

GUÍA FINANCIERA DE MINIMIZACION DE RIESGOS EN LA EXPORTACIÓN
PARA PYMES COLOMBIANAS

LUISA FERNANDA ROMERO DÍAZ
LUISA JULIANA ROJAS RODRÍGUEZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ D.C.

2009

GUÍA FINANCIERA DE MINIMIZACIÓN DE RIESGOS EN LA EXPORTACIÓN
PARA PYMES COLOMBIANAS

LUISA FERNANDA ROMERO DÍAZ
LUISA JULIANA ROJAS RODRÍGUEZ

Taller de grado II

Director:
GUILLERMO ÁVILA VARGAS

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ D.C.

2009

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo queremos agradecer a Dios por permitirnos alcanzar este nuevo logro en nuestras vidas, guiarnos por el camino correcto y darnos la oportunidad de asumir y sacar adelante este reto en nuestra formación académica.

A nuestros padres y hermanos quienes han sido un apoyo incondicional a lo largo de nuestra carrera, gracias por su paciencia, comprensión, afecto y compañía en todo este proceso.

A nuestro director de tesis, el Dr. Guillermo Ávila quien creyó en nosotras, nos guió y apoyó durante todo el proceso.

A la Pontificia Universidad Javeriana por ser el eje central en nuestra formación como profesionales íntegras en Administración de empresas.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	12
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
3. JUSTIFICACIÓN	5
4. OBJETIVOS	6
4.1 Objetivo General	6
4.2 Objetivos específicos	6
5. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	8
6. CAPÍTULO 1: FACTORES PRELIMINARES DEL ESTUDIO	19
6.1 Metodología	19
6.1.1 Universo ó marco muestral	19
6.1.2 Cálculo de la muestra	20
6.2 Herramientas utilizadas	21
7. CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL DISEÑO DE PROEXPORT SOBRE EL MERCADO OBJETIVO	32
8. CAPÍTULO 3: HERRAMIENTAS GERENCIALES	33
8.1 BALANCED SCORECARD	33
8.1.1 Concepto general	33
8.1.2 Perspectiva Clientes	34
8.1.3 Perspectiva Procesos Internos	35
8.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	35
8.1.5 Perspectiva Financiera	35
8.2 BENCHMARKING	36
8.2.1 Concepto General	36
9 CAPÍTULO 4: ANÁLISIS CASO LEONISA S.A.	37
9.1 Descripción de la empresa	37

9.2	Historia.....	37
10	CAPÍTULO 5: ANÁLISIS CASO TEXTILIA LTDA.....	41
10.1	Descripción de la empresa	41
10.2	Historia.....	41
11	CAPÍTULO 5: DESARROLLLO DE LA GUÍA FINANCIERA DE MINIMIZACIÓN DE RIESGOS EN LA EXPORTACIÓN PARA PYMES COLOMBIANAS	43
11.1	Introducción.....	43
11.2	Análisis del mercado	46
11.2.1	Principales variables macroeconómicas.....	47
11.2.2	Análisis del mercado colombiano en el sector de textiles	51
11.2.3	Análisis de la competencia.....	55
11.2.4	Análisis de los posibles efectos de la crisis financiera actual en el sector.	57
11.2.5	Opciones estratégicas para entrar y competir en los mercados extranjeros	58
11.2.6	Rutas y formas institucionales del proceso de internacionalización	59
11.2.7	Normas y regulaciones en Colombia.....	62
11.2.8	Acuerdos y tratados de comercio con Colombia.....	63
11.3	Análisis del cliente	64
11.4	Financiación	66
11.6	Análisis del talento humano de la empresa	70
11.6	Análisis de la capacidad financiera de la empresa	72
11.6.1	Análisis horizontal	73
11.6.2	Análisis vertical	74
11.6.3	Proyecciones.....	75
11.6.4	Indicadores financieros.....	76
11.6.5	Evaluación financiera de proyectos de inversión	85
11.7	Administración del riesgo.....	87
11.9	Análisis Tecnológico	91

11.8	Análisis de la capacidad productiva	92
12	CONCLUSIONES.....	94
13	RECOMENDACIONES	99
	BIBLIOGRAFÍA.....	100
	ANEXOS.....	102

LISTA DE GRÁFICAS

- Gráfica N° 1. Proceso de exportación
- Gráfica N° 2. Cálculo de la muestra
- Gráfica N° 3. Perspectivas del Balanced Scorecard.
- Gráfica N° 4 Página de inicio de la Guía Financiera
- Gráfica N° 5. Inteligencia de mercados
- Gráfica N° 6. Pasos para la minimización de riesgos en la exportación.
- Gráfica N° 7. Análisis del mercado
- Gráfica N° 8. Producción Nacional de Textiles y Confecciones
- Gráfica N° 9. Participación de los productos en el sector de confecciones
- Gráfica N° 10. Principales destinos de exportación en Colombia 2008
- Gráfica N° 11. Opciones estratégicas para entrar y competir en los mercados extranjeros
- Gráfica N° 12. Clasificación de los modos de entrada a mercados extranjeros de acuerdo con el grado de control
- Gráfica N° 13. Rutas exportadoras y las principales estructuras de gobernación relacionadas.
- Gráfica N° 14. Misión, Visión y Estrategia
- Gráfica N° 15. Indicadores Financieros
- Gráfica N° 16. Regla de decisión para el VPN
- Gráfica N° 17. Proceso de administración de riesgo.
- Gráfica N° 19. Tecnología básica para PYMES

LISTA DE TABLAS

- Tabla N° 1. Portafolio de productos de Leonisa S.A
- Tabla N° 2. Descripción general de Leonisa S.A.
- Tabla N° 3. Producción y distribución internacional
- Tabla N° 4. Descripción general de Textilia Ltda.
- Tabla N° 5. Principales variables macroeconómicas y su proyección de Colombia
- Tabla N° 6. Principales variables macroeconómicas de Estados Unidos y su proyección
- Tabla N° 7. Principales variables macroeconómicas de España y su proyección
- Tabla N° 8. Principales variables macroeconómicas de Panamá y su proyección
- Tabla N° 9. TLC y ATPDEA.
- Tabla N° 10. Líneas de crédito para PYMES exportadoras
- Tabla N° 11. Procesos del Talento Humano
- Tabla N° 12. Caracterizaciones de las PYMES

LISTA DE ANEXOS

- ANEXO N° 1: La importancia de las PYMES en el PIB y en el empleo
- ANEXO N° 2. La importancia de las PYMES en el empleo.
- ANEXO N° 3. Riesgos para los exportadores e importadores según el INCOTERM establecido
- ANEXO N° 4. Actores y componentes del pacto nacional por la transformación productiva.
- ANEXO N° 5. Impacto en el PIB de un Shock de Inversión Productiva en PYMES
- ANEXO N° 6. Los componentes del PIB en 2008 y su posible variación en 2009
- ANEXO N° 7. La dinámica de la competitividad global comparada entre los 29 países grandes
- ANEXO N° 8. Evolución de la economía colombiana
- ANEXO N° 9. Marco conceptual
- ANEXO N° 10. Cálculo de la muestra
- ANEXO N° 11. Diseño de la encuesta aplicada
- ANEXO N° 12. Uso de herramientas gerenciales por tamaño de empresas
- ANEXO N° 13. Uso y satisfacción de herramientas gerenciales
- ANEXO N° 14. Recurso humano calificado en términos de costos
- ANEXO N° 15. Indicadores de competitividad del sector de Prendas de vestir
- ANEXO N° 16. Clasificación de las empresas bajo el CIIU 1810. Revisión 3
- ANEXO N° 17. Estados financieros de Leonisa S.A. Análisis vertical y horizontal.
- ANEXO N° 18. Indicadores financieros de Leonisa S.A.
- ANEXO N° 19. Ejemplificación del balance general diseñado para que el empresario PYME diligencie.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realiza con el fin de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera contribuyendo al desarrollo económico y social del país. Por esta razón, se analizó la problemática social referente a las PYMES y su proceso de internacionalización ya que estas son un elemento esencial en el crecimiento y progreso del país, y deben dar respuesta a las nuevas tendencias mundiales como la globalización. Para ello se tuvo en cuenta diferentes estudios realizados por entidades como PROEXPORT, ACOPI, ANDI, etc., referente al tema de PYMES y su proceso de exportación.

Por lo tanto, se propone una serie de pasos y características que pueden asumir las PYMES para hacer que su proceso de internacionalización sea más sencillo y con mayores probabilidades de éxito teniendo en cuenta aspectos relevantes como la crisis financiera mundial y los efectos que esta tiene sobre las PYMES, las ventajas competitivas, las características de los consumidores y la estructura organizacional, entre otros. Todo esto considerando algunas herramientas gerenciales que puedan aportar a que la guía financiera tenga un mejor enfoque y permita la integración de aspectos tanto financieros como no financieros para una mejor evaluación de la empresa y del sector.

Esta guía se convertiría en una herramienta de fácil acceso y comprensión de las PYMES, para que vean la exportación de una manera más cercana, partiendo de un caso de éxito como Leonisa y haciendo énfasis en la parte financiera relacionándola con las demás áreas organizacionales y el impacto sobre las mismas. La guía se desarrolla en el sector textil principalmente en la confección de prendas de vestir de ropa interior femenina, pues este sector es reconocido por su calidad y diseño tanto nacional como internacionalmente.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La aversión al riesgo y el desconocimiento de los empresarios de PYMES sobre oportunidades en el exterior, conlleva a una baja participación de las mismas en la exportación y en los programas que fomentan este tipo de actividad en Colombia.

¿De dónde surge el problema?

A pesar del papel que desempeñan las PYMES en el desarrollo económico Colombiano con una participación en el PIB de 38.7% y con una importancia en el empleo nacional de 67% según datos de la Asobancaria¹ (Ver anexos N° 1 y 2), su participación en las exportaciones del país es muy bajo, por razones tales como: la desinformación de empresarios de PYMES sobre oportunidades de exportación competitiva y sostenible, la dificultad administrativa para establecer vínculos con el sector externo debido a problemas en la capacitación y gestión gerencial, el limitado acceso a tecnologías y la aversión al riesgo por parte de los empresarios de las PYMES colombianas.

Para comenzar, es importante destacar el vertiginoso cambio que enfrentan países como Colombia frente a fenómenos actuales como la globalización, la cual obliga a las empresas a evolucionar, innovar y reajustarse para cumplir con las exigencias del entorno, y así, mantenerse en el mercado y crecer. Para Colombia, la globalización representa un gran reto, en especial para las PYMES pues su estructura no está preparada para afrontar estos cambios. Por un lado, las PYMES se encuentran conformadas en un 70%² como empresas

¹ ASOBANCARIA. Balance y nuevos desarrollos de créditos para las Pymes. Patricia Cárdenas Santa María. Bogotá. 2006.

² Tomado de Universidad Sergio Arboleda. (en línea).

<http://www.usergioarboleda.edu.co/negocios/AscolfaP.pdf>. Consultado 22 de agosto 2008

familiares, las cuales no utilizan herramientas que impulsen una adecuada administración, por lo tanto, se obstaculiza el establecimiento de normas, organización y procedimientos.

Otro factor que impide el crecimiento en las PYMES es el manejo inadecuado del riesgo. El riesgo es un factor que está presente en todos los procesos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, principalmente en la toma de decisiones. Las grandes empresas cuentan con importantes recursos tecnológicos y con una fuerte capacitación de personal para trabajar sobre este tema por lo que les resulta más fácil disminuir la incertidumbre que presenta el mercado. Esta minimización de riesgo es uno de los factores que más preocupan a las PYMES colombianas, pues muchas de ellas no cuentan o no conocen los mecanismos para reducir los factores de riesgo.

También, se debe tener en cuenta la crisis financiera actual y los efectos futuros que está pueda traer en las diferentes economías pues dadas las características de un mercado globalizado como en el que nos encontramos y el efecto dominó del mismo, la crisis que empezó como una crisis del sector hipotecario en Estados Unidos se traslada a todo el mundo y a los diferentes sectores de la economía incluso a las PYMES colombianas y sus posibles destinos de exportación.

Aunque el gobierno y diferentes organizaciones tales como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Confecámaras; Departamento Nacional de Planeación (DNP), Proexport, entre otras, han intentado fomentar la exportación mediante diversos programas tales como Expopyme dirigidos para promover la adaptación de las PYMES a la economía mundial, los empresarios tienen desconfianza en el momento de exportar debido a que ven el proceso de internacionalización muy complejo o ubican sus productos en el mercado internacional sin un análisis , lo cual impide el éxito económico dentro de la empresa.

El Gobierno Nacional establece diferentes normas y regulaciones para promover el desarrollo económico de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas, siendo la ley 905 de 2004 la de mayor importancia. La ley 905 de 2004 modifica a la ley 590 de 2000 y pretende, entre otras cosas, impulsar mecanismos y programas que permitan implementar estrategias para aumentar el mercado nacional e internacional de productos y servicios, y propiciar la investigación de mercados sectoriales y regionales. Por otro lado, esta ley se apoya en diferentes organismos como Fomipyme (Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de micro, pequeñas y medianas empresas) cuyo objetivo es financiar actividades dirigidas al desarrollo tecnológico de las PYMES y la aplicación de instrumentos no financieros orientados a su fomento y promoción.

Otra característica importante para las PYMES a lo largo del tiempo ha sido la dificultad de contar con un respaldo crediticio a sus actividades, a pesar de que se ha estado trabajando en este aspecto, muchas organizaciones e instituciones financieras realizan estudios de riesgo en los que se incluye la probabilidad de no pago, de incumplimiento con alguna norma de supervisión, documentación desactualizada o insuficiente, condiciones adversas de mercado que afecten o puedan afectar la actividad económica en que se desenvuelve el deudor, o de la región geográfica en que desarrolla los negocios. Esto retrasa el proceso de crecimiento y, en muchas ocasiones, el proceso de internacionalización de muchas pequeñas y medianas empresas colombianas.

En conclusión, aunque Colombia, presenta buenas perspectivas futuras y posee organizaciones que fomentan el crecimiento y la internacionalización, hace falta mayor preparación, asesoría, conocimiento del mercado, planeación y, sobre todo, mejores mecanismos de minimización de riesgos para la exportación en las PYMES colombianas.

3. JUSTIFICACIÓN

Mediante este trabajo se pretende desarrollar una guía financiera que oriente a los empresarios con el fin de minimizar el riesgo para las PYMES Colombianas en el momento de explorar e incursionar en nuevos mercados. Las herramientas en Colombia en este aspecto son limitadas y, en muchas ocasiones, desconocidas por los empresarios por lo que es importante establecer un mecanismo que permita que estas empresas afronten la incertidumbre y puedan proyectarse en negocios internacionales en un futuro cercano con una mayor probabilidad de éxito. Esta guía financiera es importante para las PYMES porque las acerca a la realidad empresarial actual y les genera una ventaja competitiva para hacer frente al mercado, generando desarrollo económico y social en el país. Así mismo, las PYMES pueden formar alianzas comerciales y convertirse en un elemento clave para el éxito empresarial.

La guía va a tomar como ejemplo para su desarrollo un sector específico pues emplearla a todos los sectores sería muy extenso y el horizonte de tiempo establecido para este trabajo es corto; de tal manera que este proyecto sirva de base para otros sectores de la economía. El sector escogido para ser base del proyecto es el sector textil más específicamente el de la confección y comercialización de prendas de ropa interior femenina. Tomando como caso de estudio, un caso de éxito como es el de Leonisa.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Proponer una guía financiera que permita la minimización de riesgo para las PYMES Colombianas dirigido principalmente a aquellas empresas que muestren un crecimiento por encima del sector, de manera rentable y sostenible, con interés en explorar nuevos mercados, generando ventajas competitivas y aportando al crecimiento económico del país.

4.2 Objetivos específicos

Plantear una guía financiera con las principales variables involucradas en el proceso de internacionalización de las PYMES Colombianas que les permita minimizar el riesgo en el momento de la exportación de sus bienes.

Determinar las estrategias que pueden utilizar los empresarios de PYMES para la minimización del riesgo y la incursión en nuevos mercados mediante el uso de diferentes métodos.

Analizar las oportunidades que existen en el mercado nacional e internacional para los empresarios de PYMES del sector textil (ropa interior femenina) en la exportación de sus bienes.

Conocer las facilidades que proporciona el Gobierno Nacional mediante sus diversas entidades, normas, leyes y regulaciones; para la exportación de los bienes de PYMES en el sector textil (ropa interior femenina).

Definir las herramientas financieras que pueden utilizar los empresarios de Pymes para reducir la incertidumbre en la exportación de sus bienes y servicios utilizando diferentes mecanismos.

Identificar las distintas dificultades que afrontan las PYMES colombianas para una internacionalización exitosa, teniendo en cuenta la crisis financiera actual, sus posibles efectos en las PYMES y en su proceso de internacionalización.

Describir los antecedentes y la situación actual de las PYMES colombianas en el sector textil, así como sus fortalezas y debilidades en la incursión de nuevos mercados.

5. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Para la elaboración de la “Guía Financiera de Minimización de Riesgos”, se deben apreciar una gran variedad de teorías administrativas, estadísticas y financieras, así como los diferentes métodos y herramientas desarrolladas a lo largo del tiempo por diferentes autores en estas áreas. Igualmente se debe tener en cuenta el entorno actual tanto en Colombia como a nivel internacional.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

En primer lugar, para la realización de la “guía financiera” es necesario definir ciertas características específicas relacionadas con modelos financieros pues estas permiten que haya una mejor calidad en la información recolectada y en los resultados obtenidos

De acuerdo con Jairo Gutiérrez Carmona, economista de la Universidad Nacional de Colombia, un modelo financiero debe contar con características esenciales, de las cuales se hace uso en la “guía financiera” propuesta en este trabajo. Una de las características para el establecimiento de la “guía financiera” es el uso de variables. Es importante tener en cuenta que para las distintas empresas existen diferentes variables que hacen que los modelos sean distintos para cada situación dependiendo de las variables que intervengan. Según Carmona existen tres tipos de variables: Las variables elementales o de entrada, las de intermedio o de proceso y las variables de resultado y salida. Las variables elementales son aquellas variables independientes del modelo, pueden ser de decisión (se tiene control sobre ellas) o de ambiente (no se tiene control sobre ellas). Por su parte, las variables intermedias son un puente entre las elementales y las de resultado, son de gran importancia en el proceso pero no responden directamente al objetivo que se establece. Por último, las variables de salida son las variables dependientes, sobre las cuales se realizan los análisis.

EXPORTACIÓN

La exportación, hace referencia a la acción de enviar bienes hacia otro país. Los productos más susceptibles a ser exportados son aquellos productos y bienes fabricados en el país que presentan niveles de calidad y precio competitivos en el ámbito internacional. En términos simples es vender fuera del país. Sin embargo, para poder entrar a los mercados mundiales con una mayor probabilidad de éxito, es necesario conocer los riesgos que se asumen, así como los costos, la competencia y factores del entorno que puedan influir en el proceso. Como lo mencionan, Villate y Pérez en el documento Estrategias De Internacionalización³, la exportación se puede realizar, bien sea, a través de canales directos o indirectos, de acuerdo como la empresa asuma la operación internacionalmente, o la delegue en agencias de exportación independientes o Compañías Comercializadoras Internacionales. Las formas de exportar más comunes en Colombia son:

- Directas: Cuando la empresa productora se encarga de la exportación.
- Indirecta: Cuando se contrata la operación de exportar.
- Definitiva: Cuando no hay retorno o devolución.
- Temporal: Se exporta para cumplir un trabajo y se devuelve al país una vez se realizó el trabajo. Es válida para maquinaria y equipo.
- Reexportación: De mercancías que se importaron, se les agregó valor, y se vuelven a reexportar, como la maquila o los contratos de producción. Se importan componentes, se ensamblan, se pintan, se empacan y se reexportan.
- Por tráfico postal: Son reenvíos urgentes con valor comercial menor a US\$1.000
- Muestras: Por valor anual menor a US\$10.000 mediante declaración simplificada y sin reintegro.
- Programas especiales

³ VILLATE PARÍS, Alberto. PÉREZ TORO, José Alberto. Estrategias De Internacionalización. Notas De Clase. 2005

En el documento Estrategias de Internacionalización, también se destacan algunas de las características que puede obtener una empresa en el momento de tomar la decisión de exportar. En primer lugar, se puede hablar de un crecimiento importante para la empresa en la medida en que se amplía el mercado y, por lo tanto, se debe aumentar la producción. Otro punto importante a considerar es el de la diversificación del riesgo, pues no se dependería únicamente del mercado local, sin embargo, se debe desarrollar una cultura dispuesta al cambio, adaptativa, y en constante aprendizaje. La gerencia internacional, así como el manejo de imagen y la experiencia de empresas en investigaciones se convierten también en puntos de gran impacto en la exportación.

Es importante valorar en este punto la crisis mundial que atraviesan todas las economías actualmente, pues en las crisis los países tienden a utilizar medidas proteccionistas en las que las exportaciones se ven afectadas de manera negativa, ya que los diferentes países a los que se exporta establecen políticas económicas para proteger a los empresarios locales. En dichas políticas se imponen limitaciones a la entrada de similares o iguales productos extranjeros mediante la imposición de gravámenes e impuestos a la importación que encarecen el producto, volviéndolo poco rentable.

PROCESO DE EXPORTACIÓN

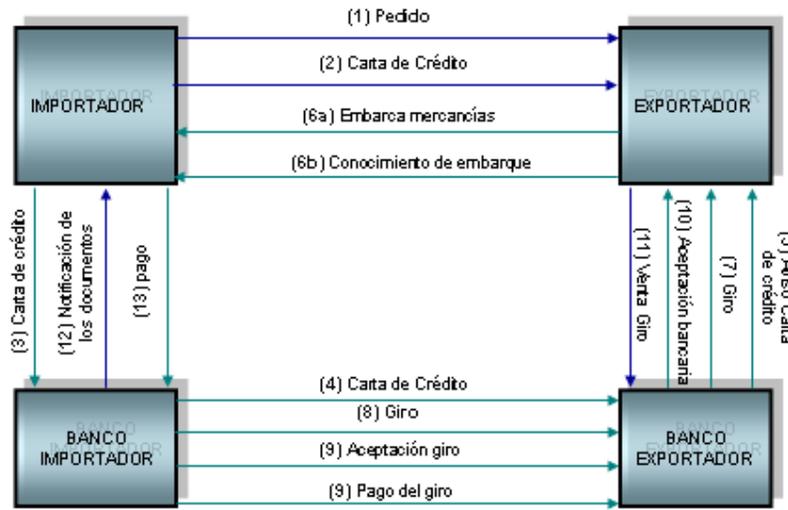
Una típica transacción comercial a escala internacional, según Hill⁴, se basa en los siguientes pasos:

- 1) El importador hace un pedido al exportador y le pregunta si estaría dispuesto a embarcar la mercancía con una carta de crédito
- 2) El exportador acepta embarcar la mercancía con una carta de crédito y especifica la información relevante
- 3) El importador solicita al banco una carta de crédito emitida a favor del exportador por el valor de la mercancía

⁴HILL, Charles W. L. Negocios internacionales competencia en el mercado global. McGraw-Hill Interamericana Editores, 2007. 740 p. Capítulo 15, Exportación, importación e intercambio compensado.

- 4) El banco del importador emite una carta de crédito a favor del importador y la envía al banco del exportador
- 5) El banco del exportador da aviso al exportador de la existencia de dicha carta
- 6) a) El exportador embarca los bienes al importador a través de un transportador, y b) a su vez este da al exportador un conocimiento de embarque
- 7) El exportador presenta a su banco un giro de plazo de 90 días contra el banco del importador de acuerdo con lo especificado en su carta de crédito y en el conocimiento de embarque
- 8) El banco del exportador envía el giro y el conocimiento de embarque al banco del importador , este acepta el giro, toma posesión de los documentos y se compromete a pagar el giro
- 9) El banco del importador regresa el giro aceptado al banco del exportador
- 10) El banco del exportador informa a este que ha recibido el giro con una aceptación bancaria
- 11) El exportador vende el giro a su banco con un documento sobre el valor facial, y recibe en cambio el valor del giro
- 12) El banco del importador le notifica a este de la llegada de los documentos, y a su vez este acepta pagar al banco el monto dicho, el banco del importador libera los documentos para que el importador pueda tomar posesión del embarque
- 13) En la fecha estipulada el banco del importador recibe el pago de este y entonces ya tiene fondos para pagar el giro que se está venciendo
- 14) En la fecha estipulada, el propietario del giro aceptado que se está venciendo (en este caso el banco del exportador) lo presenta al banco del importador para su pago, y este paga el giro vencido.

Gráfica N° 1. Proceso de exportación



Fuente: Las autoras con información de Negocios internacionales competencia en el mercado global.⁵

Es importante resaltar algunos de los términos utilizados en el proceso de exportación descrito por Hill que hacen referencia principalmente al financiamiento de la exportación. Las herramientas como la carta de crédito, el giro y el conocimiento de embarque responden al factor de desconfianza que existe entre las diferentes partes que integran dicho proceso. Por esta razón se incluye dentro del proceso un tercero en el que, tanto importador como exportador, puedan confiar, como por ejemplo un banco con buena reputación.

La primera herramienta que se involucra en el proceso es la carta de crédito (promesa de pago o también conocida como crédito documentario), esta es emitida por un banco a petición de un importador, declara que el banco pagará una suma de dinero específica a un beneficiario, normalmente el exportador, previa presentación de documentos específicos. Para la aprobación de la carta se realiza una investigación del comportamiento crediticio del solicitante y el

⁵ HILL, Charles W. L. Negocios internacionales competencia en el mercado global. McGraw-Hill Interamericana Editores, 2007. 740 p

banco cobra una cuota por el servicio prestado. Existen diferentes tipos de carta de crédito contempladas en la legislación colombiana⁶ como son:

1. **Crédito revocable:** La principal característica de este tipo de crédito es la libertad que se tiene de modificar o cancelar el crédito en cualquier momento antes de su utilización, no se adquiere un compromiso firme, por lo cual no es muy utilizado, por cuanto representa inseguridad para las partes intervinientes.

2. **Crédito irrevocable:** esta clase de crédito, a diferencia del anterior, presupone un compromiso del banco emisor con el beneficiario, del cual no puede excusarse, ni modificar las condiciones pactadas.

3. **Crédito confirmado:** Se da cuando interviene otro banco para confirmar un crédito, que debe ser irrevocable.

4. **Crédito a la vista:** Se presenta para respaldar una compra venta de contado y opera simplemente con la presentación de los documentos de embarque, de acuerdo con lo especificado en el contrato. Es usual el giro de letras de cambio a la vista por parte del vendedor y a cargo del banco emisor.

Existe una serie de Cartas de Crédito que conlleva financiación. Tal sería el caso de las siguientes:

5. **Crédito de aceptación:** Se usa en los casos en que el comprador requiere de un tiempo determinado para pagar el valor de las mercancías; en esta modalidad de crédito se permite al exportador girar una o varias letras a cargo del banco emisor, pagaderas por parte del importador al vencimiento de cada una de ellas. Se da siempre que el crédito sea confirmado e irrevocable; el banco que descuenta las letras actúa como mandatario del emisor y el pago que hace es definitivo.

6. **Crédito de negociación:** A través de un crédito de negociación, el banco emisor se compromete a pagar la Carta de Crédito y las respectivas letras, a cualquier banco que las presente.

7. **Crédito transferible:** Consiste en conceder al beneficiario la posibilidad de pasar a uno o más beneficiarios, (segundos beneficiarios) el crédito abierto a su favor.

⁶ Superintendencia Financiera de Colombia (En línea).
<http://www.superfinanciera.gov.co/Normativa/doctrinas2003/cartadecredito010.htm>. Consultado el 19 de marzo de 2009.

8. **Crédito Derivado o "Back to Back"**: La existencia de un crédito abierto a favor del beneficiario que a su vez constituye una garantía de otro crédito ordenado por el beneficiario y a favor de un tercero. Luego una misma persona es beneficiario de un crédito y ordenante de otro. Este crédito es poco utilizado en la actualidad.

9. **Crédito rotativo**: Es de especial aplicación para compra ventas que se realicen a través de entregas periódicas de mercancías.

Ahora bien, el giro, también conocido como letra de cambio, es el instrumento utilizado para realizar el pago. Un giro es una orden escrita por un exportador, donde se dan las instrucciones a un importador, o al agente de un importador, para pagar una cantidad específica de dinero en un tiempo determinado. Por último, el conocimiento de embarque es emitido al exportador por parte del transportador que llevará su mercancía. Tiene tres propósitos; es un recibo, un contrato y un título de propiedad. Por último, es de resaltar los riesgos que asumen ambas partes en el proceso de exportación según el INCOTERM establecido, estos se resumen en el anexo N° 3

Por otra parte, adicionalmente a los elementos claves en el proceso de exportación, también se deben considerar las herramientas que han puesto a disposición diferentes organismos nacionales para facilitar la gestión financiera de las PYMES, por esta razón la importancia del Plan Operativo del Convenio Acopi-Colciencias, que se muestra a continuación.

PLAN OPERATIVO DEL CONVENIO ACOPI-COLCIENCIAS

Una herramienta clave en el desarrollo de esta guía se encuentra en el Plan Operativo Del Convenio Acopi-Colciencias desarrollado por Jorge Gaitán Villegas⁷, pues en este se describen los factores de mayor relevancia para que las PYMES logren establecer mejores prácticas productivas y,

⁷ VILLEGAS GAITÁN, Jorge. Presentación Plan Operativo Del Convenio Acopi-Colciencias. 24 de febrero de 2009.

consecuentemente, sean más competitivas, tanto en el mercado Nacional, como en el Internacional. En el Plan intervienen principalmente tres actores y tres componentes. Por el lado de los actores se encuentran las Pymes, el gobierno y el sector financiero. Por el lado de los componentes se tiene: Primero, activar el liderazgo empresarial; segundo, formar estructuradores de proyectos de transformación productiva en PYMES y tercero formar analistas de banca de inversión para PYMES (El diagrama se encuentra en el anexo N° 4). Todos estos actores y componentes interactúan entre sí, de tal manera que se pueda dar una transformación productiva de las PYMES que, entre otras cosas, les permita afrontar la recesión y no desaparecer del mercado. Esto se hace pues se valora el importante papel que estas últimas juegan dentro de la economía colombiana.

Como ya se había mencionado anteriormente en este trabajo, uno de los principales problemas de las PYMES colombianas se encuentra en el desconocimiento de herramientas administrativas y gerenciales que puedan ayudarlos a mejorar sus procesos. Por esta razón, el tema de liderazgo, representa una variable de gran relevancia en el plan. Una vez las PYMES sean conscientes del mercado, sean proactivas en la búsqueda de nuevos clientes e implementen dentro de sus políticas un objetivo de crecimiento y de exploración de nuevos mercados para crecer y obtener mejores resultados, pueden emprender mejores prácticas y llegar a nuevos mercados. Esta guía financiera entraría entonces a formar parte del Plan en el segundo componente como estructuradores de proyectos, para que finalmente con la ayuda del gobierno y el sector financiero se puedan formar analistas de banca de inversión que permitan el fortalecimiento de las PYMES colombianas.

El propósito de ACOPI con el Plan operativo es que entre 2010 y 2013, las PYMES colombianas logren estructurar, financiar y ejecutar Proyectos Compartidos de Transformación Productiva (PCTP) por un volumen mínimo de 10 billones de pesos anuales de inversión. Esto implica una meta muy

ambiciosa de crecimiento logrando un acuerdo entre el sector real y el sector financiero basado en 3 pilares que son:

1. Compromiso institucional ACOPI-FINBATEC (Colciencias)
2. Programa operativo ACOPI presidencia nacional – regionales ACOPI
3. Convenio operativo ACOPI-FINBATEC (Colciencias) – firma estructuradora de PCTP.

La inversión Productiva en PYMES tendría un impacto positivo en la tasa de crecimiento del PIB, según ACOPI, muy por encima de la tasa de crecimiento sin dicha inversión. Esto se muestra en el anexo N° 5.

Un obstáculo importante que se debe afrontar es el del acceso a crédito para PYMES pues aunque los recursos existen por medio de entidades de segundo piso como el Banco de Comercio Exterior (Bancóldex) en muchos casos por intervención de la banca de primer piso, no se pueden ejecutar, según explicó el presidente de ACOPI, Norman Correa⁸. En otras palabras, los recursos existen, pero por la gestión y estudio de crédito de bancos de primer piso, en muchas ocasiones, estos recursos no llegan a los destinatarios reales, empresarios de PYMES y MiPYMES.

Otro aspecto importante a valorar en el caso del plan operativo es lo referente a la composición del PIB, pues como se muestra en el gráfico en el anexo N° 6, las exportaciones a pesar de ser un rubro importante dentro del PIB nacional se encuentran muy por debajo de las importaciones. Esto quiere decir que se necesita incrementar la participación de las exportaciones en el PIB, una de las formas para conseguirlo es mediante esta guía financiera. La dinámica de las exportaciones en Colombia durante el 2008 fue positiva pues las ventas externas del país se incrementaron el 25,5% con relación a las del mismo período de 2007, cuando registró 23.0%, al pasar de US\$29.991,3 millones

⁸ Investigaciones Económicas Bancolombia (en línea).
<http://investigaciones.bancolombia.com/inveconomicas/home/homeinfo.aspx?Registro> . Consultado el 13 de marzo de 2009

FOB a US\$37. 625,9, según informó el DANE en el informe de Exportaciones y Balanza Comercial de diciembre de 2008⁹.

En diciembre de 2008, las ventas externas del país registraron una disminución de 6,7%, con relación al mismo mes del año anterior. En efecto, para el último mes de 2008, las exportaciones descendieron a US\$2.963,3 millones, mientras en el mismo mes de 2007, el monto alcanzado fue de US\$3.176,3 millones.

La competitividad en Colombia ha mejorado en los últimos años, según la presentación del Plan operativo de ACOPI (Anexo N° 7). Colombia ha mostrado un crecimiento importante en este aspecto, pero aún falta mucho para estar a la altura de los países más grandes del mundo. Colombia, a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo evalúa, por medio de su Plan Estratégico Exportador 2004 - 2009 (PEE)¹⁰, indicadores de competitividad, tanto a nivel regional como internacional.

TENDENCIAS MUNDIALES Y LOCALES

Por otra parte, es importante reconocer las tendencias mundiales y locales más relevantes de la situación económica actual. La economía colombiana, como las demás economías en todo el mundo, se ha visto afectada por la crisis financiera mundial. Sin embargo, según el Fondo Monetario Internacional, FMI, el desempeño económico colombiano se considera sólido por diferentes razones entre ellas la rápida respuesta de las autoridades para reforzar la confianza del mercado nacional que incluye medidas de garantía de financiamiento contingente con instituciones multilaterales y acciones preventivas para garantizar niveles adecuados de liquidez en el sistema financiero. No obstante, se debe ser cauteloso en la toma de decisiones pues los socios comerciales clave de los colombianos se verán debilitados por las nuevas condiciones mundiales perjudicando así la estabilidad económica del

⁹En DANE (en línea). http://www.dane.gov.co/files/comunicados/cp_exp_dic08.pdf. Consultado el 13 de marzo de 2009.

¹⁰ <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/Ministerio/PEE/PEE-Nov2006.ppt#272,2,Diapositiva 2>

país. Dada esta perspectiva, el FMI proyectó una desaceleración del crecimiento económico en 2008 y 2009, antes de su recuperación en 2010 a medida que la economía mundial se fortalece nuevamente.¹¹

En comparación con el resto de América Latina, las perspectivas del PIB en Colombia son buenas. Para América Latina, el desaceleramiento económico global en el 2009 es inminente, los problemas en los mercados de capitales, y la caída de los precios de las materias primas internacionales, podrían llevar a la caída del crecimiento en toda la región. La calificadora de riesgo Standard & Poor's estima que en 2009 el crecimiento promedio ponderado real del PIB en América Latina será menos de la mitad del que alcanzó el 2008, cayendo a 2,1% desde 4,8%. Para Colombia será del 3%.¹² En el tercer trimestre del año 2008 la economía colombiana creció en 3,1% con relación al mismo trimestre de 2007. Frente al trimestre inmediatamente anterior, el PIB aumentó en 0,7%. Sin embargo, para el cuarto trimestre de 2008, el PIB disminuyó en 0,7 por ciento, al compararlo con el mismo periodo del año anterior. En conclusión, durante el año 2008 la economía colombiana creció en 2,5% con relación al año 2007 (Anexo N° 8). De manera más específica, el reporte estadístico del DANE de Marzo de 2009¹³ señaló que las actividades de menor crecimiento fueron: industria y construcción con -8 por ciento; agropecuaria, con -0,6 por ciento, y Comercio, con -0,1 por ciento. Y las actividades que impulsaron la economía fueron Minería, con 6,6 por ciento; Financiero, con 4 por ciento, y Electricidad, Gas y Agua, con uno por ciento.

El marco conceptual se encuentra en el anexo N° 9

¹¹ Tomado de Radio ONU (En línea). <http://www.unmultimedia.org/radio/spanish/detail/106690.html>. Consultado el 02 de marzo de 2009.

¹² Tomado de Revista Dinero (En línea). <http://www.dinero.com/noticias-crecimiento/pib-colombia-sera-del-2009-sp/55861.aspx>. Consultado el 02 de Marzo de 2009.

¹³ Tomado de DANE (En línea). http://www.dane.gov.co/files/comunicados/cp_pib_ivtrim08.pdf (Consultado el 26 de marzo de 2009).

6. CAPÍTULO 1: FACTORES PRELIMINARES DEL ESTUDIO

6.1 Metodología

Para la recolección de información primaria, se va a hacer uso de instrumentos como las encuestas, consulta expertos, panel y entrevistas a profundidad. Igualmente se va hacer uso de fuentes secundarias como artículos de periódicos y revistas; estudios realizados por diferentes entidades como DANE, ACOPI, Proexport, Cámara de Comercio de Bogotá, etc.; y bibliografía de textos académicos que puedan aportar a un mejor desarrollo del trabajo. La información recolectada a partir de fuentes secundarias se presenta en el Marco Conceptual y Teórico del presente trabajo.

6.1.1 Universo ó marco muestral

La determinación del universo ó marco muestral se hizo luego de un cálculo previ6 de la muestra en el que se consideraban las empresas del sector textil en Colombia con base a un documento de la Cámara de Comercio de Bogotá. Sin embargo, la muestra de esta investigación no dio un resultado viable (anexo N° 10), por lo que se reevalu6 el cálculo de la muestra seg6n datos de Proexport de empresas exportadoras en el sector escogido.

El universo escogido fue entonces de 681 empresas de acuerdo con el n6mero de empresas registradas en el Directorio de Exportadores de Proexport¹⁴ bajo los siguientes parámetros de búsqueda:

Ciudad de la empresa	Bogotá
Macrosector/Sector	TEXTILES Y CONFECCIONES

¹⁴ En Proexport (En línea)
<http://weblocal.proexport.com.co/directorios/empresascolombianasconsultaexterna/buscar.asp>, (Consultado el 6 de abril de 2009)

6.1.2 Cálculo de la muestra

Para el cálculo de la muestra se tuvo en cuenta la siguiente fórmula:

$$n_0 = \left(\frac{z}{\varepsilon} \right)^2 * p * q \qquad n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Esta fórmula fue escogida pues se conoce el total de la población (N = 681) y al ser está menor a 10.000 se considera como una población finita.

Donde:

n₀: Cantidad teórica de elementos de la muestra.

Z= Es una constante que depende del nivel de confianza que se le asigne al cálculo de la muestra. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos. Para este trabajo se va a considerar un nivel de confianza de 95%, es decir, un valor de Z de 1.96 y un nivel de error de 5%.

p= Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. La proporción se hizo teniendo en cuenta el número de empresas clasificadas en Textiles y Confecciones sobre el total de empresas del sector Prendas de Vestir del Directorio de Exportadores de Proexport.

q= Es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.

N= Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados), en este caso el total de la población corresponde a 681 empresas.

E= Es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado obtenido preguntando a una muestra de la población y el que se obtendría si se le preguntara al total de ella.

Teniendo en cuenta lo anterior, el cálculo del número de encuestas a realizar sería el siguiente.

Gráfica N° 2. Cálculo de la muestra

Z	95%	1,96
N	681	
p	62,022%	
q	37,978%	
E	5%	

$$n_0 = \left(\frac{Z}{\varepsilon} \right)^2 * p * q \longrightarrow 361,951175$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \longrightarrow 236,337765$$

Textiles y confecciones	681
Cuero y manufacturas de cuero	227
Calzado	190
Total Prendas de vestir	1098
Proporción	62,022%

Fuente: Las autoras

Ello indica que del total 1.098 empresas de confecciones sería necesario realizar 237 encuestas considerando que se ha trabajado con un 95 % del nivel de confianza, de cometer un 5 % de error y por lo que se puede considerar a dicha muestra representativa en estos parámetros seleccionados. El diseño de la encuesta que fue elaborada se encuentra en el anexo N° 11.

Se hizo una prueba piloto con el fin de identificar y eliminar posible problemas en la aplicación de la encuesta, sin embargo, la prueba piloto y por lo tanto, la recolección de información primaria por medio de encuestas no pudo ser llevada a cabo de manera satisfactoria, esto se explica de manera más detallada a continuación.

6.2 Herramientas utilizadas

Encuesta y resultados

Con el cálculo previo de la muestra se pretendía realizar un total de 237 encuestas. Desafortunadamente, para la aplicación de estas encuestas se presentaron diversos inconvenientes relacionados con la base de datos, en la etapa de la prueba piloto lo que impidió realizar la encuesta según lo planeado.

En primer lugar, establecer contacto con los empresarios fue un proceso difícil pues la base de datos escogida para llevar a cabo el proceso se encontraba desactualizada por lo que los teléfonos y correos de contacto no eran verídicos. Igualmente, muchas empresas que se encontraban dentro del rango de Textiles y confecciones en el parámetro de búsqueda no pertenecían a este sector. Por esta razón, este segundo intento de investigación por medio de encuestas no pudo ser llevado a cabo de manera satisfactoria.

En conclusión, podemos decir que a nivel metodológico hace falta una mejor base de datos a nivel empresarial en Colombia, con datos actualizados, para que haya un mejor manejo de la información y se puedan facilitar las investigaciones.

Entrevistas a profundidad

La entrevista a profundidad se hace con el fin de conocer con mayor detalle algunos aspectos básicos del sector textil y del proceso de exportación de las empresas que ya lo han hecho, sus éxitos y fracasos, así como la capacidad de la empresa, la estructura organizacional, las ventajas competitivas del sector, entre otras. Se realizaron dos entrevistas a profundidad a empresas con empresas exportadoras exitosas. Las principales observaciones de dichas entrevistas se presentan a continuación.

Entrevista N° 1

La primera entrevista a profundidad que se realizó se le hizo a la gerente de zona en Colombia de Leonisa, María Lucía González. Como ya se ha mencionado con anterioridad, Leonisa representa un caso de éxito de exportación reconocido nacional e internacionalmente y es una base fundamental para el desarrollo para la guía. La entrevista se llevo a cabo el día del 9 de Mayo de 2009. A continuación se presentan los principales temas tratados.

Nombre: María Lucía González

Empresa en que trabaja: Leonisa S.A

Cargo: Gerente de Zona

Número de empleados: 5.550 aproximadamente

Historia: Antes de ser Leonisa, Joaquín y Julio Urrea Urrea, fundadores de Leonisa, eran dueños de una pequeña empresa con el nombre de El Volga que se dedicaba a la fabricación de overoles y ropa para obreros, sin embargo, quisieron diversificar su portafolio de productos incursionando en el mercado de ropa interior femenina.

Don Joaquín y Don Julio encontraron el sector de ropa interior atractivo pues la entrada de la empresa en el mercado no presentó barreras significativas de competencia y se encontraba desatendido por las industrias colombianas de la época. La empresa mostraba buenos resultados hasta que después de algunos años de operación hubo un incendio en donde se quemó la fábrica y perdieron todo su patrimonio.

No obstante, esto no detuvo su visión y espíritu emprendedor pues con la experiencia adquirida y sus capacidades de negociantes lograron establecerse nuevamente en Medellín, con una nueva imagen a la que llamaron Leonisa añadiendo nuevos productos a su portafolio entre los cuales se encontraban panties de diferentes estilos, invirtieron en propaganda y publicidad para que su negocio se diera a conocer en el mercado y pudieran crecer.

Luego de algunos años de experiencia y de una aceptación exitosa por parte de sus clientes comenzaron a expandir su mercado. Tras un viaje a Costa Rica los hermanos Urrea vieron una oportunidad en ese país lo que los impulsó a hacer propuestas de ventas. A pesar de que en Costa Rica existía una marca exitosa y el empresario costarricense se veía renuente a participar del negocio

ellos persistieron pues conocían la calidad de sus productos y creían en ellos, de esta manera fue como empezó la incursión de Leonisa a nuevos productos.

Logística y canales de distribución: Leonisa en sus 53 años ha logrado posicionarse de manera exitosa en tres canales de distribución principalmente, que son:

1. Exportación: En este momento se encuentra en 21 países con marquilla propia.
2. Retail: Puntos de venta directa o almacenes de cadena.
3. Catálogo: Comenzaron con este canal de distribución hace 14 años y se conoce como DML que consiste en un sistema que trabaja por campañas que duran tres semanas, para un total de 18 campañas al año, en la que le da la posibilidad a las personas de vincularse con Leonisa y empezar un negocio propio con horario flexibles y con una buena oportunidad de convertirse en una gran empresaria.

Posicionamiento de marca: Inicialmente Leonisa manejaba un público objetivo muy general que tenía una percepción de Leonisa como un producto popular o con poco valor agregado, asequible a cualquier persona. Por esta razón, Leonisa lanzó una nueva marca llamada Natural Collection que buscaba atender a un segmento de mercado con una línea más fina y dirigida a estratos más altos. Para esta nueva marca se empezó a importar materia prima y a trabajar bajo encajes con maquinaria de última tecnológica. Sin embargo luego de dos años de trabajar con esta nueva marca decidieron fusionarla con la marca Leonisa de manera paulatina, de tal forma que para 1995 ambas marcas se fusionan completamente bajo la marca de Leonisa. Leonisa ha logrado mantener el posicionamiento de esta línea, es decir, cubre el segmento de mercado de estratos más altos y más diferenciados.

Actualmente Leonisa es reconocida nacional e internacionalmente como una marca de alta calidad, durabilidad y diseño. Desde hace 12 años Leonisa participa en ferias y en concursos internacionales en los cuales ha sido

reconocida por su diseño que se encuentra por encima de empresas como DIOR y Victoria's Secret y ha ganado importantes reconocimientos como el premio Lyon en Francia. Su producto estrella es el brassier que es percibido como el de mejor modelación con tres beneficios básicos que son: realzar, reducir y controlar.

Portafolio de productos: Leonisa ha diversificado su portafolio de productos de acuerdo a las diferentes necesidades del mercado, manejando cinco grandes categorías propias que son: Ropa interior femenina, ropa interior masculina, pijamas, vestidos de baño y maquillaje. Adicionalmente estas categorías se dividen en diferentes líneas como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla N° 1. Portafolio de productos de Leonisa S.A

CATEGORÍA	LÍNEA	DESCRIPCIÓN
ROPA INTERIOR FEMENINA	MAGIC UP	Caracterizada por prendas sin costuras, de tela liviana y de realce con espuma.
	TQM y VIVA LA EVOLUCION	Línea con diseños más juveniles, con colores y texturas variadas, incluyendo encajes.
	MAXY	Esta línea se hizo como respuesta a una reciente necesidad de mercado en la que se manejan copas grandes para personas de talle pequeño
	PERFECT BRA	Se caracteriza por un brassier que aumenta centra y levanta, no se marca y moldea el busto naturalmente
	LINEAS PERFECTAS	Esta línea es especialmente diseñada para personas que quieren mejorar su apariencia, reducir medidas y moldearlas
	TEEN	Dirigido a jóvenes adultas con diseños coloridos y con los mismos beneficios de un perfect bra.
	TINY	Línea dirigida para niñas con diseños juveniles y formas diferentes.
	ELE A	Prendas de exportación principalmente usadas en países como España, Portugal y U.S.A.
	LUMAR	Maneja los mismos diseños que otras líneas pero con materia prima mas económica
PIJAMAS	SEXY CHIC	Pijamas estilo baby doll para una ocasión de conquista.
VESTIDOS DE BAÑO	LEONISA	Con diseños y calidad superior y con precios asequibles. Desde el 2008 el vestido de baño oficial del concurso Nacional de la belleza.
ROPA INTERIOR PARA HOMBRE	LEO	Para hombres de todas las edades
MAQUILLAJE	VOTRE PASSION	Maquillaje con una línea amplia que incluye, sombras, pestañinas y base entre otros

Igualmente Leonisa incluyo en el catalogo productos adicionales, para darle una mayor rotaciones a los productos y ofrecer nuevas opciones de ventas a

las vendedoras entre los que están los productos naturales rainforest, fajas, ropa exterior, medias y accesorios.

Desarrollo del producto: Leonisa invierte grandes cantidades de dinero en investigación y desarrollo para poder conocer perfectamente a la mujer Latina y a partir de allí trabajar para desarrollar productos que satisfagan sus exigencias.

El secreto de Leonisa en los brassieres está en la modelación gracias a las copas que tienen una forma única. En palabras de María Lucia González “las copas de Leonisa son como la formula en la coca- cola” es decir el valor agregado que los diferencia con la competencia. El desarrollo del producto se realiza con un proceso muy artesanal bajo un estudio muy detallado que se basa en la política de mejoramiento continuo que incluye diseño, materia prima, y tecnología de punta. Un ejemplo de esto es que el año antepasado se adquirió un telar de última tecnología de los cuales solo existen 5 en el mundo para el manejo de encajes. Igualmente para estar a la vanguardia y continuar con su proceso de mejoramiento continuo Leonisa participa en ferias internacionales para conocer las nuevas tendencias en todo el mundo.

Por otra parte, el mejoramiento continuo también se ve reflejado en la calidad de vida de los empleados por lo cual Leonisa creó cooperativas bajo el nombre de Famiempresas para ayudar a colombianos de bajos recursos a formar sus propios negocios.

Participación en el mercado: De acuerdo con lo mencionado por María Lucia el 70% de las mujeres colombianas compran Leonisa, es decir, la empresa tiene una participación en el mercado muy alta debido principalmente a la calidad que ofrecen y a la poca competencia nacional a la altura de ellos.

Otro aspecto importante a destacar es la ruptura de relaciones comerciales con Venezuela dadas circunstancias políticas y sociales lo cual perjudico ventas y

que se ha venido presentando en Ecuador. El caso de Ecuador es muy particular pues en año 2008 tuvo un cumplimiento en ventas del 160% es decir la demanda fue muy superior a lo esperado, sin embargo, por problemas políticos las ventas han decaído de manera considerable.

Por otro parte en Europa (España y Portugal) y U.S.A. (zona oriente) Leonisa cuenta con una participación que ha ido mejorando con los años y se usa mas el sistema de distribución mediante internet, que funciona como un club en el que se llama, se consigna y se hace entrega del producto. En los demás países en donde está Leonisa es líder del sector. De acuerdo con la con la posición en la que se encuentre Leonisa en cada país se toma la decisión de realizar o no la venta directa. Actualmente la venta directa está en ocho países.

Fortalezas: Leonisa tiene varias fortalezas entre las que se destacan el capital humano, lo tradicional y lo familiar de la empresa, así como su fuerte inversión en desarrollo, investigación de mercados y de calidad. Según María Lucia el capital humano es un recurso vital para la compañía pues son los que finalmente logran que la empresa funciones como lo ha hecho hasta ahora además de su inversión en tecnología. Sus fundadores se caracterizan por ser personas sencillas, generosas y con una amplia visión de futuro.

Manejo de inventario: El sistema de inventario se trabaja mediante un proceso complejo en el que se realizan pronósticos tanto históricos como estadísticos, de acuerdo con las ventas anteriores y estudios se realiza un promedio de lo que sería la demanda para cada producto. Sin embargo se mantiene un mecanismo de soporte en dado caso que las variables cambien, esto se conoce con un colchón en el que se duplica el pronóstico esperado. De la misma manera cada canal de distribución cuenta con un pronóstico específico. En dado caso que en la venta directa se agote el inventario de determinado producto sea obtenido del inventario de otro canal de distribución. Sin embargo estos pronósticos incluyen variables que no se pueden variables controlar y que afectan directamente la demanda de los producto, como son

factores de orden público, de tránsito, de incumplimiento en la entrega de materia prima e incluso un exceso de demanda.

Entrevista N° 2

De la entrevista realizada el día jueves 30 de abril en las instalaciones de Textilía Ltda, se pudo extraer información importante relacionada con la empresa y con las exportaciones en el país. A continuación se presenta la información más importante suministrada por Marcos Alexander Suárez, profesional en Comercio Exterior.

Nombre: Marcos Alexander Suárez

Empresa en que trabaja: TEXTILIA LTDA

Cargo: Profesional de Comercio Exterior

Países a los que exportan: Actualmente Textilía atiende 4 mercados internacionales que son: Estados Unidos, Región Andina (Venezuela y Ecuador), Europa (Alemania, Inglaterra, Australia y Holanda) y Centro América (Puerto Rico). Para un total de 15 clientes de exportación hacia estos países.

Competencia: A nivel internacional el sector textil es muy competitivo principalmente en países como China, Perú y Brasil. La principal competencia de Textilía es Lafayette la cual cuenta con un volumen de ventas en exportación muy alto. Para mantener una competencia sana, Textilía se reúne con directivos de Lafayette en lo relacionado a precios, indicadores de los productos, crecimiento del mercado y porcentaje de participación entre otros.

Portafolio de productos: El portafolio de productos incluye confecciones y telas. Por el lado de las confecciones se trabaja con ropa interior masculina y femenina y ropa exterior. Para cada cliente de exportación se consideran las exigencias específicas que ellos demandan. Por un lado Estados Unidos utiliza estampados llamativos y requiere de tallas muy grandes (hasta 3XL). Mientras que los mercados europeos son de tallas más moderadas y con estampados

más sencillas. La tela por su parte, es utilizada en el mercado Andino para la elaboración de uniformes, trajes elegantes, trajes militares y Licitaciones.

Tratados: Textilía se acoge a los beneficios del Plan Vallejo que es un certificado de preferencias arancelarias para aquellos productos que se comprueben son colombianos. Igualmente aprovecha los beneficios que le concede el APTDEA de preferencias arancelarias. Con respecto al TLC, Marcos reconoce que sería muy bueno para Textilía que se firmara el tratado pero que los retos que tendrían que afrontar las PYMES serían muy grandes pues entrarían a competir directamente con empresas que pueden ofrecer precios muy bajos y buena calidad. Por otra parte, se habló de ciertas deficiencias que se tienen en organismos del gobierno que en vez de facilitar los procesos de exportación lo complican más y ponen trabas.

Situación actual mundial: La crisis financiera si ha afectado a la compañía pero no en todas sus exportaciones. El mercado estadounidense está “flojo” pero la crisis según es descrita por los principales medios y expertos no se ha sentido de manera tan contundente. La especulación sigue siendo un problema grave dentro del mercado financiero que no permite que las relaciones comerciales se den de manera óptima

Riesgo: El principal riesgo que asume los exportadores, según el entrevistado es en lo referente a que ellos venden pero no siempre se tiene la seguridad de cuando se reintegran las divisas. Textilía se caracteriza por ser muy flexibles y por “consentir” mucho a cada cliente, lo que se puede convertir en un riesgo si no se sabe manejar pues si les dan demasiado plazo para pagar la cuenta, puede que la contraparte no responda adecuadamente. También es importante decir que para ingresar a cada país se hace un estudio detallado de cada cliente y su banco para garantizar el buen funcionamiento del proceso.

Proceso de exportación: El proceso de exportación en Textilía Ltda., se da de la siguiente forma.

1. Se establece un primer contacto con la comercializadora, la cual se puede haber dado a conocer a partir de ferias en Medellín o Bogotá en las cuales se muestran los productos.
2. Se recibe el pedido con las recomendaciones técnicas (Diseño, empaque, logotipo, dimensiones de las cajas, entre otros).
3. Se establecen los INCOTERMS buscando donde haya que pagar lo menos posible. Los más usados son: FOB (Free On Board), DDP (Delivery Duty Paid) y CIF (Cost, Insurance and Freight).
4. Se monta la producción y se establece la fecha de en la que debe estar terminado el pedido.
5. Se hace el despacho (15 días de anticipado para hacer la reserva), los clientes escogen el forwarder que desean que se encargue del envío de las mercancías.
6. Se envía al contenedor con una semana de anterioridad de factura y se proceden con los documentos necesarios expedidos para cada destino. Por ejemplo para Europa se rigen por acuerdos bilaterales, certificados de origen (documentos de Aduana y los del cliente). Para Estados Unidos, se requiere de la factura comercial, lista de empaque, certificado de origen, formato ATPDEA , una declaración simplificada descripción del productos, relación de factura comercial, descripción), documentos de transporte; B/L (Bill of Lading) o conocimiento de embarque si es marítimo o por medio terrestre en el caso de los países andinos.

Distribución: A nivel nacional la distribución se lleva a cabo por medio de los camiones propios que posee Textilía. Internacionalmente se hace de acuerdo con el INCOTERM acordado que ya se mencionó anteriormente. Tienen una oficina representante en Venezuela

Poder de negociación: Textilía, gracias a la experiencia acumulada en sus años de experiencia tiene un poder de negociación muy alto, principalmente porque ya son muy reconocidos en el medio y tienen muchos contactos con el mercado nacional e internacional.

Dificultades: De acuerdo con la opinión de la persona entrevistada la principal dificultad para exportar, específicamente para las MIPYMES es el capital o la capacidad financiera de estas empresas para atender el mercado. Igualmente, la competencia y factores culturales y sociales como la corrupción y desconfianza en el mercado también dificultan las exportaciones. Otro factor importante que implica las exportaciones es el tiempo, pues se trabaja bastante contra el tiempo.

Facilidades: Una gran facilidad que se tiene para poder hacer una exportación sencilla es el gran número de intermediarios disponibles en el mercado tales como agentes de carga, asesoría, información y de ayuda como entidades como Proexport. No obstante aunque Proexport y otros organismos del gobierno tienen mucha información se percibe una falta de aplicación. En otras palabras se conoce como se debe hacer pero no se aplica de manera práctica.

Gobierno: En cuanto al gobierno, la opinión de Marcos es que así como tienen buenas ideas también tiene malas ideas, pero en general han mejorado, por ejemplo, las zonas francas son una oportunidad muy grande y posibilitan la exportación en mayor volumen. Sin embargo, de nuevo la aplicabilidad la acción se presenta como una deficiencia.

Minimización de riesgo: Los elementos que se consideraron durante la entrevista para la minimización de riesgo son: Tener todo claro (finanzas, misión, visión, etc.); conocer el mercado y saber cómo funcionan las divisas; calidad de los productos; educar al cliente en cuanto a tiempos y pagos; saber vender el producto; estar a la vanguardia de la tecnología; manejar idiomas extranjeros; capacitarse; tener poder de conexión, de hacer contactos.

Para Marcos, el proceso de exportación es muy sencillo, lo más difícil es conseguir el capital para hacerlo.

7. CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL DISEÑO DE PROEXPORT SOBRE EL MERCADO OBJETIVO

Proexport Colombia es una organización encargada de la promoción comercial de las exportaciones no tradicionales, el turismo internacional y la Inversión Extranjera en Colombia. Da apoyo y asesoría integral a los empresarios nacionales, para que su proceso de internacionalización sea exitoso. Para esto cuenta con una amplia investigación, programas, recursos, alianzas, etc., que facilitan la labor del exportador. Un programa desarrollado por Proexport que toma especial relevancia para este trabajo es el relacionado con Expopyme. Expopyme es un programa dirigido a las pequeñas y medianas empresas que se encuentra incluido en el Plan de Desarrollo Exportador del El Gobierno Nacional, el cual otorga apoyo dirigido a posicionar productos en el mercado extranjero. En este programa intervienen diferentes instituciones como son:

- Ministerio De Comercio Industria Y Turismo
- Proexport Colombia
- Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI)
- Bancoldex,
- Gremios
- Universidades
- Confecamaras

EXPOPYME busca promover el desarrollo de nuevos productos, procesos productivos y métodos de gestión destinados a la exportación, a través de metodologías e instrumentos de apoyo diseñados por el programa.

8. CAPÍTULO 3: HERRAMIENTAS GERENCIALES

8.1 BALANCED SCORECARD

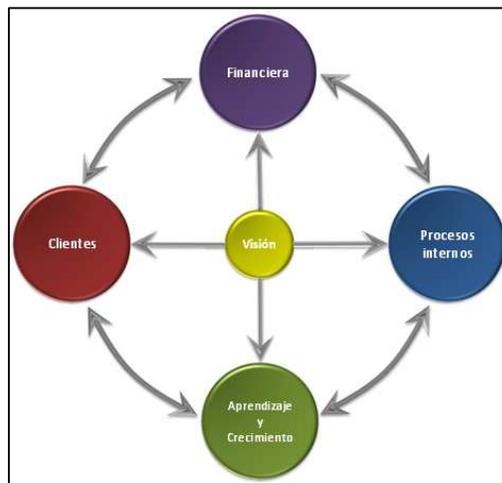
Una de las herramientas que se tuvo en cuenta para la propuesta de la Guía Financiera es el Balanced Scorecard la cual involucra variables tanto financieras como no financieras para la formulación e implementación de la estrategia organizacional a partir de los objetivos, la misión y la visión de la misma, considerando los objetivos de largo plazo con las acciones del corto plazo. Trabaja bajo cuatro perspectivas de manera simultánea; valorando el impacto que cada perspectiva tiene sobre la otra, es decir, la relación causa-efecto entre ellas.

8.1.1 Concepto general

Robert S. Kaplan y David P. Norton introdujeron a principios de los años 90 el concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI o BSC por sus siglas en inglés), que complementa las mediciones financieras tradicionales con otros criterios que miden el desempeño desde tres perspectivas adicionales: clientes, procesos de negocios internos y aprendizaje y crecimiento. En Estados Unidos, Europa y Asia se está utilizando el BALANCED SCORECARD tanto por las grandes corporaciones como en las empresas medianas. En Colombia varias multinacionales ya lo han implementado y se espera que en un par de años su uso se extienda en nuestro país. EL BSC aparece como una nueva herramienta gerencial para fortalecer y mejorar las necesidades estratégicas de las organizaciones bajo un entorno cada vez más cambiante y competitivo. En la actualidad, muchas empresas han adoptado el BSC para potenciar sus estrategias de medición y gerenciamiento. Las principales motivaciones para las empresas que adoptaron el BSC son: Cambio, crecimiento y hacer que la estrategia sea parte del trabajo de cada individuo

Si se considera la encuesta del Bain Consulting del año 2009 “Management Tools and Trends 2009”¹⁵, se puede deducir que las empresas más grandes usan más herramientas gerenciales que las empresas pequeñas (ver anexo N° 12). Igualmente es de resaltar que el BSC se encuentra entre las herramientas gerenciales más usadas por las empresas de acuerdo con los resultados de la encuesta mencionada anteriormente Según la tabla de índices de uso y satisfacción (Ver anexo 13), el BSC se encuentra por encima del promedio en uso (53%) y tiene una calificación de satisfacción de 3.83. En Latinoamérica, la herramienta se encuentra en quinto lugar dentro de las más utilizadas, ocupando el sexto lugar a nivel global. El BSC permite contemplar y proporciona información de la empresa bajo cuatro perspectivas como se muestra en el gráfico.

Gráfica N° 3. Perspectivas del Balanced Scorecard.



Fuente: Las autoras

8.1.2 Perspectiva Clientes

Las empresas actuales reconocen la importancia que los clientes tienen sobre el buen desarrollo de las actividades de la empresa y sobre la generación de

¹⁵ RIGBY, Darrell. Management Tools And Trends 2009. http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2009_Global_Results.pdf. Consultado el 5 de mayo de 2009.

los ingresos. Responde además a las expectativas de los clientes, la satisfacción de los mismos y a la propuesta de valor que la empresa les planteé. Esta propuesta valor incluye: Precio, calidad, tiempo, imagen, relación. Los indicadores típicos para la perspectiva del cliente incluyen: satisfacción del cliente, desviaciones en acuerdos de servicio, reclamos, entre otros.

8.1.3 Perspectiva Procesos Internos

Se identifica que se debe hacer a nivel interno de la empresa para conseguir mejoras a en cada uno de los procesos aprovechando las oportunidades y haciendo un uso adecuado de los activos con el fin de cumplir con las expectativas de los clientes. Algunos de los indicadores relacionados con los procesos son: tiempo de ciclo del proceso, costo unitario por actividad, etc.

8.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva se refiere a la capacidad de adaptabilidad y de innovación de la empresa incluyendo diferentes competencias que debe desarrollar el capital humano, la tecnología y la disponibilidad de información estratégica que determine la adecuada toma de decisiones que logre crear valor futuro para la organización. Los indicadores típicos de esta perspectiva son: Brecha de competencias clave, desarrollo de competencias clave, retención de personal, captura y aplicación de tecnologías y valor generado, etc.

8.1.5 Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera hace referencia al rendimiento que esperan de su dinero aquellos que invierten en la empresa, es decir, los accionistas. Algunos de los principales indicadores que se tienen dentro de esta perspectiva son: aumento de Ingresos y de Clientes (cartera), optimización de Costes y mejora de productividad, uso de Activos y nuevas Inversiones, valor generado para los accionistas.

8.2 BENCHMARKING

El Benchmark o Benchmarking es una de las más conocidas herramientas gerenciales que permite comparar a la compañía con las mejores prácticas del sector. Como se puede observar en el anexo N° 13, es la herramienta más usada a nivel global, ocupando igualmente el primer puesto en Latinoamérica, Norte América y Europa y con un nivel de satisfacción alto, de acuerdo con la encuesta CEO's (Chief executive officers)¹⁶ de Bain Consulting.

8.2.1 Concepto General

Oscar Catellanos, en su conferencia "Aprendizaje Organizacional"¹⁷, presenta la siguiente definición a cerca de Benchmarking: "El benchmarking puede definirse como un proceso de búsqueda constante de las mejores prácticas de la industria, con el fin de llevar a una mejora continua de todos los aspectos y operaciones del negocio, hasta el punto igualar o superar dichas prácticas. Es un instrumento de gestión puesto que se ha articulado con la prospectiva, la planeación tecnológica y otros elementos definitivos para establecer estrategias de crecimiento dentro de la organización." Los objetivos que persigue el Benchmarking están enmarcados en la cooperación y competitividad, estos objetivos son: En primer lugar, para comenzar con el proceso, con un horizonte a corto plazo, se requiere el aprendizaje entre empresas. En segundo lugar, el benchmarking busca el mejoramiento continuo, con un horizonte a mediano plazo. Y en tercer lugar, se busca en el largo plazo la supervivencia y la productividad.

¹⁶ KAPLAN, Robert. NORTON, David. Creando La Organización Focalizada En La Estrategia Con El Balanced Scorecard.

¹⁷ CASTELLANOS, Oscar. Gestión Siglo XXI: Nuevas tendencias en la gestión organizacional. Capítulo IV: Aprendizaje Organizacional. Lección 1: Benchmarking. Línea de Investigación: Bio-gestión. Universidad Nacional de Colombia 2004

9 CAPÍTULO 4: ANÁLISIS CASO LEONISA S.A

Lo que se pretende es que, por medio de un caso de éxito como Leonisa se pueda establecer parámetros de éxito para que otras empresas del sector textil logren minimizar sus riesgos y penetrar de manera más exitosa a nuevos mercados. Leonisa es, sin duda, un ejemplo de lo que las empresas colombianas deben hacer para alcanzar el éxito en mercados externos.

9.1 Descripción de la empresa

Tabla N° 2. Descripción general de Leonisa S.A.¹⁸

DATOS BÁSICOS	
NIT 890900170 DV 5	EXPEDIENTE 5037
RAZÓN SOCIAL	LEONISA S.A.
SIGLA	LEONISA S.A
OBJETO SOCIAL	CONFECCIÓN, ENSAMBLE, O AMBOS, POR SÍ MISMA O POR TERCEROS, DE ROPA INTERIOR Y EXTERIOR, MASCULINA Y FEMENINA.
TIPO SOCIETARIO	ANONIMA
ACTIVIDAD ECONÓMICA	
ACTIVIDAD CIU	Fabricación de prendas de vestir excepto prendas de piel
CODIGO CIU	D1810
ADMINISTRADORES/REPRESENTANTES	
REPRESENTANTE LEGAL	GIRALDO SERNA LUIS GILBERTO
REPRESENTANTE LEGAL 1ER. SUPLENTE	PEREZ MONSALVE VICTOR MIGUEL
REVISOR FISCAL	FABIO ELKIN ALFONSO CORTES
REVISOR FISCAL SUPLENTE	IVAN DARIO GIRALDO DURANGO
CONTADOR	CLAUDIA MARIA QUIROZ MORA
JUNTA DIRECTIVA PRINCIPAL 1o.	URREA ARBELAEZ JOAQUIN
JUNTA DIRECTIVA PRINCIPAL 2o.	ALVARO URREA ARBELAEZ
JUNTA DIRECTIVA PRINCIPAL 3o.	JOSEFINA AGUDELO TRUJILLO
JUNTA DIRECTIVA PRINCIPAL 4o.	ANGELA MONTOYA HOLGUIN
JUNTA DIRECTIVA PRINCIPAL 5o.	LUIS CARLOS URIBE JARAMILLO
JUNTA DIRECTIVA SUPLENTE 1o.	JORGE IVAN URREA ARBELAEZ
JUNTA DIRECTIVA SUPLENTE 2o.	URREA ARBELAEZ FABIO
JUNTA DIRECTIVA SUPLENTE 3o.	DIEGO ALBERTO URREA ARBELAEZ
JUNTA DIRECTIVA SUPLENTE 4o.	URREA ARBELAEZ DIANA MARIA

9.2 Historia

¹⁸ Tomado de la Superintendencia de Sociedades de Colombia. (En línea). <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=ppal&dir=104&nitso=890900170&tipo=1>. Consultado el 27 de abril de 2009

Leonisa es una empresa colombiana que tuvo su origen en Armenia en 1.956 con los hermanos Urrea, Marco Aurelio, Joaquín, Luis Enrique y Julio. La visión global de futuro de sus creadores ha posicionado a Leonisa hoy entre las empresas de ropa interior más destacadas en el país. Actualmente ha conseguido expandir su idea de negocio a 18 países entre los que se encuentran: Estados Unidos, México, Perú, Venezuela, España, entre otros.

Para el año de 1972, los hermanos Luis y Marco Aurelio se retiraron del negocio por diferencias con Joaquín y Julio y empezaron otro negocio conocido como Confecciones Lumar. Leonisa, comenzó a ganar mercado a nivel, tanto nacional como internacional, y se vio la necesidad de dejar el manejo administrativo a una persona ajena a la familia para evitar conflictos. Se lograron grandes avances con estos nuevos nombramientos como la consolidación del dominio del mercado nacional y la incursión en mercados internacionales. No obstante, aparecieron nuevamente conflictos familiares, principalmente con las segundas generaciones referentes a la participación de la familia en aspectos administrativos y las utilidades. Finalmente, el conflicto se resolvió con la compra de la totalidad de la empresa por parte de la familia Urrea Arbeláez la cual quedó como única propietaria. Posteriormente, Leonisa absorbió la empresa Lumar.

A medida que Leonisa fue creciendo, fue cambiando su estilo de administrar, decidió entonces empezar a pensar en una nueva estrategia para atender a un nuevo mercado, expandirse y crecer. Así pues, la primera exportación, se dio en el año 1966 con destino a Costa Rica. Para 1970, Leonisa, ya vendía en once países siendo una de las primeras empresas colombianas del sector que tenía exportaciones. Esta nueva estrategia, implicó diferentes retos. En primer lugar, hubo necesidad de diferenciar los productos pues en un primer momento, los productos de Leonisa atendían a un mercado masivo, sin ninguna diferenciación. Por lo tanto, el primer reto fue lograr la diferenciación de los productos de acuerdo con las etapas de desarrollo o con las actividades

que realiza cada mujer: mujeres adultas, jóvenes, deportistas e, incluso niñas y adolescentes. Todo esto bajo el eslogan que le ha dado gran reconocimiento a la empresa: "Leonisa, Sí es mujer". Leonisa se ha destacado igualmente en los aportes y fomento del microempresarismo y cooperativismo.

Mercado objetivo de Leonisa: Leonisa tiene claramente identificado su mercado objetivo: Mujeres latinas que residan en cualquier parte del mundo. En función de este mercado objetivo, la compañía ha logrado convertirse en una firma multimarca y multicanal, siendo Leonisa la marca sombrilla bajo la cual se agrupan sus diferentes conceptos de moda íntima. Cuenta con casi 20.000 clientes.

Logística y mercadeo: La casa matriz de Leonisa S.A, está ubicada en Medellín (Colombia) en donde opera 24 horas continuas. Cuenta con cuatro plantas de confección, una de ellas en Costa Rica (Ver tabla N° 3). Para poder prestar un mejor servicio, Leonisa cuenta con un sistema de comunicación por vía satelital que le permite a las fábricas programarse tres veces diarias para atender los pedidos de las últimas ocho horas.

Tabla N° 3. Producción y distribución internacional ¹⁹

	Norteamérica	Centroamérica	Suramérica	Europa
Planta de producción y distribución propia		Costa Rica	Colombia (3)	
Distribuidoras propias		Panamá Guatemala México Puerto Rico Rep. Dominicana Puerto Rico	Venezuela Ecuador Perú Chile	España

Fuente: www.leonisa.com

Leonisa vende sus productos en más de 20 países, en 11 de los cuales tiene presencia directa por medio de distribuidoras propias. La primera distribuidora que se montó fue la de Puerto Rico en el año 1986, y la más reciente es la de

¹⁹ Tomado de: RAMIREZ R. Carlos Enrique. "Internacionalización de Leonisa: Una empresa colombiana de ropa interior". Estudios gerenciales, Universidad ICESI. Marzo 2006.

República Dominicana. Para el 2001, la distribuidora que tiene más empleados vinculados de manera directa es la de Chile, mientras la que más factura, alrededor de 10 millones de dólares anuales, es la de Puerto Rico.

Este proceso implica una planeación con base en escenarios que involucra mapas de riesgo con los cuales evalúan los posibles impactos negativos derivados de los cambios en los mercados. Para el control de inventarios Leonisa tiene un sistema de producción que se acerca concepto "Just in Time". Este sistema permite tener información precisa de cómo rotan el 70% de los inventarios que hay en todos los puntos de venta nacionales e internacionales de acuerdo con los requerimientos de demanda y se hacen reposiciones semanalmente en todos los puntos de venta.

EL MERCADO INTERNACIONAL

Leonisa tiene presencia en Centroamérica y el Caribe. El 95% de la producción de la planta en Costa es destinada para la exportación, principalmente para Puerto Rico y países centroamericanos, y su participación localmente es de 25% distribuyéndose en su mayoría por venta directa, lo que ha convertido a Leonisa en la marca líder de ese país.

En Panamá hubo diferentes problemas relacionados con el posicionamiento de la marca pues no lograban asociarse con empresas que tuvieran correspondencia con el perfil de los consumidores de Leonisa. Finalmente, con estrategias de manejo publicitario (revistas de modas y pautas televisivas), lograron el posicionamiento esperado. Para cada país, Leonisa tuvo que diseñar diferentes estrategias de acuerdo con las necesidades y exigencias de los consumidores en cada uno de los países. Por ejemplo en Perú, la estrategia está dirigida a almacenes propios y a la venta directa. En Chile, no se requiere de una planta de producción pues los productos colombianos no tienen aranceles y el mercado chileno tiene preferencia por los productos importados pues equivale al 44% del consumo total.

10 CAPÍTULO 5: ANÁLISIS CASO TEXTILIA LTDA

Para profundizar en el objetivo de este trabajo se analizó otra empresa que pertenece al sector textil de Colombia y que igualmente ha realizado procesos de exportación exitosos.

10.1 Descripción de la empresa

Tabla N° 4. Descripción general de Textilía Ltda.²⁰

DATOS BÁSICOS	
NIT 860027136	DV 0 EXPEDIENTE 10296
RAZÓN SOCIAL	TEXTILIA LTDA
SIGLA	TEXTILIA S.A.
OBJETO SOCIAL	FABRICACION DE PAÑOS Y TODO TIPO DE TELAS Y SU DISTRIBUCION
TIPO SOCIETARIO	ANONIMA
ACTIVIDAD ECONÓMICA	
ACTIVIDAD CIIU	Preparación e hilatura de fibras textiles.
CODIGO CIIU	D1710
ADMINISTRADORES/REPRESENTANTES	
REPRESENTANTE LEGAL	SAMUEL HAIME BARUCH
REPRESENTANTE LEGAL 1ER. SUPLENTE	CHARLES HAIME ABITBOL
REVISOR FISCAL	CARLOS ARTURO MEZA GONZALEZ
CONTADOR	DIAZ ALBARRACIN MARIA MERCEDES
JUNTA DIRECTIVA PRINCIPAL 1o.	CHARLES HAIME ABITBOL
JUNTA DIRECTIVA PRINCIPAL 2o.	SAMUEL HAIME BARUCH
JUNTA DIRECTIVA PRINCIPAL 3o.	BASAAM LIBBOS FARES
JUNTA DIRECTIVA SUPLENTE 1o.	LUIS CARLOS MELENDEZ
JUNTA DIRECTIVA SUPLENTE 2o.	DANIEL OMAR MAREIN RATTO

10.2 Historia

Textilía Ltda., tuvo su origen en 1.969 cuando su fundador, Samuel Haime Baruch, viendo las necesidades del mercado decidió llenar los vacíos existentes tanto en Colombia como en otros países del mundo respecto a la producción y distribución de telas. Inicialmente Textilía se dedicó únicamente a

²⁰ Tomado de: <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=ppal&dir=104&nitso=860027136&tipo=1>. Consultado el 28 de abril de 2009

la fabricación exclusiva de paños, pero luego, desarrollo procesos de modernización y crecimiento gracias a la excelente aceptación de sus productos en el mercado. Hoy en día, Textilía se dedica a la producción y distribución de telas para los diferentes mercados de la industria.

Textilía es una empresa sólida, que además de manejar importantes volúmenes de producción y ventas, tiene una gran preocupación por el desarrollo social y económico del país.

La estructura de Textilía es vertical e integrada en todos sus procesos de producción. Adicionalmente cuenta con avanzada tecnología lo que le permite permanecer a la vanguardia de las mejores prácticas del sector y, por lo tanto satisfacer las exigencias de sus clientes de manera competitiva.

Igualmente, la empresa ha seguido innovando y ha desarrollado nuevos métodos de fabricación de telas con la más novedosa tecnología logrando el incremento en la producción de tejidos, diseños modernos y nuevos acabados. La producción textil se ha hecho más compleja, estableciendo nuevos sistemas de comercialización que favorecen altamente a sus clientes.

11 CAPÍTULO 5: DESARROLLO DE LA GUÍA FINANCIERA DE MINIMIZACIÓN DE RIESGOS EN LA EXPORTACIÓN PARA PYMES COLOMBIANAS

11.1 Introducción

Considerando todos los temas tratados anteriormente y la información recolectada se hizo la propuesta de la “Guía Financiera de Minimización de Riesgos”. En primer lugar la guía considera una serie de pasos que integran una evaluación de la empresa de afuera hacia adentro, es decir, entendiendo el entorno social, político, económico y cultural que influye sobre la empresa, así como los clientes, proveedores y demás factores externos que tiene incidencia en el desarrollo de las actividades de la misma, para poder finalmente entender la situación en la que se encuentra la empresa con respecto al mercado evaluando sus procesos internos, su capacidad productiva, su capacidad financiera entre otros y como puede esta volverse más competitiva incursionando en nuevos mercados con mayores probabilidades de éxito. Es importante entender que el proceso de exportación no es instantáneo y que requiere de una serie de consideraciones previas para que la decisión sea la más acertada y se mantenga con el tiempo.

Dado que en la actualidad el entorno está cambiando constantemente, la guía requiere que sea una herramienta dinámica, fácil de manejar y susceptible a un análisis de sensibilidad de acuerdo con los cambios que se realicen. Por esta razón el montaje de la propuesta se encuentra principalmente en la herramienta Microsoft Office Excel que permite hacer estos cambios. Adicionalmente la guía da la opción de integrar nuevos sectores y ciudades con el fin de llegar a más empresarios. Sin embargo, como ya se había mencionado anteriormente, por el corto período de tiempo se decidió hacer únicamente un prototipo basado en el sector textil, más específicamente confección de ropa interior femenina. El objetivo de permitir la opción de ampliación a otros

sectores es poder observar sectores con mayor demanda e interés de exportación e ir agregando esta información a la guía.

Gráfica N° 4 Página de inicio de la guía financiera

GUÍA FINANCIERA DE MINIMIZACIÓN DE RIESGOS EN LA EXPORTACIÓN PARA PYMES COLOMBIANAS

Por favor diligenciar los siguientes datos

NIT

Razón Social

Departamento

Ciudad

Descripción Sector

ANÁLISIS EXTERNO	ANÁLISIS INTERNO
<input type="button" value="ANÁLISIS DEL SECTOR"/>	<input type="button" value="MISIÓN, VISIÓN Y ESTRATEGIA DE LA EMPRESA"/>
<input type="button" value="CLIENTES"/>	<input type="button" value="ANÁLISIS CAPACIDAD FINANCIERA"/>
<input type="button" value="ANÁLISIS DE RIESGOS DE EXPORTACIÓN"/>	<input type="button" value="ANÁLISIS TALENTO HUMANO"/>
<input type="button" value="ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA"/>	<input type="button" value="ANÁLISIS CAPACIDAD PRODUCTIVA"/>
<input type="button" value="FINANCIACIÓN"/>	<input type="button" value="ANÁLISIS TECNOLÓGICO"/>

Fuente: Las autoras

Es importante resaltar que esto es únicamente una muestra del amplio número de variables a considerar. Para tener un estudio detallado se recomienda la herramienta de inteligencia de mercados que proporciona información sobre el mercado para formular y ajustar el plan de mercadeo. Se puede obtener de varias fuentes como: el personal de la empresa; proveedores; intermediarios y clientes; información secundaria como informes anuales, prensa, revistas especializadas, ferias, publicidad; observar a la competencia y proveedores externos que venden información especializada como The Nielsen Company. Nielsen, es una empresa dedicada a medir, analizar, diagnosticar e identificar oportunidades de los mercados.

Por otra parte debe ser puesto en consideración que la inteligencia de mercados lo prepara, más no le da una ventaja sobre los otros competidores

sino que lo pone al mismo nivel de otras empresas que van tras el mismo destino de exportación. La ventaja la da la estrategia de penetración y sostenibilidad a largo plazo que la empresa implemente. En la inteligencia de mercados intervienen los siguientes aspectos:

Gráfica N° 5. Inteligencia de mercados



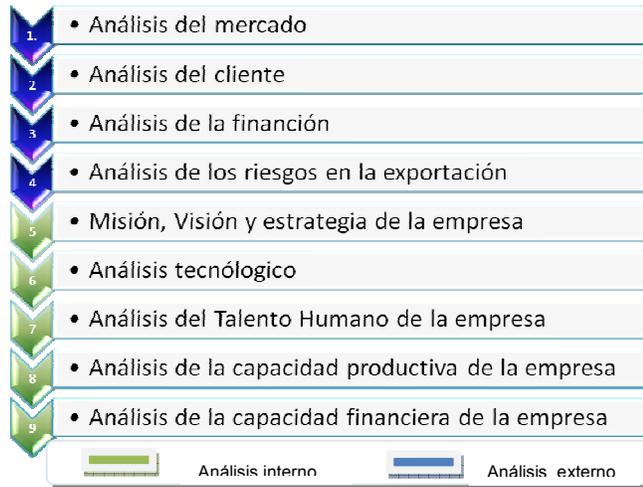
Fuente: Las autoras con información de Misión Pyme. ²¹

Esta herramienta da la posibilidad al empresario de controlar algunos riesgos de exportación mediante el conocimiento de la realidad, nuevas oportunidades y mercados, entre otros. Es un proceso sistemático y objetivo de búsqueda de información para acceder a nuevos mercados y determinar si la organización es capaz de exportar a los destinos elegidos.

A continuación se presentan los pasos que se proponen para la guía.

²¹ Misión PYME. (En línea).
http://www.misionpyme.com/cms/index.php?option=com_content&task=view&id=177&Itemid=56 Consultado el 15 de mayo de 2009.

Gráfica N° 6. Pasos para la minimización de riesgos en la exportación.

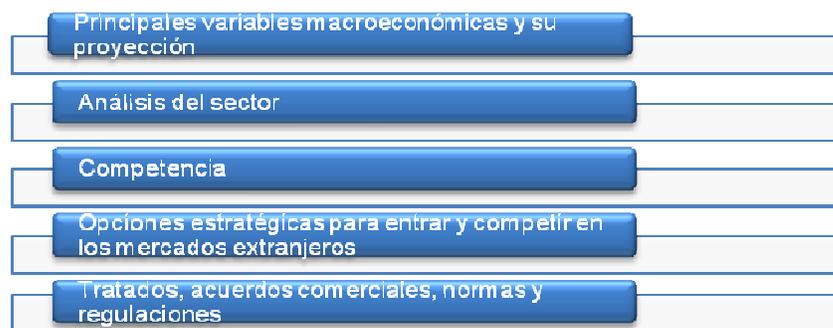


Fuente: Las autoras

11.2 Análisis del mercado

En este punto se hace un breve diseño de lo que deben tener en cuenta las PYMES para conocer el mercado. El análisis de mercado incluye un gran número de variables que se deben considerar para la incursión a nuevos mercados. Este es un punto relevante en la guía, pues a pesar de no ser del área financiera propiamente dicha tiene un impacto directo sobre las decisiones de exportación y, por lo tanto, es un paso relevante para la minimización del riesgo. Si no se determina con claridad el mercado, las probabilidades de fracaso se aumentan considerablemente. Por esta razón, se propone analizar los siguientes aspectos:

Gráfica N° 7. Análisis del mercado



Fuente: Las autoras

11.2.1 Principales variables macroeconómicas

Todos los países deben tener en cuenta una serie de variables macroeconómicas que permiten hacer un diagnóstico general del país respecto a su crecimiento económico, desempleo, relaciones comerciales, niveles de precios, etc. La guía debe incluir las principales variables de los países para que los empresarios puedan tener una visión más amplia de la situación actual y futura de Colombia, y de posibles destinos de exportación. De esta manera pueden evaluar de mejor manera su decisión de internacionalización. Las variables son: Tipo de cambio, índices de precios al productor (IPP, tasa de desempleo, PIB, devaluación, DTF, prime rate, tasa de referencia ECB (Banco de Unión Europeo), inflación entre otros. De cada uno de estos términos se debe conocer su significado e impacto sobre el desempeño organizacional.

La hoja del archivo de Excel que presenta el análisis del sector está dividida en los países que se tomaron como ejemplo dando paso a la información más relevante de cada país.

Colombia

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PAÍS

Ubicación	Extremo noroccidental de América del Sur. Tiene costas sobre el Océano Pacífico y el Mar Caribe. Limita por tierra con Venezuela, Brasil, Perú, Ecuador y Panamá.
Área	1.141.748 Km ²
Población	44 millones de habitantes
Idioma	Español
Moneda	Peso colombiano
Capital	Bogotá
Gobierno	Sistema de Gobierno democrático
Religiones	Según la ley hay libertad de cultos. El 96.6% de la población es Católico.
Clima	Variado (selva tropical húmeda y lluviosa, clima tropical de sabana semihumedo, clima tropical de estepa, clima tropical desierto, clima tropical de montaña que se divide en calido, templado, frío, de páramo y zonas glaciales)

Principales variables macroeconómicas de Colombia y su proyección

Tabla N° 5. Principales variables macroeconómicas y su proyección de Colombia

Cifras proyectadas:	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Inflación (IPC variación anual)	5,69%	7,67%	4,83%	4,53%	3,84%	3,68%	3,53%
Precios al Productor (IPP variación anual)	1,27%	6,17%	6,79%	4,45%	3,63%	3,52%	3,57%
PIB (variación Anual)	7,52%	2,53%	0,72%	1,87%	3,37%	4,50%	5,00%
Tasa de desempleo (total nacional)	11,20%	11,50%	12,90%	12,70%	12,00%	11,50%	11,00%
Devaluación (TRM Fin de Año)	-10,01%	11,36%	6,97%	4,00%	-1,50%	1,50%	2,00%
Devaluación (Promedio Anual)	-11,86%	-5,40%	23,99%	3,00%	-1,00%	2,00%	2,50%
Precio del Dólar (\$ TRM fin de año)	2.014,76	2.243,59	2.400	2.496	2.459	2.495	2.545
Precio del Dólar (\$ promedio anual)	2.078,35	1.966,02	2.438	2.511	2.486	2.536	2.599
Euro (USD/EUR, fin de año)	1,45	1,3971	1,31	1,29	1,27	1,26	1,26
DTF (E. A. fin de año)	8,53%	9,26%	6,38%	6,43%	7,00%	6,60%	6,20%
DTF (Promedio anual)	8,01%	9,75%	7,22%	6,43%	6,90%	6,75%	6,35%

Fuente: Las autoras con datos tomados de Investigaciones de Bancolombia.²²

Principales variables macroeconómicas de otros países

Igualmente es necesario considerar las variables macroeconómicas de otros países que sean posibles destinos de exportación. En esta guía se hace alusión a 3 países que permitan dar un ejemplo de la información que se requiere para explorar nuevos mercados. Se escogió Estados Unidos pues es un socio estratégico de Colombia y uno de los países de mayor influencia a nivel mundial. Panamá y España como representantes de ejemplos de países latinoamericanos y Europa respectivamente. Igualmente la elección de estos países se da por que Leonisa tiene presencia allí.

²² Tomado de Investigaciones Económicas Bancolombia (En línea)
<http://investigaciones.bancolombia.com/inveconomicas/home/homeinfo.aspx?Registro>. Consultado el 11 de mayo de 2009

Estados Unidos

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PAÍS

Ubicación	Se encuentra en el norte del continente americano Se extiende a lo ancho de Norteamérica, desde la costa Atlántica hasta la Pacífica. Limita con México por el sur y con Canadá por el norte.
Área	9.826.630 km ²
Población	301.621.157
Moneda	Dólar Estadounidense
Idioma	Estados Unidos no posee un idioma oficial a nivel federal. Sin embargo, el idioma predominante es el inglés. Pero también se hablan cientos de otros idiomas y dialectos.
Capital	Washington, DC
Gobierno	República presidencialista y federal.
Religiones	Por la diversidad de naciones y etnias que viven en los Estados Unidos, en este país se practican casi todas las religiones del mundo
Clima	El clima es en general templado, aunque tiene zonas tropicales como Hawái y la Florida; árticas como Alaska, semiáridas en las grandes planicies al este del Mississippi y áridas en la Gran Cuenca.

Principales variables macroeconómicas y su proyección de Estados Unidos

Tabla N° 6. Principales variables macroeconómicas de Estados Unidos y su proyección

Cifras proyectadas:	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tasa de referencia FED (fin de año)	4,25%	0.25% - 0.0%	0.25-0.0%	0.25-0.0%	1,50%	2,75%	3,25%
Inflación EE.UU (IPC variación anual)	4,10%	0,10%	3,60%	2,00%	1,70%	1,30%	1,00%
PIB EE.UU (variación anual)	2,00%	1,28%	-2,47%	0,20%	0,50%	1,00%	1,30%

Fuente: Las autoras con datos tomados de Investigaciones de Bancolombia.²³

²³ Tomado de Investigaciones Económicas Bancolombia (En línea)
<http://investigaciones.bancolombia.com/inveconomicas/home/homeinfo.aspx?Registro>. Consultado el 11 de mayo de 2009

España

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PAÍS

Ubicación	España ocupa el 85% del territorio de la península Ibérica, al suroeste de Europa. Norte: El Golfo de Vizcaya, Francia y Andorra. Sur: El Mar Mediterráneo y el Océano Atlántico. Este: El Mar Mediterráneo.
Área	500.000 kilómetros cuadrados
Población	44.873.567 de habitantes
Idioma	Español
Moneda	Euro
Capital	Madrid
Gobierno	Monarquía parlamentaria
Religiones	El 97% de la población profesa la Religión Católica.
Clima	España está marcado por valores extremos de temperatura y poca lluvia, excepto en la región norte.

Principales variables macroeconómicas de España y su proyección

Tabla N° 7. Principales variables macroeconómicas de España y su proyección

Cifras proyectadas:	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tasa de referencia ECB (fin de año)	4,00%	2,50%	1,00%	1,00%	3,50%	3,50%	3,50%
Inflación Zona Euro (IPC variación anual)	3,10%	1,60%	1,55%	1,78%	1,73%	1,65%	1,50%
PIB (variación Anual)	3.7%	1.2%	-3,00%	-1,00%	Nd	Nd	Nd

Fuente: Las autoras con datos tomados de Banco de España.²⁴

Panamá

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PAÍS

Ubicación	América central, confinando el mar del Caribe y el Océano Pacífico del norte, entre Colombia y Costa Rica
Área	78.200 kilómetros
Población	3.337.000 habitantes
Idioma	La lengua oficial es el español, pero debido a la influencia de los Estados Unidos, el inglés es la segunda lengua de muchos panameños
Moneda	Balboa como moneda oficial, pero el dólar juega también un papel muy importante.
Capital	Ciudad de Panamá
Gobierno	Democracia constitucional
Religiones	El 85% Católico, El 15% Protestante
Clima	Marítimo tropical; caliente, húmedo, nublado; estación de lluvias prolongada (mayo a enero), estación seca corta (enero a mayo)

²⁴ Banco de España. <http://www.bde.es/informes/be/boleco/mar2009/art2.pdf>. Consultado el 16 de mayo de 2009

Principales variables macroeconómicas de Panamá y su proyección

Tabla N° 8. Principales variables macroeconómicas de Panamá y su proyección

Cifras proyectadas:	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Inflación (IPC variación anual)	9,60%	4,80%	3,90%	3,90%	4,00%	4,00%
PIB (variación Anual)	8.3%	7,80%	7.6%	7,50%	7,00%	6,50%

		2005	2006	2007
Tipo de cambio histórico	Tipo de Cambio Dólar/Balboa	1,00	1,00	1,00
	Tipo de Cambio Bilateral Peso/Balboa	2320,77	2357,98	2077,81

Fuente: Las autoras con datos tomados del Departamento de Análisis Estadístico de la Cámara Guatemalteca De La Construcción.²⁵ y de Proexport.²⁶

11.2.2 Análisis del mercado colombiano en el sector de textiles

Análisis de la demanda

La industria textil una de las más antiguas en Colombia se compone de empresas dedicadas a la fabricación de hilos y telas. Las primeras empresas fueron constituidas en el siglo pasado teniendo como epicentro a la capital de Antioquia. La industria textil se caracterizó, hasta el decenio de los setenta, por ser una de las más avanzadas tanto en Latinoamérica como mundialmente, aprovechando al máximo los estímulos para exportar. No obstante, a partir de 1975 entró en una crisis debido al atraso tecnológico, como consecuencia, se disminuyó la productividad y la calidad en sus acabados.

Al iniciarse el proceso de apertura comercial, la industria textil colombiana se vio en desventaja al enfrentarse con la agresiva competencia de países como

²⁵ Departamento de Análisis Estadístico de la Cámara Guatemalteca De La Construcción (en línea). <https://construguate.startlogic.com/construguate/Suplemento%20informativo%202026.pdf>. Consultado el 15 de mayo de 2009.

²⁶ Proexport (En línea).

Hong Kong, Taiwan y Corea del Sur, entre otros (Anexo N° 14). Para superar estas dificultades que se tradujeron en la peor recesión de la industria se obligo a modernizarse, manteniendo el costo en la mano de obra, y mejorando los diseños, de esta manera se logro recuperar los mercados internacionales perdidos.

Actualmente las tendencias generales del sector de textiles son positivas es responsable por el 9% del PIB productivo del país, 24% del empleo en manufactura y 7% del total de las exportaciones²⁷, la industria sigue con el propósito de ser más eficiente, de tener productos diferenciados y de adoptar estrategias logísticas que le permiten ser competitiva en el mercado mundial.

Entre las razones más importantes para invertir en la industria textil está la posición geográfica de Colombia y los acuerdos comerciales que se han suscrito. Además de lo anterior el gobierno presenta fomentos como el régimen industrial de comercio exterior que beneficia a la industria textil y de confección, permitiendo la importación de materia primas e insumos para la producción, beneficiando la importación libre de tributos aduaneros (IVA y arancel), para la producción de un determinado volumen de bienes finales, teniendo como compromiso final la exportación de sus productos en su totalidad a terceros países. Otros incentivos tributarios que benefician al sector textil en el tema de la exportación es la exención de IVA a productos destinados a esta actividad, la deducción del 25 % del gravamen a los movimientos financieros, entre otros.

Colombia tiene cerca de 500 empresas textileras y 10.000 compañías de confecciones²⁸ y la mayoría de estas son empresas pequeñas o medianas, de las cuales el 50% tiene entre 20 y 60 máquinas, el número de PYMES en este

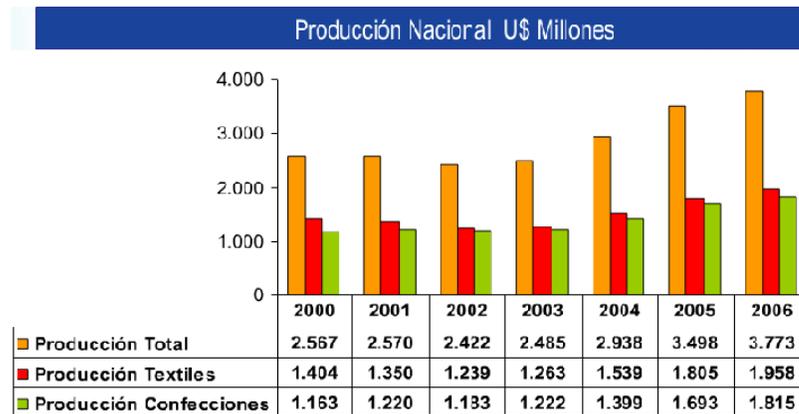
²⁷ Inexmoda (en línea).

<http://www.inexmoda.org.co/TextilConfecci%C3%B3n/ElSectorTextilydelaConfecci%C3%B3nColombiano/tabid/280/Default.aspx>. Consultado el 16 de marzo de 2009.

²⁸ Tomado de Cifras oficiales del Departamento Nacional de Estadística (DANE) y el análisis de Proexport.

sector sigue en aumento arrojando cifras de incremento en producción del 47% (US\$ 1.206 millones) entre 2002 y 2006.

Gráfica N° 8. Producción Nacional de Textiles y Confecciones



Fuente: Proexport²⁹

Otro factor importante es la mano de obra calificada, y el reconocimiento de Colombia como uno de los principales centros de moda en Latinoamérica donde ferias como Colombiatex, Colombiamoda, Salón Textil, entre otras. Reúnen empresarios de diferentes países donde se entablan relaciones nacionales e internacionales que a futuro les generen negocios cuantificables a las PYMES Colombianas.

En este punto es importante considerar la dinámica de la balanza comercial del sector en los últimos años (Anexo N° 15). Como se puede observar en la tabla, las exportaciones han estado siempre muy por encima de las importaciones y han mantenido un nivel de crecimiento constante con un pico en el IV trimestre de 2007, en el que se alcanzaron exportaciones por 420.743,9 (miles de dólares FOB) e importaciones 66.781,3 (miles de dólares FOB) en el sector. De esta cifra se puede decir, que existe un importante mercado internacional para las confecciones que se ha logrado conservar por un rango de tiempo

²⁹ Proexport (En línea). <http://www.slideshare.net/inviertaencolombia/sector-textil-y-confecciones-proexport-1187038>. Consultado el 3 de mayo de 2009.

considerable, lo que demuestra que los productos de prendas de vestir en Colombia son valorados en el exterior.

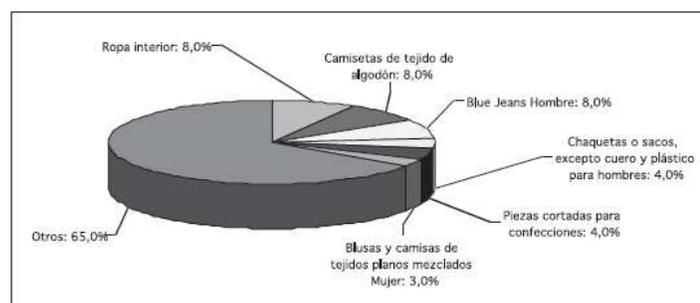
CONFECCIONES DE ROPA INTERIOR PARA MUJER EN COLOMBIA

La clasificación según el Código Industrial Internacional Uniforme, para las empresas textiles dedicadas a la confección de prendas de vestir se presenta en el anexo N° 16. La fabricación de ropa interior para mujer se encuentra clasificada bajo el código D181004. Esta clasificación es importante pues el caso que se va a estudiar a profundidad en este trabajo es Leonisa S.A., la cual se dedica principalmente a la confección de ropa interior femenina.

En Colombia el sector de confecciones tiene un nivel muy alto de competitividad. La cadena productiva de textiles y confecciones colombiana está compuesta por un importante número de empresas productoras de materia prima. El sector se ha caracterizado, en las últimas décadas por su orientación exportadora. Es importante señalar también que el sector es sensible a la devaluación del tipo de cambio ya que importa poca materia prima, en comparación con la producción que exporta.

La ropa interior femenina tiene participación importante en el sector textil. Entre los principales productos del sector se encuentra la ropa interior, con una participación de la producción total del 8.0%, al igual que las camisetas tejidas en algodón y los blue jeans para hombres.

Gráfica N° 9. Participación de los productos en el sector de confecciones



Fuente: DANE, cálculos ANIF: Mercados Industriales, 2004

Para el año 2004, Colombia exportó a Estados Unidos US\$ 21.489.088³⁰, siendo Estados Unidos el principal destino de las exportaciones colombianas seguido de Venezuela y México. Para el 2008, Estados Unidos se mantiene como el primer destino de exportación con US\$ 14.052 millones en ventas, seguido por Venezuela con US\$ 6.091 millones y en tercer lugar la Unión Europea US\$ 4.789 millones³¹. La participación de los destinos de exportación colombiana se refleja en la gráfica a continuación.

Gráfica N° 10. Principales destinos de exportación en Colombia 2008



Fuente: DANE – DIAN. Cálculos OEE Mincomercio. 32

11.2.3 Análisis de la competencia

Análisis del Sector Textil Nacional

El sector textil y de confecciones colombiano ha podido registrar dinámica en el mercado debido a la entrada de nuevas marcas extranjeras, esto trae consigo un aumento de la competencia que incentiva a que la industria colombiana tome medidas para que puedan responder al mercado. La presencia extranjera

³⁰ Tomado de: RAMIREZ R. Carlos Enrique. "Internacionalización de Leonisa: Una empresa colombiana de ropa interior". Estudios gerenciales, Universidad ICESI. Marzo 2006.

³¹ Tomado de <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/EstudiosEconomicos/ExpoDiciembre2008.pdf>. Consultado el 28 de abril de 2009.

³² Tomado de <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/EstudiosEconomicos/ExpoDiciembre2008.pdf>. Consultado el 28 de abril de 2009.

puede representar una gran oportunidad para el sector, pues es una opción más para que los productores colombianos, busquen la manera de confeccionar y de convertirse en proveedores para otros países de la región, y además eso es un indicador positivo de la buena situación de productos colombianos en el mercado.

Por otro lado, el proceso de liberación del comercio internacional ha obligado a los diferentes sectores industriales a la búsqueda de actividades y oportunidades de negocio que ofrezcan mayores índices de competitividad en relación con nuevos productos y servicios provenientes de los mercados extranjeros, y la manera de responder a la entrada de nuevas empresas extranjeras al sector textil y de confecciones es la diferenciación de sus productos encontrando mercados de alto potencial competitivo adoptando estrategias logísticas y de atención al cliente.

Análisis del sector textil Internacional

El sector textil y de la confección ha sufrido cambios importantes en su entorno internacional como consecuencia de la alta concentración del potencial productivo en los Países en Desarrollo, lo que, unido a la creciente liberalización de los intercambios mundiales, ha provocado un fuerte aumento de la competencia en un mercado ampliamente globalizado.

Aunque el sector textil- confecciones colombiano aporta la mayor parte de divisas, la presión que ejerce China al integrar de manera exitosa la producción de algodón (materia prima) y varios elementos del proceso productivo con un bajo costo, hace que la prioridad en el sector textil colombiano sea la innovación y transferencia de tecnología, como también el desarrollo de manera productiva a las empresas, para que generen valor agregado con miras a potencializar su capacidad exportadora.

11.2.4 Análisis de los posibles efectos de la crisis financiera actual en el sector

De igual manera se debe tener en cuenta que aunque el sector textil ha tenido un crecimiento constate es necesario observar la crisis financiera internacional y sus posibles efectos en este sector, motivo por el cual se espera que el gobierno establezca tasas de interés más bajas para incentivar la inversión y la producción en procura de aumentar el nivel de exportación, del mismo modo las PYMES deben encarar la crisis orientándose a mantener la calma y entendiendo que en el caso del sector textil y específicamente la ropa interior femenina que cuenta con un alto valor agregado seguirá siendo demandada por países en el exterior. Algunos obstáculos a superar se encuentran en la financiación. Según publicó el diario La República³³, las compañías del sector textil siguen buscando negocios, pero el acceso a la financiación es muy bajo por lo que se ven afectadas sus operaciones y expectativas de crecimiento. Otro aspecto a considerar es lo relacionado con las ventas hacia los mercados vecinos. Por un lado, Venezuela con los problemas de pago y por otro Ecuador, que impuso 12 dólares por kilo por prenda confeccionada y el arancel que pasó de cero a 30 por ciento.

Por otra parte, la industria textil-confección conociendo la situación de la crisis global ha propuesto ciertos mecanismos para poder hacer frente a estos nuevos acontecimientos, planteando un plan de negocios para convertir a esta industria en un sector de clase mundial. Dentro de este planteamiento se busca generar mayor competitividad en la industria. El proceso se llevará a cabo por medio de una licitación, en la que participaran consultoras expertas en el tema y que incluye a las pequeñas, medianas y grandes empresas. Según, el viceministro de Desarrollo, Ricardo Duarte: “La industria textil y de confecciones no puede seguir pensando en competir con precios porque sabemos que el costo de producción no va a ser igual al de otros países. Lo

³³ Diario La República (En línea). http://www.larepublica.com.co//archivos/MACRO/2009-03-10/confeccionistas-preocupados-por-la-falta-de-financiacion_68644.php. Consultado el 18 de marzo de 2009.

que sí puede hacer es definir nuevos nichos de mercado en los que la calidad de los artículos nacionales sea apreciada³⁴. Los principales temas sobre los que se trabajaría en el plan de negocios serían:

- Capacitar al recurso humano de cada compañía para hacer que su trabajo contribuya con su competitividad.
- Adecuar la infraestructura para que las empresas reduzcan costos y mejorar sus niveles de producción.
- Generar una madurez sectorial en la que los gremios de la industria estén más preparados para guiar a sus asociados en el plan de negocios propuesto.
- Impulsar la promoción de los parámetros implementados en la elaboración y comercialización de los textiles y confecciones para que sean atractivos en el exterior.

Para poder llevar a cabo las propuestas se sugieren el apoyo las Cámaras de Comercio y de los “clusters” de la industria.

11.2.5 Opciones estratégicas para entrar y competir en los mercados extranjeros

Las empresas que toman la decisión de exportar se enfrentan a distintas formas de llevar a cabo este proceso. Según Thompson³⁵, algunas de estas son:

³⁴ Diario La República (En línea). http://www.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2009-01-29/textiles-y-confecciones-un-sector-de-clase-mundial_64737.php. Consultado el 18 de marzo de 2009.

³⁵ Thompson, Jr. Conceptos y técnicas para planear y ejecutar una estrategia. Strickland III & Gamble, 2008

Gráfica N° 11. Opciones estratégicas para entrar y competir en los mercados extranjeros

OPCIONES ESTRATÉGICAS PARA ENTRAR Y COMPETIR EN LOS MERCADOS EXTRANJEROS					
Conceder licencias a empresas extranjeras para que usen la tecnología de la empresa o para producir y distribuir sus productos.	Aplicar una estrategia de concesión de franquicias.	Mantener una base de producción nacional (de un país) y exportar los bienes a mercados extranjeros a través de un canal de distribución propiedad de la empresa o controlados en el extranjero.	Seguir una estrategia multinacional diversificando el enfoque estratégico de la empresa de un país a otro, de acuerdo con las condiciones locales y los gustos y preferencias de los compradores.	Seguir una estrategia global en la que aplique el mismo enfoque estratégico de competencia en los mercados de todos los países donde la empresa tenga presencia.	Hacer alianzas estratégicas o empresas en coinversión con compañías extranjeras

Fuente: Conceptos y técnicas para planear una estrategia

11.2.6 Rutas y formas institucionales del proceso de internacionalización

Las rutas para la internacionalización son los procesos totales con rasgos característicos que se deben realizar las organizaciones para incursionar a nuevos mercados. En este sentido se puede acceder a nuevos mercados mediante tres vías principales:

- Vía exportación: Mediante el traspaso de productos físicos.
- Vía contratos: Mediante la transferencia de ventajas.
- Vía inversión: Mediante el despliegue de capacidades productivas.

Estas rutas de incursión permiten a la organización ejercer un grado de control sobre la operación extranjera y se relaciona además con el nivel de propiedad, es decir, el compromiso en recursos que presenta cada forma de gobernación. En el siguiente cuadro se mostrara los modos de entrada más usuales de acuerdo con el grado de control.

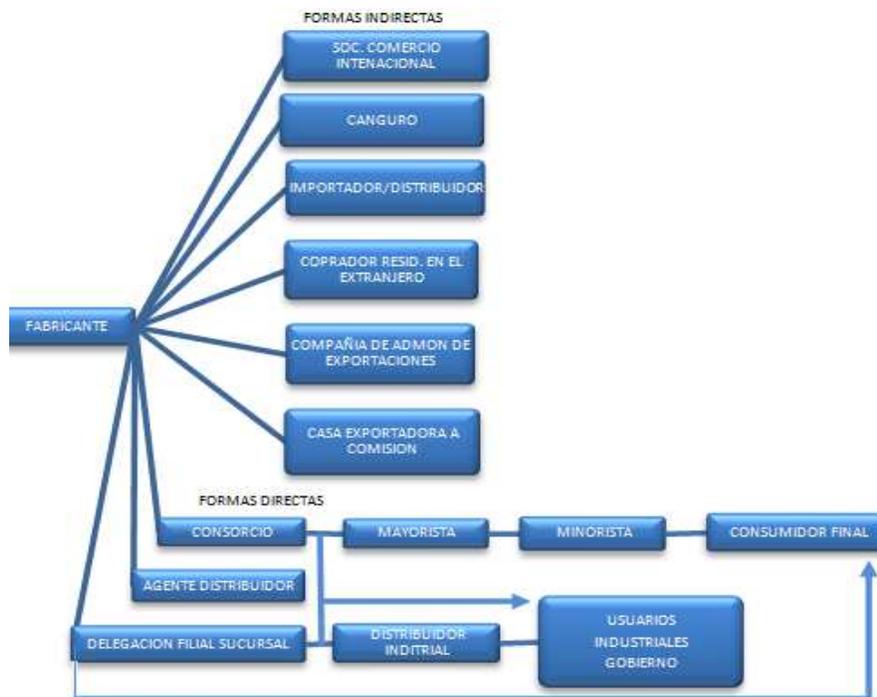
Gráfica N° 12. Clasificación de los modos de entrada a mercados extranjeros de acuerdo con el grado de control

Grado de control	Modos de entrada más usuales
Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • Formas indirectas de exportación • Agente/ distribuidores directos • Licencia • Franquicia • Delegación • Empresa mixta comercial • Sucursal/ filial de ventas directas • Empresas de montaje • Empresa de producción de componentes • Empresas mixtas de producción
Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Filial de producción

Fuente: La fuerzas de entrada a los mercados extranjeros: Base del diseño de las estrategias de internacionalización.³⁶

La exportación puede realizarse de manera indirecta o directa como se puede observar en el siguiente grafico.

Gráfica N° 13. Rutas exportadoras y las principales estructuras de gobernación relacionadas.



Fuente: La fuerzas de entrada a los mercados extranjeros: Base del diseño de las estrategias de internacionalización empresarial.³⁷

³⁶ URIBE GONZÁLEZ, Elsa Margarita. Cuaderno de Administración N21: Capitulo : La fuerzas de entrada a los mercados extranjeros: Base del diseño de las estrategias de internacionalización empresarial

EXPORTACIÓN INDIRECTA

Se caracterizan esencialmente porque el fabricante delega en el intermediario de la actividad En otra persona u agencia la cual decide qué producto puede ser vendido en un mercado extranjero, asumiendo las tareas de investigación de mercados y la gestión de la exportación. Esta es una forma interesante de comenzar a ubicar los productos propios en el extranjero. En esta situación es esencial que el productor identifique con precisión las empresas susceptibles de estar interesadas en sus productos, estableciendo una estrecha relación con las mismas, pues su éxito comercial dependerá de la capacidad de interpretar las necesidades de la empresa exportadora. Además de lo anterior la utilización de canales indirectos de exportación, la empresa comienza a superar tanto el desconocimiento experimental sino también a disminuir la operación de alto riesgo de las operaciones extranjeras. La actividad exportadora puede realizarse a través de diversas alternativas entre las que se encuentran:

- **Intermediarios internacionales de comercio exterior:** Realizan las actividades de un departamento de exportación
- **Piggy back:** Permite a la empresa manufacturera acceder a la red de distribución internacional de un grupo industrial al que se le paga una cifra de ventas que se lleven a cabo por este medio.

EXPORTACION DIRECTA

La empresa exportadora asume la responsabilidad de administrar todo el proceso de exportación, desde la identificación del mercado hasta el cobro de lo vendido el exportador tiene la ventaja de tener un mayor control sobre todo el proceso de exportación; potencialmente mayores ganancias; relación directa con los mercados y con los clientes. Este tipo de exportación es el camino más

³⁷ URIBE GONZÁLEZ, Elsa Margarita. Cuaderno de Administración N21: Capítulo : La fuerzas de entrada a los mercados extranjeros: Base del diseño de las estrategias de internacionalización empresarial

directo para aumentar las ganancias y obtener un sólido crecimiento empresarial a mediano y largo plazo.

Cuando la empresa está por emprender el camino hacia la exportación directa, debe reflexionar acerca de los canales de distribución más apropiados los cuales incluyen:

- **Agentes:** El es la persona encargada de las órdenes de compra. Presenta las muestras, entrega documentación, transmite las órdenes de compra, pero él mismo no compra mercadería.
- **Distribuidores:** El distribuidor es un comerciante extranjero que compra los productos al exportador nacional en este caso colombiano y los vende en el mercado donde opera. el distribuidor debe mantener un stock suficiente de productos , haciéndose cargo de pre y post-venta
- **Minoristas:** El exportador contacta directamente a los responsables de compras de dichas cadenas. Se puede apoyar este tipo de venta a través del envío de catálogos, folletos, etc.
- **Venta directa a consumidores finales:** Este es un método utilizado por grandes compañías, pues el costo es muy alto debido a los gastos marketing, de envío de la mercadería, de importación en el mercado de destino, de prestación de servicios pre y post-venta, de cobro, etc.

11.2.7 Normas y regulaciones en Colombia

La política comercial en Colombia se rige bajo la Ley 812 de 2003, Plan Nacional de Desarrollo Hacia un Estado Comunitario, la cual establece que el Gobierno Nacional trabajará en la inserción de Colombia en el entorno internacional, que las relaciones bilaterales promoverán los intereses económicos y comerciales, buscando incentivar la inversión. En el caso particular de Estados Unidos, el Plan Nacional de Desarrollo establece que se debe avanzar en el aprovechamiento de las preferencias unilaterales y que se harán esfuerzos dirigidos a consolidar un acuerdo de libre comercio con dicho país.

Igualmente, dentro del Plan Estratégico Exportador, carta de navegación para lograr el fortalecimiento del sector productivo colombiano, en el período 1999-2009, se establece la necesidad de adelantar con criterio estratégico las negociaciones comerciales.

11.2.8 Acuerdos y tratados de comercio con Colombia

En este punto entra a ser analizado un aspecto relevante para el buen desempeño de las relaciones comerciales con países en el exterior como son los acuerdos y los Tratados de Comercio en los que se encuentra suscrita Colombia. Entre estos acuerdos están el Andean Trade Preference Act, ATPA, o Ley de Preferencias Arancelarias Andinas, y el TLC que aún está en proceso de aprobación. Así como las preferencias han sido de vital importancia para el tema de comercio exterior, actualmente resulta insuficiente pues muchos productos quedan por fuera y muchos empresarios no se atreven a invertir mientras exista un mecanismo de acceso al mercado norteamericano precario, limitado en el tiempo, como las preferencias. Por esta razón la necesidad de la firma del TLC con Estados Unidos.

Igualmente, existen otros acuerdos relevantes en el tema de comercio exterior para Colombia. Estos tratados se hacen con el fin de facilitar las relaciones comerciales entre países y ofrecer mejores condiciones a los exportadores. Los empresarios deben leer e investigar a detalle los tratados con los países a los que desean exportar como medida de aprovechar mejor los beneficios y así maximizar su rentabilidad. Algunos de estos tratados son.

- TLC con Chile
- TLC con El Salvador, Guatemala y Honduras
- Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y Países Andinos
- TLC Grupo de los Tres
- Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (EFTA)

- Acuerdo de Libre Comercio entre Canadá y la República de Colombia
- Comunidad Andina
- CAN – Mercosur

Tabla N° 9. TLC y ATPDEA.

TRATADOS CON COLOMBIA	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
TLC (Tratado de Libre Comercio) En proceso de aprobación	Se trata de un convenio entre dos o más países a través del cual éstos acuerdan unas normas para facilitar el comercio entre ellos, de tal manera que sus productos y servicios puedan intercambiarse con mayor libertad.	Mejorar el bienestar de la población a través de mejores empleos y un mayor crecimiento económico basado en el aumento del comercio y la inversión nacional e internacional. Ampliar las ventas de los productos y servicios de Colombia en el exterior tanto a nivel de número y cantidad como de países destino. En particular, se espera ampliar las ventas de productos agrícolas en el exterior. Lograr que los acuerdos sean favorables para la prestación de servicios y propiciar la exportación de los mismos. Brindar a los inversionistas un ambiente de negocios más estable y seguro. Conseguir que los exportadores colombianos puedan participar en igualdad de condiciones en las compras que realiza el sector público en los demás países. Buscar que la propiedad intelectual tenga niveles razonables de protección.	No existirían barreras arancelarias, habría impuestos muy bajos por lo que se especula la desaparición del contrabando. Aunque con el tratado no habría barreras arancelarias, existirían las llamadas arancelarias o fitosanitarias las cuales impedirían el ingreso a Estados Unidos de muchos productos colombianos. Es un paso muy importante para que Colombia logre adaptarse al ritmo acelerado del mundo globalizado. Beneficia a los sectores exportadores porque podrán vender sus productos y servicios, en condiciones muy favorables, en el inmenso mercado estadounidense. También genera beneficios a los demás productores nacionales porque al aumentar las exportaciones se incrementa el empleo, aumenta el ingreso promedio de las personas y la gente va a tener mayor capacidad para consumir lo que se produce en el país.	Colombia se encuentra en desventaja con Estados Unidos ya que este tiene mayor capacidad de competencia y producción en los sectores donde Colombia tiene mayor dinamismo. Poca infraestructura de Colombia para soportar el tratado tales como vías, puentes, maquinaria, ferrocarriles, bodegas, capacidad de las empresas, entre otras. Repercusiones negativas en los diferentes sectores: - Primer sector se verá afectado ya que el campo colombiano no se encuentra totalmente industrializado para poder competir contra los productos agropecuarios de EE.UU. - El segundo sector se verá afectado debido a la baja productividad y los altos costos de producción.
ATPDEA	El ATPDEA "Ley de Promoción Comercial Andina y de Erradicación de Drogas" reemplazó en el 2002 al ATPA o "Andean Trade Preferences Act", es una ley de los EEUU que permiten el acceso libre de aranceles a más de 6.000 partidas de productos colombianos a ese importante mercado.	El objetivo final de la Ley de Preferencias es propiciar el incremento de los flujos comerciales entre los países beneficiarios y los Estados Unidos y generar empleo e inversión, a fin de fortalecer las economías beneficiadas y promover la estabilidad política, económica y social en la subregión, con el propósito de implementar alternativas viables de desarrollo, sostenibles en el largo plazo. Así como a la lucha concertada contra el tráfico ilícito de estupefacientes y delitos conexos y a la lucha contra el terrorismo	El ATPDEA contempla el libre ingreso a las confecciones elaboradas con insumos regionales, hasta un monto equivalente al 2% del volumen total de confecciones importadas por los Estados Unidos, incrementándose cada año hasta llegar al 5% en el 2006, lo que ha despertado el interés de los productores nacionales, quienes ven una gran oportunidad de expandir sus mercados con éxito, siendo concientes de la gran competencia que representa México y las países Asiáticos. La Ley de Preferencias Comerciales Andinas trajo a sus beneficiarios: Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú en su tiempo múltiples beneficios que se tradujeron principalmente como incremento de sus exportaciones, dada la esencia de la ley por facilitar el ingreso de los productos originarios de los cobijados por la misma al mercado de Estados Unidos.	Los exportadores dicen que se enfrentan a una incertidumbre permanente toda vez que el Presidente de los Estados Unidos tiene obligación de rendir un informe anual al Congreso, para evaluar el comportamiento de las preferencias y está en libertad de suspenderlas o prolongarlas, lo que provoca inestabilidad. Hay problemas relacionados con el origen de la materia prima que limita el crecimiento, dado que si no se utiliza materia prima Nacional para la producción estos productos no califican dentro del ATPDEA.

Fuente: Las autoras

11.3 Análisis del cliente

Las condiciones culturales, sociales, demográficas y de mercado da cada país varían enormemente con respecto a otros países del mundo. Los consumidores colombianos tienen preferencias, gustos y hábitos de compra que difieren de manera significativa con los de otros países. Por esta razón es importante

conocer aquellas variables culturales y estilos de vida del país al que se desea exportar para poder ser más acertados en la penetración de los nuevos mercados. El diseño, las especificaciones de los productos e incluso las mismas estrategias de mercadeo deben ir orientados a las preferencias de ese mercado. En el caso de Leonisa, ellos reconocen que sus clientes latinoamericanas difieren de las europeas en determinados tipos de gusto. Por ejemplo, las europeas utilizan colores más neutros y estilos de panties y bóxers más clásicos, mientras que las clientas latinas están más orientadas al color y panties tipo tanga.

El análisis del cliente, representa un reto para el empresario en la medida en que debe lograr adaptar sus productos a los gustos y preferencias del mercado al que desea exportar, esto requiere de una importante inversión, no sólo en la etapa de investigación sino en la producción, distribución y logística. Por lo tanto se puede hablar de 2 problemas estratégicos de mayor impacto:

1. Presión del mercado para adaptar los productos de una empresa a cada país.
2. Presión competitiva por reducir los costos

De la misma forma se deben considerar otros aspectos que afectan la diferencia de los mercados, que son:

Lograr una ventaja competitiva basada en la ubicación de las actividades:

Esto se refiere a los beneficios que puede obtener un empresario ubicando sus actividades en lugares que ofrezcan mejores condiciones, bien sean salariales, de normatividad, de costos de los insumos, accesibilidad de los mismos, etc. Por lo general, las empresas buscan ubicarse en aquellos países que representen menores costos de mano de obra.

Otros factores como el tiempo de entrega y costos de embarque juegan un papel relevante en la ubicación de las actividades. Así como la calidad del

entorno comercial (facilidades y beneficios de la inversión extranjera) y la cercanía con proveedores de infraestructura, asociaciones comerciales y fabricantes de productos comerciales.

Riesgos de las variaciones desventajosas del tipo de cambio: La volatilidad de los tipos de cambio perjudica las ventajas geográficas de los costos. Es decir, las empresas con fábricas en un país tienen una ventaja de costos para exportar bienes a los mercados mundiales si la moneda local es débil (o se devalúa en relación con otras monedas); la competitividad se pierde si la moneda local se fortalece con respecto a las monedas de los países adonde se exportan los bienes producidos en el lugar. Las fluctuaciones de los tipos de cambio plantean riesgos significativos a la competitividad de una empresa en los mercados extranjeros. Los exportadores ganan cuando se devalúa la moneda del país donde se fabrican los productos y pierden si se fortalece. Las empresas nacionales sometidas a la presión de importaciones baratas se benefician si se devalúa la moneda de su gobierno en relación con los países donde se hacen los bienes importados. El tipo de cambio es una variable determinante en el riesgo, pero es igualmente impredecible

Políticas de los gobiernos anfitriones: Cada país cuenta con una normatividad gubernamental específica que puede, bien sea, perjudicar a la empresa extranjera o beneficiarla de acuerdo con las medidas que tomen. Estas medidas pueden ser de protección a empresas locales; requisitos para los bienes hechos dentro de sus empresas, restricciones a las exportaciones para garantizar el abasto interno, aranceles o cuotas de importación, normas ambientales rigurosas, entre otras.

11.4 Financiación

La financiación es uno de los aspectos más importantes para las PYMES, pues muchas por falta de crédito no pueden incursionar en nuevos mercados. Los principales obstáculos que enfrenta la banca para otorgar créditos a PYMES

son la informalidad, la calidad de la información, el historial crediticio, la capacidad de pago, la débil estrategia de proyección, la calidad administrativa, las garantías, las políticas internas de medición de riesgo de los bancos, la falta de especialización, las normas y la rentabilidad. Sin embargo, existen unas líneas especiales de crédito, diseñadas para PYMES. Estas son:

Tabla N° 10. Líneas de crédito para PYMES exportadoras

ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	DIRIGIDO A:	LÍNEAS DE CREDITO Y REQUISITOS
INSTITUTO DE FOMENTO INDUSTRIAL	IFI es una entidad financiera estatal de segundo piso, autosostenible, que como instrumento del Gobierno Nacional contribuye al desarrollo de su política económica y social, mediante la irrigación de recursos en los sectores industrial, comercial y de servicios, con el criterio de generar valor económico agregado.	A programas, proyectos y actividades dirigidos al desarrollo tecnológico y al fomento y promoción del sector micro, pequeño y mediano empresarial.	<p>Línea de crédito Multipropósito IFI objetivo apoyar financieramente a las microempresas de las actividades de: Comercio, Manufactura, Servicios, Transporte, Turismo, excepto las actividades agropecuarias máximo por empresa de \$ 50 millones.</p> <p>Plazos Capital de trabajo: hasta 3 años, incluidos 6 meses de periodo de gracia. Activos fijos y capitalización empresarial: hasta 10 años, incluidos 3 años de periodo de gracia.</p> <p>IFI - Reconversión Industrial Oportunidad para que los empresarios colombianos puedan exportar sus productos a Estados Unidos con algunas preferencias arancelarias. Está destinada a empresas colombianas que tengan sus instalaciones en el país y con activos no mayores a 48.543 smmlv, es decir, \$15.000 millones.</p> <p>Garantías: Las Pymes contarán con garantías automáticas del Fondo Nacional de Garantías con cobertura hasta por el 70% del valor del crédito de acuerdo con el plazo.</p>
FOMIPYME (Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas)	Tiene como objeto señalar las condiciones y el procedimiento para acceder a los incentivos del Fondo	Programas, proyectos y actividades de desarrollo tecnológico y de fomento y promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas	Propyme: programa de apoyo a la pequeña y mediana empresa, cuyo propósito es reunir bajo una sola coordinación, esfuerzos dispersos orientados a respaldar este segmento empresarial en los cuatro pilares que le dan soporte: financiación, garantías, capacitación e información tecnológica y de mercados.
EL FONDO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD	El Fondo Nacional de Productividad y Competitividad -FNPC- fue creado como instrumento financiero del estado colombiano para respaldar el Plan Estratégico Exportador y la Política para la Productividad y Competitividad.	Las micro, pequeñas y medianas empresas que, en el momento de la solicitud de incentivos, respondan a los parámetros establecidos en el artículo 2° de la Ley 590 de 2000 y demás normas concordantes, y que adelanten programas, proyectos o actividades para su modernización y desarrollo tecnológico.	Financiación o cofinanciación de tecnología blanda dirigida a los siguientes programas: -Gestión y modernización empresarial. -Optimización del uso de factores de producción mediante el desarrollo ó la aplicación de técnicas específicas de administración, ingeniería y gestión gerencial. -Adaptación, innovación y desarrollo tecnológico.
BANCOLDEX	Mediante un convenio celebrado entre el FNG	Línea de crédito del Banco de Comercio Exterior	La garantía instantánea cubre hasta el 50% del valor de los préstamos

	<p>sus fondos regionales y Bancoldex, las MIPYMES exportadoras pueden acceder a una garantía instantánea o a una garantía semiautomática que permite cubrir un porcentaje del crédito solicitado con recursos Bancóldex.</p>	<p>puede ser utilizada por las empresas exportadoras o potencialmente exportadoras pertenecientes a los sectores beneficiados por el ATPDEA para suplir toda clase de necesidades excepto la consolidación de pasivos. El cupo inicial del programa es de \$50 mil millones.</p>	<p>individuales que a favor de las MIPYMES otorgue cualquiera de los intermediarios financieros, máximo hasta por USD\$ 100.000 dólares o su equivalente en pesos con recursos de Bancóldex</p> <p>La garantía semiautomática cubre hasta el 70% del valor de los préstamos individuales que a favor de las MIPYMES</p> <p>Monto: Hasta el equivalente en dólares del 100% del valor de las exportaciones (facturaciones) proyectadas bajo la ley de preferencias arancelarias .</p>
<p>FINAMERICA S.A COMPAÑIA DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL</p>	<p>Basados en la filosofía de apoyo a la micro y pequeña empresa, brinda diferentes productos financieros entre ellos servicios financieros para las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas, buscando obtener un alto cubrimiento y rentabilidad, mientras contribuyen al desarrollo sostenible de Colombia.</p>	<p>Para capital de trabajo y adquisición de activos fijos otorgados a grupos de microempresarios independientes, apoyados en la solidaridad, conocimiento y confianza mutua, en las que cada uno de ellos es responsable solidariamente por la deuda de todo el grupo, en lo que se ha llamado fianza solidaria.</p>	<p>Crédito Automático CREDIAMERICA: Línea de crédito rotativo para clientes especiales, quienes podrán acceder a un cupo de crédito en forma total o parcial, sin necesidad de hacer trámite ante la institución de nuevo.</p> <p>Micro Leasing: Ofrece el respaldo necesario para el arrendamiento de maquinaria o equipo.</p> <p>Créditos Individuales: Créditos otorgados a microempresarios, para capital de trabajo y adquisición de activos fijos.</p> <p>Crédiamerica proveedores: Línea de crédito para clientes especiales con el fin de aprovechar el cupo aprobado para la consecución de insumos a través de una tarjeta inteligente.</p>
<p>CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO - CAF</p>	<p>Es una institución financiera que apoya el desarrollo sostenible y la integración regional a través de la movilización de recursos financieros de los países miembros.</p>	<p>La CAF puede otorgar avales y garantías a empresas e instituciones financieras para respaldar operaciones de crédito otorgadas por otras fuentes a su cliente.</p>	<p>Los préstamos a corto (1 año), mediano (desde 1 a 5 años) y largo plazo (más de 5 años) se pueden otorgar en forma de una línea de crédito o para una operación específica, y destinarse a preinversión, ejecución de proyectos, financiamiento del comercio y capital de trabajo o para atender requerimientos corporativos.</p> <p>Los préstamos para ejecución de proyectos pueden financiar prácticamente todos los rubros de inversión requeridos por éstos.</p>
<p>FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE COLOMBIA - FUNDESCOL</p>	<p>Fundación para el Desarrollo Sostenible de Colombia es una iniciativa del sector privado, creada por FUNDES Suiza y un grupo de empresarios colombianos en 1988. Su objetivo es aumentar la productividad, la competitividad y la estabilidad en el mercado de pequeñas y medianas empresas bajo la filosofía del Desarrollo Sostenible. Colombia.</p>	<p>Actúa como intermediario entre el cliente y la entidad financiera con el objetivo de beneficiar al empresario en la obtención de condiciones más favorables en sus obligaciones financieras, con terceros, proveedores y/o extrabancarias.</p>	<p>Su función principal es analizar la capacidad de pago y el nivel de endeudamiento de la empresa para sustituir deudas de corto plazo por deudas de mediano o largo plazo que tengan mejores alternativas en cuanto a las tasas de interés y financiación. Esto se hace con el fin de otorgarle una mayor liquidez a la empresa para que mejore su flujo de caja o por el contrario para que busque otro tipo financiación en capital de trabajo y/o adquisición de activos fijos.</p>

FINAGRO	El Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, FINAGRO, tiene como misión el financiamiento de las actividades agropecuarias mediante la canalización y administración de recursos suficientes y oportunos en concordancia con las políticas del gobierno nacional.	Son beneficiarios de los recursos de crédito FINAGRO, todas las personas naturales o jurídicas comercializadoras dedicadas a actividades en el sector agropecuario, según la siguiente clasificación: Pequeños productores: Aquellas personas cuyo patrimonio total, no supere en la vigencia de 2001 los \$33'975.000.	<p>Líneas de Inversión:</p> <p>Se financian proyectos de mediana y larga maduración tales como: obras civiles, adquisición de maquinaria y equipos, compra de pie de cría para explotaciones pecuarias, establecimiento de cultivos de mediano y tardío rendimiento.</p> <p>El plazo y el periodo de gracia estarán acordes con el flujo de caja de la actividad productiva.</p>
----------------	---	--	--

Fuente: Elaboración propia con información de la Universidad Sergio Arboleda³⁸

11.5 Misión, visión y estrategia de la empresa

Gráfica N° 14. Misión, Visión y Estrategia

¿QUÉ ES?	
VISIÓN	<p>La visión es el estado futuro que se desea para la organización. Esta visión recoge las aspiraciones del director general, o persona encargada de establecer la dirección de la empresa. Hacia estas aspiraciones deben ir encaminados los esfuerzos y las acciones de todos los miembros de la organización.</p> <p>Para lograr que los esfuerzos de todos los miembros de la organización giren en torno a las aspiraciones establecidas, es fundamental que la visión corporativa aglutine los intereses de todos los agentes o stakeholders, internos y externos, que interactúan con la empresa.</p>
MISIÓN	<p>La misión hace referencia a donde quiere llegar la empresa, es decir, es su propósito general y su alcance. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?. A partir de ésta se formulan objetivos detallados que sirvan de guía o marco de referencia para orientar las acciones y alcanzar las metas organizacionales. Es la forma de materializar la visión de la empresa.</p>
ESTRATEGIA	<p>La Estrategia es el instrumento para alcanzar los Propósitos, no es el instrumento para plantearlos o para modelarlos. Para que las organizaciones alcancen sus Propósitos deben identificarlos claramente con márgenes específicos de tiempo y materia.</p>

Fuente: Las autoras

³⁸ Tomado de Universidad Sergio Arboleda. (En línea). http://usergioarboleda.edu.co/pymes/ifi_credito.htm. Consultado el 16 de mayo de 2009.

11.6 Análisis del talento humano de la empresa

La Gestión del Talento Humano es el conjunto de procesos necesarios para la satisfacción de objetivos organizacionales mediante el esfuerzo humano coordinado, entre los diferentes objetivos que tiene la gestión del talento humano están: Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables. A continuación se encontrarán los principales procesos de la Gestión del talento humano:

Tabla N° 11. Procesos del Talento Humano

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN	PASOS A REALIZAR
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAS	Es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo. Los tipos de reclutamiento para buscar los candidatos pueden ser internos o externos o ambos.	Las Técnicas de Selección más utilizadas son: <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista de selección: Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan • Pruebas de conocimiento y capacidades: Instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos. • Pruebas sicométricas: Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona. • Pruebas de personalidad: Estas características se identifican en rasgos de personalidad y distinguen a una persona de otra. • Técnicas de simulación: Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir un escenario, se pretende estudiar y analizar de qué modo reacciona el aspirante al cargo ante la situación
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS	Relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo relaciona las tareas, deberes y responsabilidades del cargo.	<ul style="list-style-type: none"> • Método de la entrevista: Proporciona la oportunidad de mostrar posibles frustraciones causadas por el cargo y es un método sencillo y rápido. • Método del cuestionario: Es eficiente cuando se trata de recolectar información de un gran número de empleados • Método de observación: Se aplica en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos.
PROCESO DE INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO DE PERSONAL	Provee al candidato de herramientas que facilitan la adaptación y socialización con la cultura de la empresa.	Se debe orientar al candidato a tener una visión global de la historia de la compañía, su posición actual, a describir las funciones generales de la compañía, explicar la estructura organizacional, describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos.
PROCESO DE CAPACITACIÓN	Mediante este proceso se pueden actualizar conocimientos y perfeccionar las habilidades adquiridas	Fases de capacitación <ol style="list-style-type: none"> 1. Detección de necesidades 2. Identificación de los recursos adecuados para desempeñar el cargo, el diseño del plan de trabajo 3. Ejecución del programa de entrenamiento requerido para ocupar el cargo 4. Evaluación, control y el seguimiento al desempeño del cargo.
	Es el pago total que hace la organización al	La compensación está conformada por elementos fijos: sueldo, prestaciones o beneficios, incentivos o remuneraciones, etc.

PROCESO DE COMPENSACIÓN	trabajador por la labor contratada, que también incluye beneficios, prestaciones e incentivos.	Los programas de compensación benefician la base económica del empleado y su familia, le da la posibilidad de ganancias más elevadas, lo que puede motivar al empleado, debido a que eleva su autoestima y su productividad
PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Permite dar solución a problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente	La evaluación del desempeño ofrece a la gerencia de recurso humano la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo producto de la capacitación recibida mediante herramientas como: recurso informativo válido para aumento de sueldo por méritos, asignación de gratificaciones, promociones y despidos. Permite, además, calificar y diferenciar a las personas que trabajan en la empresa.
PROCESO SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	Aplicación de la legislación de cada país, se ocupa de crear normas mínimas que regulen las prácticas de servicio y producción del negocio	Las normas tendrán que interiorizarse e incorporarse en pautas y conductas de gestión ambiental de los procesos de la empresa. Las normas ISO organizan un sistema que puede ser usado por empresas de todos los tamaños y tipos, en todo el mundo. Estos estándares pueden ser aplicables a todos los sectores de la empresa, por lo que pueden ser implementados en toda la organización o sólo en partes específicas de la misma (producción, ventas, administración, depósitos, transporte, desarrollo, etc.).

Fuente: Las autoras con información de La gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad delNorte en los sectores de confecciones y alimentos.³⁹

Ahora bien, es importante destacar las principales características de las PYMES en Colombia. A pesar de que en Colombia y en la mayoría de los países latinoamericanos, las micro y pequeñas empresas son la principal fuente de ingresos y que generan el más alto número de empleos, tienen grandes deficiencias internas, entre las que se resaltan los conflictos familiares, el tipo de mando y la excesiva centralización, entre otras. Algunas de las características más importantes se muestran en la siguiente tabla.

Tabla N° 12. Caracterizaciones de las PYMES

CARACTERIZACIONES DE LAS PYMES
1. Son empresas constituidas por familia
2. Capital aportado principalmente por el dueño
3. El dueño es la persona que dirige las múltiples actividades que desempeña.
4. Existe un fuerte control y posesión de la empresa por parte del dueño fundador.
5. No es sujeto de crédito ni de instituciones públicas y privadas.
6. Su mercado es típicamente local.
7. Predomina el personal poco calificado y mal remunerado.
8. Se caracterizan por su sencillez en el área de producción
9. El proceso de producción es más intenso en mano de obra que en equipo.
10. En el control de calidad, prevalecen los sistemas informales.
11. El área financiera y contable es débil, debido a la centralización de las actividades y control del dueño

Fuente: Las autoras

³⁹ JARAMILLO, Olga Lucía. La gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad delNorte en los sectores de confecciones y alimentos. Pensamiento y gestión, julio número 018. Universidad dek Norte.

Aunque la actividad de exportar no es sencilla y menos para las pequeñas y medianas empresas las cuales se enfrentan a vender más allá de sus fronteras político-económicas, estas deben tener en cuenta las técnicas y herramientas necesarias para tener una comunicación con el cliente final y entender la actividad de distribución en los diferentes países

La modernización y la integración eficiente con la grande empresa son una actividad indispensable para evitar deficiencia económica de esas empresas.

Por otro lado hay que tener en cuenta que la acción exportadora ofrece grandes beneficios como es el Incremento sustancial en las ventas, una reducción importante en los costos de producción, derivada de un mayor volumen en las compras de recursos materiales y el uso más racional tanto de la capacidad instalada de la empresa como de los recursos, entre ellos el humano.

Otro punto muy importante que se debe considerar es el de los canales de distribución, la empresa debe analizar a detalle este asunto pues considera un punto crítico en el proceso de exportación.

11.6 Análisis de la capacidad financiera de la empresa

La capacidad financiera de la empresa es muy importante, pues es la que permite realizar nuevas gestiones y con la que se financian las demás áreas de la organización. Para su análisis es importante contar con los estados financieros que son lo que dan un primer acercamiento a la situación de la empresa. De estos estados financieros se pueden medir la capacidad de la empresa de acuerdo con los análisis que se le realicen.

En primer lugar, se va a realizar un análisis vertical y un análisis horizontal, y posteriormente se van a estudiar las razones financieras y las implicaciones de las mismas en la situación de la empresa, así como las proyecciones de cada uno de los estados en los escenarios pesimista, más probable y pesimista.

11.6.1 Análisis horizontal

Para empezar es importante realizar el análisis horizontal de los estados financieros. El objetivo de este análisis es determinar la variación absoluta y relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un período respecto a otro. Establece el crecimiento de una cuenta en un período determinado. En últimas, este análisis es que muestra si el comportamiento de la empresa en un período fue bueno, regular o malo. Su importancia radica en el control que puede hacer la empresa de cada una de sus partidas. Se deben mirar con mayor detalle aquellas partidas consideradas relevantes dentro del estado financiero como son: Ingresos operacionales, utilidad bruta y utilidad neta. De la misma forma, se debe analizar como el aumento en una partida se puede explicar por el aumento o disminución de otra.

Para determinar la variación absoluta sufrida por cada partida o cuenta de un estado financiero en un período 2 respecto a un período 1, se procede a determinar la diferencia (P2-P1). En este trajo únicamente vamos a utilizar la participación relativa que es la que permite ver el crecimiento porcentual de un período al otro, el cálculo se hace con la siguiente ecuación: $((P2/P1)-1)*100$

Ahora bien, es importante determinar las causas de esas variaciones y las posibles consecuencias derivadas de las mismas. Las variaciones pueden representar una mejora para la empresa, un retroceso o un estancamiento. Se debe evaluar, por ejemplo, si el crecimiento en

Los valores obtenidos en el análisis horizontal, pueden ser comparados con las metas de crecimiento y desempeño fijadas por la empresa, para evaluar la eficiencia y eficacia de la administración en la gestión de los recursos, puesto que los resultados económicos de una empresa son el resultado de las decisiones administrativas que se hayan tomado.

De igual forma, la información obtenida es de gran utilidad para realizar proyecciones y fijar nuevas metas, puesto que una vez identificadas las causas y las consecuencias del comportamiento financiero de la empresa, se debe proceder a mejorar los puntos o aspectos considerados débiles, se deben diseñar estrategias para aprovechar los puntos o aspectos fuertes, y se deben tomar medidas para prevenir las consecuencias negativas que se puedan anticipar como producto del análisis realizado a los Estados financieros.

El análisis horizontal debe ser complementado con el análisis vertical y los distintos Indicadores financieros, para poder llegar a una conclusión acertada a la realidad financiera de la empresa, y así poder tomar decisiones más acordes con lo que necesita la organización.

11.6.2 Análisis vertical

Este análisis también se conoce como normalización de los estados financieros. Su cálculo consiste en presentar cada cuenta o partida de los estados financieros como un porcentaje de un subgrupo de cuentas o del total de las partidas. Por ejemplo, en el balance las cuentas del activo corriente se presentan como un porcentaje del activo corriente total, mientras que el activo corriente total se presenta como un porcentaje del total del activo. Igualmente se hace con los pasivos y el patrimonio. En el caso del estado de resultados, todas las cuentas se comparan con los ingresos operacionales, es decir, esta cuenta representaría el 100%.

El objetivo de este análisis es observar el comportamiento de cada cuenta a lo largo del tiempo de acuerdo con la participación que tenga dentro de los estados financieros. No existe una fórmula generalizada para determinar si la participación es adecuada o no pues esto depende de la actividad económica de la empresa, los estándares de la industria y las políticas establecidas por los dueños de las empresas. Los balances generales y estados de resultados, con su análisis vertical y horizontal se presentan en el anexo N° 17.

11.6.3 Proyecciones

Las proyecciones son importantes pues permiten ver la viabilidad y el rendimiento financiero y económico de la exportación, es decir, ver si es un buen negocio; cuanto capital se necesita para llevarlo a cabo antes de que empiece a cubrir los costos y a dar utilidades; y el periodo para recuperar la inversión y como se financiara el proyecto .

Igualmente, es importante considerar estas proyecciones bajo los escenarios optimista, pesimista y más probable. La técnica de Escenarios se presenta como una herramienta que puede orientar la gestión organizacional a través de la detección de posibles ocurrencias para que de esta manera se puedan determinar alternativas de actuación. Ayuda a reducir la incertidumbre y la minimización del coste de oportunidad que conlleva el diseño de un plan estratégico.

Cada escenario contendrá las proyecciones financieras de la empresa con los valores que corresponda para las categorías principales de la misma (ventas, costos, tasa de interés, etc). De esta forma se busca al mismo tiempo identificar las variables cruciales para la proyección del desempeño histórico. Por ejemplo, si se proyectan ventas en el exterior, estas deben considerar una posible evolución de los tipos de cambio.

De acuerdo con Ignacio Vélez Pareja⁴⁰, inicialmente se deben considerar los datos de entrada (Variables básicas), como la Inflación, aumento real de precios o políticas de recaudo, de inventarios y de pagos. Posteriormente, los pasos a seguir para la proyección de los estados financieros son:

1. Se definen los datos iniciales con los cálculos de aumentos de ventas y compras, precios, impuestos y políticas de recaudos, pagos, inventarios

⁴⁰ VÉLEZ PAREJA, Ignacio Antonio Decisiones de inversión para la valoración financiera de proyectos y empresas. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2006. 691 p.

y reparto de utilidades. Así mismo, se estipula la política de préstamos y de reinversión de los excedentes.

2. Se toman los datos del paso 1 y se determinan los valores de las cifras proyectadas.
3. Basándose en estos datos proyectados se elaboran los balances generales y los estados de resultados. Allí se determina la utilidad, los impuestos y la utilidad neta.
4. Teniendo en cuenta las cifras del estado de resultados y las políticas estipuladas en el paso uno, se elabora el flujo de tesorería

11.6.4 Indicadores financieros

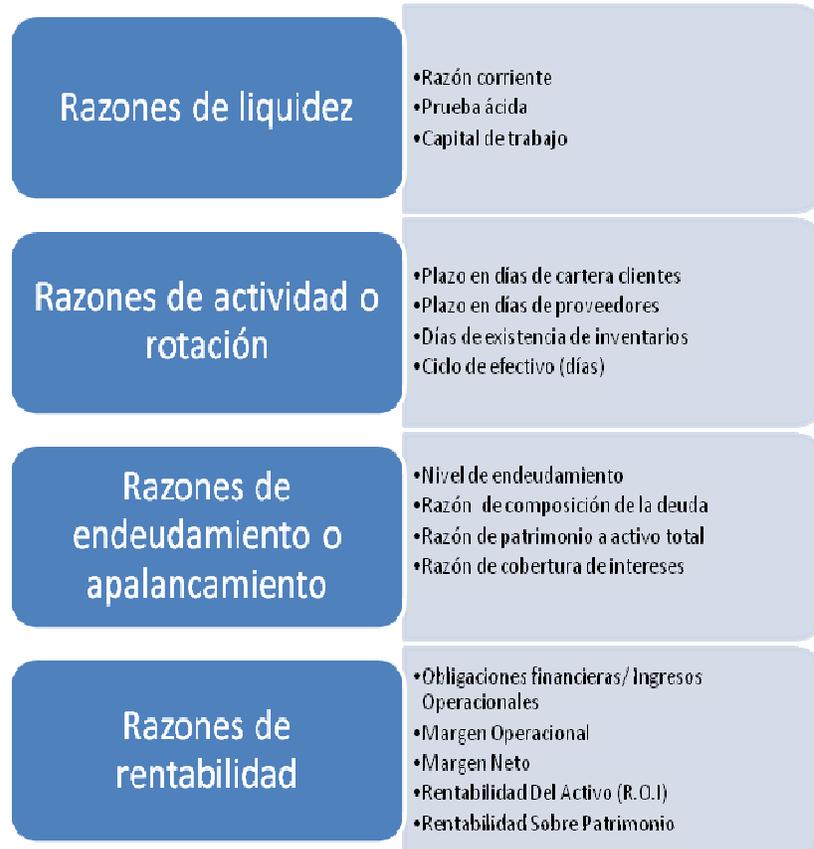
Un indicador o índice financiero consiste en la relación entre las diferentes cuentas que forman parte de los estados financieros, igualmente, se pueden extraer índices financieros a partir de otros informes como presupuesto, gestión de calidad, etc. La guía está diseñada para que el empresario de la PYME pueda ingresar sus datos en las celdas que se le indique para que se calculen inmediatamente los indicadores financieros respectivos (anexo N° 18).

Los índices financieros para que sean de verdadera utilidad al momento de realizar análisis, deben compararse con los índices del sector industrial al cual pertenece la empresa y con los índices de estados financieros de períodos anteriores. Los indicadores financieros permiten hacer un análisis de la capacidad financiera de la empresa a partir de los cuatro grupos en los que se clasifica:

1. Razones de liquidez: Evalúan la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo.
2. Razones de endeudamiento: Miden el grado en el cual la empresa financia sus activos.
3. Razones de actividad: Establecen la efectividad con la que se están usando los recursos de la empresa.

4. Razones de rentabilidad: Miden la eficiencia de la administración a través de los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión

Gráfico N° 15. Indicadores Financieros



Fuente: Las autoras

Los índices financieros para que sean de verdadera utilidad al momento de realizar análisis, deben compararse con los índices del sector industrial al cual pertenece la empresa y con los índices de estados financieros de períodos anteriores.

DE LIQUIDEZ

Razón corriente: Indica la capacidad de la empresa en cumplir con sus obligaciones a corto plazo, es decir, trata de verificar las disponibilidades de la empresa, a corto plazo, para afrontar sus compromisos, también a corto plazo.

$$RC = (\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente})$$

En el caso de Leonisa, la razón corriente da 1,03 lo que indica es que por cada peso que se debe, se cuenta con \$1,03 pesos del activo circulante para cubrir obligaciones.

Prueba Ácida: Pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin depender de la venta de sus existencias, es decir, básicamente con sus saldos en efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios. En otras palabras, compara los activos y pasivos circulantes, excluyendo de los primeros el valor de los inventarios. Convencionalmente se considera que una relación de 1 a 1 constituye una relación sana.

Prueba Ácida = $(\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Corriente}$ = No. de veces o porcentaje que el activo cubre el pasivo

Capital De Trabajo: Se calcula sacando la diferencia entre activo corriente y el pasivo corriente, este indicador ayuda a conocer la disponibilidad de capital operativo de la empresa. En otras palabras representa la diferencia entre lo que la empresa tiene disponible para el pago de las deudas corrientes y el monto de las deudas mismas

Una compañía que tenga un capital de trabajo adecuado está en capacidad de pagar sus compromisos a su vencimiento y al mismo tiempo satisfacer

contingencias e incertidumbres. Un capital de trabajo insuficiente es la causa principal de morosidad en pagos y de serias dificultades financieras.

DE ENDEUDAMIENTO

Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC): Mide la importancia relativa que tiene cada fuente de financiamiento (pasivos y/o capital contable) en la estructura financiera de un negocio. Es la tasa media ponderada de financiación de la empresa. También se le llama tasa mínima de rentabilidad.

En primer lugar, se debe identificar de los resultados obtenidos del análisis vertical, cuales son los componentes de la estructura de capital y su participación. La estructura de capital hace referencia a la combinación de deuda y capital contable que tiene la compañía. Posteriormente, se multiplica el costo de la deuda (K_d) y el de las acciones (K_p). El uso de la deuda tiene como beneficio la deducción de impuestos a los intereses, por lo tanto y aplicando la fórmula de $K_D \cdot (1 - T)$. Por último, se halla el promedio ponderado de los diferentes costos de las fuentes de financiación, multiplicando el porcentaje de participación (% relativo) de cada componente de financiación por su correspondiente costo financiero. Después se suman estos resultados y se obtiene el resultado.

Nivel de endeudamiento: Es el porcentaje en que se comprometen los activos de una empresa con terceros. Corresponde al grado de apalancamiento utilizado e indica la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía. Se calcula dividiendo el total del pasivo de la empresa a una fecha con el total del activo (Total Pasivo / Total Activo). El resultado que se obtenga, va a ser el porcentaje de lo que se ha financiado externamente.

Razón de patrimonio a activo total: Al contrario del indicador anterior, la razón de patrimonio a activo total muestra el porcentaje de financiación de los activos con respecto a los recursos propios de la empresa. Se complementa

con el nivel de endeudamiento para dar la totalidad de financiación. Se calcula dividiendo el total del patrimonio con el activo total.

Razón de patrimonio a activo total = (Total patrimonio/Activo Total)

Razón composición de la deuda: Esta razón muestra la composición de la deuda de la empresa y, comparada con el análisis vertical muestra que porcentaje del activo corriente está siendo financiado con pasivo corriente. Lo recomendable es que los activos corrientes se financien con pasivos corrientes, y los activos no corrientes con pasivos no corrientes y patrimonio. Se calcula dividiendo el pasivo corriente sobre pasivo total. El resultado que se obtenga muestra el porcentaje de las utilidades operacionales que le permiten cubrir los cargos por intereses. Cuanto más baja sea la relación mayor es el riesgo que asumen los acreedores.

Razón composición de la deuda = (Pasivo corriente/Pasivo total).

DE ACTIVIDAD O DE ROTACIÓN

Rotación de cuentas por cobrar: Muestra el número de veces que en el año la empresa convierte sus cuentas por cobrar en efectivo. Es importante comparar la cifra que se obtenga con las políticas de la empresa para saber que tan cerca están los resultados con sus metas establecidas. Si la rotación de cartera tiene un promedio de cobro muy prolongado, produce inmovilidad de fondos por parte de la empresa ya que se consideraran como inversiones sin rentabilidad. Si las políticas de crédito son muy rígidas pueden verse afectada las ventas. Se calcula de la siguiente manera:

Rotación de cuentas por cobrar (Nº de veces) = Ingresos operacionales a crédito/ Promedio de la cuenta clientes

Rotación de cuentas por cobrar (Nº de días) = 365/Nº de veces

Rotación de mercancías: Indica el número de días que permanece la mercancía en poder de la empresa. Es recomendable llevar una buena rotación de la mercancía pues esto permite que se puedan convertir más rápidamente en efectivo y que se esté en disposición de comprar nuevos lotes. Para conseguir una adecuada rotación del inventario es importante que se establezcan políticas y métodos eficientes de administración de inventarios, se diseñen formas más efectivas de producción, se establezcan criterios de saldos máximos y mínimos y se determinen lotes óptimos de pedido.

Rotación de mercancías (Nº de veces) = Costo de ventas/ Inventario promedio de mercancías

Rotación de mercancías (Nº de días) = 365/ Nº de veces

Rotación de cuentas por pagar: Mide el número de días en promedio en que una empresa se demora en pagar a sus proveedores. Se calcula dividiendo las compras a crédito entre el promedio de cuentas con proveedores. Esta cifra se debe comparar con la rotación de cuentas por cobrar, la diferencia de días que hay da un espacio adicional de financiación para la empresa siempre y cuando la rotación de cuentas por cobrar sea menor.

Rotación de cuentas por pagar (Nº de veces) = Compras a crédito/ Promedio de la cuenta de proveedores.

Rotación de cuentas por pagar (Nº de días) = 365/ Nº de veces

DE RENTABILIDAD

Rentabilidad sobre ingresos operacionales: Este indicador es considerado como la primera fuente de rentabilidad de una organización. Se calcula dividiendo la utilidad neta del período por los ingresos operacionales. El resultado obtenido significa lo que le queda a la empresa por cada peso de ingresos.

ROIC = Utilidad del ejercicio / Ingresos operacionales

Rentabilidad sobre el activo total: También se conoce con el nombre de rentabilidad económica. El indicador obtenido a partir del cálculo de este indicador indica qué tanto la empresa hizo rendir sus recursos. Se calcula de la siguiente manera:

Rentabilidad sobre activo total = Utilidad del ejercicio/ Total activo

Si la rentabilidad sobre ingresos es baja, es recomendable adoptar estrategias que le permitan rotar más rápidamente sus mercancías. Para una rotación de mercancías lenta, es importante que los ingresos proporcionen una alta rentabilidad.

Rentabilidad sobre el patrimonio: También se conoce como rentabilidad financiera. Se calcula dividiendo la utilidad del ejercicio sobre el patrimonio total. Este indicador permite ver la rentabilidad después de impuestos sobre el patrimonio. Los inversionistas tienen muy en cuenta este indicador para tomar la decisión de invertir o no en determinados negocios.

Rentabilidad sobre patrimonio = Utilidad del ejercicio/Patrimonio total

Margen neto de utilidad: Es la relación entre la utilidad neta y los ingresos operacionales o ventas. Es la primera fuente de rentabilidad en los negocios y de ella depende la rentabilidad sobre los activos y la rentabilidad sobre el patrimonio. Entre mayor sea el margen neto de la empresa, mucho mejor.

Margen neto de utilidad = Utilidad Neta/ Ventas netas

Margen bruto de utilidad: Es la relación entre la utilidad bruta y las ventas totales (ingresos operacionales) Es el porcentaje que queda de los ingresos operacionales una vez se ha descontado el costo de venta. Entre mayor sea

este índice mayor será la posibilidad de cubrir los gastos operacionales y el uso de la financiación de la organización.

Margen bruto de utilidad = $(\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}) / \text{Ventas}$

Margen operacional: Es la relación entre la utilidad operacional y las ventas totales (ingresos operacionales). Mide el rendimiento de los activos operacionales de la empresa en el desarrollo de su objeto social. Este indicador debe compararse con el costo ponderado de capital a la hora de evaluar la verdadera rentabilidad de la empresa. Indica, si el negocio es o no lucrativo, en si mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado

Margen operacional = $\text{Utilidad operacional} / \text{Ventas netas}$

EBITDA: El EBITDA determina las ganancias o la utilidad obtenida por una empresa o proyecto, sin tener en cuenta los gastos financieros, los impuestos y demás gastos contables que no implican salida de dinero en efectivo, como las depreciaciones y las amortizaciones. En otras palabras, el EBITDA muestra si el proyecto es rentable en ese punto.

$\text{EBITDA} = \text{Ventas netas} - \text{gastos de producción} + \text{costos de depreciación} + \text{costos de la amortización}$

La ejemplificación del balance general diseñado para que el empresario PYME diligencie, se encuentra en el anexo N° 19. Adicionalmente a los indicadores financieros existen otras herramientas que permiten evaluar a la empresa para determinar su capacidad y estabilidad financiera, estas herramientas se presentan a continuación:

Valor Económico Agregado (EVA)

Este término está relacionado directamente con la generación de valor económico de una empresa, es decir, está vinculado con la creación de riqueza. El EVA es el producto obtenido por la diferencia entre la rentabilidad de sus activos y el costo de financiación o de capital requerido para poseer dichos activos. El EVA implica que haya un compromiso por parte de toda la organización, principalmente los que toman las decisiones de establecer políticas orientadas a la creación de valor. Se considera como una cultura.

Según, el profesor Gustavo Acuña, Director del Departamento de Finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia: “Si a todos los ingresos operacionales se le deducen la totalidad de los gastos operacionales, el valor de los impuestos y el costo de oportunidad del capital se obtiene el EVA. En otras palabras, el EVA es el resultado obtenido una vez se han cubierto todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas”.⁴¹

Esta definición implica que los recursos empleados por una empresa o unidad estratégica de negocio (UEN) debe producir una rentabilidad superior a su costo, de otra forma el objetivo de esos recursos debería reubicarse en otra actividad. Enfoques clásicos que sólo valoran resultados como la utilidad neta, márgenes de ganancias o crecimiento de las ventas pueden ignorar factores elementales para el buen desempeño y generación de valor para las compañías como la racionalización del capital de trabajo o la productividad derivada del uso de la capacidad instalada.

El cálculo del valor económico agregado se hace de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} \text{EVA} &= \text{UONDI} - \text{Costo Capital Operacional Después de Impuestos} \\ &= \text{EBIT} * (1 - T) - [(\text{Capital Operacional Total Aportado Inversionistas} * \\ &\quad \text{Costo de Capital Después de Impuesto)}] \end{aligned}$$

⁴¹ En Gestipolis (En Línea). <http://www.gestipolis.com/canales/financiera/articulos/no%208/Eva1.htm>. Consultado el 23 de mayo de 2009.

$$\text{EVA} = \text{EBIT} * (1 - T) - \{\text{Activos (Corto)} * \text{Costo de Capital Total}\}$$

El EVA es, por lo tanto, la diferencia entre la Utilidad Operacional Neta Después de Impuestos (UONDI) y el Costo de Capital Total (CCT), incluyendo el costo de capital del Patrimonio.

Sí el Valor Económico Agregado es positivo, quiere decir que la empresa ha generado una rentabilidad por arriba de su costo de capital, lo que le genera una situación de creación de valor. Pero si por el contrario, el resultado es negativo, significa que la empresa no es capaz de cubrir su costo de capital y por lo tanto está destruyendo valor para los accionistas.

El EVA es una herramienta que permite evaluar la generación de valor del negocio y constituye una herramienta gerencial clave para:

1. La planeación estratégica.
2. La toma de decisiones cotidiana.
3. La evaluación del desempeño por área de responsabilidad.

11.6.5 Evaluación financiera de proyectos de inversión

Período de recuperación de la Inversión (PRI): Es un indicador de cálculo sencillo. Se considera como un indicador que mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo relativo pues permite anticipar los eventos en el corto plazo. Consiste en medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo. Muestra el tiempo que transcurre hasta recuperar el flujo de caja invertido. Este indicador puede ayudar a ver la tendencia de la viabilidad económica de un proyecto, además de su liquidez, sin embargo, no tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo, ni la totalidad de los flujos futuros de caja, ni la tasa de oportunidad, por lo que tomar una decisión basado únicamente en este indicador es muy riesgoso.

Relación Beneficio/Costo: La relación beneficio / costo es un indicador que mide el grado de desarrollo y bienestar que un proyecto puede generar a una comunidad. Toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultado, para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el proyecto. La relación es Ingresos/Egresos, calculadas con el VPN.

El resultado obtenido se lee de la siguiente manera:

- Si la relación B/C es mayor a 1 implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.
- Si la relación B/C es igual a 1, los ingresos son iguales a los egresos, entonces el proyecto es indiferente.
- Si la relación B/C es menor 1 quiere decir que los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

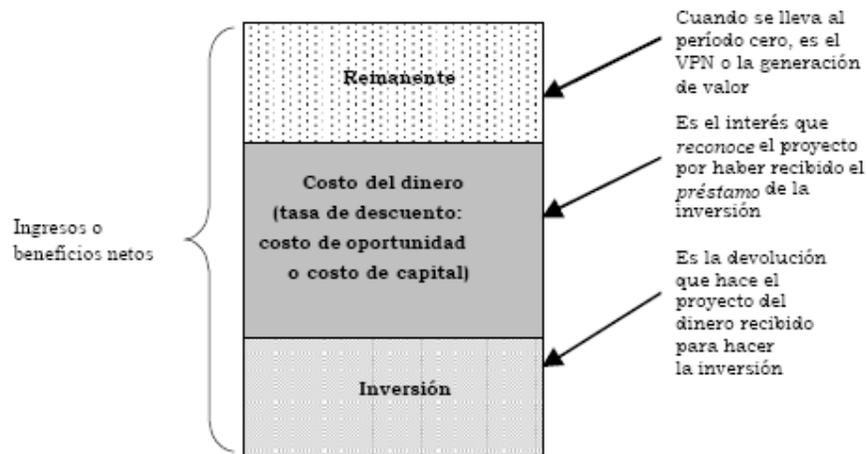
Tasa Interna de Retorno (TIR): La TIR, es la tasa que iguala el valor presente neto a cero. Es una medida porcentual de la magnitud de los beneficios que le reporta un proyecto a un inversionista. También es conocida como Tasa crítica de rentabilidad cuando se compara con la tasa mínima de rendimiento requerida (tasa de descuento) por la dirección para un proyecto de inversión específico. La forma más sencilla para calcular la TIR es por medio de la función TIR en Excel. En el que se incluyen los flujos de efectivo del proyecto y el plazo del mismo. La regla de decisión de la TIR se hace de la siguiente manera:

- 1 Si la TIR es mayor que la tasa de descuento se debe aceptar el proyecto.
- 2 Si la TIR es igual a la tasa de descuento se es indiferente.
- 3 Si la TIR es menor que la tasa de descuento se debe rechazar el proyecto.

Valor Presente Neto (VPN): El VPN es el valor presente del equivalente flujo de caja que se espera recibir en el futuro. Dado que el objetivo financiero de una compañía es maximizar la inversión, se debe conocer el valor de los

ingresos y egresos futuros a un valor actual con el fin de identificar si la inversión representa o no una ganancia en el futuro. Esta herramienta permite determinar si dicha inversión puede incrementar o reducir el valor de las PYMES. Ese cambio en el valor estimado puede ser positivo, negativo o continuar igual. Si es positivo significará que el valor de la firma tendrá un incremento equivalente al valor del VPN. Si es negativo quiere decir que la firma reducirá su riqueza en el valor que arroje el VPN. Para que la decisión sea adecuada, el VPN debe ser cuando menos igual al resultado de los flujos netos descontados y obtenidos con la aplicación de la tasa esperada, como se muestra a continuación:

Gráfica N° 16. Regla de decisión para el VPN



Tomado de Decisiones de inversión para la valoración financiera de proyectos y empresas⁴²

11.7 Administración del riesgo

Otro punto importante que se debe tener en cuenta es el riesgo y los métodos que existen para su medición y análisis. En el capítulo 1 del libro "Medición y control de riesgos financieros"⁴³, Alfonso de Lara Haro habla sobre la función

⁴² VÉLEZ PAREJA, Ignacio Antonio Decisiones de inversión para la valoración financiera de proyectos y empresas. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2006. Página 112.

⁴³ LARA HARO, Alfonso de. **Medición y control de riesgos financieros**. México: Editorial Limusa : Grupo Noriega Editores, 2003 (Impresión de 2004-2007). 219 p.

de la administración del riesgo. Lo primero que se debe tener en cuenta para desarrollar este son los tipos de riesgo financiero que existen, que son:

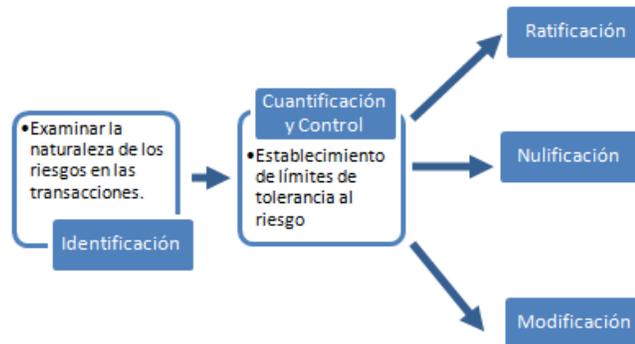
- Riesgo de mercado: Es la incertidumbre acerca de los rendimientos futuros de una inversión, como resultado de movimientos adversos en las condiciones de los mercados financieros, esto incluye factores de riesgo, que pueden ser, tipos de cambios, tasas de interés, tasas reales, etc.
- Riesgo de crédito: Se refiere a la pérdida potencial producto del incumplimiento de la contraparte en una operación que incluye un compromiso de pago. Es decir la probabilidad de no pago.
- Riesgo de liquidez: Este riesgo hace referencia a las posibles pérdidas de una institución en el valor de un portafolio debido a la necesidad de liquidar instrumentos en condiciones financieras no propicias y la imposibilidad para transformarlos en efectivo.
- Riesgo legal: Posibles pérdidas por incumplimiento de la contraparte que no puede exigirse por vía jurídica debido a un error de interpretación jurídica o a omisión en la documentación.
- Riesgo operativo: Fallas en los sistemas, procedimientos, modelos, o en las personas que manejan dichos sistemas como lo son la falta de capacitación o renuncia de personas claves en los procesos.
- Riesgo de reputación: Hace referencia a no poder concretar oportunidades de negocio por un desprestigio de la organización, generado por alguna falla de tipo operativo o legal.
- Riesgo transacción: Asociado con la transacción individual denominada en moneda extranjera: importaciones, exportaciones, capital extranjero y préstamos.
- Riesgo cambiario: Es el riesgo que se tiene en las operaciones de comercio exterior dado el manejo de las divisas de los distintos países pues no se mantienen una paridad fija sino que están sujetas a fluctuación diaria. Existen mecanismos financieros - como los forwards,

las opciones sobre divisas o el seguro del riesgo de cambio - que nos permiten obtener una cobertura del mismo.

En cuanto al análisis de riesgos también se deben considerar los riesgos que no son de tipo financiero pero que pueden afectar el resultado de la exportación. Estos son: Riesgos de interpretación debido a las diferencias culturales y lingüísticas; el riesgo-país que es calculado por firmas calificadoras de riesgo como Duff & Phelps o Standard & Poor's; capacidad de los proveedores de responder a la capacidad y calidad que el mercado internacional exige; riesgos políticos debido a cambios drásticos en la política de un país, tales como, movimientos multitudinarios de la población, restricciones a la transferencia de divisas, restricciones sorpresivas a la importación de determinados productos, políticas de proteccionismo a productos locales, etc.

De la misma forma, se puede evaluar el riesgo desde el punto de vista de mercadeo de acuerdo con las 4P. En el caso del producto, se puede correr el riesgo de no contar con el producto adecuado, o no poderlo adaptar a los requerimientos del mercado objetivo. No responder a las cantidades demandadas por el comprador, no cumplir con calidades y los tiempos de entrega del mismo. Por el lado del precio, se puede hablar de obstáculos en el logro de parámetros de competitividad por un cálculo deficiente del costo y determinación del precio. Por otra parte, el desconocimiento de los canales de distribución adecuados, una selección incorrecta de distribuidores o la falta de conocimiento de la mejor forma de realizar contratos afectan que se conoce como plaza. Por último, la falta de recursos, el desconocimiento de los mecanismos de promoción utilizados en el mercado objetivo son riesgos de promoción que deben ser considerados. Reconociendo los diferentes tipos del riesgo, el paso a seguir es la cuantificación y control de cada uno de esos riesgos en el caso específico de las empresas (Gráfica N° 16).

Gráfica N° 17. Proceso de administración de riesgo



Fuente: Medición y control de riesgos financieros⁴⁴.

Este paso de la administración de riesgo, involucra un gran número de métodos desarrollados para cuantificar los costos asociados a cada uno de los diferentes tipos de riesgo. Por ejemplo, en el caso de riesgo de mercado, se han desarrollado conceptos como: Valor en Riesgo (VaR), duración, convexidad, peor escenario, etc. Para el riesgo de crédito, la cuantificación se realiza a partir de la probabilidad de no pago. El tercer, y último paso de la administración de riesgo, se refiere a la ratificación, la nulificación o la modificación de riesgos, bien sea, disminuyendo la exposición al riesgo, protegiéndose bajo algún tipo de instrumento de cobertura o evitando por completo el riesgo. Esta decisión depende únicamente de la organización de acuerdo con la postura que asuma frente a determinados riesgos. Este último paso incluye la implementación de la decisión, su control y evaluación.

En lo relacionado con las herramientas para cubrir el riesgo, se pueden distinguir principalmente los siguientes temas: Modelos y pronósticos de mercados financieros, instrumentos y productos derivados, cobertura, estructuración de inversiones, simulación y modelación de escenarios, entre otros. También podemos hablar de una diversificación de activos o de un aseguramiento. Todo esto basado en un estudio detallado de las diferentes

⁴⁴ LARA HARO, Alfonso de. Medición y control de riesgos financieros. México: Editorial Limusa : Grupo Noriega Editores, 2003 (Impresión de 2004-2007). Pág. 18

variables (macro y micro) y estados financieros de las organizaciones y de indicadores que permitan ver la viabilidad y la sostenibilidad de los diferentes negocios como lo son el VPN, la TIR, la relación beneficio-costo, entre otros.

11.9 Análisis Tecnológico

La tecnología es una herramienta que permite a las PYMES realizar de manera más fácil diferentes tareas administrativas, financieras y de atención al público de toda empresa, además genera nuevas oportunidades de negocios impactando positivamente el crecimiento de la empresa.

A pesar de lo anterior son pocas las PYMES que implementan tecnología, la principal razón es el bajo conocimiento en diferentes temas como el mercadeo electrónico, los negocios digitales y el posicionamiento web. Aunque en el mercado existen una amplia oferta de equipos, programas y servicios tecnológicos enfocados en pequeñas y medianas empresas, en muchas ocasiones, al no contar con un departamento especializado en sistemas, no hay claridad de lo que realmente se requiere adquirir. A continuación encontrara un cuadro con la tecnología básica que debe adquirir una PYME para enfrentar la competencia y elevar sus niveles de eficiencia operacional.

Gráfica N° 19. Tecnología básica para pymes

SISTEMA	DEFINICIÓN
Sistema de red.	Equipos y programas que permiten a los computadores de la empresa compartir archivos entre sí, conectarse a Internet y usar servicios como la impresión.
Programas administrativos	Software contable, financiero, de nómina, control de inventarios, de relación con los clientes y los proveedores, etc. ayudan a la compañía a cumplir con las obligaciones de ley en cuanto a seguridad social e impuestos.
Servidor.	Es un PC que controla los sistemas de red, almacena la información, permite que los empleados la compartan, aloja a los programas administrativos.
Base de datos.	Este programa guarda la información completa por registros de cada producto, pedido, despacho o empleado
Sitio web.	Presencia en red con información básica de la compañía, sus productos y datos de contacto. Este tipo de programas le darán un orden y eficiencia altísimos al flujo de información al interior de la empresa.
Conexión de alta velocidad a Internet	Conexión las 24 horas del día con sus empleados, clientes y proveedores a través de correo electrónico o de programas de mensajería instantánea
PC portátiles	Son un poco más costosos pero elevarán la productividad de sus empleados cerca de un 30 por ciento
Mensajería instantánea	Mensajes de texto que brindar soporte a clientes y socios de negocio, ahorrando en facturas telefónicas y con la opción de intercambiar archivos de trabajo en vivo.
Sistemas de seguridad.	Firewall (que se encarga de revisar y autorizar los archivos y programas que entran o salen a través de Internet) y un antispyware (que evita que le instalen en los PC programas espías o esos que hacen llamadas al exterior sin que usted lo

	sepa).
Dominio web.	Es una dirección de Internet con el nombre de su compañía. Le servirá para 'colgar' el sitio web de su negocio, y para crear cuentas de correo electrónico corporativas.

Fuente: Las autoras

En conclusión la tecnología se hace indispensable para que las PYMES logren un crecimiento sostenible, además de lo anterior es necesario que los empresario tengan en cuenta su capacidad productiva , pues es esencial para el mejoramiento de la competitividad y para la incursión exitosa en los mercados externos, esto es de gran importancia pues uno de los mayores impedimentos a la hora de consolidar una estrategia de internacionalización es la insuficiente capacidad productiva y comercial, lo que conlleva a un desconocimiento por parte del empresario de los principales factores a invertir y las condiciones más demandadas y esenciales para el crecimiento sostenido de las exportaciones.

11.8 Análisis de la capacidad productiva

La capacidad productiva se refiere al potencial máximo de producción de una empresa cuando utiliza las técnicas de producción más avanzadas y utiliza al máximo su espacio físico y equipo. Dentro de los límites de la capacidad productiva, una empresa puede variar el nivel de producción para ajustarse a las condiciones del mercado, podrá limitar su producción, utilizando menos espacio físico, reduciendo el tiempo de operaciones, el número de unidades de trabajo, etc. con la finalidad de ajustarse a las condiciones del mercado.

Para poder satisfacer una demanda internacional, la empresa debe asegurarse primero de contar con una capacidad productiva capaz de cubrir ese nuevo mercado de manera sostenible a largo plazo, de lo contrario las relaciones con los clientes se opacarían y el negocio fracasaría. También es importante que se valore la posición de los proveedores de materia prima, pues si ellos no se encuentran en una capacidad productiva capaz de suplir los nuevos requerimientos de materia prima de la empresa se vería en problemas para responder con el compromiso en la empresa internacional.

Un punto importante a determinar es el nivel de producción que permita la máxima eficacia económica posible y la máxima ganancia. Esto depende de la relación entre los costos de producción, el ingreso total alcanzado y del uso de los factores de producción dentro de los límites de la capacidad productiva de la empresa. Un empresario ha logrado el nivel óptimo de producción cuando combina los factores de producción en tal forma que el costo de producir una unidad del producto resulta ser el más bajo posible. Este análisis debe considerar los siguientes términos: Costo promedio total (CPT) el costo variable promedio (CVP) el costo fijo promedio (CFP) y el costo marginal (CMg).

12 CONCLUSIONES

Es importante reconocer que las empresas deben considerar no sólo aspectos financieros, sino que deben mirar todas las áreas de la organización y el impacto de estas sobre la rentabilidad de la empresa. Como resultado de la investigación referente a las PYMES en Colombia y su proceso de internacionalización, así como con la propuesta de Guía Financiera de Minimización de Riesgos se puede concluir que la exportación es una importante actividad de crecimiento y expansión para las PYMES siempre y cuando hagan una evaluación detallada tanto de los mercados a incursionar como de la situación interna de cada PYME.

En primer lugar, para poder realizar un proceso exitoso de exportación se deben considerar todas las variables tanto internas como externas de la empresa. La exportación abre un gran número de posibilidades a los empresarios, pero deben entender los riesgos que esto implica y como minimizarlos, la Guía involucra todos estos aspectos, integrándolos para que la persona encargada de tomar las decisiones tenga una visión más amplia de las oportunidades y amenazas de exportar.

Para poder acceder a un mercado internacional se debe hacer un adecuado estudio de mercados, para esto se recomienda en la Guía contratar empresas especializadas en inteligencia e investigación de Mercados, como un paso importante para la minimización de riesgos, pues aunque no le da una ventaja, coloca a la empresa en una posición similar a otras empresas que también han hecho este estudio. Es importante que el empresario PYME entienda que para asegurar una mejor probabilidad de éxito de exportación debe estar dispuesto a invertir, para poder lograr el retorno de la inversión, siempre y cuando se haga bajo estudio responsable y detallado del proceso.

De la misma forma, se debe invertir tiempo en la formulación de la estrategia, de los objetivos, de la misión y la visión de la empresa pues son los que ponen la pauta a seguir para alcanzar las metas. En otras palabras, los empresarios de PYMES interesados en exportar deben entender que para poder minimizar el riesgo es necesario tomarse un tiempo previo para formular las estrategias y objetivos a alcanzar plasmados en la misión y visión de la empresa, y que estas pautas sean acogidas por todos los miembros de la organización. El trabajo de Norton y Kaplan para el desarrollo del BSC, muestra que la comunicación y gerenciamiento de la gran mayoría de las organizaciones se concentraba en las mediciones financieras del corto plazo, el presupuesto y en las cifras financieras trimestrales y anuales, poniendo principal énfasis en las tácticas y el desempeño operativo. Pero, pocas organizaciones vinculaban sus procesos de comunicación y gerenciamiento crítico a la estrategia de la organización a largo plazo.

Igualmente es muy importante que logren posicionar sus productos de acuerdo con las metas que se establezcan con la formulación de la misión y la visión. Posicionar la marca en un núcleo de mercado claramente definido, le permite a la empresa ubicarse mejor para satisfacer las necesidades del nicho que haya escogido. En el caso de Leonisa, se pudo ver la importancia de la diferenciación de sus clientes pues aunque el nicho de mercado es la mujer latina, esta difiere en gustos y preferencias de un país a otro, por ejemplo, en el caso de Chile las mujeres son más conservadoras por lo cual las líneas de producto están enfocadas de manera diferente.

Por otro lado hay que tener en cuenta las características principales de las PYMES en Colombia en las que predomina una estructura familiar, se recomienda a los empresarios hacer una adecuada formalización de sus procesos y políticas que permitan una mayor claridad referente a la participación de cada uno en los cargos administrativos. Leonisa, nuevamente es un ejemplo importante de cómo afecta ésta situación a los empresarios pues a nivel interno se presentaron ciertas disputas por diferentes ideas de negocios

y estilos gerenciales entre sus dueños y las siguientes generaciones, pero afortunadamente lograron superarlo sin afectar el buen desempeño de la empresa, sin embargo muchas PYMES colombianas no progresan debido a conflictos familiares.

Otro aspecto a tener en cuenta son los contactos internacionales. Asistir a ferias y tener un buen contacto con empresarios internacionales es muy importante pues abren los horizontes de exportación, y como se pudo ver en el estudio de los casos de éxito (Leonisa y Textilía), este fue el inicio de sus exportaciones que hoy en día les generan importantes retornos a cada una de las compañías.

Ahora bien, considerando las implicaciones financieras, es elemental resaltar el tema de financiación y de acceso al crédito. Teniendo en cuenta, el limitado acceso al crédito y la posición de los bancos, aduciendo falta de garantías para el pago de la deuda que caracteriza a las PYMES en Colombia, se debe trabajar en establecer mecanismos que permitan a los empresarios evaluar de manera más amplia sus posibilidades de financiación, considerando las diferentes líneas de crédito diseñadas especialmente para sus circunstancias.

Los empresarios deben entender que deben contar con estabilidad financiera si quieren poder tener acceso al crédito, de tal forma que haya garantías de retorno para los bancos. Deben conocer y analizar detalladamente su estructura de capital, de financiamiento y costos. De la misma forma, se debe incentivar una cultura bancaria más ética y más colaborativa en Colombia que beneficie al país, ayudando a las PYMES y no dificultando sus procesos de crecimiento.

De la misma manera, es esencial que las PYMES se mantengan actualizadas con respecto a programas del gobierno y otras entidades que incentiven la exportación de productos colombianos. En ocasiones se diseñan programas con excelente investigación orientados a la internacionalización de las PYMES

colombianas, pero estos programas no llegan al público objetivo, que son las PYMES, por lo tanto, queda en la teoría pero no se concreta en la realidad. Un ejemplo es el PLAN Operativo ACOPI-Colciencias que se trató en presente trabajo.

Adicionalmente para asegurar una mejor probabilidad de éxito en la exportación se sugiere que los empresarios PYME se capaciten en áreas administrativas para alcanzar mejores resultados al cumplir con las metas propuestas y mejorar los procesos internos de la organización. Se observó que uno de los grandes problemas para los empresarios es que desconocen herramientas gerenciales que puedan aportar de manera positiva en la gestión de sus procedimientos. Retomando los resultados de la encuesta del Bain Consulting del año 2009 “Management Tools and Trends 2009” mencionada en el capítulo 3 del presente trabajo, se puede deducir que las empresas más grandes usan más herramientas gerenciales que las empresas pequeñas. Esto tiene vital importancia en nuestro trabajo pues demuestra que las empresas medianas y pequeñas no integran en el desarrollo de sus estrategias herramientas gerenciales, lo que en parte puede repercutir en su crecimiento y resultados financieros.

La Guía Financiera de Minimización de Riesgos, es una buena herramienta administrativa para que las PYMES logren evaluar tanto sus procesos internos como el entorno externo y de esta forma puedan visualizar mejor el futuro de sus operaciones, midiéndose por medio de diferentes herramientas gerenciales que les permitan evaluar y controlar sus procesos, así como que les permitan generar nuevas estrategias para conseguir sus metas organizacionales. Igualmente hay que tener en cuenta que la actividad de exportación tiene ciertos riesgos inherentes a su actividad que deben ser valorados. Por ejemplo, la competencia del país al cual se quiere llegar, representa un gran obstáculo en la exportación, igualmente, el no valorar apropiadamente la cultura del país de destino en cuanto a costumbres, política, condiciones

sociales, etc., puede representar un fracaso en el momento de entrar a ese nuevo mercado.

Una revisión financiera es muy importante, pero si no logra verse en conjunto con otras áreas, puede que no se entienda bien el impacto sobre las ganancias. La necesidad de implantar una nueva herramienta de gestión en las empresas se da cuando se identifica un descontento por los resultados que se están obteniendo, principalmente en lo relativo a la rentabilidad de la empresa, o bien si la empresa reconoce que requiere crecer para poder mantenerse de manera más sostenible en el mercado considerando la nueva competencia, la llegada de nueva y más avanzada tecnología, entre otras. Por esta razón, se habla de un cambio organizacional, pues implica que la forma de hacer las cosas en el pasado aunque sirvieron en su momento necesita ser renovada. Los cambios en cualquier organización representan un reto importante, pues debe ser reconocido y aceptado en toda la organización para que los resultados que se planean puedan materializarse.

La experiencia de haber escogido a Leonisa S.A. como empresa modelo para la investigación permitió ver como una empresa colombiana de ropa interior femenina logró posicionarse como una empresa de talla mundial por su calidad y diseño. Leonisa, ha evolucionado enormemente, situación que se refleja no sólo en los múltiples reconocimientos nacionales e internacionales obtenidos, sino en la visión global y capacidad innovadora de la empresa, tanto en sus productos y procesos como en la manera de asumir los retos y oportunidades. Es una empresa que se encuentra en constante cambio y aprendizaje buscando una mayor competitividad y productividad. Para esto cuenta con un departamento de investigación de mercados y diseño que realiza propuestas y desarrolla conceptos de moda que le permiten estar a la vanguardia del mercado internacional.

13 RECOMENDACIONES

Finalmente, se recomienda la exportación por diferentes razones. En primer lugar, les permite a las empresas ampliar la participación de la empresa en el mercado e incrementar la producción, haciendo igualmente uso de la capacidad ociosa de la empresa. De la misma forma la exportación genera ventajas de reducción de riesgos para la empresa ya que la ayuda a diversificar sus clientes y no depender únicamente del mercado nacional, disminuyendo los efectos en caso de estancamiento de la demanda nacional. Por último cabe destacar que las empresas pueden mejorar la calidad de los productos pues para competir en un mercado internacional, las empresas deben adaptarse a los estándares internacionales. Por otra parte, si la empresa ya ha logrado satisfacer la demanda a nivel local, ya ha avanzado considerablemente para atender un nuevo mercado, se recomienda adaptar sus procesos para vender en el mercado internacional pues este mercado representa mayores esfuerzos y retos, pero también como se vio anteriormente mayores ventajas. Se deben manejar otras técnicas, procedimientos y métodos.

Valorar los riesgos es uno de los pasos más importantes para poder asegurar mayores beneficios. El empresario PYME debe saber como primera medida que no puede lanzarse a entrar a un mercado nuevo si no ha hecho el estudio pertinente, pues pueden cometerse errores producto de la inexperiencia como el pretender cubrir muchos mercados al mismo tiempo, sin considerar la capacidad de producción para atender la demanda., o bien sin considerar si los proveedores van a poder responderle a determinadas exigencias de volumen o bien de calidad. Se deben establecer estrategias con el fin de minimizar los riesgos, estas estrategias incluyen: Conocer al comprador, establecer alianzas estratégicas, analizar las formas de pago, proteger las cuentas por cobrar, conseguir financiamiento adecuado y tener los documentos y papeles actualizados.

BIBLIOGRAFÍA

BERNAL TORRES, César Augusto. Metodología de la investigación para administración y economía. Prentice Hall. 2000. 262 p.

GARCÍA SERNA, Oscar León Administración financiera fundamentos y aplicaciones. Cali. Prensa Moderna Impresores. 1999. 574 p.

GUTIERREZ CARMONA, Jairo. Modelos financieros con Excel: Herramienta para mejorar la toma de decisiones empresariales. Bogotá. Ecoe Ediciones, 2007. 332 p.

HILL, Charles W. L. Negocios internacionales competencia en el mercado global. McGraw-Hill Interamericana Editores, 2007. 740 p.

LARA HARO, Alfonso de. Medición y control de riesgos financieros. México: Editorial Limusa: Grupo Noriega Editores, 2003 (Impresión de 2004-2007). 219 p.

SINISTERRA, Gonzalo. Contabilidad: Sistema de información para las organizaciones. Colombia: McGraw –Hill, 2005. 408 p.

VAN HORNE, James C. Fundamentos de administración financiera. México Argentina: Person Educación: Prentice Hall, c2002. 743 p.

VARELA VILLEGAS, Rodrigo. Innovación empresarial arte y ciencia en la creación de empresas. Pearson Educación, Bogotá, c2001. 2a ed. 382 p.

VÉLEZ PAREJA, Ignacio Antonio Decisiones de inversión para la valoración financiera de proyectos y empresas. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2006. 691 p.

ASESORES BANCARIOS Y FINANCIEROS. (En línea). Consultada el 18 de septiembre de 2008. <http://www.abanfin.com/modules.php?tit=derivados-financieros&name=Manuales&fid=ed0adaa>

COLOMBIA, El tiempo. Al Alcance De Las Pymes. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2511945>. Fecha de publicación: 30 de mayo de 2008.

COLOMBIA, El tiempo. Fondos De Capital De Riesgo, Un Trampolín Para Las Pymes. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1990083>. Fecha de publicación: 17 de abril de 2006

COLOMBIA, El tiempo. Pymes Caleñas, Las Que Más Exportan. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1572637>. Fecha de publicación: 25 de febrero de 2004

COLOMBIA, Revista Dinero. Ante la crisis del sector, las empresas tienen que definir su estrategia de crecimiento para garantizar su futuro. Sin embargo, no todas sobrevivirán. <http://www.dinero.com/noticias-negocios/hora-verdad/51210.aspx>. Fecha de publicación: 15 de agosto de 2008.

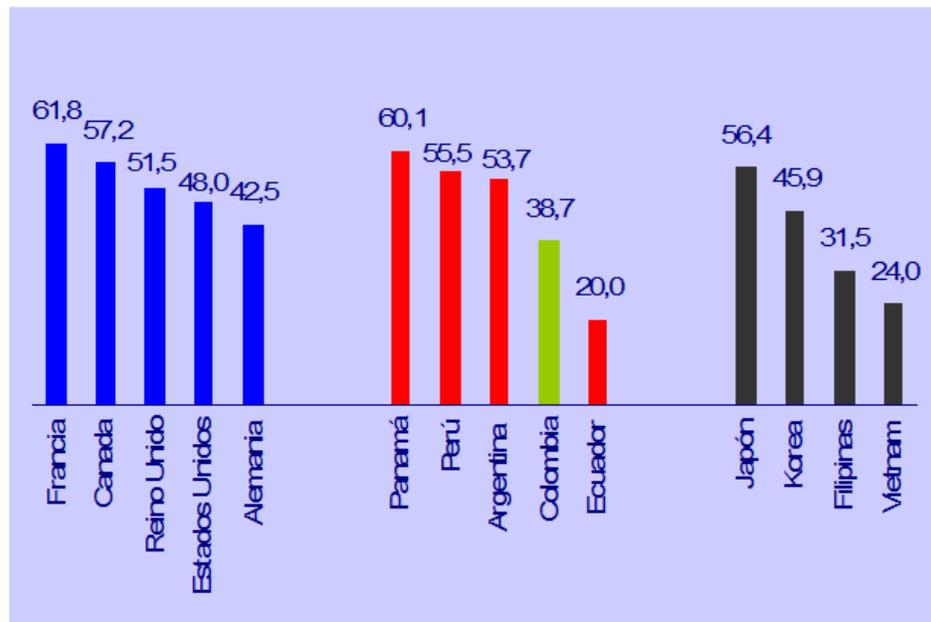
COLOMBIA. SNE. Presidente Uribe celebró la creación del primer fondo de capital de riesgo privado. 'En una economía en crecimiento, pymes tienen más posibilidades'. <http://www.presidencia.gov.co/sne/2006/marzo/07/12072006.htm>. Fecha de publicación: 7 de marzo de 2006

UNIVERSIDAD IBEREOAMERICANA. Departamento de Administración y contaduría. (En línea). Consultada el 18 de septiembre de 2008. <https://accigame.banamex.com.mx/capacitacion/lbero/06/06.htm>.

ANEXOS

ANEXO N° 1: La importancia de las PYMES en el PIB y en el empleo

La importancia de las Pymes en el PIB



OCDE

América
Latina

Asia

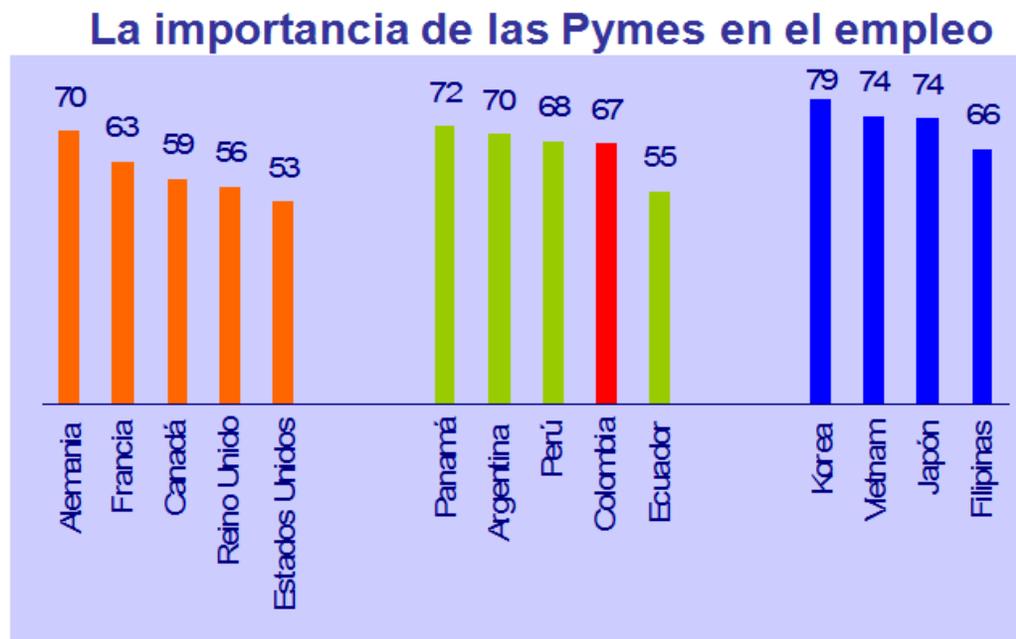


ASOBANCARIA

Fuente: Banco Mundial

Tomado de ASOBANCARIA. Balance y nuevos desarrollos de créditos para las Pymes. Patricia Cárdenas Santa María. Bogotá. 2006.

ANEXO N° 2. La importancia de las PYMES en el empleo.



OCDE

**América
Latina**



Asia

ASOBANCARIA

Fuente: Banco Mundial

Tomado de ASOBANCARIA. Balance y nuevos desarrollos de créditos para las Pymes. Patricia Cárdenas Santa María. Bogotá. 2006.

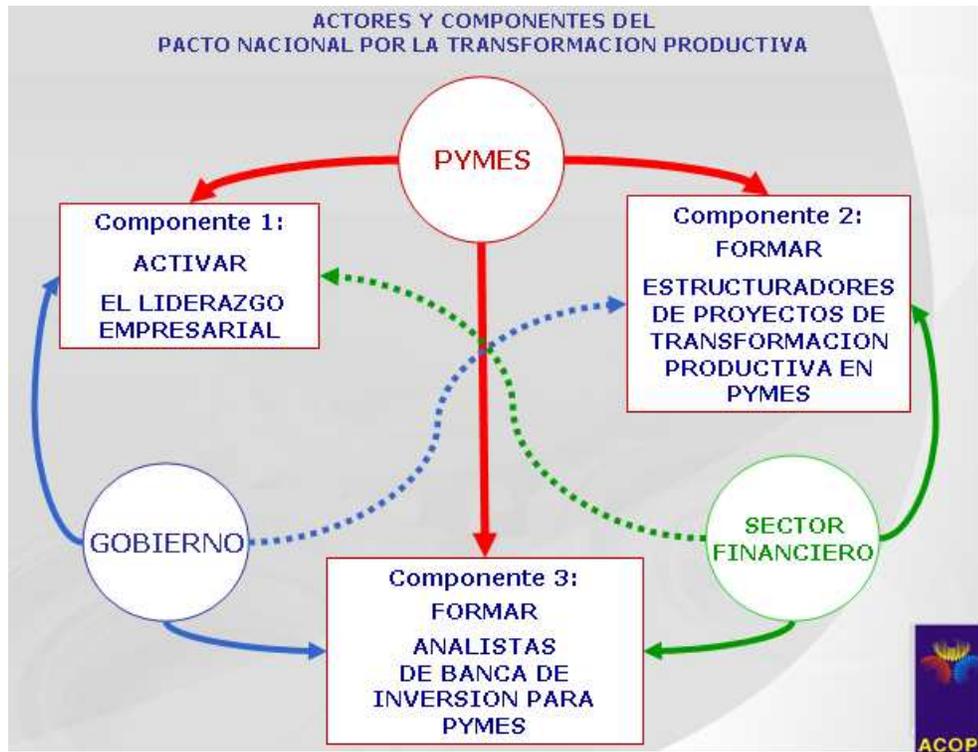
ANEXO N° 3. Riesgos para los exportadores e importadores según el INCOTERM establecido

Cálculos de los costos-riesgos según Incoterm establecido																						
INCOTERMS	Siglas	Embalaje y verificación (C/weight, quality, seal, etc.)		Carga (Comis, segun, etc.)		Transporte: seguro, seguro, etc.		Formalidades aduaneras: Export		Costos de transporte: seguro, seguro, etc.		Costos de transporte: seguro, seguro, etc.		Formalidades aduaneras: Import		Transporte: seguro, seguro, etc.		Recepción a descarga en destino		Modalidad transporte		
		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Free carrier named place (libre transportista) (quinto comercio)	EXW	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	P
Free alongside ship (named port of shipment) (libre al costado del buque)	FCA	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	P
Free alongside ship (named port of shipment) (libre al costado del buque)	FAS	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	M
Free on board (named port of shipment) (libre a bordo) (puerto de embarque convenido)	FOB	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	M
Cost and freight (named port of shipment) (costo y flete) (puerto de destino convenido)	CFR	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	M
Cost, insurance and freight (named port of destination) (costo, seguro y flete) (puerto de destino convenido)	CIF	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	M
Carriage paid to (named place of destination) (transporte pagado hasta) (lugar de destino convenido)	CPT	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	P
Carriage and insurance paid to (named place of destination) (transporte y seguro pagado hasta) (lugar de destino convenido)	CIP	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	P
Delivered at frontier (named place) (entregado en frontera) (lugar convenido)	DAF	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	PT
Delivered ex ship (named port of destination) (entregado a bordo) (puerto de destino convenido)	DES	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	M
Delivered ex quay (named port of destination) (entregado en muelle) (puerto de destino convenido)	DEQ	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	M
Delivered duty unpaid (named place of destination) (entregado sin pagar de derechos) (puerto de destino convenido)	DDU	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	P
Delivered duty paid (named place of destination) (entregado con pago de derechos) (puerto de destino convenido)	DDP	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	P

El riesgo de la mercancía, para el vendedor, termina en el puerto de embarque, en CFR y CIF, y a la entrega de la misma al transportista, en CPT y CIP.

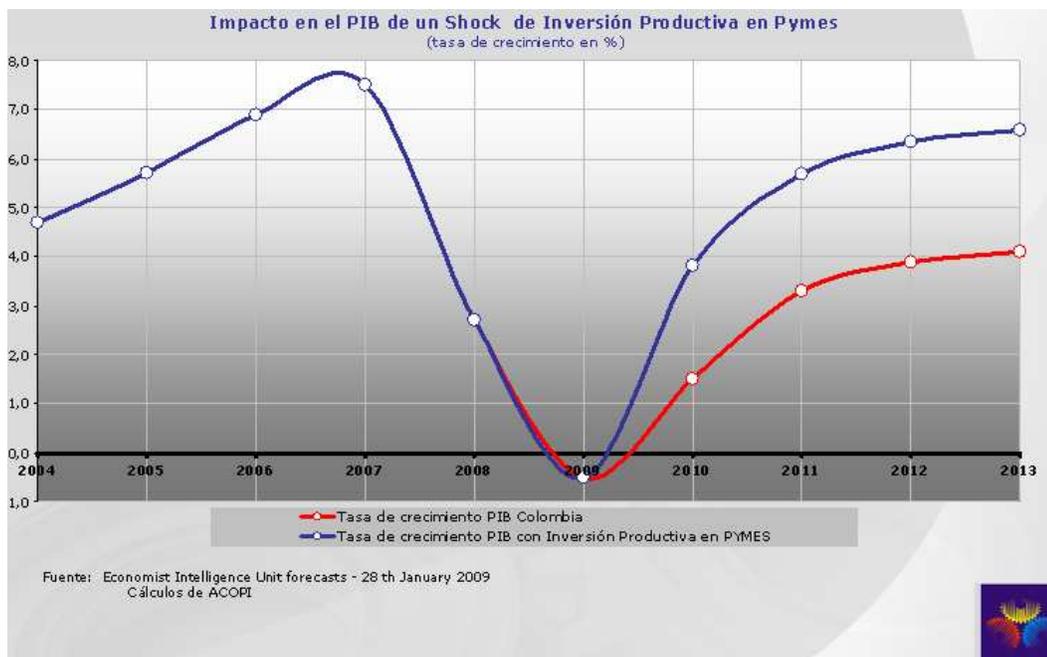
Tomado de la Federación Latinoamericana de Bancos. http://www.felaban.com/tabla_incoterm.php. Consultado el 19 de marzo de 2009.

ANEXO N° 4. Actores y componentes del pacto nacional por la transformación productiva.



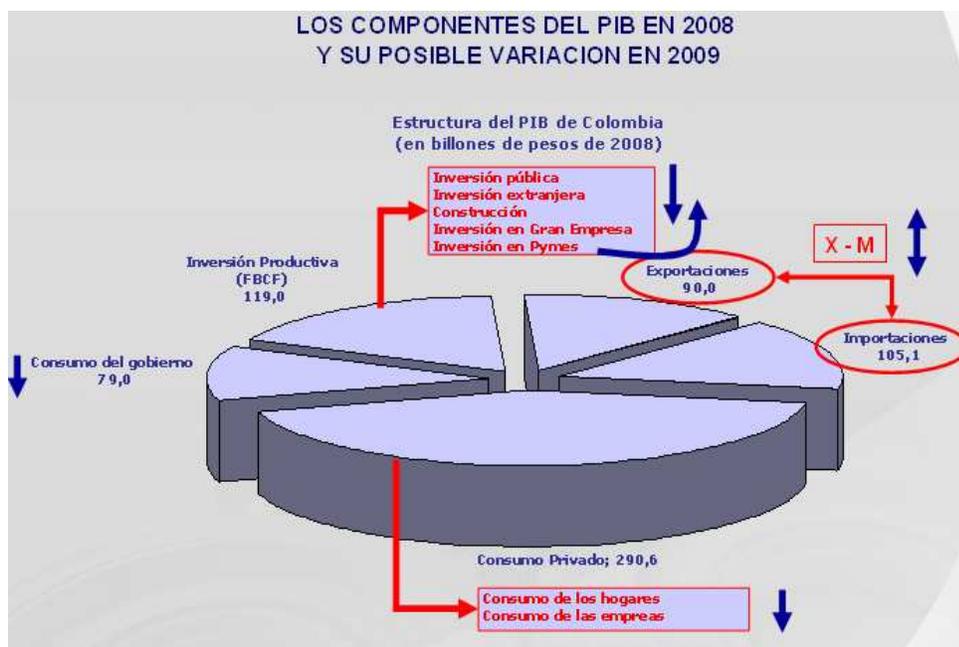
Tomado de VILLEGAS GAITÁN, Jorge. Presentación Plan Operativo Del Convenio Acopi-Colciencias. 24 de febrero de 2009

ANEXO N° 5. Impacto en el PIB de un Shock de Inversión Productiva en PYMES



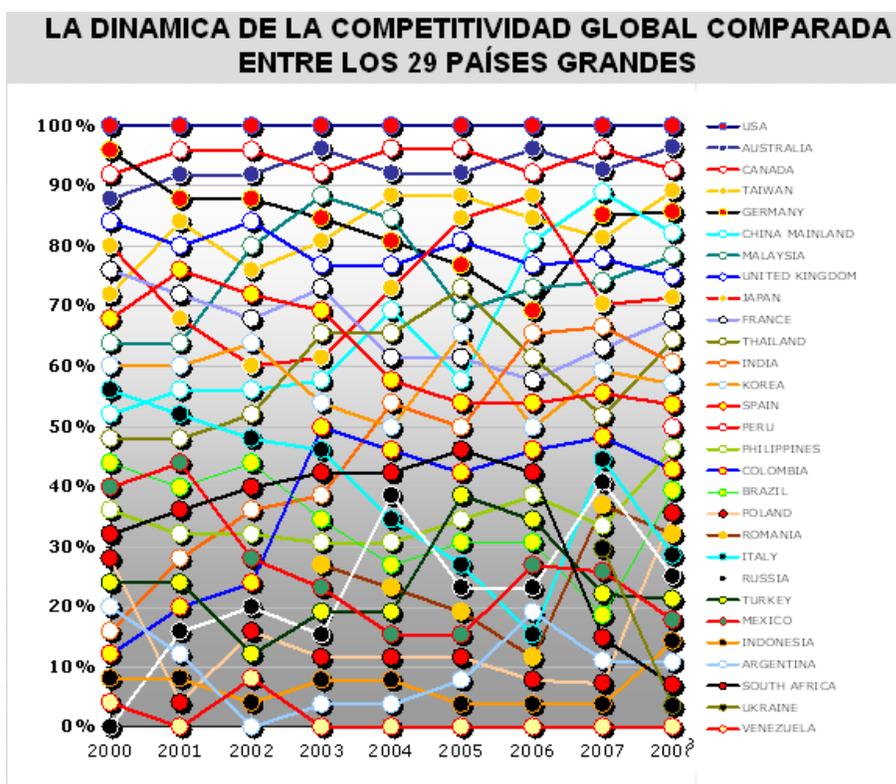
Tomado de VILLEGAS GAITÁN, Jorge. Presentación Plan Operativo Del Convenio Acopi-Colciencias. 24 de febrero de 2009

ANEXO N° 6. Los componentes del PIB en 2008 y su posible variación en 2009



Tomado de VILLEGAS GAITÁN, Jorge. Presentación Plan Operativo Del Convenio Acopi-Colciencias. 24 de febrero de 2009

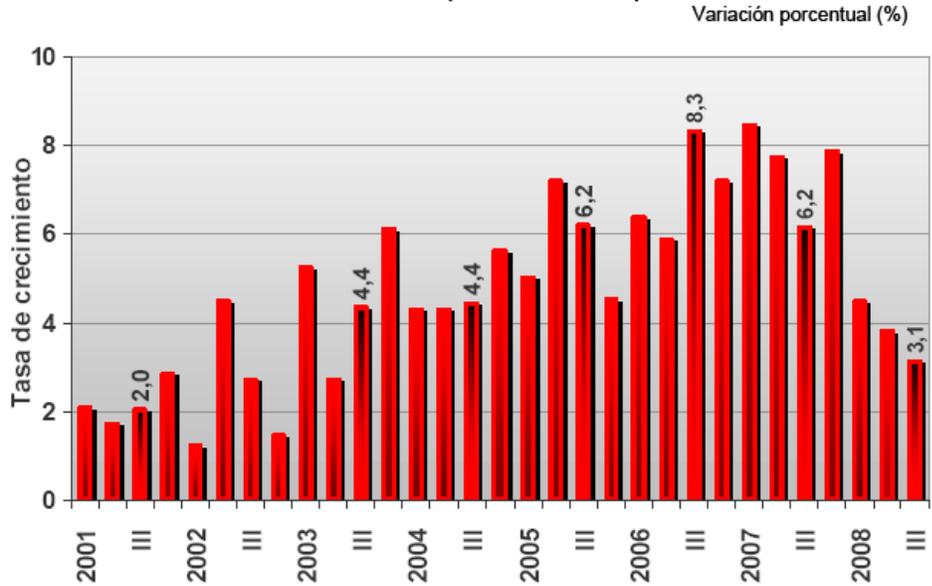
ANEXO N° 7. La dinámica de la competitividad global comparada entre los 29 países grandes



Tomado de VILLEGAS GAITÁN, Jorge. Presentación Plan Operativo Del Convenio Acopi-Colciencias. 24 de febrero de 2009

ANEXO N° 8. Evolución de la economía colombiana

**Evolución de la economía colombiana
2001 – 2008(tercer trimestre)**

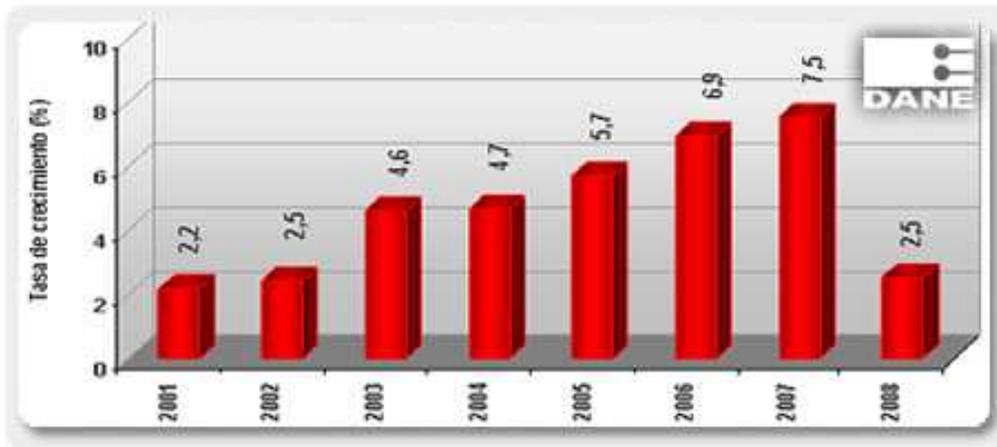


Fuente: DANE - Dirección de síntesis y cuentas nacionales

Tomado de DANE (En línea). http://www.dane.gov.co/files/comunicados/cp_pib_IIItrim08.pdf. (Consultado el 2 de marzo de 2009).

**Crecimiento anual del PIB
2000 – 2008**

Fuente: DANE - Dirección de síntesis y cuentas nacionales



Tomado de DANE (En línea). http://www.dane.gov.co/files/comunicados/cp_pib_ivtrim08.pdf (Consultado el 26 de marzo de 2009).

ANEXO N° 9. Marco conceptual

Aduana: La dirección general de aduanas es el ente que regula y controla todo lo que ingresa y egresa del país, tiene sus propias disposiciones y leyes que controlan y dan las pautas para todas las tramitaciones que se realicen en el marco del comercio exterior.

Arancel: Es un impuesto de importación; se dividen en dos categorías: Arancel específico (cargo fijo por cada unidad de bien importado) y arancel ad valorem (tarifa proporcional al valor de un bien importado).

Activos Intangibles: Son aquellos representativos de franquicias, privilegios y otros similares, o que sean la expresión de un valor cuya existencia dependa de la posibilidad futura de producir ganancias.

Balanza comercial: La balanza comercial se define como la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones que se llevan a cabo dentro de un país. Es la diferencia entre las exportaciones y las importaciones. Si esta diferencia es positiva se denomina como un superávit comercial. En caso que sea negativa se denomina como un déficit comercial.

Carta de crédito: Es un instrumento de pago, sujeto a regulaciones internacionales, mediante el cual un banco (Banco Emisor) obrando por solicitud y conformidad con las instrucciones de un cliente (ordenante) debe hacer un pago a un tercero (beneficiario) contra la entrega de los documentos exigidos, siempre y cuando se cumplan los términos y condiciones de crédito.

CIF (COSTE, SEGURO Y FLETE): El vendedor cumple con su obligación cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El vendedor debe pagar todos los costos de flete, seguro, gastos de exportación, despacho aduanero y todos los costos necesarios para llevar la mercancía al puerto de destino convenido. Este término solo puede usarse para transporte marítimo o fluvial.

CIU: Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. Esta clasificación la pone a disposición el Departamento de Planeación Nacional DANE y constituye una herramienta estadística de vital importancia para el estudio de las diferentes actividades económicas.

DDP (Delivery Duty Paid): Entrega en destino con Derechos pagados. Significa que el vendedor realiza la entrega de la mercancía al comprador en el lugar que convinieron, además hace el despacho en la aduana de importación, pero no tiene la responsabilidad de descargar la mercancía del medio de transporte, pero si la de asumir los trámites aduaneros y el pago de los trámites, impuestos, derechos de aduana. Este término representa la obligación máxima para el vendedor. El comprador tiene la responsabilidad de asumir la descarga del medio de transporte.

Derivado Financiero: Es un producto financiero cuyo valor se basa en el precio de otro activo, de ahí su nombre. El activo del que depende toma el nombre de activo subyacente, por ejemplo el valor de un futuro sobre el oro se basa en el precio del oro. Los subyacentes utilizados pueden ser muy diferentes, acciones, índices bursátiles, valores de renta fija, tipos de interés o también materias primas.

Devaluación: Disminución de una moneda en términos de otra moneda y es medido a través del tipo de cambio.

Diversificación: Significa mantener cantidades similares de muchos activos riesgosos en vez de concentrar toda la inversión en uno solo.

DTF: La tasa DTF es el resultado de promediar la tasa de captación a 90 días a través de Certificados de Depósito a Término (CDT's) de todos los intermediarios financieros, ponderado por el monto captado. A partir de la información que todos los ntermediarios financieros envían diariamente a la Superintendencia Bancaria sobre sus captaciones, el Banco de la República realiza el cálculo con las captaciones a 90 días e informa el valor de la DTF al mercado. Las entidades cuyas captaciones entran en el cálculo son bancos, corporaciones financieras, corporaciones de ahorro y vivienda y compañías de financiamiento comercial.

Escenarios o análisis de escenarios: Herramienta de Excel que permite cambiar hasta 32 variables para observar el comportamiento de un resultado.

Euribor: Tipo de interés al que las entidades financieras se prestan entre sí en el mercado interbancario de la Comunidad Económica Europea. Es la

referencia para el tipo de interés de las operaciones de depósito en euros a plazo de un año.

Exportación: Salida de un producto de un determinado país con destino a otro, atravesando las diferentes fronteras o mares que separan las naciones. La exportación, según la Aduana Colombiana, es considerada como la salida de mercancías del territorio aduanero nacional hacia una nación extranjera o una zona franca industrial de bienes y/o servicios para permanecer en ella de manera definitiva.

Forwarder: Es el intermediario que toma todas las disposiciones necesarias y/o proporciona servicios complementarios para el transporte de mercancías y otros servicios en representación del emisor. Las personas que se encargan de la importación/exportación y del tránsito de mercancías por cuenta del cargador también puede ser conocidas como agentes de aduana. La imagen del forwarder está oficialmente regulada en la mayoría de los países. Sus funciones están claramente definidas en el comercio internacional y se agrupan en la FIATA (Federation Internationale des Associations de Transitaires et Assimilés)

Flete: Tarifa básica pactada entre el transportador y el usuario del servicio, en el cual el primero se compromete a trasladar la mercancía desde un punto de origen hasta el de destino acordado previamente.

Gravamen: Recargo aduanero de carácter fiscal, monetario o cambiario sobre las importaciones. Tributos y obligaciones que afecta a una persona natural o jurídica por el derecho a operar, poseer o transar un bien o servicio

INCOTERMS: Términos internacionales de comercio, que permiten interpretar las principales expresiones empleadas en los contratos de compraventa internacional dentro de una reglamentación común.

Índices de precios al productor (IPP): Reporta la variación promedio de los precios de una cesta de bienes que se producen en el país para consumo interno y para exportación.

Inflación: Se define como el incremento en el nivel general de precios, es decir, el aumento continuo, sustancial y general del nivel de precios de la economía, lo que implica un aumento en el costo de vida y pérdida del poder

adquisitivo de la moneda. Esto último quiere decir que las personas cada vez podrían comprar menos con sus ingresos, ya que en períodos de inflación los precios de los bienes y servicios crecen a una tasa superior a la de los salarios.

Líbor: (London Inter-Bank offered rate). Tipo de interés interbancario de Londres, al cual los bancos internacionales más importantes de Londres se prestan entre ellos.

Licencia de importación: Es un documento exigido y emitido por algunos gobiernos para autorizar la importación de bienes a sus países.

Nacionalización: La nacionalización de una mercadería se produce al ser despachada a plaza (o sea retirada de la zona aduanera donde arribó) habiendo abonado los gravámenes correspondientes de importación dicha mercadería queda liberada para su traslado y comercialización en el territorio nacional.

Paridad: Relaciones existentes entre la cotización o cambio, de una unidad monetaria y otra u otras con las que se la compara; relación existente entre el valor de cotización de un título y su valor nominal o facial

PIB (Producto Interno Bruto): Valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período (normalmente es un trimestre o un año). Representa la suma de todos los bienes y servicios finales producidos en un país en un año ya sea por nacionales o por extranjeros residentes. Mide el crecimiento económico de un país.

Plan Vallejo: Así se denomina al sistema especial de perfeccionamiento de importaciones mediante el cual empresas exportadoras importan libres de gravámenes. En términos de cobertura es el instrumento más importante de índole tributaria para promoción de exportaciones.

Prime rate: Es la tasa de interés cobrada por los bancos estadounidenses a los créditos a corto plazo concedidos a los clientes preferenciales.

Posición arancelaria: Es el código numérico por el cual se clasifica cada mercadería. Generalmente esta conformada por 4 pares de dígitos o más. Los primeros dos pares de dígitos tienen vigencia internacional. Los demás dígitos son agregados de acuerdo a la codificación interna de cada país.

Prime: Es la tasa de interés que cobran los bancos comerciales de Estados Unidos a sus mejores clientes corporativos, pues las demás tasas de la economía están ligadas generalmente a ella.

Probabilidad: Mide la frecuencia con la que ocurre un resultado en un experimento bajo condiciones suficientemente estables. La teoría de la probabilidad se usa extensamente en áreas como la estadística, la matemática, la ciencia y la filosofía para sacar conclusiones sobre la probabilidad de sucesos potenciales y la mecánica subyacente de sistemas complejos.

Riesgo: Es la incertidumbre acerca de un evento futuro. En finanzas el riesgo se relaciona con las pérdidas potenciales que se pueden sufrir en un portafolio de inversión.

Tasa de referencia ECB (Banco de Unión Europeo): Es el tipo de interés de países que comparten el euro.

Seguro de riesgo Cambiario: Es una modalidad de cobertura mediante la cual se pretende minimizar el riesgo frente a las fluctuaciones de las divisas con las que se realiza un proceso de exportación e importación.

Tasa interna de rentabilidad (TIR): Es la tasa que hace que el valor presente neto sea cero, es decir, la tasa de interés que iguala el valor presente de los flujos descontados con la inversión.

Tipo de cambio: Es el precio de una divisa con respecto a otra. Es la cantidad de la moneda nacional que debe ser entregada a cambio de una moneda extranjera.

Tasa de desempleo: Es el porcentaje de la mano de obra que no está empleada y que busca una ocupación como proporción de la fuerza del trabajo total. Está relacionada con fluctuaciones del ciclo económico. Las caídas en la producción se refieren a un aumento en el desempleo y viceversa.

Variable: Es una característica (magnitud, vector o número) que puede ser medida, adoptando diferentes valores en cada uno de los casos de un estudio.

Valoración aduanera: La valoración aduanera es la acción que realiza en ente aduanero sobre el control de precios, tanto de importación como de exportación. Se basa en antecedentes de mercado y antecedentes estadísticos de idénticas mercaderías a las controladas. Con esto se trata de combatir la

subfacturación de productos, evadiendo parte de los impuestos correspondientes.

Valor agregado: Expresión que se utiliza para definir la cantidad que se incorpora al valor total de un bien o servicio en las distintas etapas del proceso productivo, de distribución y de comercialización.

Valor FOB: Término de comercialización internacional que indica el precio de la mercancía a bordo de la nave o aeronave (Free on Board). Esto no incluye fletes, seguros y otros gastos de manipulación después de embarcada la mercancía.

Valor presente neto (VPN): Es una cifra monetaria que consiste en comparar los ingresos con los egresos en una misma moneda a la misma fecha.

Zona franca: Las zonas francas son lugares dentro de distintos países los cuales se toman como puntos neutrales en el ámbito comercial, es decir que una empresa puede producir mercaderías dentro de una zona franca, ingresar mercadería del exterior a la zona franca sin que esta quede nacionalizada ni con una importación definitiva. Esto permite un mayor ahorro en costos ya que fabricando en la zona se exporta directamente desde allí al destino final de la mercadería.

ANEXO N° 10. Cálculo de la muestra

El universo o marco muestral corresponde a las empresas de Bogotá registradas en la Cámara de Comercio bajo el CIU D1810, revisión 3 que corresponde a la fabricación de prendas de vestir. El total de la población corresponde a 396 empresas, según el estudio de la Caracterización de las Cadenas Productivas de Manufactura y Servicios en Bogotá y Cundinamarca desarrollado por la Vicepresidencia de Gestión Cívica y Social de la Dirección de Estudios e Investigaciones de la Cámara de Comercio de Bogotá en Diciembre de 2005. Se tomaron las PYMES de transformación confección (73 + 390) lo que daría un universo de 463 PYMES.

Empresas de la cadena Textil y confección por tamaño y eslabón, 2004.

Eslabón/tamaño empresa	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total empresas
Proveedores de Insumo					
Fabricación y preparación de materia prima e insumos	71	29	13	11	124
Comercio por mayor de materias primas e insumos	84	36	18	5	143
Comercio por menor de materias primas e insumos	13	5	2	0	20
TOTAL					287
Transformación					
Transformación tejidos	232	40	15	10	297
Transformación confección	5.486	73	390	9	5.958
Servicios anexos a la transformación	11	0	0	0	11
TOTAL					6.266
Comercialización					
Comercio por mayor de producto terminado	1.162	170	44	5	1.381
Comercio por menor de producto terminado	5.858	314	39	8	6.219
TOTAL					7.600
Total general	12.917	667	521	48	14.153

Fuente: CCB. Registro mercantil. Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, CCB.

Tomado de la Cámara de Comercio de Bogotá.⁴⁵

Cálculo de la muestra

Para el cálculo de la muestra se tuvo en cuenta la siguiente fórmula:

⁴⁵ Cámara de Comercio de Bogotá. Caracterización de las Cadenas Productivas de Manufactura y Servicios en Bogotá y Cundinamarca. Diciembre 2005.

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{d^2(N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Esta fórmula fue escogida pues se conoce el total de la población (N = 496) y al ser está menor a 10.000 se considera como una población finita.

Donde:

Z= Se consideró un nivel de confianza de 95%, es decir, un valor de Z de 1.96.

p= La proporción se hizo teniendo en cuenta el numero de PYMES en transformación Confección y el total de las empresas de este grupo.

q= Es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.

N= Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados), en este caso el total de la población corresponde a 463 empresas.

d= Es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado obtenido preguntando a una muestra de la población y el que se obtendría si se le preguntara al total de ella. Se considero un error de 5%

n= Es el tamaño de la muestra.

Teniendo en cuenta lo anterior, el cálculo del número de encuestas a realizar sería el siguiente:

$$n = \frac{1.96^2 \times (7.77\% \times 92.23\%) \times 463}{5\%^2 \times (463 - 1) + 1.96^2 \times 7.77\% \times 92.23\%}$$

Z	95%	1,96
N	463	
p	7,771%	
q	92,229%	
d	5%	

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{d^2(N-1) + Z^2 \times p \times q} \longrightarrow \frac{39,5230937}{1,43033399}$$

n= 27,6320732

Pequeñas	73
Medianas	390
Total	463

Total empresas de confección	5958
Proporción	7,771%

Lo que da un total de 27.6320, es decir, la aplicación de 28 encuestas.

ANEXO N° 11. Diseño de la encuesta aplicada

Objeto de la encuesta: Esta encuesta se realiza con el fin de conocer acerca del proceso de internacionalización de las PYMES en el sector textil colombiano y el interés de las mismas en el desarrollo de una guía financiera que permita la minimización de riesgo en el momento de exportar.

No: _____

Fecha: _____

ENCUESTA

Razón social: _____

Número de Empleados: _____

Nombre del encuestado: _____

Cargo que desempeña: _____

Correo electrónico _____ Teléfono _____

1. ¿La empresa en la que usted trabaja se encuentra en el sector Textil Colombiano?
Si _____ No _____
2. Dado que usted pertenece al directorio de exportadores de Proexport, nos gustaría conocer un poco más de su proceso exportador, podría por favor responder las siguientes preguntas:
¿Qué artículos ha exportado? _____
¿Cuándo realizó la última exportación? _____
¿A qué país/es? _____
¿Valor de la exportación? _____
3. De las siguientes afirmaciones, por favor escoja aquellas que han representado una debilidad o una fortaleza en sus procesos de exportación

	Debilidad	Fortaleza
a) Calidad de los productos		
b) Precio de los productos		
c) Volumen de ventas		
d) Acceso al crédito		
e) Fletes		
f) Tiempo de entrega		
g) Relación con clientes		
h) Seguros		
i) Financiación		
j) Capacidad productiva de la empresa		
k) Condiciones políticas y sociales colombianas		
l) Condiciones políticas y sociales del país extranjero		

4. ¿Cómo considera usted la situación financiera de su empresa actualmente?

- a. Excelente _____
- b. Buena, pero podría mejorar _____
- c. Regular _____
- d. Mala _____
- e. Pésima _____

5. ¿Cuáles considera usted los factores más relevantes que imposibilitan la exportación de bienes en el sector textil?

(Enumere las 5 más importantes, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante)

- a) Falta de dinero _____
- b) Falta de información _____
- c) Falta de interés _____
- d) Situación financiera mundial _____
- e) Miedo al fracaso _____
- f) Falta de oportunidades _____
- g) Falta de clientes _____
- h) Calidad _____
- i) Otros ¿cuáles? _____
¿Por qué? _____

6. ¿Cómo considera usted la capacidad productiva de su empresa para atender el mercado exterior?

- a) Excelente, cubro completamente la porción de mercado exterior que quiero.
- b) Bueno, pero me gustaría que la capacidad productiva de mi empresa fuera mayor para atender a un mayor mercado.
- c) Malo, la capacidad productiva de mi empresa cubre una porción muy pequeña del mercado.
- d) Pésimo, la producción no alcanza a cubrir el mínimo de mercado que me gustaría.
- e) Otra, _____ ¿Cuál?

7. ¿Cuáles son las variables que usted considera más importantes en el momento de tomar la decisión de exportación?

(Enumere las 5 más importantes, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante)

- a) Inversión requerida _____
- b) Probabilidad de éxito _____
- c) Utilidad generada _____
- d) Respaldo de entidades _____

- e) La financiación _____
- f) Conocimiento de las condiciones de las partes interesadas _____
- g) Calidad _____
- h) Otro ¿Cuál? _____

8. ¿Cómo considera usted el nivel de riesgo que debe asumir su empresa en el momento de exportar?

- a. Muy Alto _____
- b. Alto _____
- c. Medio _____
- d. Bajo _____
- e. Muy Bajo _____

¿Por qué? _____

9. ¿Estaría interesado en una guía práctica de exportación que permita la minimización del riesgo en el momento de exportar?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

10. Si existiera una guía de minimización de riesgos para exportadores, ¿Usted que consideraría importante incluir en esta guía?
 (Marque las que considere necesarias)

- a) Posibles destinos de exportación _____
- b) Costos que se deben asumir _____
- c) Documentos necesarios _____
- d) Entidades encargadas del tema _____
- e) Legislación _____
- f) Posibles riesgos _____
- g) Entorno social, político, comercial y económico del país a exportar _____
- h) Variables macroeconómicas colombianas. _____
- i) Proyección de los estados financieros. _____
- j) Plan exportador _____
- k) Acceso al crédito _____
- l) Otro ¿Cuál? _____

11. Quiere agregar algo más:

Muchas gracias

ANEXO N° 12. Recurso humano calificado en términos de costos.



46

Tomado de Proexport ⁴⁷

⁴⁷ Tomado de Proexport (En línea). <http://www.slideshare.net/inviertaencolombia/sector-textil-y-confecciones-proexport-1187038>. Consultado el 18 de marzo de 2009.

ANEXO N° 13. Indicadores de competitividad del sector de Prendas de vestir

Colombia, indicadores de competitividad de Prendas de vestir, confecciones* 2001 - 2008 (III trimestre)

Año	Trimestre	Miles de dólares FOB			Variación anual (%)		(%)	
		Importaciones	Exportaciones	Balanza Comercial	Importaciones	Exportaciones	TAE	TPI
2001	I	9 663,6	119 747,1	110 083,5	n.d	n.d	44,26	6,49
	II	13 382,2	125 481,2	112 099,0	n.d	n.d	42,70	7,90
	III	10 689,7	129 458,4	118 768,7	n.d	n.d	44,97	6,79
	IV	17 799,6	133 508,1	115 708,5	n.d	n.d	32,59	6,47
2002	I	9 178,8	102 388,7	93 209,8	-5,02	-14,50	44,19	7,11
	II	13 217,8	120 008,9	106 791,1	-1,23	-4,36	42,18	7,93
	III	11 792,6	121 996,8	110 204,1	10,32	-5,76	45,06	7,80
	IV	18 120,9	128 676,5	110 555,6	1,81	-3,62	42,41	9,91
2003	I	9 702,3	117 363,7	107 661,4	5,70	14,63	55,66	9,99
	II	11 089,4	134 109,9	123 020,5	-16,10	11,75	52,51	8,96
	III	11 488,5	153 757,2	142 268,7	-2,58	26,03	58,87	10,21
	IV	16 582,0	152 142,5	135 560,5	-8,49	18,24	42,43	7,97
2004	I	10 469,3	137 589,2	127 119,9	7,91	17,23	59,55	10,74
	II	11 566,8	176 789,8	165 223,0	4,30	31,82	63,89	10,97
	III	11 874,3	207 977,8	196 103,5	3,36	35,26	67,61	11,39
	IV	20 697,6	225 718,5	205 020,8	24,82	48,36	51,48	9,64
2005	I	12 045,9	175 378,1	163 332,3	15,06	27,47	66,54	12,99
	II	19 144,1	189 566,0	170 421,9	65,51	7,23	60,66	14,46
	III	17 673,0	199 536,5	181 863,5	48,83	-4,06	56,30	11,03
	IV	25 328,4	227 570,4	202 242,0	22,37	0,82	47,57	9,99
2006	I	18 675,4	162 203,7	143 528,3	55,04	-7,51	59,07	14,25
	II	22 786,4	191 765,1	168 978,8	19,03	1,16	58,06	13,96
	III	22 487,5	211 789,4	189 301,9	27,24	6,14	58,65	13,10
	IV	44 045,0	248 926,4	204 881,4	73,90	9,38	46,07	13,14
2007	I	26 924,9	185 018,1	158 093,2	44,17	14,07	54,73	15,82
	II	32 696,9	229 996,3	197 299,4	43,49	19,94	52,42	14,34
	III	38 134,9	263 105,6	224 970,7	69,58	24,23	62,05	19,99
	IV	66 181,3	420 743,9	354 562,6	50,26	69,02	65,16	23,72
2008	I	41 614,9	254 146,4	212 531,5	54,56	37,36	68,32	27,08
	II	43 377,3	248 539,5	205 162,2	32,66	8,06	58,67	18,61
	III	52 632,0	267 742,2	215 110,3	38,02	1,76	53,95	21,94

* 1800, según CIU revisión 3

TAE: Tasa de apertura exportadora (%)

TPI: Tasa de penetración de importaciones (%)

n.d = no disponible

Fuente: DANE

Datos Exportaciones e Importaciones, tomados de Comercio exterior, Temática Económica.

Datos mensuales de producción tomados de la Muestra Mensual Manufacturera, Temática Económica.

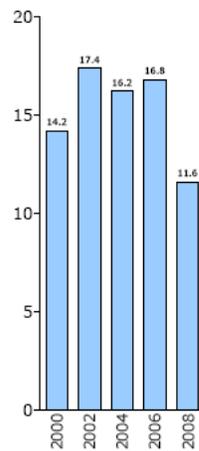
Cálculos Observatorio de competitividad.

Tomado del DANE (En línea). Consultado el 18 de marzo de 2009.

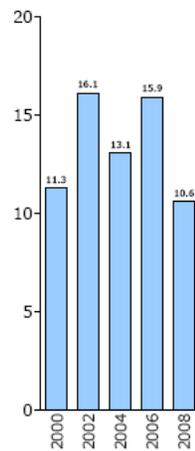
ANEXO N° 14. Uso de herramientas gerenciales por tamaño de empresas

Larger firms use more management tools

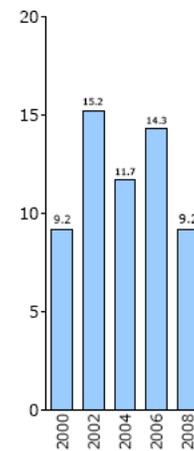
**Large companies
(\$2b+)***



**Medium companies
(\$600M - <\$2B)***



**Small companies
(<\$600M)***



*Based on annual revenues

12

Tomado de Bain & Company: Management Tools (En línea).
http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2009_Global_Results.pdf.
Consultado el 5de mayo de 2009

ANEXO N° 15. Uso y satisfacción de herramientas gerenciales

Usage and satisfaction rates in 2008

	Usage	Satisfaction
Benchmarking	76%*	3.82
Strategic Planning	67%*	4.01*
Mission and Vision Statements	65%*	3.91*
Customer Relationship Management	63%*	3.83
Outsourcing	63%*	3.79
Balanced Scorecard	53%*	3.83
Customer Segmentation	53%*	3.95*
Business Process Reengineering	50%*	3.85
Core Competencies	48%*	3.82
Mergers and Acquisitions	46%*	3.83
Strategic Alliances	44%*	3.82
Supply Chain Management	43%*	3.81
Scenario and Contingency Planning	42%*	3.83
Knowledge Management	41%*	3.66**
Shared Service Centers	41%*	3.68**
Growth Strategy Tools	38%**	3.87
Total Quality Management	34%**	3.80
Downsizing	34%**	3.59**
Lean Six Sigma	31%**	3.87
Voice of the Customer Innovation	27%**	3.88
Online Communities	26%**	3.69**
Collaborative Innovation	24%**	3.71**
Price Optimization Models	24%**	3.75
Loyalty Management Tools	17%**	3.79
Decision Rights Tools	10%**	3.68

*Significantly above the overall mean **Significantly below the overall mean (usage = 42%, satisfaction = 3.82) ¹⁵

Top 10 most used tools

	Global	North America	Europe	Asia	Latin America
Benchmarking	1	1	1	2	1
Strategic Planning	2	2	5(t)	5	2
Mission and Vision Statements	3	3	3	4	3(t)
Customer Relationship Management	4(t)	4	2	1	6(t)
Outsourcing	4(t)	5	5(t)	3	3(t)
Balanced Scorecard	6(t)	10(t)	7	7	5
Customer Segmentation	6(t)	10(t)	4	8	6(t)
Business Process Reengineering	8	7	9	10	9(t)
Core Competencies	9	6	11(t)	6	15
Mergers and Acquisitions	10	10(t)	8	11(t)	13(t)
Downsizing	17(t)	8(t)	-	-	-
Strategic Alliances	11	8(t)	-	-	-
Supply Chain Management	12	-	10	-	-
Knowledge Management	14(t)	-	-	9	-
Scenario and Contingency Planning	13	-	-	-	8
Growth Strategy Tools	16	-	-	-	9(t)

Note: (t) = tied

16

Balanced Scorecard

"Balanced Scorecard: Translates Mission and Vision Statements into quantifiable measures and gauges whether management is achieving desired results. Related Topics: Management by Objectives (MBO), Pay-for-Performance, Strategic Balance Sheet."

	Usage	Satisfaction		2008 Usage	2008 Satisfaction	2009 Expected
2008:	53% (6th)	3.83 (8th)	Global:	53%	3.83	69%
2006:	66% (12th)	3.60 (21st)	N. America:	49%	3.82	63%
2004:	57% (13th)	3.86 (18th)	Europe:	54%	3.74	68%
2002:	62% (16th)	3.88 (8th)	Asia-Pacific:	52%	3.74	69%
2000:	36% (14th)	3.94 (5th)	Latin America:	56%	3.93	72%
1999:	40% (14th)	3.84 (13th)	Large companies (\$2B+):	61%	3.83	75%
1998:	38% (19th)	3.89 (13th)	Medium companies (\$600M-2B):	54%	3.80	66%
1997:	46% (14th)	3.94 (5th)	Small companies (<\$600M):	41%	3.84	63%
1996:	39% (15th)	3.81 (7th)				
1995:	-	-				
1994:	-	-				
1993:	-	-				

- Industries with highest percentage of usage: Chemicals & Metals; Food & Beverage; CPG; Manufacturing
- Industries with highest satisfaction: Healthcare; Services; Pharma & Biotech

☐ Significantly higher rate than other regions/company size ○ Significantly lower rate

37

Benchmarking

"Benchmarking: Compares processes and performance with internal and external benchmarks. Companies incorporate identified best practices to meet improvement targets. Related topics: Best Demonstrated Practices, Competitor Profiles."

	Usage	Satisfaction		2008 Usage	2008 Satisfaction	2009 Expected
2008:	76% (1st)	3.82 (12 th)	Global:	76%	3.82	87%
2006:	81% (4th)	3.80 (6 th)	N. America:	75%	3.78	86%
2004:	73% (3rd)	3.98 (3rd)	Europe:	79%	3.85	86%
2002:	84% (2nd)	3.96 (6th)	Asia-Pacific:	67%	3.83	84%
2000:	69% (3rd)	3.89 (11th)	Latin America:	79%	3.83	90%
1999:	77% (3rd)	3.89 (11th)	Large companies (\$2B+):	80%	3.84	90%
1998:	82% (2nd)	3.99 (4th)	Medium companies (\$600M-2B):	77%	3.85	87%
1997:	82% (1st)	3.88 (11th)	Small companies (<\$600M):	67%	3.80	81%
1996:	79% (3rd)	3.93 (2nd)				
1995:	76% (3 rd)	3.80 (2 nd)				
1994:	77% (3 rd)	3.76 (6 th)				
1993:	70% (6 th)	3.70 (13 th)				

- Industries with highest percentage of usage: Chemicals & Metals; CPG; Construction & Real Estate
- Industries with highest satisfaction: Transport & Tourism; CPG; Pharma & Biotech

☐ Significantly higher rate than other regions/company size ○ Significantly lower rate

38

Tomado de Bain & Company: Management Tools (En línea).

http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2009_Global_Res ults.pdf. Consultado el 5de mayo de 2009

ANEXO N° 16. Clasificación de las empresas bajo el CIU 1810. Revisión 3

Código	Descripción
D181000	Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel.
D181001	Fabricación de ropa exterior, para hombre y niño
D181002	Fabricación de ropa exterior para mujer y niña
D181003	Fabricación de ropa interior para hombre y niño excepto tejido de punto
D181004	Fabricación de ropa interior para mujer y niña excepto tejido de punto
D181005	Fabricación de corsetería
D181006	Fabricación de artículos de camisería
D181007	Fabricación de ropa para bebe
D181008	Fabricación de ropa de trabajo
D181009	Fabricación de ropa para deporte
D181010	Fabricación de vestidos de baño
D181011	Fabricación de sombreros y partes para sombreros de fieltro, lana o fibras vegetales
D181012	Fabricación de cinturones y tirantes de cuero
D181013	Fabricación de cinturones y tirantes de plástico obtenidos por costura
D181014	Fabricación de impermeables
D181015	Fabricación de togas académicas
D181016	Fabricación de hábitos religiosos
D181017	Fabricación de disfraces
D181018	Fabricación de trajes para teatro
D181019	Fabricación de guantes de algodón
D181020	Fabricación de guantes de fibras artificiales y sintéticas
D181021	Fabricación de corbatas de fibras naturales
D181022	Fabricación de corbatas de fibras artificiales y sintéticas
D181023	Fabricación de pañuelos
D181024	Fabricación de pañoletas de fibras naturales
D181025	Fabricación de pañoletas de fibras artificiales y sintéticas
D181026	Fabricación de ropa sobre medidas
D181027	Fabricación de prendas de vestir de pieles sintéticas
D181028	Fabricación de prendas de vestir de cuero
D181029	Confección servicios satélites (utilizando materiales suministrados por el contratante)
D181030	Fabricación de pañolones, bufandas, chales y ruanas

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (En línea).⁴⁸

⁴⁸ En Cámara de Comercio de Bogotá. (En línea).

<http://www.crearempresa.com.co/Consultas/Ciu01.aspx>. Consultado el 30 de marzo de 2009.

ANEXO Nº 17. Estados financieros de Leonisa S.A. Análisis vertical y horizontal.

Balance General Leonisa S.A

BALANCE GENERAL	2005	2006	2007	Análisis Horizontal	Análisis Vertical
ACTIVO					
Disponible	1.120.856	875.636	692.724	-20,89%	3,4%
Inversiones	0	0	0		0,0%
Deudores	12.232.475	13.166.453	14.013.050	6,43%	69,4%
Cientes	12.865.345	14.202.652	15.778.438	11,10%	78,1%
Inventarios	3.667.371	4.448.519	3.649.859	-17,95%	18,1%
Otros Activos Corrientes	61.324	62.832	59.476	-5,34%	0,3%
Total Activo Corriente	17.082.026	18.553.440	18.415.109	-0,75%	91,2%
Inversiones permanentes	0	0	0		0,0%
Deudores LP	0	0	0		0,0%
Propiedades, planta y equipo	1.015.963	1.095.232	1.086.846	-0,77%	5,4%
Intangibles	163.266	0	0		0,0%
Diferidos	1.152.613	40.212	187.995	367,51%	0,9%
Otros activos	0	0	0		0,0%
Valorizaciones	349.091	506.583	506.583	0,00%	2,5%
Total Activo No Corriente	2.680.933	1.642.027	1.781.424	8,49%	13,6%
Total Activo	19.762.959	20.195.467	20.196.533	0,01%	100,0%
PASIVO					
Obligaciones financieras	1.198	13.011	22.381	72,02%	0,1%
Proveedores	11.704.880	13.316.599	10.461.305	-21,44%	51,8%
Cuentas y gastos por pagar	2.446.824	3.442.750	5.883.114	70,88%	29,1%
Impuestos, gravámenes y tasas	1.020.186	1.135.833	1.425.732	25,52%	7,1%
Obligaciones laborales	1.288.020	1.388.062	1.562.331	12,55%	7,7%
Pasivos Estimados y Provisiones	0	0	0		0,0%
Diferidos a Corto Plazo	0	0	0		0,0%
Otros pasivos CP	0	0	0		0,0%
Bonos y papeles comerciales	0	0	0		0,0%
Total Pasivo Corriente	16.461.108	19.296.255	19.354.863	0,30%	95,8%
Obligaciones financieras	0	0	0		0,0%
Cuentas por Pagar	1.420.518	0	0		0,0%
Obligaciones laborales	0	0	0		0,0%
Pasivos Estimados y Provisiones	0	0	0		0,0%
Diferidos	0	0	0		0,0%
Otros pasivos	0	0	0		0,0%
Bonos y papeles comerciales	0	0	0		0,0%
Total Pasivo No Corriente	1.420.518	0	0		0,0%
Total Pasivo	17.881.626	19.296.255	19.354.863	0,30%	95,8%
PATRIMONIO					
Capital social	764.000	764.000	764.000	0,00%	3,8%
Superávit de Capital	847.081	847.081	847.081	0,00%	4,2%
Reservas	831.179	833.497	833.498	0,00%	4,1%
Revalorización del patrimonio	313.891	383.306	383.306	0,00%	1,9%
Superávit método de participación	0	0	0		0,0%
Resultados del ejercicio	23.184	-1.209.025	-57.544	-95,24%	-0,3%
Resultados de ejercicios anteriores	-1.247.093	-1.226.230	-2.435.254	98,60%	-12,1%
Superávit por valorizaciones	349.091	506.583	506.583	0,00%	2,5%
Total Patrimonio	1.881.333	899.212	841.670	-6,40%	4,2%
Total Pasivo y Patrimonio	19.762.959	20.195.467	20.196.533	0,01%	100,0%

Fuente: Las autoras con información de Leonisa S.A.

Estado de Resultados Leonisa S.A

RESULTADOS	2005	2006	2007	Análisis Horizontal	Análisis Vertical
Ventas	146.466.653	169.959.674	176.310.448	3,74%	100,0%
Costo de Ventas	103.783.721	117.325.841	120.330.020	2,56%	68,2%
Utilidad Bruta	42.682.932	52.633.833	55.980.428	6,36%	31,8%
Gastos de administracion	6.297.402	7.198.331	5.911.010	-17,88%	3,4%
Gastos de Ventas	40.202.810	46.641.979	48.553.344	4,10%	27,5%
Costos Fijos	46.500.212	53.840.310	54.464.354	1,16%	30,9%
Utilidad Operativa	-3.817.280	-1.206.477	1.516.074	-225,66%	0,9%
Ingresos no operativos	5.535.898	1.906.835	675.251	-64,59%	0,4%
Egresos no operativos	1.872.982	1.996.222	2.055.741	2,98%	1,2%
Utilidad antes de Impuestos	-154.364	-1.295.864	135.584	-110,46%	0,1%
Ajustes por Inflación	288.305	218.839	0	-100,00%	0,0%
Impuesto de Renta	110.757	132.000	193.128	46,31%	0,1%
Utilidad Neta	23.184	-1.209.025	-57.544	-95,24%	0,0%

Fuente: Las autoras con información de Leonisa S.A.

Flujo de caja Leonisa S.A

FLUJO DE CAJA	2005	2006	2007	Part % ING
Utilidad del Periodo	23.184	-1.209.025	-57.544	0,0%
(+) Depreciaciones.	415.265	466.478	417.678	0,2%
(+) Amortizaciones.	911.981	1.662.306	30.825	0,0%
(+) Provisiones.	6.537.149	9.270.202	8.610.303	4,9%
FE-generado en operación	3.340.734	9.779.281	9.231.535	5,2%
FE -Actividades de Operación	-4.845.113	249.292	432.762	0,2%
(-) Compra de propiedad, planta	107.513	500.122	464.302	0,3%
FE -Act de Inversion	3.486.109	-506.326	-625.044	-0,4%
FE -Actividades Financieras	869.360	11.814	9.370	0,0%
TOTAL - A/D E.	-489.644	-245.220	-182.912	-0,1%

Fuente: Las autoras con información de Leonisa S.A.

ANEXO N° 18. Indicadores Financieros de Leonisa S.A

INDICADORES	2005	2006	2007
LIQUIDEZ			
Razón Corriente	1,0	1,0	1,0
Prueba Ácida	0,8	0,7	0,8
Capital de trabajo \$ 000 MM	620.918	-742.815	-939.754
ENDEUDAMIENTO			
Nivel de endeudamiento	90,5%	95,5%	95,8%
Razón de patrimonio de activo total	9,5%	4,5%	4,2%
ACTIVIDAD			
Plazo En Días De Cartera Clientes	31,6	30,1	32,2
Plazo En Días De Proveedores	28,8	28,2	21,4
Días De Existencia De Inventarios	12,9	9,4	7,5
Ciclo De Efectivo (Días)	11,9	11,3	18,3
RENTABILIDAD			
Oblig financieras/ Ing OP	0,0008%	0,0077%	0,0127%
Margen Operacional	-2,61%	-0,71%	0,86%
Margen Neto	0,02%	-0,71%	-0,03%
Rentabilidad Del Activo (R.O.I)	0,12%	-5,99%	-0,28%
Rentabilidad Sobre Patrimonio	1,23%	-134,45%	-6,84%
Gastos admon/ Ing Op	4,30%	4,24%	3,35%
Gastos Vtas/ Ing Op	27,45%	27,44%	27,54%
Ing no oper / Ing Op	3,78%	1,12%	0,38%
Egre no oper / Ing Op	1,28%	1,17%	1,17%
Variación En Ventas	ND	16,0%	3,7%
Crecimiento en gadm+gv tas	ND	15,8%	1,2%

Fuente: Las autoras con información de Leonisa S.A.

ANEXO N° 19. Ejemplificación del balance general diseñado para que el empresario PYME diligencie

Balance general
Empresa XXXXX

BALANCE GENERAL	2005	2006	2007	Análisis Horizontal	Análisis Vertical
ACTIVO					
Disponible					0,0%
Inversiones					0,0%
Deudores					0,0%
Cientes					0,0%
Inventarios					0,0%
Otros Activos Corrientes					0,0%
Total Activo Corriente	0	0	0		0,0%
Inversiones permanentes					0,0%
Deudores LP					0,0%
Propiedades, planta y equipo					0,0%
Intangibles					0,0%
Diferidos					0,0%
Otros activos					0,0%
Valorizaciones					0,0%
Total Activo No Corriente	0	0	0		13,6%
Total Activo	0	0	0		100,0%
PASIVO					
Obligaciones financieras					0,0%
Proveedores					0,0%
Cuentas y gastos por pagar					0,0%
Impuestos, gravámenes y tasas					0,0%
Obligaciones laborales					0,0%
Pasivos Estimados y Provisiones					0,0%
Diferidos a Corto Plazo					0,0%
Otros pasivos CP					0,0%
Bonos y papeles comerciales					0,0%
Total Pasivo Corriente	0	0	0		0,0%
Obligaciones financieras					0,0%
Cuentas por Pagar					0,0%
Obligaciones laborales					0,0%
Pasivos Estimados y Provisiones					0,0%
Diferidos					0,0%
Otros pasivos					0,0%
Bonos y papeles comerciales					0,0%
Total Pasivo No Corriente	0	0	0		0,0%
Total Pasivo	0	0	0		0,0%
PATRIMONIO					0,0%
Capital social					0,0%
Superávit de Capital					0,0%
Reservas					0,0%
Revalorización del patrimonio					0,0%
Superávit método de participación					0,0%
Resultados del ejercicio					0,0%
Resultados de ejercicios anteriores					0,0%
Superávit por valorizaciones					0,0%
Total Patrimonio	0	0	0		0,0%
Total Pasivo y Patrimonio	0	0	0		0,0%

Fuente: Las autoras