

**PLAN EXPORTADOR DEL SECTOR CALZADO (SANDALIAS) EN EL  
DEPARTAMENTO NORTE DE SANTANDER**

**DULCELYS EGGLEE RUDAS DAVID**

**KENDY KARINA SUAREZ LOPEZ**



**UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR SEDE CUCUTA  
FACULTAD DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS  
PROGRAMA ACADEMICO DE COMERCIO Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES  
SAN JOSE DE CUCUTA**

**2018**

**PLAN EXPORTADOR DEL SECTOR CALZADO (SANDALIAS) EN  
EL DEPARTAMENTO NORTE DE SANTANDER**

**DULCELYS EGGLEE RUDAS DAVID**

**KENDY KARINA SUAREZ LOPEZ**

Docente: María Antonia Cuberos De Quintero PhD en ciencias gerenciales



**UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR SEDE CUCUTA  
FACULTAD DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS  
PROGRAMA ACADEMICO DE COMERCIO Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES  
SAN JOSE DE CUCUTA**

**2018**

## Contenido

INTRODUCCIÓN.....	8
1. Problema.....	9
1.1. Planteamiento del Problema.....	9
1.2. Formulación del Problema .....	12
2. Objetivos .....	13
2.1. Objetivo General .....	13
2.2. Objetivos Específicos.....	13
3. Justificación.....	14
4. Marco referencial .....	15
4.1. Antecedentes .....	15
4.1.1. Antecedente internacional.....	15
4.1.2. Antecedente Nacional .....	19
4.1.3. Antecedente regional .....	23
4.2. Bases Teóricas.....	25
4.3. Marco conceptual .....	28
4.4. Marco o Bases Legal.....	29
NORMA BASC 04: Según World BASC Organization (2012) .....	29
NTC - ISO 31000:2009.según Norma internacional ISO 31000, primera edición .....	30
NTC - ISO 28000. Según Norma técnica colombiana NTC ISO 28000 .....	32

NTC - ISO 9001:2008. Según NORMA INTERNACIONAL Traducción oficial-	
Official translation ISO 9001 .....	34
Decreto 1745. Según el ministerio de hacienda y crédito público, (2016) .....	37
Decreto 3908 (Presidencia de la república, 2010) y su modificación de 2018 .....	39
Operadores de comercio exterior: .....	41
4.5. Marco contextual.....	42
4.6. Alcance y delimitación.....	43
4.7. Análisis departamental .....	43
5. Metodología.....	44
5.1. Paradigma de la Investigación .....	44
5.2. Enfoque de la Investigación .....	44
5.3. Población.....	45
5.4. Muestra.....	46
6. Generalidades del producto .....	47
6.1. Descripción .....	47
6.2. Clasificación arancelaria.....	47
6.3. Ficha técnica .....	47
6.4. Proceso productivo .....	49
7. Selección del mercado objetivo.....	50
7.1. Criterios para la preselección de mercados.....	50

7.1.	Criterios de calificación de la matriz .....	50
7.2.	Matriz de preselección de países.....	51
8.	Plan exportador.....	53
8.1.	Datos generales .....	53
	BANDERA .....	53
	MAPA .....	53
8.2.	Estudio económico .....	55
8.3.	Intercambio comercial con Colombia .....	56
8.4.	Trámites para exportar desde Colombia .....	58
8.5.	Normas técnicas y vistos buenos.....	59
8.6.	Acuerdos comerciales entre Colombia y el mercado objetivo .....	60
8.7.	Estudio demográfico en destino.....	61
	8.7.1. Población.....	61
	8.7.2. Clima .....	62
	8.7.3. Edades .....	63
8.8.	Perfil del consumidor.....	63
	8.8.1. Localización el consumidor .....	64
	8.8.2. Segmentación (Estratos, geográfica, psicográfica, demográfica) .....	64
9.	Plan exportador.....	71
9.1.	Características de la carga a exportar .....	71

9.2	Tiempo de suministro (lead time).....	71
9.3	Características de almacenamiento.....	72
9.4	Empaque y embalaje.....	72
9.6	Palatización, contenedorización, cubicaje.....	75
9.7	Logística de exportación.....	76
9.7.1.	Condiciones de acceso al mercado objetivo.....	76
9.7.2.	Análisis del transporte colombiano.....	78
9.7.3.	Modo de transporte para acceder al mercado objetivo (Oferta de empresas y tarifas).....	81
9.7.4.	Ruta logística.....	83
10.	Análisis financiero.....	85
11.	REFERENCIAS.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 1:	Ficha Técnica.....	48
Tabla 2:	Matriz.....	51
Tabla 3:	Indicadores Económicos.....	56
Tabla 4:	Clima Texas.....	62
Tabla 5:	Precios.....	68
Tabla 6:	Rutas de Transporte Marítimo.....	83
Tabla 7:	Tarifas de Transporte Marítimo.....	84
Tabla 8:	Términos Incoterms.....	85

Tabla 9: Matriz de Costos.....	86
Grafico 1: Fases de producción .....	49
Grafico 2: Exportaciones Colombia - Estados Unidos.....	57
Ilustración 1: Bandera de Estados Unidos.....	53
Ilustración 2: Mapa.....	53
Ilustración 3: Etiquetado y Marcado .....	74
Ilustración 4: Estiba.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 5: Paletización .....	75
Ilustración 6: Navieras.....	82

## 1.INTRODUCCIÓN

La internacionalización ha sido el principal motivo de la globalización en el mundo, el gran ejercicio del intercambio de mercancías ha logrado que muchos países mejoren su economía. Por otro lado, Colombia ha sido un país emergente en cuanto a la búsqueda por crecer económicamente y posicionarse en un mercado internacional. Norte de Santander se caracteriza por ser exportador de servicios, café, carbón y marroquinería, es por ello que este estudio se hace relevante cuando se recuerda que años atrás la ciudad de Cúcuta estaba representada por el sector calzado; la fluidez comercial era muy dinámica gracias a la relación con el país fronterizo, y una de las principales causas de la recesión comercial en este sector es que lamentablemente la mentalidad de algunos fabricantes ha quedado apegada a las épocas "doradas" vividas en el pasado, por este motivo es de vital importancia diseñar esta herramienta para las empresas de la región la implemente como un modelo de estrategia.

## 1. Problema

### 1.1. Planteamiento del Problema

El posicionamiento de las empresas en los últimos años ha demostrado en el comercio que su importancia es fundamental para el crecimiento económico de un país, ya que estas aportan al Producto Interno Bruto (PIB), la inversión, la mejoría en la calidad de vida entre otros factores económicos, sin embargo, las pymes son las que representan el mayor porcentaje de desempeño en las regiones. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe:( CEPAL)

En América Latina y el Caribe, alrededor del 99% de las empresas son pymes y representan aproximadamente el 60% del empleo, pero solo el 40% de la producción. Además, en la mayoría de los casos sus niveles de mejora tecnológica y productiva y de productividad son bajos. (CEPAL, 2015).

Además es relevante agregar que otro de los factores que han limitado un buen ejercicio comercial, es que muchas empresa carecen en inversión en personal capacitado, que esté a la vanguardia del mercado y sepa responder a las exigencias, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2015): “Es necesario el aumento y la mejora de la educación y las competencias laborales, pero esto debe ir acompañado de más innovación”, por otro lado, la educación es un tema de suma importancia que en América Latina y más que todo en Colombia, han carecido de interés por mejorarla. La experiencia mundial muestra la existencia de una estrecha correlación entre el nivel de desarrollo de los países, en su sentido amplio, con la fortaleza de sus sistemas educativos y de investigación científica y tecnológica. Según estudios de la Organización

para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), un año adicional de escolaridad incrementa el PIB per cápita de un país entre 4 y 7%.

Por su parte las empresas colombianas en una economía tan cambiante como la de América Latina no prevén las barreras que se pueden presentar al transcurrir los años, las estrategias trazadas generalmente son a corto plazo lo que genera consecuencias en el entorno competitivo, desde la perspectiva analítica de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2015) “Los departamentos deben formular sus objetivos de largo plazo para fortalecer la competitividad, y diseñar instrumentos y mecanismos que reconozcan y usen las condiciones sociales y culturales propias, de manera que guíen las decisiones” se deben establecer planes para cerrar brechas en los diferentes ámbitos tanto internos como externos donde se logren identificar ventajas competitivas frente a los demás países.

Colombia se caracteriza por ser un país rico en materias primas, es uno de los países con más diversidad en economía y comercio, se define por tener sectores de gran potencia como el sector del café, materiales de construcción, de energía, textil entre otros los cuales se han fortalecido y han hecho que Colombia sea uno de los países atractivos para la inversión extranjera. Uno de los sectores que más se ha destacado por su crecimiento es el sector textil que a nivel internacional y nacional se ha mostrado como uno de los mejores, según Suramericana S.A (2014) “Sector textil confección o más recientemente denominado Sistema Moda, ha jugado un papel preponderante en el desarrollo industrial-manufacturero de la economía colombiana a lo largo de la historia”

aunque ha tenido años de desaceleración y crecimiento bajo este sector se ha sabido recuperar prontamente creciendo sobre el promedio económico anual del país, es un sector que se consolidó por los beneficios que se tenían y la protección a él mismo por medio de barreras arancelarias proteccionistas lo que benefició a que la producción nacional aumentara sin embargo, al darse la apertura económica tuvo un decaimiento, suceso que perjudicó al sector pero que mirando alternativas y por medio de estrategias este se supo levantar y continuar.

La inversión extranjera es uno de los factores que ha influenciado en el progreso de los países y en el crecimiento económico, este factor ha beneficiado en cuanto a progreso tecnológico, infraestructura, empresas entre otros; Colombia con los avances que ha dado se ha convertido en un atractivo de inversión extranjera pública o privada, como lo menciona CEPAL (Comisión económica para América latina y el Caribe) 2015:

En general, las economías más pequeñas tienden a recibir una proporción de inversión extranjera directa relativamente mayor, lo que otorga a las empresas transnacionales un papel particularmente importante. Las entradas de IED llegan a representar hasta un 10% del producto interno bruto en Panamá, Chile y Nicaragua.

“El Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería agrupa alrededor de 13.000 empresas en el eslabón de transformación e insumos en Colombia y 15.000 en el de comercialización, que se distribuyen en 28 de los 32 departamentos del país” Cámaras de Comercio (2013), actualmente la cifra ha ido en aumento por ser este uno de los sectores con más peso en el país, estas empresas son micro, pequeñas, medianas y algunas grandes

empresas que han ido creciendo con inversión extranjera y también nacional, donde más de 1000 personas se han capacitado en diferentes campos con el fin de ser más competentes; Bogotá y Bucaramanga son algunos de los más importantes departamentos que producen el mejor calzado y exportan grandes cantidades de cuero sin embargo en todo Colombia, este sector es de gran competencia con algunos países que producen y venden el calzado a precios más bajos como lo es China uno de los principales competidores de Colombia que produce y comercializa grandes cantidades de calzado beneficiados por la mano de obra barata que tienen y el nivel tecnológico que alcanzan.

A partir del 2015 después del cierre de frontera, Cúcuta sufrió una recesión en su economía debido a que gran parte de su exportación se dirigía principalmente al país vecino, Venezuela. Además de los sectores de agrícola, de marroquinería y de servicios, el sector calzado se vio perjudicado por el gran contrabando y la competencia desleal, logrando que muchas empresas regionales se sientan desmotivadas al momento de pensar en internacionalizarse. No obstante, el rol de la mercancía china y el contrabando que hace que el proceso de internacionalización se vea afectado. No obstante existe un plan de desarrollo departamental que busca la productividad y la competitividad de las empresas situadas en la región por lo que se presenta la oportunidad de contribuir desde la universidad, en específico desde la carrera de CNI, con la formulación de planes de internacionalización para el sector calzado; de allí que en esta investigación se buscó diseñar uno de ellos para una empresa ubicada en Cúcuta.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿Cuál sería el plan exportador del sector calzado (sandalias) que contribuya con la internacionalización para el Departamento Norte de Santander?

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo General**

Diseñar un plan exportador del sector calzado (sandalias) identificando mecanismos logísticos comerciales y financieros en la ciudad de Cúcuta.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual del sector calzado (sandalias) en cuanto a su producción, comercialización, y organización, estableciendo las ventajas y desventajas del entorno externo e interno.
- Determinar el país objetivo para la comercialización en el exterior a través de la matriz de inteligencia de mercados.
- Diseñar un plan exportador para el sector calzado (sandalias) en la ciudad de Cúcuta.

### **3. Justificación**

La investigación se efectuó con base en las falencias que se encuentran en el entorno económico, enfrentándose a las problemáticas constantes en un mercado nacional e internacional. En ese orden de ideas Sánchez y Reyes (1986) explican que “el estudio de investigación puede ser importante por su contenido teórico-científico, que contribuyan al desarrollo de la ciencia y de la técnica” además de esto, argumentan que “tales definiciones se desprende que la justificación e importancia de una investigación consiste en describir los motivos por los cuales se lleva a cabo el estudio” por lo tanto la importancia de esta investigación se fundamenta en los cambios constantes que han sufrido la industria de cuero y marroquinería, y la falta de desarrollo técnico en las empresas. Por otra parte, el valor social se acentúa en la necesidad que tiene el país por mejorar la calidad de vida de las personas que forman parte de dichos procesos productivos, incitando al progreso y a la innovación. En cuanto al área institucional, este proyecto tiene como objetivo ser modelo en los pasos ideales hacia la internacionalización de la industria calzado, con el fin de promover e incentivar las Pymes a que ingresen a un mercado exterior con las bases sólidas para poder enfrentar las diversas situaciones y la competencia internacional.

## **4. Marco referencial**

### **4.1. Antecedentes**

#### ***4.1.1. Antecedente internacional***

El trabajo Formas estratégicas para llevar a cabo la promoción y realización de negociaciones de productos de exportación de Solórzano y Díaz (2016), presentó como objetivo general desarrollar un plan estratégico de negocios que permita consolidar la imagen institucional de la empresa en el mercado internacional, a través de sus exportaciones hacia los mercados más competitivos; su metodología se fundamentó en la Investigación Analítica con enfoque cualitativo, que implica el razonamiento lógico de un conocimiento particular a uno más general. Sus resultados fueron: el representante de la empresa, para negociar y concretar el acuerdo formal de la exportación del producto, debe estar a la altura de la situación; también debe estar preparado para responder asertivamente cualquier inquietud e imprevisto que suceda al momento de asumir la interacción directa con el cliente o comprador; asimismo debe: tener conocimiento del mercado donde se desarrollara la negociación: cultura, idioma, economía, tendencias tecnológicas, etc., llevar un resumen ejecutivo, presentar una fuerza competitiva de su país de origen, presentar el producto y su ventaja competitiva, presentar estrategias de precio, publicidad y canales de distribución, definir alianzas estratégicas bilaterales, hacer uso de Acuerdos Comerciales Internacionales, poseer capacidad de comunicación interpersonal.

Se obtuvo como conclusiones que 1) en un mercado global lleno de oportunidades de negocios, la globalización y el comercio internacional han visto de cerca los cambios significativos al momento de llevar a cabo el intercambio de bienes y servicios, 2) Las

exportaciones mundiales hoy en día representan un pilar fundamental en el desarrollo social y económico de los pueblos, y son precisamente las estrategias de negocios utilizadas las que marcan el éxito o fracaso de las mismas. 3) Actualmente las empresas buscan expandir su mercado, con la finalidad de lograr un desarrollo económico sostenible y posicionamiento en el mercado. 4) Sus estrategias de negociación están respaldadas en la investigación del mercado, la ventaja competitiva, las tendencias tecnológicas de comunicación, acuerdos de comercio internacional y la capacidad resolutoria que tienen estas bajo su estructura organizacional. 5) Debe manejar un plan estratégico de negocios internacionales apoyados en técnicas de marketing y publicidad que permitan obtener los datos más relevantes del producto, del cliente y del mercado.

De esta manera se puede asegurar el éxito comercial de la empresa en el mercado internacional, además del reconocimiento y consolidación de su imagen corporativa frente a los principales competidores. En el departamento se identifica la necesidad en la planeación y estructuración de estrategias previas a la exportación y la organización estructural en la parte interna de la empresa por lo que en el momento de exportar se encuentran falencias o brechas en temas logísticos, de ventas y marketing; la anterior investigación brinda una guía para el diseño de estrategias para la exportación de productos teniendo en cuenta las ventajas competitivas, el estudio de preselección de mercado y las alternativas que se pueden presentar ante las exigencias del mercado.

El trabajo plan de negociación de una empresa exportadora de productos ecuatorianos para incursionar exitosamente en el mercado internacional de González en el año (2015), presentó como objetivo general desarrollar un plan de negocio que está orientado a cumplir con el objetivo de toda organización que es exportar sus productos a mercados internacionales, por lo tanto se evidenciara que el análisis y planificación del mismo es factible para su desarrollo; su metodología se fundamentó en la investigación descriptiva la cual se basa en el análisis de potencial y estudio de aceptación del mercado utilizando técnicas de recolección de datos permitiendo buscar información relevante acerca de las características que debe tener el producto para ser aceptado en el mercado internacional. Sus resultados fueron: Partiendo de la necesidad de elaborar un plan de negocio para una empresa exportadora se debe tomar en cuenta la necesidad de obtener financiamiento para la exportación a mercados internacionales. En la realización de este plan se ha realizado una metodología clara, breve, cómoda, y comprensible que se adaptan a la situación de las empresas en nuestro país, quedando como propuesta de Plan de negociación lo siguiente.

La metodología propuesta en este caso muestra un plan de negocios acorde a las necesidades de las empresas exportadoras en nuestro país, ya que posee 7 pasos importantes para la realización del mismo. Al exportar un producto comenzaremos a ver que puede ser un camino potencialmente rentable que nos conducirá a un aumento de las ventas para la empresa. Con el apoyo de un plan de negocios se podrá resolver muchos puntos al momento de exportar tales como conocer el mercado extranjero, saber lo que éste requiere y cómo satisfacer sus necesidades. El proceso logístico cumple un rol muy

importante en la gestión del plan de negocio porque depende de nuestra planificación en las operaciones realizadas para cumplir nuestro objetivo. Se obtuvo como conclusiones que

- 1) El trabajo realizado dio como resultado una idea clara y sencilla de cómo elaborar un plan de negocios utilizando técnicas avanzadas que nos permiten elaborar negocios que nos ayudaran a demostrar la viabilidad del mismo para exportar a mercados internacionales, optando ser una herramienta de mucha utilidad ayudando a determinar y abriendo campo para futuras consideraciones, con la finalidad de que se pueda desarrollar nuestro plan de negocios de una forma apropiada y eficiente,
- 2) Podemos aportar que el debido análisis y estudio logístico de los procesos permiten manejar una estructura y funcionamiento enfocados en el objetivo deseado para la empresa,
- 3) A lo largo del trabajo se pudo observar lo importante que es la planeación en los negocios, ya que existen aspectos que en muchas ocasiones no se toman en cuenta, quizás por no ser considerados de importancia, sin embargo contando con el plan de negocios estructurado, se puede ir definiendo con más detalle la actividad de la empresa, lo cual finalmente permitirá que esta tenga más posibilidad de ser exitosa. No existe unos lineamientos establecidos para el diseño de un plan de negociación para la exportación sin embargo, existen factores o pequeños puntos que se tienen en cuenta previo al diseño comenzando con la investigación de mercados que abre a la identificación de necesidades en el consumidor objetivo, la valoración del producto que se va a exportar frente a lo que busca el consumidor donde se mide calidad, precio, diseño, empaque y forma de entrega al cliente además, de analizar los gustos y preferencias dependiendo el segmento de mercado al que se direcciona; para ello este trabajo de investigación ofrece una guía de un caso de exportación ejemplo de Ecuador donde se puede concluir que aunque no se base en el mismo producto los aspectos a

investigar son base en todos los trabajos de plan de negociación y lo que hacen es ir mejorando o teniendo en cuenta algunos otros.

#### **4.1.2. Antecedente Nacional**

El trabajo propuesta de diseño de clúster para micro, pequeñas y medianas empresas marroquineras de Bogotá para la internacionalización de los productos con enfoque socioeconómico de Gómez en el año (2014), presentó como objetivo general proponer la configuración de un clúster para micro, pequeñas y medianas empresas marroquineras de Bogotá con un enfoque socio-económico sostenible que permita la construcción de tejido social y la oferta exportable, basada en la propuesta existente; su metodología se fundamentó en la investigación estudio descriptivo y correlacionar, soportado en encuestar, etnografía y revisión documental. Sus resultados fueron: La industria marroquinera en el mundo se encuentra en la actualidad completamente globalizada, tales son los casos de las empresas italianas y francesas cuya producción es elaborada por compañías asiáticas a un menor costo y sus productos se venden en otros mercados. La producción masiva china hace que sus productos se encuentren alrededor el mundo, siendo este país el principal productor a nivel mundial con los menores costos de producción. Las empresas marroquineras manejan un concepto global haciendo productos acordes con la moda y las exigencias de los consumidores. Las empresas establecen sus plantas donde la mano de obra es más barata y las materias primas se encuentran disponibles. En cuanto al consumidor final es preciso tener en cuenta que, más que el artículo en sí, busca una marca conocida. Ante este panorama, en entrevistas con algunos productores; han manifestado lo copado que esta el mercado interno por el ingreso de

productos chinos y por el gran número de productores internos. Lo que genere un incentivo a la internacionalización del sector marroquinero. La búsqueda de nuevos mercados implica un proceso arduo para los pequeños y medianos empresarios que ante la falta de conocimiento respecto al proceso de gestión de exportación, inteligencia de mercados y demás análisis necesarios para poder adelantar un proceso de internacionalización, se ven obligados a reducir su margen de rentabilidad y asegurar la venta de sus productos. De acuerdo con diferentes teorías de internacionalización de mi pymes, plantean que el proceso de internacionalización no se da como un proceso de degeneración espontáneo, si no que esta soportado principalmente por las redes y contactos que maneja la mi pymes que le han permitido acceder a mercados internacionales. Ante un mundo cada vez más globalizado, la falla del mercado es evidente en los niveles de pobreza e inequidad que tiene nuestro país. Se obtuvo como conclusiones 1) Pretender proponer un cambio de modelo económico, es algo utópico, estamos ante una economía de mercado que plantea formas alternativas de desarrollo como es la teoría del bien común, que plantea formas alternativas de desarrollo que deben tener parámetros de medición diferentes y que pretenden una integración de la totalidad de la economía para poder alcanzar un bienestar y no solo utilidad monetaria en términos de dinero. 2) El ser humano es multidimensional y además de las necesidades físicas, la dimensión espiritual puede generar un complemento adecuado para la formación integral de quienes conformarían el clúster marroquinero es del punto de vista del bien común. 3) Además de la trascendencia de la internacionalización del clúster que generaría mayores beneficios económicos, una complementariedad adecuada es la formación integral de quienes conformarían el clúster con la inclusión de sus grupos familiares. 4) El desafío es grande ya que no e los

principales problemas que se tiene en la aplicación de la teoría del bien común es la dificultad en la edición de los resultados y beneficios; ya que plantearía un cambio de paradigma en toda la sociedad para poder medir la riqueza de un país. 5) Sin embargo la aplicación de los principales postulados de la economía del bien común, complementados con los principios de la economía solidaria y de los principales postulados del comercio justo hacen que pueda tener una mayor aplicación la utilización de la teoría del bien común dentro de un entorno como el de la sociedad colombiana.

El anterior trabajo de investigación engloba la necesidad de la construcción de clúster de empresas en Bogotá del sector marroquinería, y el beneficio que trae para la industria la creación de estos tejidos respondiendo a los avances que ha traído consigo la globalización, en el departamento Norte de Santander las empresas se han visto limitadas al momento de exportar ya que las cantidades demandantes son mayores a las producidas en el mes por las empresas, por otro lado los gerentes no se han abierto a la opción de unión de empresas como estrategia para responder a las necesidades del mercado, un ejemplo que se menciona en la anterior investigación son aquellas multinacionales que acuden a las maquilas en países asiáticos que prefabrican productos a un costo bajo y en un tiempo acorde a la necesidad y ha sido una estrategia que se ha venido incluyendo en las empresas del sector cuero y calzado por la necesidad de la transformación del cuero y la prefabricación del calzado; así mismo el desarrollo de la anterior investigación aporta una visión amplia de una estructuración de clúster en Bogotá teniendo en cuenta que se maneja el mismo producto.

El trabajo internacionalización de empresas colombianas caso exitoso: alpina de Moreno y Pineda en el año (2015), presentó como objetivo general Identificar y describir la ruta de internacionalización que Alpina, empresa líder del sector lácteo en Colombia, ha recorrido para actualmente ser una organización con presencia multinacional y compararla con las estrategias tomadas en este proceso por la organización francesa Danone, un caso de éxito en el contexto internacional; su metodología se fundamentó en la investigación aplicada corresponde al estudio y aplicación de la investigación a problemas con características concretas, en este caso el diseñar un plan exportador, exploratorio el objetivo es la formulación de un problema para verificar si es válida o no la hipótesis. Sus resultados fueron: Además de conocer las diferentes teorías de internacionalización expuestas por los autores referentes en el tema, fue necesario hacer una revisión sobre las principales características de las empresas (Alpina y Danone) seleccionadas para el estudio. Esto, con el propósito de entender el comportamiento de las empresas, delimitar los factores de éxito en su gestión y adicionalmente proceder a la identificación y desarrollo de la ruta de internacionalización. Se obtuvo como conclusiones que 1) como primera instancia, se encontrara información relevante en cuanto a la gestión de las empresas Alpina y Danone, se hará una revisión de las teorías de internacionalización aplicadas a cada una de las empresas, análisis del modelo de internacionalización y se concluirá con el desarrollo de la ruta de Internacionalización para las mismas. La comparación entre empresas, países y economías es importante cuando se evalúan alternativas de mejora y se enumeran las características y que nuevas ideas se pueden implementar por ello, el anterior trabajo es tomado como referencia ya que habla de una empresa como lo es Alpina que lleva años en el mercado y su proceso de

internacionalización frente a empresa Danone. Se analiza el proceso que tuvo y sus falencias como ejemplo y guía del proceso de internacionalización del sector calzado.

#### **4.1.3. Antecedente regional**

El trabajo realidad de la capacitación y sus necesidades en los gerentes de producción del sector del calzado, cuero y sus manufacturas del Área Metropolitana de Cúcuta (Colombia) de Caicedo, Niño y Romero en el año (2013), presentó como objetivo general identificar la realidad de la capacitación y sus necesidades en los gerentes del sector calzado, cuero y sus manufacturas en el área metropolitana de Cúcuta, cuya información es útil para el diseño e implementación de programas de capacitación que mejoren las capacidades de los encargados que influyan favorablemente en la problemática de baja competitividad del sector; su metodología es descriptiva, aplicando un cuestionario mediante un muestreo aleatorio simple.

Los resultados permiten establecer que los gerentes de producción encuestados tienen amplia experiencia en el sector fabricante de calzado, cuero y sus manufacturas. Se obtuvo como conclusiones que 1) los gerentes de producción encuestados tienen amplia experiencia en el sector fabricante de calzado, cuero y sus manufacturas. 2) Entre las modalidades más utilizadas están las conferencias y seminarios y cursos cortos en instituciones de educación regional. 4) En el perfil de habilidades técnicas se aprecia poca familiaridad con las herramientas informáticas para desarrollar las funciones de administración de la producción. 5) En el perfil de habilidades humanas, los gerentes encuestados planifican los equipos de trabajo y se relacionan efectivamente con sus superiores, pares y subalternos, pero se evidencia dificultad para lograr acuerdos eficaces.

6) En el perfil de habilidades conceptuales, los encuestados consideran la empresa como un sistema, toman decisiones fundamentadas en la experiencia, pocas veces obtienen información para identificar amenazas para la organización, se preocupan poco por el impacto de los acontecimientos mundiales, y se destaca el hecho de la mínima planificación de proyectos para el área de producción. 7) Las necesidades de capacitación identificadas incluyen las habilidades técnicas de planificación, programación, control de la producción y control de inventarios, por medio de herramientas informáticas.

En las habilidades humanas, el desarrollo de capacidades de negociación, trabajo en equipo, liderazgo y el manejo de herramientas informáticas para comunicarse de una manera eficiente. En las habilidades conceptuales se requiere el manejo de métodos para recolectar información. 8) Estas necesidades constituyen un insumo fundamental en el diseño de programas que las satisfagan y evalúen el desempeño del recurso humano para incrementar la competitividad del sector productivo. La importancia del direccionamiento en las organizaciones se evidencia al momento de negociar o internacionalizar sus productos puesto que, es algo interno que se refleja directamente al momento de interconectarse con clientes o distribuidoras interesadas; la falta de capacitación y desarrollo de habilidades ha sido una de las falencias más representativas en las empresas del departamento ya que estas no se interesan por mantener una planta obrera capacitada ya sea profesional o con estudios más especializados, por último la falta de comunicación entre directivos y planta limita el diseño de ideas e implementación de estrategias que puedan generar alternativas de desarrollo para el crecimiento a nivel productivo, humano y direccional.

## 4.2. Bases Teóricas

Según Arias (2012), el comercio internacional se refiere a las transacciones comerciales que realiza una empresa con el resto del mundo; para Mochón (1996), es el intercambio que se realiza entre diferentes países de sus bienes, servicios y capitales.

En la actividad comercial, se han formulado diferentes teorías con el fin de ayudar a entender el ejercicio de la economía a nivel internacional y de la balanza de pagos de cada país (importaciones y exportaciones) con el fin de buscar mayores beneficios y una incrementación en la competitividad global, Dentro de las teorías más renombradas se encuentra la ventaja absoluta de Adam Smith, ventaja comparativa de David Ricardo y la nueva teoría del comercio internacional y la política comercial estratégica.

David Ricardo explicó en 1817, que cada país debía dedicarse a la producción de aquellos bienes o productos en los cuales se reportaran menores costos y mayor eficiencia, sentando así las bases de una integración comercial en donde cada país alcanzara el mayor beneficio posible. Es decir que si un país aprovecha los recursos naturales y utiliza los productos que no le cuesta tanto por producir, podría con este bien, ocupar un lugar importante al momento de internacionalizarse y poder competir con mercados exteriores.

Bajo esta categoría se agrupan las teorías que consideran el proceso de internacionalización como mecanismo de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos (experiencia–experimentación) y en el aumento de recursos comprometidos en los mercados exteriores (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975 Johanson y Wiedersheim-Paul, Vernon, 1966). Describen cómo y por qué empresas

estrictamente nacionales llegan a convertirse en empresas internacionales. Indicando, además, cuándo están preparadas para dar los distintos pasos que la llevarán a un grado más alto de internacionalización. (Rialp y Rialp, 2001).

La internacionalización es fundamental en un proceso de posicionamiento en un mercado nacional e internacional, el tener los objetivos claros y las estrategias adecuadas, ayudan a crear un buen ejercicio internacional, por lo tanto, es de suma importancia el análisis de la teoría de la internacionalización que implementan posturas adecuadas a los mercados fuera del país. Esta teoría estudia los procesos internos de transferencia de información en las empresas, convirtiéndose este enfoque en el dominante para el estudio de la empresa multinacional a partir del trabajo publicado por Buckley y Casson (1976).

Además, dichos autores enfatizaban sus proyecciones en que un país tiene una ventaja en el ámbito internacional, cuando se trabajan en cualidades como lo es el precio y la calidad de los productos, y los costes que tienen las empresas al momento de producir y exportar, poder tener una ventaja absoluta para poder sostenerse en un mercado cambiante. También los autores afirman que: “Los beneficios de la internacionalización surgen por la elusión de los costes asociados a las imperfecciones de los mercados externos, e implicarán la creación de una empresa multinacional en la medida en que se realice más allá de las fronteras nacionales” (Buckley y Casson, 1979, p. 89).

Otra de las teorías principales en este modelo de internacionalización es el de marketing de Kotler que es definido por Bowen y Makens (2004) como un proceso social y

gerencial; en el aspecto social los individuos y grupos crean intercambios de productos y valores con otros, con la finalidad de obtener lo que se necesitan y desean. En cuanto a la parte administrativa, ha sido descrito como el proceso donde se da “el arte de vender productos” (Kotler, 2002, p.4). Dicho de otra manera, la relevancia del marketing es una herramienta que fomenta el crecimiento de una empresa, utilizando estrategias creadas especialmente para una situación en especial, sean por moda, tendencia, demanda o innovación.

Concluyendo las teorías, es dispensable nombrar la teoría de la ventaja competitiva de Porter, siendo esta una de las más pioneras en el ámbito de la competitividad.

“Porter indica que la capacidad de competir en los mercados internacionales depende no sólo de los costes de los factores productivos, sino de su eficiencia en relación con el coste. Para ello, los factores productivos se pueden dividir en básicos y avanzados. Los básicos se refieren a los que se encuentran de manera natural y en mayor o menor grado en todos los países, como los recursos naturales, el capital y la mano de obra no especializada.” (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007).

Por consiguiente, las empresas en el sector calzado al momento de internacionalizarse deben tomar en cuenta dichas teorías, que podrían ayudar a un proceso más competitivo, para que así puedan establecerse de manera potencial en el mercado exterior.

### **4.3. Marco conceptual**

Competitividad: La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país. (Anzil, Federico, 2008).

Mercadeo: Esta disciplina es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes (Thompson, 2010).

Globalización: La globalización es un complejo proceso económico, social, político, tecnológico y cultural a escala planetaria, que se caracteriza por una cada vez mayor conexión, comunicación e interdependencia entre las naciones que componen el mundo, llevando consigo una serie de cambios y tendencias que tienden a la vez a la pluralidad y a cierta paradójica homogeneización. (Chávez, 2018).

Internacionalización: La internacionalización es un proceso que implica la participación directa de las empresas en otros países y es un proceso que fortalece la integración de las naciones a la economía global a través del mejoramiento de la productividad de sus empresas. (PROMEXICO, 2017).

Valor agregado: El valor agregado es la característica extra que un producto o servicio ofrece con el propósito de generar mayor valor dentro de la percepción del consumidor (López, Luis 2010).

Estrategias: son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos (Serna, 2014)

#### **4.4. Marco o Bases Legal**

##### ***NORMA BASC 04: Según World BASC Organization (2012)***

La Norma BASC, está diseñada de forma tal, que su contenido sea comprensible, permitiendo que el SGCS sea aplicable a las organizaciones que participan en actividades relacionadas, directa o indirectamente, con el comercio internacional y para su elaboración, se han adoptado algunos requisitos de algunos programas de seguridad tales como el Marco de Estándares de la Organización Mundial de Aduanas (Framework of Standards), Código de Protección de Buques e Instalaciones Portuarias (ISPS, por sus siglas en inglés) emitido por la Organización Marítima Internacional (OMI) y principalmente el programa Customs Trade Partnership Against Terrorism (C-TPAT) de la Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza de los Estados Unidos de América.

Todos los requisitos del SGCS deben ser incorporados a los procesos de la organización, La forma y el alcance de su aplicación dependen de su ubicación y distribución geográfica, la naturaleza del negocio, riesgos y las condiciones del entorno en

el cual opera. La organización debe establecer, documentar, implementar, mantener y mejorar continuamente el SGCS determinando los siguientes aspectos:

a) Enfoque de procesos aplicado a la seguridad de la organización.

b) Documentar la secuencia e interacción de los procesos que realiza, a través de las técnicas de mapa y caracterización de procesos.

c) Definir el alcance del SGCS.

La organización debe asegurar el cumplimiento de las disposiciones y normas relativas a proteger la propiedad intelectual, incluyendo la propiedad de Norma y Estándares BASC y el uso adecuado del Logo que identifica la marca y la imagen corporativa de la WBO.

***NTC - ISO 31000:2009.según Norma internacional ISO 31000,  
primera edición***

Esta norma tiene un fin y es prevenir los riesgos, de tener el conocimiento de que se debe hacer a la hora que ocurra un suceso. La gestión de riesgos puede aplicarse a toda una organización, en sus áreas y niveles, en cualquier momento, así en cuanto a funciones específicas, proyectos y actividades.

Cuando se implementa y mantiene de acuerdo con esta norma internacional, la gestión del riesgo de permite a una organización, por ejemplo:

- Aumentar la probabilidad de lograr los objetivos.
- Fomentar la gestión proactiva.
- Ser conscientes de la necesidad de identificar y tratar los riesgos en

toda la organización.

- Mejorar la identificación de las oportunidades y amenazas.
- Cumplir con las exigencias legales y reglamentarias y las normas internacionales.

- Mejorar la información obligatoria y voluntaria.
- Mejorar la gobernanza.
- Mejorar la confianza de los interesados y la confianza.
- Establecer una base confiable para la toma de decisiones y la planificación.

- Mejorar los controles.
- Asignar y utilizar eficazmente los recursos para el tratamiento del riesgo.

- Mejorar la eficacia operacional y la eficiencia.
- Mejorar la salud y de seguridad, así como la protección del medio ambiente.

- Mejorar la prevención de pérdidas y gestión de incidentes.
- Minimizar las pérdidas.
- Mejorar el aprendizaje de la organización.
- Mejorar la resistencia de la organización.

Esta norma está destinada a satisfacer las necesidades de una amplia gama de partes interesadas, incluyendo:

a) los responsables de la formulación de políticas de gestión del riesgo dentro de su organización.

b) los responsables de asegurar que el riesgo se gestiona eficazmente dentro de la organización como un todo o dentro de un área específica, el proyecto o actividad.

c) los que necesitan para evaluar la eficacia de una organización en la gestión de riesgos.

d) los desarrolladores de los estándares, guías, procedimientos y códigos de prácticas que, en todo o en parte, establecer el modo en de riesgo ha de ser gestionado en el contexto específico de estos documentos.

### ***NTC - ISO 28000. Según Norma técnica colombiana NTC ISO 28000***

Esta norma ha sido desarrollada en respuesta a la exigencia de la industria de una norma de gestión de la seguridad. Su objetivo esencial es mejorar la seguridad de las cadenas de suministro. Esta es una norma de gestión de alto nivel que posibilita a una organización establecer un sistema de gestión de la seguridad de la cadena de suministro en general. Exige a la organización evaluar el ambiente de seguridad en el que opera y determinar si se han implementado medidas de seguridad adecuadas y si ya existen otros requisitos de reglamentación que la organización cumple. Si se identifican necesidades de seguridad mediante este proceso, la organización debería implementar mecanismos y procesos para satisfacerlas.

La organización debe establecer y mantener procedimientos para la identificación y evaluación continua de las amenazas a la seguridad y de las amenazas y riesgos relacionados con la gestión de la seguridad y la identificación e implementación de medidas necesarias de control de gestión. La identificación, evaluación y los métodos de

control de amenazas y riesgos de la seguridad deberían, como mínimo, ser apropiados a la naturaleza y escala de las operaciones. Esta evaluación debe considerar la probabilidad de un evento y todas sus consecuencias, que deben incluir:

a) amenazas y riesgos de falla física, tales como falla funcional, daño incidental, daño malicioso o terrorista o acción criminal;

b) amenazas y riesgos operacionales, incluidos el control de la seguridad, los factores humanos y otras actividades que afectan el desempeño, la condición o la seguridad de las organizaciones;

c) eventos del medio ambiente natural (tormentas, inundaciones, etc.) que pueden hacer que las medidas y equipos de seguridad resulten ineficaces;

d) factores por fuera del control de la organización, tales como fallas en el equipo y servicios suministrados externamente;

e) amenazas y riesgos de las partes involucradas, tales como falla en cumplir los requisitos de reglamentación o daño a la reputación o la marca;

f) diseño e instalación del equipo de seguridad, incluido su reemplazo, mantenimiento, etc.;

g) gestión de datos e información y comunicaciones;

h) una amenaza a la continuidad de las operaciones.

La organización debe asegurar que se consideren los resultados de estas evaluaciones y los efectos de estos controles y, cuando resulte apropiado, debe proporcionar elementos de entrada a:

a) los objetivos y metas de gestión de la seguridad;

b) los programas de gestión de la seguridad;

- c) la determinación de requisitos para el diseño, especificación e instalación;
- d) la identificación de recursos adecuados, incluidos los niveles de contratación de personal;
- e) la identificación de necesidades de formación y habilidades;
- f) el desarrollo de controles operacionales.
- g) la estructura general de gestión de amenazas y riesgos de la organización.

La organización debe documentar y mantener actualizada la anterior información.

La metodología de la organización para la identificación y evaluación de riesgos debe:

- a) estar definida con respecto a su alcance, naturaleza y programación en el tiempo, para asegurar que sea proactiva en vez de reactiva;
- b) incluir la información recolectada acerca de las amenazas y riesgos de la seguridad;
- c) proporcionar la clasificación de amenazas y riesgos y la identificación de aquellos que deben evitarse, eliminarse o controlarse;
- d) proporcionar el seguimiento de las acciones para garantizar su eficacia y oportuna implementación

***NTC - ISO 9001:2008. Según NORMA INTERNACIONAL***

***Traducción oficial-Official translation ISO 9001***

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma internacional son:

- a) la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- b) facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente.
- c) abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos.
- d) la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Esta Norma Internacional puede ser utilizada por partes internas y externas.

No es la intención de esta Norma Internacional presuponer la necesidad de:

Uniformidad en la estructura de los distintos sistemas de gestión de la calidad.

Alineación de la documentación a la estructura de los capítulos de esta Norma Internacional.

Utilización de la terminología específica de esta Norma Internacional dentro de la organización.

Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos y servicios.

Esta Norma Internacional emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos.

El enfoque a procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones.

El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia.

El pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan.

El cumplimiento permanente de los requisitos y la consideración constante de las necesidades y expectativas futuras, representa un desafío para las organizaciones en un entorno cada vez más dinámico y complejo. Para lograr estos objetivos, la organización podría considerar necesario adoptar diversas formas de mejora además de la corrección y la mejora continua, tales como el cambio abrupto, la innovación y la reorganización.

Objeto y campo de aplicación:

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización:

a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

*Decreto 1745. Según el ministerio de hacienda y crédito público, (2016)*

Artículo 1. Mediante este Decreto se establecen mecanismos para fortalecer el sistema de gestión del riesgo y el control aduanero frente a posibles situaciones de fraude aduanero asociadas a las importaciones de confecciones y calzado, independientemente del país Cíe origen y/o procedencia.

Artículo 4°. Importación. Las personas naturales o jurídicas que pretendan importar al territorio aduanero nacional y/o introducir a zona franca mercancías provenientes del exterior consistentes en confecciones y calzado clasificados en las partidas y sub partida del Arancel de Aduanas señaladas en el Artículo 3° del presente Decreto, a un precio inferior o igual al umbral determinado en dicho artículo, deberán acreditar ante la División de Gestión de la Operación Aduanera o quien haga sus veces, de la Dirección Seccional de Aduanas o de Impuestos y Aduanas con jurisdicción en el lugar de arribo, los siguientes requisitos:

1. Sin perjuicio de la presentación de la declaración anticipada en los términos y forma establecidos por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, el importador, quien deberá ser el mismo consignatario, por lo menos con un mes de anticipación a la llegada de la mercancía al territorio aduanero nacional deberá presentar por cada embarque, el formato de identificación y responsabilidad en los términos y condiciones que la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales determine para el efecto, acompañado de los siguientes documentos:

a) Certificación del proveedor en el exterior, apostillada o legalizada con traducción oficial a idioma castellano en la que se evidencie que tiene la intención de venta al importador en Colombia, señalando además, si fuere el caso, el tipo de vinculación

económica con el importador de acuerdo con lo establecido en el Estatuto Tributario, indicando, adicionalmente, la dirección, teléfono y correo electrónico del proveedor y la subpartida arancelaria a seis (6) dígitos, que contenga la descripción detallada de los productos que exportará, la cantidad y su respectivo precio.

b) Certificación apostillada o legalizada con traducción oficial a idioma castellano, en la que se señale la existencia del proveedor en el exterior, la cual deberá ser expedida por la Entidad que en el país de exportación lleve el registro oficial de productores o comerciantes. En caso de inexistencia de esta entidad, el importador deberá manifestar tal hecho bajo la gravedad de juramento, que se entiende prestado con la firma del documento, sin perjuicio de las facultades de control y fiscalización de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

e) Relación de los distribuidores en Colombia de la mercancía objeto de importación, indicando su NIT, razón social, dirección, teléfono y correo electrónico.

d) Manifestación suscrita por el representante legal de la Agencia de Aduanas, cuando sea del caso, en la que certifique que efectuó estudio de conocimiento del cliente al importador para el cual adelantará las labores de agenciamiento aduanero y tiempo de relación entre las partes.

e) Manifestación suscrita por el importador o representante legal del importador, en la que certifique:

(i) Que el valor a declarar por las mercancías objeto de importación corresponde al precio realmente pagado o por pagar

(ii) La dirección de las bodegas de almacenamiento de las mercancías objeto de importación

(iii) Información detallada de la cadena de distribución y comercialización en Colombia de las mercancías objeto de importación

(iv) Que tiene conocimiento de la facultad de la autoridad aduanera para remitir a la Fiscalía General de la Nación y a la Unidad de Información y Análisis Financiero - UIAF-los documentos relacionados con la operación de importación

2. Sin perjuicio de la presencia del representante aduanero de la Agencia de Aduanas, cuando se actúe a través de ésta, el importador, el representante legal o el apoderado de la sociedad Importadora deberá estar presente en la diligencia de inspección aduanera o aforo de las mercancías. Para estos efectos, el apoderado del importador debe ser diferente a la Agencia de Aduanas. La ausencia del importador, el representante legal o el apoderado de la sociedad importadora, dará lugar a la no procedencia o no autorización del levante.

***Decreto 3908 (Presidencia de la república, 2010) y su modificación de 2018***

Artículo Modifíquese el artículo del Decreto de 2016, el quedará así:

"Artículo Conversiones monetarias. Valor en aduana de las mercancías importadas se determinará en de los Unidos América.

A efectos, el valor de la mercancía o cualquiera de los elementos conformantes del en aduana, negociados en una moneda diferente dólar de los Unidos de América, convertido a moneda aplicando el tipo de cambio vigente el último día hábil la semana anterior a la fecha de presentación y aceptación de declaración aduanera de las mercancías importadas. De tratamiento se exceptúan los casos en los el contrato de venta mercancías

importadas estipula un tipo de cambio fijo, de acuerdo con lo establecido en la Opinión Consultiva 20. 1 del Comité de Valoración en Aduana de la Organización Mundial de Aduanas (OMA).

Los de cambio serán los publicados por el Banco la República o por la fuente oficial que determine Unidad Administrativa Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN, que debe ser reconocida internacionalmente y de acceso gratuito para declarante y los operadores de comercio exterior. La moneda de no se encuentra entre CH., ue;, Cl,;} que son objeto publicación por Banco la República o por la fuente que determine la Unidad Administrativa - Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, podrá aplicarse tipo cambio certificado de acuerdo con cotizaciones o transacciones por un banco comercial en el Territorio Aduanero Nacional, o por la Oficina Comercial de la Embajada del correspondiente país, acreditada en Colombia.

En los eventos previstos en el inciso anterior, el tipo de cambio será el vigente para el último día hábil de la semana anterior a la fecha de presentación y aceptación de la declaración aduanera de las mercancías importadas.

El valor en aduana expresado en dólares de los Estados Unidos de América se convertirá a pesos colombianos, teniendo en cuenta la tasa de cambio representativa de mercado que informe la Superintendencia Financiera o la entidad que haga sus veces, para el último día hábil de la semana anterior a la fecha de presentación y aceptación de la declaración aduanera.

Para los regímenes de tráfico postal y envíos de entrega rápida o mensajería expresa, la tasa de cambio será la vigente el último día hábil de la semana anterior a la fecha de llegada de la mercancía. En el caso del régimen de viajeros, será la vigente en la fecha de llegada del viajero conforme a lo indicado en el pasaporte. "Los cuales quedarán así:

***Operadores de comercio exterior:***

Haber realizado, directa o indirectamente conforme lo reglamente la Unidad Administrativa Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN, al menos veinticuatro (24) operaciones aduaneras semestrales durante los dos (2) años inmediatamente anteriores a /a calificación. I!

"Parágrafo 1. El incumplimiento de normas origen establecidas en los acuerdos comerciales que incluyan la figura de exportador autorizado sean suscritos y se encuentren en vigor, o el no mantener requisito previsto en el numeral 4 del artículo 42 de este Decreto, ocasionará la pérdida de la autorización y no podrá gozar del tratamiento de que trata numeral 1 del artículo 35 este Decreto."

"Parágrafo 2. empresas que en el Registro Único Tributario - RUT se encuentren identificadas como micro, pequeña y mediana empresa, para adquirir la calificación de confianza deberán cumplir el número de declaraciones aduaneras u operaciones aduaneras que establezca la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN, atendiendo el tipo de sociedad y de obligado aduanero.

Estas sociedades, además de casos previstos en inciso 3 párrafo 1 del presente artículo, perderán calificación de confianza cuando dejen de estar clasificadas como micro, pequeña y mediana empresa."

#### **4.5. Marco contextual**

El departamento de Norte de Santander tiene la característica de tener una ubicación geográfica que le ha favorecido en cuanto a temas económicos, sociales y culturales, su principal ventaja ha sido la frontera con Venezuela; sus principales actividades económicas son la agricultura, la minería, la arcilla, el ladrillo y el carbón como otras actividades de menos representación como el café.

La agricultura es el fundamento de la economía con productos como el algodón, el arroz, el tabaco, el cacao, la caña de azúcar, el café y el trigo. Una de las mayores riquezas la constituye la explotación de petróleo en la zona de Tibú. La ciudad de Cúcuta es zona franca e industrial, lo cual le ha dado un especial impulso al turismo y al comercio en general. La minería del departamento, a excepción de la extracción petrolera, está poco desarrollada a pesar de la riqueza que posee en oro, cobre, hierro, uranio, plata, aluminio y otros. Se destacan las industrias de calzado, textiles, alimentos y bebidas.

En norte de Santander la industria del calzado ha tenido un incremento significativo a comparación de los años anteriores. Con la creación de clúster y redes que ayudan a fortalecer la industria. Norte de Santander ha sido uno de los departamentos que

se han enfocado en la aplicación de la investigación para desarrollar una estrategia más eficiente y así poder sacar a flote el sector y convertirlo en un fuere económico regional.

#### **4.6. Alcance y delimitación**

El proyecto explora el sistema cuero, calzado y marroquinería identificando las falencias dentro de su desarrollo y crecimiento; en primer lugar se genera la idea de investigación y la determinación de objetivos, en segundo lugar se realiza una recolección de investigaciones anteriores que sirvan como herramientas para la puesta en marcha del proyecto, sustentado de diferentes teorías que sostengan lo anteriormente establecido y así fundamentar el estudio de campo que permitirá obtener para una empresa determinada su situación interna y externa con lo que se podrá concluir con el diseño de estrategias para la internacionalización del sector cuero, calzado y marroquinería.

#### **4.7. Análisis departamental**

El proyecto se llevara a cabo en el departamento Norte de Santander ubicado en el noroeste del país, limitando al norte y este con Venezuela, debido a sus recursos naturales y su ubicación geográfica, se ha convertido en un eje económico y comercial del país, este departamento fue creado en la Gran Colombia. El departamento cuenta con 40 municipios repartidos en 6 subregiones. Norte de Santander además de destacarse como productor de metal, minería y agro se caracteriza por la producción de textil y calzado tomando como eje para delimitar la investigación del sector calzado, producto principal sandalias.

## **5. Metodología**

### **5.1. Paradigma de la Investigación**

Thomas S. Kuhn (2004), ha definido los paradigmas como “logros científicos universalmente aceptados, que durante algún tiempo suministran modelos de problemas y soluciones a una comunidad de profesionales”.

Martínez (1999) señala, que la orientación postpositivista supera el esquema de la percepción como reflejo de cosas y el conocimiento como copia de la realidad. Se concibe el conocimiento como resultado de la interacción de una dialéctica entre conocedor y objeto conocido. Además, el paradigma emergente o paradigma postpositivista significa un rescate del sujeto y de su importancia, que la mente construye la percepción por medio de formas propias o categorías.

En cuanto a la relación de dicho paradigma con este proyecto, se enfoca en rescatar lo importante la información recolectada con el fin de progresar en cuanto a la percepción de las problemáticas, el poder resolverlas y el ampliar la visión de cómo mejorar los sectores productivos en el área de la moda en el departamento Norte de Santander,

### **5.2. Enfoque de la Investigación**

La metodología de la presente investigación en curso es de enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), ya que busca comprender y profundizar los fenómenos, investigándolos desde la perspectiva de los actores participantes en un ambiente natural y

en relación directa con el contexto (Hernández y Cols, 2010). Se emplean actividades y documentos cualitativos y cuantitativos con el fin de recolectar información que sea de utilidad para el desarrollo de un plan de internacionalización del sector calzado del departamento de Norte de Santander.

A través de este proyecto se estudiara el suceso de la internacionalización de productos del sector calzado evaluando las condiciones reales del sector, sus potencialidades y limitaciones como elemento fundamental de la apuesta productiva del departamento. Esta investigación se desarrolla desde el diseño descriptivo según Hernández, Fernández y Baptista (2003) ya que con este diseño de investigación se planea la recolección de características, datos e información para así realizar un análisis acorde a la implementación de un plan de internacionalización para el sector moda, en la industria específica del sector calzado en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander.

### **5.3. Población**

Según Tamayo (2012) señala que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación.

En total en Norte de Santander, según las cifras del Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta, en el departamento hay 962 empresas dedicadas a la

producción de zapatos, 57 a la elaboración de partes de calzado y 292 talleres de producción informal.

#### **5.4. Muestra**

La muestra en el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia (Hernández, *et al* 2008, p.562).

Para establecer la muestra se seleccionó el muestreo aleatorio simple, puesto que es el que más se ajusta debido que se tiene definido e identificado el número de negocios que conforman el universo del sector calzado de Norte de Santander, además cada negocio tiene la misma probabilidad de ser seleccionado para efectuar la encuesta, independientemente de los otros miembros de la población.

Las ventajas de usar el muestreo aleatorio simple es la facilidad para armar la muestra, también se considera una forma justa de seleccionar una muestra a partir de una población, ya que cada miembro tiene igualdad de oportunidades de ser seleccionado.

## 6. Generalidades del producto

### 6.1. Descripción

Calzado, polainas y artículos análogos; partes de estos artículos

Los demás calzados.

- Con la parte superior de cuero natural o regenerado

### 6.2. Clasificación arancelaria

6405.10.00.00

### 6.3. Ficha técnica

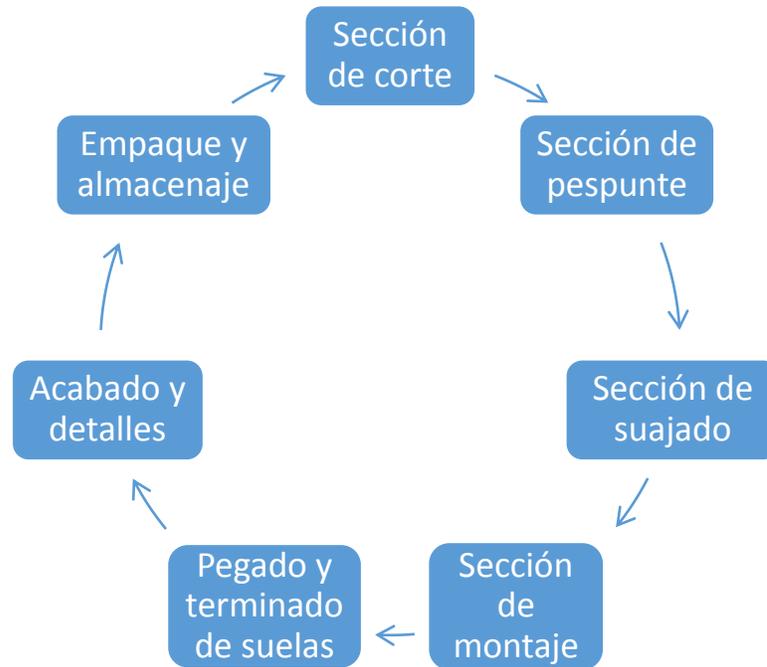
<b>FICHA TECNICA POR PRODUCTO –</b>	
Sandalia plana de dama	
<b>Usos y aplicaciones: producto de vestir</b>	
<b>Precio en dólares: 21,6 usd</b>	
<b>Posición arancelaria 6405.10.00.00</b>	
<b>Empaque y embalaje empaque primario: cartón microcorrugado reciclable por par de zapatos empaque secundario: caja de cartón corrugado</b>	
<b>DESCRIPCION DEL PRODUCTO</b>	

<b>Materia prima: parte superior cuero, suela caucho</b>
<b>Insumos: cuero, correa, suela, pasador</b>
<b>Altura: 1cm, inclinación 2cm</b>
<b>Color: Nude, Café, Caramelo, Negro</b>
<b>Talla: 35, 36, 37, 38, 39</b>
<b>Peso: 500g neto</b>

*Tabla 1: Ficha Técnica*

## 6.4. Proceso productivo

*Grafico 1: Fases de producción*



## **7. Selección del mercado objetivo**

### **7.1. Criterios para la preselección de mercados**

De acuerdo a la partida 6504.10.00.00 del producto (sandalia) se realizó la búsqueda de los principales 5 países importadores de sandalia plana para Dama, mediante plataformas que facilitan la identificación de mercados; arrojando para este caso Estados Unidos, Canadá, Costa Rica, México y España, dentro de los cuales se identificó Estados Unidos como mejor aliado para la exportación de sandalia plana de Dama con un puntaje de 3,58 y en segundo lugar Costa Rica con 3,35.

### **7.1. Criterios de calificación de la matriz**

Ninguna – poca opción comercial. (1)

Baja opción – Mayor trabajo, penetración, alta competencia. (2)

Opción media – altos trabajos, penetración, alta competencia (3)

Alta opción – trabajo normal, penetración y competencia moderada. (4)

Alta opción – fácil acceso al mercado, competencia baja. (5)

## 7.2. Matriz de preselección de países

VARIABLE	ESTADOS UNIDOS	P	C	R	CANADA	P	C	R	COSTA RICA	P	C	R	MEXICO	P	C	R	ESPAÑA	P	C	R
<b>1. COMERCIO EXTERIOR</b>																				
Importaciones del producto 2016 (USD)	4,841,000	5.00%	5	0.25	795,000	5.00%	3	0.15	118,000	5.00%	2	0.10	53,000	5.00%	1	0.05	2,351,000	5.00%	4	0.20
Balanza comercial	-521,971,000	4.00%	1	0.04	-37,104,275	4.00%	2	0.08	-920,921	4.00%	4	0.16	-24,221,789	4.00%	3	0.12	29,218,144	4.00%	5	0.20
Crecimiento de las importaciones del producto (%)	19%	5.00%	4	0.20	1%	5.00%	1	0.05	52%	5.00%	5	0.25	11%	5.00%	3	0.15	3%	5.00%	2	0.10
Concentración de las importaciones del producto 2016 ppal proveedor (%)	ITALIA 35.3% MEXICO 17.9% CHINA 9.1% INDIA 7%	4.00%	2	0.08	ITALIA 41.3% CHINA 20.9% ESTADOS UNIDOS 9.1% PORTUGAL 7.3%	4.00%	1	0.04	COLOMBIA 72% CHINA 10.2% ESPAÑA 4.2% PORTUGAL 3.4%	4.00%	5	0.20	ITALIA 46.7% GRECIA 26.7% COLOMBIA 16.7% INDIA 6.7%	4.00%	4	0.16	REINO UNIDO 33% ITALIA 32.9% PORTUGAL 8.3% FRANCIA 5.9%	4.00%	3	0.12
Importaciones PerCapita (miles USD)	0.015	3.00%	2	0.06	0.022	3.00%	3	0.09	0.0242	3.00%	4	0.12	0.0004	3.00%	1	0.03	0.05	3.00%	5	0.15
Exportaciones colombianas del producto 2016	17,000	5.00%	4	0.20	11,000	5.00%	3	0.15	85,000	5.00%	5	0.25	1000	5.00%	2	0.10	1,000	5.00%	2	0.10
Tasa de crecimiento de las exportaciones colombiana	93%	5.00%	5	0.25	8%	5.00%	3	0.15	58%	5.00%	4	0.20	6%	5.00%	2	0.10	6%	5.00%	2	0.10
Acuerdos comerciales	TLC con Estados Unidos	3.00%	5	0.15	Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Canadá	3.00%	5	0.15	TLC con Costa Rica	3.00%	5	0.15	TLC con Mexico	3.00%	5	0.15	Acuerdo Comercial entre la Unión Europea, Colombia y Perú	3.00%	5	0.15
Arancel preferencial	0%	5.00%	5	0.25	0%	5.00%	5	0.25	14%	5.00%	2	0.10	0%	5.00%	5	0.25	0%	5.00%	5	0.25
Arancel General	0%	3.00%	2	0.06	18%	3.00%	5	0.15	14%	3.00%	2	0.06	8%	3.00%	3	0.09	8%	3.00%	3	0.09
<b>2. ECONOMIA</b>																				
Moneda	Dólar Americano	3.00%	3	0.09	Dólar Canadiense	3.00%	2	0.06	Colón Costarricense	3.00%	4	0.12	Peso Mexicano	3.00%	3	0.09	Euro	3.00%	2	0.06
Tipo de Cambio	2928-0.92	3.00%	2	0.06	2146-0.73	3.00%	2	0.06	5,28-0.0017	3.00%	4	0.12	152.36-0.05	3.00%	3	0.09	3196-1.09	3.00%	2	0.06
PIB per capita (USD)	57,300	4.00%	5	0.20	46,200	4.00%	4	0.16	16,100	4.00%	2	0.08	18,900	4.00%	2	0.08	36,500	4.00%	3	0.12
Inflación (2015 est.) (%)	1.30%	4.00%	3	0.12	1.60%	4.00%	3	0.12	0.30%	4.00%	4	0.16	2.70%	4.00%	2	0.08	-0.30%	4.00%	5	0.20
Devaluación	1.03%	4.00%	3	0.12	5.04%	4.00%	3	0.12	11.68%	4.00%	2	0.08	8.94%	4.00%	2	0.08	6.31%	4.00%	3	0.12
PIB 2016 est. (USD)	18,560,000,000,000	3.00%	4	0.12	1,674,000,000,000	3.00%	4	0.12	79,260,000,000	3.00%	3	0.09	2,307,000,000,000	3.00%	4	0.12	1,690,000,000,000	3.00%	4	0.12
Crecimiento del PIB	1.60%	3.00%	2	0.06	1.20%	3.00%	2	0.06	4.30%	3.00%	4	0.12	2.10%	3.00%	3	0.09	3.10%	3.00%	3	0.09

Tabla 2: Matriz

3. LOGISTICA																				
Tiempo vuelo	3:31- 4:57	3.00%	4	0.12	5:55	3.00%	3	0.09	2:04	3.00%	4	0.12	4:26	3.00%	3	0.09	10:30- 11_06	3.00%	2	0.06
Tiempo para exportar. Número de días	6	5.00%	4	0.20	7	5.00%	4	0.20	13	5.00%	3	0.15	12	5.00%	3	0.15	9	5.00%	3	0.15
Linea aereas	American Airlines Cargo Amerijet International Avianca Cargo LATAM Cargo FedEx UPS Colombia				Air Canada Cargo Avianca Cargo LATAM Cargo FedEx UPS Colombia				Avianca Cargo LATAM Cargo FedEx UPS Colombia				MASAIR Aero Mexico Avianca Cargo LATAM Cargo FedEx UPS Colombia				IBERIA Avianca Cargo LATAM Cargo FedEx UPS Colombia			
		4.00%	4	0.16		4.00%	3	0.12		4.00%	3	0.12		4.00%	4	0.16		4.00%	3	0.12
Rutas	Miami, Florida: Aeropuerto Internacional de Miami Aeropuerto Internacional Fort Lauderdale-Hollywood New York: Aeropuerto Internacional John F. Kennedy Houston, Texas: Aeropuerto Intercontinental George Bush				Ontario, Toronto: Aeropuerto Internacional Toronto Pearson				San Jose: Aeropuerto Internacional Tobias Bolaños				Ciudad de mexico:Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México- Aeropuerto Internacional Benito Juarez				Madrid: Barcelona: Aeropuerto Internacional EI Prat			
		4.00%	4	0.16		4.00%	3	0.12		4.00%	3	0.12		4.00%	3	0.12		4.00%	3	0.12
4. POLITICA																				
Riesgo pais Standard & Poor's:	AA+	3.00%	3	0.09	AAA	3.00%	4	0.12	BB-	3.00%	2	0.06	BBB+	3.00%	3	0.09	BBB+	3.00%	3	0.09
5. MERCADEO																				
Idioma	Inglés	2.00%	3	0.06	Inglés- Francés	2.00%	2	0.04	Español	2.00%	4	0.08	Español	2.00%	4	0.08	Español	2.00%	4	0.08
Marcas del mercado	Eastland Bongo Vionic Laura Scott Kenneth Cole SODA Steve Madden				Betula Clarks Naturalizer Hush puppies Grendha				Montego Flexi				Westies Pata de Gallo Molucca				Bugatti Coolway Kickers San Marina Camper Pikolinos Clarks Grendha			
		4.00%	3	0.12		4.00%	3	0.12		4.00%	4	0.16		4.00%	4	0.16		4.00%	3	0.12
Segmento del mercado: Mujeres de 15 a 54 años	84,993,492	5.00%	4	0.20	9,194,597	5.00%	3	0.15	1,442,608	5.00%	2	0.10	35,942,510	5.00%	4	0.20	12,964,708	5.00%	3	0.15
Canal de distribución (Mayorista)	Walmart Nordstrom Macy's WBG MARKETING BSCI				La Baie Winners				CIMO LAZO DIVEN				SARY Liverpool Sears				SEDISCAL Meiva shoes Aldi Corte Ingles			
		4.00%	4	0.16		4.00%	3	0.12		4.00%	2	0.08		4.00%	3	0.12		4.00%	4	0.16
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>3.58</b>			<b>100%</b>	<b>3.04</b>			<b>100%</b>	<b>3.35</b>			<b>100%</b>	<b>3.00</b>			<b>100%</b>	<b>3.28</b>	

## 8. Plan exportador

### 8.1. Datos generales

#### BANDERA



Ilustración 1: Bandera de Estados Unidos

#### MAPA



Ilustración 2: Mapa

Según Wikipedia: Estados Unidos de América es un país soberano constituido en república federal constitucional compuesta por 50 estados y un distrito federal. La mayor parte del país se ubica en el centro de América del Norte, donde se encuentran sus 48 estados contiguos y Washington D. C., el distrito de la capital, entre los océanos Pacífico y el Atlántico, limita con Canadá al norte y con México al sur. El estado de Alaska está en el noroeste del continente, limitando con Canadá al este y separado de Rusia al oeste por el estrecho de Bering. El estado de Hawái es un archipiélago polinesio en medio del océano Pacífico, y es el único estado estadounidense que no se encuentra en América. El país también posee varios territorios en el mar Caribe y en el Pacífico.

Con 9,83 millones de km<sup>2</sup>, y con más de 323 millones de habitantes, el país es el cuarto mayor en área total, el quinto mayor en área contigua y el tercero en población. Es una de las naciones del mundo étnicamente más diversas y multiculturales, producto de la inmigración a gran escala. Es, por otro lado, la economía nacional más grande del mundo en términos nominales, con un PIB estimado en 18,7 billones de dólares (una cuarta parte del PIB global nominal) y una quinta parte del PIB global en paridad de poder adquisitivo.

Estados Unidos ejerce una influencia económica, política y militar a nivel mundial. Es un miembro permanente del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas, además de que la Sede de la Organización de las Naciones Unidas se encuentra en la ciudad de Nueva York. También es miembro del G8, el G-20 y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. La inmensa mayoría de los países tienen una embajada o un consulado en Washington D. C. u otra ciudad importante del país. A su vez, casi todos los países del mundo cuentan con una misión diplomática estadounidense.

Población total: 323.995.528

Crecimiento natural: 0,8%

Densidad: 35 habitantes/km<sup>2</sup>

Población urbana: 81,6%

Área: 9.831.510 km<sup>2</sup>

Forma de gobierno: Estados Unidos es una república federal basada en la democracia representativa con la separación de poderes entre las ramas del gobierno. Estados Unidos se compone de 50 estados semisoberanos que disfrutan de una gran autonomía.

Nivel de desarrollo: Economía de ingresos elevados, miembro de la OCDE, miembro del G8.

Primera potencia mundial, mayor exportador del mundo, alto nivel de endeudamiento

IDH\*: 0,915/1

IDH (clasificación mundial) 8/188

Idioma(s) de negocios: inglés.

## **8.2. Estudio económico**

Según SantanderTrade (2018): Estados Unidos posee la primera economía del mundo, delante de China, y está recién emergiendo de su peor recesión desde los años 1930. Gracias a un plan de estímulo presupuestario y monetario de largo alcance, la economía se ha recuperado y el crecimiento se elevó a 2,6% del PIB en 2015, estimulado por el consumo privado, las bajas tasas de interés y el dinamismo de la creación de empleos. La actividad se ralentizó en 2016 (1,6%), debido a una baja de la inversión y el consumo. Se espera un

repunte en 2017 (2,2%), pero el alcance de la aceleración dependerá de la credibilidad del programa económico del nuevo presidente Donald Trump.

<b>Indicadores de crecimiento</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017 (e)</b>
<b>PIB</b> (miles de millones de USD)	18.036,65	18.561,93	19.377,20
<b>PIB</b> (crecimiento anual en %, precio constante)	2,6	1,6	2,2
<b>PIB per cápita</b> (USD)	56.084	57.294	59.407
<b>Saldo de la hacienda pública</b> (en % del PIB)	-3,3	-3,9	-3,7
<b>Tasa de inflación</b> (%)	0,1	1,2	2,3
<b>Tasa de paro</b> (% de la población activa)	5,3	4,9	4,8
<b>Endeudamiento del Estado</b> (en % del PIB)	105,2	108,2	108,4
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> (miles de millones de USD)	-462,97	-469,38	-518,52
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> (en % del PIB)	-2,6	-2,5	-2,7

*Tabla 3: Indicadores Económicos*

Fuente: IMF- World Economic Outlook Database, 2016

### **8.3. Intercambio comercial con Colombia**

Representa uno de los principales objetivos de exportación para Colombia gracias a la demanda de diversos productos que solicita constantemente este país al nuestro, contando también con el aprovechamiento de un tratado de libre comercio que facilita las

operaciones de comercio exterior brindando diferentes beneficios en materia arancelaria que son altamente aprovechados por numerosos exportadores colombianos.

Durante el primer semestre de 2016, se exportaron a Estados Unidos 14,48 millones de toneladas, que correspondieron a más de US\$ 4.821 millones en valor FOB. El 99,3% de la carga exportada se transportó por vía marítima; no obstante el medio aéreo de transporte también represento una modalidad importante dentro de las operaciones comerciales, los altos volúmenes de exportación nos permitieron fijar nuestro primer objetivo hacia este país.

*Grafico 2: Exportaciones Colombia - Estados Unidos*



Fuente: Trade map 2016, valores expresados en miles de dólares

Con respecto a la partida arancelaria 6405.10.00.00 Estados Unidos importa desde Colombia 17mil USD, mientras que Colombia no importa productos de esta partida procedentes de Estados Unidos.

#### **8.4. Trámites para exportar desde Colombia**

1. Registro como exportador: Tramitar el Registro Único Tributario (RUT) en cualquier oficina de la DIAN o SuperCade.

2. Ubicación de la posición arancelaria: Localice la subpartida arancelaria de su producto a través del arancel de aduanas o en el Centro de Información de su

3. Procedimientos aduaneros para despacho ante la DIAN:

- Cuando tenga lista la mercancía verifique términos de negociación.
- Puede utilizar un agente de carga o marítimo para la contratación de transporte internacional.
- En la DIAN del Puerto, Aeropuerto o Paso de Frontera, puede solicitar la Solicitud de Autorización de Embarque.
- Si la exportación tiene un valor superior a USD10.000, este procedimiento se debe hacer a través de una Agencia de Aduanas.

4. Medios de pago: Hay diferentes medios de pago internacional: transferencias bancarias, cartas de crédito, letras avaladas, garantías Standby.

5. Procedimientos cambiarios o reintegro de divisas: Debe reintegrar las divisas a través de los intermediarios del mercado cambiario, como son: bancos comerciales y otras entidades financieras.

6. Documentos para exportar:

- Factura Comercial
- Lista de Empaque (si se requiere)
- Documento de Transporte
- Certificado de origen

- Documento de revisión
- Certificado de registraci3n
- Declaraci3n de Exportaci3n del Remitente o SED y Sistema Automatizado de Exportaci3n(AES, siglas en ingl3s)
- Llenado de los requerimientos del Sistema Automatizado de Exportaci3n
- Suministro de Informaci3n Correcta (si se requiere).

### **8.5. Normas t3cnicas y vistos buenos**

El calzado no necesita cumplir con ninguna legislaci3n espec3fica para ser exportado a EE.UU, excepto cumplir con la normativa de etiquetado. Sin embargo, se recomienda, en caso el producto haya sido teñido con alg3n tipo de colorantes, que se consulte la regulaci3n estadounidense correspondiente, para evitar utilizar alguno que haya sido prohibido o restringido. Mayor informaci3n se puede consultar en [www.fda.gov](http://www.fda.gov) (c3mara de comercio de Guatemala, 2007).

Normativa de embalaje y etiquetado:

De acuerdo con la secci3n 503.2 “Status of specific items under the Fair Packaging and Labeling Act” apartado (a) del T3tulo 16 del “Code of Federal Regulations”, el calzado no se considera “consumer commodity”. Por ello no est3 sujeto a las normas de embalaje y etiquetado del organismo Federal Trade Commission (FTC) del t3tulo 16 CFR, Parte 500. El 3nico requerimiento de la FTC en materia de etiquetado para el calzado de importaci3n es que aparezca en pa3s de fabricaci3n de manera clara e indeleble cuando

llegue al consumidor final. Recuérdese que la expresión “Made in EU” no es válida. Si el calzado está compuesto por materias textiles, lana, piel o pieles, habrá de guiarse por lo establecido en <http://www.ftc.gov/os/statutes/textilejump.shtm> (en el caso de calzado de piel o imitación de piel, la FTC obliga a aclarar la composición de la parte superior, interior e inferior, cuando haya posibilidad de confundir materias sintéticas con piel). Sin embargo, los estándares de la industria exigen que el calzado sea etiquetado con la composición de la parte superior, del interior y de la suela.

Tallaje:

Es fundamental utilizar el sistema de tallaje estadounidense para operar en el mercado. La talla común de calzado de mujer en EEUU se calcula del siguiente modo:

Talla zapato mujer= 3 x longitud de la horma - 22,5 pulgadas (Mariane, 2007).

## **8.6. Acuerdos comerciales entre Colombia y el mercado objetivo**

Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América. El Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y los Estados Unidos de América, sus cartas adjuntas y sus entendimientos fueron suscritos en Washington, el 22 de noviembre de 2006.

El proceso de incorporación a la legislación interna colombiana se surtió mediante la aprobación de la Ley 1143 2007 por el Congreso colombiano, y se complementó mediante Sentencia C-750/08 de la Corte Constitucional mediante la cual el Acuerdo y la citada ley se encontraron acordes al ordenamiento constitucional del país. Con igual suerte corrió el “Protocolo Modificatorio” del Acuerdo, firmado en Washington el 28 de junio de 2007, y

aprobado mediante Ley 1166 de 2007, cuya exequibilidad fue declarada en Sentencia C-751/08.

El 12 de octubre de 2011 el Congreso de los Estados Unidos aprobó el Acuerdo, hecho que fue seguido por la sanción de la ley aprobatoria por parte del presidente Obama el 21 de octubre de 2011. Así se dio inicio a la etapa de implementación normativa del Acuerdo en Colombia, el cual tuvo por objeto verificar que se lleven a cabo los ajustes tendientes a garantizar que el Acuerdo es compatible con nuestro ordenamiento jurídico.

Agotada esta etapa, se hace el canje de notas entre los dos gobiernos, lo que se realizó en la pasada VI Cumbre de las Américas en Cartagena de Indias, en el que se estableció la fecha de entrada en vigencia del TLC. El proceso culmina con la publicación del Decreto 993 del 15 de mayo de 2012, mediante el cual se promulga el "Acuerdo de promoción comercial entre la República de Colombia y los Estados Unidos de América", sus "Cartas Adjuntas" y sus "Entendimientos".

Se maneja un arancel del 0% para el intercambio de productos pertenecientes a la partida arancelaria 6405.10.00.00

## **8.7. Estudio demográfico en destino**

### ***8.7.1. Población***

324 289 210 habitantes (2016)

Estados Unidos es el tercer país más poblado del mundo, acabó 2016 con una población de 323.127.513 personas, lo que supone un incremento de 2.230.895 habitantes, 1.149.083 mujeres respecto a 2015, en el que la población fue de 320.896.618 individuos. (Datos macro 2016)

### 8.7.2. Clima

Por su gran tamaño y variedad geográfica, el país cuenta con la mayoría de los tipos de clima. Al este del meridiano 100, el clima varía de continental húmedo en el norte a húmedo subtropical en el sur. El extremo sur de la Florida y las islas de Hawái tienen un clima tropical. Las Grandes Llanuras al oeste del meridiano 100 son semiáridas, mientras que gran parte de las montañas occidentales poseen un clima alpino. El clima es árido en la Gran Cuenca y en los desiertos del suroeste, es mediterráneo en la costa de California y oceánico en la costa sur de Alaska, Oregón y Washington. La mayor parte del territorio alaskeño tiene un clima subártico o polar. Los fenómenos meteorológicos extremos no son raros los estados ribereños del golfo de México son propensos a huracanes y la mayoría de los tornados del mundo se desarrollan dentro del país, principalmente en la zona de Tornado Alley, en el Medio Oeste.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Temperatura media (°C)	11.3	12.7	16.6	20.6	24.1	27.1	28.5	28.5	25.9	21.6	16.7	12.6
Temperatura mín. (°C)	6.5	7.7	11.6	15.9	19.5	22.6	23.8	23.7	21.2	16.3	11.6	7.7
Temperatura máx. (°C)	16.1	17.8	21.6	25.4	28.7	31.7	33.3	33.3	30.7	26.9	21.8	17.6
Temperatura media (°F)	52.3	54.9	61.9	69.1	75.4	80.8	83.3	83.3	78.6	70.9	62.1	54.7
Temperatura mín. (°F)	43.7	45.9	52.9	60.6	67.1	72.7	74.8	74.7	70.2	61.3	52.9	45.9
Temperatura máx. (°F)	61.0	64.0	70.9	77.7	83.7	89.1	91.9	91.9	87.3	80.4	71.2	63.7
Precipitación (mm)	84	78	66	81	117	130	98	102	124	91	90	84

Tabla 4: Clima Texas

La temperatura promedio en el estado de Texas es impredecible ya que este país atraviesa cuatro estaciones, por lo tanto se establecen un promedio de temperatura máxima y mínima y sus variaciones en los meses del año.

Fuente: Datos Climaticos (2017).

### ***8.7.3. Edades***

Edades comprendidas entre 15 y 65 años (79.8% de la población del país). En 2016, la población femenina fue mayoritaria, con 163.250.000 mujeres, lo que supone el 50,42% del total. (Fatbook CIA, 2016)

## **8.8. Perfil del consumidor**

Los consumidores estadounidenses, han cambiado sus intereses de compra debido a diferentes crisis económicas por las que ha pasado el país, debido a estos han decidido últimamente cambiar sus marcas habituales por unas menos caras. Entre los consumidores jóvenes, el nuevo mantra es 'acceso no posesión', con lo que tienen en cuenta principalmente factores como precio y calidad de los productos, los consumidores estadounidenses son cada vez más conscientes al momento de realizar una compra teniendo en cuenta de igual forma la durabilidad de los productos para hacer más rentables sus adquisiciones en un largo plazo.

El consumidor estadounidense se muestra muy abierto a adquirir productos extranjeros. El suministro de productos es muy diverso en Estados Unidos. El consumidor estadounidense es rico y muy diverso en sus intereses y sus gustos. Sin embargo, la recesión ha cambiado el panorama económico y parece que ha modificado radicalmente el

comportamiento de los numerosos consumidores de EE.UU., que ahora están aprendiendo a vivir con menos productos caros. (Santandertrade, 2017)

### ***8.8.1. Localización el consumidor***

Houston es la ciudad más poblada en el estado de Texas y la cuarta ciudad más poblada de Estados Unidos. Houston está ubicada en el sureste de Texas, cerca del golfo de México. Con una población estimada en 2,24 millones de personas en 2014 en un área de 1553 kilómetros cuadrados (599,6 mi<sup>2</sup>), Houston también es la ciudad más grande en el sur de Estados Unidos, además de ser la sede del Condado de Harris. Es la principal ciudad en el área de Houston–Sugar Land–Baytown y es la quinta área metropolitana más poblada del país.

### ***8.8.2. Segmentación (Estratos, geográfica, psicográfica, demográfica)***

Los estratos socio-económicos en Estados Unidos están bien definidos por su ingreso, el cual está controlado por el sistema de pagos de impuestos.

Las clases son:

1.- Pobres, 2.- Clase Media Baja, 3.- Clase Media Alta, 4.- Ricos.

La clase pobre es la que gana menos de \$10,500.00 por persona o menos de \$25,000.00 por familia, la clase Media Baja, esta es la clase que gana más de \$25,000.00 y menos de \$250,000.00 por familia, La clase Media Alta, las personas que ganan más de \$250,000.00 hasta \$1,000,000.00 y a la clase Rica que gana más de \$1,000,000.00.

La segmentación del mercado a la que se dirige el producto se encuentra entre la clase media bajo, con un PIB per cápita anual de más de \$25,000.000 y menos de \$250,000.00; personas del sexo femenino que se encuentren entre los 15 y 65 años de edad.

### ***8.8.3. Elementos que inciden en la decisión de compra***

Los consumidores de calzado en Estados Unidos para el caso de las sandalias buscan calzado de alta calidad, modelos exclusivos y originales, muestran cada día más interés en saber el origen del producto, su ciclo de vida, características y sus actividades que soporten causas morales y sociales alrededor del mundo y por último, valoran el servicio personalizado en el punto de venta.

### ***8.8.4. Tendencias del consumidor***

En el mercado de Estados Unidos para el sector calzado especialmente para las sandalias, las principales tendencias están marcadas por la imagen de marca para los productos y para el caso de las sociedades estas se han convertido en un factor de éxito cada vez más importante para las empresas de calzado, esta tendencia social se dirige a una exigencia continua por bienestar y productos de calidad, Las empresas que se dedican a la investigación de mercados para el sector calzado están creciendo fuertemente, se prevé una evolución de los productores OEM (Original Equipment manufacturers) hacia el productor de marca propia.

## **8.9. Análisis de la oferta**

En el país el sector del calzado, cuero y marroquinería se ha caracterizado por

tener una mayor representación de la producción nacional; desde el año 2012 que empezaron problemas económicos con países socios en especial Venezuela, la producción y venta comenzó a disminuir y arrojar pérdidas sin embargo, los gremios, organización e instituciones que promueven el comercio se han encargado de diseñar planes que impulsen el sector.

Del año 2016 al 2017 se dio un aumento en las exportaciones por más de 179,8 millones de dólares; Según un análisis del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT-, con base en cifras del Dane, los principales destinos de los zapatos colombianos y sus insumos fueron Ecuador, Panamá, Chile, Estados Unidos y Venezuela.

De hecho, según el Ministerio, los productos más destacados de este tipo de bienes exportados por Colombia al mundo el año pasado, fueron calzados con suela de caucho, plástico, cuero artificial o regenerado, y parte superior de cuero natural con 7,9 millones de dólares (portafolio, 2017).

#### **8.10. Análisis de la demanda**

EE. UU. Es el mayor consumidor e importador de calzado del mundo, con un cuarto de las importaciones mundiales totales y un mercado del calzado dominado en un 99% por importaciones. Se trata de un mercado maduro, saturado y en el que la competencia es muy dura. Se estima que el mercado del calzado en EEUU en 2012 alcanzó los 54.000 millones de dólares. Dentro del sector, el segmento más importante es el calzado femenino, que supone el 49,3% del valor del mercado estadounidense<sup>2</sup> y dentro de éste, el zapato informal sería el principal, seguido del de vestir.

Según una encuesta realizada por el Consumer Reports National Center, sobre los hábitos de compra de calzado de la mujer estadounidense, se observa que el consumidor americano tiene una media de 19 pares de calzado, compra una media de cuatro al año, con una creciente tendencia de compra por internet. (Estudios de mercado, 2013).

### 8.11. Precios

DESCRIPCIÓN	PRECIO DÓLAR USD	PRECIO PESOS COP	FUENTE
Sandalia plana de cuero para dama	45 a 300 USD	150.000 a 1.000.000 COP	<a href="https://www.stylight.com/search.action?gclid=Cj0KCQiAuf7fBRD7ARIsACqb8w70Q15F9Rlxlh2SkCs1UaXqVt7ZcRG9f4Av5w7knQtDRpuNAUaa-AoaAiyxEALw_wcB&amp;tag=10580&amp;tag=10630&amp;tag=10636&amp;campaignId=14120&amp;utm_source=google&amp;utm_medium=cpc&amp;utm_content=sem+us&amp;utm_campaign=14120&amp;ef_id=WZYQxQAAAGxONQN :20181130030059:s">https://www.stylight.com/search.action?gclid=Cj0KCQiAuf7fBRD7ARIsACqb8w70Q15F9Rlxlh2SkCs1UaXqVt7ZcRG9f4Av5w7knQtDRpuNAUaa-AoaAiyxEALw_wcB&amp;tag=10580&amp;tag=10630&amp;tag=10636&amp;campaignId=14120&amp;utm_source=google&amp;utm_medium=cpc&amp;utm_content=sem+us&amp;utm_campaign=14120&amp;ef_id=WZYQxQAAAGxONQN :20181130030059:s</a>

Sanda lias planas	15 a 50 USD	50.0 00 a 170.000 COP	<a href="https://www.pinacourt.com/women/shoes/flat-sandals.html?page=1">https://www.pinacourt.com/women/shoes/flat-sandals.html?page=1</a>
----------------------	----------------	-----------------------------	---

*Tabla 5: Precios*

### **8.12. Canales de comercialización**

El producto final está dirigido a los canales de distribución mayoristas ya que estos tienen mayor conocimiento del mercado donde este se va ofertar dicho producto y cuenta con distribuidores aliados en las distintas zonas, de igual forma estos garantizan experiencia, inventario y un portafolio importante de clientes.

### **8.13. Protocolo de negocios**

Los estadounidenses siempre buscan negociar bajo un esquema de gana gana para ambas partes, lo cual permite establecer relaciones comerciales de largo plazo. Son también muy persistentes a la hora de resolver problemas durante la negociación. Se caracterizan por considerar que siempre hay una solución para resolver los inconvenientes. Los estadounidenses son directos en los negocios aunque les gusta reírse y disfrutar charlando con gente que tenga sentido del humor. Le escucharán y se reunirán con usted si creen que su idea o empresa resulta interesante para sus negocios. La innovación en los productos o servicios es un factor que pesa en la decisión de compra. Les gusta aprovechar las nuevas oportunidades y no le temen al cambio.

En cuanto a las reuniones de negocios, los estadounidenses son muy puntuales en citas. Es necesario programarlas con tiempo y evitar posibles incumplimientos. En Estados Unidos, el dinero es una prioridad: el concepto 'el tiempo es dinero' se toma en serio en esta cultura de negocios. Puesto que el tiempo es dinero, vaya directamente al asunto en cuestión. Sea claro y sencillo cuando necesite presentarse e introducir a la empresa para la que trabaja. Muéstrese amable y tranquilo.

El idioma oficial de Estados Unidos es el inglés, por esta razón el empresario debe estar preparado para que la negociación se lleve a cabo en este idioma. Los estadounidenses son directos en la forma de comunicarse. La comunicación virtual es muy común y no requiere de formalidades en la interacción. Responda oportunamente a los correos electrónicos o las llamadas que realicen los potenciales clientes estadounidenses.

Es importante que al momento de conocer a las personas con las que se va a reunir les ofrezca sus tarjetas de presentación. De igual manera, lea cuidadosamente las tarjetas de presentación de su contraparte para evitar equivocaciones en sus nombres ya que esto se verá de mal gusto. La manera más habitual de saludarse es con un firme apretón de manos. De igual manera trate de siempre dirigirse a una persona que conozca por primera vez por el apellido antecedido del título "Dr., Ms., Miss, o Mr. según el caso. Los estadounidenses evitan las reuniones que incluyan abrazos y contacto físico cercano a no ser que ya se les conozca de mucho tiempo. El espacio estándar entre usted y su socio debería ser de aproximadamente medio metro.

Hacer un regalo es un buen gesto, aunque no se espera. Los regalos de negocios se suelen realizar una vez que se cierra el trato. No es necesario llevar un regalo cuando visite un hogar. Los regalos para mujeres como perfumes o ropa son una falta de educación porque se consideran demasiado personales.

En cuanto al vestuario, lleve algo formal y tenga en cuenta el lugar en donde se llevará a cabo la negociación. Se aconseja vestirse de manera conservadora para la primera reunión. Después deberá seguir el ejemplo de sus socios estadounidenses. Siempre varía dependiendo de la industria en que se trabaje. Por ejemplo, en un banco siempre deberá vestirse de manera conservadora, incluso después de varias reuniones.

## **9. Plan exportador**

### **9.1. Características de la carga a exportar**

Partida arancelaria: 6504.10.00.00

Descripción del producto: calzado, polainas y artículos analogos; parte de estos artículos.

Los demás calzados con la parte superior de cuero natural o degenerado

Descripción de la carga: 5.000 pares de calzado para dama (5,000 kilogramos).

167 cajas de 30 pares cada caja.

### **9.2 Tiempo de suministro (lead time)**

Nacional: El tiempo aproximado en las entregas a nivel nacional son máximo 20 días para el despacho de los pedidos nacionales

Internacional:

- El tiempo estimado del despacho de la mercancía saliendo de Cartagena de indias hacia la ciudad de Houston- Texas es de 6 a 19 días directo, y el tiempo de conexión es de 11 a 13 días. (Fecha de salida semanal)
- El tiempo estimado del despacho de la mercancía saliendo de barranquilla hacia la ciudad de Houston es de 17 días directo, y de 12 a 13 días con conexión (Fecha de salida semanal)
- El tiempo estimado del despacho de la mercancía saliendo de santa marta hacia la ciudad de Houston es de 10 a 13 días con conexión (Fecha de salida semanal)

- El tiempo estimado del despacho de la mercancía saliendo de buenaventura hacia la ciudad de Houston con conexión es de 11 a 21 días (pago del canal de Panamá) (fecha de salida semanal).

### **9.3 Características de almacenamiento**

- Almacenamiento cubierto
- Ubicación en estendería rotativa en U
- Inventarios en racks drive in

### **9.4 Empaque y embalaje**

Empaque primario: cajas de cartón corrugado 12cm de alto, 19,5cm de largo y 12 cm de ancho, (0.0028 m<sup>2</sup>) peso de cada caja es de 300g

Empaque secundario: cajas de cartón corrugado 60cm x 40cm x 40cm: 0.096 m<sup>2</sup> (Soporte de peso entre 50 a 90 kilogramos) 30 pares de zapatos en cada caja con peso total de 39 kilos cada caja.

Calidad de empaque exigido: El etiquetado y marcado de los productos tienen que venir en el idioma oficial del país, es decir el inglés, con el fin de que sus consumidores puedan entender su respectiva etiqueta, además de ello es importante colocar cuales son los componentes del producto y contraindicaciones de limpieza y manejo.

- ISO 14000: Esta serie de estándares internacionales proporcionan el marco de trabajo para el desarrollo de sistema de gestión ambiental y brinda apoyo

para los programas de auditoría. Los estándares ISO 14001 constituyen por tanto los estándares clave pues especifican el marco regulatorio para el sistema de gestión ambiental contra el cual la firma busca su certificación por parte de un tercero.

### **Tipos de empaque de acuerdo con la mercancía**

Lo constituye la envoltura o protección que acompaña a un producto, pero al mismo tiempo forma parte de sus características y cumple con varios objetivos:

1. **Protección:** Desde su fabricación hasta su venta.
2. **Comodidad:** Debe facilitar el fraccionamiento, la compra,, el transporte y el almacenamiento por parte del comprador.
3. **Promoción:** Un buen diseño de forma y colores atractivos que se diferencie de los competidores, será identificado por los consumidores y mejorar la venta.
4. **Comunicación:** Tanto en el envase como la etiqueta, el productor puede resumir las características y bondades de su producto, su mejor manera de empleo y conservación, sus diferentes usos que aumente su demanda y los beneficios de su consumo. Debe comunicar que se recibe un mayor valor por su dinero.
5. **Mejoramiento de la imagen de su marca:** Envases y etiquetas atractivos, que llamen la atención, fácilmente diferenciables de sus competidores y a bajo costo, contribuyen mucho a formar la imagen de su marca.

## 9.5. Etiquetado y marcado

### Normas ISO 28219:

- Define los requisitos mínimos para la identificación de los puntos
- Proporciona directrices para el marcado de elementos con símbolos legibles por máquinas
- Incluye tanto el etiquetado como el marcado directo de elementos
- Incluye los procedimientos de verificación para la etiqueta adhesiva y marca las características de durabilidad
- Proporciona orientación para el formato de la etiqueta de los datos presentados en códigos de barras lineales, bidimensionales o símbolos legibles por humanos.

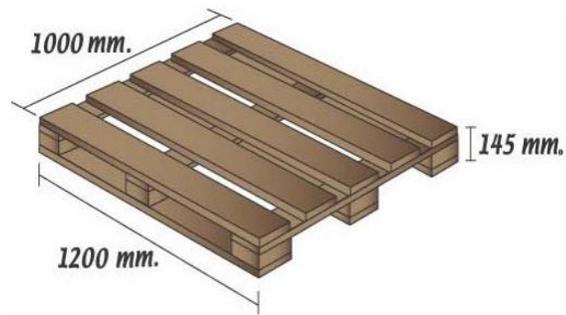


**Código de barras  
lineales**



**Código de barras  
bidimensionales**

*Ilustración 3: Etiquetado y Marcado*



*Ilustración 4: Estiba*

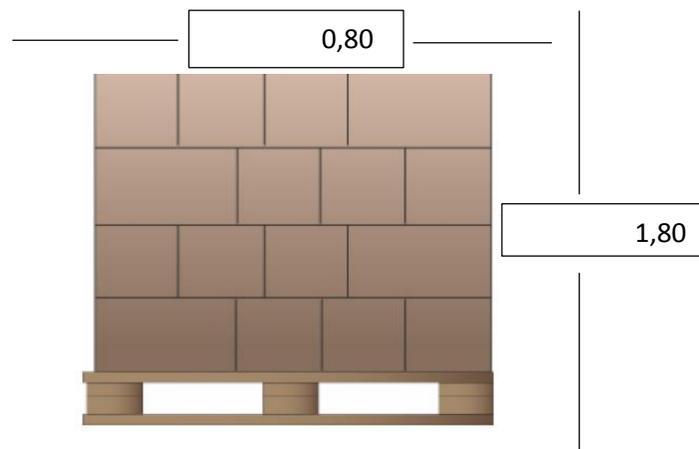
### 9.6 Palatización, contenedorización, cubicaje

Pallet: 1.219 x 1.016 mm. (48"x 40") – Tipo Americano o "Standard". En el resto del mundo de 1.200 x 1.000 mm.

Paletización: cada pallet contiene 540 pares

Total de pares por pallet: 5,000 pares en 167 cajas

Las cajas se ubicarán en 9 paletas con 18 cajas de 30 pares (540 pares por pallet) y una paleta con 5 cajas de 30 pares (140 pares).



*Ilustración 5: Paletización*

## Peso y cubicaje

- Peso por par neto: 1 kg
- Caja de empacar: 0,300 kg
- Caja de embalar: 0,570 kg
- Peso de pallet: 25 kg

Cada pallet pesa: 737,200 kg x 9 pallet: 6,634,800 kg

Un pallet de 5 cajas: 222,850 kg

Total del peso de la carga: peso Neto: 5,000 kg

Peso bruto: 6,857,650 kg

## Cubicaje

4 pallets de 18 cajas serán ubicados en un contenedor de 40 pies

2 pallet, una de 18 cajas y otra de 5 cajas se transportará como carga consolidada

## 9.7 Logística de exportación

### 9.7.1. Condiciones de acceso al mercado objetivo

La importación de varios productos a los Estados Unidos está restringida a fin de proteger la economía y la seguridad de los Estados Unidos y sus ciudadanos. Las restricciones pueden ser impuestas por Aduanas de los EE. UU., Por otra agencia de los EE. UU. Que tenga autoridad regulatoria sobre un producto en particular, o por un gobierno estatal al que se transportarán o se enviarán los bienes. Las restricciones incluyen:

- Cuotas de importación
- Permisos de importación y / o exportación, licencia, visas, certificados

- Requisitos de etiquetado y / o marcado
- Inspección
- Autorización para ciertos bienes permitidos solo en ciertos puertos designados.

Medidas Arancelarias: Son dos las instituciones que intervienen directamente en la importación de mercancías en Estados Unidos. La United States International Trade Commission (USITC), es la entidad que se encarga de la publicación oficial del Arancel Armonizado de los Estados Unidos, conocido como HTSUS. Por su parte la Aduana Estadounidense (U.S. Customs and Border Protection - CBP), es la encargada de administrar los regímenes arancelarios y de procesar las declaraciones de importación en el país. Cabe señalar que los derechos aduaneros son establecidos por el Congreso y son vigentes en todo el territorio estadounidense, sin distinción alguna entre los propios estados de la unión americana. El HTSUS contiene principalmente las categorías estadísticas para el tratamiento de cada mercancía en Estados Unidos, así como los derechos arancelarios que le corresponda (ya sean los generales o especiales). Este sistema se construye teniendo como base el Sistema Armonizado Internacional (HTS) dispuesto a 6 dígitos, a los cuáles se les agrega 2 dígitos adicionales para mayores detalles y otros 2 más para registros estadísticos. (Servicios al exportador de cámara de comercio Bogotá, 2015).

Medidas no arancelarias: En cuanto al empaque, embalaje y etiquetado, los principales organismos que se encargan de la supervisión, normalización y control de los mismos son el Instituto Nacional de Estándares (ANSI) y la Administración de Alimentos y

Medicamentos Estadounidense (FDA). Aunado a ello, para el caso de todos los productos que se venden en los Estados Unidos se deben cumplir las reglamentaciones impuestas por la Comisión de Seguridad de Productos de Consumo, entre las que destaca que se requiere una certificación de cumplimiento de un fabricante o compañía importadora de Estados Unidos para comercializar los productos sujetos a las normas de seguridad de la Ley de Seguridad de Productos de Consumo.

En el caso puntual del etiquetado, las regulaciones que rigen son las emitidas por la FDA, y los principales lineamientos está el que las etiquetas siempre deben estar en inglés, es obligatorio el señalar el lugar de origen, la declaración de contenido e ingredientes, así como la denominación visible del producto a comercializar. Existen diferentes directrices en materia de etiquetado para cada tipo de producto. (Servicios al exportador de cámara de comercio Bogotá, 2015)

### ***9.7.2. Análisis del transporte colombiano***

Transporte de carga terrestre: “El Transporte de Carga por carretera en Colombia es un pilar fundamental en la dinámica de la economía del país, ya que se constituye en la herramienta básica para colocar los productos al alcance del consumidor en el territorio nacional o en el extranjero. Por esta razón, es indispensable que el sector transporte cuente con los elementos necesarios para asumir el gran compromiso que tiene en el desarrollo económico.

Como se ha demostrado en varios estudios, la infraestructura de transporte, y en especial las carreteras son de significativa importancia en el crecimiento y desarrollo de un país. El presente documento quiere llamar la atención sobre la infraestructura vial y su importancia en la movilización de carga en Colombia toda vez que el 80% de la carga del país se moviliza por carretera. Los resultados muestran una red vial limitada y de poca capacidad, aún si se compara con otros países latinoamericanos en vía de desarrollo. En cuanto a la movilización de carga, la antigüedad de los vehículos y su poca capacidad de carga hace que los costos de transporte se mantengan altos, afectando la competitividad de los bienes transportados”. (Operación de cargas y transportes de carretera por Colombia, Ministerio de Transporte).

Transporte de carga marítimo: Según el Consejo Privado de Competitividad, uno de los desafíos que enfrenta Colombia para insertarse exitosamente en los procesos de integración y apertura económica radica en que debe superar los cuellos de botella en materia de infraestructura portuaria y fluvial, teniendo en cuenta que existen retrasos en el transporte de carga y la cadena logística que acaban por restar competitividad a los productos nacionales. De hecho, el país aparece en posiciones más bien rezagadas en los indicadores más importantes a nivel internacional e inclusive, si se compara con las posiciones de sus pares latinoamericanos.

Esta baja eficiencia en los servicios portuarios impide una mayor competitividad de los productos colombianos en el exterior y lograr un mayor crecimiento en el volumen de las exportaciones. La causa principal de este problema radica en que los centros de

producción más importantes se encuentran en la zona andina y por ende, alejados de los puertos marítimos que tras el hecho de haber una conexión deficiente entre ambos, estos últimos tienen problemas para recibir buques de alto calado por su topografía de no ser de aguas profundas y su incipiente sistematización para mayor agilidad en los puestos de aduana. (Rodríguez, Carlos M, 2013).

Transporte de carga aéreo: Por el lado del sector aéreo, éste se ha visto inmerso en una dinámica de fusiones y alianzas, las cuales han traído nuevos competidores internacionales a la arena local. La evolución y el comportamiento incremental de la demanda han conllevado a realizar inversiones en infraestructura aeroportuaria y la destinación de 1.5 billones para un nuevo plan de negociación aérea orientado a lograr una mayor conectividad, competitividad y movilidad.

Las compañías del sector y el Gobierno están enfocando esfuerzos en la consecución de más rutas aéreas y acuerdos aeronáuticos para mejorar la competitividad, en pro de diversificar la conectividad y el mejor desempeño de las aerolíneas. Sur y Centro América han sido los principales focos de expansión de las aerolíneas; igualmente se han logrado establecer nuevas rutas a Europa y el Gobierno está trabajando fuertemente en establecer acuerdos en el continente asiático. (Análisis Bancolombia: Sectores – Transporte, DINERO).

### ***9.7.3. Modo de transporte para acceder al mercado objetivo (Oferta de empresas y tarifas)***

Hacia la Costa este de los Estados Unidos, desde Costa Atlántica operan 12 diferentes navieras en rutas directas con tiempos de tránsito desde los 3 días, con origen en Barranquilla, Cartagena y Santa Marta destino Port Everglades, o desde los 6 días hacia Miami y Filadelfia; la oferta se complementa con rutas con conexión en puertos de Jamaica, Panamá, Honduras y República Dominicana, que tienen un tiempo de tránsito desde 6 días. Adicionalmente desde Buenaventura hacia la Costa Este norteamericana, operan dos navieras en rutas directas con tiempos de tránsito desde los 7 días. La oferta se complementa con seis navieras diferentes con rutas con conexiones en Panamá, Perú, México, y República Dominicana, con tiempos de tránsito desde los 7 días.

Riesgos de los modos de transporte: El informe se centra en accidentes que impliquen embarques extranjeros y nacionales en aguas europeas, especialmente en el Canal de la Mancha y el Mar del Norte, pero también incluye cifras de buques con bandera de la UE en todo el mundo.

Son diversos los riesgos que es necesario valorar a la hora de plantear el transporte marítimo de cargas especiales y de proyecto. Según su naturaleza, podemos englobarlos en varios grandes grupos de riesgo como son:

- Riesgos propios o inherentes al medio de transporte.
- Riesgos derivados de la naturaleza de las mercancías.
- Riesgos derivados de la interferencia humana.
- Riesgos político-sociales.

- Riesgos comerciales.
- Otros riesgos.

### Navieras prestadoras de servicios de Colombia a Estados Unidos



*Ilustración 6: Navieras*

### 9.7.4. Ruta logística

La ruta logística va desde la ciudad de Cartagena de indias hasta la ciudad de Houston en el estado de Texas.

#### Sistema de Información Comercial Logística de Exportación Reporte de Rutas de Transporte Marítimo



**Pais Origen:** Colombia **Punto Embarque:** Cartagena  
**Pais Destino:** Estados Unidos **Punto Desembarque:** Houston

Agente Comercial	Línea Marítima	Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Conexiones	Frec. (Días)	Tiempo Tránsito (Días)	Tipo de Carga	Observaciones	Fecha Actualización
Cma-cgm colombia	Cma-Cgm	Cartagena	Houston	Directo	7	9	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC		01/04/2016
Hamburg sud colombia ltda	Compañía Chilena de Navegación CCNI	Cartagena	Houston	Directo	7	6	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC		01/04/2016
Hamburg sud colombia ltda	Hamburg sud	Cartagena	Houston	Directo	7	10	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC		31/08/2017
Hapag lloyd colombia ltda	Hapag lloyd	Cartagena	Houston	Directo	7	8	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC		01/04/2016
Naves ltda.	Intermarine - industrial maritime carries-colombia	Cartagena	Houston	Directo	7	7	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC		01/04/2016
Mediterranean shipping co.col. s.a.	Mediterranean shipping co. (MSC)	Cartagena	Houston	Directo	7	8	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC		02/11/2016
Dhl global forwarding	N.V.O.C.C. DHL global forwarding	Cartagena	Houston	New york - Estados Unidos	7	22	BB MÍN, BB R1		25/10/2017
Mahe neutral shipping ltda.	N.V.O.C.C. Mahe neutral shipping	Cartagena	Houston	New york - Estados Unidos	15	29	Carga General.		01/04/2016
Mahe neutral shipping ltda.	N.V.O.C.C. Mahe neutral shipping	Cartagena	Houston	Hamburgo - Alemania	7	42	Carga General.		01/04/2016
Transportes navieros de colombia (TNC)	Nippon yusen kaisha line	Cartagena	Houston	Directo	7	9	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC		26/09/2016
Seaboard colombia s.a.	Seaboard marine	Cartagena	Houston	Directo	7	10	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC		01/04/2016
Maersk - line colombia s.a.	Sealand	Cartagena	Houston	Directo	7	25	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC		01/04/2016
Agencia Marítima Transmares S.A.S	Zim container service	Cartagena	Houston	Directo	7	10	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC		26/09/2016

Agente Comercial	Línea Marítima	Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Conexiones	Frec. (Días)	Tiempo Tránsito (Días)	Tipo de Carga	Observaciones	Fecha Actualización
Cma-cgm colombia	Cma-Cgm	Cartagena	Houston	Directo	7	9	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC		01/04/2016
Hamburg sud colombia ltda	Compañía Chilena de Navegación CCNI	Cartagena	Houston	Directo	7	6	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC		01/04/2016
Hamburg sud colombia ltda	Hamburg sud	Cartagena	Houston	Directo	7	10	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC		31/08/2017
Hapag lloyd colombia ltda	Hapag lloyd	Cartagena	Houston	Directo	7	8	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC		01/04/2016
Naves ltda.	Intermarine - industrial maritime carries-colombia	Cartagena	Houston	Directo	7	7	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC		01/04/2016
Mediterranean shipping co.col. s.a.	Mediterranean shipping co. (MSC)	Cartagena	Houston	Directo	7	8	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC		02/11/2016
Dhl global forwarding	N.V.O.C.C. DHL global forwarding	Cartagena	Houston	New york - Estados Unidos	7	22	BB MÍN, BB R1		25/10/2017
Mahe neutral shipping ltda.	N.V.O.C.C. Mahe neutral shipping	Cartagena	Houston	New york - Estados Unidos	15	29	Carga General.		01/04/2016
Mahe neutral shipping ltda.	N.V.O.C.C. Mahe neutral shipping	Cartagena	Houston	Hamburgo - Alemania	7	42	Carga General.		01/04/2016
Transportes navieros de colombia (TNC)	Nippon yusen kaisha line	Cartagena	Houston	Directo	7	9	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC		26/09/2016
Seaboard colombia s.a.	Seaboard marine	Cartagena	Houston	Directo	7	10	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC		01/04/2016
Maersk - line colombia s.a.	Sealand	Cartagena	Houston	Directo	7	25	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC		01/04/2016
Agencia Marítima Transmares S.A.S	Zim container service	Cartagena	Houston	Directo	7	10	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC		26/09/2016

Tabla 6: Rutas de Transporte Marítimo

Tarifas de transporte: Tarifas de transporte saliendo de la ciudad de Cartagena de indias a la ciudad de Houston en el estado de Texas.

Agente Comercial	Línea Marítima	Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Nombre de Producto	Tipo de Carga	Valor Tarifa USD	Recargo	Valor Recargo	Moneda Recargo	Fecha Actualización
Empresa 8325	Naviera 14635	Cartagena	Houston	Carga General	Contenedor de 20'	150	THD	62	USD	01/04/2016
					Contenedor de 20'	150	ISPS	10	USD	01/04/2016
					Contenedor de 20'	150	BAF	152	USD	01/04/2016
					Contenedor de 20'	150	BL	25	USD	01/04/2016
					Contenedor de 40'	250	ISPS	10	USD	01/04/2016
					Contenedor de 40'	250	THD	62	USD	01/04/2016
					Contenedor de 40'	250	BAF	304	USD	01/04/2016
					Contenedor de 40'	250	BL	25	USD	01/04/2016
					Contenedor de 40' high cube	250	THD	62	USD	01/04/2016
					Contenedor de 40' high cube	250	ISPS	10	USD	01/04/2016
					Contenedor de 40' high cube	250	BAF	304	USD	01/04/2016
Contenedor de 40' high cube	250	BL	25	USD	01/04/2016					
Empresa 8140	Naviera 14634	Cartagena	Houston	Carga General	Contenedor de 20'	900	FES	10	USD	01/04/2016
					Contenedor de 20'	900	BCR	274	USD	01/04/2016
					Contenedor de 40'	1.000	FES	10	USD	01/04/2016
					Contenedor de 40'	1.000	BCR	548	USD	01/04/2016
					Contenedor de 40' high cube	1.000	FES	10	USD	01/04/2016
					Contenedor de 40' high cube	1.000	BCR	548	USD	01/04/2016
Empresa 8140	Naviera 16826	Cartagena	Houston	Carga General	Contenedor de 20'	884	DDF	50	USD	31/08/2017
					Contenedor de 20'	884	ISPS	11	USD	31/08/2017
					Contenedor de 20'	884	BAF	180	USD	31/08/2017
					Contenedor de 20'	884	BL	25	USD	31/08/2017
					Contenedor de 40'	1.204	ISPS	11	USD	31/08/2017
					Contenedor de 40'	1.204	DDF	50	USD	31/08/2017
					Contenedor de 40'	1.204	BAF	360	USD	31/08/2017
					Contenedor de 40'	1.204	BL	25	USD	31/08/2017
					Contenedor de 40' high cube	1.204	ISPS	11	USD	31/08/2017
					Contenedor de 40' high cube	1.204	DDF	50	USD	31/08/2017
					Contenedor de 40' high cube	1.204	BAF	360	USD	31/08/2017
					Contenedor de 40' high cube	1.204	BL	25	USD	31/08/2017

Tabla 7: Tarifas de Transporte Marítimo

## 10. Análisis financiero

MATRIZ COSTOS LOGISTICOS						
PRODUCTO	DESTINO	CANTIDAD	PESO	valor EXW	valor FOB-CARTAGENA	valor DAT-HOUSTON
Sandalia Plana de Dama	Colombia - Estados Unidos	5000 unidades	6857kg	USD 85.488,42	USD 87.755,37	USD 247.121,67

*Tabla 8: Términos Incoterms*

<b>EXW - 5000 pares</b>	<b>USD 85.488,42</b>	<b>VALOR EN USD</b>
costos de produccion	\$222.105.000,00	USD 68.259,53
margen de utilidad	28% sobre los costos de producción	
etiqueta y marquilla	\$260,00	USD 0,08
bolsa de plastico	\$56,00	USD 0,02
cajas de cartón corrugado por par y cajas de cartón corrugado por 30 cajas personales	\$80 por caja de carton para cada par de zapatos en total \$400.000; \$110 por caja de carton para 30 pares de zapatos en total \$18.370	USD 128,58
estibas (10)	\$100.000,00	USD 30,73
peso por estiba	estiba de 18 cajas, 737.2kg - estiba de 5 cajas 222.8kg	
volumen por estiba	estiba de 18 cajas, 2.16mt3 - estiba de 5 cajas, 0.72mt3	
pesaje y cubicaje por estiba	\$14.980,00	USD 4,60
<b>FAS</b>	<b>USD 2.220,24</b>	
cargue en fabrica	\$150.000,00	USD 46,10
flete interno cucuta-cartagena	\$2.780.000,00	USD 854,38
descargue	\$160.000,00	USD 49,17
SIA	0.5% del valor de EXW	
DCTOS	\$176.450,00	USD 54,23
serv. Portuarios	\$2.567.000,00	USD 788,92
<b>FOB</b>	<b>USD 87.755,37</b>	
cargue al buque	\$152.000,00	USD 46,71
<b>CFR</b>		
flete internacional	\$7.845.345,00	USD 2.411,11
<b>CIF</b>		
seguro internacional	2.0% del valor CFR	
<b>DAT</b>	<b>USD 247.121,65</b>	
descargue puerto destino	\$160.000,00	USD 49,17
<b>Gravamen</b>	<b>0% TLC COLOMBIA - ESTADOS UNIDOS</b>	

*Tabla 9: Matriz de Costos*

## **Conclusiones**

La evaluación de ventajas y desventajas del entorno económico, político y social es necesaria para la predisposición a sucesos que puedan incidir en la distribución de un producto sea a nivel nacional como internacional.

La planeación dentro de las cadenas de suministros deben ir de la mano a factores geográfico, número de pedidos, localización de los clientes o distribuidores, tiempos de entrega y precios con el fin de ofrecer un buen servicio de venta y no haya un mal manejo de costos.

Identificar que término de negociación es el adecuado para la exportación de calzado, con el fin de determinar el medio de transporte y el adecuado manejo de la carga dependiendo hacia qué destino se dirige.

El tratado de libre comercio que existe entre Colombia y Estados Unidos beneficia a los exportadores en cuanto a las restricciones y pago de impuestos, lo que da un signo positivo en los costos para una mejor competitividad de precios con el mercado del país destino.

## Referencias

Arroita, J. D. (Noviembre de 2013). El mercado del calzado femenino en EEUU. España.

Bake, R. M. (Mayo de 2007). Guía básica por producto para aprovechar el DR-CAFTA. Guatemala.

Caicedo Rolón, A., & Niño Rico, J., & Romero Arcos, Y. (2013). Realidad de la capacitación y sus necesidades en los gerentes de producción del sector del calzado, cuero y sus manufacturas del Área Metropolitana de Cúcuta (Colombia). *AD-minister*, (23), 151-166.

Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (Noviembre de 2007). Teorías de Internacionalización. *Revista Panorama* N°3, 4-23.

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2015a), *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe, 2015 (LC/G.2613-P)*.

Climate-Data. (2017). *Clima – Houston*. Recuperado de: <https://es.climate-data.org/location/487/>.

DatosMacro. (2016). *Estados Unidos – Población*. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/usa>.

Estudios de mercado (2013). *El mercado del calzado femenino en EEUU*. Recuperado de: <file:///C:/Users/JOLEIDY/Downloads/calzado%20fem%20nov%202013%20new%20york.pdf>.

Gómez, Rubén Darío. (2014) Propuesta de diseño de clúster para mipymes marroquineras de Bogotá para la internacionalización de los productos con enfoque socioeconómico.

González Sarmiento, C. E. (2015). Plan de negociación de una empresa exportadora de productos ecuatorianos para incursionar exitosamente en el mercado internacional.

Gonzales, M. (9 de febrero de 2017). Producción de calzado muestra un crecimiento importante. *Portafolio*. Recuperado de:  
<https://www.portafolio.co/negocios/produccion-de-calzado-aumento-en-2017-503271>.

Hernández, Fernández y Baptista (2003) *metodología de la investigación 5ta edición, p.80*.

Instituto colombiano de normas técnicas y certificación. (2018). NORMA TECNICA COLOMBIANA, NTC –ISO 28000. ISO secretaria central.

Ministerio de hacienda y crédito público. (2016). Decreto número 1745 de 2016. República de Colombia.

Mincomercio. (2018). *Acuerdos vigentes*. Recuperado de:  
[http://www.tlc.gov.co/publicaciones/14853/acuerdo\\_de\\_promocion\\_comercial\\_entre\\_la\\_republica\\_de\\_colombia\\_y\\_estados\\_unidos\\_de\\_america](http://www.tlc.gov.co/publicaciones/14853/acuerdo_de_promocion_comercial_entre_la_republica_de_colombia_y_estados_unidos_de_america).

Moreno, & Pineda, (2015) Internacionalización de empresas colombianas. Caso exitoso: Alpina.

Norma Internacional ISO 31000. (2009).  
NORMA ISO 31000 VERSIÓN 2009: GESTIÓN DE RIESGOS – PRINCIPIOS Y GUÍA S. ISO secretaria central.

Presidente de la república de Colombia. (2016). Decreto 390 de 2016. Dirección de impuestos y aduanas nacionales.

Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117.

Plan de negocios del sector de cuero, calzado y marroquinería: una respuesta para la transformación productiva, Cámara de comercio (2013).

Sánchez Carlessi, H. y Reyes, C. (1986) *Metodología y diseño en la investigación científica*. Lima, p. 120.

SantanderTrade. (2018). *Estados Unidos: política y economía*. Recuperado de: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>.

SantanderTrade. (2018). *Estados Unidos: Llegar al consumidor*. Recuperado de: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor>.

Secretaria central de ISO. (2015). NORMA INTERNACIONAL Traducción oficial - Official Translación – Traduction officielle ISO9001. ISO secretaría central.

Solórzano, S., & Diaz, J. (2015). Formas estratégicas para llevar a cabo la promoción y realización de negociaciones de productos de exportación.

Tamayo, M. (2012) Op., cit., p. 180.

World BASC organization. (2012). Norma BASC. Business Alliance for secure commerce, (4), 5-8.

Wikipedia. (2018). *Estados Unidos*. Recuperado de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Estados\\_Unidos](https://es.wikipedia.org/wiki/Estados_Unidos).