4. Uso masivo del Internet a nivel global para establecer relaciones comerciales. 5. Productos con acceso preferencial en mercados internacionales 6. Reconocimiento de las artesanías Colombianas en los mercados internacionales. 7. Los resultados obtenidos con el envío de muestras previo a la elaboración de este estudio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas de comercio exterior, cambiarias o aduaneras que afecten el buen desempeño de la empresa. 2. Medidas restrictivas de transporte en los mercados internacionales. 3. Problemas de orden público. 4. Situación político – económica de cada país 5. Fácil penetración de competidores. 6. Gran variedad de productos sustitutos.

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en el análisis interno y externo de la empresa

10 PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios es una recopilación escrita de las acciones, los recursos empleados y los resultados esperados de un negocio, organizados de tal manera que se anticipe el logro de los objetivos propuestos. Contiene el mapa de la ruta en la operación del negocio y las herramientas para evaluarlo continuamente.

10.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

10.1.1 Razón social. La razón social bajo la cual operará la empresa será BAMBÚ ARTE C.I LTDA, la figura jurídica que se escogió para esta empresa es la de responsabilidad limitada, pues es la que más se ajusta a las características de la comercializadora como; monto del capital inicial, número de socios, y responsabilidad de los inversionistas.

10.1.2 Objeto social. La empresa BAMBÚ ARTE C.I LTDA tendrá como actividad principal, realizar operaciones de comercio exterior y orientará la promoción y comercialización de productos artesanales de guadua colombianos en los mercados internacionales.

10.1.3 Localización. La sede principal de la empresa estará ubicada inicialmente en la ciudad de Pereira, en la carrera 30 No. 43-45, se escogió esta ubicación estratégica debido a la cercanía con los proveedores de la mercancía quienes en su mayoría son del Eje Cafetero y Norte del Valle del Cauca, al igual que la

disponibilidad del transporte aéreo y marítimo a través de la vía panorama que conduce fácilmente al puerto de Buenaventura y además por la facilidad para contratar los servicios de las sociedades de comercialización internacional y tramitar los documentos correspondientes para desarrollar la actividad.

10.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico es el norte de la empresa, es el que permite saber hacia dónde va la organización para así diseñar las políticas y estrategias que permitirán alcanzar las metas propuestas. El direccionamiento estratégico lo componen la misión, la visión y los principios corporativos, los cuales para el presente proyecto se desarrollaron en conjunto con los futuros inversionistas.

10.2.1 Misión. Comercializar productos artesanales de Guadua Colombianos en los mercados internacionales, a través de estrategias adecuadas de mercadeo, con el fin de apoyar de alguna manera el desarrollo de una parte del sector artesanal del país y generar un negocio rentable para los inversionistas.

10.2.2 Visión. Se espera que para los próximos cinco (5) años, la empresa maneje un significativo volumen de negocios, con un amplio portafolio de productos y servicios a nivel internacional, reconocida por su capacidad exportadora y sus efectivos canales de distribución.

10.2.3 Principios corporativos. Al desarrollar actividades de comercio internacional es necesario como carta de presentación que la empresa opere bajo principios claros como; la responsabilidad, puesto que de cada operación que se realice depende el futuro de la organización y el sector artesanal colombiano, la honestidad con los productos y servicios que se exporten con el fin de no tener inconvenientes con las autoridades locales e internacionales que pueden afectar el normal desarrollo de la empresa, y por último el cumplimiento, a la hora de ofrecer lo pactado con el cliente y los proveedores, satisfaciendo con esmero sus necesidades.

10.2.4 Objetivos corporativos de la comercializadora. Para la futura comercializadora, los objetivos corporativos propuestos son los siguientes:

📖 Consolidar el nombre de la empresa en el mercado actual, dándose a conocer de forma significativa ante proveedores y clientes.

📖 Buscar estrategias en el área logística administrativa y gerencial que permitan un flujo eficiente de fondos, despachos, atención al cliente, con una alta participación del empresario, y que al mismo tiempo permitan la sostenibilidad del proyecto a largo plazo

📖 Crecer en los próximos tres (3) años, basados en el fortalecimiento de nuevas líneas de productos y servicios, manejo adecuado de los niveles de calidad a nivel internacional y una efectiva distribución física.

📖 Generar una rentabilidad acorde con las expectativas de los inversionistas del proyecto y el promedio de la industria.

📖 Velar por la conservación del medio ambiente, a través de la vigilancia en el correcto uso de la guadua por parte de los artesanos como uno de los principales recursos naturales de la geografía nacional.

📖 Desarrollar estrategias efectivas de promoción con el objeto de masificar la demanda de los productos artesanales de guadua a nivel internacional y generar así un apoyo para este sector económico.

10.2.5 Estrategias

📌 Promocionar los productos y servicios de la compañía a través de adecuados medios de comunicación, para darse a conocer a los proveedores y empresas locales.

📌 Crear una página Web acorde con las características de la empresa y sus objetivos, que permitan un buen posicionamiento de la imagen de la empresa y le facilite el contacto directo con los clientes para generar un buen volumen de negocios a nivel internacional.

📌 Asistir con los artesanos locales a ferias de exposiciones internacionales de artesanías, tanto en centros de convenciones como en otros lugares donde las artesanías de guadua pueden generar demanda como: parques naturales, ciudades turísticas y tiendas de artículos similares.

📌 Brindar asesoría a los artesanos locales en cuanto a la tecnificación y mejora de sus procesos, con el ánimo de alcanzar un buen nivel de calidad para competir en los mercados internacionales.

■ Desarrollar sistemas y medios de pagos adecuados y eficientes, como componente integral de un sistema de comercio electrónico atractivo para el consumidor.

10.3 CRONOGRAMA DE MONTAJE DE LA EMPRESA.

Se estima que la creación y montaje de la comercializadora se lleve a cabo entre los próximos diez (10) meses, una vez se hallan desarrollado todos los trámites legales preoperativos y se tengan las certificaciones correspondientes para desarrollar la actividad exportadora. A continuación se muestra el cronograma de montaje y puesta en marcha de la C.I. para el año 2.008 (véase la Figura 13).

Figura 13. Cronograma de montaje de la empresa

ACTIVIDAD	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Finalización del estudio	■																																			
Aprobación del Estudio; Universidad.					■																															
Formalización legal de la empresa													■																							
Consecución y adecuación del local, equipos, muebles y sistemas de comunicación.																					■															
Selección, contratación y capacitación del personal																													■							
Selección de proveedores, y diseño de la página web.																													■							
Envíos iniciales a los contactos existentes. ³⁴																																	■			

Fuente: Elaboración a partir de información propia del proyecto y el tesista

³⁴Hasta el momento ya se tienen algunos contactos en el exterior que conocen el producto a través envíos de muestras previas

10.4 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PRODUCTO

10.4.1 Identificación. Como se menciona anteriormente, los productos elaborados en guadua que se pretenden exportar a través de la comercializadora están identificados en el arancel armonizado de Colombia con la siguiente codificación (véase la Tabla 19)

Tabla 19. Identificación de los productos a exportar.

DESCRIPCIÓN DE LA MERCANCÍA	POSICIÓN ARANCELARIA
Muebles de otras materias, incluido el roten (ratán), mimbre, bambú o materias similares	94.03.80.00.00
Lámparas eléctricas de cabecera. Mesa oficina o de pie.	94.05.20.00.00
Marcos de madera para cuadros, fotografías, espejos u objetos similares	44.14.00.00.00

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en Artesanías de Colombia S.A. – Arancel Armonizado de Colombia

Esta codificación es la que marca la pauta para establecer otros aspectos importantes del producto y a la vez incidentes en la investigación como: Arancel del producto, acuerdos internacionales de los que se beneficia, requisitos de entrada y características del empaque y embalaje.

10.4.2 Principales características. Para continuar con el desarrollo de la presente investigación, se requiere definir con claridad y de manera específica las características de los productos a exportar debido a que son aspectos muy importantes, pues a nivel internacional las normas que regulan el comercio suelen ser muy estrictas a la hora de establecer estándares de calidad, estilos, contenido

de trabajo manual y mecánico, contenido de materiales vegetales, contenido de materiales químicos, minerales y otros que puedan afectar el desarrollo de la futura comercializadora, toda vez que lo anterior influye desde la clasificación de los productos hasta la forma en la que deben ser llevados al consumidor final.

Es este orden de ideas, las características más importantes de las artesanías en guadua que se pretenden exportar son:

- ❖ Las artesanías que se pretenden exportar son elaboradas manualmente, con baja influencia de maquinaria tecnificada, es decir casi la totalidad de la herramienta utilizada es de operación manual, y muchas de esas herramientas han sido diseñadas empíricamente por el artesano. De acuerdo a esto, se puede concluir que la cantidad de maquinaria utilizada en algunas de estas piezas no excederá del 20% del trabajo total empleado en su elaboración, lógicamente como mínimo el 80% restante corresponde exclusivamente a trabajo manual.

- ❖ De igual manera los materiales utilizados en su elaboración son casi en su totalidad material vegetal (guadua), sólo un porcentaje muy bajo que no excederá del 40% del volumen total de cada artesanía serán insumos complementarios necesarios para el funcionamiento del artículo, como por ejemplo, el cuero necesario para el asiento de los muebles o los clavos necesarios para armarlos, los elementos eléctricos para la lámpara, etc.

- ❖ Los diseños de los artículos son exclusividad del ingenio de los artesanos Colombianos, pero estos corresponderán también a tendencias de los mercados y necesidades decorativas identificadas por la comercializadora en otros países. Los siguientes son algunos de los artículos que serán comercializados por la futura empresa (véanse las Figuras 14 a la 32)



Figura 14. Poltrona en raíz de guadua.



Figura 15. Juego de muebles en exhibición con tapicería en cuero.



Figura 16. Juego de muebles en guadua con tapicería en tela desmechada.



Figura 17. Muestra poltrona fabricada en raíz de guadua y espaldar de madera, con tapicería en cuero de vaca rústico.



Figura 18. Mueble de guadua con espaldar en madera y asiento en cuero con pelo.



Figura 19. Comedor en guadua con tapicería a cuadros.



Figura 20. Exhibición general de muebles en guadua



Figura 21. Juego de muebles en raíz de guadua con tapicería en cuero grabado.



Figura 22. Cuadro en lienzo con marco en guadua "La Granja".



Figura 23. Cuadro en lienzo con marco en guadua "Paisaje con aves"



Figura 24. Proceso de producción.



Figura 25. Licorera en guadua.



Figura 26. Portarretrato en guadua



Figura 27. Mesa comedor en guadua.

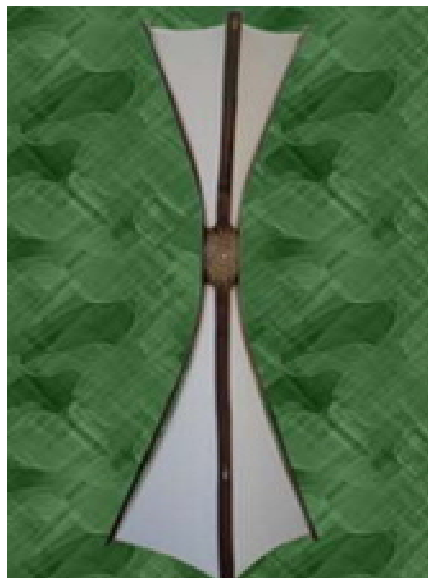


Figura 28. Lámpara de pie en guadua.
Disponible en www.bronzeybambu.com



Figura 29. Materia prima, raíz de guadua



Figura 30. Secado de la guadua.



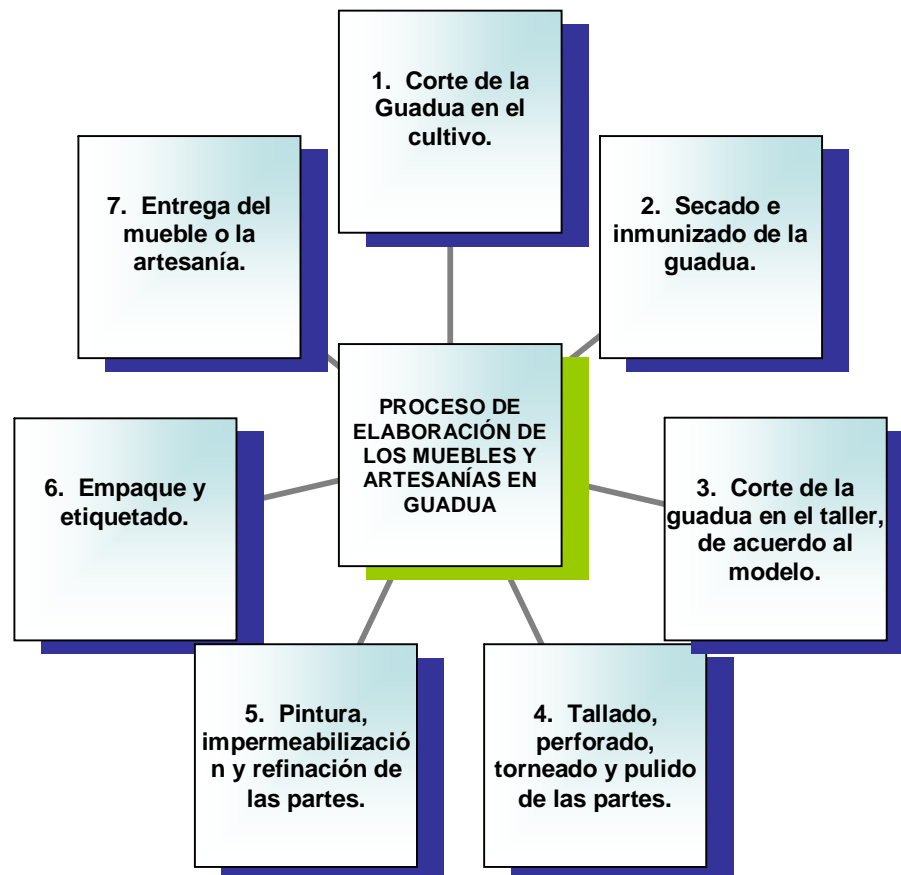
Figura 31. Mueble de guadua en proceso de fabricación.



Figura 32. Chiva en guadua

10.4.3 Proceso de producción. Con anteriormente se mostró que los diseños de los muebles y las artesanías en guadua son el primer paso del proceso de elaboración y parten de la creatividad del artesano, de la forma natural de la guadua o de tendencias identificadas en un mercado específico que se pretende satisfacer. Seguidamente y de acuerdo a las condiciones específicas del producto que se pretende crear, se procede a cortar la guadua, esta operación se hace bajo unas condiciones especiales como: un horario determinado para cortar y un sitio específico de la planta en donde debe hacerse el corte, con el fin de que se obtengan la mejores características de resistencia y durabilidad. Después de esta etapa la siguiente parte del proceso es el secado que se hace paralelamente con el inmunizado, en el cual se utilizarán elementos totalmente naturales para evitar obstáculos para su importación en Estados Unidos. En la siguiente etapa se empieza a darle forma a la pieza a través de un corte específico con el fin de que se vaya adquiriendo el tamaño ideal de la artesanía, para luego empezar las tareas de tallado, perforado torneado y pulido. Finalmente se utilizan elementos químicos (no nocivos para la salud) para pintarlas, impermeabilizarlas, retocarlas y adecuarlas para su entrega y puesta en el mercado (véase la Figura 33).

Figura 33. Proceso de elaboración de los muebles y artesanías en guadua



Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en visitas y análisis en los centros de producción de las artesanías en guadua

10.4.4 Presentación

10.4.4.1 Etiquetado. La etiqueta que llevarán las artesanías se diseñará de acuerdo a las exigencias del Código Federal de Regulaciones de los Estados Unidos, por esa razón y por porque una parte de los clientes potenciales son los latinoamericanos residentes en el país destino, se decidió que la etiqueta que

lleven los productos de la futura comercializadora esté en inglés y en español. También establece dicho código que el país de origen del producto deberá identificarse de forma clara y en un lugar visible del producto, de igual forma en dicha etiqueta se incluirá información adicional importante para el comprador Norteamericano como: cultura indígena de procedencia, materias primas utilizadas, procesos de elaboración, empresa responsable de la comercialización y teléfonos de contacto para algún reclamo, código de barras y algunos consejos para un mejor mantenimiento y conservación de la artesanía.

De la misma forma, y tal como lo exigen las autoridades Estadounidenses correspondientes, se adicionará al producto un certificado de origen artesanal, para que se puedan aprovechar los beneficios arancelarios suministrados por los acuerdos comerciales con dicho país.

10.4.4.2 Empaque. El empaque se diseñó de acuerdo a las características de resistencia de las artesanías y del medio de transporte, de igual manera se tuvo en cuenta las altas exigencias culturales del consumidor Norteamericano, descritas anteriormente y que exigen empaques llamativos y estéticos, así como las recomendaciones del Ministerio de comercio exterior para este tipo de productos, tales como:

- Las lacas y barnices utilizados deben estar totalmente secos.
- Cuando el mueble o producto de madera esté compuesto por elementos frágiles o de vidrio, se puede considerar la posibilidad de empacarlo en un guacal de madera.
- Los elementos a exportar se deben liberar del polvo, suciedad y huellas dactilares

- Algunos productos fabricados a partir de papel, madera, o textiles tienen un alto contenido de humedad.
- Los productos de superficie delicada como, metales pulidos, artículos de laca, madera pulida o cuero, deben cubrirse de arañazos o rayones.
- Cuando un mismo embalaje contiene varios productos sin empaque primario, éstos deben separarse unos de otros.
- El empaque de los productos debe ser lo más reciclable posible.

Teniendo en cuenta esas circunstancias y con asesorías de otras comercializadoras internacionales se decidió que el empaque ideal para este caso será de dos maneras diferentes; Para aquellas artesanías de forma plana, es decir sin accesorios adicionales a su forma que sobresalgan y puedan correr el riesgo de caerse como los portarretratos, se determinó que el empaque más apropiado son las cajas de cartón microrrugado, con tapas de papel kraft, impresas en un solo color y resistentes a la humedad. Para aquellos productos que tengan accesorios que sobresalgan de su forma como por ejemplo los muebles de guadua y las lámparas, se usará como empaque el papel corrugado de dos caras, atado con fibra sintética, para no violar ninguna norma de entrada Norteamericana. Con el objeto de brindarle mayor seguridad a las artesanías, y en especial para aquellas que van a ser transportadas por medio aéreo, el interior de su empaque estará relleno de papel periódico cortado en tiras delgadas. Adicionalmente, las artesanías serán empacadas en guacales de madera, con un peso de 55 kilogramos y medidas de 116 x 115 x 115 cm, las cuales permiten el apilamiento de cajas para una mejor optimización del transporte.

10.5 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO.

De acuerdo a lo enunciado anteriormente, el servicio que se pretende prestar es el de comercializar un producto de origen Colombiano, sirviendo de enlace entre los artesanos locales y los clientes Norteamericanos, y obteniendo un adecuado margen de rentabilidad en este proceso de intermediación. Bajo estas circunstancias, y conociendo las limitantes antes mencionadas de los artesanos, corresponde entonces a la comercializadora desarrollar una serie de actividades para llevar a un feliz término esta labor, como por ejemplo, las estrategias de promoción y mercadeo en los países destino, adelantar todos los medios necesarios para conseguir contactos que lleven a identificar nuevos clientes y desarrollar todo el proceso de exportación y reintegro de divisas. Para comprender mejor esta labor, a continuación se describirán de manera general las etapas del servicio que se pretende prestar:

10.5.1 Comercialización. Esta labor implica inicialmente la consecución de clientes en el país destino, la cual se desarrollará a través de diferentes estrategias de promoción cómo puede ser: diseño avanzado de paginas web para captar clientes a través de Internet, participación en las ferias artesanales más importantes en los Estados Unidos, y contactos personales a través de un representante en el país destino, entre otros.

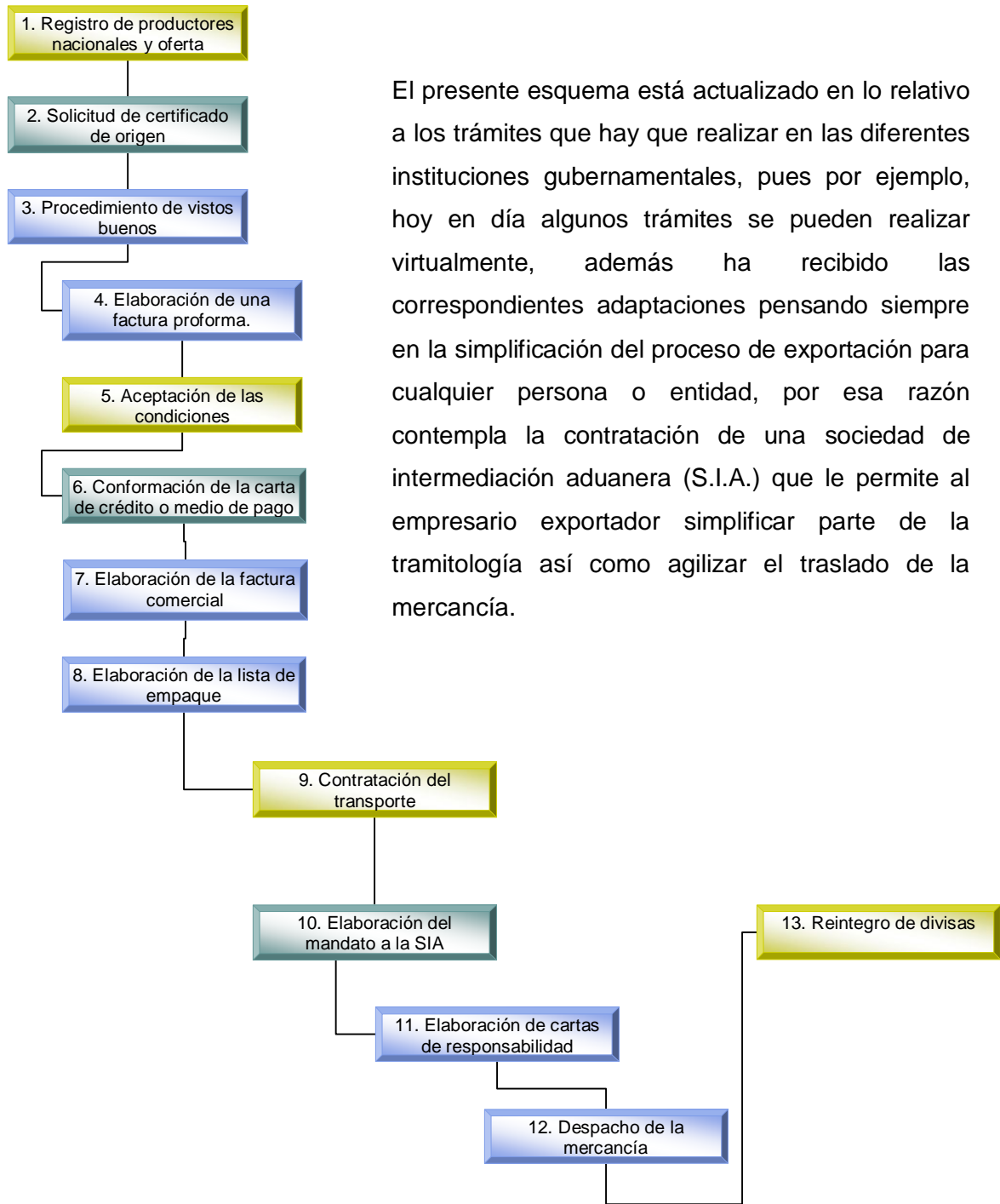
La siguiente parte de esta etapa se inicia cuando los clientes se ponen en contacto con la empresa, con cualquiera de los medios de comunicación descritos anteriormente, y que de inmediato se verifica para estar seguros de la validez del pedido. Posteriormente se pactan las condiciones de pago y entrega con el comprador, y una vez hecho esto la empresa procede a hacer los contactos con

los proveedores (artesanos locales) para hacer el despacho, de acuerdo a las condiciones de venta pactadas. Como es lógico el etiquetado, empaque, embalaje y transporte (si es el caso) de la mercancía corren por cuenta de la comercializadora. Para esta labor es necesario que los proveedores vendan inicialmente sus productos a la comercializadora.

10.5.2 Exportación. En esta etapa se desarrollan cada unas de las actividades que hacen parte de la exportación como tal, y para lo cual hay una reglamentación muy clara, definida internacionalmente, la siguiente figura, resume los pasos para la exportación de productos colombianos al exterior, que se explicaran al detalle en las siguientes páginas.

1. Registro de productores nacionales, oferta exportable y solicitud de determinación de origen: Es un documento que permite al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, determinar el origen de las mercancías objeto de exportación y registrar la producción nacional. De igual forma, permite obtener el certificado de origen de los productos, requisito fundamental para obtener los beneficios arancelarios establecidos en los acuerdos comerciales suscritos con Colombia. Este trámite debe hacerse ante la dirección del ministerio de comercio territorial más cercana, y para ello debe diligenciarse el formulario 02 0 02A (para artesanías) (véase el Anexo E) y adicionar a ello el certificado de cámara de comercio y copia del R.U.T (Registro Único Tributario otorgado por la DIAN). Este certificado tiene vigencia de dos años a partir de su aprobación y ésta tarda alrededor de cinco (5) días hábiles después de su solicitud.

Figura 34. Etapas para realizar una exportación.



El presente esquema está actualizado en lo relativo a los trámites que hay que realizar en las diferentes instituciones gubernamentales, pues por ejemplo, hoy en día algunos trámites se pueden realizar virtualmente, además ha recibido las correspondientes adaptaciones pensando siempre en la simplificación del proceso de exportación para cualquier persona o entidad, por esa razón contempla la contratación de una sociedad de intermediación aduanera (S.I.A.) que le permite al empresario exportador simplificar parte de la tramitología así como agilizar el traslado de la mercancía.

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en www.proexport.gov.co

2. Solicitud de certificado de origen: Es un documento que permite exportar productos colombianos con descuentos arancelarios a aquellos países con los cuales Colombia ha negociado convenios. Es de vital importancia en el proceso exportador puesto que es requisito fundamental para tener acceso a los mencionados descuentos arancelarios (véase el Anexo F). Para obtener el certificado de origen es necesario haber obtenido previamente la aprobación de los criterios de origen mediante el diligenciamiento de la Forma 02 o 2A, el certificado de cámara de comercio y el registro único tributario RUT, de igual manera, para obtener el certificado de origen de una mercancía determinada hay que anexar a dicha solicitud la copia de la factura comercial y presentarlo en la dirección territorial del ministerio de comercio más cercana. Se debe tener en cuenta que a partir del 1 de octubre de 2.007 este trámite se debe hacer vía electrónica, a través del VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior) a través de la página www.vuce.gov.co.

3. Procedimiento de vistos buenos: Este trámite debe de hacerse para aquellos productos que requieren vistos buenos por parte de algunas entidades del estado para ser exportados. En el caso de los productos de guadua, por ser material vegetal, requiere certificación C.A:R locales (corporación autónoma regional), quien da la correspondiente autorización para poder comercializar la mercancía.

4. Elaboración de una factura pro forma. Ante el requerimiento de cotización de un comprador externo, el exportador deberá suministrar una factura proforma (cotización), con el objeto de facilitar al importador la solicitud previa de licencias o permisos de importación y el establecimiento del instrumento de pago a favor del exportador. En dicha factura se consignan entre otros los siguientes datos: la identificación del comprador, su ubicación, validez de la cotización, las cantidades, precio unitario, valor total y las condiciones de la negociación (véase el Anexo G).

El exportador tiene libertad para establecer los plazos que va a conceder al comprador del exterior, sin embargo, si éste plazo es superior a 12 meses contados a partir de la fecha de la declaración de exportación, deberá informarlo al Banco de la República, siempre y cuando su monto supere la suma de diez mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$10.000).

5. Aceptación de las condiciones. El importador en el exterior confirma al exportador colombiano la compra de la mercancía y la aceptación de las condiciones de la negociación, y procede según éstas a la apertura de la carta de crédito en el banco corresponsal o a la remisión de las letras o pagarés por los valores respectivos.

6. Conformación de la carta de crédito o medio de pago. El banco comercial colombiano recibe copia de la carta de crédito del banco corresponsal garante u otro documento que se convenga como garantía de pago y comunica al exportador para que este inicie los trámites para el despacho de la mercancía. Hay que aclarar que el comercio internacional se pueden pactar diferentes condiciones de pago, dependiendo de las relaciones existentes entre el cliente y el vendedor, cuando la empresa exportadora está empezando y sus clientes aún no se conocen lo suficiente, es normal establecer el medio de pago de la manera más segura posible, por tal razón se establece el despacho de mercancía frente a una consignación anticipada por parte del cliente que cubre una parte del valor de la mercancía o la totalidad de ella, o si lo prefieren ambos una carta de crédito confirmada, irrevocable y a la vista, aunque este medio de pago resulta ser muy costoso para ambos. No se suelen dar plazos de crédito en estos inicios a medida que la relación entre exportador y comprador se empieza a fortalecer a través de operaciones exitosas para ambos, el ambiente de confianza se transforma en formas de pago menos rigurosas que benefician a los dos entes, lógicamente sin

entrar en un riesgo muy alto para el exportador, se suele entonces dar unos plazos cortos no mayores a un mes para el pago total de la mercancía, eso si, la empresa exportadora suele asegurar el pago de su mercancía mediante algún medio local.

7. Elaboración de la factura comercial. Es un documento de vital importancia, puesto que recoge las condiciones pactadas entre la comercializadora y el comprador externo, además es utilizado por las autoridades aduaneras del país del importador como el documento básico para determinar el valor en aduana de las mercancías sobre el cual se aplicarán los derechos de importación. Según el Estatuto Aduanero Colombiano, los datos mínimos a contener por este documento son:

- ❖ Fecha de expedición.
- ❖ Información general de la empresa que vende y de la que compra: razón social, dirección, fax y teléfono.
- ❖ Nombre técnico, comercial y partida arancelaria del producto a exportar.
- ❖ Cantidad especificada en unidades, peso y volumen.
- ❖ Precio en dólares indicando el término con el cual fue negociada su entrega.
- ❖ Medio de transporte a utilizar e identificación de la compañía transportadora.

8. Lista de empaque. La lista de empaque acompaña generalmente la factura comercial, proporciona información sobre el embalaje, cantidades de bultos o cajas, su contenido, su peso y volumen así como las condiciones de manejo y transporte de las mismas. (véase el Anexo H)

9. Contratación del transporte. El exportador contratará el medio y la compañía de transporte más adecuados (en consideración a la clase de mercancía, los costos y las necesidades de disponibilidad), en los términos acordados con el comprador. Las modalidades de transporte que más se utilizan a nivel internacional son el aéreo y el marítimo.³⁵

10. Mandato a la S.I.A. Una vez que se halla escogido y contratado la Sociedad De Intermediación Aduanera (S.I.A) quien será la encargada de hacer las diligencia pertinentes ante la Aduana nacional, hay que realizar y en enviar un documento escrito llamado “Mandato a la S.I.A” en el cual se autoriza a dicha organización autorizándola como representante de la comercializadora internacional ante la Aduana Nacional (véase el Anexo I).

11. Cartas de responsabilidad. Después de autorizar a la S.I.A para que represente los interés de la empresa exportadora ante la aduana nacional, es necesario redactar dos cartas de responsabilidad, una para la empresa de transporte (en caso de que la S.I.A no preste el servicio de transporte, de lo contrario habrá que dirigirla a la misma S.I.A) y otra para la policía portuaria, en las cuales el representante legal de la empresa exportadora se hace responsable de que la mercancía que allí se transporta corresponde a la declarada en la factura y guía de transporte correspondiente y que en caso de que la mercancía aparezca vinculada con sustancias prohibidas, es la empresa exportadora la responsable de ello. (véase el Anexo J)

³⁵ MINCOMEX COLOMBIA. Guía Para Exportar En Colombia. Bogotá, 1994. P.42.

12. Despacho de la mercancía. Para el despacho de la mercancía, hay que tener en cuenta que las exportaciones con valor FOB³⁶ mayor de 1.000 dólares deben ser declaradas ante la aduana por una sociedad de intermediación aduanera, SIA.

La Sociedad de Intermediación Aduanera, además de actuar como declarante, presta servicios que permiten agilizar y facilitar el proceso de exportación. Los trámites que se pueden dejar a su cargo son:

- ❖ Compra y diligenciamiento del DEX (Documento de exportación)
- ❖ Solicitud de Vistos buenos.
- ❖ Contratación del transporte
- ❖ Agenciamiento aduanero
- ❖ Aforo de la mercancía.

13. Reintegro de divisas. El reintegro de divisas se realiza a través de los intermediarios cambiarios presentando la declaración de exportación y la declaración de cambio por exportaciones que deberá contener las condiciones de pago y despacho de mercancía. (véase el Anexo K)

10.6 REQUISITOS TÉCNICOS DE LA EMPRESA

10.6.1 Capacidad Instalada. Tal y como se mostró en el capítulo 6.1.4.2 (definición de la capacidad exportable), al momento de iniciar operaciones la comercializadora internacional cuenta con la capacidad de ofrecer hasta 200

³⁶ Término de negociación internacional Significa Libre a Bordo del Medio de Transporte.

juegos de sala por semana gracias a la buena disposición de materia prima y a más de 50 (cincuenta) talleres de guadua existentes entre el eje cafetero y Norte del Valle. Sin embargo este número puede aumentarse considerablemente si se tiene en cuenta el gran número de artesanos de guadua individuales (más de 200) que si logran agremiarse pueden elevar la capacidad de hasta 400 juegos por semana cuando la demanda así lo requiere. De igual forma las condiciones de acceso al país destino y la buena oferta de transporte marítimo y aéreo desde Colombia permiten ofrecer a los clientes unos plazos de entrega muy competitivos a nivel internacional.

10.6.2 Mano de obra. Por ser una comercializadora, la necesidad de mano de obra se relaciona directamente con la consecución de los proveedores que en este caso serán los artesanos como fabricantes de los productos que se exportarán, sin embargo para el funcionamiento de la empresa se requiere inicialmente de ocho (8) trabajadores directos que serán: un gerente, un director de operaciones, un director comercial, un director de calidad, dos representantes de ventas, una secretaria auxiliar contable y un mensajero.

10.6.3 Maquinaria y recursos tecnológicos. De igual manera, para operar de manera competitiva en el mercado internacional la empresa requiere de una serie de elementos técnicos y tecnológicos que se destacan a continuación:

- En primer lugar se requiere de una oficina dotada de aquellos elementos normales y necesarios para desarrollar las labores administrativas como: computadores, teléfonos, fax, calculadora, conexión a Internet banda ancha y software de comunicación nacional e internacional virtual.

- De igual manera, la comercializadora requiere de una página de Internet lo suficientemente estructurada para asegurarse que los clientes interactúen con la empresa y encuentren allí la información necesaria para satisfacer sus necesidades y se llegue a establecer una negociación sólida.
- Finalmente se requiere de un ágil sistema de Transporte internacional y en este punto hay una muy buena oferta desde Colombia a estados Unidos, por lo cual se puede asegurar que no habrá inconvenientes en cuanto a este aspecto.

10.7 DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.

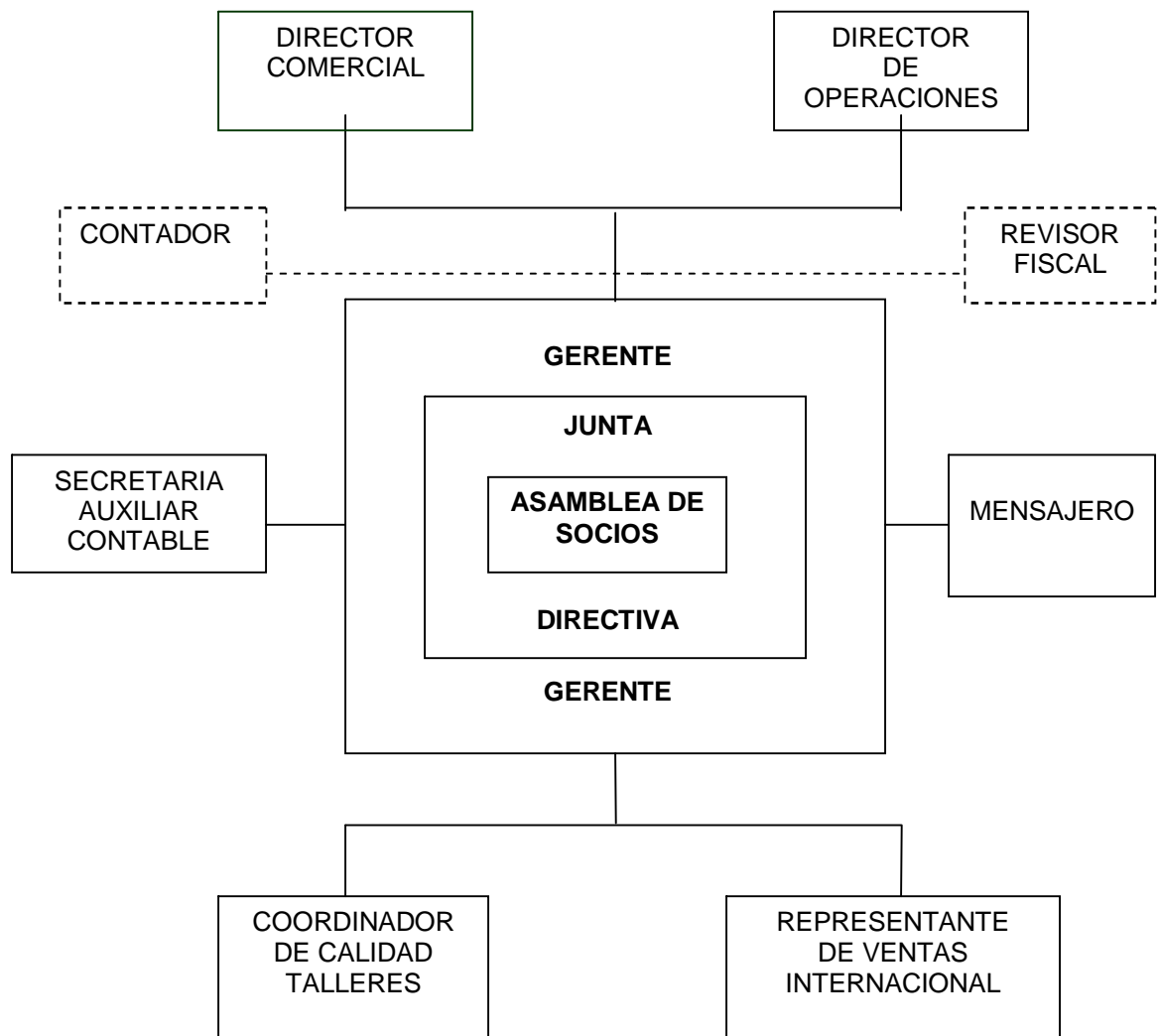
El diseño organizacional de la comercializadora se ha desarrollado teniendo en cuenta la naturaleza del servicio que se quiere ofrecer, así como el dinamismo que se debe tener para afrontar con rapidez los cambios que pueda presentar el mercado internacional de artesanías, tanto en tendencias de consumo como en reglamentación de normas que afecten el comercio entre países. De acuerdo a estos aspectos, se determinó crear una empresa con las características propias de una organización actual, es decir una empresa pequeña en cuanto al número de colaboradores, inversión fija y estructura física, pero desarrollada desde el punto de vista del comercio electrónico. Por esta razón el número de empleos directos que generará en sus inicios la comercializadora internacional será de ocho (8), con los cuales se espera desarrollar toda la actividad exportadora. Cabe resaltar que el uso masivo de Internet es necesario para ofrecer los servicios de la organización y darse a conocer internacionalmente, además de establecer así un volumen importante de negocios. De igual manera hay que resaltar que el número de empleos directos y por ende la estructura de la comercializadora cambiará a medida que el volumen de negocios de la misma así lo exija. Por otra parte el número de empleos indirectos que generará la empresa dependerá exclusivamente del volumen de pedidos, pues entre más muebles se requieran, lógicamente se contactarán más artesanos para comprarles sus productos.

10.7.1 Organigrama inicial de la comercializadora. Toda estructura organizacional se puede presentar de una forma grafica señalando simplemente las relaciones entre los departamentos a lo largo de las líneas principales de autoridad, por tal razón la forma como la organización describe su estructura en la cual especifica las redes de autoridad y toda aquella comunicación formal en la organización, se denomina un organigrama.

Existen varias clases de Organigramas, cada uno de los cuales tiene sus propias características: Organigrama Clásico, Organigrama Vertical, Organigrama Horizontal, Organigrama Sectorial o Radial, Organigrama circular, organigrama de Barras, Organigrama Lineal de Responsabilidad y Organigrama Mixto.

Para este proyecto se escogió el organigrama circular porque se ajusta a la estructura que llevará la comercializadora, siendo muy explicito en cuanto a los niveles de autoridad y responsabilidad. En este caso el organigrama circular está formado por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa en este caso la Asamblea de socios, a cuyo derredor se trazan rectángulos conservando una forma circular cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas continuas o punteadas que representan los canales de comunicación, autoridad y responsabilidad existentes entre los órganos (o cargos) (véase la Figura 35).

Figura 35. Organigrama inicial de la comercializadora internacional.



Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en análisis de cargos

Como se observa en la figura 35, la máxima autoridad como es normal en las sociedades limitada es la asamblea de socios, encargada de tomar las decisiones más importantes sobre el funcionamiento y operación de la compañía. De igual forma, el segundo cargo en autoridad es la junta directiva que representa los intereses de cada uno de los socios, posteriormente se encuentra un gerente

encargado de dirigir, coordinar y administrar los recursos y actividades de la organización, el cual contará además con la asesoría continua de un asistente contable y un revisor fiscal que serán subcontratados cada vez que la empresa lo requiera. También será necesario contar con un director comercial que se encargará de toda la logística necesaria para desarrollar la labor exportadora y una secretaria que colaborará además con los aspectos contables. Finalmente el representante de ventas es el encargado de la promoción de los servicios de la empresa en los mercados elegidos, además de establecer los contactos necesarios.

Cabe resaltar que en la medida en que el volumen de operaciones de la futura comercializadora lo requiera, se puede aumentar el número de empleos directos vinculados y por tal razón la estructura que actualmente se describe sufrirá los cambios respectivos.

10.7.2 Funciones de los cargos

10.7.2.1 Asamblea de socios. La junta general de socios la integran los socios reunidos con el quórum y en las demás condiciones establecidas en estos estatutos. Son funciones de la asamblea de socios.

- ◆ Estudiar y aprobar las reformas estatutarias.
- ◆ Examinar, aprobar o improbar los balances de fin de ejercicio y las cuentas que debe rendir el gerente.
- ◆ Disponer de las utilidades sociales conforme a lo previsto en estos estatutos y en la Ley.

- ◆ Elegir y remover libremente al gerente y fijar la remuneración del mismo.
- ◆ Constituir las reservas que deba hacer la sociedad e indicar su inversión provisional.
- ◆ Resolver sobre todo lo relativo a la cesión de cuotas, así como a la admisión de nuevos socios o exclusión de los mismos.
- ◆ Ordenar las acciones que correspondan contra los administradores de los bienes sociales, el representante legal, el revisor fiscal (si lo hubiere), o contra cualquiera otra persona que hubiere incumplido sus obligaciones u ocasionado daños o perjuicios a la sociedad.
- ◆ Las demás que le asignen las leyes y los estatutos.

10.7.2.2 Gerente general. El gerente general será el representante legal de la comercializadora, por tal razón velará por la existencia y desarrollo de la misma así como el manejo del personal a su cargo y el buen uso de los recursos de la empresa, sus funciones serán entre otras:

- ◆ Administrar con eficacia los recursos de la empresa entregados a su disposición tales como: recurso humano, recursos financieros, recursos técnicos, etc.
- ◆ Coordinar y supervisar cada una de las actividades que hacen parte de los procesos operativos de la empresa.
- ◆ Autorizar los pagos oportunos a los proveedores.
- ◆ Capacitar, supervisar y coordinar el personal a su cargo para que desempeñe sus actividades buscando siempre el bienestar de la empresa.
- ◆ Responder por la existencia legal y comercial de la empresa.
- ◆ Tomar las decisiones pertinentes, de acuerdo a las facultades entregadas por los propietarios de la empresa.

- ♦ Rendir informes periódicos o extraordinarios a los propietarios de la empresa
- ♦ Analizar la rentabilidad de la empresa y tomar medidas que conlleven a mantener y mejorar su situación financiera.
- ♦ Las demás que por naturaleza de su cargo o por decisión de los propietarios de la empresa le sean asignadas.

10.7.2.3 Director comercial. El director comercial será el encargado de manejar las relaciones con proveedores y clientes de la empresa. Tendrá a su cargo los representantes de ventas en los países a los cuales se exporten los productos de la compañía. Sus funciones son entre otras:

- ♦ Identificar posibles clientes para la comercializadora por cualquiera de los medios existentes y establecer con ellos buenas relaciones comerciales de manera que contribuyan al desarrollo de la empresa.
- ♦ Realizar el posicionamiento virtual de la empresa.
- ♦ Elaborar y actualizar los catálogos virtuales.
- ♦ Administrar la correspondencia electrónica comercial.
- ♦ Elaboración y mantenimiento de la base de datos de los clientes, sus estados de cuentas y el registro de las negociaciones.
- ♦ Desarrollar estrategias para la vinculación y permanencia de los clientes.
- ♦ Recepcionar los pedidos de los clientes identificados por los Representantes de Ventas o él mismo.
- ♦ Informar oportunamente cualquier novedad en el desarrollo de sus funciones.
- ♦ Las demás que por naturaleza de su cargo o por decisión del jefe inmediato le sean asignadas.

10.7.2.4 Director de Operaciones. El director de operaciones es el encargado de manejar la logística necesaria para culminar con éxito las exportaciones de la comercializadora con los clientes en el exterior. Tiene entre otras las siguientes funciones:

- Adquirir y mantener en regla la documentación necesaria para el transporte y venta de la mercancía a los mercados externos.
- Buscar y contratar de acuerdo al término de negociación, el transporte y manipulación de la mercancía, buscando siempre llegar en los plazos y condiciones pactadas con el cliente.
- Negociar con las Sociedades de Intermediación Aduanera (S.I.A.) las gestiones pertinentes para el trámite legal de las mercancías dadas en consignación.
- Despachar con éxito la mercancía en los tiempos y las condiciones establecidas con los clientes.
- Realizar seguimiento vía telefónica o electrónica a los despachos realizados.
- Informar oportunamente de los inconvenientes presentados en materia logística.
- Las demás que por naturaleza de su cargo o por decisión del jefe inmediato le sean asignadas.

10.7.2.5 Coordinador de calidad. El coordinador de calidad es la persona encargada de que los productos comercializados por la empresa cumplan con las especificaciones pactadas con el cliente al momento de hacer los pedidos, sus funciones serán:

- ◆ Recepcionar de parte del director comercial las especificaciones técnicas concernientes al diseño y acabado de los muebles de guadua.
- ◆ Trasladar a los talleres subcontratados las especificaciones concernientes a la elaboración de los juegos de sala.
- ◆ Verificar continuamente el cumplimiento de las especificaciones de los muebles en los talleres subcontratados.
- ◆ Supervisar que los productos entregados por los proveedores cumplan las características pactadas con anterioridad y si es el caso corregir a tiempo los defectos encontrados.
- ◆ Las demás que por naturaleza de su cargo o por decisión del jefe inmediato le sean asignadas.

10.7.2.6 Secretaria. Es la persona que brinda de apoyo administrativo a todo el personal de la empresa y además tiene las siguientes funciones:

- ◆ Manejar el teléfono y la correspondencia
- ◆ Mantener organizada el área física de la empresa.
- ◆ Administrar el archivo
- ◆ Elaborar los documentos requeridos para la correcta existencia legal de la empresa.
- ◆ Colaborar con la recepción de los pedidos y entregarlos oportunamente al director de operaciones o en su defecto al gerente.
- ◆ Colaborar en la adquisición, organización y entrega de los documentos de exportación necesarios para la Sociedad de Intermediación Aduanera.
- ◆ Llevar de manera ordenada y eficiente los documentos e información contable requerida por la empresa.
- ◆ Las demás que por naturaleza de su cargo o por decisión del jefe inmediato le sean asignadas.

10.7.2.7 Mensajero. Es la persona encargada del traslado de correspondencia así con desarrollar diligencias que implican el traslado de documentos desde la empresa hasta otras instituciones. El mensajero tiene las siguientes funciones:

- ◆ Trasladar la documentación exigida desde la empresa a las instituciones indicadas.
- ◆ Hacer las consignaciones necesarias en las entidades financieras exigidas.
- ◆ Traer de otras entidades los documentos y formularios que se requieran.
- ◆ Colaborar con el archivo de la documentación.
- ◆ Las demás que por naturaleza de su cargo o por decisión del jefe inmediato le sean asignadas.

10.7.2.8 Representante de ventas. El representante de ventas es la persona que representa físicamente la empresa en el país destino, es el encargado de identificar los clientes y establecer las relaciones comerciales con éste y la empresa, así mismo verificará a través del servicio postventa que el cliente esté satisfecho con el servicio y los productos de la empresa, tendrá entre otras funciones las siguientes:

- ◆ Identificar clientes, y nichos de mercado en los que la empresa pueda penetrar.
- ◆ Establecer relaciones fructíferas con los clientes de la empresa en los mercados destino.
- ◆ Identificar y establecer posibles puntos de venta en cadenas se almacenes a nivel nacional e internacional.
- ◆ Informar oportunamente a la empresa de los pedidos hechos por los clientes.

- ♦ Organizar, en caso de que la negociación lo requiera la recepción y el transporte de la mercancía en los países destino.
- ♦ Realizar el servicio postventa de la empresa.
- ♦ Las demás que por naturaleza de su cargo o por decisión del jefe inmediato le sean asignadas.

10.7.3 Salarios. A continuación se describen los salarios mensuales de los empleos directos que generaría la futura comercializadora, y los cuales se definieron de acuerdo al mercado de cargos en empresas similares:

Tabla 16. Salarios de los empleos.

CARGO	Salario Mensual	Auxilio de transporte	Prestaciones sociales (mes)	Total Salario + prestaciones
Gerente	\$1.200.000	0	\$611.604	\$1.811.604
Director Comercial	\$1.000.000	0	\$509.670	\$1.509.670
Director de Operaciones	\$1.000.000	0	\$509.670	\$1.509.670
Coordinador de calidad	\$1.000.000	0	\$509.670	\$1.509.670
Secretaria	\$500.000	\$55.000	\$254.835	\$809.835
Mensajero	\$461.500	\$55.000	\$235.213	\$751.713
Representante de ventas	3% de las ventas	0	0	0
TOTAL	\$5.161.500	\$110.000	\$2.630.662	\$7.902.162
HONORARIOS				
Contador	\$300.000	0	0	0
Revisor fiscal	\$500.000	0	0	0

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en el estudio técnico del proyecto

El valor de las prestaciones sociales corresponde a los valores exigidos por la ley como salud (8% mensual), pensión (11,625% mensual), cesantías (8,33% mensual), intereses a las cesantías (1% mensual), primas (8,33% mensual), vacaciones (4,17)% mensual, riesgos profesionales (0,522%) y parafiscales (9% mensual). El salario de los representantes de ventas será por comisión en el orden del 3% sobre el valor de las ventas y su contrato laboral será por prestación de servicios. El contador y revisor fiscal se vincularán con la misma forma de contratación que los representantes de ventas.

10.8 POLÍTICAS COMERCIALES.

10.8.1 Selección de proveedores. Como se mencionó anteriormente, los proveedores de la comercializadora internacional serán inicialmente artesanos del eje cafetero y el Norte del Valle del Cauca, pues es sobre todo en esta zona geográfica en donde se trabaja la guadua. Inicialmente se harán los contactos necesarios para darles a conocer el servicio, pero se espera que con el tiempo ellos mismos sean los que ofrezcan sus productos a la empresa. Es necesario destacar que los artesanos individualmente no poseen la infraestructura industrial necesaria para ofrecer un volumen continuo de producto a nivel internacional, pero si se logra a agrupar una buena cantidad de talleres de los existentes en esta región este volumen puede llegar a ser muy representativo, contrarrestando esta deficiencia.

Como medida de control de calidad, la selección de proveedores se desarrollará teniendo en cuenta unos elementos imprescindibles si se quiere competir con éxito en los mercados internacionales, por esta razón en la selección de proveedores de la comercializadora se tendrán en cuenta los siguientes factores:

- ❑ Experiencia en la elaboración de las artesanías.
- ❑ Calidad de los materiales utilizados.
- ❑ Creatividad y funcionalidad de los diseños.
- ❑ Volumen de producción individual.
- ❑ Capacidad para dar descuentos por volumen.

10.8.2 Políticas de calidad.

Las políticas de calidad son acciones que permiten llevar al cliente los productos y servicios que éstos desean en las condiciones y los tiempos necesarios para satisfacer sus expectativas, para asegurarse de esto, la empresa llevará a cabo las siguientes políticas de calidad:

- ◆ La primera política de calidad está encaminada a hacer una buena selección de proveedores, para lo cual se estableció un proceso en el punto anterior (10.8.1) y con el cual se espera contar con artesanos responsables, tanto en la fabricación del producto como en los plazos de entrega pactados.

- ◆ El segundo paso consiste en recoger la información directa de los gustos y preferencias de los clientes, a través de visitas personales en el lugar destino por parte de nuestro representante de ventas o en su defecto pedidos hechos a través de nuestra página web o por vía telefónica. Para recoger esta información lógicamente, la empresa contará con catálogos físicos o virtuales de los modelos de las creaciones de nuestros artesanos y formatos especiales que permitirán definir con precisión lo que el cliente desea y en tal caso transmitir esta información a los artesanos para empezar su proceso de producción.

- ♦ De igual forma, se verificará en los talleres de los artesanos mediante visitas periódicas que la materia prima (guadua) utilizada para fabricar los muebles, cumplan con los estándares mínimos de calidad como: espesor, resistencia, color, humedad, grado de madurez, etc. De igual forma, la empresa será muy cuidadosa en el proceso de secado e inmunizado de la guadua así como en el lacado y pintado, donde no se debe hacer uso de materiales tóxicos que puedan generar inconvenientes para el ingreso de los productos en los mercados destino. Para tal caso también se le exigirá una carta de responsabilidad a los proveedores donde éstos aseguran bajo su propio riesgo de que los productos fabricados no poseen elementos químicos tóxicos que impidan su exportación. De igual forma la comercializadora será muy estricta al momento de exigir a los artesanos los documentos que acreditan de que la explotación de la guadua se está haciendo de forma racional, sin afectar el medio ambiente.

- ♦ Además, se conservarán estándares de calidad en colores, dimensiones mínimas y acabados del producto a través del control visual aplicado al momento de recibir el producto terminado.

- ♦ Se deberá garantizar el envío oportuno de los productos conforme a la información suministrada en los catálogos y/o en el formato de pedidos, y la cual será revisada estrictamente antes de cada envío.

- ♦ En caso de error o defectos de fabricación en los productos, la comercializadora se hará cargo del cambio y reenvió de la mercancía o la devolución del dinero si es que el cliente lo prefiere.

- ♦ Finalmente hay un proceso postventa de seguimiento al cliente, donde se le indagará por el servicio y los productos de la empresa, y el cual se hará vía telefónica, o visita personal si es un cliente que adquiere gran cantidad de

producto, la información recolectada en este proceso servirá de base para mejorar el servicio de la empresa.

10.8.3 Condiciones de negociación. Una vez establecida la relación proveedor – comercializadora, la empresa requerirá de cierto tipo de información del productor para tenerla disponible en la base de datos interna y la página web institucional. Entre los datos necesarios del productor están: proceso de producción de la artesanía, reseña histórica – cultural, capacidad de producción por unidad de tiempo, dimensiones, fotografías, etc. Con esta información se espera crear una base de datos que detalle elementos fundamentales para la comercializadora a la hora de negociar como volúmenes máximos de pedidos y tiempos de entrega estimados para cada artesano. De igual manera, a partir de allí se espera brindarle al artesano toda la asesoría necesaria en cuanto a logística, estándares de calidad, tendencias actuales del mercado e innovaciones en los diseños.

10.8.4 Políticas de compra.

- Precios: El precio de compra de las artesanías se definirá directamente con el artesano local, pero se tendrá en cuenta los precios de venta en los mercados internacionales. Además, en el proceso de compra se tratará de conciliar con los proveedores descuentos por compras de volúmenes altos o pagos de contado.
- Formas de pago: La comercializadora es consciente de las dificultades económicas del artesano como la falta de recursos disponibles para la materia prima de su proceso de producción, por esta razón la forma de pago más ideal deberá ser 50% al hacer el pedido y 50% Treinta (30) días después de la entrega de la mercancía a satisfacción.

□ Plazos de Entrega: Aunque está dependa del tipo de artesanía, volumen de pedido y capacidad de producción del artesano, la futura comercializadora estipuló unos plazos promedio de entrega que los proveedores deberán cumplir en condiciones normales de operación, estos plazos se establecen de la siguiente manera: para pedidos de volúmenes pequeños y artesanías normales, su entrega se hará en un máximo de 15 días. Para pedidos con volúmenes altos y/o artesanías que requieren un mayor trabajo manual, el tiempo se extenderá hasta 30 días. El plazo estipulado para la entrega de las muestras comerciales es de 5 días a partir de la orden de pedido.

10.8.5 Políticas de venta.

1. Precios: El precio de las artesanías como es lógico dependerá del tipo de artesanías, tamaño del pedido y termino de negociación internacional (Incoterms) pactado con el cliente (EXW, FCA, FOB, CFR, CIF, DES).³⁷ Los Incoterms son un conjunto de reglas internacionales, regidos por la Cámara de Comercio Internacional, que determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en el contrato de compraventa internacional.

Los Incoterms también se denominan cláusulas de precio, pues cada término permite determinar los elementos que lo componen. La selección del Incoterm influye sobre el costo del contrato.

El propósito de los Incoterms es el de proveer un grupo de reglas internacionales para la interpretación de los términos mas usados en el Comercio internacional.

³⁷ LONDOÑO SÁNCHEZ, Jorge Octavio. Incoterms – Términos de negociación internacional más conocidos. Instituto Colombiano de Exportación. Bogotá, 2.000. p.18.

Los Incoterms determinan:

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

Los términos de negociación más conocidos y que se ofrecerán a través de la comercializadora son los siguientes: EXW (En fábrica), FCA (Libre transportista), FOB (libre a bordo del medio de transporte) y CIF (costo seguro y flete). Sin embargo, para efectos de cálculos de costos, se estipulará que las ventas se realizarán en su totalidad bajo la modalidad C.I.F, además porque es el Incoterms que más se ajusta a la estructura de la comercializadora que opera con agentes de venta en el mercado destino. Para ampliar la información sobre los términos de negociación internacional consúltese el Anexo L.

2. Formas de pago: Como es normal en este tipo de negociaciones, la empresa manejará dos posibilidades:

- a. Transferencia de dinero o giro directo a través de un intermediario cambiario.
- b. Carta de crédito irrevocable, confirmada y pagadera a la fecha de despacho.

De igual forma como se mencionó anteriormente, al iniciar las actividades el plazo de pago será de la siguiente forma: 50% del valor al poner la orden de compra y 50% restante treinta (30) días después del despacho. Pero a medida que se valla conociendo al cliente gracias a negociaciones exitosas, esta política de venta puede cambiar, lógicamente sin perder de vista el posible riesgo para la empresa y tomando algunas medidas típicas en el comercio internacional para asegurar la negociación.

3. Plazos de Entrega: Los plazos de entrega dependerán de la cantidad y variedad de los productos para cada pedido, teniendo en cuenta el tiempo necesario para el empaque, embalaje y transporte de la mercancía, sin embargo de manera aproximada se puede hablar de un tiempo equivalente a quince (15) días a partir de la fecha de pedido, por vía marítima y 4 días a partir de la fecha de pedido si en envío se hace por vía aérea.

4. Servicio Postventa: La mercancía será reemplazada en caso de defectos de fabricación o daños ocasionados por el transporte, mal empaque o embalaje de la mercancía, cuando el término de negociación internacional así lo contemple. De igual manera se hará un seguimiento a través de visitas personales en el país destino por parte del representante de ventas o en su defecto entrevistas telefónicas para indagar por el nivel de satisfacción del cliente.

10.8.6 Transporte. La mercancía pequeña será transportada como carga aérea y en los envíos grandes con un mismo destino será enviada por vía marítima. Los envíos de pequeñas cantidades o de muestras sin valor comercial se harán bajo la modalidad de tráfico postal y envíos urgentes de acuerdo a la reglamentación aduanera, o a través de familiares que viajan constantemente.

En caso de que la empresa haya negociado tener a cargo el transporte, se escogerá entre las opciones presentadas por la Sociedad de Intermediación Aduanera, teniendo en cuenta tarifas, servicios y tiempos de transporte.

Para un transporte eficiente de los productos, la futura comercializadora tendrá los siguientes procedimientos:

- a. En primer lugar se tendrá a disposición un listado de operadores logísticos y Sociedades de Intermediación aduanera que permitirá trasladar ágilmente los productos desde Colombia hasta el lugar convenido por el cliente para su entrega, lógicamente con el seguimiento respectivo efectuado por la comercializadora por cualquiera de los medios existentes.
- b. En segundo lugar los representantes de ventas (en el inicio socios de la comercializadora residentes en el mercado destino) serán los encargados de recibir en el mercado destino los productos exportados y llevarlos en las mejores condiciones hasta el almacén o bodega del cliente, con transporte previamente contratado.

10.8.7 Mercadeo.

10.8.7.1 Métodos de promoción. De acuerdo a su potencialidad para atraer clientes y generar relaciones comerciales, en el inicio de las actividades de la comercializadora se definieron dos métodos fundamentales para el mercadeo de sus productos y servicios; el primero de ellos es el diseño especial, creativo y funcional de una página web donde se muestren gráficamente a través de fotografías las características principales de los artículos artesanales, el segundo

método es darse a conocer a través de ferias y eventos internacionales en el país destino de las exportaciones, los cuales en el sector artesanal constituyen el principal instrumento de mercadeo y publicidad, por esa razón es fundamental participar de estos eventos en compañía del artesano local, quienes por su condiciones y características pueden llamar la atención de los clientes internacionales. Esta estrategia se podrá colocar en marcha en asocio con Artesanías de Colombia y el Ministerio de Comercio internacional quienes poseen amplios cronogramas de ferias internacionales en las que participará Colombia y además subsidian en gran medida la vinculación de los artesanos. Lógicamente, las participaciones en eventos como ferias internacionales, show romos, misiones internacionales y ruedas de negocios, requieren un seguimiento post evento como visitas personales, envío de correos electrónicos y telemercadeo para motivar la decisión de compra.

11 ANÁLISIS FINANCIERO.

En el presente capítulo se hará un análisis de las proyecciones financieras que se originarían durante la vida del proyecto, con el objetivo de llegar a determinar la factibilidad económica para los posibles interesados directamente en la creación de la comercializadora como lo son: los inversionistas, los proveedores y el estado. Por esta razón se hará uso de múltiples herramientas financieras para tomar una decisión acertada disminuyendo el riesgo de crear una empresa que desaparezca pronto, creando dificultades económicas a sus participantes. Dentro de estas herramientas se encuentra por ejemplo, el hecho de contar con proyecciones macro y micro económicas que permitirán crear distintos escenarios económicos a lo largo de la vida del proyecto y cómo éstos pueden afectar el normal funcionamiento de la empresa, es así como las diferentes variables que hacen parte de la vida de una empresa exportadora como: precio de compra, precio de venta, tasa representativa del mercado (TRM), precio de la mercancía y demás, mantendrán un dinamismo de acuerdo a las proyecciones establecidas para los próximos cinco años. También el uso de herramientas financieras como la Tasa interna de retorno (TIR) e indicadores o razones financieras de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y rotación darán una idea clara del uso de los recursos y lo beneficioso o no de poner en marcha este negocio.

11.1 BASES DE LAS PROYECCIONES

Con base a las proyecciones se definen el estado de resultados y el balance general proyectado:

11.1.1 Estado de resultados.

a. **Volúmenes y precios de venta.** Con base en la demanda potencial identificada en el apartado 8.4.5.3 “Demanda potencial” y los resultados del estudio de mercado realizado en el país destino en lo referente al precio de la competencia (apartado 8.4.5.4 “Información sobre el precio del producto”), se determinó que los volúmenes y precios de venta proyectados para los próximos cinco años son los siguientes:

Tabla 20. Volumen y precio de venta proyectado.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TRM	\$ 1.863	\$ 1.900	\$ 1.957	\$ 1.987	\$ 1.927
PRECIO DE VENTA DÓLARES	\$ 1.400	\$ 1.459	\$ 1.510	\$ 1.542	\$ 1.572
PRECIO DE VENTA (\$)	\$ 2.608.200	\$ 2.772.099	\$ 2.955.200	\$ 3.062.519	\$ 3.030.055
UNIDADES VENDIDAS (Incremento anual 5%)	225	236	248	260	273
TOTAL VENTAS EN \$	\$ 586.845.000	\$ 654.908.457	\$ 733.074.242	\$ 797.681.007	\$ 828.686.394

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en el plan exportador del proyecto

El precio de venta corresponde a un valor promedio a los precios de la competencia en el mercado destino, un poco inferior como estrategia de penetración.

El precio de venta en Dólares varía cada año de acuerdo a la proyección del Índice de precios al Consumidor de Estados Unidos para los próximos cinco años (véase el Anexo M, cuadro 2 “proyecciones variables macroeconómicas”).

El número de unidades a vender resulta de dividir la demanda total esperada (5% de las exportaciones Colombianas de artesanías en el año 2.006, (véase el Apartado 8.4.5.3) entre el precio de venta.

b. Inventarios de producto. Se consideró como el equivalente a un mes de ventas, liquidado a todo costo, puesto en la bodega de la comercializadora.

c. Compras. De acuerdo al presupuesto de compras establecido según cuadro 3 “Presupuesto de Ventas y Compras” (véase el Anexo M).

d. Gastos de administración. Para su cálculo se tuvo en cuenta el cuadro 4 “Presupuesto de Salarios” y el cuadro 5 “Gastos Generales de Un Mes de Operaciones” (véase el Anexo M). Todos estos cálculos se estimaron teniendo en cuenta una compañía equivalente a la objeto del proyecto en tamaño, además, cada rubro se ajustó en el tiempo en función del Índice de precios al consumidor IPC (véase el Cuadro 2 Proyecciones Variables Macroeconómicas) a excepción de la depreciación y de la amortización de diferidos.

E. Gastos de ventas. Se calcularon según el cuadro 6, “Gastos de Exportación” (anexo M), se tuvo en cuenta la variación en el I.P.C. de dichos gastos de acuerdo a su país de origen.

F. Depreciación. Se calculó en línea recta con base en el cuadro 10 “Presupuesto de Depreciación” teniendo en cuenta la vida útil contable del respectivo activo fijo (véase el Anexo M).

G. Amortización de diferidos. De acuerdo al cuadro 11 “Gastos Preoperativos - Inversión Diferida”. Para el estado de resultados se apropió la porción anual correspondiente. Se estimaron allí todos aquellos gastos previos que se harían antes de empezar a operar la futura comercializadora como: estudio de factibilidad (elaborado por el tesista), legalización y registros, creación sitio Web, entre otros (véase el Anexo M).

H. Gastos financieros. Se adoptó el criterio financiero de usar la mezcla de recursos 70% vía crédito y 30% de recursos propios. El crédito se obtendría de entidad financiera nacional que según averiguaciones estaría en el siguiente orden:

Tabla 21. Forma de financiación

MONTO	PLAZO	DESTINO	TASA
\$ 43.437.281	5 años	Inversión fija y capital de trabajo	12,46% E.A.

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en entidades financieras

Esta financiación representa el 64% del total de la inversión. Los recursos propios representan el 36% y provendrían de los ahorros de los socios. Para mayor información consultar los cuadros; 8 “Estructura de Inversión Financiación” y 9 “Presupuesto de Servicio a la Deuda y Amortización” consignados en el anexo M.

11.1.2 Balance general.

A. Efectivo. Corresponde al resumen de cierre generado en flujo de caja cuadro 13 “Flujo de Efectivo Generado en el Proyecto” del anexo M.

B. Cuentas por cobrar e inventario final. Corresponde al saldo final de cada año, según cuadro 3, “Presupuesto de Ventas y Compras”. La política de inventarios corresponde a un mes de ventas del año en curso, mientras que con los clientes se manejará una política de 30 días para el pago de la mercancía.

C. Activo fijo. Está compuesto por muebles y enseres y los equipos de comunicación requeridos para el funcionamiento de la comercializadora, están explícitos en el cuadro 7 “Presupuesto de inversión”, menos el valor de la depreciación acumulada (línea recta) según cuadro 10 “Presupuesto de Depreciación. Además se vinculan allí la amortización de los activos diferidos según programación establecida en el cuadro 11 del anexo M “Amortización Gastos Prooperativos – Inversión Diferida”.

D. Proveedores. La política de compras a proveedores es 50% de contado y 50% a crédito para pagar en 30 días. Los valores se calcularon según juego de inventarios descrito en el cuadro 3 del anexo M “Presupuesto de Ventas y Compras”.

E. Obligaciones con los bancos. Representan el saldo al final del año de la deuda adquirida con el banco, de acuerdo a la programación expuesta en el cuadro 9 del anexo M “Presupuesto de Servicio a la Deuda y Amortización”.

F. Obligaciones laborales. Es la parte de las prestaciones sociales de los empleados que por ley se cancelarán en el periodo contable siguiente.

11.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

11.2.1 Análisis vertical del estado de resultados. (véanse los Cuadros 12 “Estado de Resultados” y 15 “Análisis Vertical del Estado de Resultados”)

Cuadro 12. Estado de Resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas	\$ 586.845.000,00	\$ 654.908.456,79	\$ 733.074.242,37	\$ 797.681.006,60	\$ 828.686.394,29
Ventas netas	\$ 586.845.000,00	\$ 654.908.456,79	\$ 733.074.242,37	\$ 797.681.006,60	\$ 828.686.394,29
Menos Costo de mercancía Vendida					
Inventario inicial	\$ 0	\$ 15.000.000	\$ 16.510.725	\$ 18.010.642	\$ 19.569.283
Más compras netas	\$ 195.000.000	\$ 198.914.925	\$ 216.985.351	\$ 235.763.264	\$ 256.339.503
Menos inventario final	\$ 15.000.000	\$ 16.510.725	\$ 18.010.642	\$ 19.569.283	\$ 21.277.192
TOTAL COSTO DE M CIA VENDIDA	\$ 180.000.000	\$ 197.404.200	\$ 215.485.435	\$ 234.204.623	\$ 254.631.593
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 406.845.000	\$ 457.504.257	\$ 517.588.808	\$ 563.476.384	\$ 574.054.801
Gastos operacionales					
Gastos de Administración					
Salarios + prestaciones	\$ 94.832.134	\$ 99.734.956	\$ 104.292.843	\$ 108.339.405	\$ 112.369.631
Honorarios	\$ 9.600.000	\$ 10.096.320	\$ 10.557.722	\$ 10.967.361	\$ 11.375.347
Arrendamiento local	\$ 2.400.000	\$ 2.524.080	\$ 2.639.430	\$ 2.741.840	\$ 2.843.837
Arrendamiento bodega	\$ 4.800.000	\$ 5.048.160	\$ 5.278.861	\$ 5.483.681	\$ 5.687.674
Servicios públicos	\$ 1.800.000	\$ 1.893.060	\$ 1.979.573	\$ 2.056.380	\$ 2.132.878
Acceso Internet banda ancha	\$ 960.000	\$ 1.009.632	\$ 1.055.772	\$ 1.096.736	\$ 1.137.535
Suministros de oficina	\$ 360.000	\$ 378.612	\$ 395.915	\$ 411.276	\$ 426.576
Implementos de aseo	\$ 300.000	\$ 315.510	\$ 329.929	\$ 342.730	\$ 355.480
Dominio y hospedaje Virtual	\$ 120.000	\$ 126.204	\$ 131.972	\$ 137.092	\$ 142.192
Gastos de desplazamiento	\$ 3.000.000	\$ 3.155.100	\$ 3.299.288	\$ 3.427.300	\$ 3.554.796
Envíos y correspondencia	\$ 360.000	\$ 378.612	\$ 395.915	\$ 411.276	\$ 426.576
Depreciación	\$ 975.400	\$ 975.400	\$ 975.400	\$ 975.400	\$ 975.400
Amortización Diferidos	\$ 1.220.000	\$ 1.220.000	\$ 1.220.000	\$ 1.220.000	\$ 1.220.000
Gastos asamblea de socios	\$ 500.000	\$ 525.850	\$ 549.881	\$ 571.217	\$ 592.466
Gastos junta directiva	\$ 3.600.000	\$ 3.786.120	\$ 3.959.146	\$ 4.112.761	\$ 4.265.755
total gastos de administración	\$ 124.827.534	\$ 131.167.616	\$ 137.061.646	\$ 142.294.456	\$ 147.506.141
GASTOS DE VENTAS					
Salarios comisión	\$ 35.210.700	\$ 39.294.507	\$ 43.984.455	\$ 47.860.860	\$ 49.721.184
Gastos de exportación	\$ 97.760.461	\$ 108.441.123	\$ 120.056.968	\$ 130.815.618	\$ 139.633.147
Total gastos de ventas	\$ 132.971.161	\$ 147.735.630	\$ 164.041.422	\$ 178.676.479	\$ 189.354.331
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 257.798.695	\$ 278.903.246	\$ 301.103.068	\$ 320.970.935	\$ 336.860.472
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 149.046.305	\$ 178.601.011	\$ 216.485.740	\$ 242.505.449	\$ 237.194.329
Gastos financieros	\$ 5.412.285,16	\$ 4.329.828,13	\$ 3.247.371,09	\$ 2.164.914,06	\$ 1.082.457,03
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 143.634.020	\$ 174.271.183	\$ 213.238.368	\$ 240.340.535	\$ 236.111.872
IMPUESTOS 38%	\$ 54.580.927	\$ 66.223.049	\$ 81.030.580	\$ 91.329.403	\$ 89.722.511
UTILIDAD NETA	\$ 89.053.092	\$ 108.048.133	\$ 132.207.788	\$ 149.011.132	\$ 146.389.361
PRESUPUESTO PAGO DE IMPORENTA					
IMPORENTA POR PAGAR					
SALDO	\$ 54.580.927	\$ 66.223.049	\$ 81.030.580	\$ 91.329.403	\$ 89.722.511
PAGO DE IMPORENTA	0	\$ 54.580.927	\$ 66.223.049	\$ 81.030.580	\$ 91.329.403

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en el estudio técnico y el análisis financiero

Cuadro 15. Análisis vertical del estado de resultados

	ANO1	%	ANO2	%	ANO 3	%	ANO 4	%	ANO 5	%
Ingresos por ventas	\$ 586.845.000,00	100,00%	\$ 654.908.456,79	100,00%	\$ 733.074.242,37	100,00%	\$ 797.681.006,60	100,00%	\$ 828.686.394,29	100,00%
Ventas netas	\$ 586.845.000,00	100,00%	\$ 654.908.456,79	100,00%	\$ 733.074.242,37	100,00%	\$ 797.681.006,60	100,00%	\$ 828.686.394,29	100,00%
Menos Costo de mercancía Vendida		0,00%								0,00%
Inventario inicial	\$ 0	0,00%	\$ 15.000.000	2,29%	\$ 16.510.725	2,25%	\$ 18.010.642	2,26%	\$ 19.569.283	2,36%
Más compras netas	\$ 195.000.000	33,23%	\$ 198.914.925	30,37%	\$ 216.985.351	29,60%	\$ 235.763.264	29,56%	\$ 256.339.503	30,93%
Menos inventario final	\$ 15.000.000	2,56%	\$ 16.510.725	2,52%	\$ 18.010.642	2,46%	\$ 19.569.283	2,45%	\$ 21.277.192	2,57%
TOTAL COSTO DE MCIA VENDIDA	\$ 180.000.000	30,67%	\$ 197.404.200	30,14%	\$ 215.485.435	29,39%	\$ 234.204.623	29,36%	\$ 254.631.593	30,73%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 406.845.000	69,33%	\$ 457.504.257	69,86%	\$ 517.588.808	70,61%	\$ 563.476.384	70,64%	\$ 574.054.801	69,27%
Gastos operacionales										
Gastos de Administración										
Salarios + prestaciones	\$ 94.832.134	16,16%	\$ 99.734.956	15,23%	\$ 104.292.843	14,23%	\$ 108.339.405	13,58%	\$ 112.369.631	13,56%
Honorarios	\$ 9.600.000	1,64%	\$ 10.096.320	1,54%	\$ 10.557.722	1,44%	\$ 10.967.361	1,37%	\$ 11.375.347	1,37%
Arrendamiento local	\$ 2.400.000	0,41%	\$ 2.524.080	0,39%	\$ 2.639.430	0,36%	\$ 2.741.840	0,34%	\$ 2.843.837	0,34%
Arrendamiento bodega	\$ 4.800.000	0,82%	\$ 5.048.160	0,77%	\$ 5.278.861	0,72%	\$ 5.483.681	0,69%	\$ 5.687.674	0,69%
Servicios públicos	\$ 1.800.000	0,31%	\$ 1.893.060	0,29%	\$ 1.979.573	0,27%	\$ 2.056.380	0,26%	\$ 2.132.878	0,26%
Acceso Internet banda ancha	\$ 960.000	0,16%	\$ 1.009.632	0,15%	\$ 1.055.772	0,14%	\$ 1.096.736	0,14%	\$ 1.137.535	0,14%
Suministros de oficina	\$ 360.000	0,06%	\$ 378.612	0,06%	\$ 395.915	0,05%	\$ 411.276	0,05%	\$ 426.576	0,05%
Implementos de aseo	\$ 300.000	0,05%	\$ 315.510	0,05%	\$ 329.929	0,05%	\$ 342.730	0,04%	\$ 355.480	0,04%
Dominio y hospedaje Virtual	\$ 120.000	0,02%	\$ 126.204	0,02%	\$ 131.972	0,02%	\$ 137.092	0,02%	\$ 142.192	0,02%
Gastos de desplazamiento	\$ 3.000.000	0,51%	\$ 3.155.100	0,48%	\$ 3.299.288	0,45%	\$ 3.427.300	0,43%	\$ 3.554.796	0,43%
Envíos y correspondencia	\$ 360.000	0,06%	\$ 378.612	0,06%	\$ 395.915	0,05%	\$ 411.276	0,05%	\$ 426.576	0,05%
Depreciación	\$ 975.400	0,17%	\$ 975.400	0,15%	\$ 975.400	0,13%	\$ 975.400	0,12%	\$ 975.400	0,12%
Amortización Diferidos	\$ 1.220.000	0,21%	\$ 1.220.000	0,19%	\$ 1.220.000	0,17%	\$ 1.220.000	0,15%	\$ 1.220.000	0,15%
Gastos asamblea de socios	\$ 500.000	0,09%	\$ 525.850	0,08%	\$ 549.881	0,08%	\$ 571.217	0,07%	\$ 592.466	0,07%
Gastos junta directiva	\$ 3.600.000	0,61%	\$ 3.786.120	0,58%	\$ 3.959.146	0,54%	\$ 4.112.761	0,52%	\$ 4.265.755	0,51%
total gastos de administración	\$ 124.827.534	21,27%	\$ 131.167.616	20,03%	\$ 137.061.646	18,70%	\$ 142.294.456	17,84%	\$ 147.506.141	17,80%
GASTOS DE VENTAS										
Salarios comisión	\$ 35.210.700	6,00%	\$ 39.294.507	6,00%	\$ 43.984.455	6,00%	\$ 47.860.860	6,00%	\$ 49.721.184	6,00%
Gastos de exportación	\$ 97.760.461	16,66%	\$ 108.441.123	16,56%	\$ 120.056.968	16,38%	\$ 130.815.618	16,40%	\$ 139.633.147	16,85%
Total gastos de ventas	\$ 132.971.161	22,66%	\$ 147.735.630	22,56%	\$ 164.041.422	22,38%	\$ 178.676.479	22,40%	\$ 189.354.331	22,85%
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 257.798.695	43,93%	\$ 278.903.246	42,59%	\$ 301.103.068	41,07%	\$ 320.970.935	40,24%	\$ 336.860.472	40,65%
		0,00%								
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 149.046.305	25,40%	\$ 178.601.011	27,27%	\$ 216.485.740	29,53%	\$ 242.505.449	30,40%	\$ 237.194.329	28,62%
Gastos financieros	\$ 5.412.285,16	0,92%	\$ 4.329.828,13	0,66%	\$ 3.247.371,09	0,44%	\$ 2.164.914,06	0,27%	\$ 1.082.457,03	0,13%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 143.634.020	24,48%	\$ 174.271.183	26,61%	\$ 213.238.368	29,09%	\$ 240.340.535	30,13%	\$ 236.111.872	28,49%
IMPUESTOS 38%	\$ 54.580.927	9,30%	\$ 66.223.049	10,11%	\$ 81.030.580	11,05%	\$ 91.329.403	11,45%	\$ 89.722.511	10,83%
UTILIDAD NETA	\$ 89.053.092	15,17%	\$ 108.048.133	16,50%	\$ 132.207.788	18,03%	\$ 149.011.132	18,68%	\$ 146.389.361	17,67%

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en el estudio técnico y el análisis financiero

Para el año 1 el costo de la mercancía vendida representa el 30,76% de las ventas, originando una utilidad bruta del 69,33%, comportamiento que se mantiene muy similar hasta el año 5. Los gastos de operación representan para el año 1 el 43,93% de los ingresos por ventas, y hay una composición muy similar entre los gastos de administración que representan el 21,27% de los ingresos por ventas y los gastos de de ventas que representan el 22,66% representados principalmente por los gastos de exportación. De igual manera que el margen bruto en ventas, los gastos de venta mantienen un comportamiento similar en un rango entre 22% y 22,85% de los ingresos durante los cinco años, mientras que los gastos de administración tienen un leve decrecimiento generado principalmente por el aumento en las ventas, ya que representan una menor parte de éstas. Es por esta misma razón que la utilidad operativa y por ende la utilidad neta que para el año 1 representaban el 25,40% y 15,17% de las ventas respectivamente, sufran leves crecimientos en los siguientes años, más aún si se tiene en cuenta los efectos de la disminución de los gastos financieros gracias al pago de la deuda, en la utilidad antes de impuestos.

11.2.2 Análisis horizontal del estado de resultados. (véase el Cuadro 16 “Análisis Horizontal del Estado de Resultados”).

Cuadro 16. Análisis horizontal del estado de resultados

	AÑO 1	AÑO 2	variación absoluta	variación porcentual	AÑO 2	AÑO 3	variación absoluta	variación porcentual
Ingresos por ventas	\$ 586.845.000,00	\$ 654.908.456,79	\$ 68.063.456,79	11,60%	\$ 654.908.456,79	\$ 733.074.242,37	\$ 78.165.785,58	11,94%
Ventas netas	\$ 586.845.000,00	\$ 654.908.456,79	\$ 68.063.456,79	11,60%	\$ 654.908.456,79	\$ 733.074.242,37	\$ 78.165.785,58	11,94%
Menos Costo de mercancía Vendida								
Inventario inicial	\$ 0	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000,00	100,00%	\$ 15.000.000	\$ 16.510.725	\$ 1.510.725,00	10,07%
Más compras netas	\$ 195.000.000	\$ 198.914.925	\$ 3.914.925,00	2,01%	\$ 198.914.925	\$ 216.985.351	\$ 18.070.426,36	9,08%
Menos inventario final	\$ 15.000.000	\$ 16.510.725	\$ 1.510.725,00	10,07%	\$ 16.510.725	\$ 18.010.642	\$ 1.499.916,81	9,08%
TOTAL COSTO DE MCIA VENDIDA	\$ 180.000.000	\$ 197.404.200	\$ 17.404.200,00	9,67%	\$ 197.404.200	\$ 215.485.435	\$ 18.081.234,55	9,16%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 406.845.000	\$ 457.504.257	\$ 50.659.256,79	12,45%	\$ 457.504.257	\$ 517.588.808	\$ 60.084.551,03	13,13%
GASTOS OPERACIONALES								
Gastos de Administración								
Salarios + prestaciones	\$ 94.832.134	\$ 99.734.956	\$ 4.902.821,34	5,17%	\$ 99.734.956	\$ 104.292.843	\$ 4.557.887,47	4,57%
Honorarios	\$ 9.600.000	\$ 10.096.320	\$ 496.320,00	5,17%	\$ 10.096.320	\$ 10.557.722	\$ 461.401,82	4,57%
Arrendamiento local	\$ 2.400.000	\$ 2.524.080	\$ 124.080,00	5,17%	\$ 2.524.080	\$ 2.639.430	\$ 115.350,46	4,57%
Arrendamiento bodega	\$ 4.800.000	\$ 5.048.160	\$ 248.160,00	5,17%	\$ 5.048.160	\$ 5.278.861	\$ 230.700,91	4,57%
Servicios públicos	\$ 1.800.000	\$ 1.893.060	\$ 93.060,00	5,17%	\$ 1.893.060	\$ 1.979.573	\$ 86.512,84	4,57%
Acceso Internet banda ancha	\$ 960.000	\$ 1.009.632	\$ 49.632,00	5,17%	\$ 1.009.632	\$ 1.055.772	\$ 46.140,18	4,57%
Suministros de oficina	\$ 360.000	\$ 378.612	\$ 18.612,00	5,17%	\$ 378.612	\$ 395.915	\$ 17.302,57	4,57%
Implementos de aseo	\$ 300.000	\$ 315.510	\$ 15.510,00	5,17%	\$ 315.510	\$ 329.929	\$ 14.418,81	4,57%
Dominio y hospedaje Virtual	\$ 120.000	\$ 126.204	\$ 6.204,00	5,17%	\$ 126.204	\$ 131.972	\$ 5.767,52	4,57%
Gastos de desplazamiento	\$ 3.000.000	\$ 3.155.100	\$ 155.100,00	5,17%	\$ 3.155.100	\$ 3.299.288	\$ 144.188,07	4,57%
Envíos y correspondencia	\$ 360.000	\$ 378.612	\$ 18.612,00	5,17%	\$ 378.612	\$ 395.915	\$ 17.302,57	4,57%
Depreciación	\$ 975.400	\$ 975.400	\$ 0,00	0,00%	\$ 975.400	\$ 975.400	\$ 0,00	0,00%
Amortización Diferidos	\$ 1.220.000	\$ 1.220.000	\$ 0,00	0,00%	\$ 1.220.000	\$ 1.220.000	\$ 0,00	0,00%
Gastos asamblea de socios	\$ 500.000	\$ 525.850	\$ 25.850,00	5,17%	\$ 525.850	\$ 549.881	\$ 24.031,34	4,57%
Gastos junta directiva	\$ 3.600.000	\$ 3.786.120	\$ 186.120,00	5,17%	\$ 3.786.120	\$ 3.959.146	\$ 173.025,68	4,57%
total gastos de administración	\$ 124.827.534	\$ 131.167.616	\$ 6.340.081,34	5,08%	\$ 131.167.616	\$ 137.061.646	\$ 5.894.030,25	4,49%
GASTOS DE VENTAS								
Salarios comisión	\$ 35.210.700	\$ 39.294.507	\$ 4.083.807,41	11,60%	\$ 39.294.507	\$ 43.984.455	\$ 4.689.947,13	11,94%
Gastos de exportación	\$ 97.760.461	\$ 108.441.123	\$ 10.680.662,02	10,93%	\$ 108.441.123	\$ 120.056.968	\$ 11.615.844,95	10,71%
Total gastos de ventas	\$ 132.971.161	\$ 147.735.630	\$ 14.764.469,43	11,10%	\$ 147.735.630	\$ 164.041.422	\$ 16.305.792,08	11,04%
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 257.798.695	\$ 278.903.246	\$ 21.104.550,77	8,19%	\$ 278.903.246	\$ 301.103.068	\$ 22.199.822,34	7,96%
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 149.046.305	\$ 178.601.011	\$ 29.554.706,02	19,83%	\$ 178.601.011	\$ 216.485.740	\$ 37.884.728,69	21,21%
Gastos financieros	\$ 5.412.285,16	\$ 4.329.828,13	-\$ 1.082.457,03	-20,00%	\$ 4.329.828,13	\$ 3.247.371,09	-\$ 1.082.457,03	-25,00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 143.634.020	\$ 174.271.183	\$ 30.637.163,05	21,33%	\$ 174.271.183	\$ 213.238.368	\$ 38.967.185,72	22,36%
IMPUESTOS 38%	\$ 54.580.927	\$ 66.223.049	\$ 11.642.121,96	21,33%	\$ 66.223.049	\$ 81.030.580	\$ 14.807.530,57	22,36%
UTILIDAD NETA	\$ 89.053.092	\$ 108.048.133	\$ 18.995.041,09	21,33%	\$ 108.048.133	\$ 132.207.788	\$ 24.159.655,15	22,36%

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en el estudio técnico y el análisis financiero

Cuadro 16. Análisis horizontal del estado de resultados (continuación)

	AÑO 3	AÑO 4	variación absoluta	variación porcentual	AÑO 4	AÑO 5	variación absoluta	variación porcentual
Ingresos por ventas	\$ 733.074.242,37	\$ 797.681.006,60	\$ 64.606.764,23	8,81%	\$ 797.681.006,60	\$ 828.686.394,29	\$ 31.005.387,69	3,89%
Ventas netas	\$ 733.074.242,37	\$ 797.681.006,60	\$ 64.606.764,23	8,81%	\$ 797.681.006,60	\$ 828.686.394,29	\$ 31.005.387,69	3,89%
Menos Costo de mercancía Vendida								
Inventario inicial	\$ 16.510.725	\$ 18.010.642	\$ 1.499.916,81	9,08%	\$ 18.010.642	\$ 19.569.283	\$ 1.558.640,94	8,65%
Más compras netas	\$ 216.985.351	\$ 235.763.264	\$ 18.777.912,31	8,65%	\$ 235.763.264	\$ 256.339.503	\$ 20.576.238,84	8,73%
Menos inventario final	\$ 18.010.642	\$ 19.569.283	\$ 1.558.640,94	8,65%	\$ 19.569.283	\$ 21.277.192	\$ 1.707.909,15	8,73%
TOTAL COSTO DE MCIA VENDIDA	\$ 215.485.435	\$ 234.204.623	\$ 18.719.188,18	8,69%	\$ 234.204.623	\$ 254.631.593	\$ 20.426.970,63	8,72%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 517.588.808	\$ 563.476.384	\$ 45.887.576,06	8,87%	\$ 563.476.384	\$ 574.054.801	\$ 10.578.417,06	1,88%
GASTOS OPERACIONALES								
Gastos de Administración								
Salarios + prestaciones	\$ 104.292.843	\$ 108.339.405	\$ 4.046.562,31	3,88%	\$ 108.339.405	\$ 112.369.631	\$ 4.030.225,88	3,72%
Honorarios	\$ 10.557.722	\$ 10.967.361	\$ 409.639,61	3,88%	\$ 10.967.361	\$ 11.375.347	\$ 407.985,85	3,72%
Arrendamiento local	\$ 2.639.430	\$ 2.741.840	\$ 102.409,90	3,88%	\$ 2.741.840	\$ 2.843.837	\$ 101.996,46	3,72%
Arrendamiento bodega	\$ 5.278.861	\$ 5.483.681	\$ 204.819,80	3,88%	\$ 5.483.681	\$ 5.687.674	\$ 203.992,92	3,72%
Servicios públicos	\$ 1.979.573	\$ 2.056.380	\$ 76.807,43	3,88%	\$ 2.056.380	\$ 2.132.878	\$ 76.497,35	3,72%
Acceso Internet banda ancha	\$ 1.055.772	\$ 1.096.736	\$ 40.963,96	3,88%	\$ 1.096.736	\$ 1.137.535	\$ 40.798,58	3,72%
Suministros de oficina	\$ 395.915	\$ 411.276	\$ 15.361,49	3,88%	\$ 411.276	\$ 426.576	\$ 15.299,47	3,72%
Implementos de aseo	\$ 329.929	\$ 342.730	\$ 12.801,24	3,88%	\$ 342.730	\$ 355.480	\$ 12.749,56	3,72%
Dominio y hospedaje Virtual	\$ 131.972	\$ 137.092	\$ 5.120,50	3,88%	\$ 137.092	\$ 142.192	\$ 5.099,82	3,72%
Gastos de desplazamiento	\$ 3.299.288	\$ 3.427.300	\$ 128.012,38	3,88%	\$ 3.427.300	\$ 3.554.796	\$ 127.495,58	3,72%
Envíos y correspondencia	\$ 395.915	\$ 411.276	\$ 15.361,49	3,88%	\$ 411.276	\$ 426.576	\$ 15.299,47	3,72%
Depreciación	\$ 975.400	\$ 975.400	\$ 0,00	0,00%	\$ 975.400	\$ 975.400	\$ 0,00	0,00%
Amortización Diferidos	\$ 1.220.000	\$ 1.220.000	\$ 0,00	0,00%	\$ 1.220.000	\$ 1.220.000	\$ 0,00	0,00%
Gastos asamblea de socios	\$ 549.881	\$ 571.217	\$ 21.335,40	3,88%	\$ 571.217	\$ 592.466	\$ 21.249,26	3,72%
Gastos junta directiva	\$ 3.959.146	\$ 4.112.761	\$ 153.614,85	3,88%	\$ 4.112.761	\$ 4.265.755	\$ 152.994,69	3,72%
total gastos de administración	\$ 137.061.646	\$ 142.294.456	\$ 5.232.810,34	3,82%	\$ 142.294.456	\$ 147.506.141	\$ 5.211.684,89	3,66%
GASTOS DE VENTAS								
Salarios comisión	\$ 43.984.455	\$ 47.860.860	\$ 3.876.405,85	8,81%	\$ 47.860.860	\$ 49.721.184	\$ 1.860.323,26	3,89%
Gastos de exportación	\$ 120.056.968	\$ 130.815.618	\$ 10.758.650,42	8,96%	\$ 130.815.618	\$ 139.633.147	\$ 8.817.528,85	6,74%
Total gastos de ventas	\$ 164.041.422	\$ 178.676.479	\$ 14.635.056,28	8,92%	\$ 178.676.479	\$ 189.354.331	\$ 10.677.851,91	5,98%
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 301.103.068	\$ 320.970.935	\$ 19.867.866,62	6,60%	\$ 320.970.935	\$ 336.860.472	\$ 15.889.536,80	4,95%
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 216.485.740	\$ 242.505.449	\$ 26.019.709,44	12,02%	\$ 242.505.449	\$ 237.194.329	-\$ 5.311.119,74	-2,19%
Gastos financieros	\$ 3.247.371,09	\$ 2.164.914,06	-\$ 1.082.457,03	-33,33%	\$ 2.164.914,06	\$ 1.082.457,03	-\$ 1.082.457,03	-50,00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 213.238.368	\$ 240.340.535	\$ 27.102.166,47	12,71%	\$ 240.340.535	\$ 236.111.872	-\$ 4.228.662,71	-1,76%
IMPUESTOS 38%	\$ 81.030.580	\$ 91.329.403	\$ 10.298.823,26	12,71%	\$ 91.329.403	\$ 89.722.511	-\$ 1.606.891,83	-1,76%
UTILIDAD NETA	\$ 132.207.788	\$ 149.011.132	\$ 16.803.343,21	12,71%	\$ 149.011.132	\$ 146.389.361	-\$ 2.621.770,88	-1,76%

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en el estudio técnico y el análisis financiero

Comparando el estado de resultados del año 1 con el año 2 se muestra una variación significativa en los ingresos por ventas equivalente a \$68'063.456,79 en términos absolutos y 11,60% en términos relativos. Esta variación se origina principalmente en tres elementos; el aumento del 5% anual en el volumen de ventas, el aumento en el precio de venta en dólares (4,20%) ajustado de acuerdo al I.P.C de Estados Unidos para ese año y el incremento en la tasa representativa proyectada (2%). Como es lógico, el ingreso por ventas continúa creciendo a lo largo de los otros años producto del crecimiento proyectado para estas tres variables.

De igual manera el costo de ventas también sufre aumentos considerables entre el año 1 y 2 (9,67%) que se repiten a lo largo de la vida del proyecto, pues ese crecimiento se ve afectado por el aumento en el volumen de ventas (aumentan las compras y el inventario), aumento en el precio de compra que se proyectó de acuerdo al I.P.C para Colombia y aumento en el costo de los inventarios.

Los gastos de administración no sufren cambios considerables toda vez que estos aumentan o disminuyen de acuerdo a la inflación proyectada para Colombia en los próximos cinco años y no por el volumen de ventas.

Por su parte los gastos de ventas que para el año 1 representan el 11,10% de los ingresos mantienen ese mismo nivel durante la mayor parte del proyecto, hay que recordar que éstos son producto de la sumatoria entre los salarios de los agentes de ventas y los gastos de exportación, los primeros están estrechamente ligados con el aumento en el volumen y precio de ventas ya que su salario es por comisión, mientras que los gastos de exportación además de estar ligados al aumento en el volumen de ventas, también sufren efectos por la inflación tanto en Colombia como en Estados Unidos, pues hay gastos locales y externos que hacen parte de ese rubro.

Finalmente, la utilidad neta presenta aumentos en el orden del 21 y 22% entre los años 1, 2 y 3, situación originada principalmente por el aumento en el volumen y precio de ventas, sin embargo, entre los años 4 y 5 se presenta una situación atípica debido a que sufre una disminución equivalente a \$2'621.770,88 o 1,76%, esta situación se explica por el efecto que genera en los ingresos la disminución de la Tasa representativa del mercado que de acuerdo a la proyección hasta ese momento había tenido un comportamiento creciente y en ese último año se estimó que disminuiría en 3% (\$1.987 para el año 4 Vs. \$1.927 para el año 5) lo que ocasionó lógicamente un descenso en el nivel de ingresos, más aún donde los costos y los gastos mantuvieron su comportamiento creciente de acuerdo a la inflación esperada.

11.2.3 Análisis vertical del balance general. (véanse los Cuadros 14 “Balance General” y 17 “Análisis Vertical del Balance General”).

Cuadro 14. Balance General

ACTIVOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Efectivo	\$ 17.224.383	\$ 168.270.162	\$ 277.583.545	\$ 414.380.663	\$ 563.976.972	\$ 700.370.519
Clientes	\$ 24.451.875	\$ 24.451.875	\$ 27.287.852	\$ 30.544.760	\$ 33.236.709	\$ 34.528.600
Inventario final	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 16.510.725	\$ 18.010.642	\$ 19.569.283	\$ 21.277.192
Total activo corriente	\$ 56.676.258	\$ 207.722.037	\$ 321.382.123	\$ 462.936.065	\$ 616.782.964	\$ 756.176.311
Muebles y enseres	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Equipo de computación y comu	\$ 4.377.000	\$ 4.377.000	\$ 4.377.000	\$ 4.377.000	\$ 4.377.000	\$ 4.377.000
(menos) Depreciación acumulada	\$ 0	\$ 975.400	\$ 1.950.800	\$ 2.926.200	\$ 3.901.600	\$ 4.877.000
Diferidos	\$ 6.100.000	\$ 4.880.000	\$ 3.660.000	\$ 2.440.000	\$ 1.220.000	\$ 0
Total Activo fijo neto	\$ 11.477.000	\$ 9.281.600	\$ 7.086.200	\$ 4.890.800	\$ 2.695.400	\$ 500.000
TOTAL ACTIVO	\$ 68.153.258	\$ 217.003.637	\$ 328.468.323	\$ 467.826.865	\$ 619.478.364	\$ 756.676.311
PASIVOS						
Proveedores	0	\$ 8.125.000	\$ 8.288.122	\$ 9.041.056	\$ 9.823.469	\$ 10.680.813
Impuesto de renta por pagar	\$ 0	\$ 54.580.927	\$ 66.223.049	\$ 81.030.580	\$ 91.329.403	\$ 89.722.511
Obligación Laboral	\$ 0	\$ 5.778.815	\$ 6.077.580	\$ 6.355.326	\$ 6.601.912	\$ 6.847.503
Total pasivo corriente	\$ 0	\$ 68.484.743	\$ 80.588.751	\$ 96.426.962	\$ 107.754.785	\$ 107.250.827
Obligaciones (bancos)	\$ 43.437.281	\$ 34.749.824	\$ 26.062.368	\$ 17.374.912	\$ 8.687.456	\$ 0
Total pasivo largo plazo	\$ 43.437.281	\$ 34.749.824	\$ 26.062.368	\$ 17.374.912	\$ 8.687.456	\$ 0
TOTAL PASIVO	\$ 43.437.281	\$ 103.234.567	\$ 106.651.120	\$ 113.801.874	\$ 116.442.241	\$ 107.250.827
PATRIMONIO						
Capital	\$ 24.715.977	\$ 24.715.977	\$ 24.715.977	\$ 24.715.977	\$ 24.715.977	\$ 24.715.977
Utilidad del periodo	\$ 0	\$ 80.147.783	\$ 97.243.320	\$ 118.987.010	\$ 134.110.018	\$ 131.750.425
Reserva legal	\$ 0	\$ 8.905.309	\$ 19.710.123	\$ 32.930.901	\$ 47.832.015	\$ 62.470.951
Utilidad acumulada	\$ 0	\$ 0	\$ 80.147.783	\$ 177.391.103	\$ 296.378.112	\$ 430.488.131
TOTAL PATRIMONIO	\$ 24.715.977	\$ 113.769.070	\$ 221.817.203	\$ 354.024.991	\$ 503.036.123	\$ 649.425.484
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 68.153.258	\$ 217.003.637	\$ 328.468.323	\$ 467.826.865	\$ 619.478.364	\$ 756.676.311

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en el estudio técnico y el análisis financiero

Cuadro 17. Análisis vertical del balance general

ACTIVOS												
	AÑO 0	%	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
Efectivo	\$ 17.224.383	25,27%	\$ 168.270.162	77,54%	\$ 277.583.545	84,51%	\$ 414.380.663	88,58%	\$ 563.976.972	91,04%	\$ 700.370.519	92,56%
Clientes	\$ 24.451.875	35,88%	\$ 24.451.875	11,27%	\$ 27.287.852	8,31%	\$ 30.544.760	6,53%	\$ 33.236.709	5,37%	\$ 34.528.600	4,56%
Inventario final	\$ 15.000.000	22,01%	\$ 15.000.000	6,91%	\$ 16.510.725	5,03%	\$ 18.010.642	3,85%	\$ 19.569.283	3,16%	\$ 21.277.192	2,81%
Total activo corriente	\$ 56.676.258	83,16%	\$ 207.722.037	95,72%	\$ 321.382.123	97,84%	\$ 462.936.065	98,95%	\$ 616.782.964	99,56%	\$ 756.176.311	99,93%
Muebles y enseres	\$ 1.000.000	1,47%	\$ 1.000.000	0,46%	\$ 1.000.000	0,30%	\$ 1.000.000	0,21%	\$ 1.000.000	0,16%	\$ 1.000.000	0,13%
Equipo de computación y comu	\$ 4.377.000	6,42%	\$ 4.377.000	2,02%	\$ 4.377.000	1,33%	\$ 4.377.000	0,94%	\$ 4.377.000	0,71%	\$ 4.377.000	0,58%
(menos) Depreciación acumulada	\$ 0	0,00%	\$ 975.400	0,45%	\$ 1.950.800	0,59%	\$ 2.926.200	0,63%	\$ 3.901.600	0,63%	\$ 4.877.000	0,64%
Diferidos	\$ 6.100.000	8,95%	\$ 4.880.000	2,25%	\$ 3.680.000	1,11%	\$ 2.440.000	0,52%	\$ 1.220.000	0,20%	\$ 0	0,00%
Total Activo fijo neto	\$ 11.477.000	16,84%	\$ 9.281.600	4,28%	\$ 7.086.200	2,16%	\$ 4.890.800	1,05%	\$ 2.695.400	0,44%	\$ 500.000	0,07%
		0,00%		0,00%								
TOTAL ACTIVO	\$ 68.153.258	100,00%	\$ 217.003.637	100,00%	\$ 328.468.323	100,00%	\$ 467.826.865	100,00%	\$ 619.478.364	100,00%	\$ 756.676.311	100,00%
PASIVOS												
Proveedores	\$ 0	0,00%	\$ 8.125.000	3,74%	\$ 8.288.122	2,52%	\$ 9.041.056	1,93%	\$ 9.823.469	1,59%	\$ 10.680.813	1,41%
Impuesto de renta por pagar	\$ 0	0,00%	\$ 54.580.927	25,15%	\$ 66.223.049	20,16%	\$ 81.030.580	17,32%	\$ 91.329.403	14,74%	\$ 89.722.511	11,86%
Obligación Laboral	\$ 0	0,00%	\$ 5.778.815	2,66%	\$ 6.077.580	1,85%	\$ 6.355.326	1,36%	\$ 6.601.912	1,07%	\$ 6.847.503	0,90%
Total pasivo corriente	\$ 0	0,00%	\$ 68.484.743	31,56%	\$ 80.588.751	24,53%	\$ 96.426.962	20,61%	\$ 107.754.785	17,39%	\$ 107.250.827	14,17%
Obligaciones (bancos)	\$ 43.437.281	63,73%	\$ 34.749.824	16,01%	\$ 26.062.368	7,93%	\$ 17.374.912	3,71%	\$ 8.687.456	1,40%	\$ 0	0,00%
Total pasivo largo plazo	\$ 43.437.281	63,73%	\$ 34.749.824	16,01%	\$ 26.062.368	7,93%	\$ 17.374.912	3,71%	\$ 8.687.456	1,40%	\$ 0	0,00%
TOTAL PASIVO	\$ 43.437.281	63,73%	\$ 103.234.567	47,57%	\$ 106.651.120	32,47%	\$ 113.801.874	24,33%	\$ 116.442.241	18,80%	\$ 107.250.827	14,17%
PATRIMONIO												
Capital	\$ 24.715.977	36,27%	\$ 24.715.977	11,39%	\$ 24.715.977	7,52%	\$ 24.715.977	5,28%	\$ 24.715.977	3,99%	\$ 24.715.977	3,27%
Utilidad del periodo	\$ 0	0,00%	\$ 80.147.783	36,93%	\$ 97.243.320	29,61%	\$ 118.987.010	25,43%	\$ 134.110.018	21,65%	\$ 131.750.425	17,41%
Reserva legal	\$ 0	0,00%	\$ 8.905.309	4,10%	\$ 19.710.123	6,00%	\$ 32.930.901	7,04%	\$ 47.832.015	7,72%	\$ 62.470.951	8,26%
Utilidad acumulada	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%	\$ 80.147.783	24,40%	\$ 177.391.103	37,92%	\$ 296.378.112	47,84%	\$ 430.488.131	56,89%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 24.715.977	36,27%	\$ 113.769.070	52,43%	\$ 221.817.203	67,53%	\$ 354.024.991	75,67%	\$ 503.036.123	81,20%	\$ 649.425.484	85,83%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 68.153.258	100,00%	\$ 217.003.637	100,00%	\$ 328.468.323	100,00%	\$ 467.826.865	100,00%	\$ 619.478.364	100,00%	\$ 756.676.311	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en el estudio técnico y el análisis financiero

a. Inversión. En primer lugar, el balance general en el año uno (1) muestra una estructura Inversión que arranca con activos totales equivalentes a \$217.003.637 representados sobre todo en activo corriente (95,72%) y el cual lo compone en su mayor parte el efectivo generado por la operación del negocio (77,54)% y las cuentas por cobrar a los clientes (11,27%), mientras que el activo fijo neto representa tan solo el 16,84% del activo total, estructura muy normal en las empresas comerciales donde no hay grandes inversiones en propiedad planta y equipo. Está misma estructura de inversión mantiene valores muy similares en los siguientes años de ejecución del proyecto tal y como se observa el al año 5, en donde el activo corriente llega a representar el 99,93% del activo total, compuesto casi en su totalidad por el efectivo (92,56%), situación que se debe gracias a que se proyecta ir creciendo a un ritmo del 5% en ventas por año, lo que genera mayor flujo de efectivo. Así como el activo corriente aumenta su participación a lo largo del proyecto, el activo fijo representado por los equipos de comunicación y los muebles y enseres disminuyen su participación hasta llegar a representar tan solo el 0,07% del activo en al año 5, situación que se origina debido a la depreciación acumulada de dichos bienes.

b. Financiación. En cuanto a la estructura de financiación, el proyecto muestra en el año cero (0) que la inversión en activos fue financiada en su mayor parte por el crédito a los bancos, pues el pasivo representa el 63,73% de la inversión compuesta sobretodo por las obligaciones financieras, mientras que el patrimonio representa el 36,27% restante representado solamente en capital. Para el año 1, esta estructura de financiación cambia, pues el pasivo pasa a representar el 47,57 % de la inversión y en su mayoría está compuesto por pasivos corrientes como el impuesto de renta por pagar (25,15%), cuentas por pagar a proveedores (3,74%) y obligaciones laborales (2,66%), el pasivo a largo plazo (obligaciones con los bancos) presenta una disminución de participación debido al pago de la deuda en el primer año. Está situación muestra un aspecto beneficioso pues si se compara

el pasivo corriente con el activo corriente (47,57% vs. 95,72%) se nota que la empresa tiene la capacidad para pagar las exigencias de corto plazo. Por otra parte, el patrimonio representa una mayor proporción de la inversión (52,43%) debido a la utilidad del ejercicio, siendo este un factor favorable ya que muestra que los socios son dueños de la mayor parte del negocio y no lo acreedores. Esta estructura mantiene esta misma dinámica durante la vida del proyecto, hasta el año 5 donde los pasivos llegan a representar tan solo el 14,17% de la inversión, y está compuesto sobre todo por el impuesto de renta por pagar. Para ese año se habrá cancelado la totalidad del préstamo y es por esa razón que desaparecen las obligaciones a largo plazo. El patrimonio en cambio aumenta considerablemente hasta llegar a representar el 85,83% de los activos totales, situación que refleja las utilidades acumuladas y reinvertidas en el proyecto durante esos años.

11.2.4 Análisis horizontal del balance general. (véase el Cuadro 18 “Análisis Horizontal del Balance General”).

Cuadro 18. Análisis horizontal del balance general

ACTIVOS	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		variación absoluta		variación porcentual	
Efectivo	\$ 17.224.383	\$ 168.270.162	\$ 277.583.545	\$ 109.313.383	\$ 277.583.545	\$ 414.380.663	\$ 136.797.118		64,96%	49,28%
Clientes	\$ 24.451.875	\$ 24.451.875	\$ 27.287.852	\$ 2.835.977	\$ 27.287.852	\$ 30.544.760	\$ 3.256.908		11,60%	11,94%
Inventario final	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 16.510.725	\$ 1.510.725	\$ 16.510.725	\$ 18.010.642	\$ 1.499.917		10,07%	9,08%
Total activo corriente	\$ 56.676.258	\$ 207.722.037	\$ 321.382.123	\$ 113.660.086	\$ 321.382.123	\$ 462.936.065	\$ 141.553.943		54,72%	44,05%
Muebles y enseres	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 0		0,00%	0,00%
Equipo de computación y comu	\$ 4.377.000	\$ 4.377.000	\$ 4.377.000	\$ 0	\$ 4.377.000	\$ 4.377.000	\$ 0		0,00%	0,00%
(menos) Depreciación acumulada	\$ 0	\$ 975.400	\$ 1.950.800	\$ 975.400	\$ 1.950.800	\$ 2.926.200	\$ 975.400		100,00%	50,00%
Diferidos	\$ 6.100.000	\$ 4.880.000	\$ 3.660.000	\$ -1.220.000	\$ 3.660.000	\$ 2.440.000	\$ -1.220.000		-25,00%	-33,33%
Total Activo fijo neto	\$ 11.477.000	\$ 9.281.600	\$ 7.086.200	\$ -2.195.400	\$ 7.086.200	\$ 4.890.800	\$ -2.195.400		-23,65%	-30,98%
TOTAL ACTIVO	\$ 68.153.258	\$ 217.003.637	\$ 328.468.323	\$ 111.464.686	\$ 328.468.323	\$ 467.826.865	\$ 139.358.543		51,37%	42,43%
PASIVOS										
Proveedores	0	\$ 8.125.000	\$ 8.288.122	\$ 163.122	\$ 8.288.122	\$ 9.041.056	\$ 752.934		2,01%	9,08%
Impuesto de renta por pagar	\$ 0	\$ 54.580.927	\$ 66.223.049	\$ 11.642.122	\$ 66.223.049	\$ 81.030.580	\$ 14.807.531		21,33%	22,36%
Obligación Laboral	\$ 0	\$ 5.778.815	\$ 6.077.580	\$ 298.765	\$ 6.077.580	\$ 6.355.326	\$ 277.745		5,17%	4,57%
Total pasivo corriente	\$ 0	\$ 68.484.743	\$ 80.588.751	\$ 12.104.009	\$ 80.588.751	\$ 96.426.962	\$ 15.838.210		17,67%	19,65%
Obligaciones (bancos)	\$ 43.437.281	\$ 34.749.824	\$ 26.062.368	\$ -8.687.456	\$ 26.062.368	\$ 17.374.912	\$ -8.687.456		-25,00%	-33,33%
Total pasivo largo plazo	\$ 43.437.281	\$ 34.749.824	\$ 26.062.368	\$ -8.687.456	\$ 26.062.368	\$ 17.374.912	\$ -8.687.456		-25,00%	-33,33%
TOTAL PASIVO	\$ 43.437.281	\$ 103.234.567	\$ 106.651.120	\$ 3.416.552	\$ 106.651.120	\$ 113.801.874	\$ 7.150.754		3,31%	6,70%
PATRIMONIO										
Capital	\$ 24.715.977	\$ 24.715.977	\$ 24.715.977	\$ 0	\$ 24.715.977	\$ 24.715.977	\$ 0		0,00%	0,00%
Utilidad del periodo	\$ 0	\$ 80.147.783	\$ 97.243.320	\$ 17.095.537	\$ 97.243.320	\$ 118.987.010	\$ 21.743.690		21,33%	22,36%
Reserva legal	\$ 0	\$ 8.905.309	\$ 19.710.123	\$ 10.804.813	\$ 19.710.123	\$ 32.930.901	\$ 13.220.779		121,33%	67,08%
Utilidad acumulada	\$ 0	\$ 0	\$ 80.147.783	\$ 80.147.783	\$ 80.147.783	\$ 177.391.103	\$ 97.243.320		100,00%	121,33%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 24.715.977	\$ 113.769.070	\$ 221.817.203	\$ 108.048.133	\$ 221.817.203	\$ 354.024.991	\$ 132.207.788		94,97%	59,60%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 68.153.258	\$ 217.003.637	\$ 328.468.323	\$ 111.464.686	\$ 328.468.323	\$ 467.826.865	\$ 139.358.543		51,37%	42,43%

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en el estudio técnico y el análisis financiero

Cuadro 18. Análisis horizontal del balance general (continuación)

ACTIVOS								
	AÑO 3	AÑO 4	variación absoluta	variación porcentual	AÑO 4	AÑO 5	variación absoluta	variación porcentual
Efectivo	\$ 414.380.663	\$ 563.976.972	\$ 149.596.309	36,10%	\$ 563.976.972	\$ 700.370.519	\$ 136.393.547	24,18%
Clientes	\$ 30.544.760	\$ 33.236.709	\$ 2.691.949	8,81%	\$ 33.236.709	\$ 34.528.600	\$ 1.291.891	3,89%
Inventario final	\$ 18.010.642	\$ 19.569.283	\$ 1.558.641	8,65%	\$ 19.569.283	\$ 21.277.192	\$ 1.707.909	8,73%
Total activo corriente	\$ 462.936.065	\$ 616.782.964	\$ 153.846.898	33,23%	\$ 616.782.964	\$ 756.176.311	\$ 139.393.347	22,60%
Muebles y enseres	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 0	0,00%	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 0	0,00%
Equipo de computación y comu	\$ 4.377.000	\$ 4.377.000	\$ 0	0,00%	\$ 4.377.000	\$ 4.377.000	\$ 0	0,00%
(menos) Depreciación acumulada	\$ 2.926.200	\$ 3.901.600	\$ 975.400	33,33%	\$ 3.901.600	\$ 4.877.000	\$ 975.400	25,00%
Diferidos	\$ 2.440.000	\$ 1.220.000	\$ -1.220.000	-50,00%	\$ 1.220.000	\$ 0	\$ -1.220.000	-100,00%
Total Activo fijo neto	\$ 4.890.800	\$ 2.695.400	\$ -2.195.400	-44,89%	\$ 2.695.400	\$ 500.000	\$ -2.195.400	-81,45%
TOTAL ACTIVO	\$ 467.826.865	\$ 619.478.364	\$ 151.651.498	32,42%	\$ 619.478.364	\$ 756.676.311	\$ 137.197.947	22,15%
PASIVOS								
Proveedores	\$ 9.041.056	\$ 9.823.469	\$ 782.413	8,65%	\$ 9.823.469	\$ 10.680.813	\$ 857.343	8,73%
Impuesto de renta por pagar	\$ 81.030.580	\$ 91.329.403	\$ 10.298.823	12,71%	\$ 91.329.403	\$ 89.722.511	\$ -1.606.892	-1,76%
Obligación Laboral	\$ 6.355.326	\$ 6.601.912	\$ 246.587	3,88%	\$ 6.601.912	\$ 6.847.503	\$ 245.591	3,72%
Total pasivo corriente	\$ 96.426.962	\$ 107.754.785	\$ 11.327.823	11,75%	\$ 107.754.785	\$ 107.250.827	\$ -503.957	-0,47%
Obligaciones (bancos)	\$ 17.374.912	\$ 8.687.456	\$ -8.687.456	-50,00%	\$ 8.687.456	\$ 0	\$ -8.687.456	-100,00%
Total pasivo largo plazo	\$ 17.374.912	\$ 8.687.456	\$ -8.687.456	-50,00%	\$ 8.687.456	\$ 0	\$ -8.687.456	-100,00%
TOTAL PASIVO	\$ 113.801.874	\$ 116.442.241	\$ 2.640.367	2,32%	\$ 116.442.241	\$ 107.250.827	\$ -9.191.414	-7,89%
PATRIMONIO								
Capital	\$ 24.715.977	\$ 24.715.977	\$ 0	0,00%	\$ 24.715.977	\$ 24.715.977	\$ 0	0,00%
Utilidad del periodo	\$ 118.987.010	\$ 134.110.018	\$ 15.123.009	12,71%	\$ 134.110.018	\$ 131.750.425	\$ -2.359.594	-1,76%
Reserva legal	\$ 32.930.901	\$ 47.832.015	\$ 14.901.113	45,25%	\$ 47.832.015	\$ 62.470.951	\$ 14.638.936	30,60%
Utilidad acumulada	\$ 177.391.103	\$ 296.378.112	\$ 118.987.010	67,08%	\$ 296.378.112	\$ 430.488.131	\$ 134.110.018	45,25%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 354.024.991	\$ 503.036.123	\$ 149.011.132	42,09%	\$ 503.036.123	\$ 649.425.484	\$ 146.389.361	29,10%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 467.826.865	\$ 619.478.364	\$ 151.651.498	32,42%	\$ 619.478.364	\$ 756.676.311	\$ 137.197.947	22,15%

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en el estudio técnico y el análisis financiero

Comparando los año 1 y 2, las variaciones más representativas se dan en el activo corriente, más propiamente en el efectivo generado por el negocio con una variación total del 64,96% debido al aumento en el volumen de ventas y el precio de venta proyectado, la otra variación importante se origina en el patrimonio, de manera más concreta en la reserva legal con una variación equivalente al 121,33% producto de una mayor proporción de éstas generadas igualmente por el aumento en el volumen de ventas y el precio de venta proyectado y por ende aumento en la utilidad del ejercicio.

Estás mismas variaciones se siguen produciendo durante los siguientes años, y tienen como principal origen el aumento esperado en las ventas, el aumento en el precio de venta proyectado y un aumento en la utilidad del negocio, por eso sus efectos se dan en rubros como el efectivo, el impuesto de renta por pagar, la reserva legal y la utilidad acumulada. Hay dos variaciones representativas que se dan en el año 5 y cuyas razones fueron expuestas anteriormente, se trata de la disminución del activo fijo y del pasivo largo plazo que tienen relación directa con la depreciación de unos activos que ya se desgastaron y del préstamo al banco que para ese año ya se habría cancelado, respectivamente.

11.3 INDICADORES FINANCIEROS

Un índice o indicador financiero es una relación de cifras extraídas de los estados financieros principales como el balance general y el estado de resultados, con lo cual el analista o usuario de la información busca formarse una idea acerca del comportamiento de un aspecto, sector o área de decisión específica de la empresa.³⁸

³⁸ GARCÍA S. Oscar León. Administración Financiera. “Fundamentos y Aplicaciones”. Tercera edición. Cali Colombia. 1999. p190.

El análisis por razones o indicadores señala los puntos fuertes y débiles de un negocio e indica probabilidades y tendencias. También enfoca la atención del analista sobre determinadas relaciones que requieren posterior y más profunda investigación.³⁹

Teóricamente se podrían establecer relaciones entre cualquier cuenta del balance general con otra del mismo balance o del estado de pérdidas y ganancias. Pero no todas estas relaciones tendrían sentido lógico.⁴⁰ Por esta razón, para este proyecto se han seleccionado una serie de razones e indicadores, que resultan ser bajo el criterio del tesista aquellos que representan mayor importancia y significado de acuerdo a las características del negocio. Estos se presentan en el cuadro 19 “Razones e indicadores Financieros Propuestos”.

Las razones financieras por sí solas tienen poco significado. Por consiguiente no se puede determinar si indican situaciones favorables o desfavorables, a menos que se puedan comparar con algo. Los indicadores financieros elaborados en este proyecto serán comparados con los de la comercializadora internacional “Bambú Colombia C.I.” de dimensiones similares en cuanto a tamaño y funcionamiento, también en cuanto a los productos exportados, aunque existen diferencias como el valor de la inversión inicial y el hecho de que esta empresa se dedica a comercializar artesanías de guadua pero de tamaños pequeños y medianos, no muebles como es el caso de la futura C.I.. Los Indicadores financieros históricos de los últimos cinco años para dicha empresa se muestran en el cuadro 20 “Indicadores Financieros de Comparación”.

³⁹ ANAYA ORTÍZ Héctor. Análisis Financiero Aplicado. “Con Ajustes por Inflación”. Bogotá Colombia. 1998. p145.

⁴⁰ Ibid. P. 144 y 145.

Cuadro 19. Razones e indicadores financieros proyectados

RAZONES FINANCIERAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
De Rentabilidad					
Margen de utilidad bruta (vta- ctvt)/vta	69,33%	69,86%	70,61%	70,64%	69,27%
Margen de utilidad operacional (UAll/vta)	25,40%	27,27%	29,53%	30,40%	28,62%
Margén de utilidad neta (un/vta)	15,17%	16,50%	18,03%	18,68%	17,67%
Rendimiento del patrimonio (un/pat)	78,28%	48,71%	37,34%	29,62%	22,54%
Rentabilidad del activo total (un/at)	41,04%	32,89%	28,26%	24,05%	19,35%
De Liquidez					
Capital de trabajo (ac-pc)	\$ 104.487.470	\$ 214.731.003	\$ 349.134.191	\$ 500.340.723	\$ 648.925.484
Razón corriente (ac/pc)	2,01	3,01	4,07	5,30	7,05
Prueba ácida(ac-inv)/pc	1,87	2,86	3,91	5,13	6,85
De Endeudamiento					
Nivel de endeudamiento (pt/at)	48%	32%	24%	19%	14%
Cobertura de intereses (u.o./Intereses)	27,54	41,25	66,66	112,02	219,13
De actividad					
Rotación activos totales(vta/at)	2,70	1,99	1,57	1,29	1,10
Rotación de activos fijos (vta/af)	63,23	92,42	149,89	295,94	1657,37
Rotación de inventarios (cv/inv. Prom) veces	12,00	12,53	12,48	12,46	12,47
Días de inventario (365/rotac. De inven.)	30,42	29,13	29,24	29,28	29,28
Rotación cuentas por cobrar veces	12,00	12,66	12,68	12,51	12,00
Periodo promedio de cobro (365/rotac. Cxc)	30,42	28,84	28,80	29,18	30,42
Análisis dupont (un/at x vta/at)	111%	66%	44%	31%	21%
Ebitda (Uo+Depre+Amort)	\$ 151.241.705	\$ 180.796.411	\$ 218.681.140	\$ 244.700.849	\$ 239.389.729
Margen Ebitda (Ebitda/Vtas)	26%	28%	30%	31%	29%
EVA (UODI- costo uso de activos)	\$ 59.067.249,37	\$ 57.516.800,68	\$ 56.316.946,56	\$ 45.298.173,02	\$ 16.800.443,97

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en el estudio técnico y análisis financiero

Cuadro 20. Razones e indicadores financieros de comparación

RAZONES FINANCIERAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
De Rentabilidad					
Margen de utilidad bruta (vta- ctvt)/vta	31,36%	32,70%	34,02%	35,32%	36,59%
Margen de utilidad operacional (UAll/vta)	5,48%	8,45%	11,23%	13,84%	16,31%
Margén de utilidad neta (un/vta)	3,27%	5,15%	6,90%	8,55%	10,10%
Rendimiento del patrimonio (un/pat)	84,35%	80,90%	67,26%	55,89%	47,54%
Rentabilidad del activo total (un/at)	59,05%	42,49%	42,12%	38,85%	35,38%
De Liquidez					
Capital de trabajo (ac-pc)	\$ 12.000.000	\$ 25.954.564	\$ 50.169.863	\$ 86.288.646	\$ 136.259.362
Razón corriente (ac/pc)	2,24	2,83	3,39	3,96	4,62
Prueba ácida(ac-inv)/pc	1,01	1,80	2,53	3,22	4,62
De Endeudamiento					
Nivel de endeudamiento (pt/at)	30%	47%	37%	30%	26%
Cobertura de intereses (u.o./Intereses)	25,86	55,94	111,17	230,70	610,09
De actividad					
Rotación activos totales(vta/at)	18,08	8,26	6,11	4,55	3,50
Rotación de activos fijos (vta/af)	38,50	52,93	76,64	121,20	230,31
Rotación de inventarios (cv/inv. Prom) veces	10,91	11,43	11,43	11,43	12,00
Días de inventario (365/rotac. De inven.)	33,46	31,94	31,94	31,94	30,42
Rotación cuentas por cobrar	12,00	12,69	12,69	12,69	13,46
Periodo promedio de cobro (365/rotac. Cxc)	30,42	28,76	28,76	28,76	27,11
Análisis dupont (un/at x vta/at)	59%	42%	42%	39%	35%
Ebitda (Uo+Depre+Amort)	\$ 24.366.948	\$ 40.743.167	\$ 59.768.982	\$ 81.937.459	\$ 107.712.962
Margen Ebitda (Ebitda/vtas)	6%	9%	12%	14%	17%

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por Artesanías de Colombia.

11.3.1 Indicadores de liquidez. La razón corriente mide las posibilidades de la empresa para afrontar sus compromisos en el corto plazo. Como se observa en el cuadro 35, para el año 1 la empresa tendría una razón corriente de 2,01, lo que quiere decir que por cada peso (\$1) que la empresa debe en el corto plazo, cuenta con \$2,01 para respaldar esta obligación. Esta misma razón se incrementa en los siguientes años producto de la concentración de efectivo generado por la operación del negocio; con valores de 4,07 para el año 3 y 7,05 para el año 5, lo que en principio sería un factor favorable por su liquidez. Lo anterior cobra mayor relevancia si se compara con los resultados de la comercializadora “Bambú Colombia C.l” en donde su mejor resultado frente a este indicador se obtiene en el año 5 y equivalente a 4,62. Ahora, si se amplía el análisis para determinar la calidad de los activos corrientes, esta capacidad de liquidez puede representar una desventaja toda vez que puede haber una concentración de recursos ociosos en efectivo que si fueran invertidos en alguna parte podrían generar mejores beneficios para la empresa. Este aspecto se analizará más adelante.

El indicador capital de trabajo confirma en pesos los resultados obtenidos en la razón corriente, y en el caso particular de la futura comercializadora destaca que hay suficiente capacidad para pagar las exigencias de corto plazo y quedaría una cantidad significativa de recursos; \$104'487.470 en el año 1, \$349'134.191 en el año 3 y \$648'925.484). La situación se hace más notoria al momento de hacer la comparación con los resultados de la comercializadora “Bambú Colombia C.l” en donde el mejor indicador de capital de trabajo se presenta en el año 5 equivalente a \$136'259.362.

Finalmente, la prueba ácida no muestra diferencias sustanciales frente a los anteriores indicadores de liquidez debido a la baja porción que representan los inventarios en el presente proyecto.

En conclusión, en cuanto a liquidez la empresa posee los recursos necesarios para cancelar sus obligaciones de corto plazo, aún sin necesidad de vender sus activos. Estos resultados además son ampliamente mayores frente a los obtenidos por la empresa utilizada para la comparación. Sin embargo esa amplia capacidad de liquidez pone en evidencia una gran cantidad de recursos en efectivo ociosos que mediante un estudio más profundo pueden ubicarse en opciones de inversión que generen más rendimiento para los socios de la empresa

11.3.2 Indicadores de endeudamiento. El nivel de endeudamiento establece el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa. Los resultados obtenidos por la futura comercializadora muestran una situación en la que año tras año disminuye la participación de terceros en la empresa; 48% en el año 1, 24% en el año 2 y 14% en el año 5, situación que se debe principalmente a la disminución por el pago de la deuda con el banco. Comparando estos resultados con los obtenidos por la empresa “Bambú Colombia C.l” se tiene una situación muy similar en donde en el año 1 la participación de los acreedores era del 30% y en el último año disminuyó al 26%. Esto representa una situación favorable para la futura comercializadora desde el punto de vista en que los socios son dueños de la mayoría de la empresa y que se posee la capacidad de obtener fácilmente créditos para financiar cualquier clase de proyecto.

La cobertura de intereses, que establece la relación entre las utilidades operacionales de la empresa y sus gastos financieros, muestra que la empresa dispone de una capacidad alta en cuanto a utilidades para pagar los compromisos financieros actuales, así lo indican los resultados obtenidos; 27,54 veces en el año 1, 66,66 veces en el año 2 y 219,13 veces en el año 3.

En conclusión la empresa posee un nivel de endeudamiento bajo que disminuye notablemente durante los siguientes años producto de la cancelación de la deuda con el banco. Inicialmente representa una situación favorable pues muestra que los socios son dueños de la mayoría de la empresa y como el nivel de endeudamiento es bajo se puede adquirir crédito fácilmente para financiar proyectos de ampliación en el momento en que la comercializadora lo requiera, sin embargo una situación desfavorable puede ser el hecho de que en algún momento la financiación provenga de los socios, lo que resultaría más oneroso desde el punto de vista del costo de capital, aunque de acuerdo a los resultados obtenidos por la competencia, esta estructura de financiación parece normal dentro de este tipo de empresas.

11.3.3 Indicadores de rentabilidad. Estos indicadores sirven para medir y comparar la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

El margen de utilidad bruta generado por este negocio es bastante significativo, pues hay que recordar que como comercializadora, el costo de venta está representado en su totalidad por el costo de la mercancía vendida y el inventario, y ese costo debido a la naturaleza del producto se logra conseguir a precios relativamente bajos comparados con su precio de venta. Este indicador empieza mostrando que en el año 1 cada peso vendido generó 69,3 centavos de utilidad, en el año 3 se incremento a 70,61 centavos de utilidad y para el año 5 disminuyó a 69,27 producto de la disminución en la tasa representativa del mercado proyectada para ese año. Estos rendimientos son bastantes altos comparándolos con los de la comercializadora “Bambú Colombia C.I”, en donde el margen de utilidad más alto se consiguió en el año 5 y fue equivalente a 36,59 centavos de utilidad.

El margen de utilidad operacional por su parte muestra una situación similar en crecimiento, pues en el año 1 se generó 25,4 centavos de utilidad operacional por cada peso vendido, en el año 4 se alcanza el rendimiento máximo generando 30,40 pesos de utilidad operacional por cada peso vendido y el año 5 termina disminuyendo a 28,62 pesos. Aún así, estos niveles son notablemente más altos frente a la compañía en comparación, en donde el rendimiento máximo obtenido fue de 16,31 pesos de utilidad por cada peso vendido. Aunque se muestra una situación favorable desde el punto de la cantidad de utilidad, si se analiza la disminución entre los márgenes de utilidad bruta y operativa, se nota que la futura comercializadora maneja costos de operación (gastos de administración y ventas) notablemente más altos que la compañía de comparación, siendo este un elemento que debe ser considerado de manera más profunda.

Por su parte la rentabilidad del activo total muestra inicialmente una situación favorable porque los niveles alcanzados son superiores al costo de la deuda (12,46%), es así que en el año 1 la rentabilidad del activo total generada fue de 41,04%, para el año 3 fue de 28,26% y para el año 5 fue de 19,35%, sin embargo si se comparan los resultados obtenidos con los de la empresa “Bambú Colombia C.l” se nota claramente que los niveles de rentabilidad sobre los activos totales de la futura comercializadora (aunque mantienen comportamiento decreciente) son mucho menores, pero haciendo un análisis conjunto con los márgenes de utilidad se puede llegar a la conclusión de que la diferencia se centra no en el volumen de las utilidades, sino en el valor de los activos, en donde los activos de la compañía en mención son mucho más bajos que los de la comercializadora en proyección.

Finalmente, el rendimiento del patrimonio que es la tasa de interés que ganan los propietarios de la empresa muestra un aspecto favorable desde el punto de vista que es más alta que la tasa de rentabilidad generada por los activos y la tasa del

costo de la deuda, cumpliendo lo ideal para este indicador, pues son los socios quienes corren mayor riesgo en el negocio. Los valores obtenidos muestran que los socios de la empresa obtuvieron un rendimiento sobre su inversión equivalente al 78,28% en el año 1, 37,34% en el año 2 y 19,35% en el año 3. El comportamiento decreciente se debe en principio al aumento considerable en el valor del patrimonio producto de las utilidades acumuladas de periodos anteriores. Los resultados que en este indicador obtuvo la empresa “Bambú Colombia C.l” resultan ser mucho mayores que los de la futura comercializadora, 84,35% en el año 1, 67,26% en el año 2 y 47,54% en el año 5. Sin embargo hay que aclarar que ese comportamiento no se debe principalmente a unas mayores utilidades en comparación con las de la futura comercializadora, sino a unos niveles más bajos del rubro del patrimonio.

Frente a la rentabilidad, se puede concluir entonces que el proyecto resulta ser atractivo y rentable para los inversionistas, toda vez que los indicadores muestran buenos márgenes de utilidad, incluso mayores que los de la empresa en comparación, además, el rendimiento generado por los activos es mayor que el costo de la deuda haciéndolo interesante para los socios, pues los activos alcanzan a pagar el costo de la deuda y queda un remanente para el socio, apenas justo para el riesgo que corre su dinero. Sin embargo, hay que proyectar la posibilidad de mejorar dichos indicadores, revisando los gastos operacionales (administración y ventas) que son superiores a los de la empresa “Bambú Colombia C.l” y como se dijo en capítulos anteriores estudiar la forma de invertir una cantidad considerable de recursos en efectivo que aparecen ociosos en el balance general.

11.3.4 Indicadores de actividad. También llamados indicadores de rotación, tratan de medir la eficacia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ello.

Según los resultados mostrados en el cuadro 19, “Razones e Indicadores Financieros Proyectados” para la futura comercializadora, la **rotación de cuentas por cobrar** en días arrojó los siguientes resultados; 30,42 días en el año 1, 28,80 días en el año 2 y 30,42 días en el año 3. Lo anterior significa que esos son los días que tarda la cartera para convertirse en efectivo. Esto muestra un periodo promedio de cobro adecuado de acuerdo a las políticas de cartera de la empresa, en donde el plazo estipulado para los clientes es de 30 días, y los resultados anteriores son muy cercanos a ese nivel, además, comparando esos resultados con los de la empresa “Bambú Colombia C.l” (30,42 días en el año 1, 28,76 en el año 3 y 27,11 en el año 5), se notan comportamientos similares, lo que indica que además de seguir una política de plazo similar a la de la futura comercializadora, se muestra un adecuado manejo del crédito y la cobranza, aunque hay que tener en cuenta que en la venta de productos al exterior, se toman muchas medidas de precaución en los medios de pago como las cartas de crédito, que garantizan de alguna manera el pago de la cartera.

Rotación de Inventarios. Este indicador muestra una rotación equivalente a 30,42 días en el año 1, 29,24 días en el año 3 y 29,28 días en el año 4. Lo anterior evidencia que durante la vida del proyecto la comercializadora convierte sus inventarios de mercancías a efectivo o cuentas por cobrar cada 29 días en promedio, o lo que es igual, dispone de inventarios suficientes para vender durante 29 días. Se nota entonces un aspecto favorable desde el punto de vista en que concuerda mucho con la política de inventarios de la empresa equivalente a 30 días de ventas, más aún, cuando se compara con los resultados obtenidos

por la comercializadora “Bambú Colombia C.I.” igualmente equivalente a 30 días. Otros aspectos a tener en cuenta en estos resultados es el hecho de que hay un buen suministro tanto de materia prima como de producto terminado por parte de los proveedores, que puede garantizar un buen volumen de ventas sin requerir por lo tanto un alto stock de inventarios, como se mostró en el capítulo técnico de este estudio.

Rotación de activos totales. Este indicador muestra que cada peso invertido en activos totales generó ventas por \$2,70 en el año 1, \$1,57 en el año 3 y \$1,10 en el año 5, estos resultados muestran inicialmente un aspecto favorable ya que en todos los años las ventas fueron superiores a los activos totales involucrados en su generación, además resultan normales ya que las empresas comerciales no requieren una inversión elevada en activos y pueden vender grandes volúmenes, por eso su rotación tiende siempre a ser elevada, sin embargo, preocupa el hecho de que esta rotación sea menor que la obtenida por la empresa en comparación, en donde los resultados fueron muy superiores (\$25,86 en el año 1, \$111,17 en el año 3 y \$610,09 en el año 5), sin embargo según lo estudiado en sus estados financieros esta situación se debe principalmente a un valor de activo mucho menor que el de la futura comercializadora.

Sistema Dupont. Este sistema correlaciona los indicadores de actividad con los indicadores de rendimiento, para tratar de establecer si el rendimiento de la inversión proviene principalmente de la eficacia en el uso de los recursos para producir ventas o del margen neto de utilidad que tales ventas generan.

Si se analizan entonces los resultados que obtuvo la futura comercializadora en los dos indicadores en mención (margen de utilidad neta vs. rotación de activos totales), se demuestra entonces que la empresa no gana porque venda mucho sino porque las ventas dejan un apreciable margen de utilidad. Si se descomponen los anteriores indicadores, se nota claramente que los egresos que afectan más significativamente la utilidad corresponden a los gastos de operación (administración y ventas), mientras que la parte de la inversión se concentra básicamente en el activo corriente, razón por la cual si se quiere generar una mejor utilidad lo que habría que hacer es aumentar el nivel de ventas, tratar de disminuir los gastos operacionales y a su vez estudiar la posibilidad de disminuir la inversión en activos corrientes, sobre todo en el efectivo, lo que mejoraría la rotación de activos.

En conclusión, la empresa muestra buenas políticas de rotación en cuanto a las cuentas por cobrar y los inventarios, pues su indicador se asemeja mucho a las políticas preestablecidas, mostrando cierta eficacia por parte de la administración. Se demuestra igual que las ventas son mucho mayores que los activos adquiridos para producirlas, lo que arroja rotación altas, sin embargo se pueden mejorar toda vez que se sea capaz de disminuir los gastos de ventas y disminuir en gran parte la inversión en activos corrientes, sobre todo los recursos que están en el efectivo. Finalmente, se demostró que la empresa genera utilidad por el margen que le dejan las ventas y no por el volumen de éstas.

11.3.5 Margen EBITDA. El término EBITDA corresponde a las iniciales en inglés de *Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization* que en español traduce Utilidad Antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones. Lo anterior significa que el EBITDA es la utilidad operativa que se calcula antes de descontar las depreciaciones y amortizaciones y por lo tanto, se

puede hacer explícito en el estado de resultados sumándole a la utilidad operativa las depreciaciones y amortizaciones del período. Al margen EBITDA también se le conoce con el nombre de margen de caja. La importancia de este concepto ha crecido en la medida que también lo ha hecho el interés de los gerentes y empresarios por el tema del valor agregado.⁴¹

La importancia del margen EBITDA radica en determinar si las utilidades han aumentado en mayor proporción que las ventas, teniendo en cuenta el valor de las depreciaciones y amortizaciones que en muchos proyectos representan una cantidad significativa que afecta los resultados. En caso de que el margen EBITDA disminuya de un período a otro indica que la empresa está recibiendo menos dinero por cada peso vendido, en otras palabras la empresa estaría destruyendo valor.

Si se observa el margen de EBITDA generado por la futura C.I. mostrado en el cuadro 19, “Razones e Indicadores Financieros Proyectados” se nota un comportamiento creciente de este margen durante los primeros cuatro (4) años, en donde el primer año se obtiene un Ebitda equivalente a 26%, es decir que por cada peso de ingreso, la empresa genera 26 centavos que se convierten en caja para atender pago de impuestos, apoyar las inversiones, cubrir el servicio a la deuda y repartir utilidades como tal. Para los siguientes años los resultados son del 28% en el año 2, 30% en el año 3 y 31% en el año 4. Finalmente, en el año 5 se presenta una disminución en este margen, pero anteriormente se ha explicado que esta disminución se debe al comportamiento decreciente que se presupone en la TRM para ese año. Estos resultados indican un factor positivo desde el punto de vista en que por cada peso vendido se está recibiendo más dinero de un año a

⁴¹ GARCÍA S. Op. cit. Valoración de Empresas, Gerencia del Valor y EVA. Digital Express Ltda. Medellín Colombia. 2.003. p. 181,182.

otro, es decir que la empresa no destruye valor. Además, la utilidad operativa crece en mayor valor que las ventas (véase el Cuadro 16 “Análisis horizontal del Estado de Resultados”) indicando esto un buen desempeño desde el punto de vista operativo o lo que es lo mismo, un buen apalancamiento operativo. Estas conclusiones cobran más importancia cuando se comparan los resultados con los de la comercializadora internacional “Bambú Colombia C.I., en donde los resultados fueron mucho menores.

11.3.6 E.V.A. (Valor Económico Agregado). El valor económico Agregado E.V.A. por sus signas en ingles Economic Value Added, es el remanente que se genera cuando la empresa obtiene una rentabilidad sobre sus activos mayor que el costo de capital.

Para el desarrollo de este análisis se aplicó la metodología propuesta por Oscar León García en el texto Administración Financiera, en donde fue necesario calcular inicialmente el costo de capital, compuesto por los intereses pagados por la deuda al banco y la tasa de retorno mínima (TMRR) esperada por los socios en el proyecto, la cual se muestra en el cuadro 21 “Cálculo del EVA”.

Cuadro 21. Cálculo del E.V.A.

COSTO DE CAPITAL		
Costo de la deuda	12,46%	E.M
Tasa Mínima Requerida de Retorno (socios)	18%	E.M
Total Costo de Capital	30,46%	E.M.

COSTO DE CAPITAL PONDERADO y EVA AÑO 1				
FUENTE	MONTO	PARTICIPACIÓN	COSTO ANUAL EFECTIVO	PONDERACIÓN
PASIVOS	\$ 103.234.567	47,57%	12,46%	5,93%
PATRIMONIO	\$ 113.769.070	52,43%	18%	9,44%
TOTAL ACTIVOS	\$ 217.003.637	100,00%	30,46%	15,36%
TOTAL COSTO DE CAPITAL PONDERADO			15,36%	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 149.046.305			
Menos: IMPUESTOS (38%)	\$ 56.637.596			
UODI	\$ 92.408.709			
EVA (UODI- costo uso de activos)	\$ 59.067.249,37			

COSTO DE CAPITAL PONDERADO y EVA AÑO 2				
FUENTE	MONTO	PARTICIPACIÓN	COSTO ANUAL EFECTIVO	PONDERACIÓN
PASIVOS	\$ 106.651.120	32,47%	12,46%	4,05%
PATRIMONIO	\$ 221.817.203	67,53%	18%	12,16%
TOTAL ACTIVOS	\$ 328.468.323	100,00%	30,46%	16,20%
TOTAL COSTO DE CAPITAL PONDERADO			16,20%	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 178.601.011			
Menos: IMPUESTOS (38%)	\$ 67.868.384			
UODI	\$ 110.732.627			
EVA (UODI- costo uso de activos)	\$ 57.516.800,68			

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en el estudio técnico y el análisis financiero

Cuadro 21. Cálculo del E.V.A.(continuación)

COSTO DE CAPITAL PONDERADO y EVA AÑO 3				
FUENTE	MONTO	PARTICIPACIÓN	COSTO ANUAL EFECTIVO	PONDERACIÓN
PASIVOS	\$ 113.801.874	24,33%	12,46%	3,03%
PATRIMONIO	\$ 354.024.991	75,67%	18%	13,62%
TOTAL ACTIVOS	\$ 467.826.865	100,00%	30,46%	16,65%
TOTAL COSTO DE CAPITAL PONDERADO			16,65%	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 216.485.740			
Menos: IMPUESTOS (38%)	\$ 82.264.581			
UODI	\$ 134.221.158			
EVA (UODI- costo uso de activos)	\$ 56.316.946,56			

COSTO DE CAPITAL PONDERADO y EVA AÑO 4				
FUENTE	MONTO	PARTICIPACIÓN	COSTO ANUAL EFECTIVO	PONDERACIÓN
PASIVOS	\$ 116.442.241	18,80%	12,46%	2,34%
PATRIMONIO	\$ 503.036.123	81,20%	18%	14,62%
TOTAL ACTIVOS	\$ 619.478.364	100,00%	30,46%	16,96%
TOTAL COSTO DE CAPITAL PONDERADO			16,96%	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 242.505.449			
Menos: IMPUESTOS (38%)	\$ 92.152.071			
UODI	\$ 150.353.378			
EVA (UODI- costo uso de activos)	\$ 45.298.173,02			

COSTO DE CAPITAL PONDERADO y EVA AÑO 5				
FUENTE	MONTO	PARTICIPACIÓN	COSTO ANUAL EFECTIVO	PONDERACIÓN
PASIVOS	\$ 107.250.827	14,17%	12,46%	1,77%
PATRIMONIO	\$ 649.425.484	85,83%	18%	15,45%
TOTAL ACTIVOS	\$ 756.676.311	100,00%	30,46%	17,21%
TOTAL COSTO DE CAPITAL PONDERADO			17,21%	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 237.194.329			
Menos: IMPUESTOS (38%)	\$ 90.133.845			
UODI	\$ 147.060.484			
EVA (UODI- costo uso de activos)	\$ 16.800.443,97			

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en el estudio técnico y el análisis financiero

Los resultados muestran entonces un valor económico agregado equivalente a \$59 millones en el año 1, 56 millones en el año 3 y 16 millones en el año 4. Inicialmente el hecho de poseer un valor positivo demuestra entonces que la empresa genera un valor agregado para los propietario y por lo tanto no destruye valor inicialmente, consiguiendo parte del objetivo básico financiero para los inversionistas “maximizar el valor de la empresa”, sin embargo preocupa el hecho de que el E.V.A presente un valor decreciente durante la vida del proyecto, lo que sugiere cierto grado de ineficiencia por parte de la administración. Analizando entonces la composición del E.V.A se nota que el valor decreciente en los primeros cuatro años se origina por culpa de un mayor valor en los activos, generado por la acumulación de efectivo, que a su vez ocasiona un mayor costo de capital, pues recordemos que este se aplica de manera ponderada sobre la participación de las inversiones y su financiación, además al disminuir la participación de los acreedores, el costo de capital aumenta debido a que la fuente proveniente de los socios espera mayores rendimientos que los acreedores (18% vs. 16% E.A. respectivamente), demostrando esto que hay recursos ociosos y que si se quiere mejorar el E.V.A deberá de ponerse a rentar estos recursos en opciones que generen un rendimiento mayor que el costo de capital. Sin embargo la mayor disminución se presenta en el año 5 pero se debe también a un factor incontrolable como lo es la disminución en la T.R.M.

11.3.7 Análisis del punto de equilibrio. El punto de equilibrio es el nivel de operaciones en el cual los ingresos y los costos esperados de una empresa son exactamente iguales. En equilibrio, una empresa no obtendrá un ingreso de operación ni incurrirá en una pérdida de operación. El punto de equilibrio es útil en la planeación de empresas, en especial cuando las operaciones se expanden o decrecen.⁴²

⁴² WARREN Carl, REEVE James, FESS Philip. Contabilidad Administrativa. International Thomson Editores. Distrito Federal, México. 2.000. p.723.

Para establecer el punto de equilibrio fue necesario clasificar en variables o fijos los costos y gastos mostrados en el estado de resultados, y dividir los primeros entre las unidades vendidas para establecer los costos o gastos variables unitarios. Posteriormente se halló el margen de contribución y luego se estableció el cociente entre los costos fijos y el mencionado margen, lo que dio como resultado el punto de equilibrio en unidades para la futura comercializadora, donde los ingresos son iguales a todos los costos y gastos de operación, es decir no hay utilidades (véase el Cuadro 22 “Punto de equilibrio”).

Cuadro 22. Punto de equilibrio.

	AÑO1	AÑO 2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Ventas en unidades	225	236	248	260	273
COSTOS VARIABLES UNITARIOS					
Costo mercancía	\$ 800.000	\$ 835.573	\$ 868.674	\$ 899.177	\$ 931.049
Gastos de exportación	\$ 434.491	\$ 459.010	\$ 483.979	\$ 502.238	\$ 510.562
Salarios Comisión	\$ 156.492	\$ 166.326	\$ 177.312	\$ 183.751	\$ 181.803
Total costo variable unitario	\$ 1.390.983	\$ 1.460.909	\$ 1.529.965	\$ 1.585.165	\$ 1.623.415
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN					
Precio de venta	\$ 2.608.200	\$ 2.772.099	\$ 2.955.200	\$ 3.062.519	\$ 3.030.055
menos: Costos variables unitarios	\$ 1.390.983	\$ 1.460.909	\$ 1.529.965	\$ 1.585.165	\$ 1.623.415
Margen de contribución	\$ 1.217.217	\$ 1.311.190	\$ 1.425.235	\$ 1.477.354	\$ 1.406.640
COSTOS FIJOS					
Salarios + prestaciones	\$ 94.832.134	\$ 99.734.956	\$ 104.292.843	\$ 108.339.405	\$ 112.369.631
Honorarios	\$ 9.600.000	\$ 10.096.320	\$ 10.557.722	\$ 10.967.361	\$ 11.375.347
Arrendamiento local	\$ 2.400.000	\$ 2.524.080	\$ 2.639.430	\$ 2.741.840	\$ 2.843.837
Arrendamiento bodega	\$ 4.800.000	\$ 5.048.160	\$ 5.278.861	\$ 5.483.681	\$ 5.687.674
Servicios públicos	\$ 1.800.000	\$ 1.893.060	\$ 1.979.573	\$ 2.056.380	\$ 2.132.878
Acceso Internet banda ancha	\$ 960.000	\$ 1.009.632	\$ 1.055.772	\$ 1.096.736	\$ 1.137.535
Suministros de oficina	\$ 360.000	\$ 378.612	\$ 395.915	\$ 411.276	\$ 426.576
Implementos de aseo	\$ 300.000	\$ 315.510	\$ 329.929	\$ 342.730	\$ 355.480
Dominio y hospedaje Virtual	\$ 120.000	\$ 126.204	\$ 131.972	\$ 137.092	\$ 142.192
Gastos de desplazamiento	\$ 3.000.000	\$ 3.155.100	\$ 3.299.288	\$ 3.427.300	\$ 3.554.796
Envíos y correspondencia	\$ 360.000	\$ 378.612	\$ 395.915	\$ 411.276	\$ 426.576
Depreciación	\$ 975.400	\$ 975.400	\$ 975.400	\$ 975.400	\$ 975.400
Amortización Diferidos	\$ 1.220.000	\$ 1.220.000	\$ 1.220.000	\$ 1.220.000	\$ 1.220.000
Gastos asamblea de socios	\$ 500.000	\$ 525.850	\$ 549.881	\$ 571.217	\$ 592.466
Gastos junta directiva	\$ 3.600.000	\$ 3.786.120	\$ 3.959.146	\$ 4.112.761	\$ 4.265.755
Gastos financieros	\$ 5.412.285	\$ 4.329.828	\$ 3.247.371	\$ 2.164.914	\$ 1.082.457
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 130.239.819	\$ 135.497.444	\$ 140.309.017	\$ 144.459.370	\$ 148.588.598
Pto equilibrio en unidades (Margen contribución/ctos fijos)	107,00	103,34	98,45	97,78	105,63
Estado de ingresos					
Ventas	\$ 279.072.243,95	\$ 286.466.782,62	\$ 290.928.261,82	\$ 299.460.821,94	\$ 320.075.900,89
Menos: Costos Variables	\$ 148.832.424,53	\$ 150.969.338,90	\$ 150.619.244,87	\$ 155.001.451,69	\$ 171.487.302,78
Margen de Contribución	\$ 130.239.819,42	\$ 135.497.443,73	\$ 140.309.016,95	\$ 144.459.370,26	\$ 148.588.598,12
Menos: Costos fijos	\$ 130.239.819	\$ 135.497.444	\$ 140.309.017	\$ 144.459.370	\$ 148.588.598
Ingreso de operación	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en el estudio técnico y el análisis financiero

Los resultados en este indicador muestran que para operar en condiciones de equilibrio la empresa requiere vender como mínimo 107 juegos de sala en el año 1, 103 en el año 2, 98 en los años 3 y 4 y 105 en el año 6. Basándose en el estudio de mercado desarrollado en los capítulos anteriores, se puede afirmar que estos volúmenes de venta no son difíciles de obtener en condiciones normales, pues representan una porción muy pequeña del volumen de importaciones estadounidenses de ese tipo de productos y de la demanda esperada en los mercados destino.

Más importante aún que el punto en equilibrio es determinar la incidencia que tiene el cambio en cualquiera de las variables que intervienen en su cálculo; los costos o gastos variables unitarios, los costos o gastos fijos y el precio de venta, lo que haría aumentar o disminuir el punto de equilibrio en cualquier momento

Para determinar como positivo o negativo un resultado, partiremos de la demanda estimada porque es una cifra que resulta de un estudio de investigación bastante serio, es decir todo volumen de ventas que esté por encima del nivel de ventas presupuestado se catalogará como negativo para el desarrollo de la comercializadora, mientras que aquellos resultados que estén por debajo del nivel de ventas proyectado para cada año sería un elemento positivo.

Se hará un análisis entonces aumentando inicialmente en 10% cada una de estas variables individualmente. Los resultados que se obtienen son los siguientes:

Costos fijos: Si los costos fijos aumentan 10% por encima de lo presupuestado para cada año, el nivel de unidades a vender para alcanzar el punto de equilibrio es de 120 juegos de sala en el año 1, 110 en el año 2 y 120 en el año 3, siendo aún una cifra de ventas alcanzable.

Costos Variables Unitarios: Si los costos variables aumentaran 10% por encima de lo presupuestado para cada año, para alcanzar el punto de equilibrio debería venderse como mínimo 117 juegos de sala en el año 1, 108 en el año 3 y 116 en el año 5, cifras que están muy por debajo de lo presupuestado.

Costos fijos+Costos variables: Si todos los costos o gastos de operación aumentarán 10%, entonces para mantener el punto de equilibrio la comercializadora debería vender como mínimo: 133 juegos de sala en el año 1, 121 en el año 2 y 131 en el año 3, lo que muestra una cifra muy por debajo de las ventas proyectadas y que no generaría mayor problema para alcanzarlas.

Precio de venta. Finalmente, el análisis de un aumento equivalente al 10% en el precio de venta supondría una disminución en el número de unidades a vender para alcanzar en punto de equilibrio equivalentes a: 88 juegos de sala en el año 1, 82 en el año 2 y 87 en el año 3.

Los anteriores resultados indican una solidez en cuanto al número de unidades a vender para alcanzar el punto de equilibrio, pues se muestra que frente a los cambios generados en los costos y gastos fijos y variables, el nivel de ventas no representa una cifra exagerada o imposible de cumplir, por el contrario representan valores muy inferiores a las proyecciones de ventas, y es que la fortaleza de la empresa se encuentra en que para el cálculo de la demanda se partió de una cifra muy pequeña del volumen que el mercado realmente está requiriendo tal y como se evidencia en el capítulo del estudio de mercado.

11.4 FACTIBILIDAD ECONÓMICA DEL PROYECTO.

El estudio de la evaluación económica es la parte final de toda la secuencia de análisis de la factibilidad de un proyecto. Si no han existido contratiempos, se sabrá hasta este punto que existe un mercado potencial atractivo, se habrán determinado un lugar óptimo para la localización del proyecto y el tamaño más adecuado para éste último, de acuerdo con las restricciones del medio; se conocerá el proceso de producción o comercialización, así como todos los costos en que se incurrirá en la etapa productiva, además de que se habrá calculado la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto. Sin embargo, a pesar de conocer incluso las utilidades probables del proyecto durante los primeros cinco años de operación, aún no se habrá demostrado que la inversión propuesta será económicamente rentable.⁴³

Para determinar la factibilidad económica del proyecto, se utilizarán básicamente dos metodologías, la del valor presente neto (VPN) y la de la tasa interna del proyecto (TIR), cada una de las cuales se aplicará a los flujos de caja del proyecto.

11.4.1 Valor Presente Neto (VPN). Se define como el valor que resulta de restar al valor presente de los futuros flujos de caja de un proyecto, el valor de la inversión inicial. Estos futuros flujos de caja se deben descontar a una tasa equivalente al costo de capital de la empresa, o sea, el costo que a la empresa le implica poseer activos y se calcula como el costo de las diferentes fuentes que ésta utiliza para financiar sus activos.⁴⁴

⁴³ BACA URBINA Gabriel. Evaluación de Proyectos. Mc. Graw Hill. Distrito Federal México. 1999. p.180.

⁴⁴ GARCÍA S. Op. Cit. p.37, 559.

Para calcular el valor presente neto de la futura comercializadora, expuesta en el cuadro 23 “Tasa Interna De Retorno Y Valor Presente Neto”, se tuvo en cuenta la metodología propuesta por el autor Oscar León García en su texto Administración Financiera “Fundamentos y Aplicaciones”, en donde se tomó como tasa de descuento la suma entre la tasa mínima de retorno esperada por los socios de la empresa equivalente al 18% efectivo anual y la cual resulta de sumar la inflación esperada con un valor porcentual como premio al riesgo, con el costo del préstamo realizado para las inversiones iniciales equivalente al 12,46% efectivo anual, dando como resultado una tasa de descuento ponderada de acuerdo a la estructura de inversión financiación para el año 1 equivalente al 15,36% efectivo anual.

Con la aplicación de la anterior metodología el resultado del valor presente neto fue equivalente a \$344'987.852, lo que significa que el solo hecho de generar una cifra positiva, es porque el proyecto genera una rentabilidad superior a la mínima esperada, es decir mayor a su capital, ahora, la magnitud de este valor es bastante considerable de acuerdo a la inversión inicial que se hace equivalente a \$68'152.358. Además, este resultado indica cuál es el valor actual de todos los futuros flujos de caja que generaría el proyecto. Pero para poder medir que tan rentable es este resultado es necesario entonces complementar este análisis con la tasa interna de retorno (TIR) que genera el proyecto y que está expuesta en el mismo cuadro (véase el Cuadro 23).

Cuadro 23. Tasa interna de retorno y valor presente neto

COSTO DE CAPITAL		
Costo de la deuda	12,46%	E.M
Tasa Mínima Requerida de Retorno (socios)*	18%	E.M
Total Costo de Capital	30,46%	E.M.

*La tasa mínima requerida de retorno para los socios equivalente a 18% que corresponde a la suma del valor de la inflación con un valor porcentual adicional como premio al riesgo del proyecto

COSTO DE CAPITAL PONDERADO y EVA AÑO 1				
FUENTE	MONTO	PARTICIPACIÓN	COSTO ANUAL EFECTIVO	PONDERACIÓN
PASIVOS	\$ 103.234.567	47,57%	12,46%	5,93%
PATRIMONIO	\$ 113.769.070	52,43%	18%	9,44%
TOTAL ACTIVOS	\$ 217.003.637	100,00%	30,46%	15,36%
TOTAL COSTO DE CAPITAL PONDERADO			15,36%	

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en el estudio técnico y el análisis financiero

Cuadro 23. Tasa interna de retorno y valor presente neto (continuación)

Inversiones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Fija	\$ 5.377.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Capital de Trabajo	\$ 56.676.258	\$ 0	\$ 4.183.580	\$ 4.003.890	\$ 3.468.176	\$ 2.142.457
Inversión Diferida	\$ 6.100.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total inversión	\$ 68.153.258	\$ 0	\$ 4.183.580	\$ 4.003.890	\$ 3.468.176	\$ 2.142.457
Costos y gastos						
Salarios+prestaciones	\$ 0	\$ 89.053.319	\$ 99.436.191	\$ 104.015.098	\$ 108.092.819	\$ 112.124.040
Honorarios	\$ 0	\$ 9.600.000	\$ 10.096.320	\$ 10.557.722	\$ 10.967.361	\$ 11.375.347
Arrendamiento local	\$ 0	\$ 2.400.000	\$ 2.524.080	\$ 2.639.430	\$ 2.741.840	\$ 2.843.837
Arrendamiento bodega	\$ 0	\$ 4.800.000	\$ 5.048.160	\$ 5.278.861	\$ 5.483.681	\$ 5.687.674
Servicios públicos	\$ 0	\$ 1.800.000	\$ 1.893.060	\$ 1.979.573	\$ 2.056.380	\$ 2.132.878
Acceso a internet	\$ 0	\$ 960.000	\$ 1.009.632	\$ 1.055.772	\$ 1.096.736	\$ 1.137.535
suministros de oficina	\$ 0	\$ 360.000	\$ 378.612	\$ 395.915	\$ 411.276	\$ 426.576
Implementos de aseo	\$ 0	\$ 300.000	\$ 315.510	\$ 329.929	\$ 342.730	\$ 355.480
Dominio y hospedaje virtual	\$ 0	\$ 120.000	\$ 126.204	\$ 131.972	\$ 137.092	\$ 142.192
Gastos de desplazamiento	\$ 0	\$ 3.000.000	\$ 3.155.100	\$ 3.299.288	\$ 3.427.300	\$ 3.554.796
Envíos y correspondencia	\$ 0	\$ 360.000	\$ 378.612	\$ 395.915	\$ 411.276	\$ 426.576
Salarios comisión	\$ 0	\$ 35.210.700	\$ 39.294.507	\$ 43.984.455	\$ 47.860.860	\$ 49.721.184
Gastos de exportación	\$ 0	\$ 97.760.461	\$ 108.441.123	\$ 120.056.968	\$ 130.815.618	\$ 139.633.147
Gastos asamblea de socios	\$ 0	\$ 500.000	\$ 525.850	\$ 549.881	\$ 571.217	\$ 592.466
Gastos junta directiva	\$ 0	\$ 3.600.000	\$ 3.786.120	\$ 3.959.146	\$ 4.112.761	\$ 4.265.755
Compras de contado	\$ 0	\$ 97.500.000	\$ 99.457.463	\$ 108.492.676	\$ 117.881.632	\$ 128.169.751
Pago de compas a crédito	\$ 0	\$ 89.375.000	\$ 99.294.341	\$ 107.739.741	\$ 117.099.219	\$ 127.312.408
Total costos y gastos	\$ 0	\$ 436.699.480	\$ 475.160.884	\$ 514.862.340	\$ 553.509.799	\$ 589.901.640
Beneficios						
Ventas de contado	\$ 0	\$ 293.422.500	\$ 327.454.228	\$ 366.537.121	\$ 398.840.503	\$ 414.343.197
Recuperación de cartera	\$ 0	\$ 268.970.625	\$ 324.618.251	\$ 363.280.213	\$ 396.148.555	\$ 413.051.306
Total Beneficios	\$ 0	\$ 562.393.125	\$ 652.072.479	\$ 729.817.335	\$ 794.989.058	\$ 827.394.503
Flujo de caja libre						
Ingresos	\$ 0	\$ 562.393.125	\$ 652.072.479	\$ 729.817.335	\$ 794.989.058	\$ 827.394.503
Menos: Costos y gastos	\$ 0	\$ 436.699.480	\$ 475.160.884	\$ 514.862.340	\$ 553.509.799	\$ 589.901.640
Menos: Inversiones	\$ 68.153.258	\$ 0	\$ 4.183.580	\$ 4.003.890	\$ 3.468.176	\$ 2.142.457
Menos: Impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 54.580.927	\$ 66.223.049	\$ 81.030.580	\$ 91.329.403
Más depreciación	\$ 0	\$ 975.400	\$ 975.400	\$ 975.400	\$ 975.400	\$ 975.400
Más: Gastos financieros	\$ 0	\$ 5.412.285	\$ 4.329.828	\$ 3.247.371	\$ 2.164.914	\$ 1.082.457
Flujo neto del proyecto	\$ -68.153.258	\$ 132.081.330	\$ 123.452.315	\$ 148.950.826	\$ 160.120.817	\$ 146.078.860
Tasa de descuento	15,36%	*La tasa de descuento corresponde al costo de capital establecido para el proyecto.				
TIR	193%					
VPN	\$ 344.987.852,37					

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en el estudio técnico y el análisis financiero

11.4.2 Tasa Interna de Retorno (TIR). La tasa interna de retorno TIR se define como la tasa de interés que hace equivalentes los ingresos y egresos de un proyecto, entendiendo que la inversión inicial es el primer egreso que se identifica en un proyecto. Cuando se utiliza el criterio TIR para evaluar un proyecto, este es aceptable sólo si la TIR es mayor que el costo de capital.

De acuerdo al cuadro 23 “Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto”, El proyecto arrojó entonces una tasa interna de retorno equivalente al 193% muy superior al costo de capital establecido para el año 1 equivalente a 15,36 E.A, indicando esto que es un proyecto altamente rentable, la dimensión del resultado es muy normal en proyectos de exportación como el actual, y más aún en empresas tipo comercializadoras donde su actividad es exclusivamente comprar un producto terminado a precios de una moneda local débil (peso) y vender esa mercancía sin mayor transformación alguna a un precio de venta establecido en una moneda fuerte como el dólar, estos proyectos por su naturaleza pueden originar niveles de rentabilidad superiores al 100%, debido a las diferencias en la moneda, el poder adquisitivo de las economías y además el mayor riesgo que supone el traslado de la mercancía a nivel internacional comparado con un proyecto donde las ventas son exclusivamente locales.

11.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

Este análisis permite medir qué tan sensible es el proyecto a variaciones en uno o más parámetros decisivos. Esta sensibilización es aplicable a cualquier variable del proyecto, como la localización, la demanda, el precio de venta, los costos y gastos de operación, etc. Sin embargo es más útil cuando se desarrolla sobre aquellas variables que el analista determina como críticas frente a la naturaleza

del proyecto. La importancia del análisis de sensibilidad se manifiesta en el hecho de que los valores de las variables que se han utilizado para llevar a cabo la evaluación del proyecto pueden tener desviaciones con efectos de consideración en la medición de sus resultados.⁴⁵

Para este análisis, se estableció como variables críticas del proyecto; el costo de la mercancía, los gastos de operación (administración y ventas), el precio de venta y el volumen de ventas, con las cuales se construyeron tres escenarios diferentes, uno pesimista en donde las variables aumentan y/o disminuyen 10% de acuerdo a lo proyectado, uno moderado en donde las variables aumentan y/o disminuyen 5% de acuerdo a lo proyectado y otro optimista donde las variables aumentan o disminuyen 10%, estos escenarios se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 22. Escenarios para el análisis de sensibilidad.

ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO MODERADO	ESCENARIO OPTIMISTA
Costo de la mercancía aumenta 10%	Costo de la mercancía aumenta 5%	Costo de la mercancía disminuye 10%
Gastos de operación aumentan 10%	Gastos de operación aumentan 5%	Gastos de operación disminuyen 10%
Precio de venta disminuye 10%	Precio de venta disminuye 5%	Precio de venta aumenta 10%
Volumen de ventas disminuye 10%	Volumen de ventas disminuye 5%	Volumen de ventas aumenta 10%

Fuente: Elaboración a partir de conceptos y criterios propios del tesista

En los siguientes cuadros se reflejan los cambios que se producen en los estados financieros de la comercializadora si se generan los anteriores escenarios:

⁴⁵ SAPAG CHAIN Nassir. Preparación y Evaluación de Proyectos. Mc Graw Hill. Santiago de Chile. 2.000. p.379.

Tabla 23. Resultados del análisis de sensibilidad

ESCENARIO PESIMISTA					
VARIABLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta	\$16'588.495	\$27'562.006	\$42'588.691	\$51'840.974	\$45'490.001
Flujo de efectivo (excedente)	\$75'414.594	\$51'307.938	\$71'982.369	\$78'982.369	\$65'592.299
Punto de equilibrio (unidades)	145	140	132	131	144
EVA	\$5'581.412	\$11.072.535	\$17'532.360	\$16'993.596	\$3'177.218
TIR	90%				
VPN	\$145'627.628				
ESCENARIO MODERADO					
VARIABLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta	\$51'435.543	\$66'266.153	\$85'684.701	\$98'561.320	\$93'978.855
Flujo de efectivo (excedente)	\$120'435.543	\$79'135.818	\$102'624.852	\$112'888.432	\$99'557.005
Punto de equilibrio (unidades)	123	119	113	112	122
EVA	\$31'293.329	\$33.397.790	\$36'175.458	\$30'592.293	\$9'699.009
TIR	140%				
VPN	\$241'096.616				
ESCENARIO OPTIMISTA					
VARIABLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta	\$172'665.187	\$200'926.681	\$235'617.006	\$261'188.170	\$263'067.813
Flujo de efectivo (excedente)	\$275.552.962	\$176'677.431	\$212'937.647	\$231'367.360	\$218'629.675
Punto de equilibrio (unidades)	85	82	79	78	83
EVA	\$120'849.796	\$111'178.651	\$101'130.985	\$78'058.006	\$32'755.318
TIR	307%				
VPN	\$577'276.186				

Fuente: Elaboración propia a partir de información del estudio financiero del proyecto

Bajo el escenario 1, los resultados muestran que la utilidad neta y el flujo de efectivo se afectan seriamente, sin embargo no se genera pérdida alguna. El punto de equilibrio aumenta sus niveles hasta 140 unidades en promedio cada año, siendo cifras muy por debajo de la demanda estimada, indicando esto que son alcanzables. El EVA, baja sus niveles notoriamente, pero aún hay un valor agregado cercano a \$5,5 millones en el año 1, 17,5 millones en el año 3 y \$3,1 millones en el año 5. La tasa interna de retorno en esas condiciones es de 90% y el valor presente neto es equivalente a \$145,6 millones aproximadamente.

En el escenario 2, los resultados muestran una recuperación en la utilidad neta equivalente a \$51,4 millones aproximadamente en el año 1, \$85,6 millones en el año 3 y \$93,9 millones en el año 5. El punto de equilibrio aumenta el número de unidades hasta 123 en el año 1, 113 en el año 3 y 122 en el año 5, 100 unidades por debajo del nivel de ventas presupuestado. El E.V.A aumenta notablemente generando un valor agregado de \$31,2 millones aproximadamente en el año 1, \$36, 1 millones en el año 3 y \$9,6 millones aproximadamente en el año 5. Finalmente se genera una tasa interna de retorno de 140% y un valor presente neto equivalente a \$241,09 millones aproximadamente.

Si se dan las condiciones establecidas en el año 3, se genera un aumento notable en la utilidad neta equivalente a \$172, 6 millones aproximadamente en el año 1, \$235, 6 millones en el año 3 y \$263 millones aproximadamente en el año 4. El punto de equilibrio disminuye hasta un nivel de ventas equivalentes a 85 unidades en el año 1, 79 unidades en el año 3 y 83 unidades en el año 4, cifras realmente muy bajas de acuerdo a la magnitud de la demanda establecida para el mercado. Finalmente, se genera un mayor valor agregado de \$120,8 millones aproximadamente en el año 1, \$101, 1 millones en el año 2 y \$32,7 millones aproximadamente en el año 3. La tasa interna de retorno es de 307% y el valor presente neto de \$577,2 millones aproximadamente. Todos los anteriores resultados se esbozan en el cuadro 24 “Resumen resultados del análisis de sensibilidad”.

Tabla 24. Resumen resultados del análisis de sensibilidad

ESCENARIO PESIMISTA					
VARIABLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta	\$16'588.495	\$27'562.006	\$42'588.691	\$51'840.974	\$45'490.001
Flujo de efectivo (excedente)	\$75'414.594	\$51'307.938	\$71'982.369	\$78'982.369	\$65'592.299
Punto de equilibrio (unidades)	145	140	132	131	144
EVA	\$5'581.412	\$11.072.535	\$17'532.360	\$16'993.596	\$3'177.218
TIR	90%				
VPN	\$145'627.628				
ESCENARIO MODERADO					
VARIABLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta	\$51'435.543	\$66'266.153	\$85'684.701	\$98'561.320	\$93'978.855
Flujo de efectivo (excedente)	\$120'435.543	\$79'135.818	\$102'624.852	\$112'888.432	\$99'557.005
Punto de equilibrio (unidades)	123	119	113	112	122
EVA	\$31'293.329	\$33.397.790	\$36'175.458	\$30'592.293	\$9'699.009
TIR	140%				
VPN	\$241'096.616				
ESCENARIO OPTIMISTA					
VARIABLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta	\$172'665.187	\$200'926.681	\$235'617.006	\$261'188.170	\$263'067.813
Flujo de efectivo (excedente)	\$275.552.962	\$176'677.431	\$212'937.647	\$231'367.360	\$218'629.675
Punto de equilibrio (unidades)	85	82	79	78	83
EVA	\$120'849.796	\$111'178.651	\$101'130.985	\$78'058.006	\$32'755.318
TIR	307%				
VPN	\$577'276.186				

Fuente: Elaboración propia a partir de información del estudio financiero del proyecto

En conclusión, el análisis de sensibilidad muestra un elemento favorable para el proyecto desde el punto de vista que parece tener cierto grado de blindaje frente a los cambios realizados en las diferentes variables, dicho blindaje radica en la elaboración de sus presupuestos, en donde se establecieron teniendo en cuenta los cambios más pesimistas en las proyecciones de las variables macro y micro económicas. Prueba de ello lo confirma el hecho de que bajo ninguno de los escenarios propuestos se genera pérdidas en la utilidad neta, no hay un aumento relativamente inalcanzable en el volumen de ventas del punto de equilibrio, se genera siempre una tasa interna de retorno mayor al costo del capital y existe un valor agregado para el socio de la empresa así como lo demuestra el valor presente neto siempre positivo. Esto no quiere decir que el proyecto no se afecte si se generan escenarios poco probables pero que pueden ocurrir, en niveles mayores a los tenidos en cuenta en este análisis y que lógicamente cambiarían la posición financiera y los resultados económicos de la empresa.

Finalmente es necesario aclarar que la estructura financiera de la futura comercializadora es muy similar a la compañía en comparación en lo que se refiere a: rotaciones (inventarios, cxc y periodo promedio de cobro), nivel de endeudamiento, cobertura de intereses, razón corriente y prueba ácida, sin embargo existen diferencias sobre todo en aquellos índices que tienen que ver con el nivel de activos, pues ya se mencionó que la futura comercializadora posee una gran cantidad de recursos inmersos en el efectivo generado por la operación en comparación con los de la empresa de referencia.

12 CONCLUSIONES

- El proyecto es factible económicamente para los socios, pues así lo indican los resultados conseguidos en el valor económico agregado E.V.A., el valor presente neto V.P.N. y la tasa interna de retorno T.I.R, el primero de ellos muestra que el proyecto genera una rentabilidad sobre los activos superior al costo de capital, es decir un valor agregado para el inversionista, en el segundo se muestra un valor presente neto no solamente positivo, sino además significativamente superior a la inversión inicial, finalmente la tasa interna de retorno resulta ser mucho mayor a la tasa de retorno mínima esperada por los socios y la tasa del costo de la deuda, mostrando un proyecto de muy buenos rendimientos financieros y por lo tanto muy atractivo para cualquier inversionista.
- El análisis de sensibilidad muestra cierta estabilidad frente a cambios en las variables críticas del proyecto como volumen de ventas, precio de venta, costo de la mercancía y gastos de operación bajo los niveles de variación estudiados pues estos no ponen en riesgo la existencia de la empresa, sin embargo si los niveles de variación aumentan por encima de los aquí analizados los escenarios cambiarían y por tal razón los resultados económicos de la empresa podrían tener otros efectos, además el óptimo desarrollo de la empresa puede verse afectado por factores externos como cambios desmesurados en la tasa representativa del mercado, políticas gubernamentales de comercio exterior aduaneras, problemas de orden público nacional y/o comportamiento adverso de la economía mundial.

- Con el auge de las exportaciones y la globalización, los procesos para exportar en Colombia son cada vez más simplificados, por esta razón hoy en día la principal preocupación de aquellos empresarios que quieren o necesitan penetrar en mercados internacionales, no debe ser los trámites o documentos necesarios para llevar sus mercancías a mercados externos, pues aunque son muy importantes desde el punto de vista legal existe una gran cantidad de compañías (Sociedades de intermediación aduanera) que se encargan de la mayor parte de la tramitología y pueden llegar incluso a ofrecer el servicio de traslado de la mercancía a los mercados destino. Lo más importante entonces es desarrollar los estudios de mercado necesarios para identificar cuál es el mercado potencial y las estrategias que deben de seguirse para entrar con éxito a dichos mercados. Es allí donde las comercializadoras internacionales juegan un papel importante pues facilitan estos pasos (tramitología y estudios previos) al empresario local.

- El análisis de la situación actual del sector artesanal muestra un gremio con múltiples falencias tecno-administrativas asociadas a problemas culturales como; la falta de una estructura organizacional que permita manejar de mejor manera una interacción real de contactos y clientes de tal forma que llegue a crearse una negociación sólida y duradera en el tiempo, limitaciones propias de su producción, falta de asociación para aumentar los volúmenes, pautas de calidad claras para desarrollar artículos más competitivos, bajos niveles de escolaridad en la población artesana y ausencia de definición del orden jerárquico de trabajo Todas estas características han limitado hasta ahora el desarrollo de este sector. La puesta en marcha de la futura comercializadora contribuirá socialmente con el mejoramiento de una parte de este gremio, al abrirles a los artesanos de guadua inicialmente oportunidades reales de comercialización de sus productos y garantizarles un volumen de compra continuo que mejorará su situación económica y les permitirá mejorar su calidad de vida. Además de ello la empresa

espera brindar en el futuro la posibilidad de importar a los artesanos herramientas mas técnicas que mejoren la eficiencia en su labor y capacitaciones tendientes a estandarizar y mejorar competitivamente la calidad de sus productos

- Los antecedentes de las exportaciones de artesanías colombianas hacia el exterior muestran un sector en crecimiento, con grandes posibilidades de aceptación sobre todo en Estados Unidos, confirmado además por el volumen de importación de productos artesanales por parte de este país. Todo esto llevó a establecer una demanda potencial, sumado también al resultado de muestras llevadas por algunos de los inversionistas del proyecto al mercado destino.
- La inteligencia de mercados desarrollada muestra a Estados Unidos como mercado potencial debido a su cultura consumista, gran cantidad de habitantes hispanos que se identifican con los objetos de su país, un nivel cultural más alto que permite valorar más los trabajos hechos a mano y un nivel de ingresos superior al de muchas regiones del mundo, que les permite a sus habitantes adquirir cierta clase de objetos como las artesanías. De igual forma, este mercado presentan ciertos beneficios para la comercializadora internacional en Colombia como lo es el hecho de que gracias al acuerdo del ATPDEA las artesanías puedan entrar a dicho país con 0% de arancel, sumado a la excelente y económica disponibilidad de transporte que hay entre los dos países.
- El estudio de mercado también demuestra que las mejores estrategias de promoción de artesanías están dadas inicialmente por la participación de la comercializadora en ferias de exposición hechas en los Estados Unidos y que éstas se pueden llevar a cabo gracias a las políticas gubernamentales de apoyo a los exportadores que vienen fomentando el ministerio de comercio y la empresa

artesanías de Colombia. Allí es donde debe vincularse el artesano, mostrando él mismo sus productos y contando su realidad social. Esto no supone un costo alto adicional para la futura comercializadora ya que la mayoría de estos eventos hoy en día son financiados y subsidiados en parte por las instituciones antes mencionadas. Sin embargo otra estrategia de promoción es el hecho de contar con una página web dinámica y que permita interactuar con cualquier cliente del mundo, además de mostrar el origen de los artículos artesanos. Finalmente, los agentes de ventas en el mercado destino están dotados de material audiovisual como fotos y videos donados por la fundación Guaduarde sobre la realidad social de los artesanos Colombianos que hacen sensibilizar al cliente y valorar aún más las creaciones artesanales.

13 RECOMENDACIONES.

- El análisis financiero muestra una concentración de recursos ociosos en el efectivo de la empresa, por tal razón deberá hacerse un análisis de inversión de estos recursos en opciones que generen una rentabilidad mayor al costo de capital.
- Contemplar la posibilidad de importar productos con demanda en el mercado local, de manera que se aproveche aún más los beneficios contemplados legalmente para las comercializadoras internacionales.
- Identificar oportunamente los cambios en las tendencias de consumo de los clientes potenciales, de manera que se trasmitan a los talleres de fabricación y no se corra el riesgo de perder el nicho de mercado. Los estudios de mercado realizados muestran que los gustos y tendencias cambian continuamente y por esa razón la empresa debe ser muy flexible y proactiva.
- Iniciar procesos que conlleven al aseguramiento del sistema de gestión de la calidad, puesto hoy en día esto representa un requisito de entrada a muchos mercados.

BIBLIOGRAFÍA.

ANAYA ORTIZ, Héctor. Análisis financiero aplicado. Décima edición. Santafé de Bogotá, Universidad externado de Colombia, 1.998. 729 p.

ARROYAVE URDINOLA, Carlos Andrés y SERNA QUINTERO, Wilmar. Diseño de un plan estratégico general en la empresa Inversiones Los Olivos. Trabajo de grado para optar al título de ingeniero industrial. Tuluá, 2.000, 450 p.

BACA URBUNA, Gabriel. Evaluación de proyectos. México D.F., Mc Graw Hill, 1.999.

CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ. En qué consiste el régimen como Sociedad de Comercialización Internacional. Tuluá. 2.008. 7.p.

CARVAJAL, Marcela y LONDOÑO, Jorge Octavio. Investigación de mercados y herramientas gerenciales en Internet. Bogotá, 1.999. 60 p.

GARCÍA SERNA, Oscar León. Administración financiera – Fundamentos y aplicaciones. Tercera edición. Cali – Colombia, 1.999. 573 p.

_____. Valoración de empresas, gerencia del valor y e.v.a. Medellín Colombia, 2.003. 490 p.

GRUPO BANCOLOMBIA, Investigaciones económicas y estrategias. Indicadores económicos proyectados para los próximos cinco (5) años. Santafé de Bogotá, 2.008.

GUDIÑO, Emma Lucía y CORAL D. Lucy. Contabilidad 2.000 plus. Quinta Edición. Santafé de Bogotá, Mc Graw Hill, 2.005. 298 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Compendio Tesis y otros trabajos de grado. Santafé de Bogotá, ICONTEC., 2.008. 114 p.

LAMB, Charles, HAIR, Joseph y MCDANIEL, Carl. Marketing. Cuarta edición. México, Thomson editores, 1.998. 690 p.

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR, Proexport Colombia. Perfil sectorial – Estados Unidos. Promoción; artesanías, regalos y artículos de decoración. Bogotá – Colombia, 2.002. 26 p.

_____ Directorio de distribución física internacional. Santafé de bogota. 2.002. 4 p.

MOYER R., Charles, MACGUIGAN, James y KRETLOW, Willian. Administración financiera contemporánea. Séptima edición. México, Thomson editores, 2.000. 854 p.

SABINO, Carlos A. Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos. Santafé de Bogotá, Panamericana editorial, 1996. 296 p.

SAPAG NASSIR, Chain. Preparación y evaluación de proyectos. Cuarta edición. Santiago de Chile, Mc Graw Hill, 2.000. 409 p.

SEIY, Centro Empresarial de Negocios. Documento guía “Qué hacer para exportar”. Bogota, 2.007. 2 p.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Octava edición. Santafé de Bogotá, Panamericana editorial, 2.003. 414 p.

SEY_____. Presentación. “Las importaciones como punto clave de un negocio de exportación”. Bogota, 2.008. 7 p.

SEY_____. Guía Básica. “El paso a paso para diseñar su estrategia exportadora. Bogotá, 2.007. 18 p.

WARREN, Carl, REEVE, James y FESS, Philip. Contabilidad administrativa. México, Thomson editores, 2.000. 1.114 p.

SITIOS WEB

Artesanías de Colombia www.artesantiasdecolombia.com

Banco Colombiano de Comercio Exterior www.bancoldex.com

Banco de la república www.banrep.gov.co

Centro de investigación Banco de Colombia www.banacolombia.com.co

Departamento nacional de estadística www.dane.gov.co

Departamento nacional de planeación www.dpn.gov.co

Directorio exportador de publicar S.A. www.colombiaexport.co

Ministerio de comercio exterior www.mincomex.gov.co

Ministerio de comercio www.mincomercio.gov.co

Ministerio de hacienda www.minhacienda.gov.co

Proexport Colombia www.proexport.gov.co

U.S. Census Bureau www.quickfacts.census.gov

ANEXOS.

ANEXO A

PASOS PLAN EXPORTADOR

1. Definición de las razones para exportar: En esta etapa se debe hacer claridad en las razones por las cuales se busca exportar, algunas de ellas que son:

- ☉ Hacer alianzas estratégicas con empresas extranjeras para reducir costos, mejorar la eficiencia y diversificar productos.
- ☉ Disminuir el riesgo de estar en un solo mercado.
- ☉ Vender mayores volúmenes para utilizar la capacidad productiva de la empresa y hacer economías de escala.
- ☉ Necesidad de involucrarse en el mercado mundial por la globalización de la economía.

2. Definición de la capacidad exportable: Se deben identificar los productos a exportar teniendo en cuenta que gocen, por lo menos una, de las siguientes ventajas:

- Volúmenes disponibles para el mercado externo.
- Abastecimiento del producto o materias primas (ventajas en precio, volumen, calidad o disponibilidad).
- Características de calidad del producto superiores a las de la competencia, y consistencia de la calidad en el tiempo.

Se debe identificar la Posición Arancelaria o Código Arancelario de los productos escogidos, ya que toda la información de comercio exterior se basa en esta codificación.

3. Estudio del mercado objetivo: En esta etapa se debe obtener información cuantitativa y cualitativa que permita decidir cuál es el mercado más conveniente para exportar el producto o servicio. Análogamente, se debe buscar información sobre los principales mercados de exportación para el país, incluyendo información general y de actualidad, estadísticas de comercio exterior, así como productos y sectores potenciales en los mercados de destino.

A. Preselección De Países: Para preseleccionar los países a los cuales exportar, se debe tener en cuenta las oportunidades que ofrece cada mercado, analizando los siguientes aspectos:

- Destino actual de las exportaciones colombianas de su producto
- Afinidad cultural y comercial
- Preferencias arancelarias
- Países competidores
- Disponibilidad de transporte

B. Selección Del Mercado: En el proceso de Selección de Países se debe familiarizar con el mercado, averiguando la situación económica geográfica y política del país de destino, el costo del transporte disponible, exigencias de entrada de su producto, entre otros:

- Reseña económica, geográfica y política
- Costo estimado del transporte
- Exigencias de entrada del producto y régimen comercial.

C. Obtener Información Del Mercado: En los países seleccionados se debe hacer una investigación exhaustiva de aquellos elementos de mercado necesarios para definir una adecuada estrategia de penetración. Algunos de los aspectos del mercado que deben ser investigados son:

- De producto
- De precios
- De comercialización
- De competencia
- De promoción

4. Evaluación de las condiciones de la compañía frente al mercado escogido: En esta fase la empresa deberá hacer una evaluación de aquellos elementos internos que permitan tener una idea del estado actual de la misma comparados con su competencia. Deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Organizacional. Este análisis permite definir la situación actual de la empresa con respecto a funciones, responsabilidades y recurso humano con que cuenta, para identificar los ajustes que se deban realizar para iniciar el proceso exportador

- Producción. Conocer el nivel productivo de la empresa, permite mejorarlo o hacerle los cambios necesarios para ser competitivo.
- Financiero. Para determinar la estrategia de financiación de las actividades y el manejo del presupuesto, es indispensable conocer la situación financiera y la estructura de costos que maneja su empresa.
- Producto. Conocer las características del producto ayudará a compararlo con los requerimientos del mercado. Se debe definir los productos, calidades, precios y servicios que puede ofrecer la empresa, es parte indispensable dentro del Plan Exportador para poder confrontarlo con los requerimientos del mercado y determinar los ajustes o adecuaciones que deban realizarse para ingresar con éxito al mismo.
- Mercadeo. Toda empresa debe estudiar las actividades de mercadeo, distribución y venta de sus productos, para responder de manera efectiva a las necesidades y expectativas del cliente en los mercados nacional e internacional.
- Competitividad. El conocimiento de la competitividad de la empresa, permite reconocer las oportunidades y amenazas, para reaccionar a los posibles cambios del mercado.

5. Planeación de la exportación: Es necesario diseñar la planeación de la exportación, a través de estrategias claras y adecuadas partiendo de las fortalezas de la empresa y sus productos, de manera que se pueda aprovechar eficientemente las oportunidades identificadas en el mercado destino.

6. Ejecución y seguimiento del plan de exportación: Para esta etapa es fundamental seguir los siguientes pasos:

- Ejecución Y Seguimiento
- Cotización Internacional
- Logística Para La Exportación
- Trámites De Exportación
- Incentivos A Las Exportaciones
- Evaluación De Resultados.

ANEXO B
MARCO LEGAL DE LAS SOCIEDADES DE COMERCIALIZACIÓN
INTERNACIONAL (C.I)

a. Definición. La sociedad de Comercialización Internacional (C.I) es una persona jurídica de naturaleza nacional o mixta que tiene por objeto social la comercialización de productos Colombianos en el exterior.

De esta forma el artículo 1 de la Ley 67 de 1.979 indica que:

“Con el fin de fomentar las exportaciones de conformidad con los términos de la presente Ley, el gobierno podrá otorgar incentivos especiales a las sociedades nacionales o mixtas que tengan por objeto la comercialización de productos Colombianos en el exterior. Entre sus actividades dichas compañías podrán contemplar también la importación de bienes o insumos, bien sea para abastecer el mercado interno o para la fabricación de productos exportables”.

De acuerdo a la Ley 67 de 1.979 se podrán también contemplar dentro de sus objetos la importación de bienes o insumos, bien sea para abastecer el mercado interno o para la fabricación de productos exportables.

A este tipo de sociedades el gobierno concede una serie de prerrogativas que se dan en virtud del ordinal 25 del artículo 189 de la Constitución Nacional. Estas prerrogativas, de tipo fiscal y aduanero, se extenderán a los fabricantes o productores nacionales que vendan sus productos a las Sociedades de Comercialización, para que éstas los exporten.

b. Funcionamiento. Constituida la sociedad mediante escritura pública debe sujetarse a los requisitos establecidos por el artículo 1 del decreto 1.740 de 1.994 el cual dispone:

- Que sea persona jurídica constituida bajo alguno de los tipos societarios establecidos en el código de comercio.
- Su objeto social principal debe ser realizar operaciones de comercio exterior, especialmente orientada a la promoción y comercialización de los productos Colombianos en el exterior.
- Estar inscritas ante el MINCOMEX y utilizar en su razón social la expresión “Sociedad de Comercialización Internacional” o la sigla “C.I”.
- Cumplidos estos requisitos debe presentar solicitud para ser escrita como comercializadora internacional, ante las direcciones territoriales, que realizaran una evaluación de la solicitud y la revisión de los documentos.
- Finalmente se autorizará o no la expedición del certificado al proveedor (CP), que es, como lo define el artículo 2 del decreto 1.740 de 1.994.

“El documento mediante el cual las sociedades de comercialización internacional reciben de sus proveedores, a cualquier título, mercancías del mercado nacional y se obligan a exportarlas...dichos certificados serán suficientes para efectos de atender compromisos de exportación adquiridos por el proveedor”.

Las C.I. pueden exportar las mercancías en el mismo estado o transformarlas desde la fecha de obtención del C.P, las C.I tienen plazo máximo de seis (6) meses para ser efectiva la exportación. Sin embargo cuando sean materias primas, insumos, partes, piezas, cuyo objetivo sea crear un bien final el plazo para la exportación se ampliará en seis (6) meses, para un total de un (1) año, de acuerdo al artículo 2 del decreto 1.740 de 1.994. Las comercializadoras internacionales tienen la obligación de entregar a sus diferentes proveedores el correspondiente C.P al momento de recibir las mercancías y así mismo reportarlo a la DIAN bimensualmente.

c. Requisitos. Según el artículo 2 de la Ley 67 de 1.979, las sociedades de comercialización internacional (C.I) deberán cumplir los siguientes requisitos

- Que se trate de una persona jurídica constituida en alguna de las formas establecidas en el Código del comercio.
- Que tenga por objeto principal efectuar operaciones de comercio exterior y, particularmente, orientar sus actividades hacia la promoción y comercialización de productos colombianos en los mercados externos.

- Así mismo, otro requisito que surgió con la Ley 6 de 1.992, es el de la inscripción en el registro nacional de exportadores, para que así se hagan acreedores de las devoluciones y compensaciones por los saldos del impuesto sobre las ventas.

- Con el cumplimiento de los anteriores requisitos la sociedad puede inscribirse ante el ministerio de comercio exterior y a partir de este momento debe obligatoriamente utilizar en su razón social la expresión “sociedad de comercialización internacional” o la sigla “C.I”.

Anteriormente para crear una comercializadora internacional, era necesario realizar una gran cantidad de trámites en diferentes instituciones. Hoy día, como estrategia del gobierno para fortalecer los procesos de exportación, los trámites se han simplificado hasta el punto que la mayor parte de este proceso se puede desarrollar a través de una sola institución, para lo cual Proexport Colombia ha facultado a las Cámaras de Comercio locales y en particular a sus divisiones Zeiky para esta tarea.

A continuación se describe un proceso bajo el cual es posible crear una Sociedad de comercialización Internacional C.I en la división Zeiky de la cámara de comercio de la ciudad de Pereira (Risaralda – Colombia), bastante simplificado pero igual de efectivo:

1. El primer paso para conformar una Comercializadora Internacional es constituirse mediante escritura pública como una Sociedad bajo cualquiera de las modalidades jurídicas establecidas por el Código de Comercio (Colectiva, Limitada, Anónima, ETC.), especificando en el acta de constitución que el objeto

principal de la sociedad es la comercialización de productos Colombianos en el exterior. La constitución debe hacerse teniendo en cuenta os requisitos de que trata el Artículo 1° del Decreto 1740 del 3 de Agosto de 1994, de la siguiente manera:

“Razón Social: Las sociedades de comercialización internacional C.I. inscritas ante el ministerio de comercio exterior tendrán la obligación de utilizar en su razón social la expresión Sociedad de Comercialización Internacional o también, si lo prefieren, pueden utilizar la sigla C.I.”

Objeto Social Principal: Deberá comenzar con el siguiente texto: Efectuar operaciones de comercio exterior y particularmente, orientar sus actividades hacia la promoción y comercialización de productos colombianos en los mercados externos. El resto del objeto social lo redacta la empresa de acuerdo con sus intereses particulares.

2. Cómo segundo punto, con la minuta de constitución notariada, se debe inscribir la Sociedad en la Cámara de Comercio Local, adquiriendo y diligenciando los correspondientes formularios. De manera que en el certificado de existencia y representación legal aparezca la razón social y el objeto social principal tal y como se constituyó en el punto anterior.

3. Obtener el NIT ante la DIAN (o la cámara de comercio), de manera que el texto de la razón social coincida con el inscrito en el certificado de existencia y representación legal.

4. Obtener ante el Mincomex el registro nacional de exportadores, de manera que los textos de la razón social y del objeto social coincidan con los inscritos en el certificado de existencia y representación legal.

5. Diligenciar completamente el formulario de solicitud de inscripción como una sociedad de comercialización internacional C.I.

6. Elaborar un estudio de mercado para un producto específico, y el cual tiene unos lineamientos particulares que son suministrados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) a través de su página de Internet. Posteriormente con el estudio de mercado ya creado, hay que dirigirse a oficina de la DIAN más cercana, adquirir y diligenciar el formulario para registrarse como Comercializadora Internacional ante el registro de Exportadores de bienes y servicios del Ministerio de Comercio Internacional y esperar su aprobación en un lapso de tiempo cercano a los dos meses.

7. Solicitar por escrito al Mincomex, Grupo de Zonas Francas y comercializadoras internacionales, la inscripción de la empresa como sociedad de comercialización internacional C.I., acompañando la solicitud con los siguientes documentos:

- Original del certificado de existencia y representación legal vigente.
- Fotocopia del NIT si lo expidió la DIAN.
- Copia del registro nacional de exportadores (para agilizar el proceso de registro)
- Original del documento estudio de mercados.

- Original del formulario de inscripción como sociedad de comercialización internacional.
- Oficio suscrito por el representante legal en donde certifique que hasta la fecha de la solicitud de inscripción en el registro C.I., SI/NO se han efectuado compras exentas de IVA y/o retefuente y SI/NO se han expedido certificados al proveedor C.P. conforme a lo estipulado en el Decreto 1740 de 1994.

Compromisos al obtener el régimen como C.I. La sociedad de comercialización internacional que obtiene el régimen C.I, se obliga para con el Ministerio de Comercio Exterior, principalmente a:

1. Expedir oportunamente al Proveedor el correspondiente Certificado C.P.
2. Exportar, dentro de los términos establecidos, las mercancías que adquirió exentas del IVA y/o Retefuente al amparo de un certificado al proveedor C.P. El artículo 3° del Decreto 1740 del 3 de Agosto de 1994, determinó que las mercancías por las cuales las sociedades de comercialización internacional expidan certificados al proveedor C.P., deberán ser exportadas dentro de los seis meses siguientes a la expedición del certificado correspondiente. No obstante, cuando se trate de materias primas, insumos, partes y piezas que vayan a formar parte de un bien final, éste deberá ser exportado dentro del año siguiente contado a partir de la fecha de expedición del certificado al proveedor. En casos debidamente justificados, el ministerio de comercio exterior podrá prorrogar estos plazos hasta por seis meses más, por una sola vez. El Decreto también estableció que presume que el proveedor efectúa la exportación desde el momento en que la sociedad de comercialización internacional C.I. recibe las mercancías y le expida oportunamente el correspondiente certificado al proveedor C.P., y de acuerdo con

el Artículo 481 del estatuto tributario, dicho proveedor tendrá derecho a solicitar la devolución del respectivo impuesto a las ventas.

3. Remitir oportunamente, tanto al ministerio de comercio exterior como a Bancoldex, las copias correspondientes de los certificados al proveedor – C.P. expedidos durante el trimestre calendario, así: Los C.P. durante Enero, Febrero y Marzo se remitirán en un solo envío dentro de los primeros 10 días de Abril. Los demás seguirán enviándose dentro de los primeros 10 días de Julio, dentro de los primeros 10 días de Octubre, y dentro de los 10 primeros días de Enero del año siguiente.

4. Se debe enviar oficio al ministerio de comercio exterior para informar si durante el trimestre reportado no se han expedido certificados al proveedor- C.P. Indicando las razones que se consideren pertinentes.

5. Remitir oportunamente al ministerio de comercio exterior, dentro del primer mes (Enero) del año siguiente al reportado, el informa anual sobre expedición de C.P. y exportaciones realizadas (CPEX).

6. Se debe enviar oficio al ministerio de comercio exterior para informar si durante el año reportado no se han expedido certificados al proveedor- C.P. y/o no se han efectuado exportaciones, indicando las razones que se consideren pertinentes.

7. Informar oportunamente al ministerio de comercio exterior los cambios de domicilio y razón social.

Cancelación voluntaria del régimen como C.I. Una sociedad de comercialización internacional que obtuvo del ministerio de comercio exterior el régimen como C.I., puede, en el momento que lo considere pertinente, expresar su voluntad de no continuar con dicho régimen, solicitando por escrito al grupo de Zonas Francas y Comercializadoras Internacionales la cancelación del registro correspondiente.

ANEXO C. INFORMACIÓN DEL MERCADO ESCOGIDO

i. Reseña histórica de Estados Unidos. Se cree que fue habitada aproximadamente desde hace unos 40.000 a 10.000 años principalmente por asiáticos que cruzaron por el Mar de Bering persiguiendo a sus presas que cruzaron por las aguas congeladas, los europeos llegaron en el siglo XVI (españoles) y XVII (franceses, ingleses y de otras nacionalidades), pero tras la guerra de los siete años entre España y Gran Bretaña, las dos potencias se repartieron Norteamérica. Tras asegurar la independencia en 1783, Estados Unidos comenzó su expansión hacia el Pacífico, gracias a la compra de Louisiana, convirtiéndose en la primera potencia industrial del mundo hacia finales del siglo XIX.⁴⁶

Desde su independencia en 1776, Estados Unidos se convirtió en el más importante comprador de esclavos para satisfacer la demanda de mano de obra en las pesadas labores agrícolas, la esclavitud se extendió entre los estados de la unión que practicaban principalmente la agricultura y a la postre se convirtieron en los estados secesionistas miembros de la confederación.

La , Isla de Gorée ubicada a unos cuantos kilómetros frente a la costa de Senegal, en el Océano Atlántico, fue el lugar desde donde se organizó la exportación de esclavos hacia Estados Unidos de América, la que durante los siglos XVII, XVIII y hasta la abolición de la esclavitud, en el siglo XIX, desplazó a más de 20 millones de personas de África.

⁴⁶ WIKIPEDIA. Información Socioeconómica De Estados Unidos.2.006. Disponible en www.Wikipedia.com

En 1945, una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial, pasó a ser primera potencia en todos los órdenes y a partir de 1991, fecha de la disolución de la Unión Soviética, en la única.

Estados Unidos posee un arsenal militar capaz de destruir tres veces la tierra. Estados Unidos es la única nación que ha lanzado una bomba atómica sobre una población civil.⁴⁷

ii. Gobierno y Política. Es un país democrático, representativo y federal gobernado por un presidente electo para un período de 4 años. El país está integrado por 50 estados autónomos en su régimen interno. Los principales partidos políticos son el Partido Republicano y el Partido Demócrata, que dominan la escena política por lo que algunos consideran el sistema de este país como una democracia bipartidista. Otros partidos de menor importancia son el Partido de la Reforma y el Partido Verde.

iii. Organización Política Administrativa. Los **Estados Unidos de América** es una federación de 50 estados más algunas otras entidades con una extensión total cercana a los diez millones de kilómetros cuadrados. Estos estados se distribuyen casi totalmente en el continente de América del Norte, salvo Hawai, que geográficamente hablando se encuentra en Oceanía.

La ciudad de Washington, en el Distrito de Columbia es la sede del gobierno federal.

⁴⁷ Ibid. Organización política administrativa.

Puerto Rico es un estado libre asociado a los Estados Unidos. No se considera una parte del país ni tampoco una colonia, pero al no tener representación diplomática, moneda ni defensa propias, no se trata tampoco de un estado independiente. Los puertorriqueños son legalmente ciudadanos estadounidenses pero no pueden, por ejemplo, elegir el presidente de la república. Algo semejante les pasa a las Islas Marianas del Norte. Guam, las Islas Vírgenes de Estados Unidos y Samoa Estadounidense son dependencias de los Estados Unidos.

iv. Información Socioeconómica. La economía de los Estados Unidos es organizada de una forma principalmente capitalista, con alguna regulación gubernamental en muchas industrias. También hay programas de asistencia social los cuales han crecido en popularidad desde el siglo XVIII aunque son menos presentes que en otros países.

Estados Unidos tiene ricos recursos minerales con extensivos yacimientos de oro, petróleo, carbón, y uranio. Las industrias agrícolas son los principales productores del país de maíz, trigo, azúcar, y tabaco, entre otros productores. El sector manufacturero produce, entre otras cosas, automóviles, aviones, y electrónicos. La industria más grande es ahora el sector servicios en cual trabajan unos tres cuartos de los residentes. La actividad económica varía bastante en las diferentes regiones del país.

Varios países han enlazado su moneda con el dólar estadounidense (como la República Popular China), y otros lo han usado como su propia moneda, como Panamá y Ecuador, por ejemplo.

El socio principal de comercio de los Estados Unidos es Canadá (20%), seguido por México (12%), China (continental 10%, Hong Kong 1%), y Japón (8%). Más del cincuenta por ciento de todo el comercio estadounidense es con estos cuatro países. En 2003, los Estados Unidos figura como el tercero de los destinos turísticos más visitados; sus 40,4 millones de visitantes son menos que los 75 millones de Francia y los 52,5 millones de España.⁴⁸

⁴⁸ PROEXPORT.GOV.CO. INFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA DE ESTADOS UNIDOS. 2.005.
[Www.proexport.gov.co](http://www.proexport.gov.co)

ANEXO D. OTROS ASPECTOS IMPORTANTES PARA LA LOGÍSTICA

Documentos Requeridos Para Ingreso de Mercancías

A) Envío comercial:

☉ Documento de transporte, sea este el conocimiento de embarque (B/L), la guía aérea (AWB) o certificado del portador, (nombramiento del consignatario para objetivos de aduana) como comprobante del derecho que tiene el consignatario para que pueda realizar la entrada a destino o internación.

☉ Factura comercial (con tres copias), emitido por el vendedor, este debe reflejar el valor por unidad y total, y la descripción de la mercancía.

☉ Manifiesto de Carga o Ingreso, formulario de aduana 7533 o Despacho Inmediato formulario de aduana 3461.

☉ Listas de bienes (Packing List), si es pertinente y otros documentos necesarios para determinar si la mercancía puede ser admitida.

B) Envío de muestras: Se deben cumplir los requisitos referentes a envío comercial.

C) Envío de donaciones: Las donaciones auténticas no deben superar los USD 100.00 en el valor justo de la venta al público, pueden ser embarcados y recibidos por amigos y parientes en los Estados Unidos, francos de derechos y fiscales, si la misma persona no recibe más de USD 100.00 en el embarque de donación en un día. Aunque los regalos o donaciones dirigidas a más de una persona pueden ir en un mismo embarque, estos deberán ir envueltos en empaques individuales debidamente empacados y marcados. La envoltura externa del paquete debe ir marcada en consecuencia mencionando en consecuencia:

1) regalo voluntario

2) naturaleza del regalo

3) Valor exacto de venta al público

Adicionalmente, un regalo consolidado debe ser marcado por fuera con los nombres de los destinatarios ya listados, y el valor de cada regalo. Si cualquier artículo importado en el paquete de regalo está sujeto a deber e impuesto, o si cualquier regalo solo dentro de un paquete consolidado excede la concesión de regalo permitida, aquel regalo no se licenciará bajo el regalo sin impuestos y estará sujeto al pago de derechos tributarios.

D) Muestras sin valor comercial: Para envíos de muestras que no representan un valor en el mercado, es importante en primera instancia que el exportador conozca que todo país cuenta con requerimientos para el ingreso de dichas muestras. En los Estados Unidos el ingreso de las muestras esta sujeto principalmente a los siguientes requerimientos:

- ☉ La carga no debe estar en condiciones de ser usada.
- ☉ Debe ser presentada en pequeñas cantidades (1 o 2 piezas por ítem) para commodities que no requieren visa o requerimientos de cuota.
- ☉ Se debe indicar en la factura que son muestras sin valor comercial y señalar su valor para efectos de aduana.
- ☉ No son sujetos a ningún tipo de impuesto si la aduana acepta la mercancía como muestra.

E) Manifiesto anticipado: Para transporte marítimo y aéreo fue establecido como consecuencia de los atentados del 11 de septiembre de 2001, el envío anticipado del manifiesto de carga, mediante el cual las navieras y aerolíneas, deben presentar este documento al Servicio de Aduanas de Estados Unidos así: En transporte marítimo 48 horas antes de embarcar la carga, mientras en transporte aéreo, se debe realizar la transmisión en el momento de despegue de la aeronave “wheels up”, para los aeropuertos ubicados al norte de Ecuador, esta reglamentación se aplica, para embarques que tengan como destino final puertos y/o aeropuertos de Estados Unidos o se encuentren en tránsito.

F) Código internacional para la protección de los buques y de las instalaciones portuarias ISPS:

A raíz de los actos terroristas ocurridos en los Estados Unidos, el 11 de septiembre de 2001, se vio la necesidad de incrementar las medidas de seguridad en todos los puertos del mundo en general, con el fin de contrarrestar el accionar de los grupos terroristas que buscan protagonismo a través de acciones de impacto mundial, por eso la Organización Marítima Internacional (OMI) adopta el

código ISPS (Siglas en ingles) y en Español PBIP (Código Internacional para la protección de los buques y de las instalaciones portuarias) mediante resolución adoptada el 12 de diciembre de 2002 por la conferencia de los Gobiernos contratantes del Convenio Internacional para la seguridad de la vida humana en el mar y enmiendas necesarias a los capítulos V y XI del convenio SOLAS, mediante las cuales el código fue implementado de forma obligatoria a partir del 1 de julio de 2004.

G. Legislación relacionada con aspectos fitosanitarios: La Convención Internacional de Protección Fitosanitaria CIPF y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO han adoptado normas fitosanitarias internacionales NIMF para garantizar una acción común y eficaz que impida la propagación e introducción de plagas en las plantas y sus productos, y promover las medidas apropiadas para combatirlas.

H. Exigencia Cumplimiento De La Norma Internacional De Protección Fitosanitaria La Norma Internacional de Protección Fitosanitaria N°15 (NMF-15) de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF) de la FAO, se comenzó a implementar paulatinamente en Estados Unidos a partir del 16 de septiembre de 2005 y es un nuevo requisito para la importación de embalajes y paletas de madera, todo con el objeto de reducir el riesgo asociado a estos materiales, por su propensión a esconder insectos que pueden producir plagas forestales.⁴⁹

⁴⁹ PROEXPORT COLOMBIA. Exigencias De Entrada. 2.007. Disponible en www.Proexport.gov.co/exportacióndebienes/exigenciasdeentrada.

**ANEXO E. FORMULARIO REGISTRO DE
PRODUCTORES NACIONALES, OFERTA
EXPORTABLE Y DETERMINACIÓN DE ORIGEN.**



FORMULARIO 02-A - EXCLUSIVO PARA ARTESANÍAS
REGISTRO DE PRODUCTORES NACIONALES, OFERTA EXPORTABLE
Y DETERMINACIÓN DE ORIGEN

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

República de Colombia

0.1: PRODUCTOR NACIONAL

0.2 COMERCIALIZADOR:

1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	
1.1 RAZÓN SOCIAL: _____	1.2 NIT: _____
1.3 DIRECCION: _____	CIUDAD: _____
TELÉFONOS: _____	FAX: _____
CORREO-E: _____	1.4 REPRESENTANTE LEGAL: _____
CARGO: _____	
2. ARTICULO(S) A REGISTRAR	
DECLARO QUE EL (LOS) SIGUIENTE(S) ARTICULO(S) HA(N) SIDO PRODUCIDO(S) EN COLOMBIA Y CORRESPONDEN AL OFICIO ARTESANAL: _____ <i>(Consultar el listado de oficios artesanales en el numeral 2 del instructivo)</i>	
3. SUBPARTIDA ARANCELARIA (10 dígitos)	
NOMBRE COMERCIAL DEL ARTICULO	Usos del Producto
4. (*) MATERIAS PRIMAS NACIONALES UTILIZADAS EN LA ELABORACION DEL PRODUCTO	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
Nota: Cuando los artículos incorporen materiales importados debe diligenciarse la Forma 02 y no la 02-A. Las materias primas extranjeras compradas en Colombia se siguen considerando extranjeras.	
5. LOCALIZACION GEOGRAFICA DE DONDE ES ORIGINARIA LA ARTESANIA	
La mercancía indicada en el presente formulario es un producto artesanal con características tradicionales o artísticas que son típicas de la Región(es) Geográfica(s) donde fueron producidas, a saber: _____ y han adquirido sus características esenciales con la contribución del trabajo manual de Artesanos.	
(*) 6. TECNICAS DE ELABORACION (descripción precisa del proceso)	
7. DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERISTICAS DEL TALLER Y NIVEL DE TECNOLOGIA UTILIZADA	
8. DECLARO BAJO LA GRAVEDAD DEL JURAMENTO LA VERACIDAD DE LA INFORMACIÓN CONSIGNADA Y AUTORIZO AL MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO A UTILIZAR LA INFORMACIÓN NO CONFIDENCIAL CONTENIDA EN EL PRESENTE REGISTRO PARA LA ELABORACIÓN DE ESTADÍSTICAS O PARA CONSULTA DE LAS MISMAS.	
FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL: _____	FECHA: dd/mm/aaaa

(*) INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

**INSTRUCCIONES PARA EL DILIGENCIAMIENTO DEL FORMULARIO 02-A – EXCLUSIVO
PARA ARTESANÍAS**

Registro de Productores Nacionales, Oferta Exportable y Determinación de Origen

Este Registro puede radicarse en la Oficina Central del MINCOMERCIO en Bogotá (Calle 28 No. 13 A-15, 1er. Piso), o a través de las Direcciones Territoriales y Puntos de Atención del MINCOMERCIO en el resto del país.

PUEDEN AGRUPARSE Y DILIGENCIAR EN UN SOLO FORMULARIO LOS PRODUCTOS QUE SE IDENTIFIQUEN CON LA MISMA PARTIDA ARANCELARIA, SIEMPRE Y CUANDO CORRESPONDAN AL MISMO OFICIO ARTESANAL, IGUAL TÉCNICA DE ELABORACIÓN E IGUALES MATERIAS PRIMAS UTILIZADAS; DE LO CONTRARIO DILIGENCIE EL FORMULARIO EN FORMA INDIVIDUAL PARA CADA PRODUCTO.

- 0.1 Si es fabricante del producto a registrar, marque X
- 0.2 Si es comercializador, marque X. En este caso solo debe diligenciar las casillas: 0.2; 1; 2; 3; 5 y 8.

1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

- 1.1 Escriba nombre completo, tal como se encuentra en el Certificado de Existencia y Representación Legal o en el Registro Mercantil (será consultado electrónicamente).
- 1.2 Indique el número de identificación tributaria de la empresa (NIT), o de identificación de la persona natural.
- 1.3 Escriba la dirección del domicilio principal, ciudad, número telefónico, fax y correo electrónico.
- 1.4 Escriba el nombre del representante legal y su cargo en la empresa.

2. ARTÍCULO(S) A REGISTRAR

Declaración del (los) producto(s) a registrar o exportar. Indicar de acuerdo a la ficha técnica de Artesanías de Colombia, el oficio artesanal dentro del cual se clasifica el (los) producto(s) a registrar. Tenga en cuenta el siguiente listado:

a) Carpintería y ebanistería	i) Trabajos en Cortezas y Hojas	q) Trabajos en Telas
b) Talla en Madera	j) Cestería	r) Tejeduría en Fibras Naturales
c) Barniz de Pasto	k) Trabajos en Cuero	s) Trabajos en Papel
d) Enchapado en Tamo	l) Porcelanocrón	t) Cerería
e) Taracea	m) Trabajos en Piedra	u) Fundición, Forja y Latonería
f) Trabajos en Bambú	n) Cerámica y Alfarería	v) Orfebrería, Joyería y Bisutería
g) Trabajos en tagua	o) Cristalería y Vitralería	w) Instrumentos Musicales
h) Grabado en Frutos y Semillas	p) Textilería	x) Dulcería

- 3. SUBPARTIDA ARANCELARIA**
Escriba la **subpartida arancelaria NANDINA** colombiana a (10 DIGITOS), correspondiente al (los) producto(s).
NOMBRE COMERCIAL: Especificar los nombres comerciales de los productos (Ej: canastos, bateas, balcones, papagayos, etc.) y sus usos.
- 4. MATERIAS PRIMAS**
Describa las materias primas básicas y los materiales que se incorporan en la elaboración del producto.

NOTA: Cuando los artículos incorporen materiales de origen extranjero, ya sean importadas directamente o adquiridos en el mercado nacional, debe diligenciarse el Formulario 02 y no el Formulario 02-A.
- 5. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE DONDE ES ORIGINARIA LA ARTESANÍA**
Indicar la Región, Municipio o Localidad dentro del territorio colombiano, de donde es originaria la artesanía.
- 6. TÉCNICAS DE ELABORACIÓN**
Descripción de las técnicas y proceso utilizado en la elaboración del (los) producto(s).
- 7. DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL TALLER Y NIVEL DE TECNOLOGÍA UTILIZADA**
Relacione el tipo de herramienta y equipos utilizados en la elaboración de las artesanías, número de personas que participan en el proceso y una breve descripción del taller.
- 8. FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL Y FECHA DE RADICACIÓN DEL FORMULARIO.**



FORMULARIO 02

**REGISTRO DE PRODUCTORES NACIONALES. OFERTA EXPORTABLE
Y DETERMINACIÓN DE ORIGEN**

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
República de Colombia

0.1 REGISTRO INICIAL

0.2 RENOVACIÓN:

1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA										
1.1 RAZÓN SOCIAL: _____						1.2 NIT _____				
1.3 DIRECCIÓN OFICINA PRINCIPAL: _____				CIUDAD: _____		A.A. _____				
TELÉFONOS: _____		FAX: _____		CORREO-E: _____						
1.4 DIRECCIÓN PLANTA PRODUCCIÓN: _____						CIUDAD: _____				
1.5 REPRESENTANTE LEGAL: _____						CARGO: _____				
2. PRODUCTO A REGISTRAR (DILIGENCIAR UN FORMULARIO PARA CADA PRODUCTO)										
2.1 SUBPARTIDA ARANCELARIA (10 DÍGITOS) : _____										
2.2 NOMBRE COMERCIAL: _____										
2.3 NOMBRE TÉCNICO: _____										
2.4 UNIDAD COMERCIAL: _____										
3. UTILIZACIÓN INSTRUMENTOS DE PROMOCIÓN										
3.1 PLAN VALLEJO _____			3.2 ALTEX _____			3.3 ZONA FRANCA _____				
4. (*) MATERIALES EXTRANJEROS (IMPORTADOS DIRECTAMENTE O ADQUIRIDOS EN EL MERCADO NACIONAL)										
No.	DESCRIPCIÓN (Nombre Técnico)	Subpartida Arancelaria (10 dígitos)	PAIS ORIGEN	PAIS PROCEDENCIA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR CIF \$		VALOR PLANTA \$	
							POR UNIDAD COMERCIAL DE PRODUCTO (CASILLA 2.4)			
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
4.11. VALOR TOTAL POR UNIDAD DE PRODUCTO (COL \$):							a.	b.		
5. (*) MATERIALES NACIONALES										
No.	DESCRIPCIÓN (NOMBRE TÉCNICO)	Subpartida Arancelaria (10 DÍGITOS)	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR EN PLANTA					
					POR UNIDAD COMERCIAL DE PRODUCTO (CASILLA 2.4)					
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
5.11. VALOR TOTAL POR UNIDAD DE PRODUCTO (COL \$)										
6. COSTOS Y VALOR EN FÁBRICA PRODUCTO TERMINADO										
6.1 TOTAL COSTOS MATERIAS PRIMAS NACIONALES/U.COMERCIAL (Valor casilla No 5.11)						\$ _____				
6.2 OTROS COSTOS DIRECTOS DE FÁBRICA/U. COMERCIAL (No incluye materias primas)						\$ _____				
6.3 VALOR EN FÁBRICA /U. COMERCIAL (Mayor a sumatoria casillas No 6.1+6.2+4.11):						\$ _____				
6.4 VALOR FOB DE EXPORTACIÓN/U. COMERCIAL:						\$ _____				

7. (*) PROCESO DE PRODUCCION (COMPLETA DESCRIPCION POR ETAPAS)
8. CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL PRODUCTO
9. USOS Y/O APLICACIONES DEL PRODUCTO
10.(*) VALOR AGREGADO NACIONAL (VAN)
A. NACIONAL: _____ % B1. ALADI Y GRUPO ANDINO: _____ % B2. USA: _____ % B3. CANADA: _____ % B4. MEXICO: _____ %
Declaro bajo la Gravedad de Juramento la veracidad de la información consignada. Para el trámite simplificado de renovación, declaro que se ha conservado sin modificación dentro de un margen de +/- 5% la composición porcentual del valor CIF de los materiales importados frente al valor en planta de los materiales nacionales, la composición porcentual de la estructura de costos y no se ha variado el origen de las materias primas, informados en el registro que se renueva. Autorizo al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a utilizar la información no confidencial contenida en el presente Registro para la elaboración de estadísticas o para su consulta.
11. FIRMA REPRESENTANTE LEGAL: _____ FECHA: dd / mm / aaaa
12. ANOTACIONES DEL FUNCIONARIO REVISOR (Espacio reservado para Mincomercio)

(*) INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

INSTRUCCIONES PARA EL DILIGENCIAMIENTO DEL FORMULARIO 02
Registro de Productores Nacionales, Oferta Exportable y Determinación de Origen

Este Registro puede radicarse en la Oficina Central del MINCOMERCIO en Bogotá (Calle 28 No. 13 A-15, 1er. Piso), o a través de las Direcciones Territoriales y Puntos de Atención del MINCOMERCIO, en el resto del país.

- 0.1** Si va a registrar el producto por primera vez, marque **X**
- 0.2** Si es renovación, marque **X**. Para el trámite simplificado de renovación solo debe diligenciar las casillas: 0.2; 1; 2; 10 y 11.
- 1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**
- 1.1 Escriba nombre completo, tal como se encuentra en el Certificado de Existencia y Representación Legal o en el Registro Mercantil. (Será consultado electrónicamente).
- 1.2 Indique el número de identificación tributaria de la empresa (NIT), o de identificación de la persona natural.
- 1.3 Escriba la dirección del domicilio principal, ciudad, apartado aéreo, número telefónico, fax y correo electrónico.
- 1.4 Escriba la dirección de la Planta de Producción.
- 1.5 Escriba el nombre del representante legal y su cargo en la empresa.
- 2. PRODUCTO A REGISTRAR (DILIGENCIAR UN FORMULARIO PARA CADA PRODUCTO)**
- 2.1 Escriba la **subpartida arancelaria NANDINA** colombiana correspondiente (10 DIGITOS).
- 2.2 Escriba el nombre comercial del producto. (Aquel que le asigna la empresa para la venta).
- 2.3 Escriba el nombre técnico del producto.
- 2.4 Se entiende como la medida en la que se comercializa el producto a registrar (Unidad, kilo, tonelada, litro, etc), teniendo en cuenta la presentación del mismo.
- 3. UTILIZACIÓN DE INSTRUMENTOS DE PROMOCIÓN**
- 3.1 Marque **X** si utiliza Programas Plan Vallejo
- 3.2 Marque **X** si es usuario Altamente Exportador (ALTEX)
- 3.3 Marque **X** si la planta de producción se encuentra ubicada en Zona Franca
- 4. MATERIALES EXTRANJEROS (IMPORTADOS DIRECTAMENTE O ADQUIRIDOS EN EL MERCADO NACIONAL)**
- Señale las materias primas, insumos, productos intermedios, partes y piezas de origen extranjero, utilizados en la elaboración del producto, ya sean importados directamente por el fabricante **o adquiridos en el mercado nacional**.
- DESCRIPCIÓN:** Relación de los nombres técnicos de los materiales extranjeros.
- SUBPARTIDA ARANCELARIA:** Indique la subpartida arancelaria NANDINA colombiana correspondiente (10 DIGITOS).
- PAIS DE ORIGEN:** Anotar el país de origen del material.
- PAIS DE PROCEDENCIA:** Anotar el país de embarque del material.
- UNIDAD DE MEDIDA:** Debe entenderse como la medida del insumo. (Unidad, kilo, tonelada, litro, etc)
- CANTIDAD (POR UNIDAD DE PRODUCTO):** Consumo de material de acuerdo a la unidad de medida, utilizado para la producción de una unidad comercial de producto (numeral 2.4).
- VALOR CIF (POR UNIDAD DE PRODUCTO):** Si son importados directamente, indicar el valor en pesos colombianos de los materiales de origen extranjero, incluyendo costo, seguros y fletes externos, utilizando la tasa de cambio con la cual se liquidó la última importación.
- VALOR EN PLANTA (POR UNIDAD DE PRODUCTO):** Indicar el valor en planta en pesos colombianos.
- **En caso necesario diligenciar un anexo.**
- 4.11 a. Anotar el valor total CIF por unidad de producto en pesos colombianos.
b. Anotar el valor total en planta por unidad de producto en pesos colombianos.
- 5. MATERIALES NACIONALES**
- Señale las materias primas, insumos, productos intermedios, partes y piezas de origen nacional, utilizados en la elaboración del producto.
- DESCRIPCIÓN:** Relación de los nombres técnicos de los materiales nacionales.
- SUBPARTIDA ARANCELARIA:** Indique la subpartida arancelaria NANDINA colombiana correspondiente (10 DIGITOS).
- UNIDAD DE MEDIDA:** Debe entenderse como la medida del insumo. (Unidad, kilo, tonelada, litro, etc).
- CANTIDAD (POR UNIDAD DE PRODUCTO):** Consumo de material de acuerdo a la unidad de medida, utilizado para la producción de una unidad comercial de producto (numeral 2.4).
- VALOR EN PLANTA (POR UNIDAD DE PRODUCTO):** Valor en pesos colombianos de los materiales nacionales, puestos en planta.
- **En caso necesario diligenciar un anexo.**
- 5.11 Anotar el valor total por unidad de producto en pesos colombianos.
- 6. COSTOS Y VALOR EN FÁBRICA DEL PRODUCTO TERMINADO**
- 6.1 Comprende el costo real de los materiales nacionales para el fabricante, el flete, seguro, embalaje, demás costos ocasionados por el transporte de los materiales hasta la planta; el costo real del desperdicio no recuperable, y los impuestos y derechos que exige sobre los materiales el país. Anotar valor indicado en la casilla 5.11.
- 6.2 Comprende los costos ocasionados directamente por el cultivo, producción, manufactura o montaje de la mercancía. Estos comprenden costos reales de mano de obra, matrices, moldes, depreciación y costos de investigación e ingeniería. No incluye materias primas.
- 6.3 Anotar el precio en fábrica. Esta variable debe ser mayor a la suma de las casillas 6.1 + 6.2 + 4.11, puesto que el precio incluye, adicionalmente, los costos indirectos de fábrica y la utilidad razonable del productor.
- 6.4 Se refiere al valor del producto libre a bordo en el puerto de embarque.
- **Nota: Los valores de las casillas 6.1, 6.2, 6.3 y 6.4 deben indicarse en pesos colombianos.**
- 7. PROCESO DE PRODUCCIÓN (COMPLETA DESCRIPCIÓN POR ETAPAS)**
- Indicar en forma completa la descripción por etapas del proceso productivo del bien a registrar, involucrando las materias primas utilizadas en cada etapa e indicando su función en el producto final. **En caso de ser necesario utilice un anexo.**
- 8. CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL PRODUCTO**
- Indicar las características técnicas y comerciales que identifican el producto. Detalle tamaño, peso, materiales y otras características (químicas, físicas, de funcionamiento, etc.). Para cada una indique rangos máximos y mínimos con base en la producción del bien a registrar. Anexar catálogos y/o literatura técnica. **En caso de ser necesario utilice un anexo.**

9. **USOS Y/O APLICACIONES DEL PRODUCTO**

Indique los principales usos y/o aplicaciones específicas del producto.

10. **VALOR AGREGADO NACIONAL (VAN)**

A. Indicar en porcentaje el VAN utilizado para el registro como producto nacional, para lo cual la fórmula aplicable es:

$$\%VAN = 1 - \left[\frac{\text{Valor CIF materiales importados}}{\text{Valor fábrica producto terminado para el mercado nacional}} \right] \times 100 = \text{_____} \%$$

B. En los esquemas de algunos países que conceden márgenes de preferencia a los productos colombianos de exportación, uno de los criterios para la calificación de origen es el porcentaje del Valor Agregado Nacional, calculado así:

B.1. Para los esquemas de **ALADI y GRUPO ANDINO** se aplica la fórmula cuando se utilicen materiales importados:

$$\%VAN = 1 - \left[\frac{\text{Valor CIF materiales importados}}{\text{Valor FOB del producto a exportar}} \right] \times 100 > = 50\%$$

B.2. Para el esquema de **S.G.P. y ATPA aplicable para los Estados Unidos de América** se utiliza la siguiente fórmula, cuando se utilicen materiales importados.

$$\%VAN = \frac{(\text{Costos de las materias primas nacionales} + \text{Otros Costos directos de fábrica})}{\text{Valor en fábrica producto terminado}} \times 100 > = 35\%$$

B.3. Para el esquema de **S.G.P. aplicable para Canadá**, la fórmula de Valor Agregado Externo (VAE) a aplicar, cuando se utilicen materiales importados:

$$\%VAE = \frac{\text{Valor CIF materiales importados}}{\text{Valor en fábrica producto terminado}} \times 100 < 40\%$$

B.4. Para el esquema de **México**, se aplica el Valor de Contenido Regional (VCR) y la fórmula es:

$$\%VCR = \frac{(\text{Valor FOB de exportación} - \text{Valor CIF materiales importados})}{\text{Valor FOB del producto a exportar}} \times 100 = \text{_____} \%$$

➤ **Nota:** Los porcentajes obtenidos indíquelos en los espacios correspondientes de la **casilla 10** del Formulario.

11. **FIRMA REPRESENTANTE LEGAL**

SE CONSULTARA ELECTRÓNICAMENTE EL CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA EMPRESA, EL CUAL DEBE ESTAR VIGENTE.

12. **ANOTACIONES DEL FUNCIONARIO REVISOR**

Espacio reservado para Mincomercio

ANEXO F. CERTIFICADO DE ORIGEN.

CERTIFICADO DE ORIGEN

No. _____

1. NOMBRE Y DIRECCIÓN DEL EXPORTADOR		2. NOMBRE Y DIRECCIÓN DEL PRODUCTOR		3. NOMBRE Y DIRECCIÓN DEL IMPORTADOR	
4. CONSIGNATARIO		5. MEDIO DE TRANSPORTE Y RUTA		6. PUERTO DE EMBARQUE	
7. NÚMERO DE LA FACTURA COMERCIAL: ____ FECHA: ____					
8. No. DE ORDEN	9. PARTIDA ARANCELARIA	10. DESCRIPCIÓN DE LA MERCANCÍA	11. CANTIDAD	12. VALOR CIF US\$	13. PESO BRUTO
14. NÚMERO DE ORDEN	15. NORMAS DE ORIGEN				
16. OBSERVACIONES					
17. DECLARACIÓN Yo (nosotros) declaro (amos) que las mercancías comprendidas en la presente declaración, corresponden a la factura comercial mencionada y cumplen las Normas de Origen establecidas en el Acuerdo sobre Cooperación Comercial Económica y Técnica NOMBRE Y FIRMA DEL EXPORTADOR O PRODUCTOR Lugar y fecha			18. CERTIFICACIÓN DE LA AUTORIDAD COMPETENTE Certifico la veracidad de la presente Declaración. Firmo y estampo sello de la autoridad competente en _____ País _____ Firma autorizada Lugar y fecha de emisión.		

ANEXO G. FACTURA PROFORMA

ANEXO H. LISTA DE EMPAQUE

LISTA DE EMPAQUE (PACKING LIST)

CLIENTE: _____
(SHIP TO)

DIRECCION: _____
(ADDRESS)

FECHA: _____ PAGINAS: _____ Factura de venta: _____
(DATE) (PAGE)

CAJA NUMERO (NUMBERS OF PACKAGES)	PESO EN KGS (KGS)	REFERENCIA (REFER)	CANTIDAD (QUANTITY)	DESCRIPCION E IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO (IDENTIFICATION AND DESCRIPTION OF ARTICLES)
TOTALES (TOTAL)				
CAJAS				

14 Firma
(Export Certify)

ANEXO I. MANDATO A LA S.I.A.

Pereira, Fecha: _____

Señores

U.A.E. DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES-DIAN
ADMINISTRACION ESPECIAL BOGOTA
Bogotá

REF: Mandato.

Yo, _____, identificado con la cédula de ciudadanía No. _____ de _____, mayor de edad y vecino de esta ciudad, como Representante Legal de la firma C.I. _____, con NIT _____, por el presente memorial confiero mandato general amplio y suficiente a la firma _____ **SIA. LTDA.** identificado con el NIT: _____, para que en la administración de aduana especial de Bogotá represente mis intereses en calidad de intermediario aduanero reconocido e inscrito ante la DIAN bajo código _____, para lo que relacione con el manejo de las importaciones, exportaciones, tránsitos aduaneros, reembarques, firmas de documentos, controversias de inspección, devoluciones, recursos, recibo y retiro de mercancías que nosotros debemos atender personalmente o a través de nuestro representante legal y además reclamaciones en defensa de nuestros derechos. Así mismo declaro que los datos suministrados en los documentos presentados para adelantar las gestiones son veraces y correctos, en especial la subpartida arancelaria, el valor y características de las mercancías, cantidad, etc., por lo que asumimos las responsabilidades directa que se pueda derivar por los datos consignados en los mismos.

La firma, _____ **SIA LTDA.** . Se compromete a responder para con el mandante y en prueba de su compromiso suscribe con nosotros el presente mandato en la ciudad de _____ a los ____ días del mes de _____ de 200__.

EL MANDANTE

ACEPTO

C.C.

:

C.C. o NIT

ANEXO J. CARTA DE RESPONSABILIDAD

Pereira, junio 08 de 2008

Señores:

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE: _____

Aeropuerto: _____

Ciudad: _____

REF: CARTA DE RESPONSABILIDAD

Yo _____, identificado con Cedula de Ciudadanía No. _____ expedida en _____, en condición de representante de la empresa C.I. _____, con Nit _____, certifico que el contenido de la presente carga se ajusta a lo declarado en la factura No _____ Guía Aérea (master o hija) _____ correspondiente a nuestro despacho así:

CONSIGNATARIO FINAL: _____

DESTINO: (PAIS) _____

DESCRIPCION DE GENERAL DE LA MERCANCIA: _____

TOTAL DE PIEZAS: _____

SELLOS / PRECINTOS: _____

AEROLINEA: _____

EMPRESA TRANSPORTADORA: _____

NOMBRE DEL CONDUCTOR: _____

Cedula de Ciudadanía No _____

NUMERO DE CELULAR O TELEFONO FIJO: _____

PLACA: _____

No PLANILLA DE CARGA: _____

Nos hacemos responsables por el contenido de esta carga ante las autoridades colombianas, extranjeras y ante el transportador en caso que se encuentren sustancias o elementos narcóticos, explosivos ilícitos o prohibidos (estipulados en las normas internacionales a excepción de aquellos que expresamente se han declarado como tal) que no cumplan con las obligaciones legales establecidas para este tipo de carga, siempre que se conserve sus empaques, características y sellos originales con las que sea entregada al transportador. El embarque ha sido preparado en lugares con óptimas condiciones de seguridad y ha sido protegido de toda intervención ilícita durante su preparación, embalaje, almacenamiento y transporte hacia las instalaciones de la aerolínea y cumple con todos los requisitos exigidos por la ley.

Atentamente,

CARGO: _____

CC. _____

**ANEXO K. DECLARACIÓN DE CAMBIO POR
EXPORTACIÓN DE BIENES**



Declaración de Cambio por Exportaciones de Bienes
Formulario No. 2
 Circular Reglamentaria Externa DCIN - 83 de octubre 9 de 2008

Diligencie en original y copia.

Los apellidos, nombres o razón social que se deben relacionar, son los que figuran en el documento de identidad o en el certificado de existencia y representación vigente.

I. TIPO DE OPERACIÓN

1. Consigne el número de operación que se realiza:

1. Inicial: Cuando es una operación de venta de divisas por pago de exportaciones.
2. Devolución: Cuando es una operación de compra de divisas por devolución de pagos de exportaciones.
3. Cambio de formularia: Corresponde al reemplazo de una declaración de cambio presentada erróneamente.
4. Modificación: Cuando el declarante debe modificar una declaración presentada anteriormente, debe diligenciar una nueva declaración del mismo tipo de formulario. No se puede modificar el punto de II "Identificación de la declaración", campos 3, 4 y 5

II. IDENTIFICACION DE LA DECLARACION

2. Ciudad donde se efectúa la operación.

3. Espacio reservado para que el intermediario del mercado cambiario indique su NIT. Si la operación se cancela a través de cuenta de compensación, escriba el código de identificación asignado por el Banco de la República.

4. Fecha en que se efectúa la venta de las divisas al intermediario del mercado cambiario o fecha en que se realiza el abono de la obligación a través de la cuenta de compensación. En este último caso debe coincidir con el periodo que se reporte en el formulario No. 10. Cuando se trate de cambio de formulario o modificación indicar la fecha en que se solicita.

5. Espacio reservado para que el intermediario del mercado cambiario o el titular de la cuenta de compensación, según sea el caso, indique el número consecutivo de identificación asignado a la declaración.

III. IDENTIFICACION DE LA DECLARACION DE CAMBIO ANTERIOR.

6. Indique el NIT del intermediario ante el cual se realizó la declaración objeto de cambio de formulario o de modificación. Si la operación se cancela a través de cuenta de compensación, escriba el código de identificación asignado por el Banco de la República.

7. Consigne la fecha de la declaración de cambio objeto de cambio de formulario o de modificación. Este dato es inmodificable.

8. Indique el número de la declaración de cambio objeto de cambio de formulario o de modificación. Este dato es inmodificable.

IV. IDENTIFICACION DEL EXPORTADOR

9. Tipo de identificación así: CC= cédula de ciudadanía, CE= cédula de extranjería, NI= Nit, PB= pasaporte y RC= registro civil

10. Número de identificación del exportador. DV: Dígito de verificación. La casilla DV se debe diligenciar sólo en caso de Nit, de lo contrario deje en blanco.

11. Nombre o razón social completo del exportador.

V. DESCRIPCION DE LA OPERACION

12. Código de la moneda de reintegro según tabla del Anexo No. 4 de esta circular.

13. Escriba el valor total a reintegrar en la moneda de la casilla número 12.

14. Tipo de cambio para la conversión de la moneda de reintegro a dólares de los Estados Unidos de América expresado en unidades por dólar, ejemplo: en el caso de yenes japoneses deberá reportarse como 111,85682, o, línea entera 0,61839.

VI. INFORMACION DECLARACIONES DE EXPORTACION DEFINITIVAS

Para una misma declaración de exportación definitiva no puede repetirse igual numeral cambiario. Si en el momento del reintegro de las divisas la Aduana no ha hecho entrega de la declaración de exportación definitiva no diligencie las casillas 15, 16 y 17.

15. Número de la declaración de exportación definitiva a la cual se le aplican las divisas reintegradas. Para las operaciones de zona franca se debe tener en cuenta el formulario movimiento de mercancías en zonas francas - ingreso de mercancías expedido por el usuario operador.

16. Fecha de la declaración de exportación definitiva.

17. Ciudad de aduana de la declaración de exportación definitiva.

18. Relacionar el numeral cambiario según el caso, así:

NUMERAL	CONCEPTO	NUMERAL	CONCEPTO
1000	Reintegro por exportaciones de café	1045	Anticipo por exportaciones de café
1010	Reintegro por exportaciones de carbón incluidos los anticipos	1050	Anticipo por exportaciones de bienes diferentes de café, carbón, ferro niquel, petróleo y sus derivados
1020	Reintegro por exportaciones de ferro niquel incluidos los anticipos	1060	Pago de exportaciones de bienes en moneda legal colombiana
1030	Reintegro por exportaciones de petróleo y sus derivados incluidos los anticipos	1061	Pago de exportaciones de bienes en moneda legal colombiana con tarjeta de crédito internacional
1040	Reintegro por exportaciones de bienes diferentes de café, carbón, ferro niquel, petróleo y sus derivados y por exportaciones de bienes pagados con tarjeta de crédito internacional	1510	Gastos de exportación de bienes incluidos en la declaración de exportación definitiva
1041	Reintegro por exportaciones de bienes vendidos a usuarios de zona franca		
1042	Reintegro por exportaciones de bienes y exportaciones de bienes pagadas con tarjeta de crédito internacional proveniente de zona franca.		

19. Valor reintegrado en dólares de los Estados Unidos de América de la declaración de exportación definitiva.

20. Suma de los valores FOB de los numerales cambiarios diferentes al numeral 1510.

21. Suma del valor de los Gastos (numeral 1510).

22. Valor en dólares utilizado para cancelar directamente en el exterior los fletes, seguros y demás gastos asociados a la exportación con el producto del pago de las mismas (numeral 2016). Los descuentos que se originan en la venta de instrumentos de pago, o por pronto pago, no se deben incluir como deducciones, sino que corresponden a un menor valor reintegrado de la exportación.

23. Reintegro neto (valor FOB más gastos menos deducciones). Es decir, corresponde al valor efectivamente vendido al intermediario del mercado cambiario o el equivalente en dólares de los Estados Unidos de América del valor indicado en la casilla 13.

En el caso de pagos anticipados por exportaciones indique los comisioneros de pago y de despacho de la mercancía acordados con el comprador del exterior en los espacios correspondientes.

VII. IDENTIFICACION DEL DECLARANTE

24. a 26. Nombre completo, número de identificación y firma del declarante.

[Firma manuscrita]

[Firma manuscrita]

ANEXO L. TÉRMINOS DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

1. EXW (Ex-Works) - En fábrica (lugar convenido). Significa que el vendedor entrega cuando pone la mercadería a disposición del comprador en el establecimiento del vendedor o en otro lugar convenido (es decir, fábrica, almacén, etc.).

Este término representa, así, la menor obligación del vendedor, y el comprador debe asumir todos los costos y riesgos.

Obligaciones del Vendedor.

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

Obligaciones del Comprador.

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

2. FCA (Free Carrier) - Libre transportista (lugar convenido). Significa que el vendedor entrega la mercadería para la exportación al transportista propuesto por el comprador, en el lugar acordado.

El lugar de entrega elegido influye en las obligaciones de carga y descarga de las partes. Si la entrega tiene lugar en los locales del vendedor este es responsable de la carga. Si la entrega ocurre en cualquier otro lugar, el vendedor no es responsable de la descarga.

Este término puede emplearse en cualquier medio de transporte incluyendo el transporte multimodal.

Obligaciones del vendedor.

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

Obligaciones del comprador

- Pagos de la mercadería
- Flete (de lugar de exportación al lugar de importación)

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

3. FOB (Free On Board) - Libre a bordo (puerto de carga convenido). La responsabilidad del vendedor termina cuando las mercaderías sobrepasan la borda del buque en el puerto de embarque convenido.

El comprador debe soportar todos los costos y riesgos de la pérdida y el daño de las mercaderías desde aquel punto.

El término FOB exige al vendedor despachar las mercaderías para la exportación.

Este término puede ser utilizado sólo para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

Obligaciones del vendedor

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

Obligaciones del Comprador

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

4. CIP (Carriage and Insurance Paid to) - Transporte y seguro pago hasta (lugar de destino convenido). El vendedor entrega las mercaderías al transportista designado por él pero, además, debe pagar los costos del transporte necesario para llevar las mercaderías al destino convenido. El vendedor también debe conseguir un seguro contra el riesgo, que soporta el comprador, de pérdida o daño de las mercaderías durante el transporte.

El comprador asume todos los riesgos y con cualquier otro coste ocurrido después de que las mercaderías hayan sido así entregadas.

El CPT exige que el vendedor despache las mercaderías para la exportación.

Este término puede emplearse con independencia del modo de transporte, incluyendo el transporte multimodal.

Obligaciones del Vendedor

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

Obligaciones del Comprador

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

5. CIF (Cost, Insurance and Freight) - Costo, seguro y flete (puerto de destino convenido). Significa que el vendedor entrega la mercadería cuando ésta sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido.

El vendedor debe pagar los costos y el flete necesarios para conducir las mercaderías al puerto de destino convenido.

En condiciones CIF el vendedor debe también contratar un seguro y pagar la prima correspondiente, a fin de cubrir los riesgos de pérdida o daño que pueda sufrir la mercadería durante el transporte.

El comprador ha de observar que el vendedor está obligado a conseguir un seguro sólo con cobertura mínima. Si el comprador desea mayor cobertura necesitará acordarlo expresamente con el vendedor o bien concertar su propio seguro adicional.

El término CIF exige al vendedor despachar las mercaderías para la exportación.

Este término puede ser utilizado sólo para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

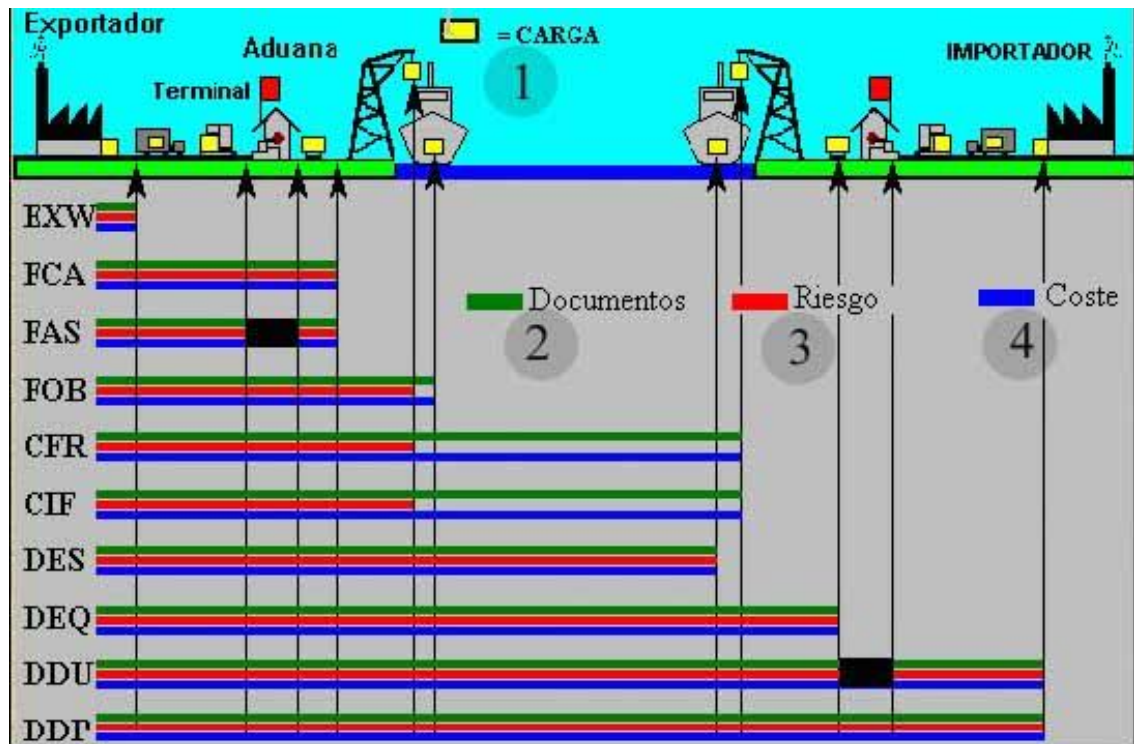
Obligaciones del Vendedor.

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

Obligaciones del Comprador.

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

Figura 36. Términos de negociación internacional



Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en www.businesscol.com

ANEXO M. PROYECCIONES FINANCIERAS

Cuadro 2. Proyecciones de las variables macroeconómicas

	JULIO 31/08		Fin de año2008	2009	2010	2011	2012
TRM (promedio anual)	\$ 1.789,68		\$ 1.863,00	\$ 1.900,26	\$ 1.957,27	\$ 1.986,63	\$ 1.927,03
*META DE INFLACIÓN	7,18%		4,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%
IPC (Variación anual)	6,02%		6,28%	5,17%	4,57%	3,88%	3,72%
IPP (Variación anual)	7,18%	Variación semestre	6,73%	4,83%	3,89%	3,48%	3,55%
DTF (EA) (promedio anual)	9,61%		9,46%	9,06%	8,11%	7,30%	6,50%
DEVALUACIÓN (promedio anual)	-8,97%		-10,36%	2,00%	3,00%	1,50%	-3,00%

*El índice presupuestado de inflación corresponde al intervalo de meta del banco de la república, para lo cual se tomó como referencia el techo superior es decir el estado más pesimista.

Fuente: www.dane.gov.co-www.banrep.gov.co-www.bancolombia.com

VARIABLES MACROECONÓMICAS EXTERNAS (Estados Unidos)

IPC			4,60%	4,20%	3,50%	2,10%	2,00%
-----	--	--	-------	-------	-------	-------	-------

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en www.bancolombia.com

Cuadro 3. Presupuesto de ventas y compras

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TRM	\$ 1.863	\$ 1.900	\$ 1.957	\$ 1.987	\$ 1.927

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRECIO DE VENTA DÓLARES**		\$ 1.400	\$ 1.459	\$ 1.510	\$ 1.542	\$ 1.572
PRECIO DE VENTA (\$)*		\$ 2.608.200	\$ 2.772.099	\$ 2.955.200	\$ 3.062.519	\$ 3.030.055
UNIDADES VENDIDAS (Incremento 5% anual)***		225	236	248	260	273
TOTAL VENTAS EN \$		\$ 586.845.000	\$ 654.908.457	\$ 733.074.242	\$ 797.681.007	\$ 828.686.394
VENTAS DE CONTADO 50%		\$ 293.422.500	\$ 327.454.228	\$ 366.537.121	\$ 398.840.503	\$ 414.343.197
VENTAS A CRÉDITO 50%		\$ 293.422.500	\$ 327.454.228	\$ 366.537.121	\$ 398.840.503	\$ 414.343.197

TOTAL VENTAS POR CIUDAD	MIAMI			DALLAS			LOS ÁNGELES		
	AÑO 1	AÑO 3	AÑO 5	AÑO 1	AÑO 3	AÑO 5	AÑO 1	AÑO 3	AÑO 5
PORCENTAJE DE VENTAS	30%	30%	30%	30%	30%	30%	40%	40%	40%
VENTAS EN DÓLARES	\$ 94.500	\$ 112.362	\$ 129.010	\$ 94.500	\$ 112.362	\$ 129.010	\$ 126.000	\$ 149.816	\$ 172.013
VENTAS EN PESOS	\$ 176.053.500	\$ 219.922.273	\$ 248.605.918	\$ 176.053.500	\$ 219.922.273	\$ 248.605.918	\$ 234.738.000	\$ 293.229.697	\$ 331.474.558

*El precio promedio de venta corresponde a un valor promedio a los que se manejan en el mercado destino, un poco inferior como estrategia de penetración

**El precio de venta en Dolares se presupuestó de acuerdo a la proyección del Índice de precios al Consumidor de Estados Unidos para los próximos años

***El número de unidades a vender resulta de dividir la demanda total esperada (5% de las exportaciones Colombianas) entre el precio de venta

****El número de unidades a vender aumenta 5% por año producto como resultado de un mejor desempeño y conocimiento de la empresa en el mercado

PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MERCANCÍA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo de compra de cada juego*		\$ 800.000	\$ 838.640,00	\$ 871.263,10	\$ 901.583,05	\$ 933.589,25

*El costo de compra de cada juego se ajustó de acuerdo a la proyección del Índice de precios al productor. Esto con base en cotización obtenida de los talleres proveedores. Véase el anexo 14.

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en el estudio técnico y el estudio financiero

Cuadro 3. Presupuesto de ventas y compras (continuación)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UNIDADES A VENDER	225	236	248	260	273
INVENTARIO FINAL *	19	20	21	22	23
INVENTARIO INICIAL	0	19	20	21	22
TOTAL UNIDADES A COMPRAR	244	237	249	261	275
TOTAL COMPRAS DE MERCANCIAS	\$ 195.000.000	\$ 198.914.925	\$ 216.985.351	\$ 235.763.264	\$ 256.339.503

* El inventario final corresponde a 30 días de ventas del año en curso

ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVENTARIO INICIAL (unidades)	0	19	20	21	22
INVENTARIO INICIAL (pesos)	\$ 0	\$ 15.000.000	\$ 16.510.725	\$ 18.010.642	\$ 19.569.283
INVENTARIO FINAL (unidades)	19	20	21	22	23
INVENTARIO FINAL (pesos)	\$ 15.000.000	\$ 16.510.725	\$ 18.010.642	\$ 19.569.283	\$ 21.277.192

PRESUPUESTO DE CARTERA A PROVEEDORES

La empresa paga a sus proveedores 50% de contado y 50% a crédito pa pagar a 30 días

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COMPRAS DE CONTADO 50%	\$ 97.500.000	\$ 99.457.463	\$ 108.492.676	\$ 117.881.632	\$ 128.169.751
COMPRAS A CRÉDITO 50%	\$ 97.500.000	\$ 99.457.463	\$ 108.492.676	\$ 117.881.632	\$ 128.169.751
SALDO FINAL PROVEEDORES	\$ 8.125.000	\$ 8.288.122	\$ 9.041.056	\$ 9.823.469	\$ 10.680.813
PAGO DEL ÚLTIMO MES (AÑO ANTERIOR)	\$ 89.375.000	\$ 91.169.341	\$ 99.451.619	\$ 108.058.163	\$ 117.488.939
PAGO DEL MES ANTERIOR	0	\$ 8.125.000	\$ 8.288.122	\$ 9.041.056	\$ 9.823.469
PAGO TOTAL PROVEEDORES	\$ 89.375.000	\$ 99.294.341	\$ 107.739.741	\$ 117.099.219	\$ 127.312.408

PRESUPUESTO DE CARTERA A CLIENTES

Política de cartera 30 días de plazo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO FINAL DE CARTERA	\$ 24.451.875	\$ 27.287.852	\$ 30.544.760	\$ 33.236.709	\$ 34.528.600
COBROS DEL PERIODO	\$ 268.970.625	\$ 300.166.376	\$ 335.992.361	\$ 365.603.795	\$ 379.814.597
COBROS DEL ÚLTIMO MES (AÑO ANTERIOR)	0	\$ 24.451.875	\$ 27.287.852	\$ 30.544.760	\$ 33.236.709
TOTAL CARTERA RECUPERADA EN EL PERIODO	\$ 268.970.625	\$ 324.618.251	\$ 363.280.213	\$ 396.148.555	\$ 413.051.306

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en el estudio técnico y el estudio financiero

Cuadro 4. Presupuesto de salarios (continuación)

AÑO 4		Retenciones			Aportes				PROVISIÓN PRESTACIONES			
CARGO	Salario	Auxilio de transporte	Salud	Pensión	Salud	Pensión	ARP	Parafiscales	Cesantías	Intereses cesantías	Vacaciones	Prima
Gerente	\$ 1.370.920	\$ -	\$ 54.837	\$ 53.123	\$ 109.674	\$ 159.369	\$ 7.156	\$ 123.383	\$ 114.198	\$ 13.709	\$ 57.167	\$ 114.198
Director Comercial	\$ 1.142.433	\$ -	\$ 45.697	\$ 44.269	\$ 91.395	\$ 132.808	\$ 5.964	\$ 102.819	\$ 95.165	\$ 11.424	\$ 47.639	\$ 95.165
Director de Operaciones	\$ 1.142.433	\$ -	\$ 45.697	\$ 44.269	\$ 91.395	\$ 132.808	\$ 5.964	\$ 102.819	\$ 95.165	\$ 11.424	\$ 47.639	\$ 95.165
Coordinador de Calidad	\$ 1.142.433	\$ -	\$ 45.697	\$ 44.269	\$ 91.395	\$ 132.808	\$ 5.964	\$ 102.819	\$ 95.165	\$ 11.424	\$ 47.639	\$ 95.165
Secretaria	\$ 571.217	\$ 62.834	\$ 22.849	\$ 22.135	\$ 45.697	\$ 66.404	\$ 2.982	\$ 51.410	\$ 47.582	\$ 5.712	\$ 23.820	\$ 47.582
Mensajero	\$ 527.233	\$ 62.834	\$ 21.089	\$ 20.430	\$ 42.179	\$ 61.291	\$ 2.752	\$ 47.451	\$ 43.919	\$ 5.272	\$ 21.986	\$ 43.919
Representante de ventas	5% ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 5.896.670	\$ 125.668	\$ 235.867	\$ 228.496	\$ 471.734	\$ 685.488	\$ 30.781	\$ 530.700	\$ 491.193	\$ 58.967	\$ 245.891	\$ 491.193
	Honorarios											
Contador	\$ 342.730											
Revisor fiscal	\$ 571.217											
Total	\$ 913.947											
Total Mes Año 4	\$ 6.810.617	\$ 125.668	\$ 235.867	\$ 228.496	\$ 471.734	\$ 685.488	\$ 30.781	\$ 530.700	\$ 491.193	\$ 58.967	\$ 245.891	\$ 491.193
Total Anual año 3	\$ 81.727.406	\$ 1.508.012	\$ 2.830.402	\$ 2.741.952	\$ 5.660.804	\$ 8.225.855	\$ 369.367	\$ 6.368.404	\$ 5.894.312	\$ 707.600	\$ 2.950.694	\$ 5.894.312
AÑO 5		Retenciones			Aportes				PROVISIÓN PRESTACIONES			
CARGO	Salario	Auxilio de transporte	Salud	Pensión	Salud	Pensión	ARP	Parafiscales	Cesantías	Intereses cesantías	Vacaciones	Prima
Gerente	\$ 1.421.918	\$ -	\$ 56.877	\$ 55.099	\$ 113.753	\$ 165.298	\$ 7.422	\$ 127.973	\$ 118.446	\$ 14.219	\$ 59.294	\$ 118.446
Director Comercial	\$ 1.184.932	\$ -	\$ 47.397	\$ 45.916	\$ 94.795	\$ 137.748	\$ 6.185	\$ 106.644	\$ 98.705	\$ 11.849	\$ 49.412	\$ 98.705
Director de Operaciones	\$ 1.184.932	\$ -	\$ 47.397	\$ 45.916	\$ 94.795	\$ 137.748	\$ 6.185	\$ 106.644	\$ 98.705	\$ 11.849	\$ 49.412	\$ 98.705
Coordinador de Calidad	\$ 1.184.932	\$ -	\$ 47.397	\$ 45.916	\$ 94.795	\$ 137.748	\$ 6.185	\$ 106.644	\$ 98.705	\$ 11.849	\$ 49.412	\$ 98.705
Secretaria	\$ 592.466	\$ 65.171	\$ 23.699	\$ 22.968	\$ 47.397	\$ 68.874	\$ 3.093	\$ 53.322	\$ 49.352	\$ 5.925	\$ 24.706	\$ 49.352
Mensajero	\$ 546.846	\$ 65.171	\$ 21.874	\$ 21.190	\$ 43.748	\$ 63.571	\$ 2.855	\$ 49.216	\$ 45.552	\$ 5.468	\$ 22.803	\$ 45.552
Representante de ventas	5% ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 6.116.027	\$ 130.343	\$ 244.641	\$ 236.996	\$ 489.282	\$ 710.988	\$ 31.926	\$ 550.442	\$ 509.465	\$ 61.160	\$ 255.038	\$ 509.465
	Honorarios											
Contador	\$ 355.480											
Revisor fiscal	\$ 592.466											
Total	\$ 947.946											
Total Mes Año 5	\$ 7.063.972	\$ 130.343	\$ 244.641	\$ 236.996	\$ 489.282	\$ 710.988	\$ 31.926	\$ 550.442	\$ 509.465	\$ 61.160	\$ 255.038	\$ 509.465
Total Anual Año 5	\$ 84.767.666	\$ 1.564.110	\$ 2.935.693	\$ 2.843.952	\$ 5.871.385	\$ 8.531.857	\$ 383.108	\$ 6.605.309	\$ 6.113.580	\$ 733.923	\$ 3.060.460	\$ 6.113.580

*Los salarios y prestaciones del personal que laborará en el proyecto fue ajustada de acuerdo a la proyección del I.P.C

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en el estudio técnico y el estudio financiero

Cuadro 5. Gastos generales de un mes de operaciones

Concepto	GASTO MENSUAL AÑO 1	TOTAL AÑO 1	GASTO MENSUAL AÑO 2	TOTAL AÑO 2	GASTO MENSUAL AÑO 3	TOTAL AÑO 3	GASTO MENSUAL AÑO 4	TOTAL AÑO 4	GASTO MENSUAL AÑO 5	TOTAL AÑO 5
Salarios totales+Prestaciones	\$ 7.902.678	\$ 94.832.134	\$ 8.311.246,30	\$ 99.734.955,60	\$ 8.691.070,26	\$ 104.292.843,07	\$ 9.028.283,78	\$ 108.339.405,38	\$ 9.364.135,94	\$ 112.369.631,26
Honorarios	\$ 800.000	\$ 9.600.000	\$ 841.360,00	\$ 10.096.320,00	\$ 879.810,15	\$ 10.557.721,82	\$ 913.946,79	\$ 10.967.361,43	\$ 947.945,61	\$ 11.375.347,28
Arrendamiento Local	\$ 200.000	\$ 2.400.000	\$ 210.340,00	\$ 2.524.080,00	\$ 219.952,54	\$ 2.639.430,46	\$ 228.486,70	\$ 2.741.840,36	\$ 236.966,40	\$ 2.843.836,82
Arrendamiento Bodega	\$ 400.000	\$ 4.800.000	\$ 420.680,00	\$ 5.048.160,00	\$ 439.905,08	\$ 5.278.860,91	\$ 456.973,39	\$ 5.483.680,72	\$ 473.972,80	\$ 5.687.673,64
Servicios Públicos	\$ 150.000	\$ 1.800.000	\$ 157.755,00	\$ 1.893.060,00	\$ 164.964,40	\$ 1.979.572,84	\$ 171.365,02	\$ 2.056.380,27	\$ 177.739,80	\$ 2.132.877,61
Acceso a Internet (banda Ancha)	\$ 80.000	\$ 960.000	\$ 84.136,00	\$ 1.009.632,00	\$ 87.981,02	\$ 1.055.772,18	\$ 91.394,88	\$ 1.096.736,14	\$ 94.794,56	\$ 1.137.534,73
Suministros de oficina	\$ 30.000	\$ 360.000	\$ 31.551,00	\$ 378.612,00	\$ 32.992,88	\$ 395.914,57	\$ 34.273,00	\$ 411.276,05	\$ 35.547,96	\$ 426.575,52
Implementos de Aseo	\$ 25.000	\$ 300.000	\$ 26.292,50	\$ 315.510,00	\$ 27.494,07	\$ 329.928,81	\$ 28.560,84	\$ 342.730,04	\$ 29.623,30	\$ 355.479,60
Dominio Y hospedaje virtual	\$ 10.000	\$ 120.000	\$ 10.517,00	\$ 126.204,00	\$ 10.997,63	\$ 131.971,52	\$ 11.424,33	\$ 137.092,02	\$ 11.849,32	\$ 142.191,84
Gastos de Desplazamiento	\$ 250.000	\$ 3.000.000	\$ 262.925,00	\$ 3.155.100,00	\$ 274.940,67	\$ 3.299.288,07	\$ 285.608,37	\$ 3.427.300,45	\$ 296.233,00	\$ 3.554.796,02
Envíos y correspondencia	\$ 30.000	\$ 360.000	\$ 31.551,00	\$ 378.612,00	\$ 32.992,88	\$ 395.914,57	\$ 34.273,00	\$ 411.276,05	\$ 35.547,96	\$ 426.575,52
GASTOS TOTALES	\$ 9.877.678	\$ 118.532.134	\$ 10.388.353,80	\$ 124.660.245,60	\$ 10.863.101,57	\$ 130.357.218,83	\$ 11.284.589,91	\$ 135.415.078,92	\$ 11.704.376,65	\$ 140.452.519,85

Los gastos generales se incrementaron con base a la proyección del Índice de precios al consumidor (I.P.C)

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en el estudio técnico y el estudio financiero

Cuadro 6. Gastos de exportación

Unidad comercial de venta	juego
Unidad de carga	Contenedor 20'
Número de contenedores	1
No. De juegos por contenedor	16
Peso por contenedor (kg)	60
Peso total por contenedor (ton)	0,96

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
T.R.M* Año	\$ 1.863,00	\$ 1.900,26	\$ 1.957,27	\$ 1.986,63	\$ 1.927,03
No. Unidades a Vender	225	236	248	260	273
Precio de venta exwork x Jueg	\$ 1.500.000,00	\$ 1.577.550,00	\$ 1.649.644,04	\$ 1.713.680,22	\$ 1.777.398,01
Transporte marítimo Cartagena Miami (\$US) x contenedor	1.450	1.511	1.564	1.597	1.629
Valor exwork mercancía por contenedor	\$ 24.000.000,00	\$ 25.240.800,00	\$ 26.394.304,56	\$ 27.418.403,58	\$ 28.438.368,19
Seguro internacional (0,7% valor exwork) x contenedor	\$ 168.000	\$ 176.686	\$ 184.760	\$ 191.929	\$ 199.069
Manipuleo desembarque internacional (\$US x contenedor)	135	141	146	149	152

PAÍS EXPORTADOR*	GASTOS POR CONTENEDOR (16 JUEGOS)		GASTOS POR CONTENEDOR		GASTOS POR CONTENEDOR		GASTOS POR CONTENEDOR		GASTOS POR CONTENEDOR	
	AÑO 1	TOTAL AÑO 1	AÑO 2	TOTAL AÑO 2	AÑO 3	TOTAL AÑO 3	AÑO 4	TOTAL AÑO 4	AÑO 5	TOTAL AÑO 5
Empaque	\$ 320.000,00	\$ 4.500.000,00	\$ 336.544,00	\$ 4.969.262,50	\$ 351.924,06	\$ 5.456.197,65	\$ 365.578,71	\$ 5.951.293,02	\$ 379.178,24	\$ 6.481.315,18
embalaje	\$ 160.000,00	\$ 2.250.000,00	\$ 168.272,00	\$ 2.484.641,25	\$ 175.962,03	\$ 2.728.098,82	\$ 182.789,36	\$ 2.975.646,51	\$ 189.589,12	\$ 3.240.657,59
Manipuleo local exportador	\$ 70.000,00	\$ 984.375,00	\$ 73.619,00	\$ 1.087.030,55	\$ 76.983,39	\$ 1.193.543,24	\$ 79.970,34	\$ 1.301.845,35	\$ 82.945,24	\$ 1.417.787,69
Documentación	\$ 60.000,00	\$ 843.750,00	\$ 63.102,00	\$ 931.740,47	\$ 65.985,76	\$ 1.023.037,06	\$ 68.546,01	\$ 1.115.867,44	\$ 71.095,92	\$ 1.215.246,60
Flete (Pereira Cartagena)	\$ 1.700.000,00	\$ 23.906.250,00	\$ 1.787.890,00	\$ 26.399.313,28	\$ 1.869.596,57	\$ 28.986.049,99	\$ 1.942.136,92	\$ 31.616.244,17	\$ 2.014.384,41	\$ 34.431.986,88
Almacenamiento intermedio	\$ 30.000,00	\$ 421.875,00	\$ 31.551,00	\$ 465.870,23	\$ 32.992,88	\$ 511.518,53	\$ 34.273,00	\$ 557.933,72	\$ 35.547,96	\$ 607.623,30
Manipuleo preembarque	\$ 551.000,00	\$ 7.748.437,50	\$ 579.486,70	\$ 8.556.483,30	\$ 605.969,24	\$ 9.394.890,32	\$ 629.480,85	\$ 10.247.382,67	\$ 652.897,54	\$ 11.160.014,57
Manipuleo Embarque	\$ 120.000,00	\$ 1.687.500,00	\$ 126.204,00	\$ 1.863.480,94	\$ 131.971,52	\$ 2.046.074,12	\$ 137.092,02	\$ 2.231.734,88	\$ 142.191,84	\$ 2.430.493,19
Comisión SIA	\$ 500.000,00	\$ 7.031.250,00	\$ 525.850,00	\$ 7.764.503,91	\$ 549.881,35	\$ 8.525.308,82	\$ 571.216,74	\$ 9.298.895,34	\$ 592.466,00	\$ 10.127.054,96
Seguro local FOB	\$ 80.000,00	\$ 1.125.000,00	\$ 84.136,00	\$ 1.242.320,63	\$ 87.981,02	\$ 1.364.049,41	\$ 91.394,68	\$ 1.487.823,26	\$ 94.794,56	\$ 1.620.328,79
Imprevistos	\$ 240.000,00	\$ 3.375.000,00	\$ 252.408,00	\$ 3.726.961,88	\$ 263.943,05	\$ 4.082.148,23	\$ 274.184,04	\$ 4.463.469,77	\$ 284.383,68	\$ 4.860.986,38
GASTOS FOB CARTAGENA	\$ 3.831.000,00	\$ 53.873.437,50	\$ 4.029.062,70	\$ 59.491.628,93	\$ 4.213.190,87	\$ 65.320.916,19	\$ 4.376.662,67	\$ 71.248.136,13	\$ 4.539.474,52	\$ 77.593.495,13
*Los gastos locales se ajustaron de acuerdo a la proyección del I.P.C en Colombia										
TRÁNSITO INTERNACIONAL*										
Transporte marítimo Cartagena - Miami	\$ 2.701.350,00	\$ 37.987.734,38	\$ 2.671.102,83	\$ 42.393.627,78	\$ 3.060.742,62	\$ 47.453.466,58	\$ 3.171.895,00	\$ 51.635.600,87	\$ 3.138.271,12	\$ 53.642.646,06
GASTO CFR (costo - flete)	\$ 6.532.350,00	\$ 91.861.171,88	\$ 6.900.165,53	\$ 101.885.256,71	\$ 7.273.933,48	\$ 112.774.382,77	\$ 7.548.557,67	\$ 122.883.737,00	\$ 7.677.745,65	\$ 131.236.141,19
Seguro internacional	\$ 168.000,00	\$ 2.362.500,00	\$ 176.686,60	\$ 2.608.873,31	\$ 184.760,13	\$ 2.864.503,76	\$ 191.928,83	\$ 3.124.428,84	\$ 199.068,58	\$ 3.402.690,47
GASTO CIF (costo-flete-seguro)	\$ 6.700.350,00	\$ 94.223.671,88	\$ 7.076.851,13	\$ 104.494.130,03	\$ 7.458.693,61	\$ 115.638.886,54	\$ 7.740.486,50	\$ 126.008.165,83	\$ 7.876.814,22	\$ 134.638.831,66
manipuleo desembarque	\$ 251.505,00	\$ 3.536.789,06	\$ 267.309,57	\$ 3.946.992,93	\$ 284.966,89	\$ 4.418.081,37	\$ 295.314,36	\$ 4.807.452,50	\$ 292.183,86	\$ 4.994.315,32
GASTO D.E.Q (Entrega muelle)	\$ 6.951.855,00	\$ 97.760.460,94	\$ 7.344.160,71	\$ 108.441.122,96	\$ 7.743.659,31	\$ 120.056.967,91	\$ 8.035.800,86	\$ 130.815.618,33	\$ 8.168.998,09	\$ 139.633.146,98

*Los gastos internacionales se ajustaron de acuerdo a la proyección del I.P.C de Estados Unidos

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en proexport Colombia.

Cuadro 7. Presupuesto de inversión

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Muebles y Enseres			
Escritorio	3	\$ 140.000	\$ 420.000
Mesa con archivador	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Mesa para secretaria con gaveta y archivador	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Silla ergonómica giratoria	2	\$ 60.000	\$ 120.000
Archivador	1	\$ 160.000	\$ 160.000
Total Muebles y Enseres			\$ 1.000.000
Sistemas de computación y comunicación			
Equipo de computo	3	\$ 1.200.000	\$ 3.600.000
Impresora de inyección	1	\$ 127.000	\$ 127.000
Teléfonos	3	\$ 100.000	\$ 300.000
Telefax	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Total Sistemas de computación y comunicación			\$ 4.377.000
Capital de trabajo Inicial			
Salarios + prestaciones (primer mes)			\$ 7.902.678
Inventario de mercancías (primer mes)			\$ 15.000.000
Cartera			\$ 24.451.875
Gastos Generales			\$ 9.321.705
Total Capital de trabajo Inicial			\$ 56.676.258
Inversión Diferida			
Estudio de factibilidad			\$ 1.000.000
Legalización y registros			\$ 800.000
Papelería y Publicidad			\$ 1.500.000
Creación sitio web			\$ 1.800.000
Imprevistos			\$ 1.000.000
Total Inversión Diferida			\$ 6.100.000
INVERSIÓN TOTAL			\$ 68.153.258

*Para el cálculo de los muebles y enseres y equipos de computo y comunicaciones se tuvo en cuenta los requerimientos para operar tanto el local - oficinas como la bodega de almacenamiento.

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en el estudio técnico y el estudio financiero

Cuadro 8. Estructura de inversión financiación

Inversiones	Total (\$)	Recursos Propios	%	Crédito	%
Inversión Fija	\$ 5.377.000	\$ 1.613.100	30%	\$ 3.763.900	70%
Capital de Trabajo	\$ 56.676.258	\$ 17.002.877	30%	\$ 39.673.381	70%
Inversión Diferida	\$ 6.100.000	\$ 6.100.000	100%	\$ 0	0%
TOTAL	\$ 68.153.258	\$ 24.715.977		\$ 43.437.281	
PARTICIPACIÓN		36%		64%	

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en el estudio técnico y el estudio financiero

Cuadro 9. Presupuesto de servicio a la deuda y amortización

TASA DE INTERES DTF+3% 12,46%

AÑO	ABONO CAPITAL	INTERÉS	TOTAL PAGO ANUAL	SALDO
0				\$ 43.437.281
1	\$ 8.687.456	\$ 5.412.285	\$ 14.099.741	\$ 34.749.824
2	\$ 8.687.456	\$ 4.329.828	\$ 13.017.284	\$ 26.062.368
3	\$ 8.687.456	\$ 3.247.371	\$ 11.934.827	\$ 17.374.912
4	\$ 8.687.456	\$ 2.164.914	\$ 10.852.370	\$ 8.687.456
5	\$ 8.687.456	\$ 1.082.457	\$ 9.769.913	\$ 0

*La tasa de interes efectiva anual y corresponde a tasa ofrecida por entidad financiera

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en el estudio técnico y el estudio financiero

Cuadro 10. Presupuesto de depreciación

	VALOR TOTAL	VIDA UTIL (AÑOS)	DEPRECIACIÓN					TOTAL DEPRECIADO
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Escritorio	\$ 420.000,00	10	\$ 42.000,00	\$ 42.000,00	\$ 42.000,00	\$ 42.000,00	\$ 42.000,00	\$ 210.000,00
Mesa con archivador	\$ 150.000,00	10	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 75.000,00
Mesa para secretaria con gaveta y archivador	\$ 150.000,00	10	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 75.000,00
Silla ergonómica giratoria	\$ 120.000,00	10	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 60.000,00
Archivador	\$ 160.000,00	10	\$ 16.000,00	\$ 16.000,00	\$ 16.000,00	\$ 16.000,00	\$ 16.000,00	\$ 80.000,00
Total Muebles y Enseres	\$ 1.000.000,00	10	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 500.000,00
Sistemas de computación y comunicación								
Equipo de computo	\$ 3.600.000,00	5	\$ 720.000,00	\$ 720.000,00	\$ 720.000,00	\$ 720.000,00	\$ 720.000,00	\$ 3.600.000,00
Impresora de inyección	\$ 127.000,00	5	\$ 25.400,00	\$ 25.400,00	\$ 25.400,00	\$ 25.400,00	\$ 25.400,00	\$ 127.000,00
Teléfonos	\$ 300.000,00	5	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 300.000,00
Telefax	\$ 350.000,00	5	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 350.000,00
Total Sistemas de computación y comunicaci	\$ 4.377.000,00	5	\$ 875.400,00	\$ 875.400,00	\$ 875.400,00	\$ 875.400,00	\$ 875.400,00	\$ 4.377.000,00
TOTAL DEPRECIACIÓN PERIODO			\$ 975.400,00	\$ 975.400,00	\$ 975.400,00	\$ 975.400,00	\$ 975.400,00	
DEPRECIACIÓN ACOMULADA			\$ 975.400,00	\$ 1.950.800,00	\$ 2.926.200,00	\$ 3.901.600,00	\$ 4.877.000,00	

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en el estudio técnico y el estudio financiero

Cuadro 11. Amortización de gastos preoperativos – inversión diferida

		AMORTIZACIÓN				
DETALLE	VALOR TOTAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Estudio de factibilidad	\$ 1.000.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00
Legalización y registros	\$ 800.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00
Papelería y publicidad	\$ 1.500.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00
Creación sitio web	\$ 1.800.000,00	\$ 360.000,00	\$ 360.000,00	\$ 360.000,00	\$ 360.000,00	\$ 360.000,00
total gastos preoperacionales	\$ 5.100.000,00	\$ 1.020.000,00	\$ 1.020.000,00	\$ 1.020.000,00	\$ 1.020.000,00	\$ 1.020.000,00
Imprevistos	\$ 1.000.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00
TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS	\$ 6.100.000,00	\$ 1.220.000,00	\$ 1.220.000,00	\$ 1.220.000,00	\$ 1.220.000,00	\$ 1.220.000,00
SALDO		\$ 4.880.000,00	\$ 3.660.000,00	\$ 2.440.000,00	\$ 1.220.000,00	\$ 0,00

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en el estudio técnico y el estudio financiero

Cuadro 13. Flujo de efectivo del proyecto

FLUJO DE EFECTIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas de contado		\$ 293.422.500	\$ 327.454.228	\$ 366.537.121	\$ 398.840.503	\$ 414.343.197
Recuperación de cartera		\$ 268.970.625	\$ 324.618.251	\$ 363.280.213	\$ 396.148.555	\$ 413.051.306
Crédito	\$ 3.763.900	\$ 39.673.381				
Capital	\$ 7.713.100	\$ 17.002.877				
Total ingresos del periodo	\$ 11.477.000	\$ 619.069.383	\$ 652.072.479	\$ 729.817.335	\$ 794.989.058	\$ 827.394.503
EGRESOS						
Salarios+prestaciones		\$ 89.053.319	\$ 99.436.191	\$ 104.015.098	\$ 108.092.819	\$ 112.124.040
Honorarios		\$ 9.600.000	\$ 10.096.320	\$ 10.557.722	\$ 10.967.361	\$ 11.375.347
Arrendamiento local		\$ 2.400.000	\$ 2.524.080	\$ 2.639.430	\$ 2.741.840	\$ 2.843.837
Arrendamiento bodega		\$ 4.800.000	\$ 5.048.160	\$ 5.278.861	\$ 5.483.681	\$ 5.687.674
Servicios públicos		\$ 1.800.000	\$ 1.893.060	\$ 1.979.573	\$ 2.056.380	\$ 2.132.878
Acceso a internet		\$ 960.000	\$ 1.009.632	\$ 1.055.772	\$ 1.096.736	\$ 1.137.535
suministros de oficina		\$ 360.000	\$ 378.612	\$ 395.915	\$ 411.276	\$ 426.576
Implementos de aseo		\$ 300.000	\$ 315.510	\$ 329.929	\$ 342.730	\$ 355.480
Dominio y hospedaje virtual		\$ 120.000	\$ 126.204	\$ 131.972	\$ 137.092	\$ 142.192
Gastos de desplazamiento		\$ 3.000.000	\$ 3.155.100	\$ 3.299.288	\$ 3.427.300	\$ 3.554.796
Envíos y correspondencia		\$ 360.000	\$ 378.612	\$ 395.915	\$ 411.276	\$ 426.576
Salarios comisión		\$ 35.210.700	\$ 39.294.507	\$ 43.984.455	\$ 47.860.860	\$ 49.721.184
Gastos de exportación		\$ 97.760.461	\$ 108.441.123	\$ 120.056.968	\$ 130.815.618	\$ 139.633.147
Gastos asamblea de socios		\$ 500.000	\$ 525.850	\$ 549.881	\$ 571.217	\$ 592.466
Gastos junta directiva		\$ 3.600.000	\$ 3.786.120	\$ 3.959.146	\$ 4.112.761	\$ 4.265.755
Compras de contado		\$ 97.500.000	\$ 99.457.463	\$ 108.492.676	\$ 117.881.632	\$ 128.169.751
Pago de compas a crédito		\$ 89.375.000	\$ 99.294.341	\$ 107.739.741	\$ 117.099.219	\$ 127.312.408
Intereses obligaciones financieras		\$ 5.412.285	\$ 4.329.828	\$ 3.247.371	\$ 2.164.914	\$ 1.082.457
Amortización banco		\$ 8.687.456	\$ 8.687.456	\$ 8.687.456	\$ 8.687.456	\$ 8.687.456
Pago imporenta		\$ 0	\$ 54.580.927	\$ 66.223.049	\$ 81.030.580	\$ 91.329.403
Inversiones	\$ 11.477.000					
Total egresos del periodo	\$ 11.477.000	\$ 450.799.221	\$ 542.759.096	\$ 593.020.216	\$ 645.392.749	\$ 691.000.956
EXCEDENTE DEL PERIODO	\$ 0	\$ 168.270.162	\$ 109.313.383	\$ 136.797.118	\$ 149.596.309	\$ 136.393.547

RESUMEN DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	\$ 0	\$ 0	\$ 168.270.162	\$ 277.583.545	\$ 414.380.663	\$ 563.976.972
Caja final	\$ 0	\$ 168.270.162	\$ 277.583.545	\$ 414.380.663	\$ 563.976.972	\$ 700.370.519

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en el estudio técnico y el estudio financiero

ANEXO N. COTIZACIONES

GUADUA A LOMO DE MULA

MUEBLES ARTESANÍAS Y CONSTRUCCIÓN

Certificado icontec hecho a mano

Avenida circunvalar No. 3-155 teléfono 310 – 442-78-77 Cartago Valle del Cauca

NIT: 31.413.824-8 régimen simplificado

COTIZACIÓN:

- Sala princesa hecha en rizoma de guadua y madera rústica calibre de la guadua 12 cm. Costa de 1 sofá, 2 muebles pequeños tipo poltrona, una mesa de centro, 2 lámparas de pie y un portarretrato, cocinería en cuero peludo, liso o grabado color natural, marrón o negro.
Valor por juego: \$800.000

- - Sala curva hecha en rizoma de guadua y madera rústica calibre de la guadua 12 cm. Costa de 1 sofá, 2 muebles pequeños tipo poltrona, una mesa de centro, 2 lámparas de pie y un portarretrato, cocinería en cuero peludo, liso o grabado color natural, marrón o negro.
Valor por juego: \$800.000

- - Sala convencional hecha en rizoma de guadua, bandeja de madera redonda al espaldar, calibre de la guadua 12 cm. Costa de 1 sofá, 2 muebles pequeños tipo poltrona, una mesa de centro, 2 lámparas de pie y un portarretrato, cocinería en cuero peludo, liso o grabado color natural, marrón o negro.
Valor por juego: \$800.000

- Comedor en guadua 4 puestos pata de elefante laminado de guadua forros en cuero, peso 70 kl. Diámetro de la guadua 8cm. Color natural Valor \$1.000.000

- Comedor en guadua 6 puestos pata de elefante laminado de guadua forros en cuero, peso 70 kl. Diámetro de la guadua 8cm. Color natural Valor \$1.200.000

Dado a los Nueve (9) días del mes de Junio de 2.008.

PRECIOS PARA MAYORISTA.

JULIO CESAR TORO PROPIETARIO

Tuluá Junio 19 de 2.008

Señor:
Carlos Andrés Arroyave Urdinola

Muy comedidamente, presento para su estudio la siguiente propuesta que contempla las siguientes características referentes a una página web dinámica.

CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO DE LA PÁGINA WEB

- Diseño gráfico del entorno de la web
- Identidad gráfica propia
- Botones interactivos especialmente diseñados de acuerdo a la imagen de la empresa
- Elementos con tecnología flash
- Introducción con animación en 2D
- Efectos o retoques fotográficos
- Posibilidades de ampliación futura.

Valor de la propuesta

Un millón ochocientos mil pesos mcte.....\$1.800.000
Este valor no incluye costos de Hosting y Dominio.

Forma de pago

50% a la firma del contrato
50% a la entrega del portal, a entera satisfacción.

Validez de la propuesta.

Seis (6) meses a partir de la fecha de la presente propuesta

Tiempo de entrega

20 días hábiles a partir de la firma del contrato.

Los productos interactivos en 3D tienen un costo adicional.

Fotografía, video y adicionales, de ser necesarios se cotizarán a parte

Quedamos en espera de su positiva respuesta, siempre dispuestos a servirles

Atentamente,



MAURICIO ALBARRACIN P.
Representante Legal