

**TALLER DE GRADO II
MODELO DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL
DE PIELES WET BLUE CURTIDAS AL CROMO DE ORIGEN BOVINO EN UN
MERCADO INDUSTRIAL SELECCIONADO DE ESTADOS UNIDOS DE
AMÉRICA**



**REALIZADA POR
JORGE EDUARDO CAVIEDES OROZCO
HAWNY SAMIR ABDEL GUALTEROS.**

**DIRECTOR
PROFESOR: ALBERTO VILLATE**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS DIURNA
BOGOTA D.C.
2009**

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. OBJETIVOS Y JUSTIFICACION | |
| 1.1 Objetivo General..... | 4 |
| 1.2 Objetivos Específicos..... | 4 |
| 1.3Justificación..... | 4 |
| 1.4Metodología..... | 5 |
| 2. ANÁLISIS DE ENTORNOS | |
| 2.1 Diamante competitivo para Colombia | 8 |
| 2.2 Aplicación para Colombia..... | 10 |
| 2.3 Aplicación para Estados Unidos..... | 11 |
| 2.4 Aplicación de la herramienta Pest para Colombia Y Estados Unidos..... | 12 |
| 2.4.1 Políticas-Legales..... | 12 |
| 2.4.2 Tecnología..... | 15 |
| 2.4.3 Económico..... | 15 |
| 2.4.4 Socioeconómico..... | 17 |
| 2.5 Análisis del sector..... | 18 |
| 3. MERCADO INTERNACIONAL | |
| 3.1 Tendencias de precio en el mercado internacional..... | 22 |
| 3.2 Elaboración de un método para resolver el problema..... | 23 |
| 3.3 Investigaciones Anteriores..... | 25 |
| 3.4 Exportaciones Colombianas no tradicionales..... | 28 |
| 3.5 Información de producto..... | 31 |
| 3.6 Estrategias de precio..... | 33 |
| 3.7 Tamaño del mercado objetivo..... | 33 |
| 3.8 Apropiación del mercado..... | 35 |
| 4. PASOS PARA LA EXPORTACION | |
| 4.1. Como se forma el precio ofrecido..... | 35 |
| 4.2 Costos fijos y personal..... | 37 |
| 5. EVALUACIÓN FINANCIERA | |
| 5.1 Análisis Financiero..... | 38 |
| 5.2 Formas de pago seleccionada..... | 39 |
| 5.3 La Carta De Crédito Como Alternativa..... | 42 |
| 5.4 Proceso cambiario de los pagos recibidos de USA..... | 42 |

6. CONCLUSIONES..... 44

7. BIBLIOGRAFÍA..... 46

9. INFOGRAFIA..... 47

1. OBJETIVOS Y JUSTIFICACION

1.1 OBJETIVOS GENERALES

Desarrollar un modelo de negocios para comercialización internacional de pieles curtidas de origen bovino, y orientadas a consumidores industriales en el mercado seleccionado de los Estados Unidos.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Determinar la zona geográfica o la región de Estados Unidos en el cual los productos tendrán más acogida.
2. Determinar la clase de Empresas interesada en pieles curtidas en el mercado de los Estados Unidos.
3. Identificar las preferencias técnicas de los compradores a la hora de emplear o trabajar pieles bovinas curtidas al Cromo.
4. Identificar los colores y texturas de mayor acogida dentro del mercado de los Estado Unidos.
5. Identificar el volumen exportable, los costos de la operación de Exportación, en aduanas, transporte, aranceles y otros costos logísticos y la cotización.
6. Diseñar el modelo de negocios, incluyendo el análisis de rentabilidad.

1.3 JUSTIFICACION

El presente trabajo se origina debido a la necesidad que tiene el sector curtidor en Colombia, por incursionar en mercados extranjeros.

En este caso se escogió Estados Unidos de América, debido a que la empresa que nos proporciono información y bajo la cual se realizo la investigación exporta a muchos destinos a excepción de este; y en la investigación se observo que muy pocas empresas que venden el producto (cuero wet blue integral curtido al cromo) han alguna vez exportado a Estados Unidos, aunque si hay una exportación significa en productos terminados de marroquinería.

El producto que compete en el presente trabajo se cataloga como Intermedio, es decir que el cliente es de tipo industrial, que compra grandes lotes, a tal punto que uno solo de estos podría absorber toda la producción.

El mercado es muy diferente pues se trata de suplir necesidades muy puntuales de este cliente meta, así como las condiciones de pago, y el tipo de relación comercial en comparación con un bien o producto final, como se relaciona continuación.

1.4 METODOLOGÍA

En la elaboración del trabajo de grado “Modelo de negocios internacional para la comercialización de pieles Bovinas curtidas en una área seleccionada de Estados Unidos de América” se empieza por hacer una investigación de tipo descriptiva cuyo objetivo consiste en identificar problemas de marketing y de mercados.

Esto ayudara a precisar la segmentación y poder dirigir así mismo el producto a un consumidor específico, a tener en cuenta las barreras de tipo político, judicial y de control existentes al interior de los Estados Unidos, para realizar exitosamente el proceso de exportación.

Además se tendrá el diseño apropiado del plan de negocios que maximice la penetración en el mercado, la obtención de beneficios, y cumpla con la condición de minimización de costos para cumplir dichos objetivos. Este modelo de negocios se hará para presentarlo al empresario exportador que apoya este proyecto, para su toma de decisiones sobre este mercado

La investigación puede ser de dos formas, cualitativa y cuantitativa, y se explican así:

| | CUANTITATIVA | CUALITATIVA |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Rol de la Investigación | Preparatoria | Medio para la exploración de la interpretación de los actores |
| Relación entre investigador y sujeto | Distante | Cercana |
| Posición del investigador en relación con el sujeto | Extraño | Compañero |
| Relación entre teoría/conceptos y la investigación | Confirmación | Emergente |
| Estrategia de investigación | Estructurada | Desestructurada |
| Alcance de los resultados | Generalizado | Profundizado |
| Imagen de la realidad social | Estática y externa al actor | Procesal y socialmente construida por el actor |
| Naturaleza de los datos | Fuerte y confiable | Ricos y Profundos |

Fuente: (Bryman & Burgess, Qualitative Research ,1999)

Investigación Cuantitativa: Este tipo de investigación desarrolla y aplica modelos matemáticos, fundamentados en esquemas abstractos de la realidad y que trata de relacionar los distintos factores pertenecientes a un mismo problema.

Investigación Cualitativa: La investigación Cualitativa es aquella que relaciona comportamientos de tipo social, en donde es muy difícil cuantificar de forma acertada las reacciones y comportamientos, además que obedecen a cualidades y comportamientos cambiantes, subjetivos y muchas veces irrepitibles.

De acuerdo a estas diferencias anteriormente enunciadas llegamos a la conclusión de que el proyecto de grado "MODELO DE NEGOCIOS INTERNACIONAL PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PIELES BOVINAS CURTIDAS EN UNA ÁREA SELECCIONADA DE ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA" debe realizarse con un modelo de investigación mixto, es decir una mezcla entre cuantitativa y cualitativa, pues por la naturaleza misma del negocio sabemos que:

- ✓ El rol de la investigación es preparación para el emprendimiento de un negocio nuevo.
- ✓ La relación entre el sujeto y el investigador es distante debido a que el mercado está en otro país, y nos basaremos en cifras para determinar su comportamiento. Pero también es cercana con el empresario exportador por cumplir con sus expectativas.
- ✓ La posición del investigador frente al sujeto es de extraño pues no existe contacto directo, y todo el proceso se realiza mediante normativas y precios fijados internacionalmente comunes para todos los usuarios.
- ✓ La posición del investigador frente al empresario exportador es de compañero pues existe contacto directo, y hay que estar retroalimentándolo en el proceso.
- ✓ Nuestra investigación se apoyara en la teoría y ratificara lo concerniente al plan de negocios para negociaciones internacionales.
- ✓ El modelo de investigación está claramente estructurado debido a que obedece a un método para diseñar el plan de negocios, de forma tal que sus resultados sean claros y concretos.
- ✓ El alcance de la investigación es generalizado pues estos pueden ser utilizados por cualquier empresa del mismo gremio.

De la misma forma la presentación de los resultados concluirá la viabilidad del negocio, y esto se hará en cifras y datos financieros, por lo cual es claro que la investigación cualitativa es el único medio coherente de realizar dicha investigación.

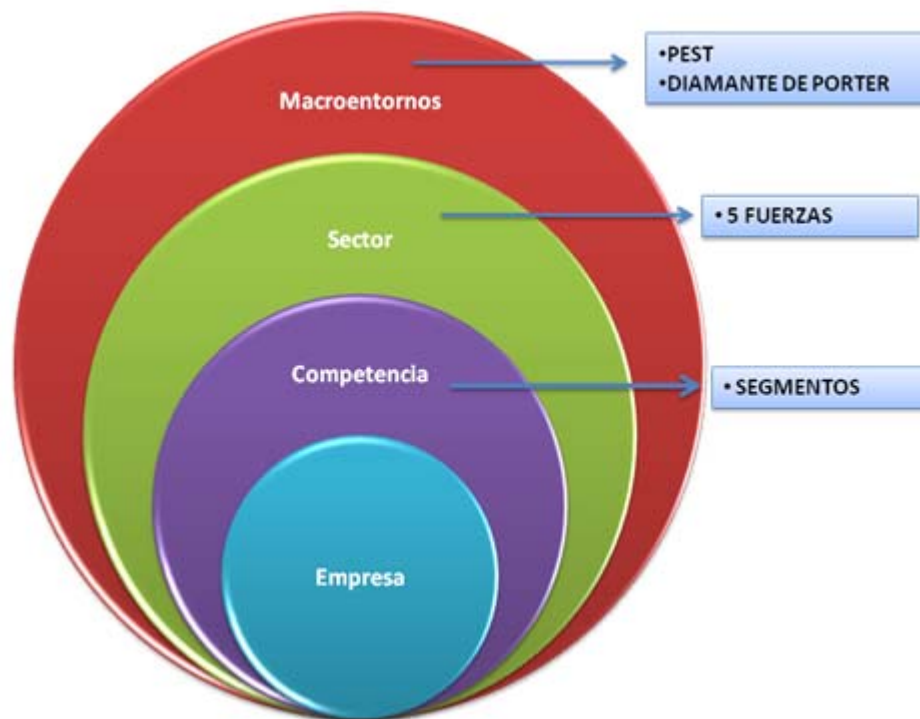
2. ANALISIS DE ENTORNOS

En una exportación es necesario analizar tanto el entorno del país sede de la operación, como el país de destino de la misma, para delimitar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta el sector de cueros que nos permitan diagnosticar y evaluar, en parte, el posicionamiento competitivo del mismo a partir de los retos, con el fin de concretar el problema estratégico de las mismas.

Para ello utilizaremos el análisis PEST planteado por Johnson y Scholes, así como el enfoque de Porter.

A partir de este contexto, detallamos una relación de oportunidades y amenazas que contribuirán a determinar en parte el problema estratégico del sector.

Gráfico 1. Diferencia de entornos



Fuente: Dirección Estratégica. Análisis de la Estrategia de las Organizaciones. Johnson, Gerry y Scholes, Kevan

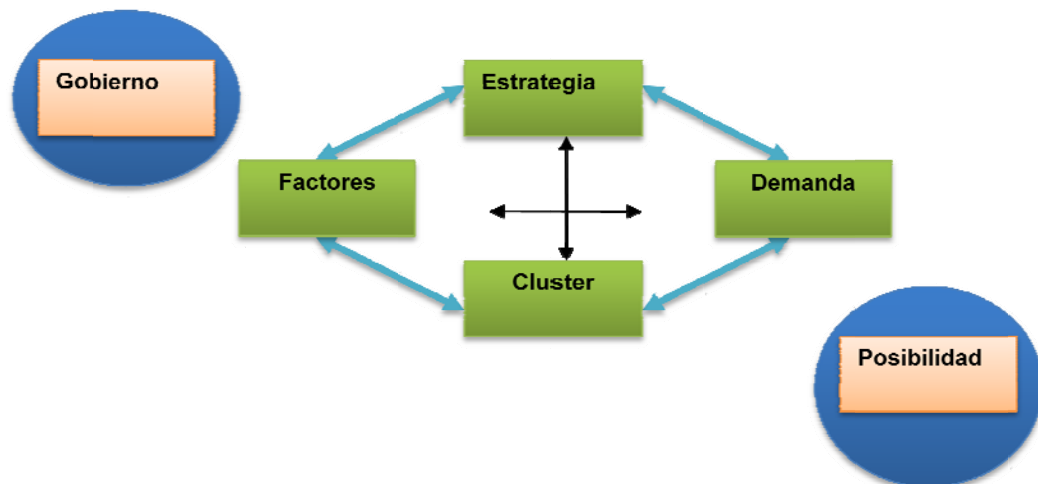
Para el análisis del entorno general, definido como el conjunto de elementos externos que están en constante interacción con las empresas e influyen en el devenir de las mismas, utilizaremos la metodología PEST planteada por Johnson y

directamente influidas por las actuaciones de las empresas del sector, aunque aquéllas sí influyen en ésta.

Para el análisis del entorno específico, donde se encuentran aquellos componentes que tienen consecuencias más concretas e inmediatas para la dirección de la empresa, se pueden seguir diferentes propuestas. Nosotros hemos optado por el enfoque de Porter para la delimitación de la estructura básica del sector del cuero, la cual va a venir delimitada por las fuerzas competitivas y la concentración del mismo.

2.1 Diamante competitivo para Colombia

Gráfico 2. Diamante competitivo



Fuente: Caso monitor de PORTER

Entre 1992 y 1993, el Gobierno y el sector Privado colombianos contrataron la firma Monitor uno de cuyos accionistas es Michael Porter ,para realizar los estudios sobre la competitividad de siete sectores de la industria colombiana: flores, **cueros**, textiles, jugos de frutas, artes gráficas y metalmecánica. Adicionalmente, se adelantó un diagnóstico preliminar de la situación competitiva del sector turístico.

Los resultados de estos estudios ofrecieron recomendaciones para crear la ventaja competitiva de Colombia, a nivel general, horizontal y sectorial.

El objetivo principal del estudio Monitor fue identificar como Colombia, a largo plazo, puede ampliar y mejorar la competitividad en una extensa gama de industrias, las cuales a su vez, llevarán a un aumento del PIB, per cápita. Al aceptar el desafío de ayudar a Colombia a crear un ambiente más competitivo para la década de los noventa y más allá, Monitor Company, propuso estructurar una estrategia excepcional y diferenciadora con la participación de los sectores público y privado.

El análisis de Monitor se basa en cuatro elementos que conforman lo que Michael Porter ha llamado el **DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD**. Estos cuatro elementos sintetizan las fortalezas comunes a todas las naciones triunfadoras, que Porter ha identificado en sus extensos trabajos empíricos a nivel mundial.

- **Factores:** Abarca la existencia de recursos humanos avanzados y especializados, infraestructura técnica y otros factores de producción requeridos en la industria, así como la capacidad de mejorarlos continuamente.
- **Industrias relacionadas y de apoyo:** Incluye la existencia de proveedores de insumos y servicios, así como distribuidores, para las empresas del sector en cuestión.
- **Demandas:** hace referencia a la demanda nacional por los bienes y servicios producidos por las empresas del sector en cuestión, la cual debe ser exigente y sofisticada para estimular la innovación.
- **Estrategia, estructura y competencia:** Se refiere a la organización y administración de las empresas del sector en cuestión, así como a las condiciones de competencia en el mercado doméstico, las cuales deben ser exigentes para estimular la permanente innovación empresarial y productiva.

Los cuatro vértices del Diamante son tan importantes como el sistema que ellos conforman. La debilidad de cualquiera de ellos limita seriamente las posibilidades de una industria o sector para aumentar su competitividad.

2.2 Aplicación para Colombia

Dejen de “culpar a la vaca” por la incapacidad del sector para producir un producto de alta calidad, señala monitor.

Hace pocos años Colombia competía en los mercados de bajos costos, donde el servicio, el diseño y la calidad no eran muy valorados. En la actualidad, dos nuevas circunstancias están afectando su posibilidad de competir en otros mercados. La revaluación del peso ha hecho que los productos sean menos atractivos en los mercados internacionales.

Además, China ha entrado en los mercados de cuero en forma muy agresiva con fuerza de trabajo de bajo costo.

Estos dos factores han sacado a Colombia de los mercados de bajo costo y la han situado en un mercado diferenciado, con el cual no está familiarizada la industria.

Estos mercados le han dado alta valoración a los criterios de calidad, diseños sofisticados y características del servicio, hacia los cuales el sector deberá orientar su labor.

El riesgo que enfrentan las empresas colombianas en la industria del cuero es el de quedarse estratégicamente “situadas en el medio”. En otras palabras las empresas están en peligro de fracasar, bien en el establecimiento de una posición de bajo costo – debido a la presencia de competidores como la de China- o bien en el establecimiento de una posición diferenciada, debido al bajo perfil que presenta en materia de calidad, diseño, entrega y otros criterios que son claves en la compra. Quedarse en el medio relegará las empresas colombianas a estar por debajo de la ganancia promedio y reducirá sus perspectivas de crecimiento. Esta es una situación que la industria colombiana deberá evitar, haciendo explícita la elección de estrategias dirigidas al consumidor.

Mientras China continúe pagando bajos salarios, que no es una opción para Colombia en esta industria que es intensiva en trabajo, es urgente el desarrollo de ventajas que sean más sustentables, las cuales se deberán basar en mejorar las habilidades en el diseño y en el conocimiento del mercado.

En general, todo el sector del cuero debe empezar a trabajar más unido con el propósito de lograr un mayor posicionamiento en mercados más sofisticados.

Hoy en día el estudio monitor en la industria del cuero ha enriquecido la curva de aprendizaje, la ha fortalecido, ahora las empresas tratan de buscar alianzas estratégicas y nuevas formas de entrar a nuevos mercados que son recomendaciones de Porter. El estudio no cayó en el vacío, sino que se ha aplicado.

2.3 Aplicación para Estados Unidos

En el caso de los Estados Unidos los problemas son otros, pues como fabricantes de productos con terminación de cuero, y bienes finales en esta línea tiene tres preocupaciones fundamentales:

La primera en cuanto al acopio de materias primas en este caso el cuero de origen de distintos países para suplir su cuota de producción; esto se debe a los altos volúmenes de producción de bienes terminados fabricados a partir de cuero. Estos están destinados a diferentes fines como Tapicería automotriz, confecciones, artículos de talabartería juguetes para animales domesticos, y el sector de las grasas y lubricantes entre otros.

La segunda preocupación tiene que ver con el medio ambiente pues es claro que la fabricación de Cuero implica un proceso que contamina sustancialmente los lagos y ríos al utilizar productos como sulfuro, ácidos y cromo entre otros. Por ello es obligación de las empresas americanas exigir normas de producción “verdes” en las materias primas que utiliza.

La tercera es más una situación cíclica de la economía americana por la cual cursa actualmente y no es otra que la recesión que ha propiciado baja en el consumo, por ende los americanos tienen que asegurarse de ser más productivos y reducir sus costos mediante a asociación con proveedores para este caso específico, o incluso con nuevas modas y tendencias que impulsen el consumo.

2.4 Aplicación de la herramienta Pest para Colombia y Estados Unidos

Aplicando la metodología PEST, se encontró una serie de aspectos o elementos del entorno que en E.E.U.U pueden afectar (fomentando o entorpeciendo) el desarrollo del mismo, entre las que destacaremos los indicadores que se presentan en el siguiente cuadro:

Gráfico 3. ANALISIS PEST: INDICADORES DEL ENTORNO GENERAL QUE CONDICIONAN A LA

INDUSTRIA DEL CUERO



Fuente: CASO Monitor Company Colombia

2.4.1 Político-legales Negociaciones con EE UU

Hay que tener en cuenta lo que está pasando por el mundo y sus acuerdos bilaterales o multilaterales pues estos favorecen al exportar productos, se han encontrado favorables los siguientes:

Ley de Preferencias Comerciales Andinas – ATPA y de Erradicación de Drogas – ATPDEA.

La Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas (ATPDEA), renueva y amplía los beneficios unilateralmente otorgados por el gobierno de Estados Unidos a Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú mediante la Ley de Preferencias Comerciales Andinas (ATPA), que venció en diciembre 4 de 2001¹. Esta nueva ley tiene vigencia hasta finales del 2009, pero será esperar si es prorrogada de nuevo, es un acuerdo importante donde se busca aumentar flujos comerciales entre los países beneficiarios y los Estados Unidos y generar empleo e inversión, y así también fortalecer las economías de los países beneficiarios de igual manera contribuir a consolidar la lucha concertada contra el narcotráfico y el terrorismo.

Productos Elegibles

El ejecutivo norteamericano tiene la facultad de otorgar libre tarifas arancelarias, a los productos o manufacturas procedentes de los países beneficiarios, siempre que no sean bienes sensibles dentro del contexto de las importaciones, así la cobertura se amplía entrando manufacturas de cuero.

Países Beneficiarios

Los siguientes países han sido designados como beneficiarios para los propósitos del ATPDEA, son: Bolivia , Ecuador, Colombia , Perú.

Las normas de origen para que estos países puedan beneficiarse de las tarifas preferenciales establecidas por el ATPA, los productos deberán cumplir los siguientes requisitos:

Haber sido producido en un país beneficiario. Este requisito se cumple cuando:

1. Las mercancías son en su totalidad, cultivadas, producidas o elaboradas en un país beneficiario; En este caso, este requisito se cumple.
2. Las mercancías han sufrido una transformación significativa y se han convertido en un nuevo producto en el país beneficiario. También se cumple este requisito para este proyecto.

¹ JAIN, Subhash C., "Marketing Internacional". Sexta Edición, Thomson Learning, 2001, p. 49.

La mercancía debe ser importada directamente de cualquiera de los países beneficiarios al territorio aduanero de los Estados Unidos. Como se propone en este caso.

Sistema Generalizado de Preferencias (SGP).

El Sistema General de Preferencias - SGP, dispone que determinadas mercancías de países y territorios en vías de desarrollo, independientes o no, ingresen sin pago de derechos de aduana, a fin de fomentar su crecimiento económico. Es un programa que estableció Estados Unidos en virtud de la ley de Comercio Internacional de 1974. La gran variedad de productos que se beneficien del SGP están clasificados en alrededor de 4.000 subpartidas del arancel armonizado de los Estados Unidos, e incluyen un 97% (incluyendo al cuero) de las exportaciones colombianas cobijadas por el ATPDEA.

Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Colombia.

Teniendo en cuenta que las preferencias unilaterales concedidas por Estados Unidos mediante la Ley de Promoción Comercial Andina y de Erradicación de Drogas – ATPDEA, están por un tiempo definido, se determinó por parte del gobierno adelantar las negociaciones tendientes a suscribir un Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos con el propósito de obtener preferencias de carácter permanente que permitan a los empresario colombianos competir en condiciones iguales o mejores a las de sus competidores en el mercado más grande del mundo, generando empleo e importantísimos ingresos para el país. Por el lado de Colombia concluyó las negociaciones y fue aprobado el protocolo modificadorio al Tratado de Libre Comercio- TLC- con Estados Unidos.

Además de las preferencias arancelarias, el TLC comprende clausulas sobre propiedad intelectual, procesos efectivos para la estimulación de la producción nacional, Incrementar las oportunidades de inversión, Establece procesos efectivos para la estimulación de la producción nacional, Elimina barreras que afecten o mermen el comercio, Promueve las condiciones para una competencia justa.

Se trata de la Ley número 1143 del 4 de julio del 2007, por medio de la cual se aprueba el "Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y los Estados Unidos de América", así como sus cartas adjuntas y sus entendimientos, suscritos en Washington el 22 de noviembre del 2006.

En cuanto a Estados Unidos, al Tratado le falta la aprobación en el Congreso y el intercambio de notas con el gobierno colombiano, para que entre en vigencia. A noviembre de 2008, Colombia podrá seguir contando por un tiempo limitado (10

meses más) con las preferencias andinas ATPDEA, mientras se espera que en 2009 sea aprobado el TLC por parte del Congreso de los Estados Unidos.

El TLC establece frente a esta actividad que la mercancía cuente con una exigencia para que sea considerada originaria.

2.4.2 Tecnológica

Regulaciones y normas ambientales

Es importante saber las regulaciones, normas ambientales y requerimientos especiales para la importación de productos al mercado de Estados Unidos, así se evitan problemas o malentendidos y son de importancia aplicarlos para la protección de la seguridad nacional y su economía, la conservación de la fauna y flora; así como para salvaguardar la salud de sus consumidores. Las entidades reguladoras en cuanto a medio ambiente son la Administración para la Protección Ambiental (EPA) y la Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA).

Cada gobierno está en su derecho de poner a disposición reglamentos de importación más estrictos. Las normas de medición EPA son de reconocimiento internacional. Algunas de la regulación establecidas por la aduana de los Estados Unidos, consisten por ejemplo en prohibir y/o limitar la entrada de productos, establecer puertos específicos para el ingreso de mercancías y aplicar normas sobre marcado y etiquetado.

Se maneja una lista de las normas reguladoras y/o entidades del gobierno de Estados Unidos que las establecen de acuerdo a cada producto, en nuestro caso tenemos que:

La exportaciones de cueros, pieles están sujetas a control por parte del U.S. Department of Agriculture quién regula e inspecciona la importación de productos derivados de animales y ejerce especial control sobre aquellos considerados animales exóticos o especies en vías de extinción (CITES).

2.4.3 Económico

Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas.

En el ámbito sectorial, Acicam considera que las negociaciones de un acuerdo bilateral con Estados Unidos traerán beneficios para las empresas de la cadena del cuero, manufacturas de cuero y calzado.

Si bien la renovación del Atpdea para las manufacturas de cuero y la ampliación para incluir el calzado, le dio una señal positiva al sector, la negociación y posterior firma del TLC contribuirá a dar la continuidad y estabilidad necesarias para proyectar con mayor certidumbre la actividad exportadora.

La Posición de Acicam frente al TLC con EE.UU plantea:

- ✓ Lograr el acceso preferencial al mercado norteamericano en el menor tiempo posible, para la totalidad de los productos de los capítulos 41, 42 y 64.
- ✓ Lograr un Programa de Liberación del comercio que sea simétrico entre los materiales e insumos de la cadena y los productos finales. Los artículos de marroquinería y calzado, usan materiales de los sectores químico, petroquímico, plástico, textil y metalmecánico. Para Acicam, un programa de liberación rápido en productos finales y lentos en materiales e insumos constituye una pérdida de competitividad de la producción.
- ✓ Ampliar el comercio entre los dos países, por cuanto una gran proporción de los materiales e insumos utilizados por la industria del calzado y la marroquinería, se importan o se pueden importar de los Estados Unidos. Del análisis del comercio bilateral se desprende que existe una alta demanda de materiales como colorantes, cintas, adhesivos, resinas, textiles, accesorios, repuestos y algunos tipos de cuero, entre otros, además del comercio que se observa de productos terminados.
- ✓ Lograr una participación real y creciente en el mercado de los Estados Unidos, demanda un esfuerzo muy significativo y necesario para elevar la competitividad de la cadena productiva y lograr mayores economías de escala y de asociación.
- ✓ Mejorar y profundizar la transferencia de tecnología y conocimientos desde Estados Unidos, así como los flujos de inversión de capital de largo plazo hacia el sector real.

Consideraciones básicas. En primer lugar Acicam señala² que los factores que justificaron Atpdea, no han desaparecido. En efecto, el flagelo del narcotráfico que azota a nuestro país se mantiene activo y presente, inducido en mayor medida por las intensas corrientes de demanda del mercado norteamericano. Este factor básico de co-responsabilidad de nuestro futuro socio comercial debe trasladarse al nuevo ámbito de negociación del TLC, para que tenga una respuesta efectiva y se traduzca en compensaciones tangibles en el campo de los beneficios comerciales para las exportaciones colombianas a Estados Unidos.

² <http://www.acicam.org/> . Consultado octubre de 2008.

El TLC, considera el gremio de negociarse adecuadamente tras el reconocimiento real de las asimetrías de Colombia-Estados Unidos, es una de las herramientas efectivas para enfrentar la lucha contra las drogas ilícitas y el terrorismo, por cuanto permitirá la generación de empleo productivo y honesto en Colombia sin afectar puestos de trabajo en Estados Unidos y promoverá la inversión en el país.

Consideraciones sobre medidas no arancelarias. Debido a que en Colombia se aplican precios estimados para las importaciones de calzado, ACICAM considera que debe insistirse en su vigencia, particularmente para el caso de neutralizar el impacto negativo en el mercado local de los saldos de colección. Sobre el etiquetado de calzado debe señalarse que ésta es una medida que aplican muchos países de América incluido Estados Unidos, Europa y Asia para protección del consumidor.

2.4.4 Socioeconómico

La sociedad contemporánea tiene en su cultura el uso de cuero como símbolo de éxito, de hecho siempre se clasifica los productos fabricados con cuero como suntuarios. Un ejemplo es la silletería automotriz en donde solo en las versiones más costosas de vehículos se incluyen sillas de cuero.

Tantos otros productos que existen y se derivan del cuero como billeteras, bolsos, ropa entre otros tantos. Adicionalmente los subproductos explotados son base para muchas industrias, como la farmacéutica en donde se fabrican capsulas a partir de las grasas de las pieles, la glucosa animal para gelatinas, fertilizantes y muchos otros más.

Si bien es cierta la sociedad ha tratado de remplazar las pieles en muchas industrias es imposible. Esta visión ecológica no ha reducido el consumo en volumen, todo lo contrario como las cifras presentadas en este trabajo lo muestra el consumo de pieles siempre ha crecido.

2.5 Análisis del sector

Para determinar el conjunto de factores claves del entorno específico, aplicamos el enfoque de Porter para el análisis de la estructura básica del sector del cuero, que va a venir delimitada por las dimensiones o fuerzas competitivas y por la concentración empresarial del mismo.

Gráfico 4. EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Desde el punto de vista de las industrias del cuero, el núcleo de su entorno es su red de relaciones comerciales, antes y después de tener el producto en su faceta final.

El crecimiento del sector es cada vez más demandado y con más recursos ya que cada vez hay tecnología e innovaciones en el cuero.

En cuanto a los nuevos competidores en este sector, no hay muchos competidores ya que hay una entrada de barrera muy fuerte debido a los recursos ya que no se manejan las suficientes tierras, el suficiente capital o, la demanda es muy grande.

El surgimiento de productos sustitutos es una amenaza que siempre ha estado, hay que saber manejarla siendo un producto fino y puro de exportación.

El sistema de venta directa es otro sustituto de este tipo de producto. Algunos otros son la venta por Internet y catalogo. Además a mediano plazo de vislumbra la entrada de productos asiáticos a menores precios.

Los clientes tienen un poder de negociación duro ya que pueden elegir entre variedad de proveedores de otros países y con productos competitivos de buena calidad; es la importancia de generar ventaja competitiva y disminuir costos de producción, para poder brindar un producto bueno y no tan costoso.

En cuanto a nuestros proveedores, manejaremos pocos ya que todo lo necesario y básico esta en nuestra empresa, se manejan proveedores para un químicos de tratamientos de cueros, y tendremos en cuenta la calidad de los proveedores referentes, también al precio del que nos dispongan.

Además pueden existir sustitutos de proveedores, pero con el riesgo de aumentar los precios de compra. Los proveedores pueden integrarse hacia adelante, generando servicios de venta para competir en la industria.

La innovación y el mejoramiento continuo de la industria es importante para mantener la ventaja competitiva: innovación y nuevas formas de servir a clientes sofisticados, La ventaja entre menos imitable es más competitiva.

Es importante destacar que con el análisis de estas cinco fuerzas competitivas no solo obtenemos las oportunidades y amenazas del sector de cuero, sino también la intensidad de la competencia en el sector.

3. MERCADO INTERNACIONAL

Para vender los bienes o servicios en el extranjero es fundamental asegurar la seguridad financiera de la organización con el objetivo de garantizar la permanencia en el sector.

Para ingresar en un mercado internacional y evaluar la viabilidad de un emprendimiento exportador de cualquier naturaleza agencias como es el caso de PROEXPORT propone el siguiente esquema:

Gráfico 5. Preparación para exportar



FUENTE: PROEXPORT <http://www.proexport.com.co/SIICExterno/SIIC/index.aspx?seleccion=paso>

La decisión de exportar se toma en base a un criterio básico de maximización de beneficios, este puede darse por medio de varias fuentes: más altos precios en comparación con el mercado nacional, incrementos en la producción que hagan crecer la empresa, y finalmente la exportación propicia la competitividad al tener estándares mucho más altos en la mayoría de los casos. Esto responde al numeral 1 del gráfico presentado previamente de autoría de PROEXPORT.

En el numeral 2 del gráfico 5. de PROEXPORT encontramos la preparación para exportar, para el caso de la empresa Curtiembres Esmarco Ltda., la cual suministra la información para realizar el presente trabajo, no se considera que la preparación sea muy profunda pues cuenta ya con trayectoria exportadora a Europa y Asia principalmente. Debido a la naturaleza de este modelo enunciaremos algunos aspectos claramente preponderantes para asegurar el éxito del emprendimiento con visión exportadora específicamente para este caso:

i. Mejoramiento producción, logístico y de procesos:

Este tipo de mejoramiento es fundamental debido a que en los negocios internacionales los contratos que se firman son muy exigentes en cuanto a plazos, características técnicas, normas fitosanitarias, formas y lugares de despacho. Por ello se tienen que controlar todo el andamiaje productivo con el fin de asegurar dichas compromisos, indiferentemente de el negocio este ajuste siempre tiene que evaluarse, procesarse e implementarse.

ii. Mejoramiento administrativo y financiero:

Este tipo de mejoramiento va encaminado a cambiar o mejorar las instancias organizacionales que controlan y administran el capital, el personal y las ventas. En el aspecto financiero es fundamental entender los mecanismo de cobro que existen exclusivamente para este propósito, posteriormente en este mismo trabajo se hablara de la cobranza de exportación, método regular utilizado en el sector del cuero; aunque existen otro muy comunes como la carta de exportación y otros, que el emprendedor seleccionara bajo sus condiciones particulares. Así mismo es indispensable contar con el capital humano capacitado para atender las necesidades de los clientes y de la empresa; un ejemplo de ello puede ser abogados internacionales o simplemente una secretaria que hable ingles.

iii. Apropiación de normativas internacionales:

Cada país goza de normas y regulación particulares, en cuanto a muchos aspectos que pueden ir desde la presencia de microbios en los embalajes hasta incluso el peso que se debe transportar pos sus carreteras. Es indispensable que el emprendedor analice cuidadosamente estos aspectos en referencia al país de destino. Para el sector del cuero se tiene que ver detalladamente las normativas de vertimientos y contaminación del medio ambiente. Algunos países llegan a exigir certificación como es el sello verde.

En este mismo orden de ideas continuamos con el aspecto de seleccionar un país, numeral 3 en la grafica:

¿POR QUÉ ESTADOS UNIDOS?

Este mercado norteamericano es el primer importador mundial y el segundo exportador del mundo, importa el doble de lo que exporta, además es nuestro primer socio comercial de exportación y Colombia tiene acceso preferencial libre de arancel en los Estados Unidos para 6.100 productos

Hay muchos métodos para seleccionar mercados potenciales, pero lo fundamental es detectar oportunidades y los posibles riesgos asociados a cada mercado, este proceso puede componerse en:

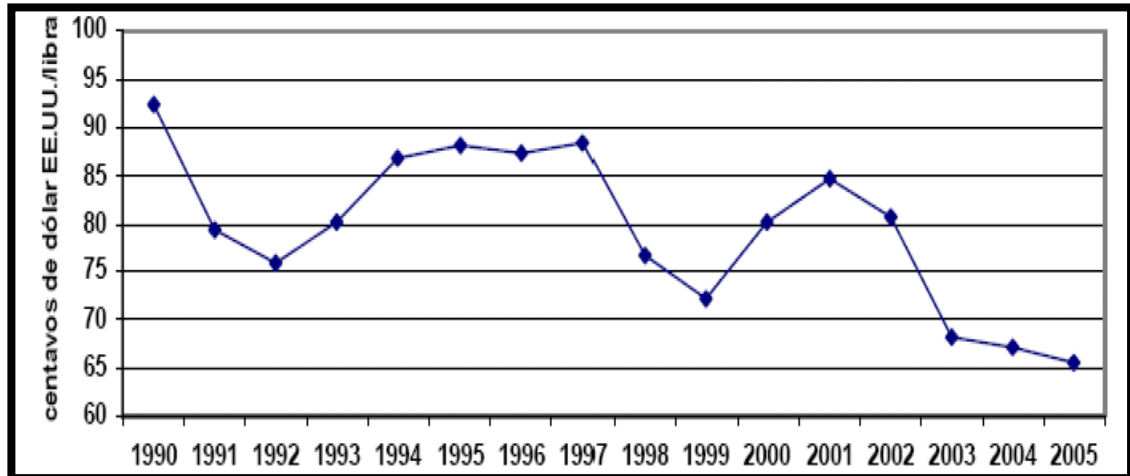
- ✓ Una serie de características generales del país, donde se encontraran riesgos económicos y políticos y diversidad cultural, es un análisis que nos permitirá ver el riesgo que está dispuesto a asumir el decisor.
- ✓ Una serie de características específicas relativas al ajuste producto-mercado en cada país, como por ejemplo, el tamaño del producto, la aceptación, la competencia, crecimiento del mercado.

3.1 TENDENCIAS DE PRECIO EN EL MERCADO INTERNACIONAL

Hay que tener en cuenta la tendencia en el mercado internacional (cuadro 1). La disminución en los precios mundiales de cueros y pieles que comenzó en 2002 continuó hasta mediados del 2005. Esto da una idea de la situación actual económica ya que ha caído y ha tenido un efecto negativo en la confianza de los consumidores y la Bolsa de los Estados Unidos que no es estable y siempre se maneja una incertidumbre la cual ha determinado una disminución en la demanda del cuero curtido y sus productos, ahora los márgenes más bajos en el cuero curtido hacen que los curtidores se muestren menos dispuestos a ofrecer precios más altos por la materia prima.

Además los curtidores y los fabricantes de calzado y productos de cuero curtido enfrenten costos más elevados de producción debidos al precio mayor de los productos químicos, de la energía y el transporte. Hay que tener claro que la producción de cuero está estrechamente ligada con la producción de carne, y los precios internacionales del cuero fueron influenciados por menor producción y comercio de carne de Brasil, debido a la cuarentena por la fiebre aftosa, y la sequía en Australia. Esto se vio reflejado el año pasado en los recortes en los inventarios mundiales, y sumado a una creciente demanda para el 2003-2004 esto presionó sobre los precios, los cuales observaron una tendencia ascendente la cual continuó hasta el 2005. La tendencia decreciente observada en el año 2005 se vio revertida.

Cuadro 1. Precios de los cueros de Estados Unidos (Chicago)



Fuente: FMI

3.2 ELABORACIÓN DE UN MÉTODO PARA RESOLVER EL PROBLEMA

Por medio de la exportación ya que es un método que menor riesgo y esfuerzo comporta, ya que permite evitar muchos de los costes fijos de hacer negocios en el exterior, es la primera vía de entrada a un mercado. Es simplemente la salida de un producto de un determinado país con destino a otro, atravesando las diferentes fronteras o mares que separan las naciones.

La exportación indirecta. “Es una exportación pasiva donde la empresa vende a través de intermediarios independientes que son los que se encargan de las operaciones internacionales. Los agentes o casas exportadoras actúan como si fueran los departamentos de exportación de la empresa fabricante. Venden los productos en el extranjero en representación de ella. Las principales ventajas de la exportación son la prácticamente nula inversión que requiere, el menor riesgo que esto supone y la mayor flexibilidad que provee a la empresa, y las desventajas son la dependencia total de los intermediarios, la ausencia de control sobre la estrategia de marketing aplicadas al producto, ya que el exportador está totalmente desvinculado del proceso de exportación, esto dará un escaso aprendizaje del negocio exportador y de los mercados externos y el menor potencial de ventas a que la empresa puede aspirar, ya que estos intermediarios no mantienen un alto compromiso con la empresa.

Según Pla, José Barber, esta exportación indirecta puede realizarse mediante la utilización de vías distintas³:

- Departamento de compras de una empresa extranjera, o bien un bróker que es un intermediario que se pone en contacto con ambas partes a cambio de una comisión.
- Compañías “especializadas que actúan como departamentos de exportación para distintas empresas, pueden ser:
 - ✓ Agentes independientes que mantiene una relación o vínculo más permanente con la empresa. Coloca productos de la empresa a cambio de una comisión.
 - ✓ Compañías especializadas de comercio (son empresas de exportación – importación, expertas en los mercados internacionales que actúan en diferentes negocios, estas compañías pueden (a) actuar como agencias de compras, localizando necesidades de potenciales compradores y posibles ofertantes, o bien (b) comprar las mercancías por su cuenta y después colocarlas en los mercados internacionales.
 - ✓ Consorcio de exportación. Trata de una entidad independiente, creada por dos o más empresas con el fin de afrontar los costes de la creación del consorcio. Las principales actividades que lleva a cabo este tipo de agrupación son la exportación en nombre del consorcio o de las empresas miembro, fijación de precios de exportación, distribución física, selección y nombramiento de agentes o distribuidores en los mercados extranjeros, y obtención de informes de solvencia y cobro de deudas.

Los consorcios se distinguen según el mercado que se crea, tenemos consorcios en origen o en destino. El compartir los costes de creación se suele considerar como la principal ventaja de los consorcios; no obstante, otros beneficios son presentar una gama más amplia de productos, acercar el producto al consumidor y ser una escuela de exportación para pymes. Ahora bien, sus principales desventajas son: la dificultad para su creación y posterior funcionamiento por la posible competencia interna entre los socios; la pérdida de libertad de acción de los socios en comparación con la gestión individual de cada empresa, y posibles conflictos económico-financieros.

✓ Operación de piggy-back o la utilización de la red de otra compañía local o extranjera, la canalizadora, a cambio del pago de una comisión. Es útil para productos que circulen por canales de distribución similares, sin ser competidores entre sí, sino más bien complementarios. principal ventaja de este modo de entrada en mercados exteriores es la posibilidad de beneficiarse de la imagen de notoriedad de la empresa canalizadora, su experiencia y sus

³ PLA, José Barber y LEÓN, Fidel. “Dirección de empresas Internacionales”. Pearson Educación, 2004.

conocimientos. Su principal inconveniente está relacionado con la pérdida absoluta de control sobre la comercialización de los productos en el extranjero. (Fuente: Pla, José Barber. y León, Fidel “Dirección De Empresas Internacionales 1/e”, Pearson Educación,2004, Cap. 3)

3.3 INVESTIGACIONES ANTERIORES

Es importante definir en qué mercado una empresa quiere entrar y es claro que hay que tener un modelo de negocios, pues este proporciona también el programa que permitirá crear y administrar el nuevo emprendimiento con éxito. Este modelo de negocio será utilizado como base para los presupuestos operativos, las metas, procedimientos y control de gestión. Las estrategias y tácticas que componen en el plan deberá ser el producto de un proceso de planificación de negocios adecuado e integral.

En el negocio de curtición y comercialización internacional de pieles bovinas, se ha visto que sigue creciendo y ve la oportunidad de ingresar al mercado de los Estados Unidos como una aventura empresarial de éxito, sabiendo hacer un modelo de negocios.

Mirando las exportaciones colombianas hacia Estados Unidos entre el 2000 y 2006 el principal producto exportado ha sido el petróleo, con una participación promedio superior a 18%, seguido de café (6.4%), fuel oil (4.6%), y carbón (4.4%). Gran parte de los productos exportados a este mercado no poseen ninguna clase de barrera arancelaria, bien sea porque no existe o porque les ha concedido exención mediante preferencias.

La participación de las exportaciones manufactureras colombianas hacia Estados Unidos ha sido significativa, pero se ve (cuadro 2) que es muy poco lo que se exporta en cuanto a cueros. Las principales exportaciones manufactureras a Estados Unidos durante los últimos seis años, correspondieron al sector de alimentos, bebidas y tabaco con una participación promedio de 39.2% y un crecimiento promedio de 1,2% por año. Las exportaciones de textiles, confecciones y cuero también tuvieron una participación importante (25.7%) y un crecimiento promedio de 9.3% por año. Vale la pena mencionar que gran parte de los productos de este sector se han beneficiado con la renovación y ampliación del ATPA; esta renovación de la ATPA es punto favorable para exportar cueros a Estados Unidos.

Al analizar las importaciones de Estados Unidos por país de origen (cuadro 3), se observa que los principales proveedores de productos de la cadena cuero, calzado e industria marroquinera son China (58,4%), Italia (8,2%), Brasil (5%) e

Indonesia (4,2%). Las importaciones provenientes de China compiten con Italia, aunque cada país es fuerte en respectivos eslabones: China en marroquinería e Italia en pieles curtidas, teñido y acabado. Las importaciones estadounidenses de pieles curtidas de ganado vacuno sólo representan 2,7% de las importaciones totales de la cadena e Italia es el principal proveedor.

Ya se hizo referencia al estudio monitor donde nos muestra a identificar como a largo plazo, puede ampliar y mejorar la competitividad en una extensa gama de industrias, las cuales a su vez, llevarán a un aumento del PIB, per cápita.

Cuadro 2. Exportaciones manufactureras de Colombia hacia los Estados Unidos.

| Millones de dólares | 1995 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2000-2006 promedio | Incremento to 2000-2006 |
|-----------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------------------|-------------------------|
| Participación en exportac. Totales | 38,3 | 32,8 | 27,2 | 23,3 | 28,2 | 25,2 | 29,0 | 30,7 | 27,8 | 7,3 |
| Productos alimenticios, bebidas y tabaco | 41,7 | 47,8 | 37,7 | 35,0 | 36,9 | 37,4 | 40,2 | 39,9 | 39,2 | 1,2 |
| Textiles, confecciones y cueros | 37,2 | 24,0 | 21,6 | 23,9 | 23,6 | 26,1 | 29,6 | 29,3 | 25,7 | 9,3 |
| Química Básica | 3,0 | 17,2 | 27,0 | 24,7 | 18,9 | 10,8 | 6,0 | 6,6 | 15,4 | -15,2 |
| Minerales no metálicos | 3,6 | 4,3 | 6,0 | 5,9 | 6,9 | 10,3 | 9,1 | 8,6 | 7,4 | 21,6 |
| Productos metálicos, maquinaria y equipo | 3,1 | 2,4 | 2,8 | 4,5 | 7,5 | 7,2 | 8,1 | 8,0 | 6,0 | 33,4 |
| Otras manufacturas | 2,2 | 1,8 | 2,1 | 1,8 | 2 | 3,8 | 2,4 | 2,4 | 2,3 | 10,3 |
| Metálicas básicas | 1,2 | 0,7 | 0,7 | 1,1 | 0,8 | 1,2 | 1,4 | 2,0 | 1,2 | 19,7 |
| Muebles y madera | 1,1 | 0,7 | 1,2 | 1,5 | 1,7 | 1,5 | 1,7 | 1,6 | 1,4 | 22,9 |
| Papel, imprentas y editoriales | 6,8 | 1,0 | 0,9 | 1,5 | 1,7 | 1,5 | 1,7 | 1,6 | 1,4 | 16,9 |
| Total Exportaciones manufactureras a Estados Unidos | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 7,3 |

Fuente: DANE. Cálculos propios.

Cuadro 3. Estados Unidos importaciones por principales proveedores de la cadena del cuero, calzado e industria marroquinería.

| (Promedio anual 1998 - 2003) | | | | | | |
|---------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------|------------|------------|------------|-------------|
| Eslabón | Importaciones totales (US\$ millones) | Origen (Participación %) | | | | |
| | | China | Italia | Brasil | Indonesia | Otros |
| Pieles de animales de caza sin curtir | 51 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,1 | 99,8 |
| Pieles de ganado vacuno sin curtir | 108 | 0,4 | 2,2 | 4,1 | 0,0 | 93,3 |
| Pieles de otras especies sin curtir | 14 | 0,5 | 0,5 | 0,1 | 0,0 | 99,0 |
| Carnaza cruda | 3 | 0,2 | 4,5 | 0,5 | 0,0 | 94,8 |
| Pieles curtidas de animales de caza | 41 | 4,8 | 6,2 | 5,0 | 2,2 | 81,8 |
| Pieles curtidas de ganado vacuno | 660 | 1,2 | 29,4 | 7,8 | 0,0 | 61,6 |
| Pieles curtidas de otras especies | 9 | 0,2 | 12,5 | 0,4 | 0,5 | 86,4 |
| Teñido y acabado | 205 | 0,4 | 28,7 | 9,8 | 0,3 | 60,7 |
| Artículos de carnaza y otros de cuero | 163 | 32,7 | 7,4 | 1,7 | 0,3 | 57,9 |
| Marroquinería y maletas | 1.090 | 50,6 | 15,9 | 0,2 | 0,5 | 32,9 |
| Talabartería | 152 | 27,3 | 1,5 | 0,1 | 0,1 | 71,0 |
| Vestuario | 2.446 | 61,7 | 6,4 | 0,0 | 4,5 | 27,4 |
| Marroquinería y maletas de plástico | 3.533 | 57,1 | 3,1 | 0,0 | 3,8 | 35,9 |
| Partes para calzado | 399 | 31,7 | 2,5 | 0,7 | 0,1 | 65,0 |
| Calzado de cuero | 9.976 | 56,5 | 10,7 | 10,5 | 4,9 | 17,4 |
| Calzado de textiles | 1.598 | 71,7 | 5,9 | 2,1 | 3,0 | 17,4 |
| Calzado de caucho o plástico | 3.584 | 82,3 | 2,6 | 0,9 | 6,0 | 8,2 |
| Total cadena | 24.032 | 58,4 | 8,2 | 5,0 | 4,2 | 24,2 |

Fuente: USITC (United States International Trade Commission).

En el cuadro 4 se presentan las importaciones de Estados Unidos para la cadena según otros países de área económica de origen.

La participación de Colombia es reducida aunque supera la participación de los países de la Comunidad Andina (CAN). No obstante, se encuentra bastante lejos de la participación que tienen los países de Mercosur, los cuales tienen una participación importante (46%) en los eslabones de pieles curtidas de ganado vacuno, teñido y acabado, y calzado de cuero.

Es de resaltar que la participación de los países del Mercosur es superior a la de los asociados de NAFTA, Canadá y México.

Sin embargo, los resultados muestran que los países del Asia (cuadro 2) son los más fuertes competidores dentro del mercado norteamericano, en particular en los productos finales de la cadena.

Cuadro 4. Estados Unidos: importaciones otros orígenes.

| (Promedio anual 1998 - 2003) | | | | | | | | | | |
|------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------|--------------------|----------|-------|------------------|---------------|-------|-------|
| Eslabón | Importaciones totales (US\$ millones) | Origen (Participación %) ^V | | | | | | | | |
| | | Colombia | CAN sin Colombia | Centro- américa | Mercosur | Nafta | Unión Europea | Resto ALCA | Chile | Otros |
| Piel de animales de caza sin curtir | 51 | 0,99 | 0,02 | 0,00 | 0,16 | 48,52 | 47,55 | 0,00 | 0,00 | 2,77 |
| Piel de ganado vacuno sin curtir | 108 | 0,46 | 0,13 | 0,09 | 7,41 | 81,81 | 6,99 | 0,42 | 0,05 | 2,64 |
| Piel de otras especies sin curtir | 14 | 0,12 | 0,50 | 0,00 | 2,41 | 30,16 | 15,81 | 0,00 | 0,20 | 50,79 |
| Carnaza cruda | 3 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1,13 | 92,79 | 4,87 | 0,00 | 0,00 | 1,22 |
| Piel curtida de animales de caza | 41 | 12,32 | 1,44 | 0,04 | 8,71 | 16,85 | 28,63 | 0,27 | 0,06 | 31,68 |
| Piel curtida de ganado vacuno | 660 | 0,17 | 0,02 | 0,09 | 45,59 | 3,54 | 43,80 | 0,21 | 0,03 | 6,57 |
| Piel curtida de otras especies | 9 | 0,00 | 0,37 | 0,00 | 1,27 | 0,90 | 38,04 | 18,83 | 0,00 | 40,59 |
| Teñido y acabado | 205 | 0,29 | 0,12 | 0,19 | 19,86 | 19,26 | 44,73 | 1,02 | 0,17 | 14,36 |
| Artículos de carnaza y otros de cuero | 163 | 0,96 | 1,46 | 0,12 | 7,59 | 18,25 | 14,34 | 0,50 | 0,00 | 56,78 |
| Marroquinería y maletas | 1.090 | 2,17 | 0,07 | 1,87 | 0,28 | 2,85 | 24,47 | 0,57 | 0,00 | 67,72 |
| Talabartería | 152 | 0,33 | 0,09 | 0,07 | 3,23 | 15,10 | 25,74 | 0,03 | 0,00 | 55,41 |
| Vestuario | 2.446 | 0,05 | 0,02 | 0,61 | 0,81 | 4,96 | 8,71 | 0,05 | 0,00 | 84,79 |
| Marroquinería y maletas de plástico | 3.533 | 0,03 | 0,01 | 0,32 | 0,01 | 3,60 | 5,98 | 0,59 | 0,00 | 89,45 |
| Partes para calzado | 399 | 0,31 | 0,02 | 1,55 | 1,65 | 20,03 | 5,32 | 33,31 | 0,00 | 37,81 |
| Calzado de cuero | 9.976 | 0,03 | 0,00 | 0,11 | 10,56 | 2,36 | 17,11 | 0,42 | 0,01 | 69,40 |
| Calzado de textiles | 1.598 | 0,01 | 0,00 | 0,04 | 2,08 | 4,25 | 10,34 | 1,56 | 0,00 | 81,71 |
| Calzado de caucho o plástico | 3.584 | 0,01 | 0,00 | 0,00 | 0,85 | 0,61 | 3,46 | 0,01 | 0,00 | 95,05 |
| Total cadena | 24.032 | 0,17 | 0,03 | 0,28 | 6,32 | 3,86 | 13,32 | 0,98 | 0,01 | 75,05 |

Fuente: USITC (United States International Trade Commission)

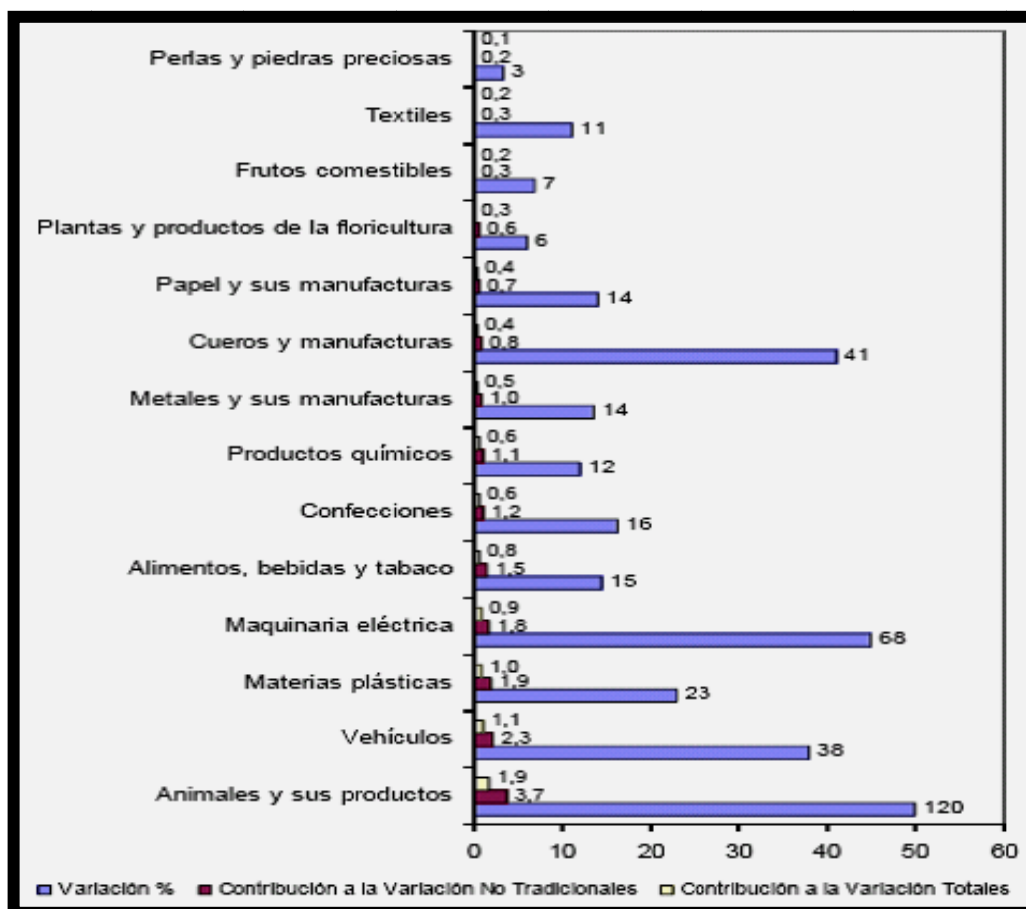
Por último el caso monitor ha sido un estudio muy importante en el cual esta tesis se apoyó para conceptualizar y diagramar el proyecto.

3.4 EXPORTACIONES COLOMBIANAS NO TRADICIONALES

Durante el 2007, las exportaciones no tradicionales alcanzaron un valor de USD 3.293 millones (cuadro 5), aportando 9.7 puntos porcentuales al crecimiento

de las exportaciones totales y registraron un crecimiento del 19% con respecto al igual periodo de 2006, cuando totalizaron USD 2.763 millones.

Cuadro 5. Variación y contribución a la variación de las exportaciones totales y no tradicionales 2007.



Fuente: ANALDEX con datos DANE

El grupo que más contribuyó al crecimiento de las exportaciones totales, durante el 2007, fue el de animales y sus productos, el segundo grupo de productos que más contribuyó al crecimiento de las exportaciones totales en el 2007, el siguiente producto más importante de acuerdo a su contribución a la variación no tradicionales, fue el de materias plásticas.

La maquinaria eléctrica contribuyó con 1,8 puntos porcentuales al crecimiento de las exportaciones no tradicionales. Por su parte, los alimentos, bebidas y tabaco, es el siguiente grupo de productos que más contribuyó al crecimiento de las exportaciones de Colombia del 2007, aportando 0,8 puntos porcentuales a la

variación de las exportaciones totales y 1,5 puntos porcentuales al crecimiento de las exportaciones no tradicionales. Siguiendo con este orden vienen las confecciones y después las exportaciones de productos químicos, continúa los metales y sus manufacturas, llegando así con el grupo que nos importa de cueros y sus manufacturas, aportó 0,8 puntos porcentuales a la variación de las exportaciones no tradicionales.

Para este año (2007) las exportaciones fueron US\$ de 104 millones de dólares, mientras que en el año (2008) las exportaciones fueron positivas, crecieron 114% alcanzando US\$ 119 millones. Este comportamiento respondió a un aumento de US\$ 64 millones de las ventas al exterior de cueros durante los primeros cuatro meses del año, comparado con lo reportado en el mismo periodo del año anterior (US\$ 55 millones). (Fuente: DANE - DIAN. Cálculos PROEXPORT)

El mercado más fuerte donde exportan los colombianos exportan cueros es Venezuela y en segundo lugar se encuentra Italia.

Son datos importantes, sin embargo el consumo de cueros y la producción bruta industrial a partir de los mismos (prendas de vestir, teñido de pieles, fabricación de calzado y otros productos del cuero) han caído un poco y esto puede explicarse por la disminución de los ingresos de los colombianos, mas no por competencia de productos del mismo tipo provenientes del exterior.

3.5 INFORMACIÓN DE PRODUCTO



Cada día más curtiembres de nuestro mercado se especializan en la producción de cuero húmedo, "wet-blue", una variedad de artículo del comercio de pieles que por motivos de ventajas económicas y ecológicas genera un gran número de transacciones desde los países en vías de desarrollo hacia los del primer mundo, donde las curtiembres obtienen un artículo acabado a partir de nuestro wet-blue.

En el International Council of Hide, Skins & Leather Trader's Associations and the International Council of Tanners" se ha publicado para este tipo de comercio el International Contract N° 6 Hides & Skins, apéndice C, que regula todos los conocidos comportamientos de la materia de ese comercio.

Normas para wet-blue

Independientemente de las características habituales del cuero Wet blue como ser:

- Color uniforme
- Recorte adecuado
- Libre de fallas de fabricación:
 - Mal descarnado
 - Mal dividido
 - Libre de manchas
 - Sin arrugas originadas por la máquina de escurrir

Hay que controlar y cumplir con los siguientes parámetros:

1. Tenor de óxido de cromo. Por ejemplo el contenido de óxido de Cromo debe estar comprendido entre 3,5-4,0% Cr₂O₃ (en base seca), para un cuero WB rebajado a un espesor 1,6-1,8 mm destinado por ejemplo para tapicería automotriz.
2. Contenido de humedad El tenor de humedad de mantenerse en el rango de 50-60 %.
3. Valor de pH. En el cuero curtido al cromo (WB) el pH debe encontrarse, sin grandes variaciones entre los lotes, entre 3,5 y 4,0.
4. Tenor de Sales Minerales: 5 % máximo
5. Grado de encogimiento por hervor: 5 % máximo
6. Conservación El cuero debe ser obligatoriamente tratado y mantener un residual de sustancias de conservación (microbicidas-fungicidas-fungistáticos) sobre todo en caso de larga expedición y largo tiempo de almacenamiento, para evitar la formación y crecimiento de moho, hongos (muy propiciados por la alta humedad del material). Generalmente se usan productos a base de TCMTB al 30 %. Para la mayoría de los países de la comunidad internacional del cuero, el PCP (pentaclorofenol) está prohibido.
7. Tenor de formaldehído (DIN 53315): 10 mg/Kg. Máximo Este en particular es un requerimiento específico de algunas fábricas de cueros para tapicería automotriz.
8. Partes Secas Debe impedirse el secado de los bordes del cuero. Cuando se secan y no engrasan zonas del cuero en cromo se vuelven a suavizar muy dificultosamente.
9. Erupción de sal Una vez finalizada la producción de Wet-blue, debe efectuarse sin lugar a dudas un lavado, para reducir los altos tenores de sal que pueda efloreecer luego.
10. Expedición En cuanto al aspecto final, los cueros deben ser expedidos, sin arrugas y ostentando una superficie bien lisa. Si se generan por la escurridora u otra máquina partes del cuero plegadas por fuertes presiones, el proceso es prácticamente irreversible, y se eliminan sólo muy dificultosamente. Particularmente, los cueros deber ser marcados en el borde de la culata por ambos lados, con un número de partida. Cada partida correctamente embalada, según las exigencias del contrato, sobre una plataforma adecuada, debe llevar una tarjeta de datos identifica torios que permitan desde allí realizar la trazabilidad del proceso, desde el comienzo al fin.

3.6 ESTRATEGIAS DE PRECIO

La fijación de precios suele darse por dos vías, la primera obedece a la relación de los costos de producción y distribución de los productos más el plus valor de las utilidades; por otra parte tenemos la fijación de precios por condiciones de mercado, es decir el precio asignado en la dinámica de oferta y demanda, en el caso de nuestro producto vemos que tenemos costos iguales a 0.522 USD por pie Cuadrado, mientras que el valor de mercado es de 0.88 USD, es decir que la utilidad es de 0.358 USD. Estos costos contemplan flete marítimo hasta puesto de destino, por lo tanto son C&F. en caso de llevarse una negociación hasta puesto colombiano estos valores serian menores, para este ejercicio no lo enunciamos pues por información suministrada se sabe que la acostumbre del gremio es que el vendedor se encargue de todos los costos que implique la mercancía hasta puerto de destino; así como de recaudar su factura por medio de Cobranzas de exportación.

Debido a que nuestra intención es ganar clientes en un mercado nuevo proyectamos precios de introducción o descuento, con la asesoría de la empresa que nos suministro la información creemos que este descuento puede llegar incluso al 10% es decir una reducción nominal de 0.088 USD, para fijar el valor en 0.792 USD. Se cree que con esta estrategia se podrá vincular un posible cliente, que con la relación de precios se interese en entablar relaciones comerciales.






















Uno de los puntos fundamentales en los que la empresa hace insistencia es en la salvaguardia de las divisas al momento del cambio, pues por las condiciones naturales de la economía se han presentado fluctuaciones importantes del valor del dólar con respecto al peso Colombiano, por ende el precio debe provisionar dichas fluctuaciones en al menos un 6%. En este caso el precio de 0.792 USD lo hace, por lo tanto es un buen punto de partida para la negociación.

3.7 TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO

En los Estados Unidos existen un potencial de compradores de aproximadamente 20 empresas que consumen Cuero Wet Blue Curtido al cromo, en la tabla que se relaciona a continuación se muestra, el nombre de estas empresas, así como su ubicación y dirección. (esta tabla esta ordenana por volumen de compra)

Si bien es cierto el número de posibles clientes puede verse bastante reducido, pero esto obedece a las condiciones naturales del negocio, pues estos compradores son netamente industriales (cuadro 6), y para alcanzar el volumen de venta que esperamos de 4.000 pieles curtidas al cromo bastaría con uno solo de estos posibles clientes, pues los volúmenes de compra y producción de estas compañías son gigantescos.

Cuadro 6. Direcciones de los principales compradores industriales

|  PROEXPORT COLOMBIA | | TANNERY IN USA | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Name | Address | City | Country |
| Hermes Leather Corp (H) | 49 West 38th Street | New York |  |
| Sen Leather Industries Ltd (H) | 29 Ekim Cad. 10 | Greeley |  |
| Place Wb & Company | 402 West Sumner Street | Hartford |  |
| Monfort Inc (H) | Box G | Greeley |  |
| Lokos Leather Ltd (H) | 10500 N Port Washington Road | Mequon |  |
| Hagels Tannery (H) | 130 East 13th Street | Kalispell |  |
| New Jersey Tanning Company (H) | 103 Eisenhower Parkway | Roseland |  |
| Tannery West (H) | Route | Nanuet |  |
| Cromwell Leather Co (H) | 715 Mamaroneck Avenue | Mamaroneck |  |
| Walter Hochhauser Leather Co (H) | 2335 Boston Post Rd | Larchmont |  |
| Keystone Leather & Fabrics Inc (H) | 150 East 84th Street | New York |  |
| Marshall Leather Finishing Co (H) | 43 Wooster Street | New York |  |
| Renar Leather Co (H) | 68 Spring Street | New York |  |
| Aadar Leather Corp (H) | 154 West 27th Street | New York |  |
| Dualoy Inc (H) | 45 West 34th Street | New York |  |
| Frontier Leather Company (H) | 1210 N E Oregon Street | Sherwood |  |
| Endicott Johnson Corp | 1100 E Main St | Endicott |  |
| Lackawanna Leather Company (H) | 2420 Z Street | Omaha |  |
| Simco Leather Corp (H) | 99 Pleasant Avenue | Johnstown |  |
| R L Kilmer & Sons Co | 106 Gilbert St | Johnstown |  |

3.8 APROPIACIÓN DEL MERCADO:

En el modelo de negocios que se propone y basados en las características del producto y la industria, proponemos que la apropiación del mercado debe darse vía precios, actualmente el dólar está sufriendo un fenómeno revaloratorio lo cual facilitaría que bajáramos nuestros precios al cliente final, en la actualidad el precio internacional del pie cuadrado (unidad de medida para el cuero wet blue curtido al cromo) es de 0.87 USD, según cifras de la compañía este precio podría reducirse hasta en 0.05 USD con el objetivo de hacer un proceso de apropiación de clientes.

Hemos descartado otro tipos de modelos de apropiación porque son poco efectivos para consumidores industriales, los métodos de publicidad y promoción que se manejan para consumidores finales serian inoperantes, sin embargo rescatamos el servicio post venta, como un valor agregado basado en la construcción de redes de información que permita identificar e implementar parámetros técnicos del producto, dependiendo su destinación final que le dará el cliente.

4. PASOS PARA LA EXPORTACION

4.1 COMO SE FORMA EL PRECIO OFRECIDO

Como ya habíamos mencionado antes el presupuesto de ventas que tenemos fijado es de 4.000 unidades de producto, por lo tanto las compras necesarias para ese volumen de producción serán las siguientes:

Pieles crudas: 4.000 unidades, se compran por unidades a un valor actual de \$31.000 (treinta y un mil pesos colombianos), lo que equivaldría a **\$ 124.000.000**

Productos Químicos: para la producción de pieles bovinas wet blue curtidas al cromo, son necesarios \$13.860 en productos químicos por cada una de estas pieles; por lo tanto en total se necesitaría de **\$55.440.000**

Otros Precursores: (por estos entender como servicios de agua, luz, etc.) La empresa estima que para un incremento de 4.000 unidades en las producciones estos costos pueden variar en **\$5.000.000** adicionales.

Empaques, embalajes y otros: para la producción de 4.000 unidades de producto se necesitaran una inversión de **\$1.800.000** compuestos en empaques, plásticos, protectores y otros indispensables para poder enviar la mercancía al exterior.

Total compras: \$ 186.240.000

| | | | |
|------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------|
| Pieles crudas | 4.000 unidades | \$ 31.000 | \$ 124.000.000 |
| Productos Químicos | 4.000 unidades | \$ 13.860 | \$ 55.440.000 |
| Otros Precursores | 4.000 unidades | servicios de agua, luz, etc | \$ 5.000.000 |
| Empaques, embalajes y otros | 4.000 unidades | empaques, plásticos, protectores y otros indispensables | \$ 1.800.000 |
| | | | \$ 186.240.000 |

Logística:

En los presentes anexos se hace referencia a la exportación del producto hasta el puerto de New York, destino seleccionado por su convergencia en compañías allí presentes.

La cantidad que se enviara y cotizara será de 4.000 unidades de cuero wet blue integral curtido al cromo, en un contenedor de 20 pies.

Basadas en estos parámetros encontramos los siguientes precios promedios según las compañías cotizadas (ver Anexo).

FLETES:

Flete terrestre Bogotá – Cartagena (promedio) \$ 2.525.000

Flete marítimo Cartagena- New York (promedio) 1.225 USD

SEGUROS:

Servicio escolta (promedio) \$ 800.000

Sellos de seguridad (promedio) \$ 10.000

Gastos consolidados (promedio) \$ 80.000

Personal de inspección (promedio) \$ 240.000

Seguro de carga (promedio) 0.35% del valor FOB de la factura.

GASTOS ADUANEROS:

Comisión aduanal: 0.35% valor FOB factura

Otros Gastos \$ 70.000

Documentos MUISCA \$ 10.000

Operación Portuaria, Movimientos de cargue en sociedad portuaria \$
1.000.000

| | | |
|-------------------------|-----------------------------------------------|-----------------|
| FLETES | Flete terrestre Bogotá – Cartagena (promedio) | \$ 2.525.000 |
| | Flete marítimo Cartagena- New York (promedio) | 1.225 USD |
| SEGUROS | Servicio escolta (promedio) | \$ 800.000 |
| | Sellos de seguridad (promedio) | \$ 10.000 |
| | Gastos consolidados (promedio) | \$ 80.000 |
| | Personal de inspección (promedio) | \$ 240.000 |
| | Seguro de carga (promedio) | 0.35% Valor FOB |
| GASTOS ADUANEROS | Comisión aduanal: 0.35% valor FOB factura | 0.35% valor FOB |
| | Otros Gastos | \$ 70.000 |
| | Documentos MUISCA | \$ 10.000 |
| | Operación Portuaria | \$ 1.000.000 |

4.2 COSTOS FIJOS Y DE PERSONAL:

Los costos fijos no se incrementaran, pues las instalaciones son suficientemente grandes para acoger este incremento en la producción; mas sin embargo en la parte del personal necesario para facilitar la producción se necesita incrementar en al menos 11 empleados en la parte de producción a razón de \$ 800.000 mensuales / cada uno, la parte administrativa permanecerá constante.

TOTAL \$8.800.000

| COSTOS DE PERSONAL | | |
|---------------------------|-----------|------------------|
| EMPLEADOS | 11 | 800.000 |
| | | 8.800.000 |

LOS PRECIOS PROMEDIOS SON PRODUCTO DE LAS CIFRAS DADAS POR LAS ENTIDADES DE LOGISTICA CONSULTADAS, EN EL ANEXO SE VERAN SUS DOCUMENTOS OFICIALES SELLADOS.

5. EVALUACION FINANCIERA

De la misma forma que en el punto anterior, para poder realizar el análisis financiero se tomaran 4.000 unidades de producto cuero wet blue integral curtido al cromo mensualmente, como la cantidad de referencia para todo el análisis, pues es la cantidad que según la empresa estaría dispuesta a vender dadas las limitaciones de mercado, sus condiciones de plantas y sus compromisos adquiridos previamente a otros destinos. Así mismo ubicamos el sitio de destino el puerto de New York pues vemos que es el sitio en donde hay más concentración de compradores.

5.1 ANÁLISIS FINANCIERO

En el análisis financiero que se encuentra anexo a este documento se hizo una relación de todos los costos en los que incurre la compañía para producir 4000 unidades de cuero wet blue curtido al cromo de origen bovino; entiéndase desde materias primas, precursores, manos de obra, costos de operación, arrendamientos, etc. Hicimos la sumatoria de todos estos costos, le añadimos otros costos en los que se incurren para el transporte de la mercancía a destino, tomando como New York como puerto de destino final. Finalmente se confronto con la identidad de:

$$\text{Utilidad} = \text{Ingresos} - \text{Costos}$$

Tomamos como ingresos los dineros que se van a recibir por la venta a un precio fijado de US\$ 0.88 por pie cuadrado, que es el precio de mercado dada la relación de oferta y demanda, y hicimos el supuesto que 4.000 unidades de Cuero

Wet Blue curtido al cromo de origen Bovino tienen aproximadamente 180.000 pies cuadrados, y por ellos se recaudarían aproximadamente **US\$158.400.00** y le restamos los costo que inferimos previamente.

Concluimos que las utilidades serian de **US\$ 64.440** lo que representa en pesos \$ **141.760.000**

Por esto se considera el emprendimiento de exportar a los estados unidos como viable.

5.2 FORMA DE PAGO SELECCIONADA:

Según la cultura que se maneja en la industria el método de pago será la cobranza documentaria de exportación bancaria efectiva a la llegada de la mercancía a puerto de destino.

COBRANZAS DOCUMENTARIAS

Definición

Sistema de pago internacional a través del cual el exportador colombiano entrega a una entidad financiera colombiana una serie de documentos comerciales como facturas, listas de empaque, documentos de transporte, entre otros y documentos financieros como letras de cambio, los cuales soportan una exportación de mercancías con instrucciones precisas para ser presentados a un importador (comprador) de manera directa o a través de una entidad financiera del exterior para su aceptación y entrega únicamente contra pago o contra aceptación de una letra de cambio por parte del importador.

A través de este tipo de instrumento de pago, el exportador colombiano limita al importador / comprador la tenencia de la mercancía embarcada hacia el exterior, toda vez que la disponibilidad de los documentos necesarios para su retiro en puerto del exterior está limitada por la tenencia de los documentos en la entidad financiera del exterior, quien obra como agente cobrador por instrucciones de la entidad financiera colombiana

Forma de Pago

El exportador puede dar instrucciones de pago de dos maneras dependiendo de las necesidades financieras del exportador cuando vende una mercancía:

A la vista (1)

La entidad financiera del exterior entrega los documentos de la cobranza al importador /comprador, solo si este paga el valor de los documentos.

Costos (2)

Tanto la entidad financiera del exterior como la colombiana tienen establecidas para sus clientes comisiones para cobranzas documentarias, las cuales pueden ser a cargo del importador del exterior o del exportador colombiano de acuerdo con lo pactado. La comisión de la entidad financiera colombiana puede oscilar entre el 0.50 y el 0.8 por ciento del valor de la cobranza documentaria.



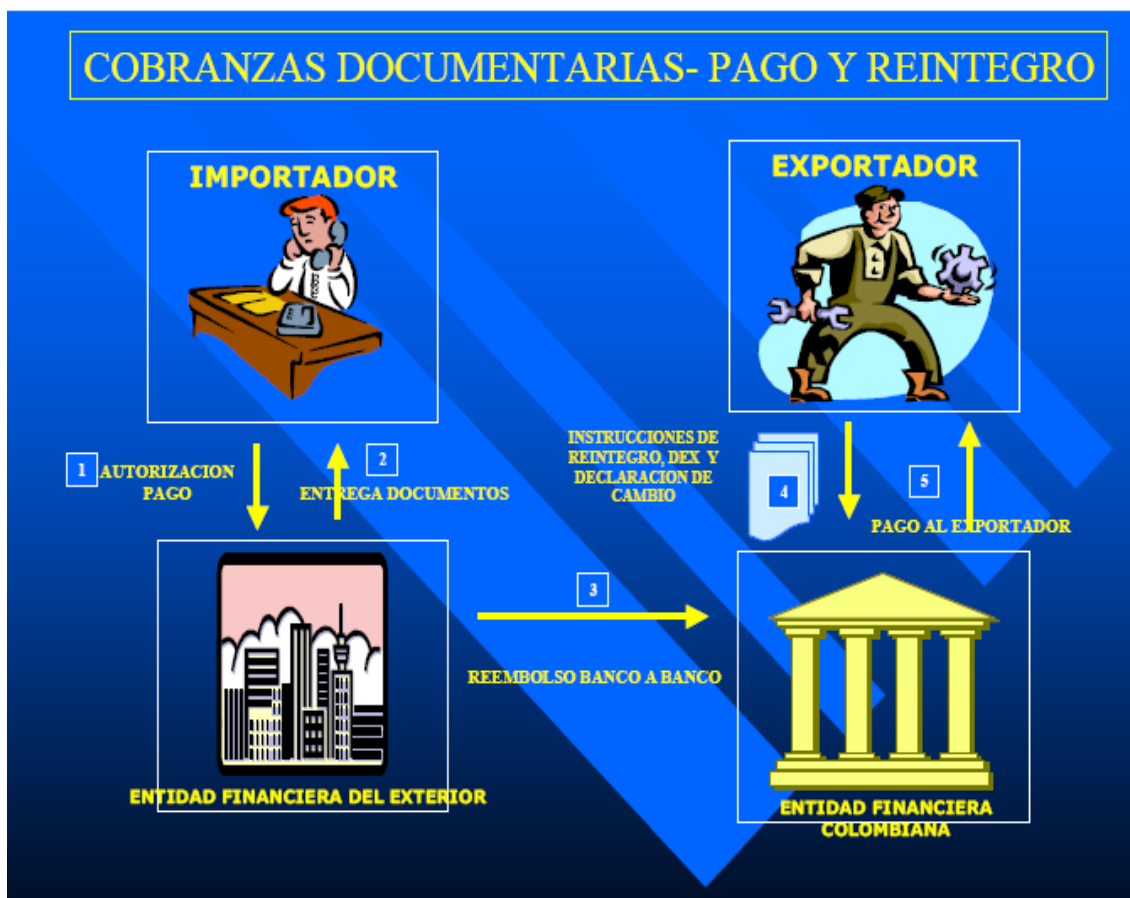
Remisión de documentos hacia el exterior y gestión de cobro

Etapa en la cual la entidad financiera colombiana remite, por correo certificado, a la entidad financiera del exterior los documentos recibidos por parte del exportador para iniciar el proceso de cobro ante el importador / comprador. La entidad financiera colombiana tiene la responsabilidad de dar instrucciones con relación a la tenencia de los documentos y de hacer seguimiento constante del pago de los documentos a través de la entidad financiera del exterior, con el cual el importador mantiene relaciones comerciales, y de mantener informado al exportador colombiano de sus gestiones y el estado de pago de la cobranza.

Pago

Etapa en la cual la entidad financiera del exterior recibe la autorización de pago por parte del importador, le entrega los documentos y procede a transferir los fondos al la entidad financiera colombiana.

Reintegro



Este proceso termina cuando se acreditan las divisas en moneda nacional en la cuenta del exportador a la entidad financiera que corresponda en Colombia. El exportador da luz verde para que se realice la operación de cambio o monetización en un momento del tiempo dada las fluctuaciones del dólar/peso en mercado abierto, en la mesa de dinero de cada entidad financiera.

Una vez se realiza este proceso el exportador podrá disponer del dinero.

5.3 LA CARTA DE CREDITO COMO ALTERNATIVA:

Otra alternativa para acordar con el comprador es la carta de crédito, la cual disminuye el riesgo significativamente, pues es un compromiso entre las dos entidades financieras tanto del comprador como del vendedor, para que efectivamente se efectúe el pago, además en caso de incumplimiento se convierte en un documento que permite exigir y demandar el pago.

Sin embargo esta alternativa en el presente trabajo pasa a un segundo lugar pues no es comúnmente usada en el gremio, por lo tanto sería difícil pensar en un escenario en donde un comprador aceptara estas condiciones, además los costos derivados de la utilización de esta alternativa son muy altos en comparación con la cobranza de exportación; si bien es cierto esta es mas riesgosa.

La definición de carta de crédito se incluye en el anexo 1, según información suministrada por PROEXPORT.

5.4 PROCESO CAMBIARIO DE LOS PAGOS RECIBIDOS DE USA:

El régimen de cambios internacionales del Banco de la República permite que el exportador colombiano pueda recibir pagos en divisas con tarjeta de crédito internacional por exportación de bienes únicamente a través del mecanismo de cuenta corriente de compensación. Para el exportador implica que deberá realizar el mismo contrato de afiliación indicado anteriormente con una entidad financiera del exterior para poder facturar y recibir el pago en divisas directamente. Se recomienda al exportador consultar con la entidad financiera del exterior en la cual mantiene su cuenta corriente de compensación para que lo soporte en dicho proceso.

Reglamentaria DCIN 83 numeral 4 literales a, b, y c, Exportaciones de bienes, reglamenta lo relativo a los reintegros de divisas y moneda legal por concepto de exportación de bienes pagados con tarjeta de crédito internacional.

El régimen de cambios internacionales del Banco de la República dispuesto en la Circular

Si el exportador recibe el pago de su exportación de parte del importador mediante abono en su cuenta corriente dentro de los 12 meses contados a partir de la fecha de la Declaración de Exportación Definitiva (DEX) el exportador debe:

1. Presentar al banco donde se abonan los pesos la declaración de cambio por exportaciones formulario No. 2
2. Fotocopia de declaración de exportación definitiva, si está disponible.
3. Indicar el valor en dólares que se entiende reintegrado
4. Utilizar el numeral 1060 “pago de Exportaciones de Bienes en Moneda Legal Colombiana” Plazo: dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes al abono en cuenta.
5. Utilizar el numeral 1060 “pago de Exportaciones de Bienes en Moneda Legal Colombiana”
6. Plazo: dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes al abono en cuenta.

Si el exportador va a recibir el pago por parte del importador mediante abono en su cuenta corriente después de los 12 meses contados a partir de la fecha de la Declaración de

Exportación Definitiva (DEX) y el valor es superior a USD10,000.00 o su equivalente en otra moneda por haberse financiado, la financiación debe haberse informado previamente como deuda externa ante el Banco de la República a través de una entidad financiera colombiana mediante el formulario No. 7(6), Informe de endeudamiento externo otorgados a no residentes. El Exportador debe:

1. Presentar a la entidad financiera colombiana donde se abonan los pesos la declaración de cambio por endeudamiento externo, Formulario No. 3.
2. Indicar el valor en dólares que se entiende reintegrado.
3. Utilizar el numeral cambiario “1063 pago de exportaciones de bienes en moneda legal colombiana (financiadas a más de 12 meses)”
4. Fotocopia del formulario No. 7, Informe de endeudamiento externo otorgados a no residentes.
5. Plazo para la legalización: dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes al abono en cuenta.

6. CONCLUSIONES

Después de haber realizado el presente trabajo de grado, que amerito acopio, análisis de datos, y posteriormente la propuesta del modelo, se llego a las siguientes conclusiones:

1. En cuanto al producto se destaca que el manejo medio ambiental y la certificación de que sea amigable con el medio ambiente, bien sea por el sello verde u otras similares, es el valor añadido mas preponderante en el proceso de selección de un posible comprador, pues las normas internacionales se hacen cada vez más exigentes en cuanto a este aspecto. El cuero bovino es su vez es obtenido como sub-producto de el sacrificio de los animales destinados para consumo de carne, por lo tanto se aprovecha eficientemente la cría de estos animales, sin que se incurra en la explotación únicamente por la piel.

El Cuero Wet Blue integral de origen bovino curtido al cromo por su condición de ser un producto intermedio debe ser comercializado en grandes volúmenes y de forma especializado, para obtener la mayor renta posible. Es imposible comercializar pequeños lotes del producto pues los costos serian muy grandes y lo haría poco atractivo a los posibles compradores.

2. En cuanto a la empresa es importante resaltar que se necesita una estructura solida y bien diseñada para poder enfrentar las condiciones y exigencias que implican un proceso de exportación, desde el seguimiento de lotes, control de procesos, y por supuesto diseño financiero capaz de soportar los plazos del proceso de exportación, sin afrontar iliquidez. La diversificación al ingresar en un nuevo mercado implicara a largo plazo estabilidad financiera y comercial, pues ante una eventual crisis en un mercado, tendrá un portafolio de clientes más amplio que permite enfrentar tal situación.

Para la organización que nos brindo información para realizar el presente trabajo, la recomendación más clara es propiciar su crecimiento sosteniblemente, lo cual implica que incursione en nuevos mercados sin desatender los demás en los cuales ya tiene un nombre y reputación, por lo tanto deberá ampliar su capacidad instalada.

3. En cuanto al mercado de los Estados Unidos de América tenemos que resaltar el gran potencial que tiene, pues se ve como los posibles compradores del cuero wet blue integral de origen bovino curtido al cromo, demandan cada uno de forma independiente la producción entera de nuestro país.

Por otra parte uno de los principales problemas involucra el aspecto cambiario, en donde la relación de las monedas nacionales (dólar y peso) correspondientemente ha sido volátil, por ende se debe planear de acuerdo a los instrumentos financieros que existen en el mercado para no incurrir en grandes pérdidas; una de estas herramientas puede ser el FOWARD. Si bien es cierto que la economía americana pasa por un momento de recesión el futuro se espera en un ambiente optimista, por lo tanto es ideal pensar que este es un momento de oportunidades para acapara posibles compradores y esperar mejores tiempos. En los cuales se tengan socios comerciales americanos estables y fidelizados.

4. Por último, las personas que elaboraron el presente trabajo basados en el análisis financieros, el estudio a los posibles compradores y las condiciones de mercado investigadas, concluyen que el modelo para exportar a los Estados Unidos de América cuero wet blue integral de origen bovino curtido al cromo es viable y rentable siempre y cuando se sigan las recomendaciones aquí enunciadas.

7. BIBLIOGRAFIA

ENDERLE, G. "Competencia global y responsabilidad de las Pymes". Madrid: CORTINA, Adela, 2003

FRIEND, GRAHAM y ZEHIE, Stefan. "Como diseñar un plan de negocios". The Economist, 2008.

HAWKINS. "Comportamiento del consumidor. Construyendo estrategias de marketing". McGraw Hill, 2004

JAIN, Subhash C., "Marketing Internacional". Sexta Edición, Thomson Learning, 2001.

KOTLER, Philip. "Marketing". Madrid: PEARSON, Prentice Hall, 2004.

PLA, José Barber y LEÓN, Fidel. "Dirección de empresas Internacionales". Pearson Educación, 2004.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. "Diccionario de la lengua española". Madrid: Espasa Calpe, 1984.

SCHIFFMAN, León G. y KANUK, Leslie Lazar. "Comportamiento del Consumidor". Pearson Educación, 2001.

TENNENT, John y FRIEND, Graham. "Como delinear un modelo de negocios". The Economist, 2008.

TER WENGEL, Jan. "El comercio internacional en Colombia una perspectiva diferente del TLC". Bogota, Pontificia universidad Javeriana, 2007

Johnson, Gerry y Scholes, Kevan. Dirección Estratégica. Análisis de la Estrategia de las Organizaciones. Editorial Prentice Hall. Madrid. 1997.

INFOGRAFIA

<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/lhp/5d.htm>

<http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo4532DocumentNo7379.PDF>

www.cueroamerica.com

www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo6509DocumentNo7489.PPT

www.curtiembresbufalo.com

www.fagarcia.com

www.cueronet.com/curtiembres/curtiembres_colombia1.htm

http://www.desafiosebrae.com.co/Img/Download/2008/EL_JUEGO.pdf

<http://www.acicam.org/>

www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo6509DocumentNo7489.PPT

http://www.cueronet.com/flujograma/wet_blue.htm

<http://www.ivu.org/ave/cuero.html>

ANEXO 1 TERMINOS Y CONCEPTOS

Acercas de los conceptos técnicos manejados en la industria de Curtición de pieles bovinas la página de internet:

<http://www.zonagratis.com/curiosidades/DicCuero/V.htm> señala las siguientes definiciones conceptuales:

CURTIDO AL ALUMBRE: Curtido obtenido mediante el uso de una mezcla cuyo principal ingrediente activo es una sal de aluminio. El color natural del curtido, es blanco.

CURTIDO AL AZUFRE: Curtido obtenido incorporando azufre y sus compuestos a la piel, por tratamiento ácido y tio-sulfato de sodio.

CURTIDO AL CROMO: Piel o cuero curtido exclusivamente con sales de cromo o con éstas conjuntamente con pequeñas cantidades de otro curtiente, usado para coadyuvar al proceso de Curtición al cromo y no en cantidad suficiente para alterar el carácter esencial de la Curtición al cromo.

EFLORESCENCIAS GRASAS O MIGRACIÓN: Cualquier exudación de material que una vez estuvo en el cuero para más tarde ser expulsado a la superficie, por medios físicos o químicos.

EMPAQUETADURA: Un curtido resistente, flexible, engrasado por el lado flor, fabricado con cueros vacunos, de espesor entre 4 y 6 mm.

ENGRASADO: Curtido, corrientemente vegetal, al cual se le han incorporado en las operaciones de acabado, cantidades apropiadas de aceites y grasas para conferirles flexibilidad y aumento de resistencia a la tracción y al agua.

ENGRASADO POR INMERSIÓN: Término utilizado en las operaciones de engrasado, para describir una piel o un cuero curtido que ha sido impregnado por inmersión en grasa fundida.

ENTERO: Término que indica un curtido elaborado a partir de pieles o cueros en bruto, sin dividir ni rebajar, es decir con todo su espesor, por ejemplo una piel ovina entera.

ENTRESUELAS: Cuero curtido, incluso descarnes, de curtición vegetal o combinada, en hojas, crupones, cuellos y faldas, flexible, apropiado para entresuelas de calzado.

ESCURRIDO: Operación mecánica que quita gran parte de la humedad del "wet blue". Se elimina la mayor parte del agua entre las fibras del cuero y también las sales, porque si el cuero se secura al sol se evaporaría el agua, pero las sales quedarían y después podrían generar efluorescencias salinas.

FLOR: Aspecto característico de los poros visibles sobre la superficie externa de un cuero o una piel, después de eliminar el pelo o la lana y peculiar del animal de que se trate.

MARROQUINERÍA: Es el trabajo que se efectúa con el cuero fino, o a la piel. Con esta materia se producen bolsos, maletines, correas.

NAPA: Piel bovina dividida o piel ovina o caprina sin dividir, suave y elástica, generalmente de plena flor, utilizada para guantería o confecciones. Curtida al cromo o combinada y teñida a penetración completa.

PELAMBRE: Proceso a través del cual se disuelve el pelo utilizando cal y sulfuro de sodio, produciéndose además, al interior del cuero, el desdoblamiento de fibras a fibrillas, que prepara el cuero para la posterior curtición. La cal se mezcla con sulfito de sodio para aflojar la lana y pelo, o disolver estos, produciendo un aflojamiento de la estructura fibrosa con el fin de preparar la piel para los procesos siguientes.

PIEL: Término genérico que significa la cubierta exterior de un animal. También se denominan así, las pieles de peletería curtidas y acabadas con su pelo.

VACUNO: Piel en bruto de un animal bovino adulto

Acerca de los términos usuales en el comercio internacional la pagina de internet:http://www.gerenciaynegocios.com/diccionarios/comercio_internacional/dic

cionario_comercio_internacional_q.html señala las siguientes definiciones conceptuales:

ADUANA: Servicios administrativos responsables de aplicar la legislación aduanera y de recaudar los derechos e impuestos que se aplican a la importación, a la exportación, al movimiento o al almacenaje de mercancías, y encargados asimismo de la aplicación de otras leyes y reglamentos relativos a esas operaciones.

ADUANA DE DESTINO: Oficina aduanera donde termina una operación de tránsito aduanero.

ADUANA DE PARTIDA: Oficina aduanera donde comienza una operación de tránsito aduanero.

ADUANA DE PASO: Oficina aduanera que no siendo ni la de partida ni la de destino interviene en el control de una operación de tránsito aduanero.

AGENTE DE ADUANA: Persona autorizada por la aduana o habilitada ante ésta por la autoridad competente, para despachar mercaderías por cuenta ajena. También llamado Agente Aduanal o Aduanero, Despachante de Aduana, Corredor Aduanero.

ARANCEL: Listado organizado sistemática y lógicamente en el cual se clasifican todas las mercancías susceptibles de transportar y comercializar.

VALOR EN ADUANA: Es la base sobre la cual se liquidan los tributos aduaneros de las mercancías objeto de importación. Este valor se origina de la sumatoria del Valor CIF con otros gastos.

BALANZA COMERCIAL: Balanza Comercial.: Es la variable de medición que refleja la diferencia entre las Exportaciones e Importaciones realizadas por un país en un período determinado. Cuando el valor de las Exportaciones es mayor que el valor de las Importaciones hay superávit en la Balanza Comercial del país. Cuando el valor de las Exportaciones es menor que el valor de las Importaciones hay déficit en la Balanza Comercial del país.

BROKER: Corredor de seguros o de reaseguros.

CARTA DE CREDITO: Definición de cartas 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.

CÓDIGO ARANCELARIO: Estructura numérica asignada para la clasificación de las mercancías con fines de facilitar su identificación en el comercio internacional.

CONTROL DE ADUANA: Medidas aplicadas por la Aduana a fin de asegurar el cumplimiento de la ley aduanera.

COSTE, SEGURO Y FLETE (CIF): Significa que en cotización están incluidos los costos de los bienes, de la póliza de seguro y del transporte

COSTO Y FLETE (CFR): COSTE Y FLETE (CFR) (... PUERTO DE DESTINO CONVENIDO) "Coste y Flete" significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque.

DERECHOS ANTIDUMPING: Los "derechos anti-dumping" son aquellos utilizados para neutralizar el efecto de daño o de amenaza de daño causado por la aplicación de prácticas de dumping. Este derecho anti-dumping es aplicado a las importaciones y se adiciona al impuesto de importa

DETERMINACIÓN DE DUMPING/SUBSIDIOS: Comparación entre el valor normal de un producto en el mercado interno del país de exportación y el valor FOB al que dicho producto es vendido en el país de importación.

FACTURA ADUANERA: Consiste en un documento solicitado por el Servicio de Aduanas, de algunos países, y cuyas características son similares a la factura comercial o consular.

FACTURA COMERCIAL: Documento privado que el vendedor de una mercancía extiende a favor de su adquirente.

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.

EN FÁBRICA (EXW): "En Fábrica" significa que el vendedor realiza la entrega de la mercancía cuando la pone a disposición del comprador en el establecimiento del vendedor o en otro lugar convenido (es decir, taller, fábrica, almacén, etc.), sin despacharla para la exportación.

FRANCO A BORDO (FOB): "Franco a bordo" significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido. Esto quiere decir que el comprador debe soportar todos los costes y riesgos de pérdida o daño de la mercancía.

INCOTERMS: International Commercial Terms (Términos de Comercio Internacional).

LISTA DE EMPAQUE: La Lista de Empaque guarda estrecha relación con la factura y normalmente la acompaña en todo momento. Documento que proporciona datos sobre la forma de embalaje de las mercancías, el contenido de los diferentes envases, y especifica los pesos y dimensiones.

MEDIO DE TRANSPORTE: Cualquier nave, aeronave, vagón de ferrocarril o vehículo de transporte por carretera, incluidos los remolques y semiremolques cuando están incorporados a un tractor o a otro vehículo automóvil, que moviliza mercancías.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO: Organismo internacional creado en 1994 por el Acuerdo de Marrakech, que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre sus países miembros. Su principal objetivo es ayudar a los productores de bienes y servicios, a los exportadores y a los importadores.

PALLETS O PALETIZACIÓN: Es un sistema de embalaje de mercancías que consiste en acomodar éstas en grandes bultos, con el objeto de lograr una mayor seguridad en los artículos embalados y gran rapidez en la manipulación de la carga.

SUBPARTIDA ARANCELARIA: Es la prolongación razonable y lógica de la Nomenclatura Arancelaria del Sistema Armonizado utilizada en Colombia, su código numérico consta de 10 dígitos.

ANEXO 2

| COTIZACIÓN EXPO FCL/ C-0003569 | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------|
| Cliente: | MARTHA GUALTEROS | |
| Contacto: | SRTA. MARTHA GUALTEROS | |
| Mercancía: | Carga General no extradimensionada | |
| Peso: | Contenedor 20" | |
| Valor de la m/cía | | |
| Código de área: | N/A | |
| Puerto de Salida: | Cartagena | |
| Puerto de Llegada: | NY | |
| TRM: | 2.285 USD Aplica semana vigente +\$25 | |
| CONTENEDOR DE 20" | | |
| COSTOS EN ORIGEN | USD | \$ |
| Transporte de Bogota a Cartagena container hasta 23 TONS incluye tara | 1.046 USD | \$ 2.390.000 |
| Flete marítimo FCL USD | 1.600 USD | \$ 3.656.000 |
| BAF / BUNKER/ Recargo por combustible | 225 USD | \$ 514.125 |
| Elaboración B/L origen | 35 USD | \$ 79.975 |
| ISPS Seguridad USD 6 | 6 USD | \$ 13.710 |
| Seguridad / Flete Prepagado USD 50+IVA | 58 USD | \$ 132.530 |
| Aplican recargos locales en destino | | |
| 10 días transito aprox. | | |
| COSTOS ADUANA COLOMBIA PUERTO CARTAGENA | | |
| Comisión aduanal / aduana en Colombia Min. \$ 285.000 o sobre valor FOB 0,35% | | |
| Otros gastos \$ 70.000 | 31 USD | \$ 70.000 |
| Documentos \$ 10.000 cada declaración en Muisca | | |
| Seguro de carga 0,35% sobre valor FOB Factura | | |
| Operación Portuaria retiro de contenedor en CTG, Cargue en bodega y descargue en Sociedad Portuaria | | |
| Movimientos, bodegajes y uso de instalaciones portuarias al costo según recibos oficiales | | |
| Anticipo de \$ 1.000.000 | | |
| Notas: | | |
| * Este contrato no es retroactivo para ninguna de las partes, es la primera aclaración que hace la naviera | | |
| * Las exportaciones de trabajan con anticipo generado al cliente para gastos en puerto | | |
| * El cliente debe confirmar si desea tomar seguro de carga, las cargas deben viajar debidamente aseguradas | | |
| * El escolta se cotiza a solicitud del cliente | | |
| * La carga debe viajar asegurada por parte del cliente enviando orden si lo hace TRL por escrito | | |
| Cordialmente, | | |
| Adriana Torres. / Gerente Comercial | | |
| TRL Colombia www.trlcolombia.com | | |
| PBX 0571 4106777 Fax: 0571 2953443 | | |
| Avenida El Dorado No. 84A. - 55 Of. 218 Módulo Azul PBX (571) 410 6777 / FAX (571) 2953443 | | |



PLUS CARGO INTERNATIONAL LTDA.
INTERNATIONAL FREIGHT FORWARDERS



Bogotá, Marzo 25 de 2009

Señores:
CURTIEMBRES ALIANZA LEATHER LTDA
Atn: Sra. Martha Gualteros
Gerente General
Ciudad

De acuerdo a su amable solicitud le estamos cotizando los costos para exportaciones de sus productos en contenedores de 20' con destino a New York

**Cotización Transporte Marítimo
CARTAGENA - NEW YORK**

1. Línea Marítima: HAMBURGSUD
Frecuencia: SEMANAL
Tiempo de tránsito: 7 DIAS APROX
Trayecto: CTG - NYC
Via: DIRECTO
Servicio: FCL/FCL
Commodity: GENCARGO NO DGR

Tarifa Modalidad

Básica:

Baf

ISPS

INLAND

TOTAL

| 1 X 20 DC | |
|------------|-------------|
| USD | 1125 |
| USD | 221 |
| USD | 6 |
| USD | 0 |
| USD | 1352 |

Oferta sujeta a recargos en destino

U.S. CUSTOMS

USD 25 / BL

COSTOS LOCALES EXPORTACION

DOC FEE: USD 45 + IVA

Nota:

1. Las tarifas mencionadas en la presente cotización están sujetas a variación sin previo aviso. Oferta válida hasta 10 de abril de 2009.

2. Las tarifas a Estados Unidos, Puerto Rico, Hawaii, Canada estas sujetas a registro ante la Federal Maritime Commission (FMC) por producto/commodity.