

Diagnóstico para la internacionalización en el mercado de los Estados Unidos, de la Asociación Colombiana de Industriales del Cuero, el Calzado y sus Manufacturas (ACICAM) capítulo Medellín

**Luz Adriana Ramírez Rincón
Luz Esneida Velásquez Giraldo**

Trabajo de grado como requisito para optar el título de Master de Administración con énfasis en mercadeo

**Asesora
Dra. Yudira Zapata Sánchez**

**Asesor Metodológico
Dr. Iván Darío Toro Jaramillo**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GERENCIA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2006**

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
PARTE I ANÁLISIS TEÓRICO	14
CAPITULO 1. DIAGNÓSTICOS EMPRESARIALES	15
1.1 IMPORTANCIA DE LOS DIAGNÓSTICOS EMPRESARIALES	15
1.2 ANÁLISIS INTERNO	16
1.3 ANÁLISIS EXTERNO	18
1.3.1 Determinantes de la ventaja competitiva: Diamante competitivo	19
1.3.1.1 Premisas	19
1.3.1.2 Determinantes y variables	20
CAPÍTULO 2. SELECCIÓN DEL MÉTODO DE ENTRADA	23
2.1 MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	23
2.2 METODOS DE ENTRADA A MERCADOS INTERNACIONALES	24
2.2.1 Exportación	25
2.2.2 Las licencias	26
2.2.3 Inversión Directa	27
2.3 LA ELECCIÓN DEL MÉTODO DE ENTRADA	27
CAPÍTULO 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES	29
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES	34
4.1 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LOS MERCADOS INTERNACIONALES	34
PARTE II ANÁLISIS EMPÍRICO PARA EL SECTOR DE CALZADO DE CUERO Y MANUFACTURAS DE CUERO	37

CAPITULO 5. ESTRUCTURA DEL SECTOR DE CALZADO DE CUERO Y MANUFACTURAS DE CUERO EN COLOMBIA	38
5.1 ESTRUCTURA DEL SECTOR	38
5.2 SITUACIÓN DEL SECTOR EN COLOMBIA	40
5.2.1 Indicadores macroeconómicos del sector	42
5.2.2 Demanda del calzado en Colombia	48
5.2.3 Canales de comercialización del sector en Colombia	49
5.2.4 Principales competidores a nivel nacional en Colombia	51
5.2.5 Consumo de calzado en Colombia	55
5.3 SITUACIÓN DEL SECTOR EN ANTIOQUIA	57
5.4 SITUACIÓN DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES	60
5.4.1 Calzado en Colombia	60
5.4.2 Manufacturas de cuero en Colombia	62
5.4.3 Situación de Exportaciones en Antioquia	63
5.5 CIEN NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS CON POTENCIAL DE EXPORTACIÓN DESDE ANTIOQUIA AL MERCADO DE LOS EEUU	64
5.6 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	68
CAPITULO 6. METODOLOGÍA	71
6.1 POBLACIÓN	71
6.2 ENCUESTA	72
6.3 MUESTRA	72
CAPITULO 7. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DEL SECTOR DE CALZADO DE CUERO Y MANUFACTURAS DE CUERO	74
7.1 ANÁLISIS INTERNO	74
7.1.1 Tamaño de las empresas	75
7.1.2 Área Recursos Humanos	75
7.1.3 Área Comercial	76
7.1.4 Área Administrativa	78
7.1.5 Área de producción	81
7.1.6 Área Financiera	83
7.2 ANÁLISIS EXTERNO	89
7.2.1 Proveedores	89
7.2.2 Clientes	89

7.2.3 Competencia	89
7.2.4. Asociatividad	90
7.2.5. Apoyo gubernamental	91
7.3 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	97
CAPITULO 8. SELECCIÓN DEL MÉTODO DE ENTRADA AL MERCADO OBJETIVO	99
8.1 MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	99
8.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FORMAS DE ENTRADA A MERCADOS INTERNACIONALES	101
8.2.1 Exportación	102
8.2.2 Las licencias	105
8.2.3 La inversión directa	106
8.3 ELECCIÓN DEL MÉTODO DE ENTRADA	108
8.4 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	109
CAPITULO 9. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES, ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LOS NICHOS PARA EL SECTOR DEL CALZADO DE CUERO Y MANUFACTURAS DE CUERO EN EL MERCADO DE EEUU	111
9.1 ANÁLISIS DEL ÁMBIENTE GUBERNAMENTAL, ECONÓMICO Y LEGAL	111
9.1.1 Panorama económico y demográfico	112
9.1.2 Riesgo económico y político	114
9.1.3 Comercio exterior	115
9.1.3.1 Importaciones	116
9.1.3.2 Exportaciones	118
9.1.4 Regulaciones y/o requerimientos especiales	118
9.2 ANÁLISIS DEL ÁMBIENTE ESTRUCTURAL	119
9.2.1 Aspectos logísticos desde Colombia a EEUU	120
9.2.2 Norma de Origen	124
9.3 ANÁLISIS DEL ÁMBIENTE DE MERCADO	125
9.3.1 Información General	125
9.3.2 Industria Manufacturera	130
9.3.3 Aspectos relevantes del consumidor	137

9.3.4 Ajuste producto-mercado en el país	142
9.4 ANÁLISIS DEL AMBIENTE SOCIO-CULTURAL	143
9.4.1 Modelo de Hofstede	144
9.4.2 Modelo de Gesteland	146
9.4.3 Modelo de Trompenaars y Hampden-Turner	147
9.5 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE NICHOS DE MERCADOS EN EEUU	151
9.5.1 Relación de estados importadores y productores	151
9.5.2 Destino de las exportaciones colombianas a los EEUU	154
9.5.3 Análisis competitivo por Estado	155
9.6 CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	158
9.7 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	162
CAPITULO 10. CONCLUSIONES	166
CAPITULO 11. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	168
CAPITULO 12. REFLEXIONES PARA EL SECTOR DE CALZADO DE CUERO Y MANUFACTURAS DE CUERO	169
CAPITULO 13. BIBLIOGRAFÍA	178

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Salarios promedio personal remunerado	43
Tabla 2. Principales industrias de calzado en Colombia	52
Tabla 3. Principales industrias de maletas y bolsos en Colombia	54
Tabla 4. Departamento de Antioquia personal ocupado y número de establecimientos	57
Tabla 5. Coeficiente de exportación de la industria antioqueña - 1992-2002	64
Tabla 6. Resumen de productos seleccionados según sector importaciones de EEUU año 2004 (Millones US\$ y porcentajes de variación)	66
Tabla 7. Sector calzado – Productos seleccionados	67
Tabla 8. Sector cuero y sus manufacturas – Productos seleccionados	68
Tabla 9. Empresas asistentes a la reunión de entrega de la encuesta	71
Tabla 10. Empresas que diligenciaron la encuesta	73
Tabla 11. Análisis DOFA	86
Tabla 12. Principales instituciones, programas e instrumentos de apoyo a las pymes en Colombia	92
Tabla 13. Estrategias planteadas en los planes de desarrollo	93
Tabla 14. Balance de políticas y programas para las pymes colombianas	95
Tabla 15. Exportación indirecta	102
Tabla 16. Exportación directa	103
Tabla 17. Licencias	106
Tabla 18. Inversión directa	107
Tabla 19. Riesgo país: EEUU	115
Tabla 20. Composición del consumo del calzado (Incluyendo reparación) en EEUU	125
Tabla 21. Producción y consumo de calzado en EEUU detalle categoría de producto	128
Tabla 22. Industria manufacturera de cuero en EEUU por estado (Año 2004)	133
Tabla 23. Ingreso per cápita por estado en EEUU	141

Tabla 24. Clasificación países según distancia cultural	144
Tabla 25. Modelo de diferencias culturales de Trompenaars y Hampdem –Turner	148
Tabla 26. Participación de población hispana o latina por Estado en EEUU	150
Tabla 27. Importaciones por estado – EEUU	152
Tabla 28. Estados productores y su participación en el valor agregado y al total de manufacturas	153
Tabla 29 Relación de estados importadores y productores	154
Tabla 30. Destino de las exportaciones colombianas de cuero y sus manufacturas en EEUU	155
Tabla 31. Criterios de evaluación para el análisis competitivo por estado	156
Tabla 32. Análisis competitivo por estado	157
Tabla 33. Estados con potencial de comercialización del calzado de cuero y manufacturas de cuero desde Colombia	158
Tabla 34. Establecimientos de comercio	160
Tabla 35. Establecimientos de mercancía en general	161
Tabla 36. Información de centros comerciales en EEUU – 2004	162
Tabla 37. Distribución porcentual de las empresas exportadoras exitosas y no exitosas por dinámica de las ventas totales y del empleo	170
Tabla 38 Distribución porcentual de las empresas exportadoras exitosas y no exitosas según número de proveedores con los que se vincula	171
Tabla 39. Distribución porcentual de las empresas exportadoras exitosas y no exitosas por tipo de proveedor	171
Tabla 40. Distribución porcentual de las empresas exportadoras exitosas y no exitosas por número de clientes externos	172
Tabla 41. Distribución porcentual de las empresas exportadoras exitosas y no exitosas por tipo de canal utilizado	173
Tabla 42. Distribución porcentual de las empresas exportadoras exitosas y no exitosas por tipo de actividad de promoción comercial	174
Tabla 43. Proporción de empresas exportadoras exitosas y no exitosas por tipo de efecto esperado del TLC	174
Tabla 44. Principales productos de exportación por estrato según destino	175
Tabla 45. Proporción de empresas exportadoras exitosas y no exitosas	

que conoce y ha utilizado algunos de los programas de fomento de las instituciones consultadas	176
Tabla 46. Indicador general de oportunidades (IO) por sector y por tamaño	177
Tabla 47. Convenios y acuerdos comerciales de Colombia	190
Tabla 48. Colombia, indicadores laborales de fabricación de calzado de 2001 a 2005	202
Tabla 49. Colombia, indicadores laborales de fabricación de artículos de viaje, bolsos y artículos similares de 2001 a 2005	203
Tabla 50. Colombia variables principales, según departamentos, Bogotá D.C y grupos industriales, Total Nacional 2004	204
Tabla 51. Personal ocupado en los grandes almacenes minoristas e hipermercados, según actividad comercial, participación porcentual y variación doce meses	206
Tabla 52. Colombia. Resumen de las principales variables, según grupos y clases comerciales. Total Nacional 2004	207
Tabla 53. Colombia. Variables principales, según departamentos, Bogotá DC y escala del personal ocupado. Detalle Departamento de Antioquia	209
Tabla 54. Medellín - Valle de Aburra. Variables principales, según grupos industriales CIIU 192 y 193	210
Tabla 55. Colombia, indicadores de competitividad de fabricación de calzado (CIIU Rev. 3: 192)	211
Tabla 56. Colombia, indicadores de competitividad de manufacturas de cuero CIIU Rev. 3: 193	211
Tabla 57. Importaciones de partidas arancelarias 42, 6403, 6404 y 6405 de Colombia	224
Tabla 58. Importaciones de EEUU para la partida arancelaria 42, 6403, 6404 y 6405. Top 10 países. 2005	224
Tabla 59. Industria manufacturera en EEUU de calzado de hombre (Año 2002)	251
Tabla 60. Industria manufacturera en EEUU de calzado de mujer (Año 2002)	251
Tabla 61. Industria manufacturera en EEUU	

de otro tipo de calzado (Año 2002)	252
Tabla 62. Industria manufacturera en EEUU de maletines (Año 2002)	252
Tabla 63. Industria manufacturera en EEUU de bolsos y carteras de mujer (Año 2002)	252
Tabla 64. Industria manufacturera en EEUU de artículos personales de cuero (Año 2002)	253
Tabla 65. Industria manufacturera en EEUU de otros artículos de cuero (Año 2002)	253
Tabla 66. Información socio económica de EEUU por estado	255
Tabla 67. Información socio económica de Puerto Rico	259

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1 Diamante competitivo	19
Figura 2. Formas de entrada en los mercados internacionales	25
Figura 3. La investigación de mercados en la organización	30
Figura 4. La investigación de mercados implica cinco pasos	31
Figura 5. Estructura simplificada de la cadena	39
Figura 6. Proceso de elaboración del calzado	40
Figura 7. Proceso de elaboración de las manufacturas de cuero	40
Figura 8. Producción de calzado (CIIU Rev. 2 - 324)	42
Figura 9. Producción de cuero y manufacturas de cuero (CIIU Rev. 2 - 323)	43
Figura 10. Colombia, resumen de las variables principales de la industria según grupos industriales	44
Figura 11. Colombia, indicadores laborales de fabricación de calzado	45
Figura 12. Colombia, indicadores laborales de artículos de viaje, bolsos y artículos similares	46
Figura 13. Número de Establecimientos por departamentos y Bogotá DC para CIIU revisión 3, 192 y 193	46
Figura 14. Producción bruta por departamentos y Bogotá DC para CIIU revisión 3, 192 y 193	47
Figura 15. Personal remunerado por departamentos y Bogotá DC para CIIU revisión 3, 192 y 193	47
Figura 16. Canales de distribución del calzado en Colombia	49
Figura 17. Dinámica del consumo en Colombia desde 1999 y sus proyecciones para 2005 para el calzado	55
Figura 18. Dinámica del consumo en Colombia en el 2005 para calzado	56
Figura 19. Tamaño de establecimientos en Antioquia. Cierre 2004	57
Figura 20. Antioquia. Variables principales, según grupos industriales, Total departamental – 2004	59
Figura 21. Comercio exterior fabricación de calzado – CIIU Rev. 2: 324	61

Figura 22. Comercio exterior manufacturas de cuero – CIIU Rev. 2: 323	62
Figura 23. Empresas exportadoras según tamaño y participación en el valor exportado	63
Figura 24. Tamaño de empresas encuestadas	75
Figura 25. Políticas, programas e instituciones de corte transversal	94
Figura 26. Diamante competitivo: Sector calzado de cuero y manufacturas de cuero	96
Figura 27. Motivos para internacionalizarse	100
Figura 28. Crecimiento económico Colombia – EEUU	112
Figura 29. Tasa de cambio dólar estadounidense vs. Euro	114
Figura 30. Balanza comercial de EEUU en los cinco últimos años	115
Figura 31. Principales proveedores de las importaciones de EEUU	116
Figura 32. Principales clientes de las exportaciones de EEUU	118
Figura 33. Producción y consumo de calzado en EEUU de 1968 a 2004	127
Figura 34. Producción de calzado en EEUU	128
Figura 35. Índice de precios al consumidor	129
Figura 36. Importaciones de calzado por categoría en EEUU	130
Figura 37: Compañías y tamaños de empresas Cierre 2002	131
Figura 38 Relación de total empleados vs empleados en la producción (Año 2004)	135
Figura 39. Relación valued added con la manufacturas del estado y con el total de todos los estados que tienen producción de cuero y manufacturas (Año 2004)	136
Figura 40. Top ten : Los 10 que más/menos compran marcas de diseño	137
Figura 41. “Sólo personas con interés en la moda compran marcas de diseñadores”	138
Figura 42. Bottom ten: Los 10 que menos consideran que las marcas tienen una calidad muy superior al resto	139
Figura 43. Top ten : Los 10 que más coinciden en que las imitaciones son tan buenas como las marcas reales	139
Figura 44. Variación doce meses de las ventas reales por grupos de mercancías. Total Nacional 2006 (I trimestre)	206
Figura 45. Mapa político de EEUU	254

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A Convenios y acuerdos internacionales vigentes o en negociación para Colombia	185
Anexo B Códigos de grupos y clases industriales (CIIU)	201
Anexo C Indicadores macroeconómicos del sector del calzado, el cuero y sus manufacturas en Colombia	202
Anexo D Indicadores macroeconómicos del sector del calzado, el cuero y sus manufacturas en Antioquia	208
Anexo E Medellín - Valle de Aburra. Variables principales, según grupos industriales CIIU 192 y 193	210
Anexo F Importaciones y exportaciones del sector en Colombia y Antioquia	211
Anexo G Encuesta “La internacionalización en la asociación del cuero, el calzado y sus manufacturas (ACICAM) – Capítulo Medellín”	212
Anexo H Situación geográfica, económica y política de los EEUU hasta el año 2004	221
Anexo I Perfil del país: EEUU	222
Anexo J Top 25 productos importados por EEUU (Últimos 5 años)	223
Anexo K Importaciones de partidas arancelarias calzado y manufacturas de cuero de Colombia	224
Anexo L Top 25 productos exportados por EEUU (Últimos 5 años)	226
Anexo M Norma de Origen	227
Anexo N Industria manufacturera en EEUU (Año 2004)	246
Anexo O Detalle de las partidas NAICS. Informe de la industria manufacturera de EEUU para el 2004	247
Anexo P Industria manufacturera en EEUU para los productos de interés del estudio (Año 2002)	251
Anexo Q Caracterización socio-económica por estado	254

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como fin servir de base para el proceso de internacionalización del sector del calzado de cuero y las manufacturas de cuero de las empresas agremiadas por la Asociación Colombiana de Industriales del Cuero, el Calzado y sus Manufacturas, ACICAM, capítulo Medellín, quienes han comenzado a desarrollar su proceso de internacionalización como una estrategia de permanencia y crecimiento; además busca cumplir con uno de los requisitos para optar al título de Master en Administración con énfasis en Mercadeo de la Universidad EAFIT.

El estudio estará estructurado con una primera parte teórica y otra con la aplicación empírica de los conceptos teóricos en el sector de estudio. La parte teórica consta de cuatro capítulos donde se explicarán las principales ideas sobre la teoría de diagnósticos empresariales, selección del método de entrada, investigación de mercados internacionales finalizando con el análisis y la selección de un mercado. La segunda parte de la investigación mostrará la aplicación de los anteriores temas para las empresas agremiadas a ACICAM en su proceso de internacionalización en el mercado de EEUU.

Una vez finalizado todo lo anterior se harán algunas recomendaciones para investigaciones posteriores de la Universidad EAFIT las cuales podrán complementar el presente estudio. Adicionalmente, se tendrá un capítulo con reflexiones para el sector acerca de factores a destacar en pymes exportadoras exitosas. Es de destacar que en ningún momento en todo el desarrollo de la investigación se harán sugerencias a las empresas o al sector ya que esto no hace parte de este estudio.

PARTE I ANÁLISIS TEÓRICO

Esta es la primer fase de la investigación, la cual consta de cuatro capítulos, el primer capítulo describe la teoría de diagnósticos empresariales, el segundo capítulo presenta algunas ideas de la selección del método de entrada a mercados internacionales, el tercer capítulo se establece conceptos teóricos sobre la investigación de mercados internacionales, y el último capítulo explica el análisis y la selección de mercados internacionales. Una vez finalizada esta etapa se pasará a la aplicación empírica que será desarrollada para el sector del calzado de cuero y las manufacturas de cuero.

CAPITULO 1. DIAGNÓSTICOS EMPRESARIALES

En el presente capítulo se trabajaran las bases teóricas para desarrollar un diagnóstico empresarial, los cuales se dividen en internos y externos. Inicialmente se detallará la importancia de los diagnósticos empresariales, para luego describir diferentes metodologías utilizadas para los análisis internos y externos; al finalizar se definirá la metodología a utilizar en la investigación.

1.1 IMPORTANCIA DE LOS DIAGNÓSTICOS EMPRESARIALES

Las organizaciones tratan al máximo de beneficiarse de las influencias positivas y facilitadoras del ambiente, aprovechando las oportunidades que surgen, y tratan de amortiguar, esquivar o asimilar las influencias negativas que se encuentran. Sin embargo, sólo consiguen sobrevivir y crecer en la medida que se adapten a las circunstancias ambientales, y más aún aprovechando las oportunidades y amortiguando las coacciones y contingencias que les impone el ambiente de tarea¹.

Según lo anterior, el éxito de una empresa está determinado en saber cómo adaptarse y responder a los continuos cambios del mercado, y para esto la organización utiliza la planeación estratégica. El propósito de la planeación estratégica es contribuir a que la empresa seleccione y organice sus negocios, de manera que se mantenga sana a pesar de posibles sucesos inesperados, poco favorables, en cualquiera de sus negocios y líneas de productos. Según Kotler² “La planeación estratégica orientada hacia el mercado es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización, y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios”.

¹ CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 5 ed. Santa Fé de Bogota (Colombia): McGraw-Hill Interamericana, 1999. p. 848-868.

La necesidad de conocerse se da cuando la empresa busca definir su estrategia de negocio, y si dentro de dicha estrategia se vislumbra una internacionalización se cobra mayor importancia el desarrollo de un diagnóstico tanto interno como externo. Esta necesidad de internacionalizarse puede surgir por los cambios mundiales como la globalización que han aumentado la competencia internacional para cualquier empresa manufacturera haciendo que no sea suficiente abastecer el mercado interno y se empiecen a mirar los mercados internacionales con el subsiguiente análisis de eficiencia y calidad. De acuerdo a lo anterior es necesario analizar la situación actual de las empresas para evaluar si sus procesos internos les permiten internacionalizarse y si la situación externa les es favorable o no en un momento determinado.

Luego de destacar la importancia de los diagnósticos empresariales se pasara a detallar las diferentes metodologías para realizar el análisis interno y externo de la empresa.

1.2 ANÁLISIS INTERNO

Para realizar análisis internos se utilizan herramientas como el análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), análisis estratégico de costos, evaluación de la fuerza competitiva, examen de recursos, análisis de la cadena de valor, análisis comparativo e identificación de factores clave, entre otros.

A continuación se describirán brevemente algunas herramientas que permiten hacer un análisis interno:

- Análisis DOFA: Se utiliza para tener una visión general de una compañía a través de la identificación de puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas desde el punto de vista funcional (Pla y León, 2004). Los puntos fuertes son aquellas ventajas competitivas que tiene la empresa, como un producto de excelente calidad o una marca reconocida en el mercado. Un punto débil es una falencia que tiene la empresa y que la coloca en una situación de desventaja. Las amenazas son factores externos

² KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. 8ª ed. México DF (México): Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996. p. 62

que pueden alterar a la empresa; y las oportunidades son aquellos factores externos que pueden aprovecharse para mejorar la competitividad de la empresa.

- Análisis estratégico de costos: Consiste en un análisis de costos comparado con los costos de los competidores. “Las comparaciones de costos son especialmente críticas en la industria de los productos básicos donde, por lo general, domina la competencia de precios y las compañías con menores costos tienen ventajas”³. La diferencia de costos entre una empresa y otra las hace más o menos competitivas en el mercado.
- Evaluación de la fuerza competitiva: Es un análisis de la posición competitiva de una empresa donde se incluye el estudio de la competencia actual, de los factores que pueden mejorar o empeorar el estado actual, la clasificación de la empresa en comparación a los otros competidores y sus factores críticos de éxito, incluyendo un análisis de las ventajas y desventajas de la empresa y por último se evalúa si se tiene la capacidad de defender la empresa frente a los movimientos de los competidores.
- Examen de recursos y capacidades⁴: Es una evaluación de los recursos, no solo internos, que apoyan el desarrollo de la estrategia y que permite visualizar la capacidad de una organización; lo que pretende este tipo de análisis es valorar el potencial que tiene la empresa para generar ventajas competitivas partiendo de los recursos y capacidades que posee. Los recursos que se analizan son los físicos, humanos, financieros y los recursos intangibles como el “saber hacer”. Sin embargo estos recursos y capacidades se convierten en puntos fuertes que contribuyen a la generación de ventajas, en la medida que sean:
 - o Escasos y valiosos, o sea que no sean disponibles para todos los competidores,
 - o Durables, es decir que permitan que sea una ventaja en el tiempo,
 - o Difícilmente transferibles o reproducibles,
 - o Insustituibles.
- Análisis de la cadena de valor: Es un método útil para comparar los recursos con las actividades encaminadas al logro de la estrategia y como éstas son utilizadas en el desarrollo de la ventaja competitiva. Según Pla Barber y León Darder⁵ “La empresa

³ THOMPSON, Jr. Arthur A. y STRICKLAND III, A. J. Dirección y administración estratégicas. Madrid (España): IRWIN. p. 101.

⁴ PLA BARBER, José y LEÓN DARDER, Fidel. Dirección de Empresas Internacionales. Madrid (España): Pearson Prentice Hall, 2004. p. 45.

⁵ Ibid. p. 45.

puede considerarse como el conjunto de una serie de operaciones distintas, donde en cada una de ellas se añade valor. [...] En cada una de estas etapas sucesivas el valor del producto debería ser superior, y el cliente final debería estar dispuesto a pagar más por el valor que la empresa añade que lo que a ésta le cuesta añadirlo. [...] La empresa puede ser mejor que la competencia, y por tanto, desarrollar ventajas competitivas en la realización [de una de sus actividades, o en la forma de coordinarlas o en la forma que] estas actividades se pueden coordinar con la cadena de valor de proveedores y clientes”.

- Análisis comparativo: A través de la utilización de información histórica y los promedios del sector al que pertenezca la empresa base del análisis, se busca comprender la capacidad estratégica la empresa.
- Identificación de factores clave. Tiene como base un análisis DOFA que conlleva a la identificación de las competencias fundamentales, aquellos puntos fuertes que hacen a la empresa superior a sus competidores y aquellos puntos débiles en los que hay que trabajar para lograr la competitividad.

Una vez presentadas las diferentes metodologías para el análisis interno se determina que en el presente estudio nos enfocaremos en un análisis funcional, utilizando la herramienta DOFA para identificar las ventajas y debilidades que estén presentes en las empresas asociadas a ACICAM y que disminuyan sus capacidades frente al proceso de internacionalización y la entrada a nuevos mercados, que sirvan como base para un desarrollo estratégico de dichas organizaciones. Este análisis se constituye en un “balance estratégico: los puntos fuertes son los activos competitivos y los puntos débiles los pasivos competitivos. El problema es ver si los puntos fuertes/activos superan de manera adecuada a los puntos débiles/pasivos”⁶.

1.3 ANÁLISIS EXTERNO

Con el análisis interno se busca identificar cómo está la empresa y cómo mejorar lo que tiene para lograr la estrategia de internacionalización, en el análisis externo lo que se

⁶ THOMPSON y STRICKLAND III, Op. Cit., p. 99

busca es reconocer si los factores del entorno son benéficos y pueden ser aprovechados por la organización.

Uno de los autores más representativos para análisis competitivo es Michael Porter, de sus estudios se destaca el análisis de las cinco fuerzas competitivas del mercado y el diamante competitivo. En esta investigación detallaremos la teoría del diamante competitivo la cual será aplicada al caso de estudio.

1.3.1 Determinantes de la ventaja competitiva: Diamante competitivo⁷. Esta metodología trabaja con cuatro premisas básicas, con cuatro determinantes y dos variables que influyen sobre estos determinantes, a continuación explicaremos brevemente cada uno de estos aspectos. Ver figura 1 Diamante competitivo.

Figura 1. Diamante competitivo



Fuente: Porter (1990, p.182).

1.3.1.1 Premisas. La primera hace referencia a la naturaleza de la competencia y a las fuentes de la ventaja competitiva que varían de un sector a otro, incluso, dentro del mismo sector. Se debe tener en cuenta el grado de influencia que tiene la nación sobre la capacidad de la empresa para competir en algunos sectores, analizar el origen de la ventaja competitiva que tienen algunos sectores y explicar las razones por las que las

⁷ PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Argentina: Javier Vergara Editor S.A., 1990. p 110-185.

empresas de algunas naciones son más capaces de diferenciarse que otras, no solo basarse en las diferencias de costos.

La segunda premisa permite determinar porque la nación es tomada como una base central más o menos deseable para competir en un sector. La base central es la plataforma para una estrategia mundial dentro del sector en la que las ventajas que se obtienen de la nación de origen, se ven suplementadas por aquellas que se derivan de una posición integrada de cobertura mundial.

La tercera premisa implica que las empresas consiguen y mantienen la ventaja competitiva en la competencia internacional mediante la mejora, innovación y perfeccionamiento y la cuarta premisa indica que las empresas que adquieren la ventaja competitiva en un sector suelen ser con mucha frecuencia aquellas que no sólo detectan una nueva necesidad en el mercado o el potencial de una nueva tecnología, sino que son las primeras y las más agresivas en explotarlo.

1.3.1.2 Determinantes y variables. Los determinantes de la ventaja competitiva se encuentran en cuatro atributos genéricos que conforman el entorno en que han de competir las empresas locales y que fomenta o entorpece la creación de una ventaja competitiva, además de dos variables que influyen sobre ellas que son las oportunidades y el papel del gobierno.

Los determinantes, individualmente o agrupados en un sistema, crean el contexto en el que se origina y compiten las empresas. El diamante es un sistema mutuamente autorreforzante. El efecto de un determinante depende del estado de los otros. Las ventajas de un determinante pueden crear o perfeccionar ventajas en otros. La ventaja en todos los determinantes no es condición sine qua non para la ventaja competitiva en un sector. Las oportunidades suceden fuera del control de las empresas y normalmente también fuera del gobierno, crean discontinuidades que pueden desbloquear o dar una nueva forma a la estructura del sector y brindar las opciones para que las empresas de una nación ocupen los puestos de las otras. El gobierno puede mejorar o deteriorar la ventaja de las empresas.

Los cuatro determinantes y las dos variables que se trabajan en la metodología de análisis externo, el diamante competitivo, son los siguientes:

- Condiciones de los factores: Los factores más importantes para la ventaja competitiva en la mayoría de los sectores no son algo que pueda heredarse, sino que se crean dentro de una nación o empresa, mediante procesos que pueden variar considerablemente de una nación a otra y entre los sectores de éstas. Los factores pueden agruparse en algunas categorías generales como son los recursos humanos, físicos, de conocimiento, de capital e infraestructura. Estos pueden trabajarse en dos tipos de jerarquías. Los factores básicos que comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra especializada y semi-especializada y los recursos ajenos a largo plazo; y los factores avanzados que comprenden una moderna infraestructura digital de comunicación de datos, el personal altamente especializado y los institutos universitarios de investigación en sectores complejos. Es importante anotar que los factores avanzados de una nación se crean frecuentemente sobre los factores básicos.
- Condiciones de la demanda: Las condiciones de la demanda interior tienen una mayor o una menor influencia en casi todos los sectores. La calidad de la demanda interior es más importante que la cantidad de la demanda interior a la hora de determinar la ventaja competitiva. Los tres atributos genéricos de la demanda interior que son especialmente significativos son la composición de la demanda interior, tamaño y pautas de crecimiento de la demanda y la internacionalización de la demanda interior.
- Sectores afines y de apoyo. Este hace referencia a la presencia en la nación de sectores proveedores o sectores afines que sean internacionalmente competitivos. La presencia en una nación de proveedores internacionalmente competitivos crea ventaja en los sectores que van tras los proveedores en la cadena de producción-consumo. Una de las maneras es a través del acceso eficaz, pronto, rápido y a veces preferencial a los insumos más rentables con relación a su costo. La otra forma es la concerniente a una coordinación continua entre proveedores y las empresas.
- Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Se hace referencia al contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior. Las metas estratégicas y la forma de organizar las empresas de cada uno de los sectores varían mucho de una región a otra. Las naciones que ocupan

posiciones de liderazgo a nivel mundial suelen tener unos cuantos rivales locales de gran fortaleza. En la competencia mundial, las empresas triunfadoras compiten vigorosamente en sus mercados de origen y se presionan unas a otras para mejorar e innovar. La rivalidad entre un grupo de competidores nacionales es diferente de la rivalidad con empresas extranjeras y frecuentemente adopta formas mucho más beneficiosas para la nación.

- Oportunidades. Éstas son importantes porque crean discontinuidades que propician algunos cambios en la posición competitiva. La invención y el talante emprendedor son el núcleo de la ventaja nacional.
- Gobierno. El auténtico papel del gobierno en la ventaja competitiva nacional es el influir en los cuatro determinantes, éste puede influir positiva o negativamente en cada uno de los cuatro y verse influido por ellos. Actualmente, en Colombia se tienen acuerdos comerciales vigentes (Anexo A) con diferentes países, específicamente con EEUU se tiene la Ley de Promoción Comercial Andina y de Erradicación de las Drogas (ATPDEA) y actualmente se está negociando un Tratado de Libre Comercio (TLC).

Con los resultados del diagnóstico la empresa cuenta con la información para determinar si está en capacidad de ingresar a un mercado internacional. De acuerdo a lo anterior, la empresa tendrá la opción de internacionalizarse o seguir trabajando para lograr estar en capacidad de ingresar al mercado global posteriormente. En la primera opción, ingresar al mercado global, el siguiente paso a seguir es la selección del método de entrada más conveniente a dicho mercado para la empresa de acuerdo a su estado actual.

CAPÍTULO 2. SELECCIÓN DEL MÉTODO DE ENTRADA

En el capítulo anterior se presentaron los aspectos más relevantes para desarrollar el diagnóstico de una empresa, el cual con su aplicación ayuda a las empresas a realizar una planeación estratégica con miras al mercado externo. Adicional a esto, se debe realizar un análisis de los métodos de entrada posibles con los cuales la organización sea viable en su ingreso al mercado internacional partiendo del motivo por el cual la organización decide internacionalizarse.

2.1 MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

En el entorno actual la estrategia internacional se convierte en una condición necesaria para el desarrollo e incluso la supervivencia de la propia empresa; existen diferentes motivos que llevan a que la empresa se internacionalice. Estos pueden ser reactivos y proactivos, los reactivos son los factores **push** y los proactivos son los que tienen que ver con factores **pull**.

Los factores que se asocian a dificultades en los mercados internos, factores **push**⁸ son los que hacen a la empresa optar por la internacionalización porque en su mercado local no ve ya posibilidades de desarrollo, ya sea porque su producto se encuentra en la fase de declive, el mercado local está saturado o existen condiciones desfavorables en el mercado de origen.

Y los factores **pull**⁹ están asociados a la visión proactiva de los directivos o dueños de la empresa con respecto al mercado externo. Algunos motivos que se detallan en este aspecto son:

⁸ PLA BARBER, José y LEÓN DARDER, Fidel. Dirección de Empresas Internacionales. Madrid (España): Pearson Prentice Hall, 2004. p. 47

⁹ Ibid., p. 47 y Proexport (2006). www.proexport.gov.co

- Existencia de nuevos mercados, o en algunos mercados el producto tienen buenas posibilidades de desarrollo, **the market seekers**.
- Búsqueda de recursos más favorables para la producción, **the resource seekers**.
- Búsqueda de economías de escala o de diversificación del riesgo, **the efficiency seekers**.
- Reacción a sus competidores o clientes, **the strategic asset seekers**.
- Mejor competitividad con la adquisición de tecnología, capacidad empresarial y know how.
- Vender mayores volúmenes y un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada.
- Aprovechamiento de acuerdos y tratados comerciales entre el país de origen y mercados seleccionados.
- Buscar una rentabilidad mayor al largo plazo, además de la supervivencia de la empresa.

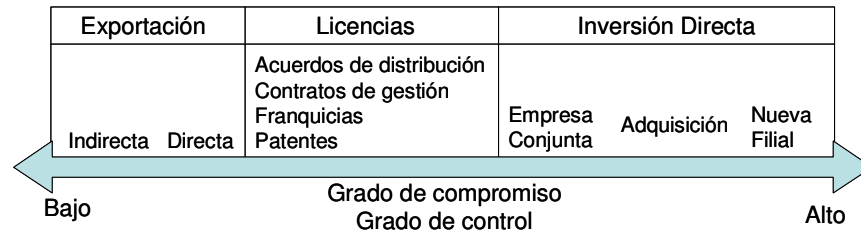
Otro motivo que ha llevado a la empresa a internacionalizarse son las políticas de Estado¹⁰ (en el país de origen) que propician un ambiente de competitividad exportadora.

2.2 METODOS DE ENTRADA A MERCADOS INTERNACIONALES

La empresa que desea ingresar a mercados externos debe definir la forma cómo entrará a ese mercado. Esta decisión es una de las más trascendentales que debe tomar la empresa, puesto que afectará directamente el desempeño internacional de la compañía. La empresa que se internacionaliza posee de forma general tres métodos de entrada posibles a mercados externos, los cuales se pueden visualizar en la siguiente figura, y los cuales se explicarán a continuación.

¹⁰ ZAPATA, Yudira, SANTAMARIA, Sandra, MEJÍA, Juan Camilo y ARTEAGA, Víctor Manuel. La exportación: una alternativa para la internacionalización de la pyme colombiana. En: Portafolio: Caja de herramientas para pymes. Capítulo 16, (2006); p. 132.

Figura 2. Formas de entrada en los mercados internacionales



Fuente: Pla y León (2004, p.66).

2.2.1 Exportación. Es el método con menor riesgo y esfuerzo porque permite evitar mucho de los costos fijos de hacer el negocio en el exterior. Los bienes se producen en un mercado local (país de origen) y se venden en un mercado externo. Se puede dar tanto indirecta como directa.

La exportación indirecta se da cuando la empresa vende sus productos a los mercados exteriores a través de otras empresas. La logística, trámites sanitarios, de aduanas y exportación y los contactos con los clientes, serán realizados por el intermediario. En este tipo de exportación existe una total ausencia del manejo del mercadeo, asociados a la mezcla de mercadeo, de contacto con los clientes y la información que se pueda obtener de ellos. La exportación indirecta puede realizarse en varias vías, a saber,

- A través de un **broker**¹¹ o un departamento de compras de una empresa exportadora,
- Usando una compañía especializada que actúa como departamento de exportación de varias empresas. Allí se puede trabajar con agentes independientes, compañías especializadas de comercio (**trading companies**), o consorcios de exportación.
- Utilizando redes de ventas de otra compañía local o extranjera (operaciones de **piggy-back**).

En la exportación directa se establece un centro de exportación propio de la empresa, es decir, se extiende la empresa, y se pueden combinar de la siguiente forma:

¹¹ El broker es un intermediario que coloca en contacto al vendedor y al comprador, incentivado por una comisión.

- Agentes o representantes pertenecientes al departamento o área de exportación de la empresa, los cuales pueden vivir en el país o región destino y viajar constantemente entre ambos países o regiones.
- Agentes independientes que venden por cuenta del exportador, en este aspecto sus responsabilidades abarcan sólo las relaciones comerciales en el país o región destino.
- Distribuidor – Importador: éstos compran el producto y determinan los canales de distribución. No se tiene injerencia sobre el marketing **mix**.
- Oficina o delegación comercial, se crea en el país destino una oficina que se encargará de las relaciones comerciales que se desarrollen en el país o región destino.

2.2.2 Las licencias. La licencias son el segundo método de entrada a un mercado, con éstas se autoriza la comercialización del producto o el uso de una marca a través de la firma de un contrato entre la empresa dueña y el interesado. Se destacan varios tipos de licencias.

- Acuerdos de distribución en el ámbito internacional, con los que se garantiza la distribución exclusiva del producto sin hacerle ninguna modificación al mismo,
- Contratos de gestión, mediante un contrato se cede el derecho de gestión en el país o región de destino y la función de la empresa origen es el control de la gestión en forma delegada. En este caso se destacan las empresas hoteleras, de telecomunicación, energía, entre otras.
- Franquicias. Es un sistema de distribución donde se permite usar el producto o todo un sistema de ventas con el apoyo del franquiciador en lo que tiene que ver con el mercadeo, y de posicionamiento de la marca, por lo que se paga un **royalty**.
- Contratos de fabricación. mediante un contrato se cede el derecho de fabricación en el país o región de destino con la marca.
- Gestión de patentes. “Implica la posibilidad de hacer uso del derecho patentado sin necesidad de una interferencia directa por parte del licenciador”¹².

¹² PLA BARBER, José y LEÓN DARDER, Fidel. Dirección de Empresas Internacionales. Madrid (España): Pearson Prentice Hall, 2004. p. 72.

2.2.3 Inversión Directa. Este es el último método de entrada destacándose por ser el más arriesgado para afrontar los procesos de internacionalización pero es el más rentable en el largo plazo. Se destacan dos vías, el de empresas conjuntas y el de filiales propias.

- Inversión compartida: las empresas conjuntas (**join venture**). “Una empresa conjunta puede definirse como una asociación entre dos o más entidades económicas para desarrollar un negocio, normalmente de larga duración, en el cual se comparte el control y la toma de decisiones, los beneficios y el riesgo en función de la aportación proporcional de cada una de las partes”¹³.
- Inversión en solitario – adquisiciones. La compra de una empresa ya existente, y lo que se aprovecha es el sistema de producción y se le inyectan recursos económicos, tecnológicos y de conocimiento nuevos que permitan una rápida y ágil entrada a un mercado, retorno sobre la inversión, aprovechando la penetración que tiene la empresa base y sus sistemas de distribución. En Colombia se puede observar el caso de Phillip Morris con Coltabaco en el 2005.
- Inversión en solitario – filiales de nueva creación. Consiste en crear una empresa en el país o región destino con recursos propios de la empresa. En este caso se pueden visualizar los casos de multinacionales como Colgate-Palmolive y Procter and Gamble en Colombia.

2.3 LA ELECCIÓN DEL MÉTODO DE ENTRADA¹⁴

Con el detalle de los métodos de entrada lo siguiente es seleccionar uno de ellos, el cual considerará la complejidad de los factores que se deben tener en cuenta en la elección de un mercado internacional. En esta sección del capítulo se explicará a grosso modo los modelos teóricos y estudios empíricos que tratan de analizar los factores que llevan a la elección de unas modalidades u otras.

- Modelos económicos. Permite determinar a través del análisis de la estructura de costos y el tamaño del mercado, bajo ciertas características cuándo resulta adecuado

¹³ Ibid., p. 75.

elegir uno de los métodos de entrada. Como prerequisites se tiene que las empresas deben tener un tamaño mínimo que les permita soportar los costos fijos necesarios para operar en los mercados externos, contar con el capital necesario para establecer una unidad de negocio en el exterior y desarrollar una cartera de operaciones en el exterior para disminuir el riesgo al cual se expondrán. El modelo establece que en un mercado en crecimiento el primer método a utilizar será la exportación, luego deben darse las licencias y por último la inversión directa.

- Modelo basado en la teoría económica de los costes de transacción (TCT). Analiza qué forma de entrada minimiza los costos de transacción asociados a la explotación de una ventaja competitiva en el mercado exterior, para esto considera evaluar el riesgo país, la distancia cultural, el potencial del mercado así como los activos intangibles (tecnológicos y comerciales). Y de allí se determinan los grados de control con los que se desea trabajar, estos pueden ser elevados (filiales y adquisiciones), medios (franquicias) o bajos (patentes).
- Modelo basado en la teoría de capacidades organizativas (TCO). El factor determinante es la compatibilidad entre las exigencias de recursos de una forma de entrada y la base de recursos y capacidades existentes de la empresa. Coloca especial atención al tamaño y los recursos de la empresa, la experiencia internacional de la empresa, y por último la naturaleza tácita del **know how**.
- Modelo basado en factores estratégicos. La elección del método de entrada está influenciada por variables estratégicas, condicionadas por las operaciones externas previas que la organización haya realizado y por el tipo de motivación para la internacionalización.

Una vez seleccionado el método de entrada que más se ajusta a las necesidades y realidad de la organización, deberá investigarse el mercado objetivo para conocer su composición y las diferentes variables de mercadeo con los cuales se comenzará a interactuar y que le permitirán a la organización determinar la oferta con la cual ingresará a este mercado objetivo.

¹⁴ Se explicará a grosso modo los modelos teóricos y estudios empíricos, para más detalle favor consultar: PLA BARBER, José y LEÓN DARDER, Fidel. Dirección de Empresas Internacionales. Madrid (España): Pearson Prentice Hall, 2004. p. 86 a 96.

CAPÍTULO 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES

En el momento en que la empresa toma la decisión de ingresar al mercado internacional, deberá realizar una investigación de mercados internacionales, para conocer en más detalle el país o región a la cual incursionará. Es en este capítulo donde se verá la forma y pasos que se desarrollan para hacer una investigación de este tipo; se comenzará destacando la importancia de este tema para el logro de la estrategia internacional, seguida luego de la metodología a aplicar.

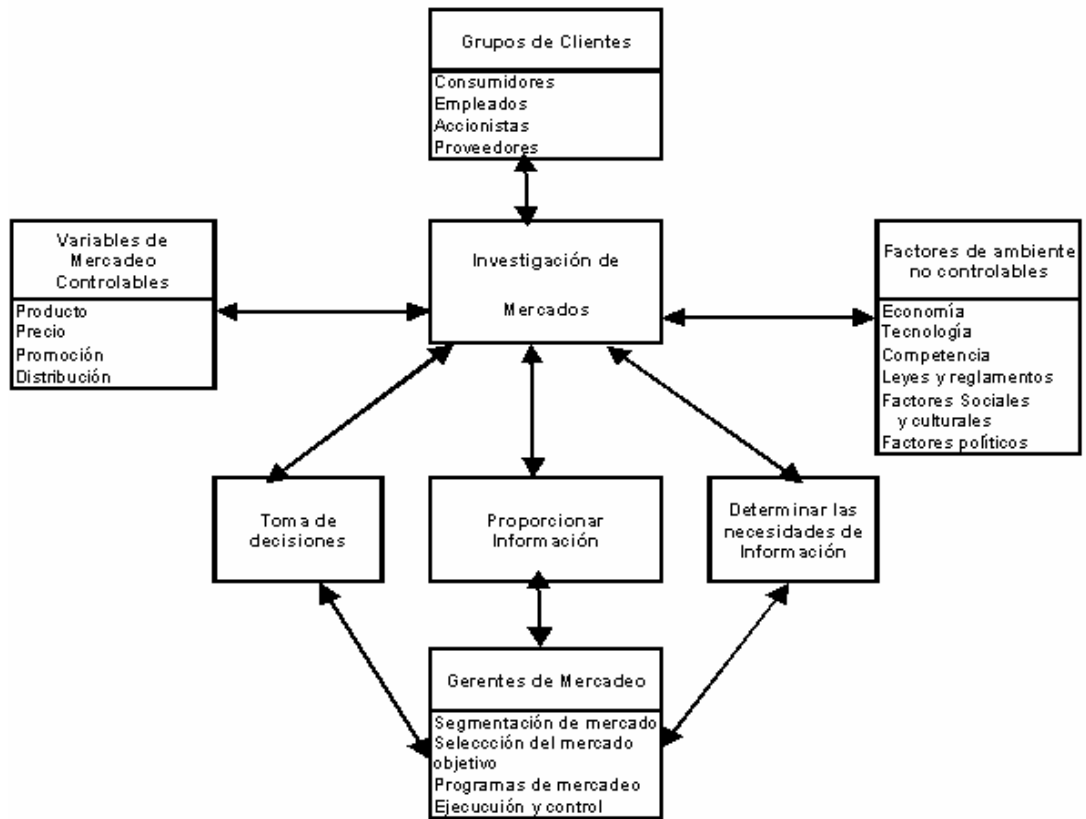
Cuando una empresa va a ingresar a un nuevo mercado se presenta un alto grado de incertidumbre debido a diversos aspectos que influyen en el entorno. Para una adecuada formulación de la estrategia internacional se hace necesario obtener una comprensión de las necesidades y expectativas del mercado y de las diferentes variables que la puedan afectar, con este conocimiento se logra reducir el nivel de incertidumbre además de los riesgos asociados.¹⁵

Pero, ¿cómo hace un administrador de una organización para conocer los clientes, el precio, los canales de distribución, oportunidades y problemas específicos del mercado objetivo, entre otros aspectos?. La investigación de mercados satisface las necesidades de información y proporciona información detallada, actualizada, relevante, confiable y válida. Según Malhotra¹⁶: “La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadeo”. En la Figura 3¹⁷, se puede visualizar en forma detallada el papel de la investigación de mercados.

¹⁵ FERRO, Luz Marina y SERVANTIE, Vinciane. Proyección internacional de la pyme: Inteligencia de mercados para la gestión internacional de la pyme. En: Portafolio: Pymes gestión para la competitividad. Capítulo 4, (2004); p. 113.

¹⁶ MALHOTRA, Naresh K. Investigación de Mercados. Un enfoque práctico. 2 ed. Naucalpan (México): Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997. p.8.

Figura 3. La investigación de mercados en la organización

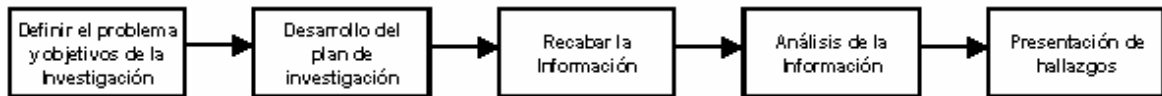


Fuente: Malhotra (1997, p7)

Una organización puede obtener una investigación de mercados de diferentes maneras. Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) pueden solicitar a una Universidad o instituto que lleve a cabo el proyecto, o bien, contratar a una empresa especializada en el tema. Y las grandes empresas, en general, tienen su departamento de investigación de mercados. Generalmente, las investigaciones siguen los pasos descritos en la figura 4, los cuales son la definición del problema, el desarrollo de la investigación, la consecución de la información, el análisis de la misma y por último la presentación de los resultados, en algunos casos luego de este último paso se puede hacer un seguimiento. A continuación se detallan cada uno de los pasos a seguir para realizar una investigación de mercados.

¹⁷ Ibid., p.7

Figura 4. La investigación de mercados implica cinco pasos



Fuente: Elaboración propia con información de McDaniel y Gates.¹⁸

- Definición del problema y objetivos de la investigación. Se debe determinar en este punto lo qué se va a investigar, el alcance y el tipo de investigación a realizar. En la definición del problema, el investigador deberá tomar en cuenta el propósito del estudio, los antecedentes de información relevante, qué información es necesaria y cómo se utilizará en la toma de decisiones.
- Desarrollo del plan de investigación. Detallar y desarrollar el plan para reunir la información necesaria y requerida para cumplir con los objetivos planteados. En este punto se debe determinar la fuente de datos, los enfoques de la investigación, los instrumentos de investigación, el plan de muestreo y los métodos de contacto.
- Recabar la Información. Esta fase suele ser la más costosa y la más propensa a errores.
- Análisis de Información. La preparación de los datos incluye su edición, codificación, transcripción y verificación.
- Presentación de hallazgos. Todo proyecto debe documentarse en un informe escrito que consigne de manera específica, las preguntas que se identificaron durante la investigación; el planteamiento, el diseño de la investigación, la recopilación de los datos y los procedimientos de análisis de los datos adoptados; así como la presentación de los resultados y hallazgos más importantes.

Al realizar una investigación de mercados internacionales¹⁹, adicional a los elementos del mercadeo básico, se le incluye el estudio del ambiente que prevalece en los países. Las diferencias pueden surgir en el ambiente de mercado, gubernamental, legal, económico, estructural, tecnológico e informativo y sociocultural. A continuación veremos cada una de ellas en detalle.

¹⁸ McDANIEL, Carl y GATES, Roger. Inteligencia de Mercados Contemporánea. 4 ed. México: International Thomson Editores, 1999. p 57-73.

¹⁹ MALHOTRA, Op. Cit., p.803 a 806.

- Ambiente Gubernamental. El tipo de Gobierno tiene relación con el énfasis en la política pública, las agencias reguladoras, los incentivos y castigos del Gobierno y la inversión en empresas gubernamentales. En el nivel táctico, el gobierno determina estructuras fiscales, tarifas y regulaciones para la seguridad del producto y, con frecuencia, impone reglas y leyes especiales sobre empresas multinacionales y sus prácticas de mercados.
- Ambiente económico y demográfico. Se incluye el análisis del tamaño económico, nivel, fuente y distribución del ingreso, tendencias del crecimiento y tendencias del sector, así como algunas variables demográficas. Los mercados comerciales, industriales y de consumo se vuelven más estandarizados y el trabajo, tiempo libre y estilo de vida del consumidor más homogéneos por el desarrollo económico y los avances tecnología.
- Ambiente Legal. Comprende las leyes comunes, extranjeras, internacionales, de transacciones, antimonopolios, soborno e impuestos, además de los acuerdos y reglas que se tengan en tratados de comercio o acuerdos comerciales con el país que va a exportar y el destino, o entre el país destino y los competidores. Igualmente las leyes que influyen sobre cada elemento del mercadeo, precios, productos, canales de distribución, promoción, entre otras.
- Ambiente estructural. Los factores estructurales se relacionan con el transporte, la comunicación, los servicios públicos y la infraestructura.
- Ambiente del mercado. Se debe tener en cuenta la variedad y el surtido de productos disponibles, las políticas de precios, el control de los medios por parte del Gobierno y la actitud del público hacia la publicidad, la eficiencia del sistema de distribución, el nivel de esfuerzos de mercadeo, así como las necesidades sin satisfacer y el comportamiento de los consumidores.
- Ambiente sociocultural. Se incluyen los valores, el alfabetismo, el idioma, la religión, los patrones de comunicación y las instituciones familiares y sociales. Debe tomarse en cuenta los valores y actitudes relevantes hacia el tiempo, los logros, el trabajo, la autoridad, la riqueza, el método científico, los riesgos, la innovación y el cambio.
- Ambiente informativo y tecnológico. En este punto se incluyen los sistemas de información y comunicación, la informática y uso de computadores, el uso de equipo electrónico, la energía, la tecnología de producción, la ciencia y los inventos.

Realizado el diagnóstico de la empresa, seleccionado el método de entrada al mercado internacional y realizada la investigación de dicho mercado, lo sucesivo es el análisis y selección de un mercado objetivo teniendo en cuenta los factores económicos, políticos, culturales y el grado de ajuste que requiera el producto para ingresar a ese mercado. En el siguiente capítulo detallaremos el tema relacionado con el análisis y selección del mercado.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES

Con la información obtenida de la investigación de mercados, cuyo tema se desarrolló en el capítulo anterior, se pasará al análisis y selección del mercado objetivo. “La selección de mercados se hace teniendo en cuenta las fortalezas de las empresas y el conocimiento de los nichos a los cuales se quiere llegar. Se debe conocer qué tipo de producto necesitan los consumidores en los mercados seleccionados, con qué calidad, en cuál presentación, cuándo y a qué precio, y conocer toda la logística exportadora²⁰. A continuación se revisarán las bases teóricas para dicho análisis.

Según Pla y León²¹, una vez que la empresa ha decidido adoptar una estrategia de internacionalización, el siguiente paso que deberá seguir es decidir a dónde y cómo comercializar los productos o servicio ofrecidos. El darle respuesta a estas dos preguntas requieren de dos procesos de análisis, el primero es un estudio que le permite seleccionar los países que mejores posibilidades le ofrezcan y el segundo estudio radica en identificar la forma o modo de entrada que utilizará la empresa en ese mercado seleccionado.

4.1 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LOS MERCADOS INTERNACIONALES

En el análisis y selección de mercados se realiza un estudio de las variables del país o mercados que inicialmente se han seleccionado para la internacionalización. Dentro de las características generales, se analizan las variables económicas, riesgo país y diferencias culturales con la finalidad de determinar el riesgo que está dispuesta a asumir la empresa.

²⁰ ZAPATA, Yudira, SANTAMARIA, Sandra, MEJÍA, Juan Camilo y ARTEAGA, Víctor Manuel. La exportación: una alternativa para la internacionalización de la pyme colombiana. En: Portafolio: Caja de herramientas para pymes. Capítulo 16, (2006); p. 133.

²¹ PLA BARBER, José y LEÓN DARDER, Fidel. Dirección de Empresas Internacionales. Madrid (España): Pearson Prentice Hall, 2004. p. 59.

En el riesgo económico y político se detallan aspectos que indican el nivel de desarrollo y estabilidad económica del país, como son la renta per cápita y su distribución, Producto Interno Bruto (PIB) e índice de crecimiento, tasa de desempleo, cotización de la moneda, inversiones extranjeras, política económica del gobierno e indicadores de deuda externa.

En la segunda parte²², se realiza un análisis del riesgo país, que es el posible efecto negativo que la situación política, social, legal y cultural de un país puede tener sobre el método de entrada. Se descompone en tres tipos:

- Riesgo político relacionado con la expropiación o nacionalización del sector privado, con o sin compensación.
- Riesgo administrativo, que hace referencia a las implicaciones para la libertad económica del sector privado derivadas de las medidas de los gobiernos limitando temporal o permanentemente la movilidad de los factores o el libre funcionamiento de los mercados.
- Riesgo soberano, definido como el riesgo asumido por los prestamistas internacionales en sus operaciones de crédito con instituciones públicas y Estados.

Las diferencias culturales tienen mucha incidencia en el uso y consumo de los productos, como también en la forma en cómo se realizan los negocios. En mercados que son alejados culturalmente al país de origen la principal incertidumbre se encuentra en el desconocimiento del mercado, lo que le implica para las empresas una mayor inversión en el conocimiento del país y del mercado. Por esto último, se espera que exista un mayor nivel de comercio e inversión entre regiones o países que tienen culturas similares o cercanas. Es de anotar como ejemplo, el nivel de comercio que tiene Colombia con EEUU lo cual permite tener un nivel de afinidad alto, por lo cual las diferencias culturales se disminuyen, además que en EEUU hay un nivel de población hispana alta, lo cual permite llegar a clientes con afinidad cultural a la colombiana. Este país cuenta con un alto número de inmigrantes hispanos, incluyendo los de origen colombiano, haciendo que existan zonas geográficas donde se disminuye considerablemente la distancia cultural hacia EEUU, los cuales pueden ser aprovechados por las empresas colombianas para ingresar con mayor facilidad.

²² Ibid., p. 60 a 61.

Aspectos como la religión, la lengua, los sistemas sociales y económicos dominantes, condicionan los esquemas mentales y los valores de la sociedad. Las prácticas de trabajo, el clima de la región o del país, la presencia de estaciones, el desarrollo de la economía y tecnología influyen también sobre la cultura y la manera de hacer negocios.

Por último, dentro del análisis de la selección de mercados, se estudia el ajuste producto – mercado en cada país; por lo que se deben examinar algunas variables para conocer el potencial de oportunidades que el país ofrece a la oferta de la empresa, entre ellos se destacan:

- Ajuste del producto: Se debe revisar y valorar las modificaciones que deben hacerse al producto (en caso de tenerse que hacer) para adaptarlo a las exigencias del nuevo mercado y el cliente, además del esfuerzo que hará mercadeo para dar a conocer el producto.
- Tamaño del mercado y potencial de crecimiento: Se debe revisar la demanda y la calidad de la demanda del producto, aspectos como el tamaño, el crecimiento, el ciclo de vida del producto, la curva de valor del cliente, entre otros.
- Estructura competitiva: Se deben revisar las barreras de entrada, las barreras de salida, el poder de negociación que tienen los proveedores y los clientes, como un análisis de los productos de la empresa frente a los competidores que ayudará a visualizar hasta que punto la empresa podrá incursionar a los mercados estudiados. Se debe prestar especial cuidado a las políticas del gobierno con el ingreso de nuevos competidores, así como las políticas de gobierno del país de origen. En caso que el mercado destino sea un país con diferencias a nivel de regiones el análisis debe realizarse en las regiones objetivo.

Una vez identificado y desarrollado los fundamentos teóricos, se tienen las bases necesarias para determinar la realidad funcional de las empresas asociadas a ACICAM, capítulo Medellín, para su internacionalización en el mercado objetivo de EEUU, a través de un análisis del estado de las empresas, y apoyados en el estudio de los métodos de internacionalización y la investigación de mercados internacionales, fundamentar las bases de una estrategia de apertura al comercio global.

PARTE II ANÁLISIS EMPÍRICO PARA EL SECTOR DE CALZADO DE CUERO Y MANUFACTURAS DE CUERO

En esta segunda fase de la investigación, la cual consta de cinco capítulos, se presentará la estructura de sector de calzado de cuero y manufacturas de cuero en Colombia, siguiendo con la aplicación de los conceptos teóricos que comprenden esta investigación, los cuales son el diagnóstico para la internacionalización de las empresas asociadas a ACICAM, Capítulo Medellín, la selección del método de entrada a EEUU, y por último la investigación de mercados internacionales, análisis y selección de los nichos de mercados en EEUU para el sector de estudio.

CAPITULO 5. ESTRUCTURA DEL SECTOR DE CALZADO DE CUERO Y MANUFACTURAS DE CUERO EN COLOMBIA

En el presente capítulo se explica la estructura del sector, la situación actual del mismo en Colombia, detallando en este punto el sector en Antioquia, luego se pasa a un análisis de la situación de exportaciones e importaciones de los productos de calzado de cuero y manufacturas de cuero.

5.1 ESTRUCTURA DEL SECTOR

La estructura del sector esta definida por las diferentes actividades desarrolladas dentro del proceso productivo desde la obtención del cuero hasta su conversión en producto final. “El proceso productivo se divide en cuatro grandes actividades que son: producción de cuero crudo, curtiembre, marroquinería y calzado²³, todas ellas caracterizadas por el uso intensivo de mano de obra. Para la obtención del cuero crudo se parte del sacrificio del ganado para luego pasar al proceso en las curtiembres donde sale el cuero teñido y listo para su utilización, pasando luego a los procesos de marroquinería, donde se fabrican los productos manufacturados de cuero o del vestir. Y “el proceso de fabricación del calzado se inicia con la fabricación de suelas, luego viene el cortado de la pieza previamente patronada y posteriormente el proceso de guarnecido”²⁴.

La cadena productiva se presenta en la Figura 5, donde las cifras de participación de los procesos en dicha cadena otorgadas por el Departamento Nacional de Planeación, en el estudio “Cuero, calzado e industria marroquinera”, son para el calzado de cuero del 30,4% y para las pieles curtidas de ganado vacuno del 26,3%.²⁵

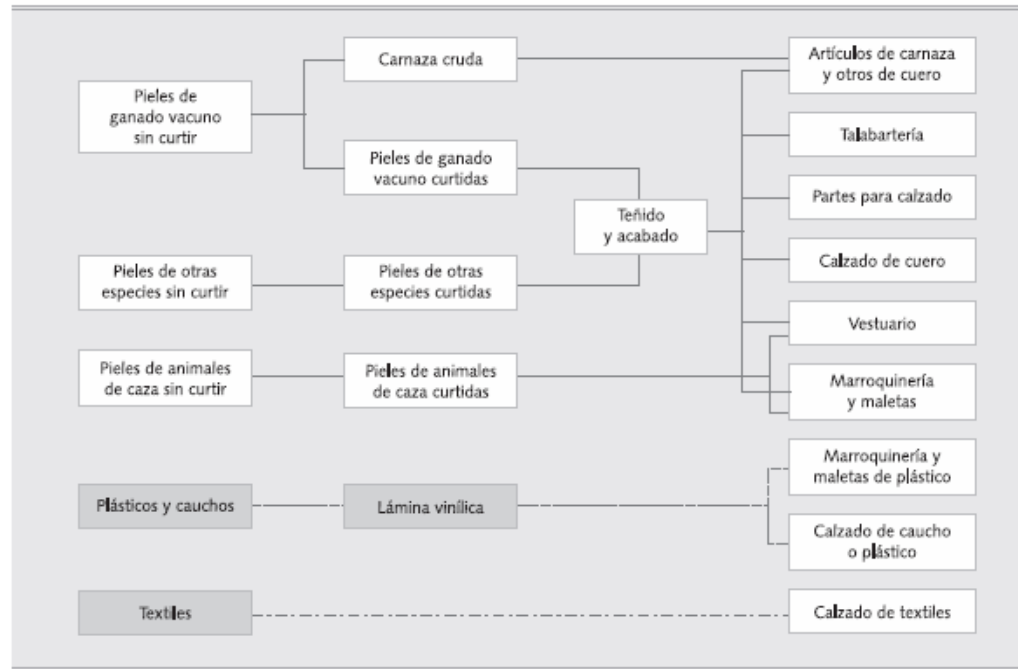
²³ Cuero, calzado e industria marroquinera [en línea]. Bogotá (Distrito Capital): Departamento nacional de planeación DNP [consultado 2006-05-31]. p. 158 y 159. Disponible en la página de Internet: www.dnp.gov.co/paginas_detalle.aspx?idp=336.

²⁴ Ibid., p. 158.

²⁵ Ibid., p. 159.

Figura 5. Estructura simplificada de la cadena

Estructura simplificada de la cadena



Fuente: DNP [consultado 2006-05-31] www.dnp.gov.co/paginas_detalle.aspx?idp=336.

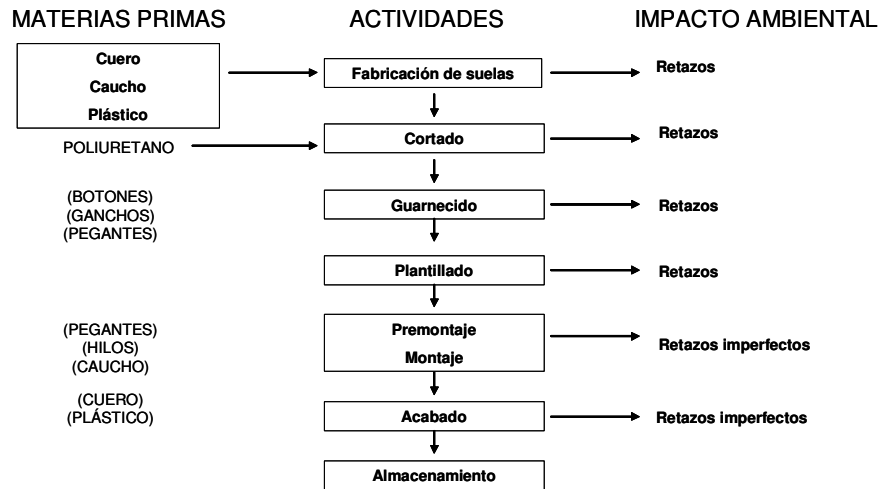
El sector del calzado de cuero y manufacturas de cuero posee diferentes productos los cuales se pueden clasificar en:

- Artículos de carnaza y otros de cuero
- Talabartería
- Partes para calzado
- Calzado de cuero
- Vestuario
- Marroquinería y maletas

De estos productos los más representativos son el calzado de cuero y las manufacturas de cuero. A continuación se detalla el proceso de la elaboración del calzado y las manufacturas del cuero²⁶:

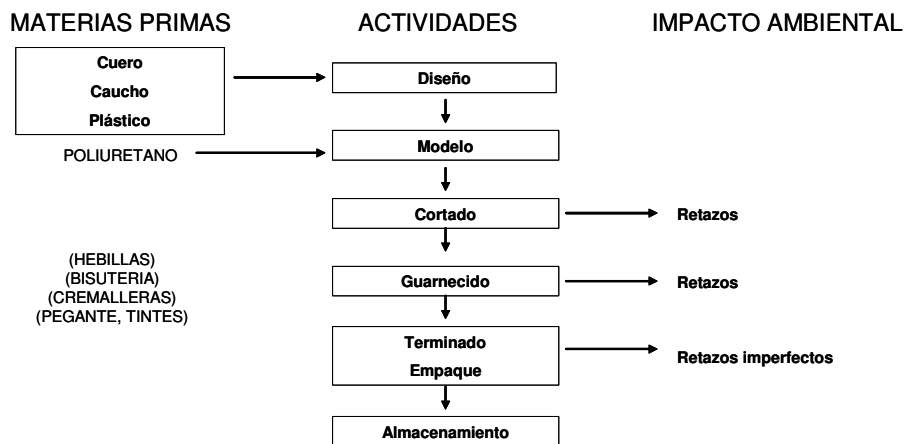
²⁶ Perfil de la cadena cuero y sus manufacturas, y calzado [en línea]. Bogotá (Distrito Capital): Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia [consultado el 2004-11-12]. Disponible en la página de Internet: www.mincomex.gov.co

Figura 6. Proceso de elaboración del calzado



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y de Colombia [consultado el 2004-11-12] www.mincomex.gov.co

Figura 7. Proceso de elaboración de las manufacturas de cuero



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y de Colombia [consultado el 2004-11-12] www.mincomex.gov.co

5.2 SITUACIÓN DEL SECTOR EN COLOMBIA

“Son varias las características que es importante destacar del sector del calzado. En primer lugar está su carácter nacional. Del total de las 2.400 empresas dedicadas a la fabricación de calzado, registradas ante las Cámaras de Comercio, el 28% se encuentra en Santa Fé de Bogotá, el 19% en Bucaramanga, otro 12% en la ciudad de Cali, un 10%

en Cúcuta, el 8% en Medellín, el 3% en Barranquilla, otro 3% en Pereira, y el restante 17% se encuentra distribuido en más de 80 ciudades y municipios en todo el país. En segundo lugar, se destaca la amplia gama de empresas diferenciadas por tamaño y nivel tecnológico. En el sector de calzado se presentan desde empresas grandes, con tradición exportadora y tecnificadas, hasta pequeñas y microempresas cuya producción se destina en su totalidad al mercado nacional y donde se aplican procesos productivos artesanales, con pequeñas escalas de producción. En efecto, del total de empresas registradas en Colombia el 62% tiene menos de \$5 millones en activos, otro 11% presenta entre \$5 y \$10 millones. Por encima de los \$500 millones se encuentra apenas el 3.9% de las empresas. En tercer lugar, habría que señalar que el sector de calzado es altamente intensivo en mano de obra y con un peso significativo en el empleo nacional. Lo anterior se demuestra al analizar la composición del valor agregado del sector y el volumen de empleo generado. De acuerdo con la Contabilidad Nacional, los costos de remuneración al trabajo representan más del 38% del valor agregado generado por el sector. El restante 62% corresponde a excedentes, intereses e impuestos. En números de empleos se estima que su contribución supera los 250 mil puestos de trabajo, que explican cerca del 14% del empleo industrial y lo colocan como el tercer sector generador de empleo después del textil-confecciones y químicos”²⁷.

Por lo anterior se destacan algunas características de este sector:

- Es un sector industrial que tiene pocas barreras de acceso,
- Genera gran cantidad de empleos por lo cual puede ser muy sensible a variaciones en la legislación laboral nacional e internacional,
- Por el porcentaje tan alto de uso de mano de obra puede implicar poca tecnificación y baja modernización del sector,
- Y por último tiene gran importancia en algunas regiones del país que hace que el sector se encuentre con fuerte presencia en las grandes ciudades.

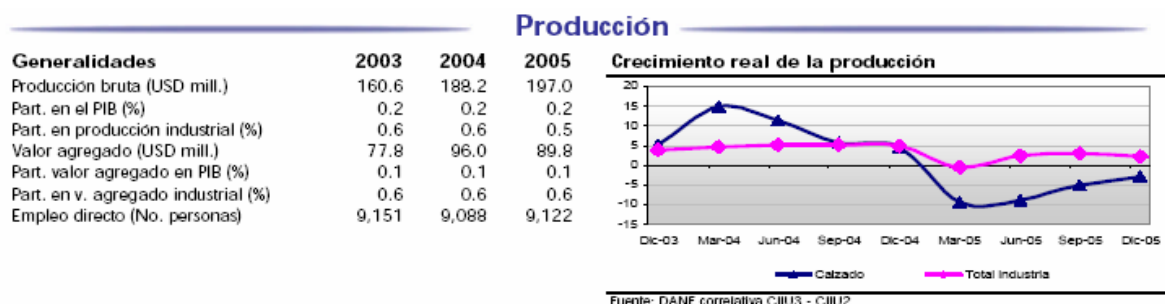
²⁷ El portal del cuero. ACICAM. Combate al contrabando. Puntos para una agenda interinstitucional. Resumen ejecutivo [en línea]. [consultado el 2006-04-22]. Disponible en la página de Internet: www.portaldelcuero.com/informa/informa22.asp.

5.2.1 Indicadores macroeconómicos del sector. A continuación se detallan cifras sobre producción, empleo, ventas y comercio exterior relacionadas con el sector del calzado y las manufacturas de cuero, obtenidas de BANCOLDEX y del DANE.

Al mencionar el sector de calzado y el de manufacturas, se trabajará por códigos de grupos y clases industriales (CIU) las cifras de Bancoldex están dadas por el CIU revisión 2, mientras que las del DANE están dadas por el CIU revisión 3. La clasificación detallada se puede leer Anexo B Códigos de grupos y clases industriales (CIU).

Producción: La producción de calzado presentó una fuerte caída a marzo de 2005 y de allí una recuperación pero sigue estando por debajo de los niveles de la producción total de la industria. Al cierre de 2005 se tenía una participación en el PIB Colombiano del 0,2%, estando estable en los últimos 3 años. La participación en la producción industrial cayó en el 2005 en 0,1 puntos, sin embargo el empleo directo tuvo un aumento del 0,37% de 2004 al 2005.

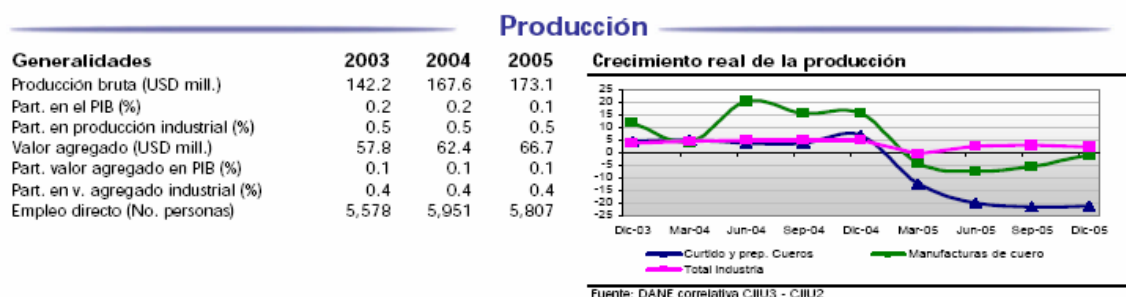
Figura 8. Producción de calzado (CIU Rev. 2 - 324)



Fuente Bancoldex [consultado el 2006-07-02] www.bancoldex.com/pdf/indicadores_sectoriales_marzo06.pdf

Por otro lado, el cuero y las manufacturas de cuero presentaron un desaceleramiento de la producción real en el curtido, sin embargo en las manufacturas de cueros se observa un repunte en la producción real. La participación en el PIB disminuyó en 0,1 puntos, a pesar de esto la participación en el valor agregado del PIB permanece constante. Y en último año, el número de empleos directos disminuyó en un 2,42%.

Figura 9. Producción de cuero y manufacturas de cuero (CIU Rev. 2 - 323)



Fuente Bancoldex [consultado el 2006-07-02] www.bancoldex.com/pdf/indicadores_sectoriales_marzo06.pdf

Salarios del personal remunerado: Se tiene que ambos sectores participan con el 1,6% de los salarios totales de la industria. Al detallar la información de salario promedio mensual y anual, se tiene para ambos casos que éstos se encuentran por debajo del promedio nacional (Ver Tabla 1. Salarios Promedio Personal Remunerado).

Tabla 1. Salarios Promedio Personal Remunerado

Código	Grupos Industriales (CIU Rev.3 A.C.) Descripción	Salario Promedio Personal Remunerado	
		Mensual	Anual
TOTAL NACIONAL		946.895	11.362.734
192	Fabricación de calzado	548.847	6.586.159
193	Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano, y artículos similares; fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería	578.664	6.943.967

Fuente: Elaboración propia con datos del DANE

Establecimientos: Al revisar los principales indicadores de la industria del calzado y las manufacturas para el cierre de 2004 (Figura 10) se tiene un total de 240 establecimientos de calzado que participa del 3,31% del número total de establecimientos de la industria manufacturera y un total de 69 establecimientos de productos para las manufacturas de cuero que participa del 0,95% del número total de establecimientos de la industria manufacturera.

Figura 10. Colombia, resumen de las variables principales de la industria según grupos industriales

Colombia, resumen de las variables principales de la industria según grupos industriales
Total nacional - 2004

Código	Grupos Industriales (CIIU Rev.3 A.C.) Descripción	Número de estableci- mientos	Total personal ocupado a	Personal remunerado		Sueldos y salarios d	Prestaciones sociales e	Producción bruta f	Consumo intermedio f	Valor agregado	Inversión neta h	Total activos g	Energía eléctrica consumida KWH
				Permanente b	Temporal c								
				Valor en miles de pesos									
TOTAL NACIONAL		7 249	570 855	324 515	103 623	4 864 818 379	3 582 390 626	100 110 385 674	57 454 708 856	42 655 676 818	-1 160 671 462	61 266 215 624	12 775 313 778
192	Fabricación de calzado	240	11.486	5.146	3.245	55.264.460	36.173.647	566.148.559	323.886.693	242.261.866	-5.676.822	215.760.341	46.684.652
193	Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano, y artículos similares; fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería	69	4.110	2.291	857	21.859.607	13.216.276	220.699.604	104.855.706	115.843.898	1.313.737	59.298.849	7.272.418

FUENTE: DANE - Encuesta Anual Manufacturera

a Incluye propietarios, socios, familiares, personal permanente y temporal contratado directamente por el establecimiento o a través de agencias

b Promedio año no incluye propietarios, socios y familiares ni personal temporal

c Promedio año del personal temporal contratado directamente por el establecimiento

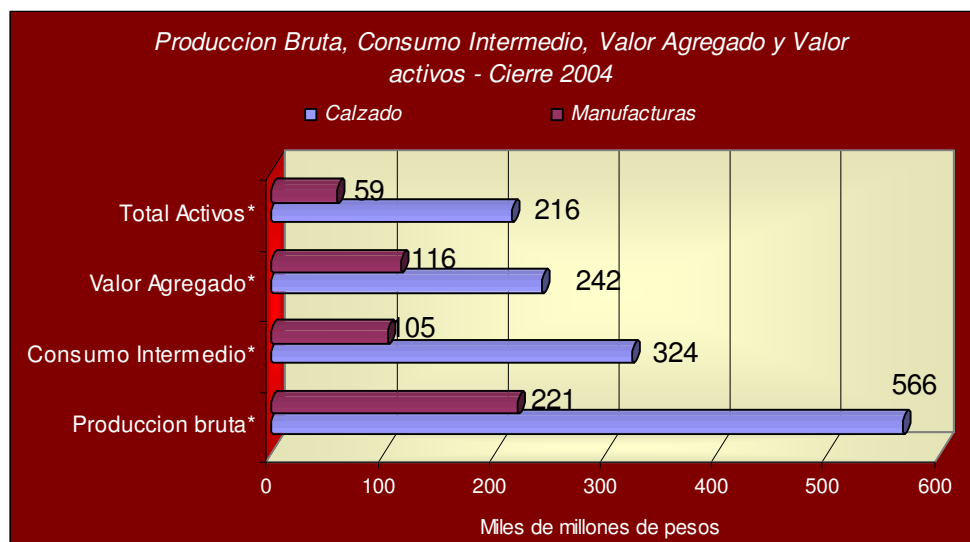
d Estas cifras hacen referencia a los sueldos y salarios del personal permanente y temporal contratado directamente por el establecimiento

e Incluye aportes patronales al ISS, SENA, ICBF, cajas de compensación, sistemas de salud y fondos de pensiones del personal permanente y temporal contratado directamente por el establecimiento

f No incluye impuestos indirectos

g Revaluados a diciembre de 2004

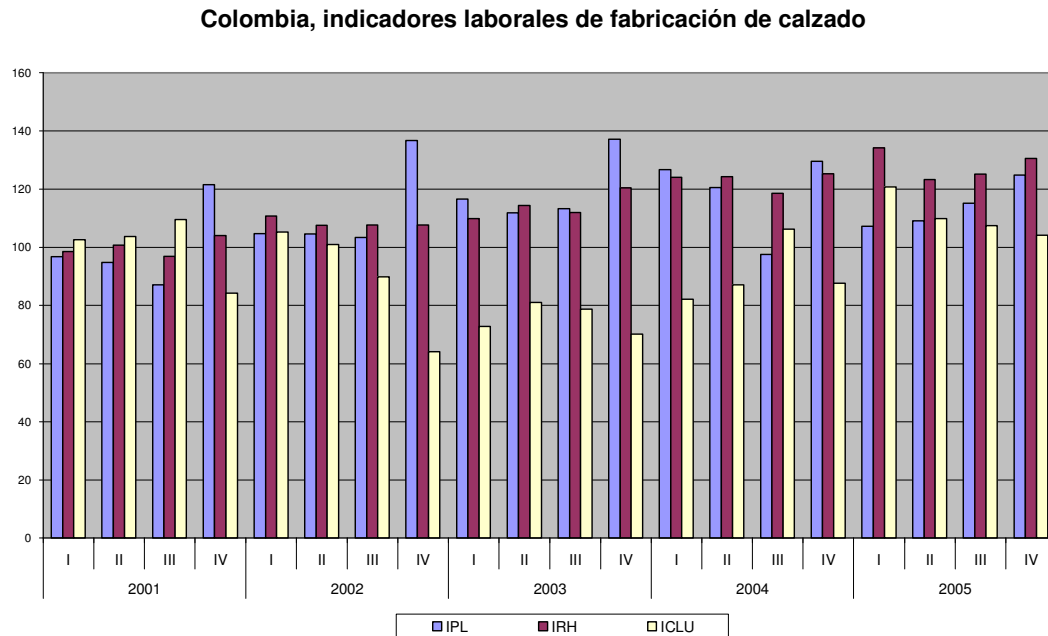
h No incluye el valor de la revaluación de activos efectuada en el año ni los ajustes por inflación



Fuente Elaboración propia con datos del DANE.

Indicadores laborales: (Anexo C) Para el sector de calzado en 2005 se presentó la mayor productividad en el último trimestre del año, lo cual coincide con la alta temporada de ventas que se tiene durante este período y la necesidad de mantener un nivel óptimo de inventarios para abastecer el inicio del año siguiente.

Figura 11. Colombia, indicadores laborales de fabricación de calzado²⁸

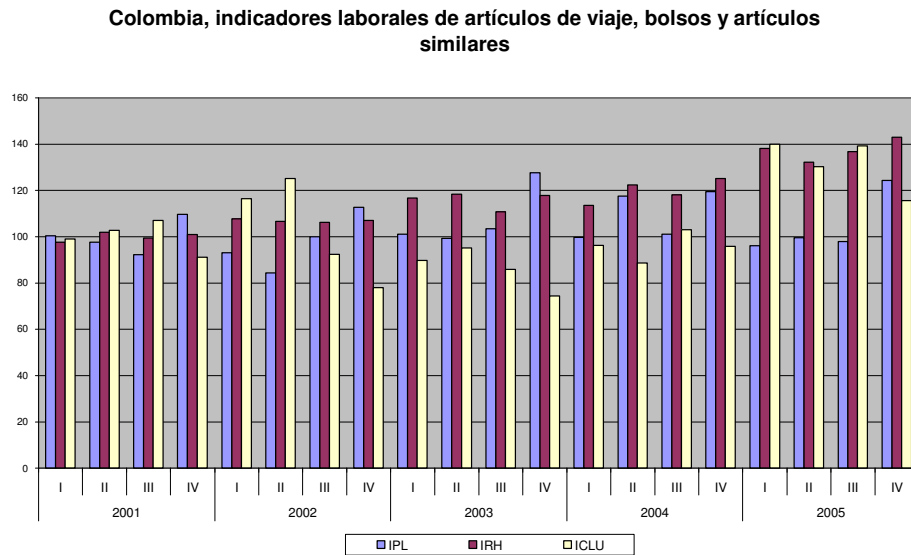


Fuente: Elaboración propia con datos del DANE.

Con respecto a los artículos de viaje, bolsos y artículos similares de manufacturas de cuero, se observa un comportamiento similar al de los indicadores labores de la producción de calzado, sin embargo, el índice de costo laboral unitario (ICLU) es menor para este último por tener unos volúmenes de producción mayores.

²⁸ El IPL es el índice de productividad laboral, el IRH es el índice de remuneración por horas y el ICLU es el índice de costo laboral unitario.

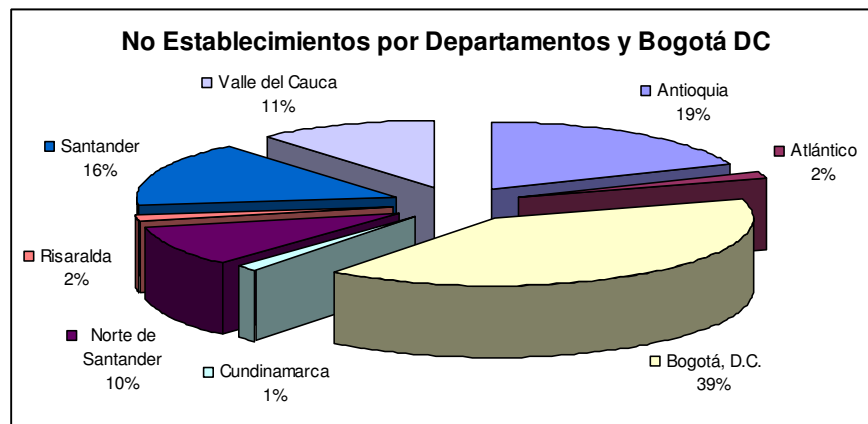
Figura 12. Colombia, indicadores laborales de artículos de viaje, bolsos y artículos similares



Fuente: Elaboración propia con datos del DANE

Detalle de la industria por departamentos en Colombia: (Anexo C) Bogotá DC tiene la mayor participación en número de establecimientos con un 39%, seguido de Antioquia con el 19% y Santander con el 16%. (Ver figura 13. No de Establecimientos por departamentos y Bogotá DC para CIU revisión 3, 192 y 193)

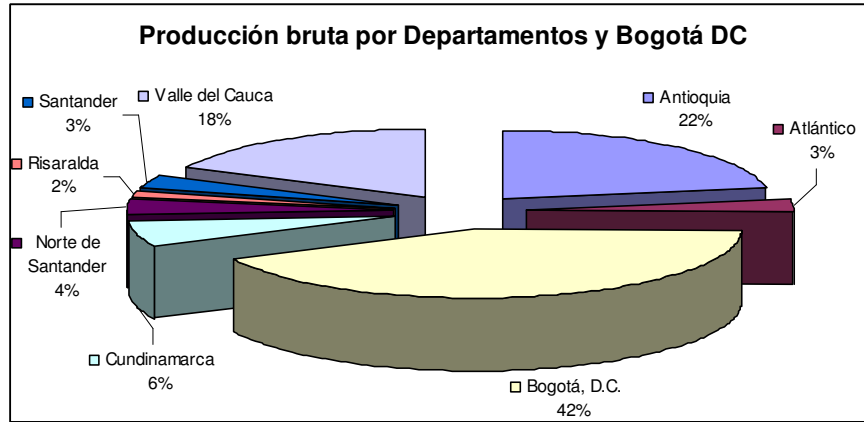
Figura 13. Número de establecimientos por departamentos y Bogotá DC para CIU revisión 3, 192 y 193



Fuente: Elaboración propia con datos del DANE

Con respecto a la producción bruta (no incluye impuestos indirectos) en estas mismas áreas, se tiene que Bogotá DC y Antioquia lideran la producción en ambas partidas, con una participación del 64% de total del país. (Figura 14).

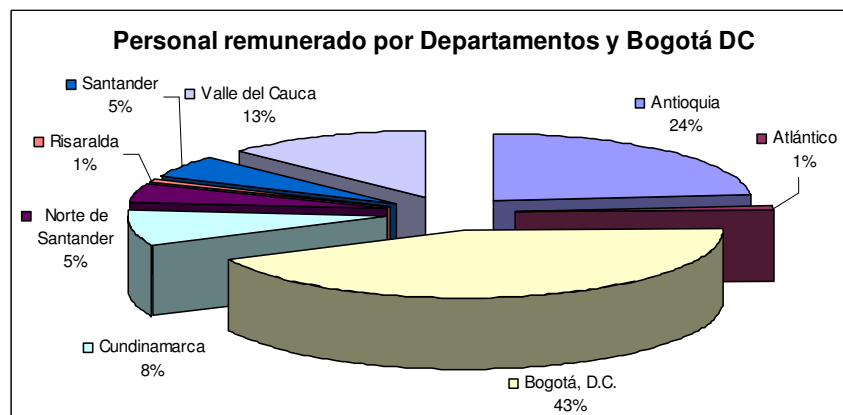
Figura 14. Producción bruta por departamentos y Bogotá DC para CIU revisión 3, 192 y 193



Fuente: Elaboración propia con datos del DANE

En la Figura 15 se puede observar la distribución del personal remunerado, los datos que se tomaron en cuenta son el permanente (según promedio año) y el temporal (promedio año del personal temporal contratado directamente por el establecimiento), donde Bogotá DC y Antioquia son quienes tienen la mayor participación de personal remunerado.

Figura 15. Personal remunerado por departamentos y Bogotá DC para CIU revisión 3, 192 y 193



Fuente: Elaboración propia con datos del DANE

Del análisis anterior se puede concluir que Bogotá DC, Antioquia, Valle del Cauca y Santander son las zonas geográficas donde se concentra la producción de Calzado y Manufacturas de cuero de Colombia.

5.2.2 Demanda del calzado en Colombia. “La demanda de calzado en Colombia, al igual que en el resto del mundo está fuertemente influenciada por las tendencias de la moda y el precio. En general el calzado para dama es más demandado que el calzado para caballero. Además de estas dos categorías tradicionales de consumo, la demanda por calzado industrial (dotaciones para empresa y milicias), constituye un nicho de consumo bastante atractivo, con un margen de utilidad superior, aunque se debe contar con una capacidad de producción que permita adaptarse a los requerimientos técnicos de las empresas demandadas”²⁹.

De acuerdo a lo anterior, el mercado se encuentra segmentado en tres niveles, popular, el medio y el alto³⁰. Para el segmento popular la decisión de compra está basada en el precio casi de manera exclusiva, y la mayor parte del consumo en Colombia se clasifica en este segmento. Para el segmento medio, el precio sigue siendo un factor importante aunque se le da valor al diseño y al confort. Para el segmento alto el factor determinante en la compra es la calidad de los materiales y los acabados, y lo más importante es el diseño y el confort; en este segmento el precio no juega un papel importante en el momento de la decisión de la compra. Es el único segmento donde se da fidelidad a las marcas.

Dentro de cada segmento los clientes pueden clasificarse en tres tipos, los cuales se relacionan a su vez con una experiencia de compra a saber:

- Masculino: Compra por ocasión de uso, es una compra lenta dado que se tiene que probar hasta encontrar la comodidad. Se busca la calidad, la comodidad y el precio. Es una compra programada.

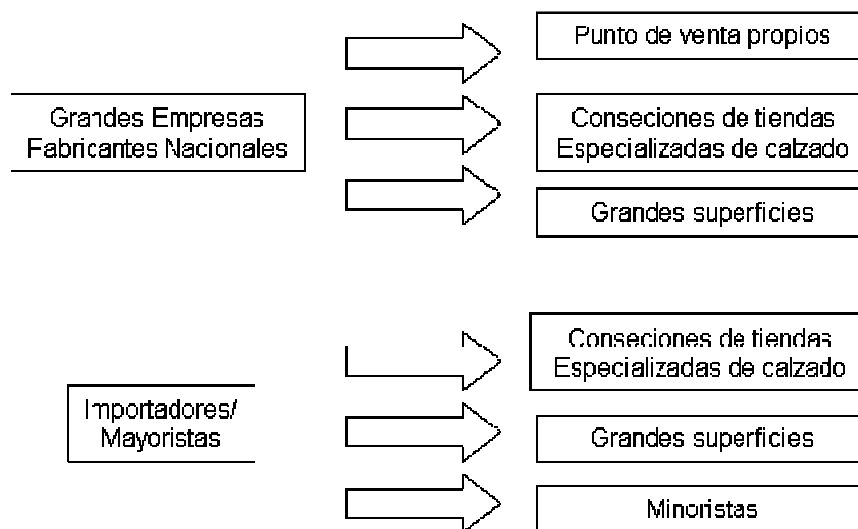
²⁹ El sector calzado en Colombia [en línea]. Documento elaborado por ICEX: Instituto español de comercio exterior 2005 [consultado el 2006-06-13]. p. 37. Disponible en la página de Internet: www.proexport.com.co.

³⁰ Proyecto Sección Calzado, Concepto Comercial. Documento elaborado por el área de Concepto Comercial de Almacenes Exito SA. Los datos publicados fueron autorizados para mostrarse en este trabajo y en ningún momento comprometen decisiones y acciones de Almacenes Exito S.A.

- Infantil: Es una compra por ocasión de uso y talla. Es una compra más ágil porque se tiene que medir menos, lo compra por lo general la mamá quien estará buscando novedad y precio, es una compra programada.
- Damas: Es una compra por ocasión de uso, color o estilo. Es una compra lenta ya que implica probarse el producto, busca novedad y precio. Por lo general es una compra de impulso.

5.2.3 Canales de comercialización del sector en Colombia. Definido el cliente y su tipo, lo siguiente es el canal de comercialización. En Colombia se destaca que los canales de distribución son cortos³¹, es decir, los empresarios pequeños suelen vender sus productos en sus propios puntos de ventas y en líneas propias de distribución. Mientras que los empresarios medianos y grandes tienen puntos de ventas propios, y venden a los otros canales de comercio, como las grandes superficies, además en su mayoría tienen una presencia nacional.

Figura 16. Canales de distribución del calzado en Colombia



Fuente: ICEX. 2005 [consultado el 2006-06-13] www.proexport.com.co.

³¹ El sector calzado en Colombia [en línea]. Documento elaborado por ICEX: Op. Cit., p. 39.

A nivel mundial se tienen clasificados los lugares de compras en los almacenes de descuento, los almacenes especializados y las boutique de calzado. En Colombia se manejan esta misma clasificación³². Las características de cada uno de estos lugares son:

- Tiendas de descuento: pueden ser los almacenes de grandes superficies o minoristas que manejan precios bajos, ambiente de **outlet**, venta autoservicio, incomodidad por menor precio, y no hay marcas. El cliente busca precio.
- Almacenes especializados: son las concesiones de tiendas especializadas de calzado. Presentan precios altos y bajos pero competitivos, en un almacén especializado con espacios amplios, con venta de autoservicios y área atendida, hay productos de marcas y no marcas.
- Boutique de calzado: Presenta unos precios altos, tiene una venta atendida, tiene espacios amplios y solamente vende marcas reconocidas.

Entre los almacenes de calzado que se distinguen en Colombia son: Spring Step, Nueva Moda, Vedetta, Cueros Vélez, Bon-bonite, Cueros, Bosi, Alpie. Alpha Shoes, AOP, Calzado Bucaramanga, Almacenes Grulla y Wellco, Distribuidora Canada. Y entre los almacenes de manufacturas de cuero se encuentran Aluzia, Mario Hernandez, Boots & Bags y Mésace entre otros. Se destacan algunos almacenes de grandes superficies como son: EXITO, Almacenes Flamingo y VIVERO.

Entre los canales de distribución que tienen la comercialización de calzado de cuero y manufacturas de cuero se destacan los grandes almacenes e hipermercados minoristas; según las cifras al cierre del primer trimestre de 2006 de las ventas de los grandes almacenes e hipermercados minoristas y comercio de vehículos automotores nuevos, publicada por el DANE el 8 de junio de 2006³³ se encuentra la siguiente información:

Variación en Ventas: (Anexo C) La variación en ventas reales (descontando la inflación) del comercio de calzado y artículos de cuero en los últimos 12 meses (al cierre del primer trimestre de 2006) fue de un 16,37% muy superior al total del comercio de grandes

³² Proyecto Sección Calzado, Concepto Comercial. Documento elaborado por el área de Concepto Comercial de Almacenes Exito SA. Los datos publicados fueron autorizados para mostrarse en este trabajo y en ningún momento comprometen decisiones y acciones de Almacenes Exito S.A.

almacenes e hipermercados minoristas y comercio de vehículos; donde el calzado y artículos de cuero presentaron ventas por \$139.016 millones de pesos, participando con el 1,72% de las ventas totales (\$8.067.390 millones de pesos) y contribuyendo en la variación de ventas reales con el 0,27%.

Personal Ocupado: (Anexo C) En los grandes almacenes minoristas e hipermercados según la actividad comercial, se puede observar que para estos últimos doce meses la participación en número de personas paso de un 6,53% a un 6,46%, contribuyendo con un 0,24%.

5.2.4 Principales competidores a nivel nacional en Colombia. Los principales manufactureros de calzado en Colombia y las manufacturas de cuero (Maletas y bolsos), por ventas se pueden obtener del **ranking** de industrias del sector presentado anualmente por La Nota Económica en su publicación Vademécum de mercados.

En la Tabla 2 se destaca que Manisol, Calzatodo y La Maravilla al cierre de 2005 hicieron el 23,97% de las ventas de las principales empresas. La primera empresa de Medellín figura en el puesto onceavo, Agaval con unas ventas de \$22.975 millones, y un crecimiento del 17,29%. En general estas empresas crecieron a un 13,14% y vendieron un total de \$872.310 millones.

³³ Boletín de prensa: Grandes Almacenes e hipermercados minoristas y comercio de vehículos automotores nuevos, primer trimestre de 2006 [en línea]. Bogotá (Distrito Capital): 2006-06-08 [consultado el 2006-09-05]. Disponible en la página de Internet: www.dane.gov.co.

Tabla 2. Principales industrias de calzado en Colombia

Empresa	2005	% Part	% Var	2004	% Part	Ciudad
Manisol	86.105	9,87%	14,07%	75.485	9,79%	Manizalez
Calzato	64.007	7,34%	13,24%	56.521	7,33%	Cali
La Maravilla	58.936	6,76%	2,90%	57.273	7,43%	Cali
Venus Colombiana	56.359	6,46%	20,82%	46.649	6,05%	Yumbo
Adidas Colombia	46.059	5,28%	3,25%	44.610	5,79%	Cali
Stanton	41.865	4,80%	5,89%	39.538	5,13%	Bogota
SYX Footwear	38.714	4,44%	25,91%	30.748	3,99%	Bogota
Comercializadora Baldini	33.398	3,83%	16,98%	28.549	3,70%	Bogota
Alcántara Asociados	30.216	3,46%	9,44%	27.609	3,58%	Itagüí
Calzados Azaleia	24.651	2,83%	23,51%	19.958	2,59%	Bogota
Agaval	22.975	2,63%	17,29%	19.588	2,54%	Medellín
Cauchosol del Centro	20.717	2,37%	11,98%	18.501	2,40%	Bogota
Ekro Distribuciones	19.807	2,27%	42,08%	13.941	1,81%	Bogota
Ensenada	18.829	2,16%	5,45%	17.856	2,32%	Medellín
Calzado Kondor	16.675	1,91%	11,00%	15.023	1,95%	Medellín
ZBC	15.821	1,81%	-2,13%	16.166	2,10%	Medellín
Grulla y Wellco	14.924	1,71%	17,16%	12.738	1,65%	Medellín
CI Modapiel	14.658	1,68%	-8,31%	15.986	2,07%	Barranquilla
La Pielroja	12.414	1,42%	91,72%	6.475	0,84%	Bogota
Grupo Moda	10.287	1,18%	2,65%	10.021	1,30%	Yumbo
Odena Colombiana	9.891	1,13%	1,36%	9.758	1,27%	Yumbo
CI IPT	9.812	1,12%	1362,30%	671	0,09%	Medellín
Imacal	9.144	1,05%	32,81%	6.885	0,89%	Bogota
Calzado Jovical	9.039	1,04%	31,08%	6.896	0,89%	Bogota
Grupo Nova	8.803	1,01%	-13,04%	10.123	1,31%	Cucuta
JAB representaciones	8.781	1,01%	-5,59%	9.301	1,21%	Bogota
Sumical de Antioquia	7.599	0,87%	200,59%	2.528	0,33%	Itagüí
Artesa	7.172	0,82%	-0,06%	7.176	0,93%	Itagüí
Calzado Atlas	7.022	0,80%	145,27%	2.863	0,37%	Bogota
Apha Shoes	6.908	0,79%	13,47%	6.088	0,79%	Medellín
Plantiformas	6.759	0,77%	-0,69%	6.806	0,88%	Cali
Calzado Setenta	6.710	0,77%	37,22%	4.890	0,63%	Medellín
Athletic Sport	6.181	0,71%	-20,89%	7.813	1,01%	Bogota
Calzado Palermo	6.152	0,71%	-2,70%	6.323	0,82%	Bogota
Baena Mora y CIA	6.149	0,70%	2,81%	5.981	0,78%	Bogota
Cauchosol de Antioquia	5.614	0,64%	-8,42%	6.130	0,80%	Medellín

Empresa	2005	% Part	% Var	2004	% Part	Ciudad
Cauchosol de Occidente	5.398	0,62%	-5,45%	5.709	0,74%	Cali
Calzado Latino	5.344	0,61%	31,11%	4.076	0,53%	Barranquilla
Shoes Line	4.940	0,57%	-16,47%	5.914	0,77%	Bogota
Calzado Fratello	4.901	0,56%	0,57%	4.873	0,63%	Medellín
Calzado Marysabel	4.510	0,52%	29,19%	3.491	0,45%	Cucuta
Calzado Rómulo	4.410	0,51%	21,72%	3.623	0,47%	Cali
Schonthal International	3.896	0,45%	-41,82%	6.697	0,87%	Rionegro
Manufacturas Af	3.766	0,43%	-15,75%	4.470	0,58%	Cali
Calzado Gambinelli	3.718	0,43%	-4,57%	3.896	0,51%	Bogota
Mision Moda	3.625	0,42%	36,28%	2.660	0,35%	Medellín
Cauchosol de la Costa	3.492	0,40%	0,43%	3.477	0,45%	Barranquilla
Facalve	3.444	0,39%	16,71%	2.951	0,38%	Bogota
Surtihules Calzando	3.152	0,36%	11,22%	2.834	0,37%	Bogota
T Ruiz y Cia	3.098	0,36%	6,06%	2.921	0,38%	Cali
Lamax International Shoes	3.084	0,35%	74,14%	1.771	0,23%	Cali
Main Colombia	3.001	0,34%	-17,44%	3.635	0,47%	Bogota
Manufacturas V&C	2.767	0,32%	56,95%	1.763	0,23%	Bogota
CI de Calzado	2.675	0,31%	332,15%	619	0,08%	Medellín
V & V Modelos	2.672	0,31%		nd	nd	Bogota
Giorgio Sport	2.593	0,30%	-7,03%	2.789	0,36%	Candelaria
Rosa Jaluf & Cia	2.472	0,28%	10,36%	2.240	0,29%	Cali
Fabega	2.422	0,28%	26,74%	1.911	0,25%	Bogota
Calzado Omega y Grulla	2.420	0,28%	-14,64%	2.835	0,37%	Envigado
Creaciones Medellin	2.312	0,27%	-13,89%	2.685	0,35%	Bogota
Comercializadora Omega	2.065	0,24%	-10,37%	2.304	0,30%	Bogota
Industria Hevea	2.019	0,23%	0,00%	2.019	0,26%	Bogota
Renaud Moseres	1.929	0,22%	0,00%	1.929	0,25%	Barranquilla
Industrias Almirante	1.927	0,22%	-27,91%	2.673	0,35%	Bogota
Calzamos	1.860	0,21%	9,93%	1.692	0,22%	Barranquilla
Sierra Serrano & Cia	1.748	0,20%	20,14%	1.455	0,19%	Bogota
Diseños DC	1.655	0,19%	-8,46%	1.808	0,23%	Barranquilla
Calzado Gerama	1.565	0,18%	-11,13%	1.761	0,23%	Bogota
Calzarenas	1.513	0,17%	-9,89%	1.679	0,22%	Cali
Calzado Cali	1.490	0,17%	71,07%	871	0,11%	Cali
Calzado Infantil Balet	475	0,05%	7,95%	440	0,06%	Bogota
Calzado Universo	410	0,05%	-32,68%	609	0,08%	Bucaramanga
Botas Bots	389	0,04%	-9,53%	430	0,06%	Engativá
Total	872.310	1,00	13,14%	770.977	1,00	

Fuente: Elaboración propia con Datos de VADEMECUM de mercados 2007, p. 77 - 78

Los principales Industrias de Maletas y Bolsos en Colombia (Tabla 3) vendieron al cierre de 2005, \$294.252 millones con un crecimiento en ventas del 17,28%. Se destacan Nalsani, Cueros Velez y CI Diseño y Moda, con una participación en ventas de 58,39%. Se tienen solo 6 industrias de Medellín e Itagüí.

Tabla 3. Principales industrias de maletas y bolsos en Colombia.

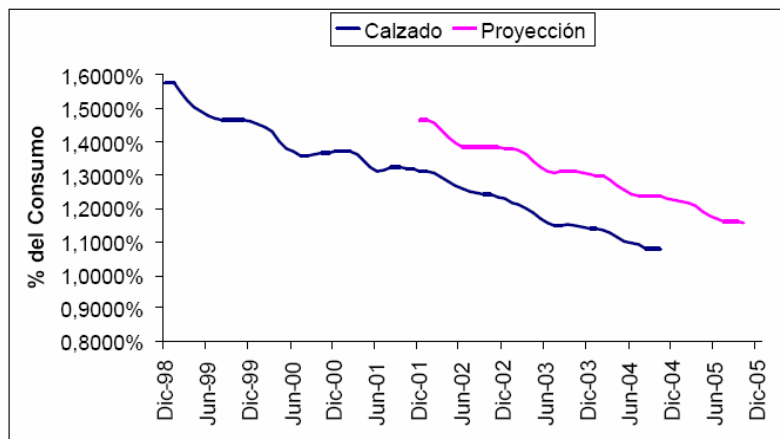
Empresa	Ventas					Ciudad
	2005	% Part	% Var	2004	% Part	
Nalsani	88.747	30,16%	27,77%	69.457	27,68%	Bogota
Cueros Velez	65.559	22,28%	19,48%	54.868	21,87%	Medellin
CI Diseño y Moda	17.471	5,94%	36,52%	12.797	5,10%	Cali
Our Bag	14.940	5,08%	7,45%	13.904	5,54%	Bogota
Marroquinera	12.204	4,15%	103,71%	5.991	2,39%	Bogota
Proplásticos	10.153	3,45%	-6,10%	10.813	4,31%	Bogota
Omega Leather	7.951	2,70%	2,81%	7.734	3,08%	Bogota
Mesace	5.959	2,03%	-3,53%	6.177	2,46%	Itagüí
Trianon	5.873	2,00%	0,89%	5.821	2,32%	Bogota
Manufacturas Volare	5.502	1,87%	20,87%	4.552	1,81%	Bogota
CI Expopieles del caribe	4.439	1,51%	-32,17%	6.544	2,61%	Barranquilla
Manufacturera de partes	4.315	1,47%	1,20%	4.264	1,70%	Bogota
Recanal	3.921	1,33%	13,32%	3.460	1,38%	Bogota
Expedicion	3.626	1,23%	36,88%	2.649	1,06%	Medellin
La casa del cuero	3.546	1,21%	28,20%	2.766	1,10%	Bucaramanga
Diseños Praga	3.454	1,17%	27,74%	2.704	1,08%	Bogota
Louis Vuitton Colombia	3.227	1,10%	-10,63%	3.611	1,44%	Bogota
Industrias Joymam	3.189	1,08%	39,81%	2.281	0,91%	Bogota
Artigiano	2.769	0,94%	-7,17%	2.983	1,19%	Itagüí
Cameli	2.588	0,88%	-9,45%	2.858	1,14%	Bogota
Inversiones Calzatodo	2.563	0,87%	77,86%	1.441	0,57%	Bogota
CI de Equipajes	2.137	0,73%	-21,55%	2.724	1,09%	Bogota
Inversiones Newton	2.134	0,73%	11,84%	1.908	0,76%	Medellin
Vespa Leather	2.042	0,69%	-9,24%	2.250	0,90%	Bogota
Maletines JR	1.714	0,58%	11,52%	1.537	0,61%	Bogota
Bisont's Leather	1.565	0,53%	-0,82%	1.578	0,63%	Bogota
Manufacturas Cassani	1.410	0,48%	-15,11%	1.661	0,66%	Bogota
Maxitex	1.399	0,48%	-15,57%	1.657	0,66%	Bogota
Productos Jotkam	1.352	0,46%	-13,83%	1.569	0,63%	Bogota
Diseño y Piel	1.308	0,44%	-45,39%	2.395	0,95%	Bogota
Rampiel	1.140	0,39%	nd	nd	nd	Bogota
CI Golden Leather	1.053	0,36%	-23,19%	1.371	0,55%	Bogota
Magar Leather Goods	974	0,33%	-51,06%	1.990	0,79%	Bogota
MAI	722	0,25%	205,93%	236	0,09%	Bogota
Arte en Piel	718	0,24%	35,73%	529	0,21%	Medellin
Alfa Leather	658	0,22%	nd	nd	nd	Bogota
III Milenio	624	0,21%	5,05%	594	0,24%	Bucaramanga
Manufacturas Beltman	489	0,17%	7,95%	453	0,18%	Bogota
Nafer Skin	433	0,15%	9,07%	397	0,16%	Bogota
Almacenes Pecari	384	0,13%	4,35%	368	0,15%	Bogota
Total	294.252	1,00	17,28%	250.892	1,00	

Fuente: Elaboración propia con Datos de VADEMECUM de mercados 2007, p. 78 - 79

5.2.5 Consumo de calzado en Colombia. Según Raddar³⁴, en 1999³⁵ el colombiano promedio consumía \$5.698 pesos mensuales en Calzado, o lo que significa el 1,4575% de su consumo mensual, lo determina un mercado total de \$236.688.745.709 de pesos para ese año, donde la población de ingresos bajos consumía mensualmente \$1.006, la de ingresos medios \$6.615, y \$6.598 en los ingresos altos.

En 2004 el gasto en Calzado llegó a ser de \$274.335.117.454 de pesos, causando una asignación media de gasto del 1,0720% del consumo o \$6.066 pesos mensuales, diferenciados por ingresos así: ingresos bajos, \$1.051 pesos mensuales; ingreso medios, \$7.057; ingresos altos, \$7.155.

Figura 17. Dinámica del consumo en Colombia desde 1999 y sus proyecciones para 2005 para el calzado



Fuente: Raddar [consultado el 2006-08-22]. www.ucpr.edu.co/biblioteca/EI%20consumo%20en%20Colombia.pdf

Para 2005 se esperaba que el colombiano asignara el 1,1497% de su consumo en Calzado ó \$6.745 (un aumento del 11,2076%), asignando gastos mensuales para ingresos bajos por \$1.173, en ingresos medios de \$7.846 y en ingresos altos de \$7.926.

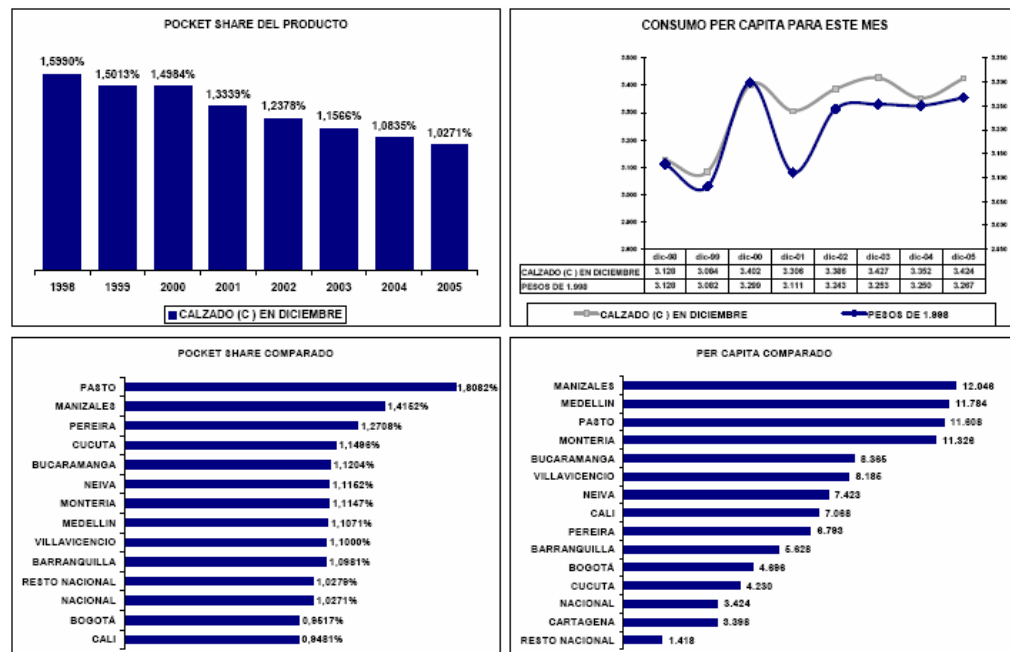
³⁴ RADDAR es una herramienta de proyección de consumo personal fundamentada en la metodología de consumo potencial desarrollada por RADDAR S.A. y validada por diversas organizaciones internacionales, como el **National Bureau of Economic Research** y el **Institute for Social Research** de la Universidad de Michigan. RADDAR les permite a las empresas comprender cómo se mueve el mercado de un producto frente a los cambios de capacidad de compra del consumidor colombiano. Puesto que no sólo el cambio de precios de un producto afecta las decisiones de compra, RADDAR se presenta en tres formas: como porcentaje del ingreso de los consumidores, como pesos efectivos per cápita y como pesos efectivos del total del mercado.

³⁵ Raddar. La dinámica del consumo en Colombia desde 1999 y sus proyecciones para 2005 [en línea]. 2005. Bogotá (Distrito Capital) [consultado el 2006-08-22]. p. 132. Disponible en la página de Internet: <http://www.ucpr.edu.co/biblioteca/EI%20consumo%20en%20Colombia.pdf>

Causando un mercado total de ingresos bajos de \$12.867.153.073, en ingresos medios de \$196.629.073.054 de pesos y de \$78.843.603.245 en ingresos altos, sumando un mercado total de \$310.164.793.260 (un aumento de 13,0606%), lo que se explica por el aumento real del consumo general.

En Diciembre de 2005³⁶ el colombiano promedio consumió \$305.093 mensuales, de los cuales \$3.352 fueron para Calzado. Esto significa el 1,0835% de su consumo mensual (**pocket share**). La distribución del **pocket share** comparativo del año 1998 a 2005 se encuentra que está disminuyendo poco a poco, lo que puede implicar, o una disminución de consumo de calzado, o que la compra de calzado es a un menor precio. En la siguiente figura se puede observar el comportamiento del **pocket share** y del consumo per cápita en diciembre para cada uno de estos años, además se encuentra el dato por ciudad.

Figura 18. Dinámica del consumo en Colombia en el 2005 para calzado



Fuente: Herrera y Vallés [consultado el 2006-08-22] www.eumed.net/libros/2006a/chm-cons/

³⁶ HERRERA, Camilo y VALLÉS, John. La dinámica del consumo en Colombia en 2005 [en línea]. [consultado el 2006-08-22]. Disponible en la página de Internet: www.eumed.net/libros/2006a/chm-cons/

5.3 SITUACIÓN DEL SECTOR EN ANTIOQUIA

La estructura de las empresas de manufacturas del departamento de Antioquia, según la Encuesta Anual Manufacturera del DANE para el año 2004, se puede detallar en el Anexo D Indicadores macroeconómicos del sector del calzado, el cuero y sus manufacturas en Antioquia.

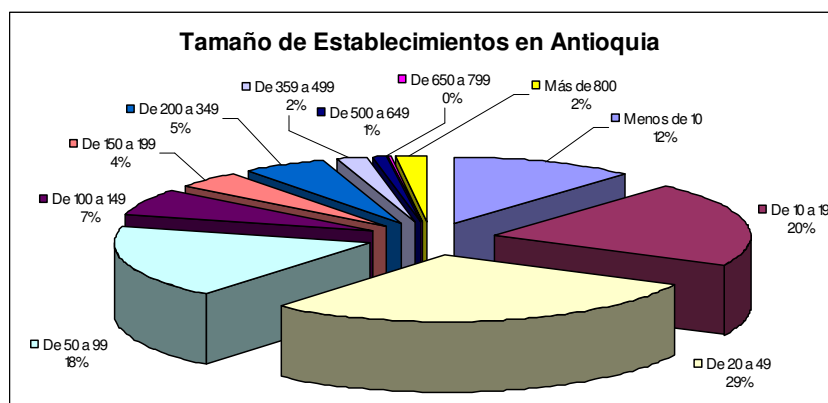
Tamaño de empresas: Al revisar el tamaño de las empresas en Antioquia por número de empleados (personal ocupado: Incluye propietarios, socios, familiares, personal permanente y temporal contratado directamente por el establecimiento o a través de agencias), se tiene que cerca al 80% tienen menos de 100 empleados.

Tabla 4. Departamento de Antioquia personal ocupado y número de establecimientos

Personal Ocupado	Número de Establecimientos	% Part	% Part Acumulada
Menos de 10	168	11,8%	11,8%
De 10 a 19	292	20,5%	32,3%
De 20 a 49	410	28,8%	61,0%
De 50 a 99	256	18,0%	79,0%
De 100 a 149	94	6,6%	85,6%
De 150 a 199	59	4,1%	89,7%
De 200 a 349	75	5,3%	95,0%
De 359 a 499	28	2,0%	96,9%
De 500 a 649	12	0,8%	97,8%
De 650 a 799	6	0,4%	98,2%
Más de 800	26	1,8%	100,0%
Total	1.426	100,0%	

Fuente: Elaboración propia con datos del DANE.

Figura 19. Tamaño de establecimientos en Antioquia. Cierre 2004



Fuente: Elaboración propia con datos del DANE.

Establecimientos: (Anexo D) El número de establecimientos en Antioquia son 55, los cuales participan con el 3,9% del total del departamento; y en relación con el número de personas ocupadas (2.862) participan con el 2%.

Indicadores macroeconómicos de la industria en Antioquia: Al revisar los principales indicadores de la industria del calzado y las manufacturas para el cierre del 2004 (ver Figura 20), se tiene que Antioquia presenta un comportamiento similar al del país, en los indicadores de total activos, valor agregado, consumo intermedio y producción bruta siendo estos mayores para la industria del calzado.

Para las principales variables macroeconómicas del área metropolitana de Medellín, pueden detallarse en Anexo E Medellín - Valle de Aburra. Variables principales, según grupos industriales CIIU 192 y 193.

Figura 20. Antioquia. Variables principales, según grupos industriales, Total departamental - 2004

**Antioquia. Variables principales, según grupos industriales
Total departamental - 2004**

Valor en miles de pesos

Departamento	Número de establecimientos	Total personal ocupado b	Personal remunerado		Sueldos y salarios e	Prestaciones sociales f	Producción bruta g	Consumo intermedio g	Valor agregado	Inversión neta h	Total activos i	Energía eléctrica consumida KWH
			Permanente c	Temporal d								
TOTAL NACIONAL	7 249	570 855	324 515	103 623	4 864 818 379	3 582 390 626	100 110 385 674	57 454 708 856	42 655 676 818	-1 160 671 462	61 266 215 624	12 775 313 778
Antioquia												
192	41	2 151	1 329	511	13 230 509	7 894 135	124 864 300	78 550 473	46 313 827	- 1 347 108	32 567 186	8 287 070
193	14	711	492	177	4 501 693	2 695 848	31 428 435	15 926 011	15 502 424	- 687 941	8 730 718	1 811 703
Total	1 426	140 712	79 528	27 936	1 144 608 384	832 324 848	17 657 170 905	10 450 736 467	7 206 434 438	- 310 626 225	10 831 189 679	1 954 702 933

FUENTE: DANE

a Para la descripción de grupos industriales, véase apéndice 7

b Incluye propietarios, socios, familiares, personal permanente y temporal contratado directamente por el establecimiento o a través de agencias

c Según promedio año

d Promedio año del personal temporal contratado directamente por el establecimiento

e Estas cifras hacen referencia a los sueldos y salarios del personal permanente y temporal contratado directamente por el establecimiento

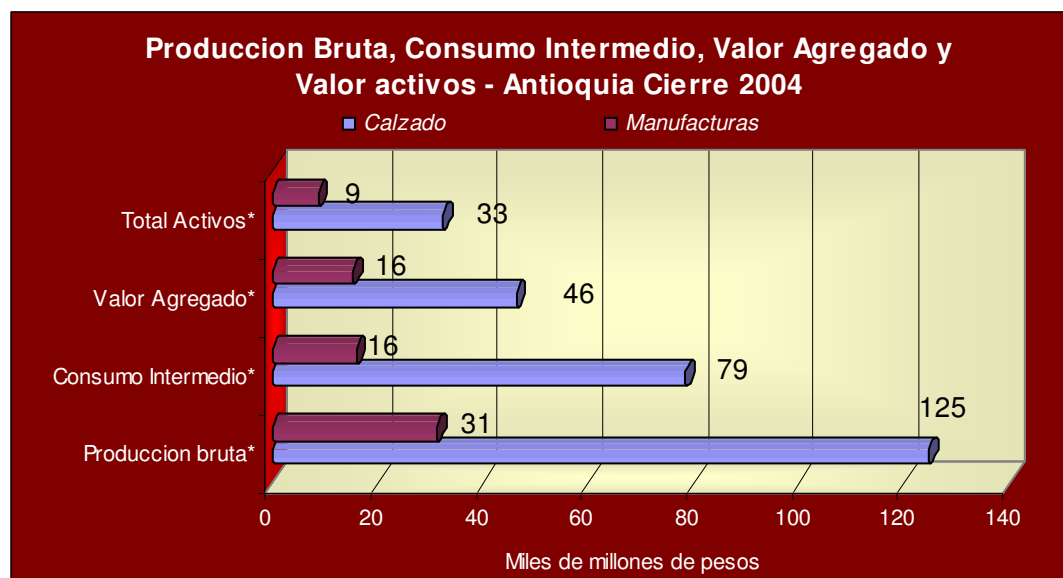
f Incluye aportes patronales al ISS, SENA, ICBF, cajas de compensación, sistemas de salud y fondos de pensiones del personal permanente y temporal contratado directamente por el establecimiento

g No incluye impuestos indirectos

h No incluye el valor de la revaluación de activos efectuada en el año ni los ajustes por inflación

i Revaluados a diciembre de 2004

(-) No existen datos



Fuente Elaboración propia con datos del DANE.

5.4 SITUACIÓN DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES

En la sección anterior se revisaron las cifras macroeconómicas del sector en Colombia y Antioquia, donde se pudo encontrar que el sector de calzado es mayor que el de manufacturas de cuero, que ambos son empleadores de mano de obra directa y que la mayoría de las empresas son pymes. Se destacan empresas como Manisol y Nalsani como las más grandes en ventas del país al cierre de 2005. En esta parte del capítulo se estudiará el tema de comercio exterior en este sector, para el cual se revisará primero Colombia y luego Antioquia.

5.4.1 Calzado en Colombia. Frente a las importaciones que han ingresado al país en los últimos años, ACICAM comenta que éstas han aumentado en forma “dramática”³⁷ además de la alta participación del contrabando, de lo cual se quejan porque no tienen salvaguardas que protejan su industria. Al visualizar la información de comercio exterior, reportada por el DANE se encuentra un mayor porcentaje de participación de las importaciones frente a las exportaciones en la balanza comercial, dando como resultado un déficit comercial. (Anexo F Importaciones y exportaciones del sector en Colombia y Antioquia).

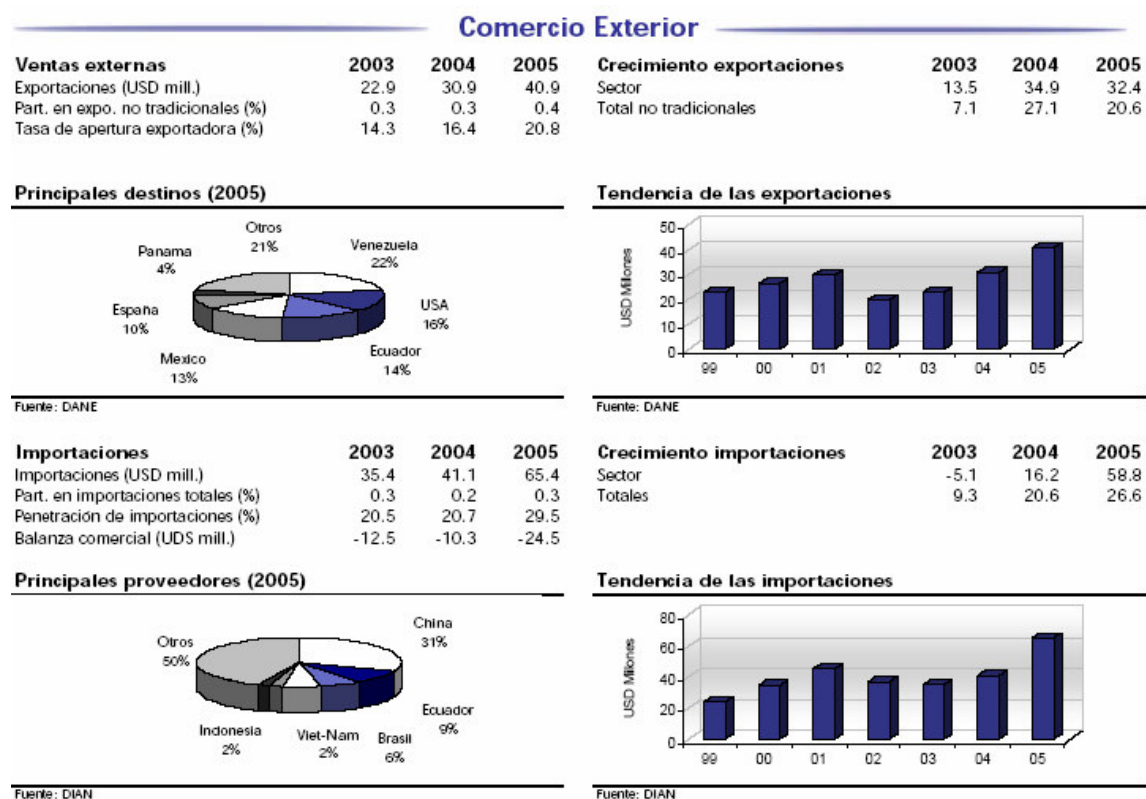
La tasa de penetración de importaciones – TPI - (relación de importaciones y el consumo aparente, donde el consumo aparente es la suma de la producción más importaciones menos las exportaciones) es alta, superior al 50% en el último año, mientras que la tasa de apertura exportadora – TAE - está por debajo del 30% en promedio, lo cual puede reflejar una baja vocación exportadora en el calzado. (Anexo F).

El crecimiento en las importaciones es superior al de las exportaciones, y en el último trimestre del año se ve un mayor valor tanto en importaciones como en las exportaciones³⁸. Los principales destinos de las exportaciones del sector para el año 2005 fueron Venezuela con un 22%, como segundo destino se tiene EEUU (16%), luego

³⁷ El portal del cuero. ACICAM. Combate al contrabando. Puntos para una agenda interinstitucional. Resumen ejecutivo [en línea]. [consultado el 2006-04-22]. Disponible en la página de Internet: www.portaldelcuero.com/informa/informa22.asp.

Ecuador con un 14% y por último México con un 13%. Se observa que con tres países de estos se tienen acuerdos comerciales: Venezuela y Ecuador a través de la CAN (Comunidad Andina de Naciones); y con México a través del G3 (Grupo de los tres: Colombia, México y Venezuela). Hacia el año 2002 las exportaciones cayeron fuertemente pero se han ido recuperando hasta el año 2005. En las importaciones se observa un aumento en el último año, teniendo como principal proveedor a China con un 31% de participación, sin embargo el sector de otros corresponde a un 50%.

Figura 21. Comercio exterior fabricación de calzado – CIIU Rev. 2: 324



Notas: (1) Cifras de producción y comercio exterior provisionales sujetas a revisión.
(2) Tasas de crecimiento año completo.

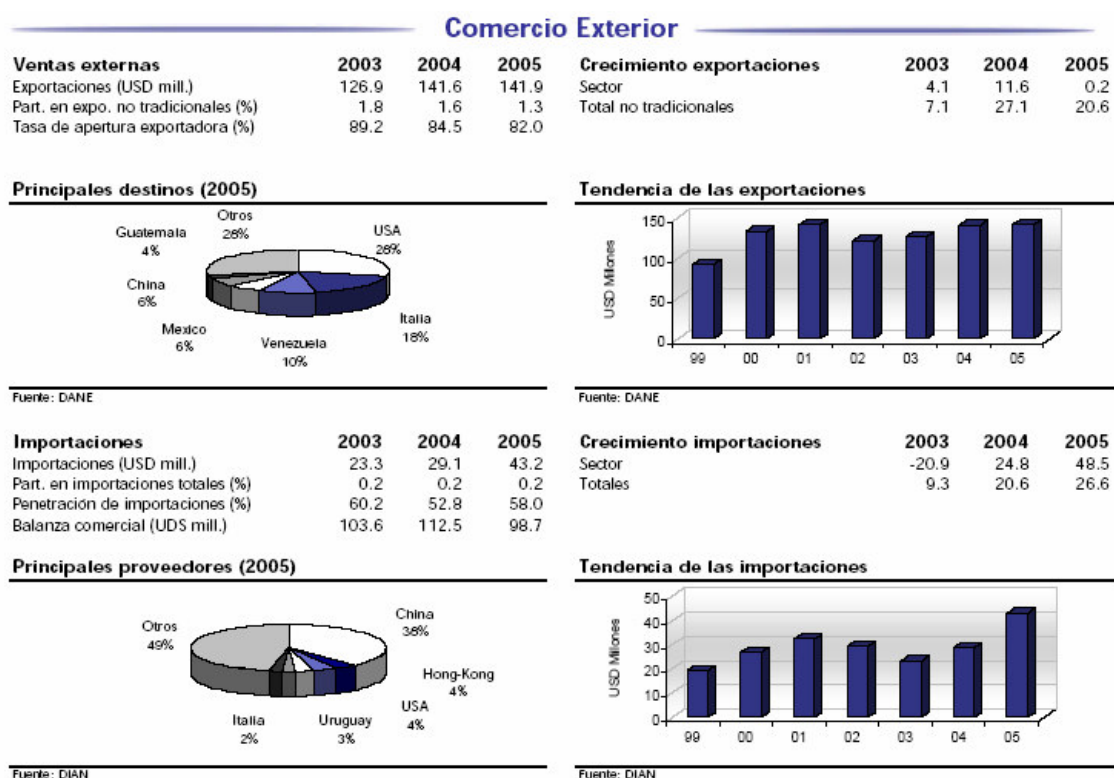
Fuente Bancoldex [consultado el 2006-07-02] www.bancoldex.com/pdf/indicadores_sectoriales_marzo06.pdf

³⁸ Aunque se observan diferencias en los valores de uno y otro (Fuente DANE y Bancoldex), por el cálculo al momento de presentar las cifras, ya que el DANE presenta información con el CIIU rev. 3, y Bancoldex presenta información con el CIIU rev. 2 (324, que corresponde a Calzado).

5.4.2 Manufacturas de cuero en Colombia. La tasa de penetración de importaciones – TPI³⁹ - es alta, superior al 60% en el último año, y la tasa de apertura exportadora es superior en muchos períodos a la TPI (Anexo F).

En la información obtenida de Bancoldex⁴⁰ (Ver Figura 22), se puede observar que los principales destinos de las exportaciones del sector para el año 2005 fueron los EEUU (28%), Italia (18%), Venezuela (10%) y el destino “Otros” con un 28%. En 2004, los principales productos exportados fueron cueros y pieles curtidos, bolsos de mano y las demás manufacturas de cuero natural a Italia y a Estados Unidos.

Figura 22. Comercio exterior cuero y manufacturas de cuero – CIIU Rev. 2: 323



Notas: (1) Cifras de producción y comercio exterior provisionales sujetas a revisión.
(2) Tasas de crecimiento año completo.

Fuente Bancoldex [consultado el 2006-07-02] www.bancoldex.com/pdf/indicadores_sectoriales_marzo06.pdf

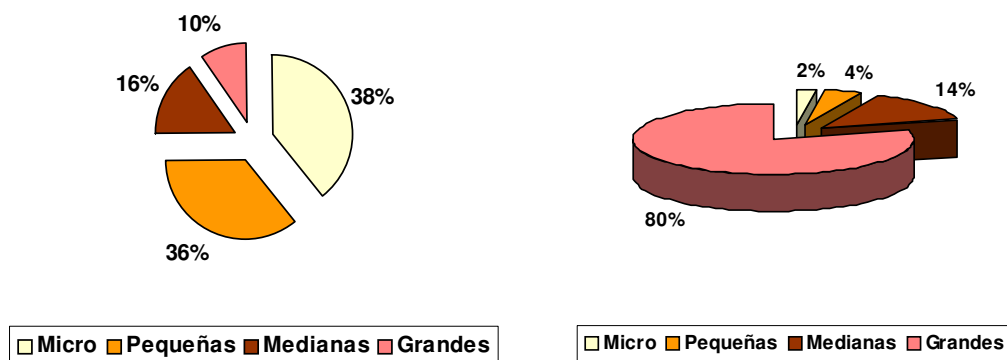
³⁹ TPI es la relación de importaciones y el consumo aparente, donde el consumo aparente es la suma de la producción más importaciones menos las exportaciones.

⁴⁰ Aunque se observan diferencias en los valores del DANE y Bancoldex, estas corresponden a que el DANE presenta con el CIIU rev. 3 (193, Manufacturas de cuero), y Bancoldex presenta información con el CIIU rev. 2 (323, que corresponde a Cuero y manufacturas de cuero).

Mientras las importaciones aumentaron (2005 vs 2004) un 49.5%, las exportaciones sólo lo hicieron a una tasa del 0.2%. Se detalla que las exportaciones están diversificadas por país. En las importaciones los proveedores principales fueron China con 38%, y “Otros” con un 48%.

5.4.3 Situación de Exportaciones en Antioquia. En relación a sus exportaciones según el tamaño de las empresas y la participación de los valores exportados, se resalta que según el tamaño de las empresas el mayor porcentaje está dado en la micro y pequeña empresa que son cerca al 74%, sin embargo el valor de las exportaciones de las grandes empresas equivale al 80% del total de exportaciones en Antioquia, correspondiendo sólo al 10% de las empresas (Figura 23). Para el año 2005 las exportaciones de Antioquia a EEUU eran aproximadamente de US\$165 per cápita, la cual se encuentra por debajo del promedio nacional que alcanzaba los US\$167 per capita:

Figura 23. Empresas exportadoras según tamaño y participación en el valor exportado



Fuente: Cámara de Comercio de Medellín Estudio [consultado el 2006-07-30] www.camamed.org.co

Referente al coeficiente de exportación de la industria antioqueña para el CIIU Rev. 2, 323 y 324, se tiene el alto incremento en el coeficiente exportador que ha tenido el sector de cuero y manufacturas, y el calzado de 1992 a 2002, pasando de 15,2% a 51,13%, y del 13,2% al 16,61% respectivamente. (Ver Tabla 5 Coeficiente de exportación de la industria antioqueña - 1992-2002).

De acuerdo con los coeficientes de apertura exportadora para Antioquia se tiene que la fabricación del calzado se encuentra entre el 5,1% y el 10%, mientras que el cuero y los

productos de cuero tienen un coeficiente del 30,1% al 40%. Este último sector está cercano a configurarse entre las industrias altamente exportadoras (el factor es tener un coeficiente de apertura exportadora superior al 40%).

Tabla 5. Coeficiente de exportación de la industria antioqueña - 1992-2002⁴¹

COEFICIENTE DE EXPORTACIÓN DE LA INDUSTRIA ANTIOQUEÑA 1992-2002				
Coeficiente de Exportaciones (%) (Vr. Exportaciones/Vr. Producción Bruta)				
Agrupación Sector	1992	1995	2002	
311-12-13	Alimento y bebida	2.2	4.2	4,24
321	-Textiles	8.7	12.5	28,98
322	Confecciones	55.1	50.8	35,57
323	-Cuero excepto calzado	15.2	24.5	51,13
324	Calzado	13.2	5.0	16,61
331	-Madera excepto mueble	10.5	9.2	36,35
332	Mueble	22.7	12.5	17,35
34	Papel, cartón, artes gráf	6.2	6.1	12,66
35	-Químico, plástico, caucho	7.0	10.9	42,21
36	Minerales no metálicos	11.1	8.0	11,47
37-38	-Metálicas básicas, maquinaria aparato , material eléct y de tte	4.7	4.2	37,26

Fuente: CARCE Antioquia. Plan Estratégico Exportador Regional. Mayo 2005.

5.5 CIEN NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS CON POTENCIAL DE EXPORTACIÓN DESDE ANTIOQUIA AL MERCADO DE LOS EEUU

Como apoyo a la función exportadora del departamento de Antioquia, la ANDI Seccional Medellín preparó el estudio “Cien nuevos productos y servicios con potencial de exportación desde Antioquia al mercado de los EEUU”, que fue realizado por Araujo Ibarra & Asociados SA con el auspicio de Pensiones y Cesantías Protección, Inversura y Argos. Con este estudio se buscaba encontrar oportunidades para ser aprovechadas a la luz del TLC con EEUU, además de aumentar el per cápita exportado de Antioquia. Para lo anterior se identificaron nuevos mercados y productos que “se puedan fabricar en

⁴¹ Asociación Nacional de Industriales ANDI. Cien nuevos productos y servicios con potencial de exportación desde Antioquia al mercado de los Estados Unidos: Capítulo 2: Exportaciones de Antioquia – Estructura Actual y potencialidades [en línea]. 2005-09-28. [consultado el 2006-07-30], p. 3. Disponible en la página de Internet: www.andi.org.co.

Antioquia partiendo de su potencial productivo o mediante la atracción de inversión extranjera directa⁴². Gran parte de los productos seleccionados pueden ser exportados desde Antioquia por vía aérea.

A continuación se presentan algunos apartes del estudio relacionados con el sector del calzado de cuero y las manufacturas de cuero.

En el estudio los parámetros de selección de los nuevos productos fueron los siguientes:⁴³

- Productos que se destaquen por su alto valor en las importaciones de EEUU. Todos los productos seleccionados presentan un mercado de importación en los EEUU superior a los US\$50 millones por producto.
- Productos dinámicos, según el crecimiento de las importaciones de EEUU.
- Productos nuevos desde el punto de vista de la estructura de la oferta exportable del departamento.
- Productos que ya forman parte de la oferta exportable de algunos países con un nivel similar de desarrollo al de Colombia.
- Productos que tienen potencial de ser exportados por vía aérea, en los cuales se destacan las confecciones de alto valor agregado o de moda.
- Productos con procesos productivos viables. La viabilidad fue evaluada por la ANDI y Araujo Ibarra & Asociados SA teniendo en cuenta estudios realizados de la capacidad productiva de Antioquia y el potencial de exportación del departamento en los últimos años.

De acuerdo al objetivo del estudio y los parámetros, los productos seleccionados fueron clasificados en sectores.

⁴² Ibid., Capítulo 1: Presentación y resumen, p. 1.

⁴³ Ibid., Capítulo 1: Presentación y resumen p. 4-5.

Tabla 6. Resumen de productos seleccionados según sector importaciones de EEUU año 2004 (Millones US\$ y porcentajes de variación) ⁴⁴

RESUMEN DE PRODUCTOS SELECCIONADOS SEGÚN SECTOR IMPORTACIONES DE EEUU AÑO 2004 (Millones US\$ y porcentajes de variación)				
SECTOR	No. PRODS SELEC	IMPO 2004	VAR % 99/04 PRODS SELEC	VAR % ANUAL SECTOR
Maquinaria y equipo eléctrico y electrónico	47	23,092,4	34%	4.9%
Maquinaria y equipo mecánico	18	11,124,2	26%	4.0%
Pecuario	2	2,917,8	13%	5.6%
Manufacturas de plástico y caucho	11	2,112,7	20%	8.9%
Instrumentos de medida, y médico quirúrgicos	8	2,009,2	25%	7.3%
Equipo para transporte	3	1,808,1	11%	4.6%
Calzado	3	1,586,7	15%	3.2%
Confecciones	7	1,294,4	20%	5.8%
Metales comunes y sus manufacturas	3	852,4	10%	9.7%
Manufacturas diversas	3	472,2	7%	4.0%
Agrícola	3	457,1	33%	3.7%
Madera y sus manufacturas	4	405,2	27%	7.4%
Metales preciosos y joyería	2	294,8	13%	6.4%
Cuero y sus manufacturas	1	122,3	10%	5.3%
Textiles	1	77,7	22%	3.5%
Agroindustrial	1	65,2	17%	8.6%
Productos químicos y farmacéuticos	1	59,8	60%	12.5%

Fuente: Cálculos de Araujo Ibarra & Asociados S.A. basados en US International Trade Commission

Dentro del sector de calzado se detectaron tres productos con potencial de los cuales dos fueron clasificados en la categoría de productos con gran mercado, alto dinamismo, exportados por vía aérea y con barreras arancelarias y logísticas. Este último aspecto se da porque la suma del impuesto de importación en EEUU y el peso del flete sobre el precio es mayor al 10%, sin embargo con el ATPDEA tiene tratamiento preferencial lo cual continuará con el TLC. El tercer producto se clasifica en la categoría de otros productos exportados por países en desarrollo a los EEUU.

⁴⁴ Ibid., Capítulo 1: Presentación y resumen p. 8.

Tabla 7. Sector calzado – Productos seleccionados ⁴⁵

SECTOR: CALZADO – PRODUCTOS SELECCIONADOS								
IMPORTACIONES DE EEUU – US\$								
No.	CAT	CODIGO	DESCRIPCION	IMPO 2004	VAR % 99/04	% VIA AEREA	ARANCEL EFECTIVO	NMF
111	1	6403919045	Botines con suela de caucho o plástico y capellada de cuero, excepto de cerdo, para mujer	731,974,072	10.5%	10.47%	10.0%	10.0%
112*	1	6403599045	Los demás zapatos, con suela de cuero y capellada de cuero, no para mujer, excepto de cuero de cerdo	581,518,205	10.5%	64.38%	10.0%	10.0%
113	4	6403999041	Tenis, zapatos para la practica del baloncesto y similares, para niños, valoradas en mas de US\$2.50 por par	273,213,594	21.3%	2.45%	10.0%	10.0%
			TOTAL	1,586,705,871	14.8%	28.88%		

Fuente: Cálculos de Araujo Ibarra & Asociados S.A. basados en U.S. International Trade Comission

Notas:

(*) Productos en los que la participación de las importaciones por vía aérea es superior al promedio del sector

Categorías:

1ª Categoría: Productos con gran mercado, alto dinamismo, exportados por vía aérea, y con barreras arancelarias y logísticas

4ª Categoría: Otros productos exportados por 14 países en desarrollo, con alto mercado y gran dinamismo en EEUU. Países ii Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, República Dominicana, India, Vietnam, Chile, Sri Lanka, Malasia, Indonesia, Filipinas

Var%: Crecimiento promedio anual en el período 1999-2004

% Vía Aérea: (Importaciones vía aérea / Importaciones totales) x 100

Arancel efectivo: (Valor arancel pagado / Valor Importaciones) x 100

NMF: Arancel nominal general (Nación Más Favorecida)

Para el sector del cuero y sus manufacturas, el producto seleccionado se clasifica en la categoría de productos con gran mercado, alto dinamismo, exportados por vía aérea y con barreras arancelarias y logísticas.

⁴⁵ Ibid., Sección 4 – 15: Productos del sector calzado, p. 3.

Tabla 8. Sector cuero y sus manufacturas – Productos seleccionados⁴⁶

SECTOR: CUERO Y SUS MANUFACTURAS – PRODUCTOS SELECCIONADOS								
IMPORTACIONES DE EEUU – US\$								
No.	CAT	CODIGO	DESCRIPCION	IMPO 2004	VAR % 99/04	% VIA AEREA	ARANCEL EFECTIVO	NMF
114*	1	4203104095	LAS DEMAS CHAQUETAS PARA MUJERES Y NIÑAS DE CUERO	122,307,160	10%	39%	6.0%	6.0%

Fuente: Cálculos de Araujo Ibarra & Asociados S.A. basados en U.S. International Trade Commission

Notas:

(*) Productos en los que la participación de las importaciones por vía aérea es superior al promedio del sector

Categorías:

1ª Categoría: Productos con gran mercado, alto dinamismo, exportados por vía aérea, y con barreras arancelarias y logísticas

Var%: Crecimiento promedio anual en el período 1999-2004

% Vía Aérea: (Importaciones vía aérea / Importaciones totales) x 100

Arancel efectivo: (Valor arancel pagado / Valor Importaciones) x 100

NMF: Arancel nominal general (Nación Más Favorecida)

Es importante resaltar que tres de los cuatro artículos seleccionados, pueden ser de gran interés para ACICAM, estos son “Botines con suela de caucho o plástico y capellada de cuero, excepto de cerdo, para mujer”, “Los demás zapatos, con suela de cuero y capellada de cuero, no para mujer, excepto de cuero de cerdo” y “Las demás chaquetas para mujeres y niñas de cuero”.

Una vez definida la estructura, así como la revisión de algunos indicadores macroeconómicos tanto en Colombia como en Antioquia de este sector, se pasará a realizar el diagnóstico funcional y el análisis externo basado en el diamante competitivo de Porter.

5.6 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Con el análisis anterior de indicadores macroeconómicos del sector de calzado de cuero y manufacturas de cuero en Colombia se tienen que éste presenta una baja participación en

⁴⁶ Ibid., Sección 4-16: Productos del sector cuero y sus manufacturas, p. 3.

el PIB sin embargo es intensivo en la utilización de mano de obra, la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas, presenta altos niveles de importación y la producción nacional está más enfocada al calzado de cuero que a las manufacturas de cuero. Los picos de producción se dan el último trimestre del año, la producción se da principalmente en Bogotá, Antioquia, Valle del Cauca, Santander y Norte de Santander.

La demanda de calzado en Colombia está influenciada por tendencias de moda y precio, atributos de calidad y diseño. Existen tres segmentos de consumidores el alto, medio y bajo. En el primero de ellos se da fidelidad a la marca y el precio es un factor no determinante en la compra, en contraste con el segmento bajo donde el precio es el factor determinante en el momento de la compra. Los canales de comercialización se dan con puntos propios de venta, almacenes de cadena y concesiones de tiendas especializadas de calzado. Entre las principales industrias de calzado se destacan Manisol y La Maravilla. Para las manufacturas de cuero (maletas y bolsos) se destacan Nalsani, Cueros Vélez, Boots and Bags y Omega Leather.

Para el consumo en Colombia de calzado de cuero en los últimos años se encontró que ha disminuido en relación al **pocket share** en valores, lo que indica que aunque el consumo en unidades se mantenga el precio de venta no ha aumentado significativamente.

El sector de calzado de cuero y manufacturas de cuero para Antioquia tiene una composición similar a la del resto del país, además se encuentra conformada por empresas en un 80% con menos de 100 empleados constituidas como empresas familiares.

Con respecto a las importaciones y exportaciones en este sector ha tenido un crecimiento tanto en las importaciones como en las exportaciones en los últimos años, sin embargo el porcentaje de las importaciones es mucho más alto que el de las exportaciones. Los principales destinos de las exportaciones son los países de la CAN y EEUU; y el principal proveedor de estas mercancías a nivel internacional es China.

Para Antioquia, las pymes son las empresas que más exportaron, pero en volumen esto equivalente al 20% de las exportaciones de este sector. El sector de fabricación de calzado tiene un coeficiente de apertura exportadora entre el 5,1% y el 10%, mientras que el de cueros y productos de cuero tiene un coeficiente del 30,1% al 40%.

Una vez analizada la estructura y situación del sector en Colombia y Antioquia, se puede continuar con la realización del diagnóstico del sector, tanto interno como externo, previa una revisión de la metodología empleada para la obtención de la información que sirve de base para el análisis DOFA y el diamante competitivo.

CAPITULO 6. METODOLOGÍA

En este capítulo se explicará en detalle la metodología utilizada para la recolección de la información necesaria para el desarrollo empírico de esta investigación, describiendo la población del estudio, el medio utilizado y la muestra seleccionada.

6.1 POBLACIÓN

La población objeto del estudio son las empresas que pertenecen al sector del calzado de cuero y manufacturas de cuero que están agremiadas por ACICAM, capítulo Medellín. Para realizar el estudio el Sr. Arturo Echeverri, representante de ACICAM, capítulo Medellín, convocó a las empresas que tienen potencial exportador e interés por internacionalizarse, además que quisieran participar de este estudio. Las empresas que asistieron a esta convocatoria fueron en total 20 (Ver Tabla 9. Empresas asistentes a la reunión de entrega de la encuesta), con lo cual la población estimada para realizar este estudio fueron estas empresas.

Tabla 9. Empresas asistentes a la reunión de entrega de la encuesta

Nombre	Empresa	Cargo
Libardo Carmona	Oleadas	Gerente
Carlos Muñoz	Pazzoscoquet	Producción
Andrés Posada	Gaussi S.A.	Gerente
Nelsón Escobar	Calzado Perlatto	Gerente
Blanca Castaño	Calzado Perlatto	
Wilson F. Valencia R.	Nigoon S.A.	Gerente
Hernán G. Molina A.	Confebolsos EU	Director
Alexis Giraldo H.	Calzado Alcatraz	Jefe de Producción
Clara Posada	Inversiones Beep Ltda.	Subgerente
Jorge Mario Gómez G.	Calzate S.A.	Jefe de Despachos
Jaime Montoya L.	Jossing Land Ltda.	Gerente Admón. y Comercial
Carolina Sánchez V.	Calzado Carioca	Administradora.
Alonso Escobar R.	MapriCalzado	Director Comercial
Natalia Pineda S.	Ana Maria Aguirre	Comercio Internacional
Soledad Restrepo Villa	MaxFashion Ltda.	Gerente
Patricia Aguilar	Aluzia Ltda.	Jefe de Mercadeo
Sandra Valencia Franco	Diva Marroquinera	Gerente
Diana Valencia Franco	Diva Marroquinera	Gerente Administrativa
Carlos Eduardo Hernández Z.	Cueros Vélez S.A.	Director de Negocios Internacionales
Yolanda Murillo	Oleadas	Subgerente
Luis Carlos Osorio	Oleadas	Modelista
Maribel Acevedo	Pegaucho	Comercio Exterior

Fuente: Elaboración propia

6.2 ENCUESTA

El instrumento utilizado para obtener la información fue una encuesta, la cual fue entregada en medio magnético (grabada en un CD) y en forma impresa.

En la elaboración del cuestionario se partió de una encuesta realizada por la Profesora Yudira Zapata y se tuvieron en cuenta las recomendaciones realizadas por el Sr Arturo Echeverri, representante de ACICAM, Capítulo Medellín. Se buscó que el lenguaje utilizado en las preguntas fuera sencillo y que estuviese al alcance de las personas que responderían la encuesta. La encuesta (Anexo G. Encuesta “La internacionalización en la Asociación del cuero, el calzado y sus manufacturas (ACICAM) – Capítulo Medellín”.) se dividió en tres partes principales, para adecuarlo a las características de las empresas. Una primera parte donde se realizan preguntas sobre la información general de la empresa, seguido por preguntas que se enfocan en las áreas funcionales de la empresa, como son el área comercial, recursos humanos, administrativos, de producción, calidad, tecnológicos y financieros. En la segunda parte se realizan preguntas sobre los motivos que tiene la empresa para internacionalizarse, así como sobre el desempeño de la empresa en su comercio exterior. La última parte de la encuesta analiza la relación de las empresas con los proveedores, clientes, competidores y su asociación con empresas del mismo sector.

6.3 MUESTRA

El tipo de muestra que se va a emplear en este proyecto es una muestra no probabilística, debido a que su selección se considera informal y un poco arbitraria⁴⁷. Las encuestas diligenciadas fueron en total 10, las empresas que la entregaron pueden detallarse en la tabla 10.

Tabla 10. Empresas que diligenciaron la encuesta

Empresa	Nombre comercial
Gaussi S.A	Zodiak
Cueros Vélez S.A.	Cueros Vélez
Nigoon S.S.	Road Way
Max Fashion Ltda	Max Fashion Ltda
Diva Marroquinera Ltda	Diva Marroquinera Ltda
calzdo perlatto Ltda	Calzado Perltto Ltda
Calzado Jossig Land y Cia Ltda	Calzado Jossig Land y Cia Ltda_
Calzado Carioca Ltda.	Calzado Carioca Ltda
Ana Maria Aguirre Accesorios	AMA
Aluzia Ltda	Aluzia Ltda

Fuente: Elaboración propia

Estas empresas contaron con un tiempo prudencial para diligenciar la encuesta, ésta fue entregada a las empresas en el mes de junio de 2006 para ser devuelta en ese mismo mes. Sin embargo se procedió a llamar a cada una de las empresas para detectar inquietudes o dificultades con el diligenciamiento, y finalmente se obtuvieron el total de encuesta diligenciadas en el mes de julio de 2006.

La información fue tabulada a través de la herramienta office Excel, y se organizaron los resultados finales en Power Point. Por ser la información confidencial y de estricto uso para el diagnóstico, tanto la tabulación como los resultados detallados sólo serán entregados a la profesora Yudira Zapata, asesora de la investigación y al Sr. Arturo Echeverri, representante de ACICAM, Capítulo Medellín. En esta investigación se resaltarán los aspectos generales de los resultados de la encuesta, que permitirán realizar el análisis DOFA y el diamante competitivo.

Después de analizar el sector en Colombia, y explicada la metodología utilizada para recabar la información, el siguiente paso es realizar el diagnóstico interno y externo del sector de calzado de cuero y manufacturas de cuero.

⁴⁷ TORO JARAMILLO, Iván Darío. Metodología de la Investigación. Medellín: Universidad EAFIT, 2005. Material de la materia Metodología de la Investigación. p. 266.

CAPITULO 7. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DEL SECTOR DE CALZADO DE CUERO Y MANUFACTURAS DE CUERO

Para realizar el diagnóstico se realiza primero un análisis desde el punto de vista funcional, el cual se pudo desarrollar gracias a la información arrojada por la encuesta. Posteriormente se pasará a la aplicación de la metodología para análisis interno DOFA, por último se realizará, basados en los resultados del análisis interno y del análisis del sector, el diamante competitivo de Porter.

La constante en el mundo de los negocios es el cambio, por lo cual las empresas deben vigilar su entorno y cualquier cambio que haga que se modifique su estrategia. Con el diagnóstico se busca detectar oportunidades para desarrollar acciones que mejoren la organización, pero para hacer esto, es necesario conocer la situación actual donde se identifiquen “primero los problemas administrativos y operativos vigentes que afectan a la empresa, priorizarlos y luego emprender un plan de mejoramiento de la organización para acercarse a lo ideal en lo corto, mediano y largo plazo [...] El diagnóstico empresarial es un examen de las condiciones en las cuales se encuentra la organización en un momento determinado. El proceso de la evaluación se apoya en la formulación de interrogantes en las diferentes áreas de la compañía para identificar los problemas, sus características, relaciones con otras dificultades y causas”⁴⁸.

7.1 ANÁLISIS INTERNO

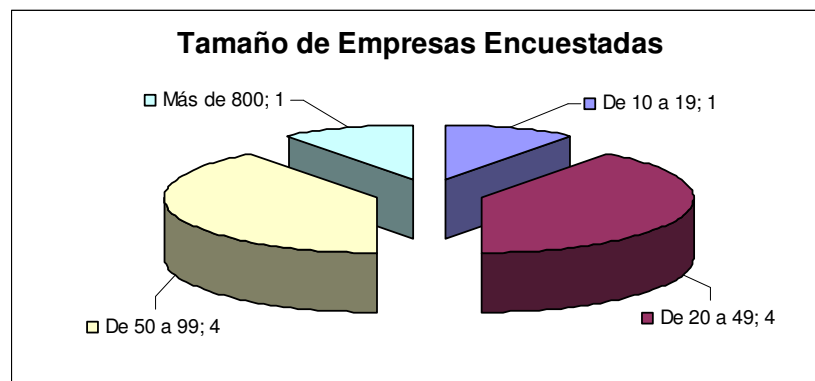
Para desarrollar un análisis DOFA del sector primero se presentará desde el punto de vista funcional la situación del sector para asegurar una mayor precisión del estudio.

La mayoría de las empresas encuestadas están especializadas en la fabricación de calzado de cuero para hombre o mujer, sin embargo, adicional a lo anterior algunas

empresas tienen fabricación de productos de marroquinería, bolsos y cinturones. Solo dos de ellas son especializadas en la fabricación de bolsos y cinturones de cuero.

7.1.1 Tamaño de las empresas. El tamaño de las empresas varía notablemente como se observa en la Figura 24. (Tamaño de empresas encuestadas), teniendo así pequeñas, medianas y una gran empresa.

Figura 24. Tamaño de empresas encuestadas



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta “La internacionalización en la Asociación del cuero, el calzado y sus manufacturas (ACICAM) – Capítulo Medellín”.

7.1.2 Área Recursos Humanos

- **Personal vinculado:** Para las empresas encuestadas el total de personal que se tiene directo e indirecto es de 1401 personas, donde el personal administrativo corresponde al 9,6% (134 personas), el personal de ventas es el 35,3% (494), el personal de producción es el 55,2% (773). En Colombia se encuentra casi todo el personal excepto para una de las empresas que tiene 20 personas trabajando en el extranjero, que corresponde al 1,4% del total de personal empleado por todas las empresas encuestadas. Se observa que casi todo el personal de las empresas está en el área de producción seguido del área de ventas.

⁴⁸ BENITEZ PORRAS, Aníbal. El diagnóstico, herramienta gerencial para la supervivencia. En: Portafolio: Caja de herramientas para pymes. Capítulo 25, (2006); p. 201 – 207.

- **Sistemas de bonificación:** Las empresas encuestadas que utilizan sistemas de bonificación los asocian al volumen de producción y en algunos casos al cumplimiento de las ventas, afirmando una vez más que estas son empresas muy orientadas al producto.
- **Ambiente de trabajo y nivel educativo:** En cuanto a la pregunta acerca del ambiente de trabajo en la empresa, los encuestados lo perciben como un ambiente bueno y tranquilo y en general las respuestas son positivas. Con respecto al nivel educativo en la mayoría de las empresas el personal tiene hasta bachillerato y el porcentaje de personal técnico, tecnólogo y profesional es muy bajo.

7.1.3 Área Comercial. En este punto se destacarán los aspectos relacionados con la participación de mercado y las variables del mercadeo como son producto, distribución, promoción y publicidad.

- **Participación en el mercado:** A la pregunta de cuál es el porcentaje de participación de su empresa en el mercado colombiano la mayoría de las empresas manifestaron no conocer esta información y quienes dieron respuesta dan porcentajes, en nuestra opinión, muy altos, que debido a la alta competencia que se tiene con los productos importados parece no corresponder con la realidad.
- **Producto:** Las principales características asociadas al producto que reseñan las empresas encuestadas, con la calidad, el diseño y el confort. En relación con estas características que asocian a su producto está el tema de posicionamiento de marca, donde cada una de las empresas, de acuerdo a su percepción, determina si están posicionados o no en el mercado.
- **Posicionamiento de marca:** Éste se convierte en una ventaja en el momento de llegar con un producto a un cliente o cuando se desea abrir nuevos mercados. Las empresas de su presupuesto anual, en su mayoría, incluyen una partida para los gastos de mercadeo y posicionamiento de marca, sin embargo en las pymes esto muchas veces no es factible por la escasez de recursos, además que se requiere tener un personal dedicado a las funciones de mercadeo. En las empresas que

diligenciaron la encuesta se encuentra que en su mayoría perciben que su marcas están posicionadas en el mercado; una de las dos empresas que no tienen equipo de ventas percibe que su marca no está posicionada.

- **Promoción y publicidad:** Uno de los aspectos por los cuales las marcas pueden darse a conocer es a través de actividades de promoción y publicidad. Las promociones deben asociarse a todo aquello que implique la comunicación de la marca, es decir dirigir comunicaciones persuasivas a los compradores, aquí se puede hablar de exhibiciones especiales, exposiciones, demostraciones del producto, participaciones en ferias, catálogos, páginas en Internet, entre otros. La publicidad es cualquier forma de presentar y promocionar un producto que conlleva al posicionamiento de la marca y el producto. De las empresas encuestadas todas emplean algún medio para la promoción y publicidad de su producto, sin embargo solo algunas expresaron que tenían estrategias de promoción y publicidad para su empresa. Los medios más utilizados son la exhibición en el punto de venta y la página **web**. En la exhibición en el punto de venta algunas empresas tienen puntos propios y las otras utilizan este medio a través de terceros.

Al relacionar la pregunta de posicionamiento de marca y si se cuenta con estrategias de promoción y publicidad, la respuesta dada al posicionamiento de marca se percibe como subjetiva ya que muchas de las empresas manifestaron no tener estrategias de promoción y publicidad y sin embargo dicen que su marca está posicionada.

- **Canales de distribución:** Los canales de distribución que tienen las empresas en su mayoría son de terceros destacándose los almacenes en la periferia, en el centro de la ciudad y centros comerciales.
- **Orientación al mercado o a la producción:** En general puede observarse que la mayoría de las empresas encuestadas están orientadas a la producción y a las ventas, donde se destaca que se da mucho énfasis al producto y se tiene el manejo de la información en una sola vía, es decir de la empresa al cliente, no hay mucha retroalimentación de clientes o consumidores. De esto puede deducirse que las empresas, en su mayoría, no están orientadas al mercadeo, es decir, falta una

orientación hacia el mercado, los consumidores, los clientes, la competencia y un mayor conocimiento de su participación en el mercado colombiano.

Al revisar los aspectos generales de la organización se han detallado el área de gestión humana y la estrategia de mercadeo, todo esto va enmarcado en unos lineamientos definidos por la organización y que se encuentran dentro de la planeación estratégica, la cual es necesaria para definir el rumbo de la organización y esto se logra con la planeación de los diferentes factores que inciden en el cumplimiento de la estrategia definida.

7.1.4 Área Administrativa. Se revisarán los aspectos relacionados con la definición estratégica de la organización, incluyendo los motivos para asumir una estrategia de internacionalización así como la elaboración de los diferentes presupuestos realizados en las empresas.

- **Direccionamiento estratégico:** Las preguntas de este tema están relacionadas con el enfoque estratégico de las empresas encuestadas. La gran mayoría han definido su misión y visión y su estructura de personal, sin embargo muy pocas presupuestan sus ventas, costos y gastos sin importar el tamaño de éstas. Solo una de las empresas encuestadas respondió en forma negativa a las 3 preguntas.
- **Planeación de ventas, costos y gastos:** La importancia de la elaboración de los presupuestos de costos y de gastos radica en que “la rentabilidad de una empresa es la mayor preocupación de todo inversionista porque esta variable indica la buena gestión de la administración, la transparencia, la motivación del personal, su calidad humana, el uso inteligente de los recursos y otros aspectos más que imprimen confianza para prosperar y crecer solidamente. Los anteriores son elementos generadores de información valiosa para determinar si la organización va por buen camino”⁴⁹. Adicional a lo anterior, el presupuesto de ventas es el medio mediante el cual se cuantifica la estrategia de crecimiento que tiene la compañía en un periodo

⁴⁹ MESIAS, Jaime León, URIBE MARIN, Ricardo y MEJIA GOMEZ, Rodrigo. Los sistemas de costos, herramienta fundamental para la toma de decisiones gerenciales. Cuáles son los diferentes sistemas y cómo se aplican en una pyme. En: Portafolio: Caja de herramientas para pymes. Capítulo 9, (2006); p. 78.

determinado, para definirlo se deben tener aspectos como el desempeño de la economía y del sector en donde se trabaja, los planes de expansión que se tengan dentro de la compañía (apertura de nuevos mercados o líneas de productos), la variación de los costos y los gastos de producción que afectan el precio de venta del producto, la meta de crecimiento que tenga la compañía, entre otros aspectos. La gran mayoría de las empresas manifestaron realizar presupuesto de ventas, costos y gastos.

- **Internacionalización.** En esta parte de la encuesta se evalúan los motivos para la internacionalización, las exportaciones que hacen estas empresas y los países hacia los cuales llevan sus mercancías, los métodos de entrada a estos mercados y la continuidad con sus relaciones internacionales.

La posibilidad de entrar en mercados internacionales modifica la estrategia de las pyme generando la necesidad de ser mucho más competitivas. “Uno de los grandes retos que tiene tanto el sector privado como el público y la academia es cómo poner en marcha mecanismos para que las pyme se internacionalicen y participen de los beneficios del libre comercio y compitan en el mercado externo. Una estrategia orientada a promover este objetivo debe contemplar aspectos como:

- Promocionar a las pyme como proveedores de empresas multinacionales, facilitando la integración del sector productivo como un todo.
- Generar encadenamientos horizontales entre las pyme y otras empresas locales y extranjeras.
- Fortalecer la relación del intercambio comercial (entrenamiento profesional, misiones comerciales, información).
- Generar programas de desarrollo empresarial, como asistencia y capacitación en emprendimiento, incluida las aplicadas a ciencia y tecnología como biotecnología, información de mercado, promoción de exportaciones, calidad y consistencia de la oferta, [comercio electrónico], promover y ejecutar programas dirigidos a la adopción o incorporación de tecnologías de información por parte de las pyme.
- Desarrollar actividades de competitividad, como las iniciativas para el desarrollo de clusters y capacitación de la mano de obra.
- Generar servicios financieros novedosos e innovativos.

- Promover y ejecutar programas de desarrollo sostenible, como el uso de técnicas de producción limpia.
- Y por último, promover y ejecutar programas diseñados para incorporar a las mujeres en actividades empresariales”⁵⁰.

Entre las empresas encuestadas se tiene que el principal motivo para la internacionalización es la oportunidad de crecimiento en los mercados externos lo que denota una visión proactiva de los directivos de las empresas respecto a las actividades internacionales, los siguientes motivos en orden de importancia son la disminución del riesgo de operar en un solo mercado, la disminución de las barreras legales y/o culturales entre países y por último el aprovechamiento de acuerdos de integración.

Con respecto a la experiencia exportadora, el 66,6% exportan regularmente, la forma de exportar es directa e indirectamente, sin prevalecer ninguna de las dos formas. Se destaca que los países a donde se exporta regularmente son los países de la CAN lo que indica que están aprovechando las preferencias arancelarias que se tienen con los países miembros. Además, se encuentra que pocas empresas tienen experiencia exportadora con EEUU, y es aún menor el número de empresas que exportan a países de la UE. En Colombia los principales destinos de exportación de las Pymes son EEUU, Venezuela, Ecuador y Perú, aunque se han dado experiencias aún no muy grandes a otras partes, como son México, Chile y Puerto Rico, en Suramérica y el Caribe⁵¹. De acuerdo a esto se puede observar que las empresas encuestadas exportan básicamente a los mismos países.

La mayoría de las empresas no pertenecen a una cadena exportadora y al no pertenecer a una cadena pueden hacer sus exportaciones utilizando un broker en el país destino u otro intermediario. Las empresas que pertenecen a una cadena exportadora, esto les ha ayudado a llegar a países de la CAN y a Costa Rica.

⁵⁰ RAMIREZ VALLEJO, Jorge. Contexto internacional de la pyme: El redireccionamiento estratégico de las pyme frente al TLC. En: Portafolio: Pymes gestión para la competitividad. Capítulo 1, (2004); p.15.

Se observa que casi todas las empresas son constantes con sus clientes en el exterior lo que les permite un mejor conocimiento de la negociación y de la cultura exportadora que puede ayudar en gran medida a mejorar la gestión de exportación y a la larga a aprovechar mejor los beneficios de intercambio comercial que tengan con el país. Sin embargo la mayoría de las empresas exportadoras manifiestan haber perdido clientes en el exterior, las causas que se mencionan están asociadas a motivos comerciales entre los que se encuentran los plazos de pago, precios y cartera. Algunas empresas expresan la pérdida de clientes por la copia del producto y no pago. Todos estos factores están relacionados con aspectos financieros y no por problemas del producto.

Al detallar la relación comercial actual frente a la del momento cuando iniciaron, la mayoría de las empresas que exportan mantienen relaciones comerciales con los países con los cuales iniciaron sus actividades exportadoras. Se destaca que en algún momento la mayoría de las empresas ha exportado sus productos a Ecuador.

7.1.5 Área de producción. En las empresas manufactureras con los presupuestos elaborados de ventas, costos y gastos, se le está indicando al área de producción su quehacer. A continuación se mencionarán algunas características del área de producción del sector analizado.

Las empresas están en su mayoría enfocadas a la producción del calzado, un buen número de empresas expresa que es posible trabajar más turnos que los que actualmente trabajan, contando así con capacidad ociosa en las empresas.

Entre los sistemas de producción que utilizan las empresas de producción se tienen el PPP (se fabrica sobre pedido), la producción por lotes; basada en la fabricación por unidades definidas similares y que solo avanzan al siguiente proceso si se ha terminado el paso previo, la producción en línea, es mucha más rápida, poca variedad y un alto volumen de producción. “El personal de mercadeo y ventas y el de producción de la empresa deben analizar el comportamiento de cada producto para determinar la

⁵¹ Informe especial: Pymes Competitividad y Globalización: Aprendiendo a exportar. En: Portafolio, informe especial, Bogotá: (31, Julio, 2006); p. 6.

clasificación de los artículos ABC de la empresa”⁵² para que ambos determinen el mejor sistema de producción para la empresa y que beneficie a ambas partes. En su gran mayoría las empresas encuestadas utilizan producción por lotes. “Actualmente las pequeñas y medianas empresas presentan deficiencias en la planeación, programación y control de producción debido a que en muchas de ellas este proceso se realiza de una manera manual, fundamentalmente por tres factores, [a saber, primero por] desconocimiento de los procesos de planeación, programación y control de producción, [segundo por la] carencia de herramientas informáticas que agilicen el proceso de toma de decisiones debido a los costos y desconocimiento de este tipo de herramientas, que no permiten el acceso a ellas por parte de los pequeños y medianos empresarios; [y por último la] falta de definición de su estructura productiva y del uso de recursos, según el tipo de producción o el sistema de ensamble sobre pedido”.⁵³

El tipo de tecnología que más se utiliza para la producción es el pegado y el cementado. Ninguna de las empresas encuestadas maneja las tecnologías más avanzadas como es el vulcanizado.

- **Sistemas de costeo de producción:** “Los costos de producción son aquellos que se originan en el proceso de transformación o conversión de las materias primas en productos terminados [...]. El sistema de costos juega un papel fundamental como herramienta para ayudar a dueños y administradores a replantear y monitorear las estrategias necesarias para conducir a sus organizaciones a un verdadero proceso generador de valor”.⁵⁴ Entre los principales objetivos de los sistemas de costos se destacan la generación de información para planear, evaluar y controlar la producción de la empresa, ayudar a realizar el presupuesto de producción y a determinar el costo de cada uno de los recursos en la producción. Las empresas encuestadas manifiestan contar con sistemas de costos de producción pero se observa poca claridad sobre los

⁵² ARRIETA, Juan Gregorio y MEJIA NIETO, Javier. La gestión de la producción y su importancia en el logro de mayores niveles de productividad en las pymes. En: Portafolio: Caja de herramientas para pymes. Capítulo 12, (2006); p. 98.

⁵³ Ibid., p. 99 a 100.

⁵⁴ MESIAS, Jaime León, URIBE MARIN, Ricardo y MEJIA GOMEZ, Rodrigo. Los sistemas de costos, herramienta fundamental para la toma de decisiones gerenciales. Cuáles son los diferentes sistemas y cómo se aplican en una pyme. En: Portafolio: Caja de herramientas para pymes. Capítulo 9, (2006); p. 74.

diferentes sistemas de costeo de producción; al preguntar sobre el sistema que utilizaban muchos expresaron la herramienta utilizada, más no detallaron el sistema.

- **Sistemas de calidad:** El control de la calidad busca garantizarle a los clientes el cumplimiento de especificaciones y de estándares en la producción de los productos y ser consecuentes una y otra vez al proporcionar productos con la misma calidad. Esta se realiza en las diferentes etapas de producción, desde la recepción de la materia prima, el producto en proceso hasta producto terminado. Frente a la pregunta sobre la realización de control de calidad solo una de las empresas encuestadas manifestó no aplicarlo en la fabricación de sus productos.

En el momento ninguna de las empresas se encuentra certificada bajo ningún sistema de calidad, ambiental o BASC, esto se relaciona con los sistemas de control de calidad en el cual las empresas en su mayoría manejan sistemas propios de calidad y aún no tienen una normatividad internacional que beneficiarían a las empresas en su proceso de internacionalización.

7.1.6 Área Financiera. Toda la estructura de la organización y su direccionamiento estratégico está sustentada por la gestión financiera, la cual determina en última instancia la permanencia del negocio en el mercado. En el área financiera se tendrán en cuenta la rotación de la cartera, la rentabilidad, la capacidad de endeudamiento, las ventas y sus márgenes. A continuación se mencionan estos aspectos.

- **Rotación de cartera:** En este aspecto se evalúa el manejo de la cartera, la rentabilidad de las empresas así como su nivel de endeudamiento y gastos financieros, temas importantes para conocer la administración del capital de trabajo requerido para el funcionamiento de las pymes. La rotación de la cartera está relacionada con la liquidez de las empresas. De las empresas encuestadas se observa algunas con muy alta rotación y otras con muy baja rotación, lo cual debe tratarse con cuidado porque no contar con el capital de trabajo necesario puede ocasionar serios problemas en el funcionamiento del negocio. Para mejorar el ciclo operativo de la empresa, se puede trabajar en la reducción de los días de recuperación de la cartera y aprovechar una mejor negociación con los proveedores

de materia prima e insumos, tales como aumento de los plazos de pago, descuentos por volumen o descuentos por pronto pago. También se puede trabajar en elevar la eficiencia en el cobro de la cartera y su recaudo, suspender ventas a crédito a los deudores morosos.⁵⁵

- **Rentabilidad:** Para la mayoría de las empresas encuestadas la rentabilidad es media, lo que quiere decir que sus actividades les generan valor, finalmente la obtención de la rentabilidad es el resultado del éxito de la estrategia empresarial que ha implementado la empresa. Carlos Londoño Chica⁵⁶ sugiere que para mejorar la rentabilidad de la empresa deben eliminarse productos y servicios con bajo margen de contribución a los ingresos y utilidades del negocio, vender activos y recursos obsoletos, rotar más rápidamente los inventarios y mejorar la rentabilidad del efectivo en inversiones de mayor valor.
- **Capacidad de endeudamiento:** Conocer la capacidad de endeudamiento de las empresas les permite iniciar proyectos de mejoramiento de prácticas administrativas o productivas; solo pocas empresas de las encuestadas consideran que su capacidad de endeudamiento es alta, también puede resaltarse que sólo una de las empresas tiene una capacidad de endeudamiento media.

Para mejorar la rotación de capital, las estrategias que sugiere Carlos Londoño Chica⁵⁷ son identificar fuentes de financiamiento que ofrezcan tasas de interés más bajas, mejores plazos y formas de pago acordes al flujo de efectivo de la empresa, financiar necesidades de capital de trabajo con fuentes de corto plazo, de activos fijos y proyectos de modernización con fuentes de largo plazo, y por último identificar fuentes económicas de abastecimiento de materias primas, insumos y otros recaudos necesarios.

- **Ventas:** En relación al porcentaje de ventas totales, todas las empresas tienen ventas nacionales mayores o iguales al 75%, así mismo, dicen conocer sus márgenes por

⁵⁵ LONDOÑO CHICA, Carlos. Direccionamiento estratégico de las pymes: Algunas claves para el éxito de las empresas. En: Portafolio: Caja de herramientas para pymes. Capítulo 6, (2006); p. 54.

⁵⁶ Ibid., p. 54.

ventas nacionales e internacionales, siendo para la mayoría, mayor el margen de las ventas nacionales.

Con la realización de la encuesta se encontraron algunos aspectos relevantes que fueron descritos en esta sección del capítulo, algunos que se destacan son los estados de las empresas en sus aspectos funcionales, la experiencia exportadora del sector y los motivos por los cuales se ha definido una estrategia de internacionalización. Con toda esta información se puede ya realizar la matriz DOFA.

En la tabla 14 Análisis DOFA, se puede apreciar en las filas cada una de las áreas funcionales de la organización además de la estrategia de internacionalización y asociatividad, en las columnas se detallan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de cada uno de estos aspectos.

⁵⁷ Ibid., p. 54.

Tabla 11 Análisis DOFA

	Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
Recursos Humanos		-Aprovechamiento de los convenios educativos que tiene el Municipio de Medellín con instituciones como el Ferrini y el I.T.M. (Instituto Tecnológico Metropolitano), el primero para la formación como bachilleres y el segundo para la formación de técnicos, tecnólogos y próximamente profesionales.	-Se tiene en la mayoría de las empresas sistemas de bonificaciones implementados ya sea por la venta o por los volúmenes de producción. -Existe un reconocimiento de un clima laboral aceptable, además se manifiesta que se tiene personal motivado.	
Comercial y mercadeo	-Aunque tienen presencia en el extranjero con su producto, la gran mayoría de las empresas, se observa que el sistema de distribución utilizado no es propio, lo que hace que el manejo de la marca y el producto lo hagan terceros. Esto último se aplica también para el mercado nacional. -No se cuenta con sistemas de información de mercadeo para la toma de decisiones. Lo anterior se percibe en la falta de conocimiento del mercado colombiano, es decir, las empresas no conocen su participación en el mercado por lo cual se deduce que no conocen en detalle a sus competidores y sus alcances, el tamaño del mercado, las necesidades y expectativas de los clientes, posicionamiento de la marca, canales de distribución, entre otros. -Faltan indicadores de mercadeo como son el de posicionamiento de marca donde las empresas tienen una percepción de éste más no algo medido tangiblemente. -No se tiene claridad sobre una estrategia de publicidad, comunicaciones, canales de distribución, es decir, falta una cultura de mercadeo.	-Consolidar un grupo de ventas que les ayude a dar a conocer su producto a nivel nacional. -Buscar otros medios de publicidad y promoción de sus productos como son los canales comunitarios (radio, televisión y periódico) que son apoyados en gran medida por el gobierno. - Utilizar la web para realizar transacciones comerciales o comercio electrónico.	-Conocimiento de las características de los productos: calidad, confort y diseño. -Todas las empresas tienen muy claro que la estrategia por la cual van a competir en el mercado está basada en la calidad y en el diseño, se renuncio a la estrategia de precio. -Tener páginas web como un medio de publicidad y promoción a través del cual dan a conocer sus productos a nivel nacional e internacional. -Los canales de distribución que tienen las empresas en su mayoría son de terceros lo que disminuye sus costos de venta, en el mercado nacional y les permite llegar a más lugares. -Participación como expositores en ferias a nivel nacional. -Conocimiento de las tendencias de moda para el calzado y manufacturas de cuero.	-Alta comercialización de calzado y manufacturas de cuero en Colombia como marcas propias en las grandes superficies, además de las importaciones que ellos hacen de estos productos. -Consumo de calzado con materiales sustitutos del cuero.

Tabla 11 Análisis DOFA

	Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de elaboración de presupuestos de ventas, costos y gastos. -Desconocimiento de la importancia, detalle y beneficios de los acuerdos y tratados comerciales con otros países. -Falta de percepción o aprovechamiento de los apoyos gubernamentales estructurados en los planes de gobierno nacional y municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> -Generar planes estratégicos de corto, mediano y largo plazo. -Adoptar tecnologías de información adaptadas para las pymes en aspectos como costos, contabilidad, control de inventarios, presupuestos, producción y distribución, entre otros. -Respaldo del gobierno y entidades no gubernamentales para el diseño del plan estratégico exportador regional. -Tratados de libre de comercio y acuerdos comerciales. - Evaluar la posibilidad de llegar a mercados internacionales a través de canales adicionales a la exportación. -Conocer los clientes potenciales en los diferentes mercados a los cuales han llegado o desean llegar evitando en gran medida la copia del producto y pérdidas por no pago. - Ampliar el número de clientes en los mercados internacionales para no verse altamente afectados por cambio en las condiciones comerciales, negociaciones, impacto de políticas gubernamentales de protección a producción nacional en los países a donde se exporta. 	<ul style="list-style-type: none"> -Se cuenta con la definición de la misión, visión y estructura del personal de la empresa primeros pasos para tener planes de desarrollo estratégico. -El saber-hacer de su negocio. -Se tiene experiencia exportadora, la mayoría de las empresas han tenido contacto con un mercado internacional. -La constancia con muchos de los clientes internacionales fortalece la gestión comercial exportadora. -Aprovechamiento del acercamiento cultural para llevar sus productos a otros países. 	<ul style="list-style-type: none"> -Contrabando y competencia desleal. -Fuerte competencia internacional en aspectos como diseño, calidad y moda con países como España, Italia y Brasil. - Acuerdos con países o regiones altamente productores de calzado de cuero y/o manufacturas de cuero que entren en franca competencia con la producción nacional.
Producción	<ul style="list-style-type: none"> -Al ser empresas que están buscando la internacionalización y llevar sus productos al exterior se encuentra que son empresas muy orientadas a la producción y no a la comercialización ya que la mayoría de ellas tiene mayor porcentaje de personal en el área de producción. -No se tienen planes de producción basados en los estimados de ventas y las ventas históricas para los productos diferentes a los líderes. -Falta de claridad en los sistemas para costeo de producción y sistemas de calidad. Se nota una ausencia de control de costos eficaz. Alto uso de procesos artesanales y baja incorporación de tecnología. -Falta de estandarización de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Aprovechar que se cuenta con el convenio SENA y empresa en el Centro del calzado y cuero (Medellín) para todas las pruebas de control y calidad, certificación de competencias labores propias de la industria, asesoría de comercio internacional en el centro de comercio, entre otras. -Buscar mecanismos para utilizar la capacidad ociosa de las empresas de manera rentable. Implementar sistemas de gestión de calidad, ambiental y de seguridad comercial para las exportaciones como una ventaja para acceder a mercados internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Los productos que producen y comercializan estas empresas los identifican con ciclos de vida aún en crecimiento. 	

Tabla 11 Análisis DOFA

	Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
Financiera		<ul style="list-style-type: none"> -Buscar acceso a créditos bancarios de bajo costo, que promuevan las exportaciones y apoyen a las pymes para la modernización tecnológica, capacitación y asesoramiento externo para el diseño del plan exportador. - Estandarización del ciclo de rotación de cartera para una mayor obtención de recursos de capital de trabajo y mejorar el flujo de caja, lo que al corto plazo permite mejorar el capital de trabajo y al mediano plazo disminuir el endeudamiento y a la larga disminuir el gasto financiero. 		<ul style="list-style-type: none"> -El consumo de calzado a menores precios, lo que implica un menor valor en pesos de la categoría. -Altas cargas impositivas del gobierno nacional.
Elementos externos		<ul style="list-style-type: none"> -Constitución de alianzas estratégicas para el desarrollo de un plan de expansión a mercados externos, así mismo para ingresar a nuevos nichos de mercado que les permita consolidar sus marcas a nuevos clientes. -Proyectos de asociación en la cadena productiva hacia adelante (distribución) y hacia atrás (producción de materias primas e insumos). 	<ul style="list-style-type: none"> -Diversificación en la cadena de abastecimiento específicamente con proveedores. -Ser parte de un gremio, en este caso ACICAM. 	

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta “La internacionalización en la Asociación del cuero, el calzado y sus manufacturas (ACICAM) – Capítulo Medellín”

7.2 ANÁLISIS EXTERNO

Una vez realizado el análisis DOFA se pasará a la elaboración del análisis externo, el diamante competitivo. Este se realiza basándose en la teoría del libro de Michael Porter⁵⁸.

La información recolectada por medio de la encuesta aplicada a las empresas del sector permite analizar los proveedores, clientes, la competencia y la asociatividad. Este último factor cobra importancia con los acuerdos comerciales ya que sin la unión de pequeñas empresas no se aprovecharían las oportunidades para ingresar a nuevos mercados. La asociatividad se busca con el propósito de aumentar los volúmenes que los compradores necesitan y permiten disminuir costos⁵⁹.

7.2.1 Proveedores. Todos los entrevistados, coinciden en que existe gran variedad de alternativas para escoger proveedores, ellos afirman tener más de tres posibles proveedores que satisfacen sus necesidades y los cuales son tenidos en cuenta por brindar una buena calidad en la materia prima. Adicionalmente, la mayoría trabaja con proveedores locales cuya cercanía facilita la logística y reduce los tiempos de entrega de los materiales e insumos; pocas empresas trabajan con proveedores internacionales, con lo que puede pensarse que sus productos son mucho más exclusivos, y tal vez pueda connotar diferenciación y un mayor valor en la venta.

7.2.2 Clientes. Se observa que la mayoría de las empresas manejan en promedio menos de 50 clientes totales, excepto dos empresas que manejan más de 200 clientes, prácticamente todas las empresas cuentan con clientes internacionales. Las empresas que son más pequeñas en tamaño son maquiladoras de las empresas más grandes y las cuales tienen marcas reconocidas en el mercado colombiano.

7.2.3 Competencia. Se observa que para la mayoría de empresas es más fácil identificar al competidor nacional que el internacional. A nivel de los competidores internacionales dos empresas manifestaron a China como su competidor principal, las otras dos

⁵⁸ PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Argentina: Javier Vergara Editor S.A., 1990. p 110-185.

empresas que reportaron competidores internacionales hablan de marcas de EEUU, España y el Reino Unido, reconocidas mundialmente como lo son Rockport, Ecco, Timberland, Zara y Nine West. En lo relacionado al producto de competencia se habla de zapatos no elaborados en cuero y de la categoría de marroquinería.

Con respecto al contrabando, algunas empresas se consideran altamente afectadas por el mismo, además como se verá más adelante algunas empresas perciben que no cuentan con apoyo del gobierno.

Referente a la pregunta sobre el atributo que marca la diferenciación en sus productos todas reportan diseño o calidad y en la mayoría de los casos una mezcla de ambos. Con las condiciones de la globalización y las exigencias de los consumidores la calidad no es un atributo que marque diferencia, el consumidor lo da por un hecho. Sin embargo la calidad es necesaria para poder competir en el mercado, pero no se encontró que el criterio de calidad tuviera la importancia necesaria para implementar sistemas de calidad reconocidos internacionalmente.

Se ve una política clara en las empresas de no diferenciarse por precio, podría pensarse que este factor está relacionado con el impacto del contrabando y el ingreso de productos chinos.

7.2.4. Asociatividad. Está basada en la cooperación hacia la búsqueda de un objetivo común; ésta le permite a las empresas producir mayores cantidades, contar con recursos financieros, humanos y técnicos con los que usualmente no cuenta, y esto les permite desarrollar estrategias para la internacionalización⁶⁰. La asociatividad debe entenderse “como un instrumento ofensivo – defensivo en los mercados, que aumenta la capacidad negociadora de las micro, pequeñas y medianas empresas, que proyecta consistentemente su responsabilidad social y que mejora su gestión en forma notable [a

⁵⁹ RAIGOSO RUBIO, Angélica. Asociatividad, una alternativa para las firmas de calzado. En: La Republica, Bogotá: (10, Agosto, 2006); p. 6B, Sección Pyme / Negocios, c. 4.

⁶⁰ Informe especial: Pymes Competitividad y Globalización: Fórmulas para conquistar nuevos países. En: Portafolio, informe especial, Bogotá: (31, Julio, 2006); p.8.

pesar de conocer esto] en el campo empresarial existe gran resistencia a unirse e iniciar procesos de desarrollo que realmente generen impactos en sus economías”⁶¹.

De acuerdo a esta información y de la importancia que se le da a la asociatividad, se incluyó en la encuesta la pregunta acerca de la colaboración con otras empresas del sector, a la cual solo algunas empresas mencionan que no existe colaboración y trabajo conjunto con empresas del sector. Sin embargo, se tiene que la causa principal para la colaboración entre las empresas está relacionada con los proyectos de exportación, en ninguna se observa proyectos de asociación en la cadena productiva hacia atrás (con curtiembres u otros proveedores).

7.2.5. Apoyo gubernamental. De las empresas que respondieron a la pregunta acerca del apoyo por parte del gobierno la mayoría no perciben apoyo por parte de éste, las que perciben apoyo del gobierno lo asocian con el trabajo de apertura del sector al exterior.

Entre las actividades realizadas por el gobierno se encuentran políticas de planes de desarrollo, aunque estas son recientes, existen. En el gobierno del presidente Ernesto Samper, en su plan de desarrollo “El salto social” se involucraron programas de apoyo para las industrias pymes. Con el presidente Andrés Pastrana y su plan “Cambio para construir la paz” se continuó con esta misma línea, se destaca en este último plan la iniciación de los programas de apoyo a las microempresas que exportan a través Proexport y Fomipyme, además el apoyo a la competitividad y productividad empresarial que se hizo a través del Fondo Nacional de Productividad y Competitividad. En el primer gobierno del presidente Álvaro Uribe Vélez y su plan de desarrollo “Hacia un Estado comunitario” se destacan las políticas de financiación para las pymes, se mantuvieron además los mecanismos de cofinanciación de Fomipyme, el programa nacional de productividad y competitividad y el programa de competitividad y desarrollo tecnológico productivo del SENA, se fortaleció la competitividad de las pymes en dos frentes, acceso a los mercados y fortalecimiento a la capacidad empresarial⁶².

⁶¹ Informe especial: Pymes Competitividad y Globalización: Asociatividad, una alternativa para sobrevivir. En: Portafolio, informe especial, Bogotá: (31, Julio, 2006); p. 18.

⁶² CARDONA ACEVEDO, Marlene y CANO GAMBOA, Carlos Andrés. Políticas gubernamentales para el desarrollo de las pymes en Colombia: Revisión de los planes de desarrollo de la última década. En: Portafolio: Caja de herramientas para pymes. Capítulo 3, (2006); p. 29.

En la siguiente tabla se resaltan las instituciones, programas e instrumentos, más importantes, de apoyo a las pymes en Colombia:

Tabla 12. Principales instituciones, programas e instrumentos de apoyo a las pymes en Colombia

Principales instituciones, programas e instrumentos de apoyo a las pymes en Colombia		
INSTRUMENTOS	FUNCIONES DEL INSTRUMENTO	FALENCIAS DEL INSTRUMENTO
Centros de desarrollo tecnológico (CDT)	El objetivo es la generación de conocimientos especializados en tecnologías propias de un sector o actividad económica. Los principales beneficiarios son empresas, cadenas productivas y clusters empresariales de los diferentes sectores económicos.	El uso es ineficiente en forma de red de la infraestructura. La organización regional es precaria. Existe dificultad de acceso de los industriales interesados al CDT, cuando gran parte de sus presupuestos provienen de Colciencias.
Servicio Nacional de Aprendizaje Sena	Según la Ley 344 de 1996, 20% del presupuesto del Sena se debe destinar a financiar proyectos de desarrollo tecnológico presentados por cualquier entidad pública o privada o por el mismo Sena. La idea es incorporar componentes que preparen a los egresados para que generen sus propios empleos, y la creación del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, con el fin de que el Sena sea el organismo certificador de competencias laborales.	Prioridad de los proyectos del Sena frente a las demás entidades al ser el mismo el que aprueba los proyectos.
Incentivos tributarios para el desarrollo tecnológico	Incentivos para fomentar el desarrollo tecnológico de las pymes, con vocación exportadora.	Complejos en su diseño operativo y poco atractivos fiscalmente. Se deben descentralizar los vistos buenos de Colciencias y del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, a las comisiones regionales de ciencia y tecnología. Además, reformar los incentivos para que incluyan a empresas nacientes y exonerar de derechos de aduana a la importación de elementos dedicados a la investigación.
Fondos de capital de riesgo para empresas innovadoras	Está en proceso su constitución con un capital de 10 millones de dólares, dirigido a pequeñas empresas innovadoras que transfieran o adapten tecnologías externas.	Se requiere divulgación sobre su papel, enfatizando en que éstos aportan capital, conocimientos y capacidad administrativa y técnica a las empresas.

Fuente: Cardona y Cano (2006; p. 29).

En los planes de desarrollo de los gobiernos de Bogotá, Cali y Medellín, al igual que en los tres últimos planes de desarrollo nacionales, “se resalta una formulación de política industrial con carácter vertical más que horizontal, justificada esta apreciación en que ha estado direccionada al sector industrial en general, sin tener en cuenta las diferencias y heterogeneidades sectoriales”⁶³.

⁶³ Ibid., p. 29.

En la siguiente tabla se pueden observar las estrategias planteadas en los actuales planes de desarrollo de la ciudad-región de Bogotá, Cali y Medellín, focalizadas en las pymes.

Tabla 13. Estrategias planteadas en los planes de desarrollo

PLAN DE DESARROLLO	ESTRATEGIAS FOCALIZADAS A LAS PYMES
BOGOTA "Un compromiso social contra la pobreza y la exclusión" Luis Eduardo Garzón 2004-2008	<ul style="list-style-type: none"> • Promover y apoyar la constitución de asociaciones empresariales con la participación de pymes, aprovechando las metodologías Prodes y de agrupamientos FOMIPYME que se han desarrollado. • Promover la relación de las pymes con las grandes empresas conectadas a nivel internacional. • Fomentar y poner en práctica las culturas del mejoramiento continuo y la innovación en las pymes. • Promover espacios de negocios locales y regionales.
SANTIAGO DE CALI "Por una Cali segura, productiva y social. Tu tienes mucho que ver" Apolinar Salcedo Calcedo 2004-2007	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar el desarrollo empresarial local, mediante el fortalecimiento y la consolidación de la productividad de los sectores industrial, comercial y de servicios. • Propiciar condiciones de desarrollo productivo a nivel comunitario y empresarial en el contexto de ciudad-región. • Diseño e implementación del plan municipal de captación de recursos internacionales para el apoyo a las pymes y a la economía solidaria: "Cali frente a la Cooperación Internacional"
MEDELLIN "Medellín, compromiso de toda la ciudadanía" Sergio Fajardo Valderrama 2004-2007	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de los colectivos empresariales en pymes aprovechando los modelos ya validados de Prodes. • Fortalecimiento de los colectivos empresariales de microempresas, utilizando el modelo validado de: encadenamientos productivos; agrupamientos empresariales de Fomipy y modelos de OIT. • Fomento de programas de compras oficiales y bancos de abastecimiento de productos que son demandados por instituciones y dependencias del gobierno local. • Articulación de la economía rural a cadenas productivas de diverso tipo que les permitan generar valor agregado, desarrollo de la agroindustria y promoción de la asociatividad entre los productores.

Fuente: Cardona y Cano (2006; p. 29).

A pesar de las políticas, programas e instituciones de corte transversal y vertical "los resultados de los programas no han sido suficientes para satisfacer las necesidades de las unidades productivas en cuanto a competencias laborales, acceso a tecnologías, manejo financiero y del mercado. [En los] instrumentos de apoyo transversal a las pymes en Colombia se encuentra que en algunas entidades se duplican esfuerzos al formular programas similares, con lo que se debería buscar mayor interrelación entre las entidades"⁶⁴. Ver Figura 25. Políticas, programas e instituciones de corte transversal.

⁶⁴ Ibid., p. 29-30.

Figura 25. Políticas, programas e instituciones de corte transversal



Fuente: Cardona y Cano (2006; p. 29).

Según Marleny Cardona A. y Carlos Andres Cano G. el siguiente es el balance de políticas y programas para las pymes colombianas:⁶⁵

⁶⁵ Ibid., p. 31.

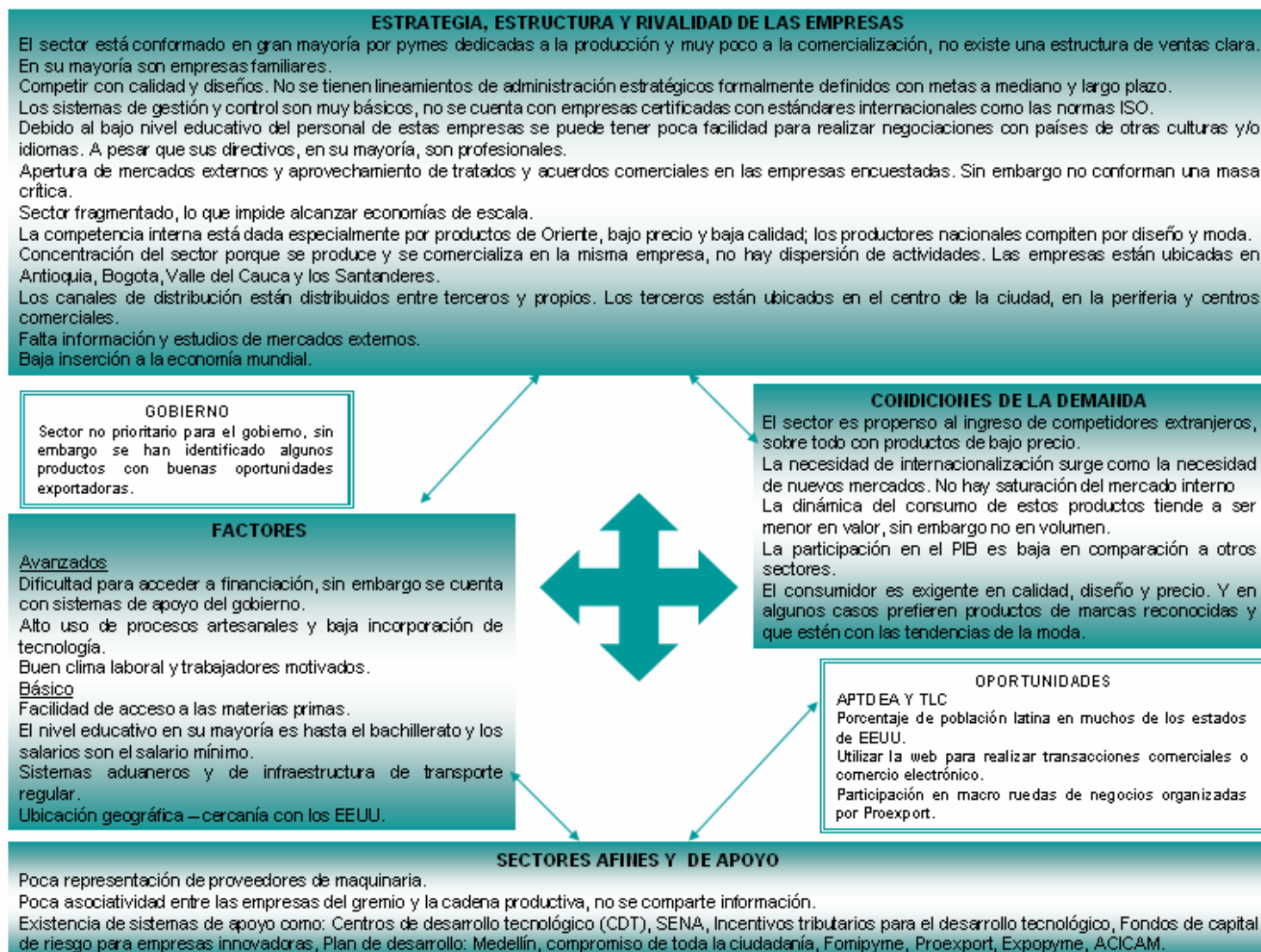
Tabla 14. Balance de políticas y programas para las pymes colombianas

POLÍTICAS Y PROGRAMAS	OBSERVACIONES
Programas de financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Creación de líneas de crédito diversificadas con opción de crecimiento y mejoramiento de otras áreas de las empresas, diferentes a la estructura física. ◦ Institucionalización del crédito de fomento pyme, que evite la discriminación existente en el sistema financiero colombiano hacia esta estructura productiva.
Programas de gestión	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Fortalecimiento de los programas del Sena, con un mayor énfasis en las necesidades de capacitación de las pymes. ◦ Mayor interacción entre las cámaras de comercio de las localidades y las entidades vinculadas y adscritas al Gobierno que proponen los programas, dada la cercanía de las cámaras con las pymes. ◦ Un desafío de gestión en el contexto institucional tiene que ver con la promoción de la internacionalización de las pymes
Programas de redes	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Se requiere más investigación comparativa entre regiones acerca de las relaciones y las redes de intercambio, producción y capacitación tecnológica. Es necesaria una mayor evidencia acerca de los efectos de la constitución de las redes y del valor para el empresario pyme de las distintas operaciones en redes. La comprensión de los factores que allentan la formación de redes debe ser profundizada a través de mecanismos interinstitucionales y encadenamientos productivos y mayor asociatividad con las grandes empresas del país.
Programas de ciencia y tecnología	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Desarrollo de procesos de difusión tecnológica en las pymes. La actividad presente en el país se basa en la imitación y en la adaptación, lejano a la difusión y creación tecnológica de los países desarrollados. ◦ Políticas en torno al uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), ya que se encuentra por debajo de su potencial y se requiere profundizar en mejoras tecnológicas. Igualmente, persisten problemas en la generación, difusión y uso de la información. La producción es escasa, la calidad deficiente, la periodicidad irregular, el acceso limitado y las capacidades de la población para apropiarse de la información y transformarla en conocimiento son todavía precarios. ◦ Se debe orientar el fortalecimiento de la innovación, la ciencia y la tecnología en: 1) generación, 2) difusión, 3) uso, 4) incentivos, y, 6) marco institucional y normativo.
Programas institucionales	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Dar a conocer los planteamientos de la Ley 905 de 2004: estableciendo la Ley como eje fundamental para el desarrollo de programas, promoviendo mayor unidad de las propuestas y el mantenimiento de lineamientos uniformes y complementarios. ◦ Evitar la multiplicidad de funciones entre las instituciones estatales. ◦ Replantear el diseño de organizaciones de empresas que permitan la flexibilidad y diferenciación necesarias para satisfacer las necesidades locales en una estructura empresarial.

Fuente: Cardona y Cano (2006; p. 29).

La anterior información relacionada con factores externos como la relación con proveedores, clientes, la competencia, la asociatividad de las empresas del sector y las relaciones con el gobierno, se pasa al desarrollo del diamante competitivo que se observa a continuación.

Figura 26. Diamante competitivo: Sector calzado de cuero y manufacturas de cuero



Fuente: Elaboración propia.

7.3 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Un buen diagnóstico se convierte en un factor que influye en la construcción de una estrategia de internacionalización, con éste se dimensiona la verdadera capacidad de producción a largo y corto plazo para ingresar a los mercados internacionales, conociendo así sus verdaderas posibilidades en los mercados objetivos, y teniendo claridad en el tamaño de los negocios factibles de realizar.

De acuerdo al diagnóstico funcional y al diamante competitivo para este sector se resaltan los siguientes aspectos:

- Las empresas están orientadas a la producción y poco a la comercialización, esta producción es altamente artesanal lo que implica bajo desarrollo tecnológico de estas empresas, donde los sistemas de control de calidad no están estandarizados de acuerdo a normas internacionales.
- Se encuentran debilidades en cuanto a la gestión empresarial y una baja orientación hacia el mercado, no se tienen fuentes de información para la toma de decisiones ni sistemas de información que ayuden al logro de la estrategia de las empresas y a determinar el rumbo del mercado y de la empresa.
- Se tiene claro en las empresas la necesidad de aprovechar las oportunidades de los tratados y acuerdos comerciales vigentes para abrir mercados internacionales, se espera competir con diseño y calidad, sin embargo el control sobre este último aspecto es no formal. También carecen de una estructura comercial y de ventas para los mercados internacionales. A pesar de la necesidad de ingresar a mercados internacionales no se tienen alianzas o asociaciones consolidadas que generen economías de escalas en el proceso de internacionalización.
- De acuerdo a lo investigado se tienen mecanismos y planes de apoyo a las pymes que desean exportar por parte del gobierno y entidades no gubernamentales empero las empresas encuestadas, en su mayoría, no perciben apoyo del gobierno en este aspecto.
- Entre las principales amenazas que tiene el sector es el producto que ingresa del extranjero y de los productos elaborados con materiales sustitutos del cuero.

Para finalizar, en el capítulo 12 Reflexiones para el sector de calzado de cuero y manufacturas de cuero, se describirán características de las pymes exportadoras exitosas, basados en un estudio realizado por FUNDES (Fundación para el desarrollo sostenible), “Perfil de la PYME exportadora exitosa: El caso colombiano”⁶⁶.

Con el anterior análisis macroeconómico del sector, el diagnóstico funcional y el diamante competitivo se han estructurado todas las bases para la definición de la estrategia corporativa de internacionalización de las empresas asociadas a ACICAM, capítulo Medellín. Esta estrategia debe incluir la selección del método de entrada, el análisis y selección del mercado, además de la identificación de los nichos de mercados, estos tres temas serán los que se trabajaran en los siguientes capítulos.

⁶⁶ MOORI Koenig, Virginia, RODRIGUEZ, Astrid Genoveva, YOGUEL, Gabriel y GRANADOS Urrea, Amanda. Perfil de la PYME exportadora exitosa: el caso colombiano. Colombia: Fundes Internacional, 2005. 206 p

CAPITULO 8. SELECCIÓN DEL MÉTODO DE ENTRADA AL MERCADO OBJETIVO

Con la información obtenida del diagnóstico interno y externo del sector y definida para las empresas de ACICAM, capítulo Medellín, la estrategia de internacionalización, el paso siguiente que deben realizar las empresas, es la selección del mejor método de entrada al mercado internacional teniendo en cuenta su estado actual, capacidades y limitaciones. En esta parte del trabajo se hará un análisis de los motivos que tiene el sector para internacionalizarse, se presentaran las ventajas y desventajas que tienen cada método de entrada a los mercados internacionales, finalizando con la elección del método de entrada más acorde para este sector.

8.1 MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

De los resultados de la encuesta realizada a las empresas agremiadas por ACICAM, capítulo Medellín, que cuentan con potencial exportador y tienen interés por internacionalizarse, tomaremos sus respuestas para analizarlas a la luz de la teoría descrita en el capítulo 2, en la sección 2.1 Motivos para la internacionalización.

Entre las empresas encuestadas se destaca que el motivo más importante es la oportunidad de crecimiento en los mercados externos. Esta es la variable que todos calificaron como más importante, además el aprovechamiento de acuerdos de integración, disminución de barreras legales y/o culturales entre países están calificadas como altas; a pesar de lo anterior, el aprovechamiento de las ventajas fiscales y financieras están calificadas por la mayoría de las empresas como medias. Todas estas variables se relacionan mucho entre sí, con el ATPDEA y la negociación del TLC, estos criterios en nuestra opinión deberían estar calificados como altos, porque con estos acuerdos puede facilitarse el proceso de internacionalización de estas empresas.

Referente a las variables del mercado colombiano que pueden forzarlos a tomar la decisión de internacionalizarse se destaca la disminución del riesgo de operar en un solo

mercado. Referente a la variable situación del mercado saturado por la alta competencia, no es una variable crítica para la mayoría de ellos a pesar de tener una fuerte competencia con el ingreso de productos del exterior a muy bajo precio. La alta competencia en Colombia en este sector es sobre todo por productos chinos, lo cual debería, en nuestra opinión, llevar a las compañías a buscar nuevos mercados o nichos de mercado, lo cual no se refleja en los motivos de internacionalización.

Los motivos que menos impulsan a este sector para la internacionalización es que los clientes se internacionalizaron y sus filiales se convirtieron en clientes de la empresa, seguido del ciclo de vida del producto en declive en Colombia. De los motivos que dependen específicamente de la empresa, como son, la reducción de los costos de producción y el mejoramiento de las capacidades tecnológicas, ambos fueron calificados como medio, y estas variables son muy importantes para mejorar la productividad y aumentar los márgenes de ganancia, pero sobre todo son dos variables muy necesarias para poder internacionalizarse. La calificación dada a ambas variables podría indicar que las empresas aún no han hecho inversión para mejorar tecnológicamente por falta de recursos o que no ven como prioritario este tema.

Figura 27. Motivos para internacionalizarse

Grado de importancia en la decisión para la internacionalización

	Situación del mercado saturado por la alta competencia	Ciclo de vida del producto en declive en Colombia	Pedidos esporádicos de clientes extranjeros	Disminución del riesgo de operar en un solo mercado	Las empresas competidoras exportaron primero	Oportunidades de crecimiento en los mercados externos	Los clientes se internacionalizaron y sus filiales se convirtieron en clientes de la empresa	Disminución de las barreras legales y/o culturales entre países	Aprovechamiento de ayudas estatales	Seguimiento a la tendencia mundial	Aprovechamiento de acuerdos de integración	Reducción de los costos de producción	Aprovechar ventajas fiscales y financieras	Mejoramiento de las capacidades tecnológicas
Muy bajo	20%	60%	30%		40%		70%		50%	10%		20%		20%
Bajo	20%	30%			30%			10%	20%	40%	10%	10%	20%	
Medio	30%		60%	40%	30%		20%	40%	30%	10%	40%	40%	60%	50%
Alto	30%	10%	10%	60%		100%		50%		40%	50%	30%	20%	30%

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta “La internacionalización en la Asociación del cuero, el calzado y sus manufacturas (ACICAM) – Capítulo Medellín”.

Los cuatro motivos principales y que están clasificados con incidencia alta y que tienen una calificación superior al 50%, a saber, oportunidades de crecimiento en los mercados externos (100%), disminución del riesgo de operar en un solo mercado (60%), disminución de las barreras legales y/o culturales entre países (50%) y aprovechamiento de acuerdos de integración (50%), todos estos pueden clasificarse como proactivos los cuales son originados por motivos estratégicos relacionados por el aumento de competidores en el mercado local y además por las posibilidades de obtener nuevos clientes en nuevos nichos de mercado; otros motivos están relacionados con el mercado por la posibilidad que existe de ingresar con mayor facilidad a otros países por los acuerdos y convenios comerciales que tiene el país, además de la negociación actual del TLC con EEUU. Existen otros motivos relacionados con la búsqueda de eficiencia ya que las empresas buscan disminuir el riesgo de operar solo en Colombia.

8.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FORMAS DE ENTRADA A MERCADOS INTERNACIONALES

Teniendo claros los motivos por los cuales se definió la estrategia de internacionalización y conociendo el estado actual de la empresa, a nivel interno y externo, las empresas deben analizar cada una de las formas de entrada a los mercados internacionales con sus ventajas y desventajas para luego elegir el más óptimo. Seguido, se explicarán las tres formas de entrada a los mercados internacionales con sus ventajas y desventajas, para luego pasar a realizar la selección.

De las tres formas de entradas a mercados internacionales, la exportación, las licencias o realizar inversiones directas, la exportación puede diferenciarse de los otros dos métodos por el “efecto localización”, ya que la creación de valor añadido tiene lugar en el país de origen, generándose éste en las otras opciones en los mercados externos. Las licencias se distinguen de la exportación y de la inversión directa (ID) por el “efecto internalización” dado que la empresa vende los derechos sobre el uso de determinados activos a una

firma, mientras que en las otras alternativas dichas actividades están internalizadas y permanecen dentro de la empresa inicial⁶⁷.

8.2.1 Exportación. Las exportaciones pueden clasificarse en indirectas o directas, cada una con sus ventajas y desventajas⁶⁸ las cuales deben analizarse a la situación de las empresas, porque lo que puede ser una ventaja para una empresa puede no serlo para otra. Pla y León (2004, p. 68-69) presentan algunas ventajas e inconvenientes que se pueden visualizar en las siguientes tablas:

Tabla 15. Exportación indirecta

EXPORTACIÓN INDIRECTA	
Comprador extranjero / Broker	
Ventajas	Inconvenientes
Forma más simple y económica de abordar los mercados exteriores. No se requiere experiencia internacional.	Ausencia de control sobre las estrategias de marketing y la elección de los mercados de destino

Agentes independientes / Compañías especializadas / Consorcios de exportación	
Ventajas	Inconvenientes
La empresa puede beneficiarse del conocimiento del mercado de la empresa especialista, pudiendo hacer uso de contactos establecidos por ella. Los costos están compartidos entre distintas empresas, en lugar de ser soportados por una única organización. Beneficios en costos de transporte y distribución al operar las economías de escala. El pago a la compañía normalmente se hace sobre los resultados.	La compañía pueda que no cubra la totalidad de mercados donde le producto podría tener éxito. Si la empresa especializada opera en áreas o productos poco relacionados puede que le grado de atención sea insuficiente. Problemas a largo plazo si el volumen de ventas crece, debido a la excesiva dependencia de un tercero. No actúan en régimen de exclusividad.

Piggy-Back	
Ventajas	Inconvenientes
Para el "usuario": Método simple y con muy bajo riesgo. Pueden beneficiarse de la imagen de notoriedad del portador, de su experiencia y de su información.	Problemas relacionados con las políticas de promoción y marcas si están no son fijadas antes del desarrollo de las operaciones (el "usuario" puede acabar regido por "el portador")
Para "el portador": Amplia el número de productos ofrecidos con lo que hace más atractiva su oferta. Posibilidad de economías de escala en distribución y transporte. Para ventas estacionales, es una forma de poder mantener con los productos añadidos los canales de distribución	Problemas relacionados con los servicios postventa en los productos que son de naturaleza técnica.

Fuente: Pla y León (2004, 68-69).

⁶⁷ PLA BARBER, José y LEÓN DARDER, Fidel. Dirección de Empresas Internacionales. Madrid (España): Pearson Prentice Hall, 2004. p. 65.

Tabla 16. Exportación directa

EXPORTACIÓN DIRECTA	
Ventajas	Inconvenientes
<p>Respecto a la exportación Indirecta: Mayor número de actividades marketing, lo que previsiblemente genere mayor volumen de ventas. Mayor control sobre las exportaciones. Se incrementa el feed-back con la consiguiente adquisición de experiencia "Know-How". Mayor libertad en la elección de mercados</p>	<p>Respecto a la exportación Indirecta: Mayor inversión y riesgo. Menor flexibilidad.</p>
<p>Respecto a otro métodos: Producción concentrada de manera que se obtienen economías de escala y aprendizaje. Evita complejidades y costos de las formas de mayor grado de compromiso</p>	<p>Respecto a otro métodos: Se renuncia a disfrutar de las ventajas comparativas que otros países ofrecen (costos, tecnología, etc.). Desaconsejable cuando existen elevados costos de transporte, arancelares, o trabas al comercio.</p>

Fuente: Pla y León (2004, 68-69).

Las empresas que seleccionen como método de entrada la exportación se pueden apoyar en las oficinas o delegaciones comerciales que tenga el Gobierno en otros países aprovechando las políticas gubernamentales hacia el aumento de las exportaciones.

En el caso de Colombia, a través de Proexport y Bancoldex se han desarrollado programas para el fomento y promoción de las exportaciones, tales como⁶⁹:

- Zeiky, es un centro empresarial de negocios. Opera mediante la cooperación de Proexport, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y Bancoldex; tiene diferentes socios regionales, algunos son universidades o Cámaras de Comercio regionales. Apoya la generación de cultura exportadora y promueve la oferta exportable del país, a través de asesoría integral, productos y servicios especializados.
- Expopyme, es un programa que facilita la formación del empresario y el desarrollo de planes exportadores en las Pymes colombianas, por medio de un apoyo integral para promover el desarrollo de nuevos productos y posicionarlos, mejorando los procesos productivos y de gestión destinados a las exportaciones. En Medellín está localizado en la Universidad EAFIT.

⁶⁸ Ibid., p. 68 – 69.

⁶⁹ ZAPATA, Yudira, SANTAMARIA, Sandra, MEJÍA, Juan Camilo y ARTEAGA, Víctor Manuel. La exportación: una alternativa para la internacionalización de la pyme colombiana. En: Portafolio: Caja de herramientas para pymes. Capítulo 16, (2006); p. 131 – 132.

Adicionalmente el empresario tiene algunos incentivos en Colombia para exportar, entre los cuales se encuentran⁷⁰:

- El crédito de fomento a las exportaciones que proporcionan servicios financieros al exportador,
- El Fondo Nacional de Garantías S.A., y los Fondos Regionales de Garantías, que ayudan con créditos para fomentar la competitividad de las Pymes,
- Incentivos tributarios a exportación de mercancías, por medio de la exención al Impuesto al Valor Agregado (IVA),
- Zonas francas. Éstas gozan de un régimen de libertades en el campo aduanero, cambiario, de comercio exterior, de inversión y de exenciones tributarias, exceptuando el de régimen laboral,
- Seguro de crédito a las exportaciones, el cual cubre los riesgos de mora o no pago por parte del comprador o la cancelación de un pedido de exportación en la etapa de producción,
- El Plan Vallejo, sistema que permite importar insumos, materias primas, bienes intermedios o bienes de capital y repuestos con exención total o parcial de impuestos, los cuales se utilizan en productos de exportación,
- Las sociedades de comercialización internacional, las cuales efectúan operaciones de comercio exterior y orientan sus actividades hacia la promoción y comercialización de productos colombianos en los mercados externos, con lo cual están exentos de pagar retención en la fuente y el IVA.

Algunas actividades de la logística de exportación que deberán revisar aquellas empresas que seleccionen este método de entrada son las siguientes⁷¹:

- Identificar y revisar a conciencia los costos de producción del bien a exportar,
- Indagar al cliente y/o intermediario aduanero por la documentación requerida en destino,
- Seleccionar una sociedad de intermediación aduanera de trayectoria, que tenga presencia en el puerto seleccionado. De forma que represente a la empresa ante las autoridades respectivas, efectúe los trámites necesarios para la embarcación del producto y garantice que el producto será despachado de acuerdo a lo programado,

⁷⁰ Ibid., p. 133.

- Contratar un transportista confiable y los seguros correspondientes,
- Enviar la documentación al cliente y a su intermediario aduanero para la nacionalización de la mercancía,
- Hacer seguimiento a cada etapa del proceso,
- Reintegrar las divisas.

Una vez analizadas las exportaciones como método de entrada se pasará a revisar las licencias para continuar con la inversión directa.

8.2.2 Las licencias. Las licencias como método de entrada pueden desempeñar dos funciones básicas, la primera es presentarse como una alternativa a la inversión directa en el exterior, cuando la empresa desea tener presencia en algunos mercados internacionales, pero no cuenta con los recursos necesarios o la inversión inicial no se considera lo suficientemente rentable dado el recurso que se requiere invertir. En esta primera función lo que se persigue es conseguir unas ventas adicionales en un mercado específico, lo cual se constituye en uno de los elementos de la política de exportaciones de la empresa.

La segunda función que puede desempeñar la licencia como método de entrada es el hecho que pueden constituirse como un medio válido para la transmisión y desarrollo de nuevas tecnologías entre las empresas líderes de una industria, en este aspecto la licencia forma parte de la política de investigación y desarrollo de una empresa. Pla y León [2004,73] presentan algunas ventajas e inconvenientes que tiene este método de entrada las cuales pueden visualizarse en la tabla 17.

⁷¹ Ibid., p. 131 – 132.

Tabla 17. Licencias

LICENCIAS	
Ventajas	Inconvenientes
<p>Rápida expansión con bajo riesgo y costo. Pueden servir de mercados marginales o donde se limita la inversión extranjera. Puede ser un primer paso para comprobar la realidad de un mercado. Posibilidad de utilizar conocimientos, directivos y políticas de marketing locales. No es necesaria una gran inversión en recursos directivos propios. Requieren poca inversión de capital y suelen proveer un alto retorno sobre la inversión inicial. Amplia gama de formas contractuales.</p>	<p>Si el producto o servicio tiene éxito, el beneficio que podría obtenerse es menor. Costos de búsqueda, negociación y control del licenciataria. Se corre el riesgo de perder la reputación, por un mal uso del Know-how. Si la relación es insatisfactoria puede resultar difícil rescindirla. El licenciataria puede convertirse en un competidor cuando expire la licencia. Mantener los estándares entre las unidades puede resultar complejo (sobre todo en el caso de las franquicias internacionales).</p>

Fuente: Pla y León (2004, 73).

Vale destacar que la franquicia en el extranjero puede adoptar diferentes formas, entre ellas se destacan, franquicia internacional directa, franquicia internacional filial (es establecer una filial en el extranjero que será la encargada de negociar y controlar los franquiciados locales), la franquicia internacional master o utilizar formas intermedias.

8.2.3 La inversión directa. El último método de entrada a mercados internacionales es a través de la inversión directa, cuya elección implica que las empresas respondan a dos preguntas, la primera es decidir si realiza la inversión con sus propios recursos o compartir la inversión y el riesgo con otras empresas; y la segunda es decidir si la inversión se realiza a través de una adquisición o la creación de una nueva filial.

Entre las causas que se destacan para realizar una inversión directa se tiene la implantación productiva que lo que busca es reducir costos o fortalecer una capacidad competitiva, seguido de la implantación comercial que ayudará a fortalecer las ventas en un mercado exterior de los productos que se fabrican, se tiene todo un montaje de la estructura comercial, de mercadeo y de servicio post-venta y por último la implantación logística que ayuda al almacenaje, clasificación y redistribución de los recursos.

Entre las ventajas y desventajas que presentan las diferentes modalidades de la inversión directa se tienen las presentadas por Pla y León (2004, 79-84):

Tabla 18. Inversión Directa

INVERSIÓN DIRECTA	
Empresas conjuntas	
Ventajas	Inconvenientes
Compartir costos y riesgos de entrada. Puede ser un primer paso en el que se comprueba la realidad del mercado. Oportunidad para el intercambio de recursos: información, tecnología, experiencia, etc. Puede servir para evitar restricciones de los gobiernos foráneos sobre propiedad y control de las empresas. Pueden aprovecharse las relaciones que tiene el socio con otras empresas, gobiernos, etc.	Dificultades en la selección de un socio adecuado. Posibilidad de fricciones entre las partes debido a diferencias culturales, estilos de dirección, prácticas de negocio, etc. Problemas de asignación en las funciones relacionadas con el control. Posibilidad de comportamiento oportunista por parte de algún socio. En las grandes empresas, integrar las distintas empresas conjuntas entre los diferentes países puede resultar complejo. Pérdida de independencia.

Adquisiciones	
Ventajas	Inconvenientes
Se evitan costos iniciales de entrada. Forma de entrada bastante rápida. Cash-flow casi inmediato. Oportunidad para adquirir Know-how establecido y relaciones. Oportunidad para entrar en otros sectores (diversificación).	Problemas derivados de la integración: culturales y organizativos. La evaluación es difícil y requiere tiempo y recursos. Barreras culturales e institucionales hacia las adquisiciones. Respecto a los anteriores métodos presenta mayores barreras de salida.

Nueva creación de una filial	
Ventajas	Inconvenientes
Se crea la empresa desde el principio sin estar sujeto a restricciones. Se crea una nueva imagen desde el principio. Control total: estratégico, financiero, directivo, operativo.	Elevado costo y riesgo. Pueden surgir problemas cuando el mercado es muy distante. Se necesita cierto tiempo para empezar a obtener rendimiento de la inversión

Fuente: Pla y León (2004, 79-84).

Adicional a lo anterior se tiene que a través de las empresas conjuntas se pueden presentar fracasos sobre todo en aquellas empresas de países desarrollados y países en vía de desarrollo. Entre algunas de las causas de estos fracasos se tiene la ausencia de una visión estratégica, la confrontación de la realidad frente a los supuestos, el poco análisis en la selección de un socio estratégico el cual debe tener una compatibilidad estratégica, cultural y organizativa; una mala negociación, y falta de preparación del personal humano que va a ser expatriado además de la falta de apoyo administrativo.

Con la anterior información de las ventajas e inconvenientes que tiene cada uno de los métodos de entrada a mercados internacionales y teniendo presente el estado actual de

las empresas debe evaluarse y seleccionarse el método de entrada más acorde para la organización.

8.3 ELECCIÓN DEL MÉTODO DE ENTRADA

La elección del método de entrada a un mercado internacional es un factor determinante en la estrategia de las empresas porque ello incidirá en el éxito que tenga la aplicación de dicha estrategia. Para el sector de estudio y teniendo en cuenta el diagnóstico interno y externo, el tamaño de las empresas, la experiencia internacional que se tiene, los recursos financieros con los que cuentan y el conocimiento que tienen de su negocio estas empresas, se observa una mayor factibilidad en el método de entrada de exportaciones. Para las empresas que comienzan su actividad exportadora lo recomendable es trabajar con exportaciones indirectas a través de un comprador extranjero o broker ya que no requiere ninguna experiencia; la otra opción es que varias empresas se asocien y trabajen con un consorcio de exportación. Sin embargo, si la empresa cuenta con recursos económicos y humanos puede incursionar directamente en los mercados internacionales.

El método de entrada a través de licencias no se ve factible para empresas agremiadas a ACICAM, capítulo Medellín, porque este método solo se justifica cuando se tiene un buen posicionamiento y respaldo de marca y donde se conoce en detalle el mercado en el que se va a ingresar y el segmento en el que se va a enfocar. Se utiliza mucho para nichos de mercado ya establecidos e identificados por la empresa dueña de la licencia.

El último método de entrada estudiado, la inversión directa, es solo factible para medianas y/o grandes empresas que tienen una fuerte estructura financiera y una clara definición de la estructura organizacional, además que está incluida dentro de los planes estratégicos de expansión de la compañía. Las empresas asociadas al gremio y de acuerdo al análisis del sector y al diagnóstico interno y externo realizado no cuentan con los aspectos necesarios para utilizar este método de entrada.

8.4 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Es importante que los empresarios que conforman el sector de estudio sean conscientes de las posibilidades que ofrecen los mercados externos, es la gran posibilidad de vender sus productos en mercados internacionales lo cual les permite incrementar sus ganancias además de mejorar la calidad de sus productos. Para las empresas agremiadas a ACICAM, capítulo Medellín, actualmente una de sus mayores prioridades es lograr una inserción en los mercados internacionales; por esta vía se deben aprovechar los acuerdos o convenios comerciales que se tiene con países o bloques comerciales así como el impacto que tiene la globalización.

La internacionalización es una estrategia de crecimiento y de diversificación por la cual optan muchas empresas, uno de sus primeros pasos es la exportación, que para el caso de las Pymes que se están estudiando, es uno de los métodos de entrada más asequible. El gobierno colombiano formuló el Plan estratégico exportador 1999 – 2009, el cual le confiere al sector externo un papel importante para la reactivación económica y el crecimiento a futuro del país, para lo cual se requiere plantear un modelo exportador y adecuar la producción nacional en función de la demanda mundial⁷².

Se debe reconocer que el tamaño de las empresas no la limita para su estrategia de internacionalización, pero si debe tenerse en cuenta para determinar el número de mercados al cual se desea incursionar, dado que un mercado puede ser muy atractivo pero la empresa puede no contar con las capacidades para llegar o competir en él. Algunas de las características de las empresas exportadoras son su orientación al mercado, la expansión local y la actitud hacia la innovación⁷³.

Para las medianas y grandes empresas con una estructura económica y organizativa fuertes y estables, se plantean las opciones de licencias y la inversión directa.

⁷² CARDONA ACEVEDO, Marlene y CANO GAMBOA, Carlos Andrés. Políticas gubernamentales para el desarrollo de las pymes en Colombia: Revisión de los planes de desarrollo de la última década. En: Portafolio: Caja de herramientas para pymes. Capítulo 3, (2006); p. 29.

Con la determinación de la realidad funcional y apoyados en el conocimiento de los motivos que han llevado a las empresas asociadas a ACICAM, capítulo Medellín a internacionalizarse y la selección del método de entrada al mercado externo más viable para estas empresas, se hará la investigación de mercados en EEUU, con la disposición de dichas empresas de ingresar a dicho mercado.

⁷³ FERRO, Luz Marina, LAUREIRO, Daniella y MARIN, Alejandra. Contexto internacional de la pyme: Potencial exportador de la pyme colombiana. En: Portafolio: Pymes gestión para la competitividad. Capítulo 1, (2004); p. 19.

CAPITULO 9. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES, ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LOS NICHOS PARA EL SECTOR DEL CALZADO DE CUERO Y MANUFACTURAS DE CUERO EN EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS

Una vez que las empresas han definido su ingreso a los mercados internacionales, poseen un estudio detallado sobre el estado actual, tanto interno como externo de la empresa, y han seleccionado el método de entrada más pertinente, lo siguiente es realizar una investigación para determinar el dónde ir. Para esto se requiere un análisis de mercados internacionales, el cual comprende un estudio de los países de interés que incluye: la exploración del ambiente gubernamental, económico, legal, estructural, del mercado, socio-cultural y tecnológico. Las empresas agremiadas en ACICAM, Capítulo Medellín definieron que su mercado objetivo es EEUU, por lo cual la investigación se hará para este mercado.

Al no tener que analizar otros países, los aspectos con los cuales se hace la selección de los nichos de mercado, será incluida dentro de este capítulo, presentando aspectos como el tamaño del mercado potencial y crecimiento del mismo, el riesgo económico y político, el ajuste del producto-mercado y las diferencias culturales. Se finalizará haciendo un análisis de los canales de comercialización y distribución en los EEUU.

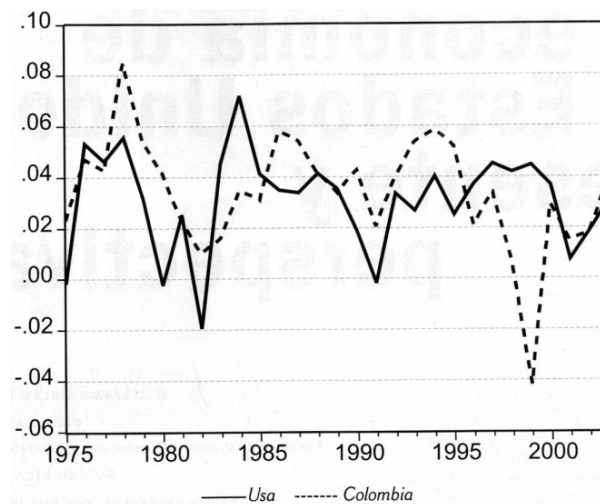
9.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE GUBERNAMENTAL, ECONÓMICO Y LEGAL

En este ambiente se analizan aspectos que permitan visualizar “riesgos económicos, políticos, legales y financieros del país objetivo”⁷⁴, es decir se logra un perfil del país al cual se desea acceder.

⁷⁴ ZAPATA, Yudira, SANTAMARIA, Sandra, MEJÍA, Juan Camilo y ARTEAGA, Víctor Manuel. La exportación: una alternativa para la internacionalización de la pyme colombiana. En: Portafolio: Caja de herramientas para pymes. Capítulo 16, (2006); p. 133.

9.1.1 Panorama económico y demográfico. La economía de los EEUU es la más grande del mundo por lo cual tiene una influencia directa en el resto de los países del mundo, específicamente en Colombia “en general puede observarse una concordancia entre los movimientos de las dos economías [...] Cuando a EEUU le va bien a Colombia le va bien; siempre y cuando la política económica interna no sea totalmente desatinada”⁷⁵, esto debido a la relación comercial que tiene Colombia con los EEUU. Como puede observarse en la Figura 28. Crecimiento económico Colombia – EEUU.

Figura 28. Crecimiento económico Colombia - EEUU



Fuente: Galán, Montenegro y Pérez (2005; p. 49, 57)

Con relación al número de habitantes al cierre de 2004 según OECD⁷⁶ (Anexo H: Situación geográfica, económica y política de los EEUU hasta el año 2004), se tiene una población de 293.655.000 habitantes, con un incremento con respecto al 2003 cercana al 1%, con crecimientos de la inmigración superior al 4% anual; un ingreso per cápita de \$US 39.732 anual (crecimiento de 5,92%), lo que significa una oportunidad comercial.

Considerada como una población de gran diversidad, especialmente por el número de inmigrantes, en los últimos años se ha tenido un crecimiento “de hispanos y otras minorías étnicas (negros, asiáticos e indígenas). De acuerdo con el **Census Bureau** para

⁷⁵ GALAN CORREA, Guillermo, MONTENEGRO, Álvaro y PEREZ TORO, Jorge Alberto. La economía de Estados Unidos: Presente y perspectivas. En: Revista Javeriana. No. 711, Tomo 141 (Enero – Febrero, 2005); p. 49, 57. ISSN 0120-3088.

1995, se estimaba que la mayor concentración de minorías se encuentra en el Oeste (36%), seguida por el Sur (30%), el noreste (23%) y el medio oeste (15%). Los negros no hispanicos prefieren vivir en el sur, mientras que los asiáticos, hispanos e indígenas prefieren vivir en el oeste”⁷⁷.

Para el cierre de 2004 (Anexo H), según OECD la economía creció un 4,2%, una inflación de 2,62%, con una productividad por hora trabajada de un 3.156. A pesar de esto se presenta un déficit fiscal ocasionado por la disminución de impuestos del año 2001 y 2003, la financiación de la guerra y seguridad social, lo cual se está financiando con venta de títulos del gobierno, bonos del tesoro a inversionistas extranjeros los cuales han sido comprados en su mayoría por los Gobiernos chino y japonés, y por la OPEC (Organización de países productores de petróleo).

Adicionalmente, el país tiene un déficit comercial de más de 30 años, el cual está asociado a las transacciones de bienes y servicios, esto lleva a que las exportaciones sean mucho menores que las importaciones teniendo así una balanza comercial negativa.

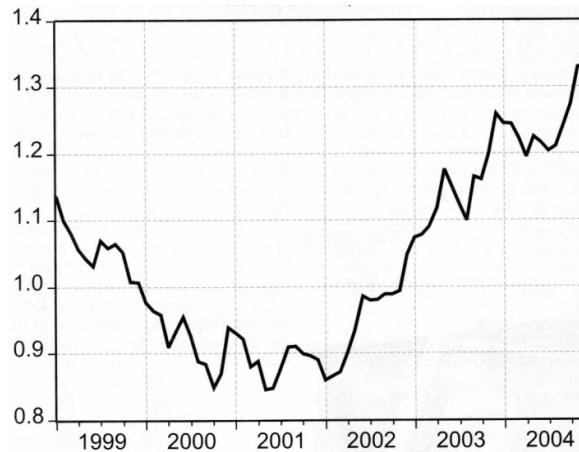
“El comportamiento de la tasa de cambio del dólar versus el Euro se muestra en la [Figura 29. Tasa de cambio dólar estadounidense vs. Euro.] se observa una fuerte devaluación en los últimos [...] años pasando de 0,9 dólares por Euro en el 2002 a más de 1,3 dólares por Euro a finales del 2004, lo cual equivale una devaluación al superior al 40%. El primer efecto [...] que esto puede tener tiene que ver con la competitividad comercial norteamericana; la devaluación hace más baratas sus exportaciones y el turismo receptivo. [...] La consecuencia hacia el futuro será que el elevado nivel de la tasa de cambio Dólar Euro actuará para corregir el déficit en la balanza comercial estadounidense. [...] El segundo efecto tiene que ver con el flujo de capitales y está relacionado también con la tasa de interés. Desde el punto de vista de un inversionista potencial que considera la posibilidad de invertir en activos norteamericanos, esta tan importante la tasa de interés como la tasa de cambio. [...] Las tasas de interés de mayor impacto en la política económica estadounidense son las llamadas **Federal Fund's Rate**

⁷⁶ OECD: Organization for Economic Co-operation and Development

⁷⁷ PROEXPORT. Guía para exportar a EEUU [en línea]. Bogotá: [consultado el 2006-06-13]. p. 5. Disponible en la página de Internet: www.proexport.com.co.

(Tasa de fondos federales) y **Discount Rate** (Tasa de descuento). La de fondos federales es la tasa a la cual los bancos comerciales se prestan entre ellos en el corto plazo, cuando les faltan fondos para completar los requerimientos de reserva bancaria. La de descuento es la tasa a la cual la Reserva Federal le presta a los bancos comerciales”⁷⁸.

Figura 29. Tasa de cambio dólar estadounidense vs. Euro



Fuente: Galán, Montenegro y Pérez (2005; p. 49, 57)

9.1.2 Riesgo económico y político. Estados Unidos presenta una economía estable, con una inflación sostenida y las calificaciones internacionales de riesgo son muy buenas, S&P lo califica como estable⁷⁹. A nivel de ranking del comercio internacional en lo relacionado con las mercancías ocupó el primer lugar como país importador y el segundo lugar como país exportador. La mercancía que ingresa al país en un 46,8% es libre de impuestos (Anexo I Perfil del país: EEUU)

⁷⁸ GALAN CORREA, Guillermo, MONTENEGRO, Alvaro y PEREZ TORO, Jorge Alberto. La economía de Estados Unidos: Presente y perspectivas. En: Revista Javeriana. No. 711, Tomo 141 (Enero – Febrero, 2005); p. 50 - 56.

⁷⁹ Bancoldex. Indicadores económicos por país a marzo 2005 [en línea]. Bogotá: [consultado el 2006-07-02]. Disponible en la página de Internet www.bancoldex.com/pdf/indicadores_economicospaises_marzo2005.pdf.

Tabla 19. Riesgo país: EEUU

Resumen de indicadores y calificaciones de riesgo						
	2003	2004(e)	2005(p)			
PIB (USD millardos)	10.985,0	11.693,0	12.301,0	Calificaciones internacionales		
Crecimiento PIB real (%)	3,1	4,4	4,5			
Inflación anual (%)	2,3	3,3	2,1		Fitch	AAA
Tasa de cambio	1,3	1,3	1,4		Moody's	Aaa
Devaluación nominal (%)	31,3	4,0	3,1		Standard & Poor's	AAA
Balance fiscal (%PIB)	-3,5	-4,0	-4,2		S&P outlook	Estable
Balance en cuenta corriente (% PIB)	-4,9	-5,5	-5,8			
Exportaciones (USD millardos)	713,0	800,0	864,0			
Importaciones (USD millardos)	1.263,2	1.472,0	1.585,0			
Deuda externa (USD millardos)	1.298,0	1.296,0	1.296,0			
Deuda externa (% del PIB)	11,8	11,1	10,5			
Reservas internacionales (USD millardos)	840,1	885,0	929,9			
Reservas internacionales (meses de impo.)	8,0	7,2	7,0			

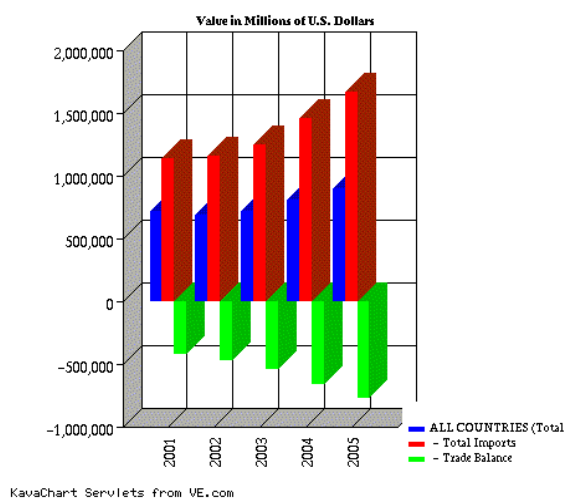
n.d.: no disponible

N.C.: no calificado
SD: Selected Default

Fuente Bancoldex [consultado el 2006-07-02] www.bancoldex.com/pdf/indicadores_sectoriales_marzo06.pdf

9.1.3 Comercio exterior⁸⁰. Como se ha mencionado EEUU presenta un déficit en su balanza comercial, en la Figura 30. Balanza comercial de EEUU en los cinco últimos años, se visualiza esta situación para los cinco últimos años donde la tendencia de las importaciones y el déficit comercial presentan un continuo crecimiento, las exportaciones en el último año presentan un crecimiento. El detalle de los valores se presenta a continuación de la figura.

Figura 30. Balanza comercial de EEUU en los cinco últimos años



Source of data: Statistics Canada

Report Date: 09-Jul-2006

	2001			2002			2003			2004			2005		
	Value in Millions of U.S. Dollars	Value in Millions of U.S. Dollars	% Var	Value in Millions of U.S. Dollars	% Var	Value in Millions of U.S. Dollars	% Var	Value in Millions of U.S. Dollars	% Var	Value in Millions of U.S. Dollars	% Var	Value in Millions of U.S. Dollars	% Var		
Total Exports	1.128.939	1.088.449	-3,6%	1.015.767	-6,7%	1.064.544	4,8%	1.095.747	2,9%						
Total Imports	1.766.723	1.823.809	3,2%	1.761.855	-3,4%	1.912.776	8,6%	2.024.511	5,8%						
Trade Balance	-637.784	-735.360	15,3%	-746.088	1,5%	-848.232	13,7%	-928.764	9,5%						

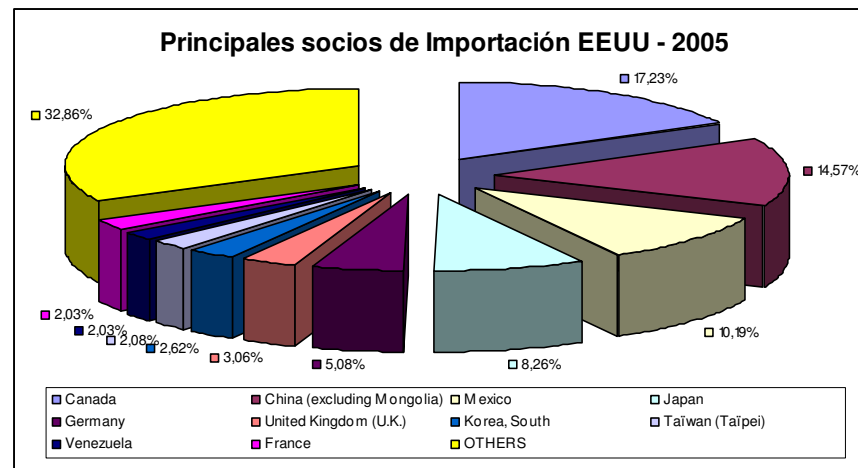
Source of data: Statistics Canada

Report Date: 09-Jul-2006

9.1.3.1 Importaciones. Entre los 25 principales productos que importó EEUU al cierre de 2005 se resalta el “calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural, artificial o regenerado y partes”, por un valor de \$US 11.519 millones para el cierre de 2005, y con una participación del 0,7% sobre el total de importados de EEUU. (Anexo J. Top 25 productos importados por EEUU (Últimos 5 años)).

Entre los principales proveedores de EEUU, se destacan Canadá y México por el NAFTA; con respecto a otros socios se tiene también a Japón y China, referente a Latinoamérica se encuentra Venezuela con los hidrocarburos principalmente. Estos 10 proveedores son el 67,14% del total de las importaciones de los EEUU.

Figura 31. Principales proveedores de las importaciones de EEUU⁸¹



Fuente Statistics Canada [consultado el 2006-07-09] //strategis.ic.gc.ca/sc_mrkti/tdst/tdo/tdo.php#tag

⁸⁰ Centro de estadísticas de Canadá. Comercio exterior de EEUU [en línea]. [consultado el 2006-07-09]. Disponible en la página de Internet: http://strategis.ic.gc.ca/sc_mrkti/tdst/tdo/tdo.php#tag.

⁸¹ Ibid., [consultado el 2006-07-09].

Revisando el detalle de Colombia para las partidas arancelarias que son de interés para el estudio⁸², la 42 “manufacturas de cuero, artículos de talabartería o guarnicionería, artículos de viaje, bolsos de mano (carteras) y continentes similares, manufacturas”, 6403 “calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural, artificial o regenerado y partes”, 6404 “calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural, artificial o regenerado y partes”, y 6405 “los demás calzados”, se observa un incremento en las importaciones de estas partidas arancelarias desde Colombia a los EEUU en los últimos años, destacándose el rubro de las manufacturas de cuero con una participación superior al 75% (sobre el valor total de estos rubros que provienen de Colombia). Sin embargo la participación de Colombia en estas partidas arancelarias aun es muy baja, en el 2005 sólo alcanzó el 0,2%. Al cierre del año 2005 se notó un crecimiento de un 20,2% en este tipo de productos, muy superior al de otros países que es del 6,9% lo cual permite una ganancia de participación. (Anexo K Importaciones de partidas arancelarias calzado y manufacturas de cuero de Colombia).

Se tiene que para las “manufacturas de cuero, artículos de talabartería o guarnicionería, artículos de viaje, bolsos de mano (carteras) y continentes similares”, de acuerdo a estadísticas de los últimos 5 años⁸³ se tiene que los principales competidores son China, Italia, Francia e India, sin embargo se nota una fortaleza fuerte en China con más del 68% en todos los años analizados. En el último año Brasil seguido por China son los países que más crecieron, con un 18,5% y un 9,4% respectivamente (Anexo K).

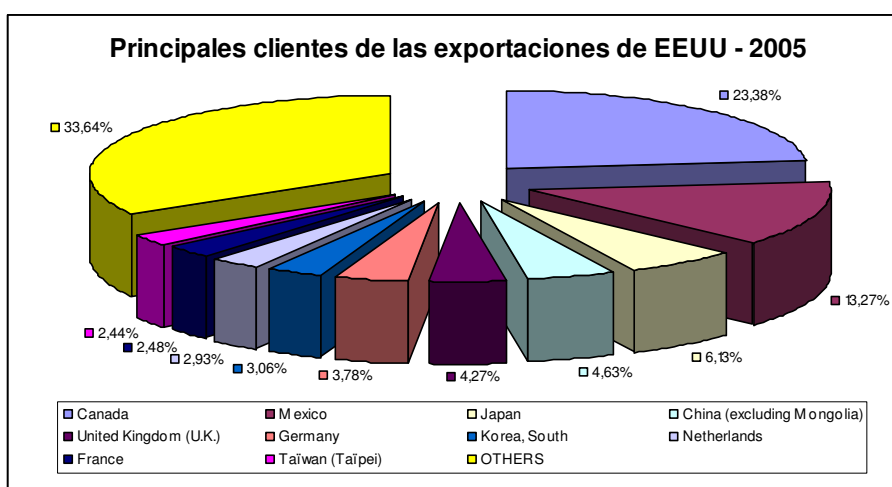
En las otras partidas arancelarias, que corresponden a Calzado de cuero, se destaca la participación de China como el mayor proveedor y con una participación muy distante al segundo proveedor. Los tres siguientes proveedores para la partida 6403 y 6404 son Italia, Vietnam y Brasil, para la partida 6405 están Italia, Francia y España. En las tres categorías se observa el fuerte crecimiento que ha tenido Vietnam a lo largo de los últimos cinco años. El crecimiento de las importaciones por parte de EEUU en estas partidas arancelarias ha sido muy estables en los últimos cinco años y no ha cambiado el top 10 de proveedores aunque el porcentaje de participación si ha variado (Anexo K).

⁸² Ibid., [consultado el 2006-07-17].

9.1.3.2 Exportaciones. El **top** de los 25 principales productos exportados por EEUU son en su mayoría productos de tecnología, los cuales tienen una participación del 40,2% para el año 2005. (Anexo L Top 25 productos exportados por EEUU (Últimos 5 años)).

Los principales países a donde exporta EEUU⁸⁴ son Canadá y México con la mayor participación, con los cuales EEUU tiene firmado el tratado de libre comercio, NAFTA; luego siguen Japón y China.

Figura 32. Principales clientes de las exportaciones de EEUU



Fuente Statistics Canada [consultado el 2006-07-09] //strategis.ic.gc.ca/sc_mrkti/tdst/tdo/tdo.php#tag

9.1.4 Regulaciones y/o requerimientos especiales. Las exportaciones de cueros y artículos de cuero están reguladas por el Departamento de Agricultura de EEUU; quienes inspeccionan la importación de productos derivados de animales y ejerce especial control sobre aquellos considerados animales exóticos o especies en vía de extinción⁸⁵.

En lo relacionado al etiquetado del producto se debe tener en cuenta que cualquier producto destinado a la comercialización dentro del territorio estadounidense debe llevar las etiquetas en inglés, acompañadas del código de barras, las instrucciones de uso, exenciones para las empresas pequeñas o volumen de ventas.

⁸³ Ibid., [consultado el 2006-07-17].

⁸⁴ Ibid., [consultado el 2006-07-09].

⁸⁵ PROEXPORT. Guía para exportar a EEUU [en línea]. Bogotá: [consultado el 2006-06-13]. p. 41. Disponible en la página de Internet: www.proexport.com.co.

Los derechos de propiedad intelectual⁸⁶ se refieren a términos descriptivos que incluyen las áreas de invención, trabajo artístico, descriptivo y novedoso, que se relacionan con la propiedad exclusiva de un producto original en todo su proceso de creación; esta reglamentación se rige internamente por el **Tariff Act** de 1930, el **Lanham Act** de 1946 y el **Copyrights Act** de 1976 y dentro del sistema legal de los EEUU tanto la Aduana como las Cortes de Derecho, son las autoridades legales competentes que tienen el poder de determinar las infracciones de los derechos de propiedad intelectual.

Las cinco principales categorías de propiedad intelectual son las patentes, las marcas (**Trademarks**), Derechos de autor (**Copyrights**), Circuitos integrados (**Mask Work**) y el Nombre comercial (**Trade Name**). Para este trabajo se aplica la categoría de marcas y nombre comercial.

- Marcas (**trademarks**): Puede ser un diseño, símbolo, nombre, eslogan, marca, colores una combinación de los anteriores, para identificar productos o servicios, que indican su origen y la propiedad de un derecho particular. Una vez la marca es utilizada en el comercio, puede ser registrada en la oficina de marcas y patentes por un período de 10 años, renovables.

- Nombre comercial (**Trade Name**): Es el nombre comercial utilizado por un fabricante, comercializador u otro para identificar su negocio u ocupación, el "**Trade Name**", puede ser el nombre de una compañía, asociación u otro tipo de organización. Mientras que el "**Trademark**" identifica el producto o servicio, el "**Trade Name**" identifica los fabricantes de este producto o servicio.

9.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE ESTRUCTURAL

En este ambiente se analizan los aspectos que tienen que ver con el transporte, la comunicación, los servicios públicos y la infraestructura. Para la investigación se trabajará lo relacionado con la logística y normas de origen, aspectos que incluyen el transporte de los productos a EEUU.

⁸⁶ Ibid., p. 49.

9.2.1 Aspectos logísticos desde Colombia a EEUU⁸⁷. Se tratarán en esta sección las principales características de acceso físico a los EEUU desde Colombia, en términos de los modos de transporte y detalles, además otros aspectos de la logística.

El acceso físico de los productos colombianos al mercado estadounidense se caracteriza por contar con importantes posibilidades tanto aéreas como marítimas, a través de servicios directos a los principales puertos, aeropuertos y con extensión por diferentes sistemas de transporte a la mayoría del territorio norteamericano. Para productos cuyos destinos estén fuera de las zonas donde existen servicios directos, los mismos transportadores en algunos casos, así como los diferentes agentes u operadores logísticos, facilitan operaciones para lograr la atención de los importadores cuando ello se requiera.

Acceso Marítimo: EEUU por su amplia infraestructura cuenta aproximadamente con 400 puertos y sub puertos, entre ellos algunos de los principales puertos marítimos del mundo. La oferta de servicios directos desde Colombia se concentra en la costa Este hacia Portland, Nueva York, Baltimore, Charleston, Savannah, Jacksonville, Port Everglades, Miami, New Orleans, Houston en el golfo y en la costa Oeste en Long Beach, Los Angeles y San Francisco, enlazando desde allí cuando sea posible a los diferentes destinos, conexiones o **web sites** de los puertos a través de los servicios de alimentador (**feeder**) disponibles.

“En Estados Unidos existen más de 226 Aeropuertos y 400 Puertos, sin embargo, los que concentran las mayores frecuencias de transporte marítimo y aéreo procedente de Colombia son: En la zona Este, Houston, Jacksonville, Miami, Nueva York, New Orleans. En la zona Oeste, Los Angeles y San Francisco. En lo que respecta a Aeropuertos con servicio directo están: Atlanta, Memphis, Miami, Nueva York”⁸⁸.

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

⁸⁷ PROEXPORT. Logística [en línea]. Bogotá: [consultado el 2006-06-13]. Disponible en la página de Internet: www.proexport.com.co.

⁸⁸ PROEXPORT, Op. Cit., p. 93.

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

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

En lo que respecta a tarifas, existe una asociación encargada de regular todo lo concerniente a transporte aéreo, la IATA (**International Air Transport Association**), así como también de estipular las tarifas máximas, las cuales deben ser cumplidas por las aerolíneas o de lo contrario podrían ser sancionadas. Adicional a la tarifa básica, se han establecido recargos: uno de ellos es el denominado FSC (**fuel surcharge**) o recargo por combustible, el cual varía de acuerdo al precio del petróleo en el mercado internacional, en el caso de Colombia, su monto se deriva de una fórmula establecida por la autoridad aeronáutica.

Dentro del manejo de mercancías vía aérea, ya sea como muestras sin valor comercial o envíos urgentes, se destacan las alianzas que PROEXPORT Colombia ha suscrito con diversas transportadoras, para reducir el costo de los envíos en que incurren aquellas empresas que trabajan en los diferentes programas ofrecidos por la entidad.

Entre los documentos requeridos para ingreso de mercancías se tienen los siguientes:

- Envío comercial:

Documento de transporte, sea este el conocimiento de embarque (B/L), la guía aérea (AWB) o certificado del portador, (nombramiento del consignatario para objetivos de

aduana) como comprobante del derecho que tiene el consignatario para que pueda realizar la entrada a destino o internación.

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

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

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

- Envío de donaciones: Las donaciones auténticas no deben superar los USD 100 en el valor justo de la venta al público, pueden ser embarcados y recibidos por amigos y parientes en los EEUU, francos de derechos y fiscales, si la misma persona no recibe más de USD 100 en el embarque de donación en un día.

Aunque los regalos o donaciones dirigidas a más de una persona pueden ir en un mismo embarque, estos deberán ir envueltos en empaques individuales debidamente empacados y marcados. La envoltura externa del paquete debe ir marcada mencionando estas tres características: regalo voluntario, naturaleza del regalo y valor exacto de venta al público.

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

- Envío de muestras: Se deben cumplir los requisitos referentes a envío comercial. Para envíos de muestras que no representan un valor en el mercado, es importante en primera instancia que el exportador conozca que todo país cuenta con requerimientos para el ingreso de dichas muestras. En los EEUU el ingreso de las muestras está sujeto principalmente a los siguientes requerimientos:

La carga no debe estar en condiciones de ser usada.

Debe ser presentada en pequeñas cantidades (1 o 2 piezas por ítem) para **commodities** que no requieren visa o requerimientos de cuota.

Si se trata de productos alimenticios en muchas ocasiones no son aceptados como muestra y será la FDA (Institución encargada en este tema), quien determine si se considera muestra o no.

Se debe indicar en la factura que son muestras sin valor comercial y señalar su valor para efectos de aduana.

No son sujetos a ningún tipo de impuesto si la aduana acepta la mercancía como muestra.

Algunas condiciones que afectan el transporte y distribución de mercancías: Con el fin de facilitar la entrada de las mercancías la aduana de los EEUU y los particulares crearon unas certificaciones que permiten a los exportadores, transportistas e importadores, entre otros, una disminución en las inspecciones aduaneras en destino. Estas certificaciones agilizan los tiempos de tránsito y generan ahorros al no tener que incurrir en el costo de inspección y reempaque.

- **Manifiesto Anticipado:** Para transporte marítimo y aéreo fue establecido como consecuencia de los atentados del 11 de septiembre de 2001, el envío anticipado del manifiesto de carga, mediante el cual las navieras y aerolíneas, deben presentar este documento al Servicio de Aduanas de EEUU así: En transporte marítimo 48 horas antes de embarcar la carga, mientras en transporte aéreo, se debe realizar la transmisión en el momento de despegue de la aeronave “**wheels up**”, para los aeropuertos ubicados al norte de Ecuador, esta reglamentación se aplica, para embarques que tengan como destino final puertos y/o aeropuertos de EEUU o se encuentren en tránsito.
- **Código internacional para la protección de los buques y de las instalaciones portuarias ISPS:** A raíz de los actos terroristas ocurridos en los EEUU, el 11 de septiembre de 2001, se vio la necesidad de incrementar las medidas de seguridad en todos los puertos del mundo en general, con el fin de contrarrestar el accionar de los grupos terroristas que buscan protagonismo a través de acciones de impacto mundial, por eso la Organización Marítima Internacional (OMI) adopta el código ISPS (Siglas en inglés) y en Español PBIP (Código Internacional para la protección de los buques y de las instalaciones portuarias) mediante resolución adoptada el 12 de diciembre de 2002 por la conferencia de los Gobiernos contratantes del Convenio Internacional para la

seguridad de la vida humana en el mar y enmiendas necesarias a los capítulos V y XI del convenio SOLAS, mediante las cuales el código fue implementado de forma obligatoria a partir del 1 de julio de 2004.

BASC (Bussines Anti Smogling Coalition): Este mecanismo garantiza y fortalece los estándares de seguridad, tanto de las empresas exportadoras como proveedoras de servicios.

C-TPAT (Customs Trade Partnership Against Terrorism): Esta certificación surgió como consecuencia de los actos acaecidos el 11 de septiembre de 2001, busca un mayor compromiso por parte de los participantes de la cadena de abastecimiento involucrando todos los eslabones (transportistas, agentes, exportadores, importadores, etc.).

9.2.2 Norma de Origen. La empresa exportadora debe realizar un criterio de origen por cada uno de sus productos, en éste se indica la composición de cada uno de los productos que se desean exportar, estos criterios de origen son entregados al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y es éste quien emite el certificado de origen para cada uno de los despachos y además es quien determina el valor agregado nacional. Cabe destacar que el criterio de origen se hace para cada uno de los productos y el certificado de origen se hace por cada uno de los despachos. El certificado de origen se adiciona a cada uno de los papeles para la exportación. Se debe tener en cuenta que la empresa debe tener RUT (Registro Único Tributario) y allí debe aparecer con el registro nacional de exportación, el certificado del ICA (Instituto Nacional Agropecuario), los criterios de origen y el certificado de origen.

Para lograr exportaciones con el 0% de arancel bajo el convenio APTDEA se debe cumplir con el acuerdo de subpartida norma de origen para los países miembros⁸⁹, para más detalle consultar el Anexo M. Normas de Origen.

⁸⁹ PROEXPORT. Condiciones de acceso: Normas de origen [en línea]. Bogotá: [consultado el 2006-07-17]. p. 5. Disponible en la página de Internet: http://www.proexport.com.co/condicionesdeacceso/NormasOrigen_3.aspx?SubpartidaNueva=6405.

9.3 ANÁLISIS DEL AMBIENTE DE MERCADO

Luego de realizar el análisis del ambiente gubernamental, económico, legal y estructural, se pasa al análisis del mercado, donde se tiene en cuenta la variedad y surtido del producto, los variables de la mezcla del mercadeo y aspectos relacionados con el comportamiento del consumidor.

9.3.1 Información General. Entre los aspectos que se analizan en el mercado se encuentra la elasticidad de los productos, esta elasticidad hace referencia a la relación entre las cantidades que se consumen y la renta que dispone el consumidor. Para la elasticidad del calzado, se observa que el consumo de calzado en EEUU es inelástico (-3,5%), es decir “los gastos en productos de esta categoría aumentan, pero a un índice de porcentaje más bajo que los que experimentan los aumentos en los ingresos”⁹⁰.

Tabla 20. Composición del consumo del calzado (Incluyendo reparación) en EEUU

Estados Unidos cp032 Footwear including repair
Elasticidad -3,5

Datos Nominales	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Pocket Share	0,8%	0,8%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%
Consumo Percapita en Moneda Local	189	189	188	190	192	195
Consumo Percapita en Moneda Local (Base 2.002)	189	184	180	178	176	175
Tamaño del Mercado en Moneda Local (Millones)	53.605.650.176	54.198.516.965	54.463.646.105	55.513.547.000	56.725.386.753	58.304.701.438
Tamaño del Mercado en Moneda local (Base 2.002 - Millones)	53.605.650.176	52.928.756.106	52.274.896.201	52.221.503.424	51.994.414.938	52.324.486.187
Consumo Percapita en Dólares	189	189	188	190	192	195
Consumo Percapita en Dólares (Base 2.002)	189	184	180	178	176	175
Tamaño del Mercado en Dólares (Millones)	53.606	54.199	54.464	55.514	56.725	58.305
Tamaño del Mercado en Moneda en Dólares (Base 2.002 - Millones)	53.606	52.929	52.275	52.222	51.994	52.324
Inflación del País - Deflactor	100	102	104	106	109	111
Deflactor a Dólares	100	102	104	106	109	111
Población (Millones)	284	287	290	293	295	298

Fuente: Raddar Consumo Internacional

Referente al consumo per cápita de calzado se tiene una tendencia de disminución, aunque baja, donde se afecta el **pocket share** (valor del ingreso del consumidor, disponible para el gasto), pasando de 0,8% en el 2000 a 0,7% en el 2005. Esto puede

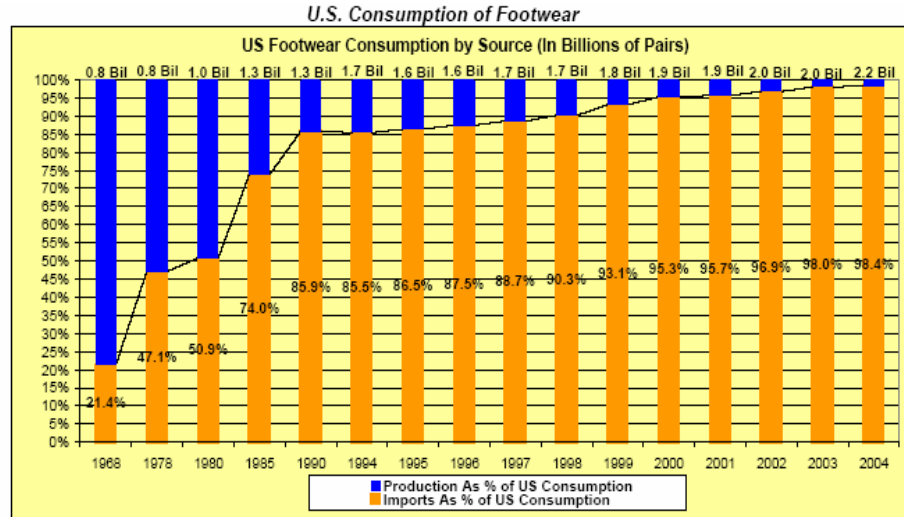
⁹⁰ KEEGAN, Warren J. Marketing Global. 5 ed. Madrid (España): Prentice Hall, 1997. p. 198

sugerir dos opciones un menor ingreso y por lo tanto menos dinero disponible para consumo de zapatos, ó productos más económicos, baratos, y menos desembolso en el momento de la compra.

Según el análisis realizado de la economía estadounidense, en el análisis del ambiente gubernamental, económico y legal, se puede confirmar la última opción, donde se encuentran productos más económicos lo que implica un menor desembolso en el momento de la compra; esto porque el ingreso per cápita aumenta en forma más fuerte que el crecimiento de la población, y por otro lado se ha aumentado en forma fuerte el ingreso de productos chinos, que son más baratos.

Ahora si se revisa la producción (en pares de zapatos) y el consumo de este bien se puede tener mayor claridad frente a esta opción: Detallando la producción y el consumo del calzado con datos desde 1968 al 2004, como se observa en la Figura 33. Producción y Consumo de Calzado en EEUU de 1968 a 2004, se tiene que el consumo de zapatos ha ido incrementando en cada año pero la producción nacional a decrecido, al mismo tiempo se observa un incremento fuerte en las importaciones y en la participación que tienen las mismas en el consumo.

Figura 33. Producción y consumo de calzado en EEUU de 1968 a 2004



1,000s of Pairs	1968	1978	1980	1985	1990	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Production	642,400	418,900	497,300	336,400	184,568	242,500	220,400	196,000	190,100	163,200	120,877	66,645	79,718	61,400	39,810	35,218
Imports	175,300	373,500	514,900	957,100	1,120,862	1,425,834	1,409,232	1,376,090	1,488,118	1,612,323	1,632,622	1,764,900	1,754,697	1,699,066	1,968,059	2,123,761
US Consumption	817,700	792,400	1,012,200	1,293,500	1,305,230	1,668,334	1,629,632	1,572,090	1,678,218	1,675,523	1,753,499	1,851,545	1,864,405	1,959,466	2,007,899	2,158,979
Import Penetration	21.4%	47.1%	50.9%	74.0%	85.9%	85.5%	86.5%	87.5%	88.7%	90.3%	93.1%	95.3%	95.7%	96.9%	98.0%	98.4%

Fuente: Apparel and Footwear Organization [consultado el 2006-07-20]
www.apparel and footwear.org/UserFiles/File/Statistics/ShoeStats2005.pdf.

Revisando cada una de las categorías del calzado, se tiene que la penetración de los productos importados es superior al 71% (Tabla 21. Producción y Consumo de Calzado en EEUU detalle categoría de producto) y se visualiza una industria manufacturera mínima y un alto consumo de producto importado (Figura 34. Producción de Calzado en EEUU).

Tabla 21. Producción y consumo de calzado en EEUU detalle categoría de producto

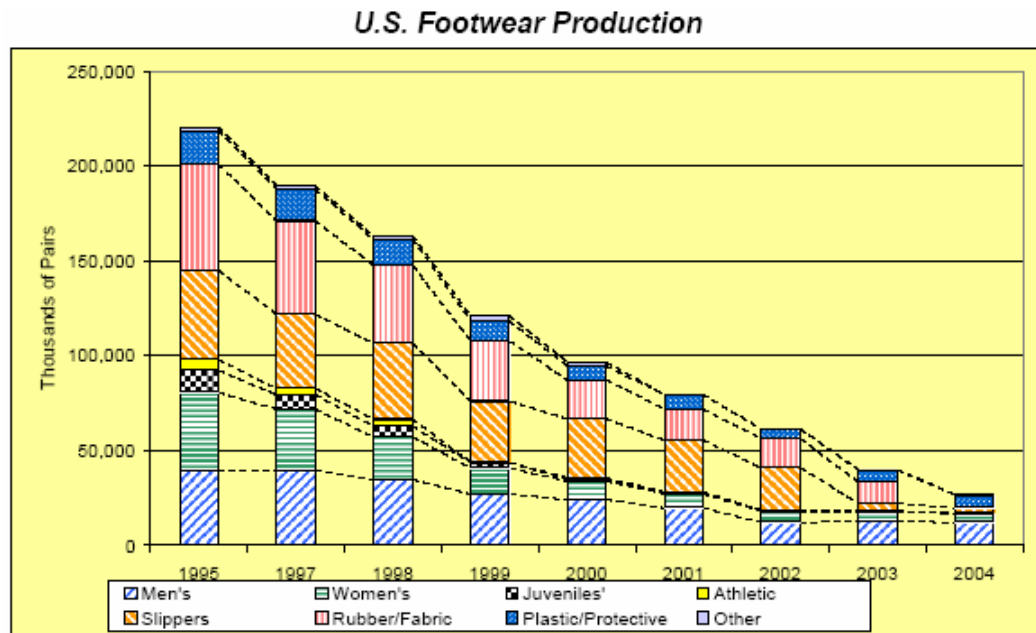
Quantity in 1,000s of Pairs	U.S. Production				U.S. Imports					U.S. Consumption				% Change 03-04	Import Penetration	
	2001	2002	2003	2004*	2001	2002	2003	2004	China 04	2001	2002	2003	2004		Total 04	China 04
Nonrubber																
Total Nonrubber	55,612	41,166	22,375	19,985	1,442,787	1,563,803	1,660,988	1,818,737	1,517,899	1,498,399	1,604,669	1,683,363	1,838,722	9.2%	98.9%	82.6%
By Product Class																
Men's	19,645	12,245	12,731	12,094	199,539	205,551	213,284	220,484	174,956	219,184	217,795	226,015	232,578	2.9%	94.8%	75.2%
Men's Work	8,730	7,063	8,063	8,869	23,778	24,366	26,544	27,766	26,538	32,508	31,429	34,607	36,635	5.9%	75.8%	72.4%
Women's	7,603	5,650	5,188	4,669	623,775	676,127	730,534	814,354	668,288	631,378	681,777	735,722	819,023	11.3%	99.4%	81.6%
Juveniles*	778	491	277	222	218,566	234,436	251,454	259,821	235,937	219,344	234,927	251,731	260,043	3.3%	99.9%	90.7%
Athletic	157	149	119	120	293,464	347,580	345,227	361,809	288,153	293,621	347,729	345,346	361,929	4.8%	100.0%	79.6%
Slippers	27,225	22,454	3,873	2,711	75,890	68,461	84,510	124,871	116,941	103,115	90,925	88,383	127,582	44.4%	97.9%	91.7%
Other	204	167	187	168	7,757	6,877	9,391	9,606	7,062	7,961	7,044	9,578	9,774	2.0%	98.3%	72.3%
Rubber																
Total Rubber	24,106	20,234	17,435	15,234	341,860	334,562	307,100	305,024	254,565	365,966	354,796	324,535	320,258	-1.3%	95.2%	79.5%
By Category																
Rubber/Fabric	16,301	15,266	11,271	8,453	289,599	267,160	225,668	188,354	153,963	305,900	282,426	236,939	196,807	-16.9%	95.7%	78.2%
Plastic/Protective	7,805	4,968	6,164	6,780	14,360	16,525	18,322	19,227	13,101	22,155	21,493	24,486	26,007	6.2%	73.9%	50.4%
Total Footwear	79,718	61,400	39,810	35,218	1,784,647	1,898,066	1,968,089	2,123,761	1,772,464	1,864,346	1,959,360	2,007,895	2,158,979	7.5%	98.4%	82.1%

2004 U.S. Consumption Highlights, Sources, & Note

- In 2004, U.S. footwear consumption increased 7.5 percent over 2003, with U.S. consumption surpassing 2.15 billion pairs.
- Based on the U.S. Census Bureau's 2004 population estimate of 293,655,404 people, 7.4 pairs of shoes were purchased by every man, woman, and child in the United States in 2004.
- Note: 2004 U.S. production numbers represent AAFA estimates based on historical trends and anecdotal information.
- Source: U.S. Imports for Consumption, U.S. International Trade Commission's Trade Dataweb (<http://dataweb.usitc.gov>).
- Source: U.S. Production, Current Industrial Report, U.S. Census Bureau (<http://www.census.gov/cir/www/alpha.html>).

Fuente: Apparel and Footwear Organization [consultado el 2006-07-20]
www.apparelandfootwear.org/UserFiles/File/Statistics/ShoeStats2005.pdf.

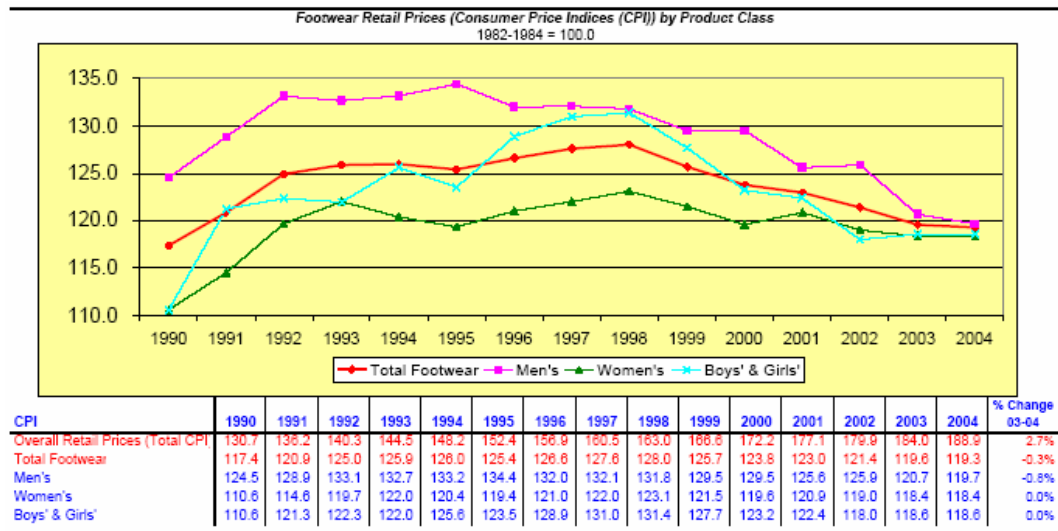
Figura 34. Producción de calzado en EEUU



Fuente: Apparel and Footwear Organization [consultado el 2006-07-20]
www.apparelandfootwear.org/UserFiles/File/Statistics/ShoeStats2005.pdf.

Con respecto al índice de precios al consumidor se tiene una tendencia a la baja en los precios de venta de calzado, siendo los zapatos para damas los que presentan un menor incremento en precios.

Figura 35. Índice de precios al consumidor



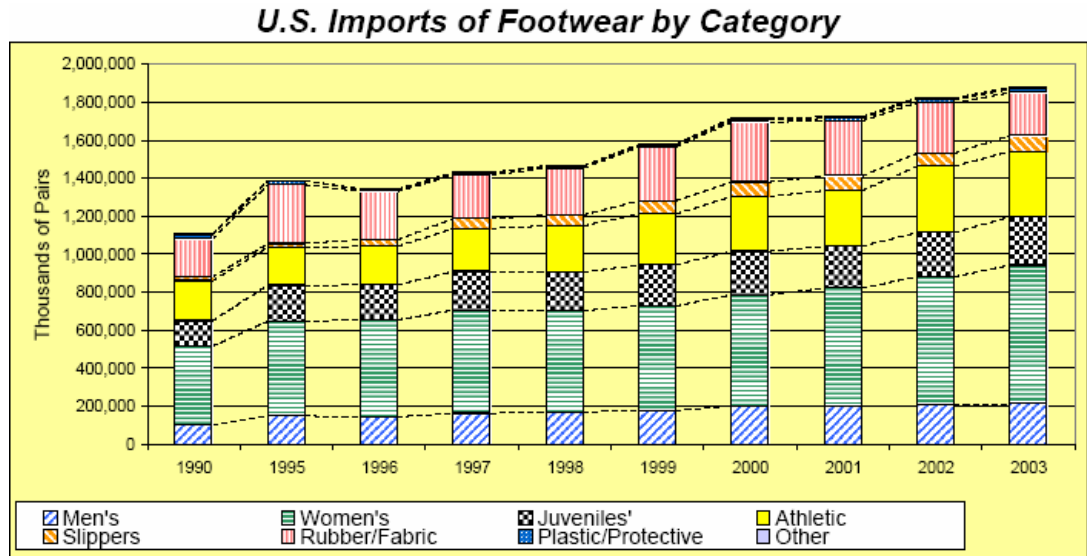
2004 U.S. Personal Consumption & U.S. Retail Prices Highlights & Sources

- Although footwear Personal Consumption Expenditures (PCE) rose 2.8% in 2003 to \$50.7 billion, footwear PCE as a % of overall and non-durable goods PCE continued to decline.
- Footwear retail prices fell 6.8% between 1998 and 2004, while overall retail prices rose 15.9% during the same period.
- Note: Personal Consumption Expenditure (PCE) figures for 2004 for individual products like footwear will not be released until August 2005.
- Source: Personal Consumption Expenditure: U.S. Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis (<http://www.bea.gov>).
- Source: Consumer Price Index: U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics (<http://www.bls.gov>).

Fuente: Apparel and Footwear Organization [consultado el 2006-07-20]
www.apparelandfootwear.org/UserFiles/File/Statistics/ShoeStats2005.pdf.

La tendencia a la baja en los precios de venta, puede estar influenciada por las altas importaciones que se tienen de estos productos. Desde el año 1990 hasta el 2003 se observa el aumento de las importaciones sobre todo en el rango de Zapatos de Dama que sumado a las otras categorías confirma la tendencia a la baja de precios de venta, debido al ingreso de producto importado a bajo precio.

Figura 36. Importaciones de calzado por categoría en EEUU



Fuente: Apparel and Footwear Organization [consultado el 2006-07-20]
www.apparelandfootwear.org/UserFiles/File/Statistics/ShoeStats2005.pdf.

Hasta el momento el mercado de los EEUU presenta un consumo estable en unidades de calzado pero en valor se presenta una disminución, esto debido a los altos volúmenes de producto importado, especialmente en la categoría de calzado para dama. Se observó también una disminución en la producción manufacturera del país, sin embargo en el siguiente numeral se hará un análisis mucho más detallado de esta industria en el país.

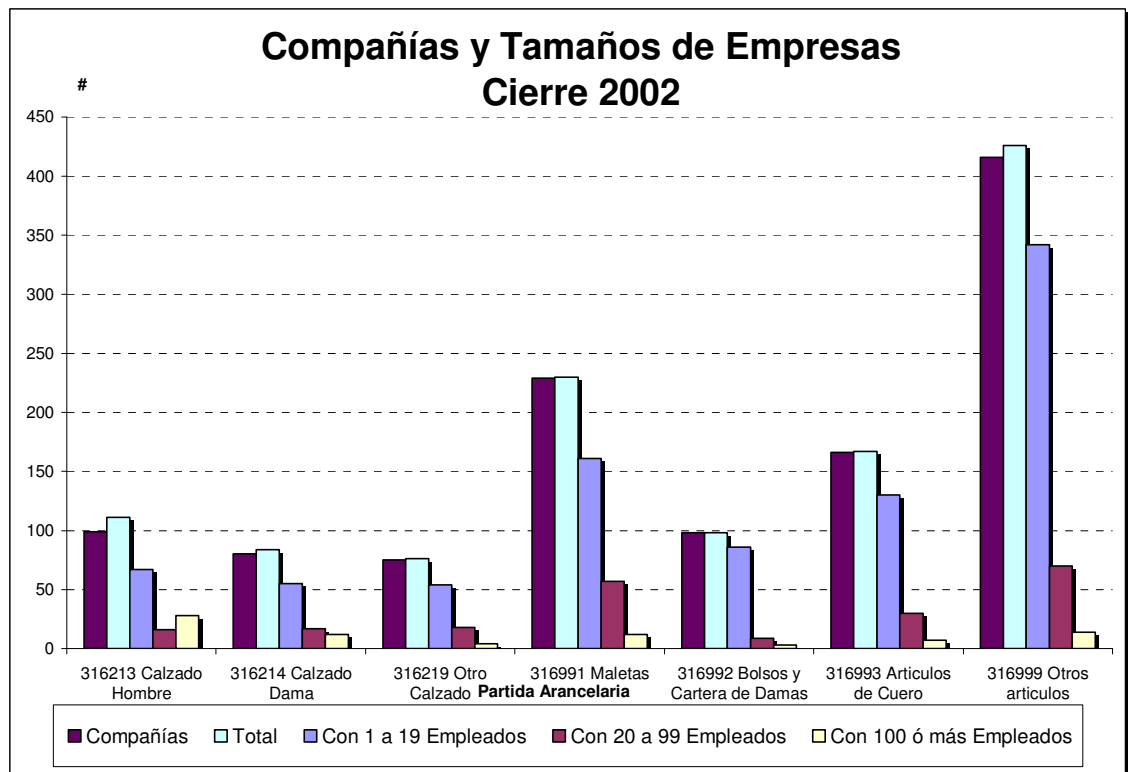
9.3.2 Industria Manufacturera⁹¹. La industria manufacturera del calzado y las manufacturas de cuero (Anexo N Industria Manufacturera en EEUU (Año 2004)) presentó al cierre de 2004 una disminución en el 3,9% en el número de empleados, situación muy similar a la de años anteriores. Esta se explica por la fuerte disminución en la producción nacional de cueros, aunque el calzado y las manufacturas de cuero presentan una disminución más leve. El salario promedio mensual en la producción de calzado en el 2004 fue de \$US 26.864 y para las manufacturas de cuero fue de \$US 27.543. Las industrias de calzado de cuero y manufacturas de cuero están disminuyendo sus empleados de producción, y sus despachos de un año a otro.

⁹¹ La información que concierne a la industria manufacturera se trabaja con la clasificación NAICS "North American Industry Classification System" (NAICS) del cuero cuyo detalle se puede ver en el Anexo O Detalle de las partidas NAICS. Informe de la industria manufacturera de EEUU para el 2004.

Al revisar la información en detalle para los productos que son de interés para el estudio sólo se obtuvo información para el cierre del año 2002, posiblemente no se volvieron a realizar este tipo de estudios por la poca participación que tiene la producción nacional frente al consumo que se tiene de estas mercancías, como vimos en la información general del mercado en EEUU, la proporción de la producción bajó drásticamente en los últimos 20 años debido a la importación de este tipo de mercancías. Sin embargo, presentamos la información de la industria manufacturera en cada una de las partidas, porque puede servir de análisis para la toma de decisiones, en todos los informes se encuentra una tendencia a la disminución de la producción nacional, que se puede observar en el número de compañías, empleados, capital y valor agregado (Anexo P Industria Manufacturera en EEUU para los productos de interés del estudio (Año 2002)).

Referente a la estructura del tamaño de las empresas manufactureras de los productos de interés de esta investigación, se puede observar que en su mayoría son pymes.

Figura 37: Compañías y tamaños de empresas. Cierre 2002



Fuente: Elaboración propia con datos de Censo de EEUU.

Revisando la producción por estado para el cierre de 2004⁹², se encuentra que la contribución que hace la producción de cuero y sus productos sobre el total de las manufacturas de cada estado es relativamente baja en todos los aspectos, oscila entre el 0,2% y 0,5% de participación excepto en Arkansas, sin embargo el mayor manufacturero de productos de cuero es el estado de California para el cual se observa una mayor participación sobre los otros estados. La industria Manufacturera de California es la más grande para productos de cuero y sus manufacturas, se destaca en número de empleados, en participación de valor agregado, costos de los materiales, valor de los embarques, y capital de trabajo.

⁹² Censo de EEUU. Informe de la industria manufacturera: Cierre 2004 [en línea]. EEUU: [consultado el 2006-

Tabla 22. Industria manufacturera de cuero en EEUU por estado (Año 2004)

NAICS Code	Geographic area and subsector	All employees		Production workers			Value added (\$1000)	Total cost of materials ² (\$1000)	Total value of shipments ² (\$1000)	Total capital expenditures (\$1000)
		Number ¹	Payroll (\$1000)	Number ¹	Hours (1000)	Wages (\$1000)				
UNITED STATES										
31-33	Manufacturing	13.381.245	569.202.680	9.339.582	19.232.978	331.657.868	2.025.957.411	2.248.022.079	4.259.365.721	114.387.138
316	Leather and allied product manufacturing	38.567	1.096.095	29.846	56.286	665.120	2.710.864	3.007.563	5.744.607	80.890
	% Part	0,3%	0,2%	0,3%	0,3%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
ARKANSAS										
31-33	Manufacturing	193.746	6.391.778	155.852	319.055	4.565.005	25.655.451	28.860.478	54.547.065	1.229.182
316	Leather and allied product manufacturing	2.714	56.418	2.477	4.513	43.367	77.868	91.239	166.766	1.830
	% Part 316 vs 31-33	1,4%	0,9%	1,6%	1,4%	0,9%	0,3%	0,3%	0,3%	0,1%
	% Part State vs Country	7,0%	5,1%	8,3%	8,0%	6,5%	2,9%	3,0%	2,9%	2,3%
CALIFORNIA										
31-33	Manufacturing	1.440.882	65.248.521	895.157	1.831.228	29.857.786	202.312.472	187.721.195	388.332.106	11.872.899
316	Leather and allied product manufacturing	4.439	116.961	3.299	6.129	66.955	262.300	261.923	526.301	19.537
	% Part 316 vs 31-33	0,3%	0,2%	0,4%	0,3%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%
	% Part State vs Country	11,5%	10,7%	11,1%	10,9%	10,1%	9,7%	8,7%	9,2%	24,2%
FLORIDA										
31-33	Manufacturing	354.186	13.967.317	232.136	475.314	7.161.310	44.925.568	39.056.721	84.301.076	2.588.097
316	Leather and allied product manufacturing	1.006	29.422	731	1.548	15.766	51.384	77.070	127.722	1.062
	% Part 316 vs 31-33	0,3%	0,2%	0,3%	0,3%	0,2%	0,1%	0,2%	0,2%	0,0%
	% Part State vs Country	2,6%	2,7%	2,4%	2,8%	2,4%	1,9%	2,6%	2,2%	1,3%
ILLINOIS										
31-33	Manufacturing	676.061	29.166.378	466.252	976.036	16.846.122	102.970.803	108.908.741	210.042.943	5.822.503
316	Leather and allied product manufacturing	2.192	66.331	1.728	3.308	41.273	211.185	126.905	338.950	4.673
	% Part 316 vs 31-33	0,3%	0,2%	0,4%	0,3%	0,2%	0,2%	0,1%	0,2%	0,1%
	% Part State vs Country	5,7%	6,1%	5,8%	5,9%	6,2%	7,8%	4,2%	5,9%	5,8%
MAINE										
31-33	Manufacturing	57.991	2.316.607	42.472	84.513	1.521.386	7.248.306	6.406.593	13.656.976	540.439
316	Leather and allied product manufacturing	1.979	62.142	1.612	3.088	44.638	184.469	150.022	343.264	4.317
	% Part 316 vs 31-33	3,4%	2,7%	3,8%	3,7%	2,9%	2,5%	2,3%	2,5%	0,8%
	% Part State vs Country	5,1%	5,7%	5,4%	5,5%	6,7%	6,8%	5,0%	6,0%	5,3%
MASSACHUSETTS										
31-33	Manufacturing	302.263	14.895.421	179.747	371.939	6.560.964	45.009.540	31.986.108	76.538.427	2.490.518
316	Leather and allied product manufacturing	1.812	66.871	1.241	2.444	29.567	93.100	90.076	188.109	1.464
	% Part 316 vs 31-33	0,6%	0,4%	0,7%	0,7%	0,5%	0,2%	0,3%	0,2%	0,1%
	% Part State vs Country	4,7%	6,1%	4,2%	4,3%	4,4%	3,4%	3,0%	3,3%	1,8%
MICHIGAN										
31-33	Manufacturing	651.947	32.547.627	478.466	998.382	21.733.072	93.659.270	127.335.849	220.454.536	5.570.609
316	Leather and allied product manufacturing	1.626	46.508	1.304	2.402	31.383	94.166	135.440	228.138	2.986
	% Part 316 vs 31-33	0,2%	0,1%	0,3%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
	% Part State vs Country	4,2%	4,2%	4,4%	4,3%	4,7%	3,5%	4,5%	4,0%	3,7%
MINNESOTA										
31-33	Manufacturing	325.601	14.210.871	214.788	445.240	7.630.683	43.707.052	45.014.840	88.472.002	2.455.046
316	Leather and allied product manufacturing	1.295	54.812	983	1.998	33.621	99.740	167.124	278.420	1.490
	% Part 316 vs 31-33	0,4%	0,4%	0,5%	0,4%	0,4%	0,2%	0,4%	0,3%	0,1%
	% Part State vs Country	3,4%	5,0%	3,3%	3,5%	5,1%	3,7%	5,6%	4,8%	1,8%
MISSOURI										
31-33	Manufacturing	302.906	12.706.557	228.857	447.566	8.333.123	44.782.707	57.995.948	102.803.817	2.350.522
316	Leather and allied product manufacturing	1.670	41.182	1.453	2.716	32.164	104.883	288.021	389.966	8.466
	% Part 316 vs 31-33	0,6%	0,3%	0,6%	0,6%	0,4%	0,2%	0,5%	0,4%	0,4%
	% Part State vs Country	4,3%	3,8%	4,9%	4,8%	4,8%	3,9%	9,6%	6,8%	10,5%
NEW YORK										
31-33	Manufacturing	569.641	24.145.580	370.674	755.822	12.921.443	83.146.115	63.620.273	146.691.694	4.104.684
316	Leather and allied product manufacturing	2.304	66.194	1.716	3.389	39.827	125.381	160.040	282.771	2.904
	% Part 316 vs 31-33	0,4%	0,3%	0,5%	0,4%	0,3%	0,2%	0,3%	0,2%	0,1%
	% Part State vs Country	6,0%	6,0%	5,7%	6,0%	6,0%	4,6%	5,3%	4,9%	3,6%

06-14]. Disponible en la página de Internet: <http://www.census.gov/prod/ec02/am0431as1.pdf>.

NAICS Code	Geographic area and subsector	All employees		Production workers			Value added (\$1000)	Total cost of materials ² (\$1000)	Total value of shipments ² (\$1000)	Total capital expenditures (\$1000)
		Number ¹	Payroll (\$1000)	Number ¹	Hours (1000)	Wages (\$1000)				
OHIO										
31-33	Manufacturing	782.617	34.503.085	570.149	1.182.621	22.613.437	117.751.145	141.625.960	258.799.499	6.342.921
316	Leather and allied product manufacturing	1.254	29.908	984	1.757	18.475	67.247	90.452	157.380	1.137
	% Part 316 vs 31-33	0,2%	0,1%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%
	% Part State vs Country	3,3%	2,7%	3,3%	3,1%	2,8%	2,5%	3,0%	2,7%	1,4%
PENNSYLVANIA										
31-33	Manufacturing	645.796	26.816.164	457.003	931.809	16.274.061	96.329.442	94.910.910	190.370.876	5.167.936
316	Leather and allied product manufacturing	1.768	44.679	1.389	2.523	27.585	156.299	132.642	289.381	1.745
	% Part 316 vs 31-33	0,3%	0,2%	0,3%	0,3%	0,2%	0,2%	0,1%	0,2%	0,0%
	% Part State vs Country	4,6%	4,1%	4,7%	4,5%	4,1%	5,8%	4,4%	5,0%	2,2%
TENNESSEE										
31-33	Manufacturing	384.152	14.808.283	286.806	586.631	9.678.932	58.677.954	67.243.204	125.530.821	3.758.841
316	Leather and allied product manufacturing	1.680	42.519	1.297	2.073	24.566	92.774	105.890	209.564	3.241
	% Part 316 vs 31-33	0,4%	0,3%	0,5%	0,4%	0,3%	0,2%	0,2%	0,2%	0,1%
	% Part State vs Country	4,4%	3,9%	4,3%	3,7%	3,7%	3,4%	3,5%	3,6%	4,0%
TEXAS										
31-33	Manufacturing	773.506	33.559.330	525.332	1.106.111	18.582.703	150.697.653	237.081.355	385.534.384	9.288.812
316	Leather and allied product manufacturing	3.490	90.682	2.773	5.309	51.369	156.701	190.488	352.416	4.207
	% Part 316 vs 31-33	0,5%	0,3%	0,5%	0,5%	0,3%	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%
	% Part State vs Country	9,0%	8,3%	9,3%	9,4%	7,7%	5,8%	6,3%	6,1%	5,2%
WISCONSIN										
31-33	Manufacturing	476.794	19.808.433	344.680	697.583	12.307.252	65.693.306	70.518.802	135.676.034	3.512.281
316	Leather and allied product manufacturing	1.494	46.940	1.141	2.005	28.813	112.434	111.958	225.554	2.980
	% Part 316 vs 31-33	0,3%	0,2%	0,3%	0,3%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,1%
	% Part State vs Country	3,9%	4,3%	3,8%	3,6%	4,3%	4,1%	3,7%	3,9%	3,7%

¹Figures represent average number of production workers for the payroll period that includes the 12th of March, May, August, and November, plus other employees for the payroll period that includes the 12th of March.

²Aggregate of total cost of materials and total value of shipments includes extensive duplication, since products of some industries are used as materials of others.

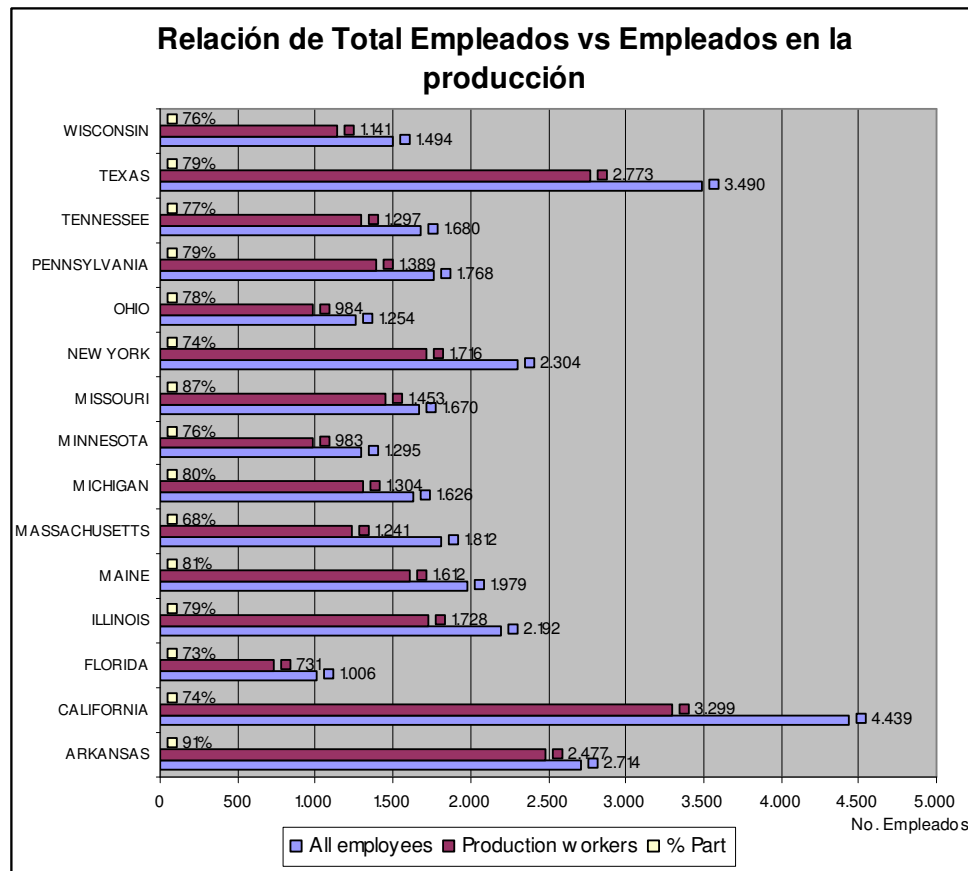
Note 1: Previous years' data may differ from that published in the 2003 Annual Survey of Manufactures (ASM) because of changes encountered in subsequent review of the 2004 ASM.

Note 2: The data in this table are based on the 2004 Annual Survey of Manufactures (ASM). To maintain confidentiality, the Census Bureau suppresses data to protect the identity of any business or individual. The data in this table contain sampling errors and nonsampling errors. For explanation of terms, see Appendix A. For full technical documentation, see Appendix C.

Fuente: Elaboración propia con datos de Censo de EEUU.

Con respecto a la relación del total de empleados de las industrias manufactureras de cuero y sus productos los estados que manejan un mayor número de empleados son California, Texas y Arkansas; frente a la relación de empleados totales vs. empleados dedicados a la producción, se destacan Arkansas (91%), Missouri (87%) y Maine (81%), lo que indica que estas empresas dedican el mayor porcentaje de sus empleados en las labores relacionadas con la producción.

Figura 38. Relación de total empleados vs. empleados en la producción (Año 2004)



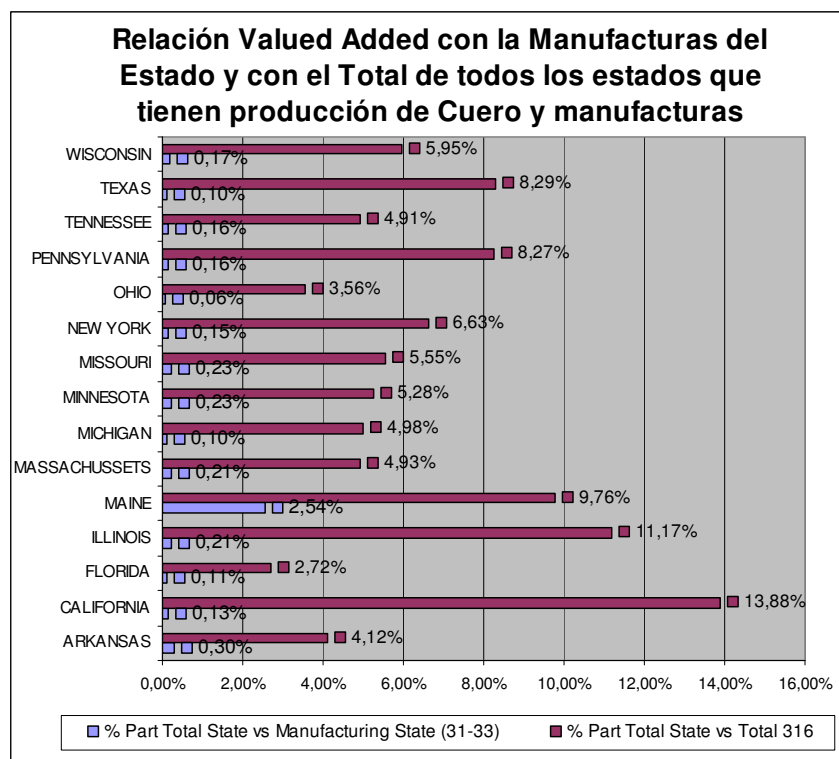
Fuente: Elaboración propia con datos de Censo de EEUU.

El indicador “**Valued Added** (valor agregado)” es considerado una de los mejores indicadores para comparar la importancia relativa de la manufactura sobre la industria y las áreas geográficas, esta se obtiene restando el costo de los materiales, insumos, empaques, combustibles, gastos de electricidad y el valor de los contratos de trabajo, del valor de los embarques (productos manufacturados más los ingresos por los servicios prestados-FOB-son productos hechos por o para la industria)⁹³. En la Figura 39. Relación **Valued Added** con la Manufacturas del Estado y con el Total de todos los estados que tienen producción de Cuero y manufacturas (Año 2004), se muestra la participación que tiene el valor agregado de la producción de cuero y sus productos (partida 316) sobre el total del valor agregado de las manufacturas del estado (% Part Total **State** vs.

⁹³ Censo de EEUU. Informe de la industria manufacturera: Cierre 2004 Apéndice A “valued added” [en línea]. EEUU: [consultado el 2006-06-14]. Disponible en la página de Internet: <http://www.census.gov/prod/ec02/am0431as1.pdf>.

Manufacturing State); así como la contribución que hace cada estado al total del valor agregado en la partida 316 (% Part Total **State** vs Total 316). Se observa que el estado de Maine es el que más contribuye con valor agregado a la industria manufacturera de su estado, con una participación del 2,5%, frente a los demás estados cuyas participaciones no superan el 0,3%. Al comparar la contribución de todos los estados con el valor agregado total de la industria manufacturera de cuero se encuentra que California tiene la mayor contribución (13,9%), seguido de Illinois (11,2%) y Maine (9,8%).

Figura 39. Relación **valued added** con la manufacturas del estado y con el total de todos los estados que tienen producción de cuero y manufacturas (Año 2004)



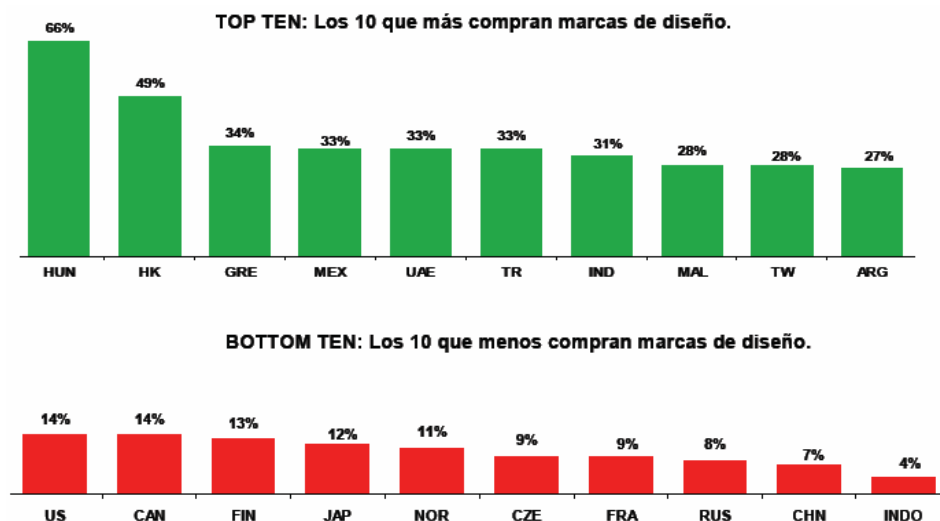
Fuente: Elaboración propia con datos de Censo de EEUU.

Con el análisis general del mercado y la industria manufacturera se encuentra que el sector del calzado de cuero y manufacturas de cuero tiene cada vez menos incidencia en la economía del país, esto por el mayor ingreso de productos importados, especialmente de China, lo que ha contribuido a la disminución de los precios y a un menor **pocket share**. El siguiente aspecto a analizar del ambiente del mercado son los aspectos relacionados con el ambiente del consumidor.

9.3.3 Aspectos relevantes del consumidor. Para el análisis del comportamiento del consumidor se detallará un estudio realizado por la consultora ACNielsen⁹⁴ para evaluar la percepción que tiene las personas acerca de los productos de diseñadores o marcas reconocidas a nivel mundial, hábitos de compra, valor percibido del producto vs. el costo del mismo, personas que hacen la compra, entre otros. Otro estudio a tener en cuenta en el análisis del consumidor estadounidense es el del mercado conformado por los **Baby Boomers**, obtenido de AF Internacional.

Entre algunas ideas relevantes del estudio realizado por ACNielsen se encuentra que uno de los países que menos orientación tiene hacia la compra de productos de marcas de diseño es EEUU, a diferencia de los países latinoamericanos donde se observa una mayor importancia a la marca de diseño. Los chinos, presentan un valor de sólo un 7%, destacándose entre los de más baja importancia al momento de la compra de producto con marca de diseño.

Figura 40. **Top ten:** Los 10 que más/menos compran marcas de diseño



Fuente: ACNielsen [consultado el 2006-07-16]

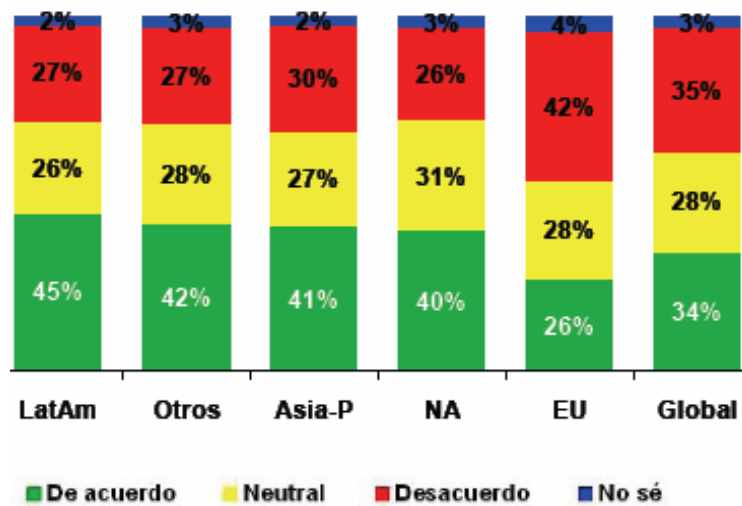
www2.acnielsen.com/site/documents/GlobalDesignerBrandsReportJun06a.pdf

⁹⁴ ACNielsen es una empresa internacional, que es especializada en estudios de mercados. Se presenta el "Estudio mundial – El consumidor ante las marcas de los diseñadores", realizado por ACNielsen Latinoamérica, en el año 2006. La metodología empleada para el estudio fue encuestas realizadas vía Internet, en 42 países alrededor del mundo, y a más de 23500 usuarios. Las preguntas que se respondieron en la encuesta son: Cuáles de las siguientes marcas de productos compra?, Cuáles de las siguientes marcas

Las marcas de diseñadores se perciben caras con relación a su valor. Ese gap de percepción es el valor diferencial que aporta la marca. Se destaca que los norteamericanos están de acuerdo en un 87% con que las marcas de diseño son más costosas de lo que realmente valen⁹⁵.

Frente a la afirmación “Sólo personas con interés en la moda compran marcas de diseñadores”, uno de los países que tiene mayor desacuerdo frente a esta afirmación es EEUU.

Figura 41. “Sólo personas con interés en la moda compran marcas de diseñadores”



Fuente: ACNielsen [consultado el 2006-07-16]

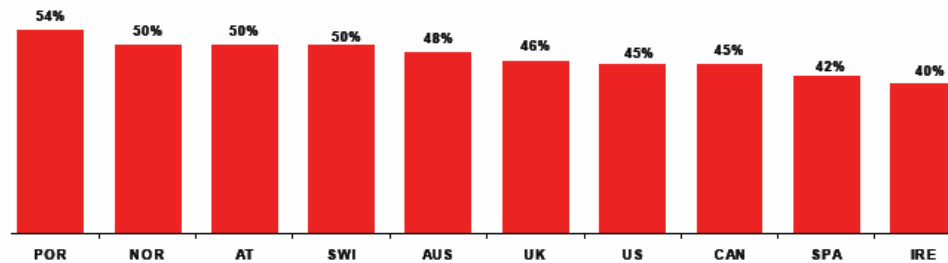
www2.acnielsen.com/site/documents/GlobalDesignerBrandsReportJun06a.pdf

Frente a la calidad que tiene un producto de marca y otro que no la tiene, en EEUU las personas no perciben gran diferencia en la calidad.

de productos desearía comprar si el dinero no fuera un impedimento?, Cuáles de los siguientes accesorios de diseño compra? Cuáles de los siguientes accesorios compraría si el dinero no fuera un impedimento?.

Figura 42. **Bottom ten:** Los 10 que menos consideran que las marcas tienen una calidad muy superior al resto.

BOTTOM TEN: Los 10 que menos consideran que las marcas tienen una calidad muy superior al resto



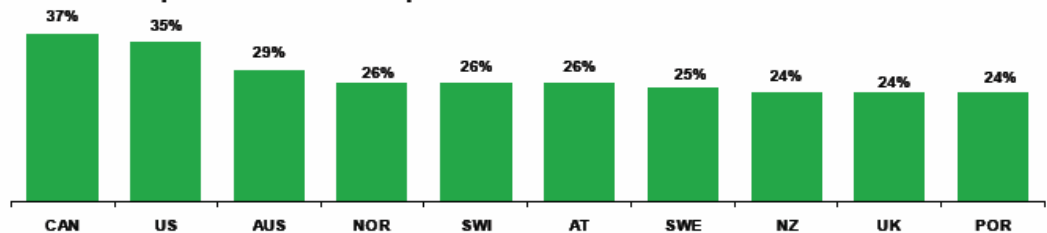
Fuente: ACNielsen [consultado el 2006-07-16]

www2.acnielsen.com/site/documents/GlobalDesignerBrandsReportJun06a.pdf

La percepción que se tiene de la imitación que se realiza del producto es tan buena como la original, Para el 36% de los estadounidenses esta de acuerdo con esta afirmación, mientras que sólo el 18% piensa que éstas son superiores en calidad⁹⁶.

Figura 43. **Top ten:** Los 10 que más coinciden en que las imitaciones son tan buenas como las marcas reales

TOP TEN: Los 10 que más coinciden en que las imitaciones son tan buenas como las marcas reales



Fuente: ACNielsen [consultado el 2006-07-16]

www2.acnielsen.com/site/documents/GlobalDesignerBrandsReportJun06a.pdf

Como una de las conclusiones del estudio se tiene, que a nivel de tipo de accesorios más comprados de marca de diseño son zapatos, a nivel aspiracional desearían comprar productos de escritorio, palm, etc.⁹⁷

⁹⁵ ACNielsen. Estudio mundial – El consumidor ante las marcas de los diseñadores [en línea]. [consultado el 2006-07-16] p. 9. Disponible en la página de Internet: <http://www2.acnielsen.com/site/documents/GlobalDesignerBrandsReportJun06a.pdf>

⁹⁶ Ibid., p. 28.

⁹⁷ Ibid., p. 28.

Por otro lado al realizar un análisis de consumidores de EEUU más específicamente sobre los llamados “**Baby Boomers**” quienes son uno de los grupos de mayor poder adquisitivo de la población estadounidense, siendo aquellos que nacieron después de la guerra y les toco el inicio de la guerra fría, algunos de ellos tienen aún hijos y son su prioridad pero para la gran mayoría sus hijos son independientes. Son la generación de los **hippies** por lo tanto crearon los sentimientos de rebeldía, irreverencia y cambio. En su mayoría obtuvieron acceso a la educación universitaria y las mujeres ingresaron a la fuerza laboral. Su edad actual oscila entre los 42 y 65 años de edad, muchos en su mayoría ya jubilados.

“En total son 39 millones de mujeres y 39 millones de hombres; 35% del total de los adultos en USA. El 73% son blancos/no hispanos, 12% afroamericanos, 10% hispanos, y 4% Asiáticos. Representan 27,5% de la población americana y 24 millones de **baby bommers** tienen más de 50 años, [...] el ingreso promedio de sus hogares es de US 558.889, siendo la media en Estados Unidos de US 444.500”⁹⁸. Han presenciado grandes transformaciones en la industria de servicios y en las manufacturas, aprecian el buen servicio y la calidad. Buscan productos para la práctica de actividades al aire libre, como practicar el yoga o caminar, son ante todo productos para atender la edad madura.

Se recomienda que para definir una estrategia de venta se debe hacer una agrupación tanto por edad como por estilo de vida, además de investigar para tratar de entender el vínculo que se tiene con la familia, el trabajo, la jubilación y la edad adulta.

El segmento de los 18 a los 39 años de edad son personas que están accediendo al mercado laboral y están formando sus familias. Los más jóvenes aún dependen en cierto grado de sus padres y su poder adquisitivo no es alto; para los mayores su prioridad, en caso de tener hijos, será buscar productos seguros y económicos, porque son personas que están en su pleno desarrollo profesional y están adquiriendo productos como casas y carros, productos de un alto desembolso. Al mismo tiempo este segmento de personas (18 a 39 años) está muy interesado en las tendencias de moda.

⁹⁸ AF Internacional. Tendencias de consumo en USA y su impacto en América Latina: la fuerza de la experiencia de marca y la visibilidad en los puntos de venta [en línea]. Medellín: Julio de 2006 [consultado el 2006-07-16]. Disponible en la página de Internet: www.exito.com.co.

Para personas de niveles socioeconómicos bajos, o con bajos ingresos anuales, el atractivo o llave de entrada a una categoría como la del calzado y artículos de cuero, es el precio. Este segmento de personas cubren sus necesidades básicas, el calzado y los artículos de cuero no los sienten como un producto aspiracional sino como un producto básico, por lo cual valoran el precio.

Por lo expresado anteriormente es importante conocer el ingreso per cápita por estado, como se especifica en la siguiente tabla:

Tabla 23. Ingreso per cápita por estado en EEUU

Estado	Per capita money income 1999	Estado	Per capita money income 1999
USA	\$21.587	West Virginia	\$16.477
Alabama	\$18.189	District of Columbia	\$28.659
Alaska	\$22.660	Maryland	\$25.614
Arkansas	\$16.904	Delaware	\$23.305
Washington	\$22.973	Illinois	\$23.104
Oregon	\$20.940	Kansas	\$20.506
Idaho	\$17.841	Missouri	\$19.936
Wyoming	\$19.134	Nebraska	\$19.613
California	\$22.711	Iowa	\$19.674
Nevada	\$21.989	South Dakota	\$17.562
Utah	\$18.185	North Dakota	\$17.769
Colorado	\$24.049	Minnesota	\$23.198
Arizona	\$20.275	Wisconsin	\$21.271
New Mexico	\$17.261	Montana	\$17.151
Texas	\$19.617	Michigan	\$22.168
Hawaii	\$21.525	Ohio	\$21.003
Oklahoma	\$17.646	Pennsylvania	\$20.880
Louisiana	\$16.912	New York	\$23.389
Mississippi	\$15.853	Vermont	\$20.625
Georgia	\$21.154	New Hampshire	\$23.844
Florida	\$21.557	Massachusetts	\$25.952
South Carolina	\$18.795	Rhode Island	\$21.688
North Carolina	\$20.307	Connecticut	\$28.766
Tennessee	\$19.393	New Jersey	\$27.006
Kentucky	\$18.093	Maine	\$19.533
Virginia	\$23.975	Indiana	\$20.397

Fuente: Elaboración propia con datos de Censo de EEUU.

De acuerdo a lo anterior y al ingreso percápital por estados para EEUU, se tiene un mercado potencial para los productos de calzado de cuero y manufacturas de cuero, vale destacar el mercado que comprende a los llamados **Baby Boomers** quienes son el grupo con mayor poder adquisitivo y el cual valora mucho la marca, el diseño y la calidad en los productos.

El siguiente aspecto a analizar es el ajuste que se deba realizar sobre el producto para poderlo llevar al mercado objetivo que se está estudiando, EEUU.

9.3.4 Ajuste producto-mercado en el país. En este ajuste se consideran si el producto requiere modificaciones sustanciales para adaptarlo a las exigencias del nuevo mercado, además del esfuerzo que debe realizar mercadeo para darlo a conocer. El tamaño de mercado de los EEUU así como su crecimiento, hacen que los productos de calzado de cuero y manufacturas de cuero tengan gran potencial, sin embargo, en su estructura competitiva se disminuyen las posibilidades de ingresar al producto por el alto ingreso de producto importado, lo que le queda a las empresas es posicionar su producto con un valor agregado que podría ser diseño y moda.

Para el sector del calzado de cuero y manufacturas de cuero se destacan algunas características necesarias a tener en cuenta para el ajuste del producto en el mercado objetivo:⁹⁹

- Los altos precios y la contracción de la demanda motivó la producción de manufacturas en materiales diferentes como sintéticos y textiles que han dado gran impulso al sector y generado dinamismo en los diseños.
- Los consumidores de países desarrollados como los de la Unión Europea (UE) y Norte América cada día son más exigentes en lo referente a la calidad y a las normas ambientales. En este último aspecto se exige la eliminación del cromo en el proceso de curtido y el reciclaje de agua.

Con el análisis del ambiente del mercado se esbozaron las características principales que tiene EEUU para los productos de calzado de cuero y manufacturas de cuero, así como algunos aspectos de los consumidores de este país. Otro de los aspectos importantes a tener en cuenta en la investigación del mercado objetivo es el ambiente socio-cultural de dicho mercado, factor que se evaluará a continuación.

⁹⁹ Gobierno en línea: Colombia compite. Convenios de Competitividad de Cadenas Productivas/Cuero - Manufacturas de Cuero y Calzado [en línea]. [Consultado el 2006-02-26]. Disponible en la página de Internet: <http://www.colombiacompite.gov.co/site/redesf.asp?idsub=302>.

9.4 ANÁLISIS DEL AMBIENTE SOCIO-CULTURAL

Las diferencias culturales tienen gran importancia no solo por el uso y el consumo del producto que se va a exportar sino también por la forma de entender los negocios, en la cual influye también la percepción que se tenga de la misma empresa y la disponibilidad de las personas para desplazarse a ciertos mercados. “Cuanto más similares sean las culturas, más fácil y menos arriesgado será realizar negocios. [...] cabe esperar que exista un mayor volumen de comercio e inversión entre países culturalmente más cercanos”¹⁰⁰.

Según Pla y León [231, 2004] la cultura es el conjunto de normas y valores implícitos a un colectivo humano que lo dotan de identidad y dan sentido a las conductas de sus integrantes. En los negocios se pueden identificar tres tipos de colectivos que pueden dar lugar a culturas propias: el país, sobre el que hemos reflexionado; la empresa; y la profesión. La cultura de empresa si bien se ve influida claramente por la de su país de origen, es particular, propia de cada organización. La cultura se considera como un conjunto de normas y de valores.

Entre algunas de las características que tienen las culturas se destacan, que ésta no se transmite genéticamente sino mediante la convivencia, ésta condiciona el modo de actuar de las personas pero también proporciona respuestas y convenciones que le evitan dudar y plantearse alternativas frente determinadas situaciones, también es compartida por el colectivo y por último los elementos de la cultura están interrelacionados entre sí contribuyendo a la coherencia del sistema.

La cultura emerge de la cotidianidad e influyen en ella todos los factores que se vuelven habituales en una sociedad; el clima de cada región es un factor decisivo, las prácticas de trabajo influyen también sobre la cultura, es decir, cualquier elemento, derivado de la actividad cotidiana, impuesto desde el poder, por la naturaleza o la tradición es susceptible de modificar la cultura. Con lo anterior se puede deducir que la cultura también influye en la manera en como se desarrollan los negocios.

Países como los latinoamericanos tienen poca distancia cultural pero presentan una mayor distancia cultural con países anglos, sin embargo, la cercanía de los países latinoamericanos con EEUU y Canadá es mucho menor por la cercanía territorial y las relaciones comerciales que se manejan entre ellos.

Específicamente con EEUU, Colombia tiene buenas relaciones comerciales (para más detalle ver sección 5.4 Situación de importaciones y exportaciones), además la participación de hispanos en la población total que tiene este país es importante (Ver tabla 26 Participación de población hispana o latina por estado en EEUU) con lo cual se tiene una menor distancia cultural, la cual es una ventaja para hacer negocios y llegar a los consumidores.

Tabla 24. Clasificación países según distancia cultural¹⁰¹

Independientes	Latino americanos	Latino europeos	Anglo	Germánicos	Nórdicos	Oriente Próximo	Árabes	Lejano Oriente
Brasil Japón India Israel	México Colombia Perú Chile Venezuela Argentina	Portugal España Italia Francia Bélgica	EEUU Canadá Australia N. Zelanda R. Unido Irlanda Sudáfrica	Austria Alemania Suiza	Finlandia Noruega Dinamarca Suecia	Grecia Turquía Irán	Bahrain Emiratos Kuwait Arabia S. Omán	Malasia Singapur Hong Kong Filipinas Indonesia Taiwan Vietnam Tailandia

Fuente: Pla y León (2004, p.63)

Existen varios modelos para analizar las diferencias culturales entre países, en este aspecto vamos a presentar el modelo de Hofstede, el modelo de Gesteland y el modelo de Trompenaars y Hampden-Turner, que son analizados por Pla y León¹⁰²:

9.4.1 Modelo de Hofstede. Este modelo presenta cuatro dimensiones que permiten caracterizar a los países, estas son:

- La distancia al poder (DP) que representa el grado en que los individuos con menor poder en las organizaciones aceptan una distribución desigual del poder. En los países con superiores índices de distancia al poder se encuentran casi todos los latinoamericanos y los asiáticos; en los países con una baja distancia al poder las

¹⁰⁰ PLA BARBER, José y LEÓN DARDER, Fidel. Dirección de Empresas Internacionales. Madrid (España): Pearson Prentice Hall, 2004. p. 62.

¹⁰¹ Ibid., p. 63.

¹⁰² Ibid., p. 233-243

muestras de clasismo o elitismo son menos comunes, se suelen presentar en los países del norte de Europa y de América.

- Aversión a la incertidumbre (AI): Indica el grado en que los individuos reaccionan con recelo, o se sienten inseguros, ante situaciones nuevas o ambiguas. Los países latinoamericanos presentan un mayor grado de aversión a la incertidumbre lo que hace que valoren la estabilidad y tiendan a crear estructuras altamente formalizadas y previsibles. Los países con baja aversión a la incertidumbre como son los del sudeste asiático, norte de Europa y de América, existe una clara disposición a aceptar situaciones desconocidas y aquellas personas innovadoras cuentan con bastante libertad para llevar a cabo iniciativas.
- El individualismo-colectivismo (IDV): El individualismo expresa la preocupación por cuidar de uno mismo y de su entorno más inmediato. En cambio, el colectivismo extiende el ámbito de referencia a grupos más amplios, a los que el individuo se siente estrechamente vinculado. En las sociedades más individualistas se valora la iniciativa individual y las relaciones de mercado sustituyen a los lazos morales. En las sociedades más colectivas se otorga especial importancia a la pertenencia de un grupo.
- Masculinidad-feminidad (MA): Con esto se hace referencia al grado en que en una determinada sociedad predominan los valores tradicionalmente asociados al perfil femenino o masculino en las personas. Una sociedad será altamente masculina cuando predominen en ella valores relacionados con el vigor, la fortaleza, el éxito, el dinero o las cosas materiales, en estas sociedades la competitividad es un elemento clave en la vida laboral y existe una gran diferenciación entre los roles sociales y laborales entre hombres y mujeres. Se destacan países como Italia y México. En las sociedades más femeninas se valora más la calidad de vida y las relaciones con los demás, allí se destacan algunos países latinoamericanos.

Al aplicar este modelo para Colombia se tiene una distancia al poder del 67%, la aversión a la incertidumbre es del 80%, la relación del individualismo-colectivismo es de un 13%, la masculinidad-feminidad es de un 64%; lo que nos indica una fuerte distancia al poder, se valora la estabilidad, presenta características de colectivismo y tiende a la masculinidad. Al tomar el indicador de distancia cultural de Colombia con relación EEUU se encuentra

un valor de 13,25%, lo cual quiere decir que es un poco lejana porque ésta es una sociedad individualista con baja aversión a la incertidumbre y al poder.¹⁰³

9.4.2. Modelo de Gesteland. Este modelo presenta cuatro dimensiones que permiten caracterizar a los países, estas son:

- Culturas orientadas hacia el negocio – orientadas hacia la relación: Esta es la dimensión que tiene más impacto en el éxito de las alianzas internacionales. La cultura orientada hacia el negocio se centra en la tarea y el objeto de la relación, lo que hace que no se pierda tiempo en relaciones preliminares en las negociaciones, y que no resulte complicado establecer contactos con desconocidos; por ejemplo los exportadores pueden establecer contacto con potenciales compradores sin que exista una relación previa y el lenguaje es claro y directo. Los contratos son un instrumento útil para evitar conflictos. Los países latinoamericanos, asiáticos y en parte en el sur de Europa se otorga mayor importancia a las personas con las que se negocia, el estilo del lenguaje es indirecto y a menudo difícil de interpretar.
- Culturas formales – informales: En las culturas formales, como son las mayoría de las asiáticas, latinoamericanas y del sur de Europa, las formas son un elemento importante para la comunicación interpersonal, no guardar las formas puede ser considerado una falta de respeto por el interlocutor. En las culturas informales, se destaca la norteamericana, las diferencias de posición no son un impedimento para hacer negocios o establecer relaciones y el protocolo es bastante sencillo.
- Culturas rígidas-relajadas con el tiempo: la puntualidad es un valor en determinadas culturas como son en algunos países anglosajones. En Latinoamérica y países del sudeste asiático se valora más el trato con las personas que la exactitud con el tiempo, con las reuniones además de empezar tarde son interrumpidas constantemente y suelen alargarse más de lo previsto. En este aspecto es recomendable tener en cuenta que en países como EEUU, España, Italia y Francia tienen como un valor la puntualidad, pero en Brasil y China no es así.
- Culturas expresivas-reservadas: Las culturas expresivas, como las latinoamericanas y de los países mediterráneos, se caracterizan por el elevado tono de las conversaciones, las intervenciones se solapan e incluso el silencio puede llegar a

¹⁰³ Ibid., p. 236.

causar malestar. La distancia física entre los interlocutores es bastante corta, llegando a ser habitual el contacto físico o el roce.

Según este modelo EEUU tiene una cultura orientada a los negocios porque se centran en la tarea y en el objeto de la relación, su cultura en los negocios es informal, en esta las diferencias de posición no son un impedimento para hacer negocios y el protocolo es bastante sencillo; son bastante respetuosos con el tiempo, lo que los hace ser rígidos en el manejo de éste. Y por último son moderadamente expresivos en el manejo de los negocios.¹⁰⁴

9.4.3 Modelo de Trompenaars y Hampden-Turner. El último modelo para evaluar las diferencias culturales, presenta siete dimensiones que permiten caracterizar a los países, estas son:

- Universalismo - particularismo: En algunas culturas el deseo de estructurar el conocimiento y la realidad llevan a la creación de reglas que permiten generalizar las soluciones (universalismo) y aplicar el mismo criterio cada vez que surgen situaciones parecidas. En cambio, en otras los matices cobran especial relevancia y las personas se esfuerzan en resaltar las diferencias o en descubrir excepciones; culturas universalistas son las que predominan en Canadá, EEUU o Alemania. En los países con mayor particularismo se suele hacer la vista gorda y considerar legítima cualquier circunstancia que permita actuar a favor de un amigo, aunque sea a costa de hacer falsas declaraciones o actuar contra la ley, en este tipo de países resulta complicado conseguir el respeto a la propiedad intelectual.
- Especificidad – holismo: En una cultura que predomina la especificidad, las tareas, las responsabilidades y los objetivos se definen de forma completa y desagregada. En los negocios se tiende a ir al grano, a fijarse en aquello que es relevante para la situación dada. Este es el caso de los EEUU. En una cultura holística se tiende a dar una visión de conjunto de los problemas, a introducir elementos del contexto que puedan ampliar el campo de análisis, es el caso de la mayoría de los países de Asia.
- Individualismo – colectivismo: En una cultura individualista la tendencia es mirar por el interés particular. Los países occidentales, especialmente los anglosajones presentan

¹⁰⁴ Ibid., p. 240.

los mayores índices de individualismo, por el contrario, en los asiáticos el colectivismo es mayor.

- Orientación interior – exterior: En las culturas orientadas hacia el exterior se reconoce que fuerzas externas al individuo pueden condicionar su destino, y conviene saber adaptarse a ellas. En cambio, las culturas orientadas hacia el interior son las creencias y convicciones propias las que inspiran la conducta y se confía en las propias aptitudes para alcanzar los retos, restando relevancia al azar o las circunstancias.
- Consideración sincrónica – secuencial del tiempo: En las culturas secuenciales se tiende hacia la racionalización del tiempo, a hacer las cosas rápido y aprovechar el tiempo. En las culturas sincrónicas se tiende a simultanear las actividades, se contempla el tiempo de forma más elástica, pensando en las consecuencias sobre el futuro y teniendo en cuenta el pasado.
- Estatus adquirido – heredado
- Igualdad – jerarquía: La posición que ocupa un individuo en la estructura jerárquica de una sociedad puede influir en la forma en que son valoradas sus aportaciones. En sociedades donde prima la igualdad, el trabajo realizado se valora por su propio contenido, sin tener en cuenta la posición que ocupa quien lo ha realizado.

De este modelo se tiene que los estadounidenses son objetivos, analíticos con razonamiento reduccionista, los valores individuales prevalecen y se valora la eficiencia individual. El conocimiento de lo bueno y lo malo reside en la persona y no proviene de una sociedad, el estatus y el respeto se adquiere por lo que se hace más no por lo que se es y por último las aportaciones que hace un individuo se valoran por lo que esta proporciona y no por la posición del individuo que la origina.

Tabla 25. Modelo de diferencias culturales de Trompenaars y Hampdem-Turner

	Características	Ejemplo
Universalismo particularismo	Lo que es bueno y correcto se aplica en todo el mundo (reglas de comportamiento de aplicación general).	Países nórdicos
	Comportamientos basados en circunstancias especiales (introducción de situaciones particulares).	Sudeste Asiático, China, países africanos
Especificidad holismo	Objetivos, analíticos, razonamiento reduccionista.	Países anglosajones
	Holístico, razonamiento de síntesis.	Sudeste Asiático

Individualismo – colectivismo	Los valores individuales prevalecen. Se valora la eficiencia individual.	Países occidentales
	Se valora la armonía y cohesión del grupo. Prevalecen los derechos del grupo frente a los individuales.	Países Asiáticos
Orientación interior – exterior	“ Guilt-culture ”, el conocimiento de lo bueno y lo malo reside en la persona individual.	Países protestantes
	“ Shame-culture ”, lo bueno y lo malo proviene de la sociedad.	Asia
Consideración sincrónica – secuencial del tiempo	El tiempo se consume en una dirección, en una secuencia.	Países occidentales
	El tiempo es un círculo, muchos aspectos pueden ser tratados al mismo tiempo.	Países árabes, África, Asia
Estatus adquirido – heredado	Estatus y respeto adquiridos “ by doing ” (por lo que se hace)	EEUU
	Estatus y respeto adquiridos “ by being ” (por lo que se es)	Malasia, China
Igualdad – jerarquía	Las aportaciones se deben juzgar por ellas mismas.	Países occidentales
	La posición del individuo influye en la valoración de sus actos.	Países orientales

Fuente: Pla y León (2004, p.242)

Con los anteriores tres modelos se han establecido los principales rasgos que caracterizan la cultura de negocios en EEUU, lo cual puede servir de base para quienes inician relaciones comerciales con empresas de este país.

Otros aportes que se pueden destacar de los estadounidenses es que trabajan más horas al día y más días al año que cualquier europeo. Hacer horas extras se ve como una obligación y el papel de los sindicatos se percibe más como un obstáculo que cuesta tolerar. La profesionalidad es uno de los atributos que más orgullosos se sienten los norteamericanos. Entre las características de los estadounidenses se destaca su vitalidad y optimismo así como la confianza en sí mismos. El trato en los negocios es informal, exento de complicados protocolos. Se valoran la apertura y la creatividad. Los estadounidenses tienden a ser etnocéntricos en parte a causa de la supremacía económica, tecnológica y militar del país en el mundo. El tiempo es oro y hay una clara preocupación por organizar bien el tiempo. Se acepta la movilidad sin grandes objeciones, lo que favorece la interacción con personas de otros países y la adaptación a otras culturas. Les gusta trabajar por objetivos. La clara orientación al negocio de las empresas hace que sean accesibles y abiertas a establecer relación con cualquiera que pueda ofrecer oportunidades de negocio. El estilo de comunicación es directo, se mantiene una distancia física en las conversaciones. Los contratos son una herramienta habitual en los

negocios, cualquier detalle es recogido por ellos, la violación de cualquiera de las condiciones estipuladas puede terminar en los tribunales sin grandes preámbulos¹⁰⁵.

Por otro lado y referente al tema de inmigración, en el censo de los EEUU se llevan estadísticas de diferentes nacionalidades entre las que se destacan los hispanos, los asiáticos y los afroamericanos, en los últimos años la población de mayor crecimiento han sido los hispanos. En este segmento, de los hispanos, se pueden encontrar oportunidades de negocio porque son personas que tenderán a buscar artículos y marcas que los conecten con sus raíces, finalmente son productos y marcas que conocen, y en muchos de los casos han tenido experiencias con las mismas. La participación que tiene la población hispana o latina en el total de cada estado en EEUU, según cifras del Censo de EEUU, es el siguiente:

Tabla 26. Participación de población hispana o latina por Estado en EEUU

Estado	Persons of Hispanic or Latino origin, percent, 2004 ⁽¹⁾	Estado	Persons of Hispanic or Latino origin, percent, 2004 ⁽¹⁾
USA	14,1%	West Virginia	0,8%
Alabama	2,2%	District of Columbia	8,5%
Alaska	4,9%	Maryland	5,4%
Arkansas	4,4%	Delaware	5,8%
Washington	8,5%	Illinois	14,0%
Oregon	9,5%	Kansas	8,1%
Idaho	8,9%	Missouri	2,6%
Wyoming	6,7%	Nebraska	6,9%
California	34,7%	Iowa	3,5%
Nevada	22,8%	South Dakota	2,0%
Utah	10,6%	North Dakota	1,5%
Colorado	19,1%	Minnesota	3,5%
Arizona	28,0%	Wisconsin	4,3%
New Mexico	43,3%	Montana	2,4%
Texas	34,6%	Michigan	3,7%
Hawaii	7,9%	Ohio	2,2%
Oklahoma	6,3%	Pennsylvania	3,8%
Louisiana	2,8%	New York	16,0%
Mississippi	1,7%	Vermont	1,0%
Georgia	6,8%	New Hampshire	2,1%
Florida	19,0%	Massachusetts	7,7%
South Carolina	3,1%	Rhode Island	10,3%
North Carolina	6,1%	Connecticut	10,6%
Tennessee	2,8%	New Jersey	14,9%
Kentucky	1,9%	Maine	0,9%
Virginia	5,7%	Indiana	4,3%

(1) Hispanics may be of any race, so also are included in applicable race categories.

Fuente: Elaboración propia con datos de Censo de EEUU.

¹⁰⁵ ACEVEDO, Sebastián. Notas de clase de la materia Mercados Internacionales, Módulo China. Semestre 1 de 2006, MBA.

Hasta el momento se ha realizado una investigación de mercado para los EEUU donde se analizaron diferentes ambientes que de una u otra forma influyen en el desempeño de las empresas que desean llevar sus productos a este mercado. El análisis tecnológico en nuestra opinión no es necesario realizarlo porque los productos que se desean exportar a EEUU no incluyen procesos de alta tecnología, o se verán afectados por las empresas tecnológicas.

Debido a que EEUU es la mayor economía del mundo actualmente se hace necesario definir los nichos de mercados a los cuales las empresas agremiadas a ACICAM, capítulo Medellín, tienen más oportunidades de éxito, revisión que se hará en la siguiente sección.

9.5 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE NICHOS DE MERCADOS EN EEUU

En esta sección se hará un análisis sobre la relación entre los estados importadores y productores, luego se pasará a identificar el destino de las exportaciones colombianas a EEUU, luego se realizará un análisis competitivo por estado donde se evaluará la afinidad cultural y la experiencia exportadora entre otros aspectos, para determinar cuáles son los estados con mayor potencial de comercialización.

9.5.1 Relación de estados importadores y productores. La información de importaciones para EEUU en los últimos tres años detallado por estado para el cuero y las manufacturas de cuero se visualiza que el principal importador es California, seguido de New York, Washington y Texas, entre los cuatro participan con un 70,3% del total de las importaciones.

Tabla 27. Importaciones por estado - EEUU

**Importaciones por Estado - EEUU
2003 a 2005 (Custom Value - US\$)**

State	2003	2004	2005	% Var	% Part 2005
CALIFORNIA	8.497.874.462	9.008.548.972	9.849.094.932	9,3%	37,1%
NEW YORK	3.506.761.293	3.908.340.476	4.311.651.465	10,3%	16,2%
WASHINGTON	1.457.002.824	1.779.926.559	2.374.368.628	33,4%	8,9%
TEXAS	1.963.697.883	1.963.948.132	2.139.817.030	9,0%	8,1%
MASSACHUSETTS	874.883.687	1.002.838.986	918.686.960	-8,4%	3,5%
FLORIDA	695.486.824	780.043.095	889.693.863	14,1%	3,4%
MISSOURI	735.941.400	835.520.556	719.516.257	-13,9%	2,7%
GEORGIA	625.600.505	628.971.569	645.637.071	2,6%	2,4%
PENNSYLVANIA	443.946.628	510.899.467	627.902.266	22,9%	2,4%
ILLINOIS	626.558.849	639.809.293	576.541.675	-9,9%	2,2%
OHIO	430.802.790	518.920.310	494.469.291	-4,7%	1,9%
OREGON	354.608.090	412.401.898	421.225.366	2,1%	1,6%
SOUTH CAROLINA	247.844.806	289.018.376	378.931.150	31,1%	1,4%
LOUISIANA	288.961.876	288.264.557	340.791.372	18,2%	1,3%
VIRGINIA	283.927.535	270.389.324	309.611.185	14,5%	1,2%
NORTH CAROLINA	315.294.532	337.720.495	277.236.867	-17,9%	1,0%
MARYLAND	238.394.101	284.579.148	256.599.736	-9,8%	1,0%
MONTANA	135.385.938	158.995.756	209.485.768	31,8%	0,8%
MICHIGAN	117.220.881	117.409.734	137.358.367	17,0%	0,5%
MINNESOTA	108.167.224	112.341.846	137.158.931	22,1%	0,5%
PUERTO RICO	109.013.903	112.031.307	119.270.288	6,5%	0,4%
WISCONSIN	103.866.255	113.733.830	88.663.156	-22,0%	0,3%
MAINE	126.243.820	107.456.790	81.708.178	-24,0%	0,3%
VERTMONT	62.057.900	70.724.938	69.617.506	-1,6%	0,3%
ALABAMA	104.902.933	116.015.912	60.280.046	-48,0%	0,2%
HAWAI	73.881.195	74.808.540	49.883.074	-33,3%	0,2%
ARIZONA	38.637.366	36.577.639	23.575.576	-35,5%	0,1%
ALASKA	16.939.945	19.851.271	15.582.833	-21,5%	0,1%
WASHINGTON,DC	17.887.864	19.050.323	14.683.226	-22,9%	0,1%
RHODE ISLAND	16.434.159	14.755.749	8.319.238	-43,6%	0,0%
NORTH DAKOTA	7.914.814	6.105.552	5.609.785	-8,1%	0,0%
Virgin Islands of the US	826.288	935.075	990.452	5,9%	0,0%
Total General	22.626.968.570	24.540.935.475	26.553.961.538	8,2%	100,0%

Fuente: Elaboracion propia con datos de www.usitc.gov

Con respecto a los estados productores y su participación en el valor agregado a las manufacturas se tiene que es California el mayor estado productor de cuero y sus manufacturas, generando el 13,9% de valor agregado del total de valor agregado por cuero y manufacturas. Al sumar el Valor Agregado de los estados productores de cuero, éstos aportan un 0,16% al Valor agregado del Total de manufacturas de estos estados. Tennessee y Arkansas, aunque son Estados productores no importan este tipo de productos.

Tabla 28. Estados productores y su participación en el valor agregado y al total de manufacturas

Estado	Vr Agregado 316	% Part / Vr Agregado	Vr Agregado Manufactura	% Aporte del Estado al total de manufactura
CALIFORNIA	262.300	13,9%	202.312.472	0,13%
ILLINOIS	211.185	11,2%	102.970.803	0,21%
MAINE	184.469	9,8%	7.248.306	2,54%
TEXAS	156.701	8,3%	150.697.653	0,10%
PENNSYLVANIA	156.299	8,3%	96.329.442	0,16%
NEW YORK	125.381	6,6%	83.146.115	0,15%
WISCONSIN	112.434	5,9%	65.693.306	0,17%
MISSOURI	104.883	5,5%	44.782.707	0,23%
MINNESOTA	99.740	5,3%	43.707.052	0,23%
MICHIGAN	94.166	5,0%	93.659.270	0,10%
MASSACHUSSETS	93.100	4,9%	45.009.540	0,21%
TENNESSEE	92.774	4,9%	58.677.954	0,16%
ARKANSAS	77.868	4,1%	25.655.451	0,30%
OHIO	67.247	3,6%	117.751.145	0,06%
FLORIDA	51.384	2,7%	44.925.568	0,11%
Total	1.889.931	100,0%	1.182.566.784	0,16%

Fuente: Elaboración propia con datos de Censo de EEUU.

Aunque California está como el primer importador y el mayor productor, sus participaciones en el total de manufacturas son bajas al compararlo con otros estados, esto es por el tamaño de su economía; por ejemplo para el estado de Maine la producción de cuero y manufacturas aporta un 2,54% al total de sus manufacturas, y participa con un 0,3% en las importaciones.

En la relación de estados importadores y productores, se tiene que los estados señalados en la siguiente tabla, importan el 79% del total de cuero y manufacturas, y a su vez aportan con un valor agregado del 91% al total de la producción de cuero y sus manufacturas. Lo que nos indica que estos estados son tanto importadores y productores muy fuertes en el cuero y sus manufacturas. Este factor puede indicar que serán estados donde se encuentre una gran competencia para la comercialización de este tipo de productos.

Tabla 29. Relación de estados importadores y productores

Relación de Estados Importadores y Productores

State	% Part 2005	% Part Valor Agregado
CALIFORNIA	37,1%	13,9%
NEW YORK	16,2%	6,6%
TEXAS	8,1%	8,3%
MASSACHUSSETS	3,5%	4,9%
FLORIDA	3,4%	2,7%
MISSOURI	2,7%	5,5%
PENNSYLVANIA	2,4%	8,3%
ILLINOIS	2,2%	11,2%
OHIO	1,9%	3,6%
MICHIGAN	0,5%	5,0%
MINNESOTA	0,5%	5,3%
WISCONSIN	0,3%	5,9%
MAINE	0,3%	9,8%
Total General	79,0%	91,0%

Fuente: Elaboracion propia con datos de www.usitc.gov y US Census Bureau

9.5.2 Destino de las exportaciones colombianas a los EEUU. Al cierre del 2005 los principales destinos de las exportaciones colombianas para el cuero y sus manufacturas en EEUU, eran los distritos de New York, Miami, Los Angeles y San Juan de Puerto Rico, los cuales hacen el 80,6% de las exportaciones, distritos con gran influencia latina (Tabla 26 Participación de población hispana o latina por estado en EEUU).

Tabla 30. Destino de las exportaciones colombianas de cuero y sus manufacturas en EEUU

Destino de las Exportaciones Colombianas de Cuero y sus Manufacturas en EEUU

Distrito	2003	2004	2005	% Var	% Part
New York, NY	10.159.493	9.724.140	13.461.745	38,4%	30,1%
Miami, FL	8.965.599	10.150.249	12.538.855	23,5%	28,0%
Los Angeles, CA	4.056.952	4.796.077	5.055.222	5,4%	11,3%
San Juan, PR	3.802.005	3.991.267	5.024.002	25,9%	11,2%
Boston, MA	4.074.228	3.467.074	3.730.465	7,6%	8,3%
Baltimore, MD	1.362.999	1.075.457	1.395.581	29,8%	3,1%
Dallas-Fort Worth, TX	1.036.892	1.099.263	821.077	-25,3%	1,8%
Norfolk, VA	1.433.461	1.372.748	716.490	-47,8%	1,6%
Tampa, FL	112.305	396.745	579.297	46,0%	1,3%
El Paso, TX	1.209.599	660.037	277.336	-58,0%	0,6%
Savannah, GA	3.208	23.600	213.910	806,4%	0,5%
San Francisco, CA	167.258	198.671	213.890	7,7%	0,5%
San Diego, CA	28.699	104.930	172.217	64,1%	0,4%
New Orleans, LA	175.682	187.308	160.128	-14,5%	0,4%
St. Louis, MO	4.553	132.962	129.050	-2,9%	0,3%
Chicago, IL	21.240	9.613	55.220	474,4%	0,1%
Ogdensburg, NY	12.326	52.537	44.705	-14,9%	0,1%
Great Falls, MT	0	8.310	21.272	156,0%	0,0%
Cleveland, OH	101.215	142.983	21.122	-85,2%	0,0%
Seattle, WA	0	0	20.956	100,0%	0,0%
Virgin Islands of the United States	4.939	10.638	20.845	95,9%	0,0%
Buffalo, NY	24.671	200.837	18.934	-90,6%	0,0%
Detroit, MI	7.368	6.126	18.925	208,9%	0,0%
Washington, DC	19.500	3.415	14.918	336,8%	0,0%
Charlotte, NC	4.363	10.051	10.508	4,5%	0,0%
Minneapolis, MN	7.339	23.952	10.363	-56,7%	0,0%
Philadelphia, PA	1.690	0	8.101	100,0%	0,0%
Providence, RI	0	0	5.550	100,0%	0,0%
Houston-Galveston, TX	24.277	16.572	2.902	-82,5%	0,0%
Laredo, TX	0	1.552	1.638	5,5%	0,0%
Milwaukee, WI	0	0	1.250	100,0%	0,0%
Anchorage, AK	6.736	9.336	0	-100,0%	0,0%
Charleston, SC	21.642	6.544	0	-100,0%	0,0%
Columbia-Snake, OR	0	0	0	0,0%	0,0%
Nogales, AZ	651	0	0	0,0%	0,0%
St. Albans, VT	0	0	0	0,0%	0,0%
Total General	36.850.890	37.882.994	44.766.474	18,2%	100,0%

Fuente Elaboración propia con datos de USITC.

9.5.3 Análisis competitivo por Estado. Para seleccionar los estados más atractivos para la comercialización de calzado de cuero y manufacturas de cuero en EEUU, se tienen en cuenta seis características a las cuales se les asigna una calificación de 1 a 5 puntos, y a cada una se le asigna un peso (en porcentaje) según la importancia de cada variable.

Las variables de mayor importancia en la selección de los estados, son la afinidad cultural y la experiencia exportadora previa, la afinidad cultural tiene un peso de 35% y la experiencia exportadora es de 30%. La siguiente variable en importancia es Sistemas de

entrada (20%), donde se le dio prioridad a los estados que tienen mayor facilidad de acceso a los productos colombianos. El ingreso per cápita tiene un peso de 10%, porque el país en general tiene un ingreso alto frente al nuestro; la producción de manufacturas tiene una importancia de 3% y las importaciones del 2%, a estas dos últimas variables se les da el menor peso por la incidencia que tienen con respecto al nivel de competencia, siendo más crítico el caso de las importaciones por su alto crecimiento en los últimos años.

Las características a tener en cuenta con su respectiva calificación son:

Tabla 31. Criterios de evaluación para el análisis competitivo por estado

Característica	Peso	Valor Máximo	Valor Medio	Valor Mínimo
Afinidad cultural: Se determina el porcentaje de población hispana o latina que posee el estado frente al promedio del total nacional – 14,1% - (Para más detalle ver el capítulo 9, la sección 9.4 Análisis del ambiente socio-cultural y la sección 9.3.3 Aspectos relevantes del consumidor).	35%	5	3	1
		Valor Mayor a 14,1%	Valor entre 8% y 14,0%	Valor menor a 7,9%
Experiencia exportadora: Se tiene en cuenta si Colombia ha tenido experiencias previas de exportación al estado. (Para más detalle ver el capítulo 9, la sección 9.5.2 Destino de las exportaciones colombianas a los EEUU).	30%	5	3	1
		Valor mayor al 0,1% de participación	Valor menor al 0,09% de participación	No se exporta mercancía al estado
Sistemas de entrada: Se evalúa los puertos y aeropuertos que faciliten el ingreso de las exportaciones colombianas. (Para más detalle ver el capítulo 9, la sección 9.2.1 Aspectos logísticos desde Colombia a EEUU).	20%	5		1
		Tiene un puerto o aeropuerto		No es fácil el acceso de la mercancía colombiana
Ingreso per cápita: Se evalúa el ingreso per cápita del estado frente al del país – US\$21587. (ver el capítulo 9, la sección 9.3.3 Aspectos relevantes del consumidor).	10%	5	3	1
		Valor Mayor a US\$ 21587	Valor entre US\$18587 y US\$21586	Valor menor a US\$18586
Capacidad de producción: Se analiza si el estado tiene producción en el sector de cueros (Partida arancelaria NAICS 316) – (Para más detalle ver el capítulo 9, sección 9.3.2 Industria manufacturera).	3%	5		1
		El estado no tiene producción		El estado si tiene producción
Capacidad de importación: Se analiza si el estado es importador de mercancías de la partida arancelaria NAICS 316. (Para más detalle ver el capítulo 9, sección 9.5.1 Relación de estados importadores y productores).	2%	5	3	1
		El estado no importa mercancía	Valor entre 0% a 1,9% de participación	Valor mayor al 2% de participación

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos, después de realizada la calificación, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 32. Análisis competitivo por estado

Estado \ Característica	Acercamiento Cultural	Experiencia exportadora	Sistemas de entrada	Ingreso per cápita	Capacidad de producción	Capacidad de importación	Total Puntos x Estado	Total Puntos Ponderados x Estado
Alabama	1	1	1	1	5	3	12	1,16
Alaska	1	3	1	5	5	3	18	2,16
Arkansas	1	1	1	1	1	5	10	1,08
Washington	3	3	1	5	5	1	18	2,82
Oregon	3	3	1	3	5	3	18	2,66
Idaho	3	1	1	1	5	5	16	1,90
Wyoming	1	1	1	3	5	5	16	1,40
California	5	5	5	5	1	1	22	4,80
Nevada	5	1	1	5	5	5	22	3,00
Utah	3	1	1	1	5	5	16	1,90
Colorado	5	1	1	5	5	5	22	3,00
Arizona	5	3	1	3	5	3	20	3,36
New Mexico	5	1	1	1	5	5	18	2,60
Texas	5	5	5	3	1	1	20	4,60
Hawaii	1	1	1	3	5	3	14	1,36
Oklahoma	1	1	1	1	5	5	14	1,20
Louisiana	1	5	5	1	5	3	20	3,16
Mississippi	1	1	1	1	5	5	14	1,20
Georgia	1	5	5	3	5	1	20	3,32
Florida	5	5	5	3	1	1	20	4,60
South Carolina	1	3	1	3	5	3	16	1,96
North Carolina	1	3	1	3	5	3	16	1,96
Tennessee	1	1	5	3	1	5	16	2,08
Kentucky	1	1	1	1	5	5	14	1,20
Virginia	1	5	1	5	5	3	20	2,76
West Virginia	1	1	1	1	5	5	14	1,20
District of Columbia	3	3	1	5	5	3	20	2,86
Maryland	1	5	1	5	5	3	20	2,76
Delaware	1	1	1	5	5	5	18	1,60
Illinois	3	5	1	5	1	1	16	3,30
Kansas	3	1	1	3	5	5	18	2,10
Missouri	1	5	1	3	1	1	12	2,40
Nebraska	1	1	1	3	5	5	16	1,40
Iowa	1	1	1	3	5	5	16	1,40
South Dakota	1	1	1	1	5	5	14	1,20
North Dakota	1	1	1	1	5	3	12	1,16
Minnesota	1	3	1	5	1	3	14	2,04
Wisconsin	1	3	1	3	1	3	12	1,84
Montana	1	3	1	1	5	3	14	1,76
Michigan	1	3	1	5	1	3	14	2,04
Ohio	1	3	1	3	1	3	12	1,84
Pennsylvania	1	3	1	3	1	1	10	1,80
New York	5	5	5	5	1	1	22	4,80
Vermont	1	3	1	3	5	3	16	1,96
New Hampshire	1	1	1	5	5	5	18	1,60
Massachusetts	1	5	1	5	1	1	14	2,60
Rhode Island	3	3	1	5	5	3	20	2,86
Connecticut	3	1	1	5	5	5	20	2,30
New Jersey	5	1	1	5	5	5	22	3,00
Maine	1	1	1	3	1	3	10	1,24
Indiana	1	1	1	3	5	5	16	1,40
Puerto Rico	5	5	1	5	1	3	20	4,04
Total Característica	2,1	2,5	1,5	3,2	3,8	3,4	16,6	2,30

Fuente: Elaboración propia con datos del Censo de EEUU, USITC y Proexport

En la columna “Total Puntos x Estado” se encuentra la sumatoria de la calificación que se le asignó por característica a cada estado, la columna “Total Puntos Ponderados x Estado” tiene el valor asignado en la variable multiplicado por el peso de la misma; y la fila “Total característica” tiene el promedio de la calificación de la variable medida.

Se tiene que el promedio de la calificación total por estado fue de 16,6, y al aplicar el peso de la variable el promedio fue de 2,30. Para determinar los estados que son de mayor interés se trabaja con aquellos cuyo puntaje esté por encima del promedio “Total Puntos Ponderados x Estado”, los cuales son:

Tabla 33. Estados con potencial de comercialización del calzado de cuero y manufacturas de cuero desde Colombia

Estado \ Característica	Total Puntos x Estado	Total Puntos Ponderados x Estado
California	22	4,80
New York	22	4,80
Texas	20	4,60
Florida	20	4,60
Puerto Rico	20	4,04
Arizona	20	3,36
Georgia	20	3,32
Illinois	16	3,30
Louisiana	20	3,16
Nevada	22	3,00
Colorado	22	3,00
New Jersey	22	3,00
District of Columbia	20	2,86
Rhode Island	20	2,86
Washington	18	2,82
Virginia	20	2,76
Maryland	20	2,76
Oregon	18	2,66
New Mexico	18	2,60
Massachusetts	14	2,60
Missouri	12	2,40

Fuente: Elaboración propia

Una vez seleccionados los estados con mayor potencial de comercialización de calzado de cuero y manufacturas de cuero desde Colombia, lo siguiente es revisar la información socio-económica de cada uno de estos estados para detallar aspectos sobre población, viviendas, ingreso per cápita, ingreso por hogar, niveles de desempleo, ventas del comercio y tamaño geográfico del estado, el detalle de esta información se encuentra en el anexo Q, Caracterización socio-económica por estado.

9.6 CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

Con los nichos de mercado definidos la siguiente pregunta a contestar es cómo llegar al consumidor final, para esto se hará un análisis de canales de distribución y comercialización.

Según el perfil sectorial de los EEUU para el calzado realizado por Proexport en el 2002 se encuentra un análisis de los canales de distribución¹⁰⁶:

Las ventas de calzado formal y casual se dividen en:

- Categoría alta: incluye tiendas y tiendas por departamentos especializados con ventas del 36%.
- Categoría media: almacenes de cadena con ventas del 18,5%.
- Categoría baja: incluye tiendas y almacenes de rebajas, también almacenes de autoservicio, con ventas de 45%.

Las ventas de calzado industrial se dividen en:

- Categoría alta: almacenes de calzado, Internet, almacenes de calzado deportivo, almacenes por departamento, tiendas especializadas y tiendas deportivas, acapara el 31% de las ventas.
- Categoría media: almacenes de cadena, y fábricas como Thorn McKinney, Factory Outlets, Mobil Shoe Van, entre otras, dominan el 36% de las ventas.
- Categoría baja: tiendas y almacenes de descuento y almacenes de autoservicio, con ventas del 33%.

Las ventas de calzado para jóvenes se dividen en:

- Categoría alta: tiendas por departamento, tiendas especializadas, tiendas deportivas, Internet y almacenes de calzado. Se tiene el 27% de las ventas de calzado para hombres jóvenes, el 18% para las mujeres jóvenes y el 26% para niños.
- Categoría media: almacenes de cadena, y fábricas como Thorn McKinney, Factory Outlets, Mobil Shoe Van y otras fábricas. Se tiene el 15% de las ventas de calzado para hombres jóvenes, el 11% para las mujeres jóvenes y el 11% para niños.
- Categoría baja: tiendas y almacenes de descuento y almacenes de autoservicio. Se tiene el 58% de las ventas de calzado para hombres jóvenes, el 71% para las mujeres jóvenes y el 63% para niños.

¹⁰⁶ PROEXPORT. Estados Unidos Plan Estratégico Exportador. Perfil sectorial – Estados Unidos. Prendas de vestir: calzado [en línea]. Bogotá: [consultado el 2006-06-13]. p. 14. Disponible en la página de Internet: www.proexport.com.co.

El número de establecimientos de comercio¹⁰⁷ según el censo de EEUU para el año 2002 para los productos de calzado y manufacturas de cuero, se observa que el número de establecimientos de comercio aumentó del 2000 al 2002, sin embargo para las tiendas de zapatos, maletines y artículos de cuero en este aspecto disminuyó.

Tabla 34. Establecimientos de comercio

Kind of business	NAICS code \1	ESTABLISHMENTS (1,000)	
		2000	2002
Retail trade, total	44-45	1.113,6	1.125,7
Clothing and clothing accessories stores	448	150,9	151,9
Clothing stores	4481	90,0	93,1
Men's clothing stores	44811	10,7	10,4
Women's clothing stores	44812	35,6	34,6
Children's and infants' clothing stores	44813	5,6	6,1
Family clothing stores	44814	20,6	22,9
Clothing accessories stores	44815	5,7	6,4
Other clothing stores	44819	11,8	12,7
Shoe stores	4482	29,7	28,0
Jewelry, luggage and leather goods stores	4483	31,3	30,9
Jewelry stores	44831	29,3	28,9
Luggage and leather goods stores	44832	2,0	1,9
General merchandise stores	452	39,6	41,1
Department stores	4521	10,4	10,4
Other general merchandise stores	4529	29,2	30,7
Warehouse clubs and superstores	45291	2,0	2,2
All other general merchandise stores	45299	27,2	28,4
Miscellaneous store retailers \2	453	131,0	130,0
Used merchandise stores	4533	17,5	18,0
Other miscellaneous store retailers	4539	46,4	43,6

FOOTNOTES

\1 Based on North American Industry Classification System; see text, Section 15.

\2 Includes other kinds of business not shown separately.

\3 Includes government employees.

Source: U.S. Census Bureau, "County Business Patterns"; published November 2004. See also <<http://www.census.gov/prod/2004pubs/02cbp/cbp02-1.pdf>>.

¹⁰⁷ Incluye todos aquellos establecimientos que comercialicen algún tipo de producto. Se tienen en cuenta todo lo llamado del comercio, por ejemplo: tiendas por departamento, tiendas de conveniencia, almacenes, boutiques, charcuterías, entre otros.

Revisando la información de los establecimientos de mercancías en general se encuentra que el 77% de los establecimientos venden productos de calzado y accesorios participando con el 2,35% de las ventas de estos establecimientos.

Tabla 35. Establecimientos de mercancía en general¹⁰⁸

		Establecimientos con la línea de producto		
Línea de producto	2002 Código de Línea de producto	Número	Total Ventas (US\$ millones)	Ventas de la línea de producto (US\$ Millones)
General merchandise stores	(X)	40.907	(X)	444.664
Footwear, including accessories	20260	31.553	369.315	10.483

SYMBOL

X Not applicable.

Source: U.S. Census Bureau, 2002 Economic Census, General Merchandise Stores, issued October 2 <<http://www.census.gov/econ/census02>>.

A continuación se presenta la información de centros comerciales detallando el área, ventas por pie cuadrado, así como la variación de estos factores de 2003 a 2004. Al comparar la variación de ventas del comercio total de EEUU vs. el de algunos estados, se encuentra que ésta es similar, inclusive algunos estados presentan un valor levemente superior, además la venta por pie cuadrado varía entre US\$ 152 y US\$ 299.

¹⁰⁸ Se incluyen los establecimientos que vendan productos para la casa, el automóvil y las personas; además de la farmacia y cosmética personal.

Tabla 36. Información de centros comerciales en EEUU - 2004

Estado	Area bruta arrendable (Millones de pies cuadrados)	Ventas del Comercio (US\$ Billones)	Ventas por pie cuadrado (US\$)	% Var 2003 vs 2004 Area bruta arrendable	% Var 2003 vs 2004 Ventas del Comercio
United States	5.953	1.432,6	241	1,5	7,0
Arizona	145	34,4	236	1,3	7,2
California	743	171,4	231	1,0	6,8
Colorado	119	32,8	275	2,7	7,7
District of Columbia	11	2,4	222	6,1	6,9
Florida	477	134,3	282	1,7	7,8
Georgia	201	42,8	213	0,9	6,5
Illinois	279	59,1	212	1,5	7,4
Louisiana	90	25,3	281	1,7	6,5
Maryland	134	34,5	256	1,0	6,9
Massachusetts	120	33,2	276	1,3	7,6
Missouri	127	31,0	244	1,6	6,6
Nevada	62	9,5	152	2,9	7,6
New Jersey	187	40,8	218	1,4	7,9
New Mexico	32	8,6	265	1,0	6,2
New York	265	61,1	231	1,6	6,7
Oregon	62	13,3	214	1,7	7,5
Rhode Island	23	5,3	228	6,4	7,1
Texas	399	119,3	299	0,9	6,6
Virginia	184	44,7	242	0,5	7,4
Washington	106	24,9	235	1,3	7,3

SYMBOL

- Represents or rounds to zero.

Source: National Research Bureau, Chicago, IL (copyright, 2005).

Con el análisis de los canales de distribución y comercialización se finaliza el capítulo de la investigación de mercados y el análisis y selección de los nichos de mercado. A continuación se presentarán las conclusiones más relevantes de este capítulo.

9.7 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Para realizar un proceso exitoso de internacionalización las empresas deben ser primero eficientes operacionalmente tanto en los procesos de producción y desarrollo de productos; a nivel externo deben posicionarse en su mercado local y aprovechar todo el know-how que pueda obtener del proceso de internacionalización.

La investigación del mercado objetivo se hace a través de un estudio detallado ya que se debe reconocer que no todos los mercados tienen la misma estructura y el comportamiento de los consumidores difiere de un país a otro, así como su capacidad de compra y preferencias. Se deben evaluar aspectos como adaptación del producto al mercado objetivo, la cercanía cultural, la manera y forma de hacer negocios, la estabilidad política y económica del país, así mismo el apoyo que dan los países de origen a las exportaciones, y los acuerdos o convenios comerciales que se tengan con los mercados destino seleccionados.

EEUU como la economía más grande del mundo ha presentado durante varios años un déficit comercial, donde las cantidades de productos importados son mayores que las exportadas. Se destacan como sus principales socios comerciales a China, Canadá, México y Japón.

Con respecto a las importaciones de calzado de cuero y manufacturas de cuero se observa un fuerte crecimiento y se destaca que el calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural, artificial o regenerado y partes, está entre los 25 primeros productos que ingresan al país. Los principales proveedores para los productos de calzado de cuero y manufacturas de cuero son China, Italia, Brasil y España, destacándose a China por su alta participación y crecimiento, y a Vietnam por el crecimiento en sus exportaciones de este tipo de productos.

En lo relacionado a las regulaciones y/o requerimientos especiales, Colombia por la vigencia del APTDEA tiene como beneficio el ingreso de estos productos con cero aranceles, sin embargo se deben cumplir normas de origen y registros del departamento de Agricultura correspondientes al uso de pieles de animales exóticos o en vías de extinción. Con respecto al acceso logístico desde Colombia se destacan algunos puertos y aeropuertos por los cuales ingresa la mercancía del país, los cuales facilitan la comercialización de los productos en los estados con potencial de ingreso de productos colombianos.

En el consumo del calzado en los EEUU se destaca el hecho de que este ha aumentado pero sus precios han disminuido debido a la gran oferta que existe de producto importado

especialmente de China. Frente a la producción se tiene una disminución dramática dando paso a mayores importaciones disminuyendo la participación de valor agregado de esta industria del valor agregado del país. El mayor porcentaje de empresas dedicadas a esta producción son Pymes.

Aspectos del consumidor estadounidense importantes a tener en cuenta son que no orientan su compra a las marcas de diseñadores de prestigio porque las asocian como costosas y el valor percibido del precio frente al producto no es alto, y no están dispuestos a pagar altos costos por un producto. Con la calidad los estadounidenses no perciben gran diferencia entre productos de marca y productos que no la tienen.

Un nicho atractivo de mercado son los **Baby Bombers** o los latinos o hispanos. Los primeros por su poder adquisitivo y por la búsqueda de productos que les den comodidad y faciliten el desarrollo de las actividades diarias, específicamente al aire libre. En cuanto a los hispanos se tiene como ventaja que es una minoría que viene en crecimiento en los EEUU cuya cercanía cultural facilita el acceso a este mercado.

Para las empresas agremiadas por ACICAM, capítulo Medellín, el mercado de EEUU es de vital importancia por la buena relación comercial que se tiene con él, la cual se ve reforzada por la negociación del TLC. En el fascículo 4, “La pyme colombiana, ganadora neta en el TLC con los Estados Unidos”, en la página 39, se anota que el TLC con EEUU proporcionará grandes oportunidades de crecimiento para las Pymes colombianas debido a la disminución de las restricciones de acceso al mercado de los EEUU, se destaca que los productos que van a ingresar explican el 20% de las exportaciones de las pymes.

En EEUU, se destacan como potenciales lugares para llevar y comercializar calzado de cuero y manufacturas de cuero colombianas los estados de California, New York, Texas, Florida, Puerto Rico, Arizona, Georgia, Illinois, Louisiana, Nevada, Colorado, New Jersey, District of Columbia, Rhode Island, Washington, Virginia, Maryland, Oregon, New Mexico, Massachussets y Missouri, por la participación que tiene la población latina o hispana, la experiencia exportadora que tienen los colombianos con estos estados, el tener puertos o aeropuertos por los cuales los exportadores colombianos prefieren llevar sus mercancías, un ingreso per cápita, y porque la producción e importación del estado es baja.

Por el desarrollo comercial de EEUU la comercialización del calzado de cuero y las manufacturas de cuero se hace por el canal de comercio al detal (**Retail**), tiendas de centros comerciales, tiendas especializadas y tiendas de descuento.

Para finalizar se presentarán las conclusiones generales de la investigación seguido por algunas recomendaciones y un capítulo de reflexiones acerca de las características principales de las pymes exportadoras exitosas que se fundamenta en un estudio desarrollado por FUNDES.

CAPITULO 10. CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación se puede decir que se han cumplido los objetivos propuestos en la misma de la siguiente forma:

Se determinó la realidad funcional del sector del calzado de cuero y las manufacturas de cuero para las empresas agremiadas a ACICAM, capítulo Medellín, con potencial exportador e interesadas en la investigación, en su estrategia de internacionalización con miras al mercado de los EEUU, partiendo de un análisis de la estructura del sector a través del estudio de indicadores macroeconómicos; de donde se concluyó que el sector tiene una baja participación en el PIB del país y que es una industria de una intensiva utilización de mano de obra, lo que permite la generación de empleo en pequeñas y medianas empresas, en su gran mayoría.

Se analizó la demanda de calzado en Colombia, la cual está predeterminada por factores de moda y precio, y se encuentra dividida básicamente en tres segmentos, el alto, medio y bajo.

Se tiene también que la estructura del sector para Antioquia es similar a la del resto del país, teniendo para el departamento un nivel de importaciones mayores que las exportaciones, a pesar de mostrar un incremento en estas últimas para los años anteriores.

Una vez se realizó el estudio del sector del calzado de cuero y las manufacturas de cuero para Colombia y Antioquia, se pudo desarrollar el análisis interno y externo, utilizando la metodología DOFA y el análisis del diamante competitivo de Porter. De los cuales se tiene que la mayoría de las empresas tienen un enfoque productivo, con alta producción artesanal lo que conlleva a tener una industria poco tecnificada. Una de las grandes debilidades del sector está asociada a la gestión empresarial y la baja orientación al mercado, pero a su vez se tienen claras las oportunidades para aprovechar los tratados y acuerdos comerciales vigentes para abrir mercados internacionales. En este análisis

DOFA se tiene como una gran amenaza los productos que ingresan del extranjero y los productos elaborados con materiales sustitutos del cuero. Adicionalmente, se evidenció que el sector no percibe apoyo gubernamental, a pesar de que existen mecanismos y planes de apoyo a las pymes, los cuales no son utilizados en su gran mayoría.

Basados en el diagnóstico y en la situación del sector del calzado de cuero y manufacturas de cuero en Colombia y Antioquia, se determinó el método de entrada a mercados internacionales más óptimo para las empresas agremiadas a ACICAM, capítulo Medellín. Se estableció que el método de entrada a los mercados internacionales para las empresas de este sector es la exportación, debido a que es uno de los más asequibles cuando se inicia la estrategia de internacionalización. Para empresas con una estructura sólida, a nivel de la organización y económicamente, pueden utilizarse métodos de entrada como las licencias o la inversión directa.

Una vez seleccionado el método de entrada se pasó a analizar el mercado de los EEUU para el sector de estudio y luego se analizaron los factores que influyen en la selección de un nicho de mercado para el sector del calzado de cuero y manufacturas de cuero. En este último aspecto se consideraron en cada uno de los estados del mercado objetivo (EEUU), la situación de la industria manufacturera del sector, el comercio exterior, las tendencias del consumidor y los canales de comercialización, para finalmente presentar los posibles estados más atractivos para las empresas que pertenecen a ACICAM, capítulo Medellín. Como resultado de este análisis se estableció que los estados que tienen mayor potencial de comercialización son California, New York, Texas, Florida, Puerto Rico, Arizona, Georgia, Illinois, Louisiana, Nevada, Colorado, New Jersey, District of Columbia, Rhode Island, Washington, Virginia, Maryland, Oregon, New Mexico, Massachusetts y Missouri.

Con todo lo anterior se da cumplimiento a cada uno de los objetivos de la investigación, así como las expectativas planteadas para la misma.

CAPITULO 11. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Para complementar toda la investigación que se realizó al sector del calzado de cuero y manufacturas de cuero de las empresas asociadas a ACICAM, capítulo Medellín, se sugiere realizar investigaciones complementarias en las cuales se pueda realizar el estudio en otros capítulos de ACICAM que permitan tener una muestra estadísticamente representativa, además que se pueden detallar oportunidades de asociatividad que busquen la posible conformación de un clúster.

Al las empresas de ACICAM, capítulo Medellín, seleccionar a los EEUU como mercado objetivo y por ser este de gran atractivo en el proceso de internacionalización, se sugiere realizar una inteligencia de mercados que comprenda un estudio del comportamiento del consumidor, así como lograr detallar canales de comercialización más óptimos y estrategias de mercadeo para posicionamiento de producto.

Con las anteriores recomendaciones se busca ampliar la información para la toma de decisiones más acertadas y con la consiguiente disminución del fracaso de la estrategia de internacionalización.

CAPITULO 12. REFLEXIONES PARA EL SECTOR DE CALZADO DE CUERO Y MANUFACTURAS DE CUERO

Estas reflexiones se apoyan en las características de las pymes exportadoras exitosas, basadas en un estudio realizado por FUNDES (Fundación para el desarrollo sostenible), “Perfil de la PYME exportadora exitosa: El caso colombiano”¹⁰⁹.

El objetivo de presentar esta información es que las empresas agremiadas por ACICAM, capítulo Medellín, con potencial exportador y que están interesadas en desarrollar o mejorar su estrategia de internacionalización conozcan las prácticas exitosas de otras pymes, lo cual puede ayudarles a mejorar su desempeño.

El estudio realizado por FUNDES se basa en información que se obtuvo a través de encuestas realizadas durante el primer semestre de 2005, a una muestra de 115 empresas exportadoras que incluyó 85 empresas exitosas y 30 no exitosas tomadas como punto de control. Las empresas se seleccionaron del grupo de exportadoras del grupo de 2003 a través de un muestreo aleatorio. La selección de la muestra se limitó a las empresas con domicilio en Barranquilla, Bogotá, Cali, Bucaramanga o Medellín, además la muestra está integrada por empresas que al momento de la encuesta continuaban en actividad exportadora.

Algunos de los factores que resaltó el estudio fueron:

- Antigüedad en el mercado: La mayoría de las empresas encuestadoras exitosas y no exitosas comenzaron a exportar a partir de la década de los noventa, este proceso se vio favorecido por un avance de desgravación de comercio con la CAN, el G3 y las preferencias comerciales de la exportación hacia EEUU; todo esto coincidió con la segunda etapa en la promoción de exportaciones colombianas y la apertura económica. El estudio también arrojó que las pymes exportadoras exitosas tienden a

¹⁰⁹ MOORI Koenig, Virginia, RODRIGUEZ, Astrid Genoveva, YOGUEL, Gabriel y GRANADOS Urrea, Amanda. Perfil de la PYME exportadora exitosa: el caso colombiano. Colombia: Fundes Internacional, 2005. 206 p

ser más jóvenes y que la actividad exportadora forma parte de la estrategia de negocio desde el inicio de su actividad.

- Aprendizaje exportador: Este hace referencia al tiempo requerido para consolidar el negocio exportador, se presentan dos momentos, el tiempo transcurrido entre la identificación de una oportunidad para exportar y el envío del primer embarco, y el segundo momento el tiempo que transcurre entre el primer embarque y la consolidación del negocio exportador. En el estudio se observó que entre el primer momento hay poco tiempo y no existen diferencias entre las empresas exitosas y el resto. Empero, la consolidación de las exportaciones requiere de más tiempo, denotándose un poco menos de tiempo en las empresas exitosas.
- Tamaño de los agentes y grado de la inserción externa: Se encontró que si bien el tamaño no constituye un factor diferenciador de las empresas exitosas hacia el resto, estas empresas presentan el mayor grado de inserción externa que fue profundizándose desde que comenzaron a exportar en el marco de una dinámica positiva de las ventas y del empleo.

Tabla 37. Distribución porcentual de las empresas exportadoras exitosas y no exitosas por dinámica de las ventas totales y del empleo

Distribución porcentual de las empresas exitosas y no exitosas por dinámica de las ventas totales y del empleo (2000 y 2003)

		Dinámica 2000-2003				
		Disminución %	Sin variación %	Incremento %	Total %	Variación promedio %
Ventas totales						
	Exitosa	23	15	62	100	62
	No exitosa	58	19	23	100	-3
	Total	34	17	49	100	40
Empleo total						
	Exitosa	4	20	76	100	50
	No exitosa	19	8	73	100	29
	Total	8	17	75	100	44
Empleo permanente						
	Exitosa	8	21	71	100	48
	No exitosa	23	12	65	100	45
	Total	13	18	69	100	47

Fuente Moori, Rodríguez, Yoguel y Granados (2005, p.81).

- Proveedores locales: El número de proveedores locales no es una variable que influya significativamente el grado de éxito que alcanzan los mercados externos, sin embargo es mayor el porcentaje de empresas exitosas que compran a un número elevado de proveedores. Como se ve en la tabla 38, el 27% de las empresas no exitosas se vinculan con menos de 5 proveedores frente al 15% de las empresas exitosas; en el otro lado, se encuentra que el 62% de las empresas exitosas tienen más de 10 proveedores. Lo anterior podría dar la noción de una tendencia de las empresas exitosas a generar encadenamientos productivos más extendidos. Ahora ambos grupos de exportadores se orientan a negociar con grandes proveedores (44%), pero respecto al resto de compras se orientan a pymes y microempresarios colombianos; con respecto a las transnacionales las exportadoras no exitosas tienden a tener un mayor porcentaje de negociación con ellas frente a la exportadora exitosa. Las condiciones que con más frecuencia se negocian son el precio, la calidad y el tiempo de entrega.

Tabla 38. Distribución porcentual de las empresas exportadoras exitosas y no exitosas según número de proveedores con los que se vincula

Distribución porcentual de las empresas exportadoras exitosas y no exitosas según número de proveedores con los que se vincula

Grupo	Número de proveedores			Total %
	Menos de 5 %	De 6 a 10 %	Más de 10 %	
Exitosa	15	23	62	100
No exitosa	27	26	47	100
Total	18	24	58	100

Fuente Moori, Rodríguez, Yoguel y Granados (2005, p.82).

Tabla 39. Distribución porcentual de las empresas exportadoras exitosas y no exitosas por tipo de proveedor

Distribución porcentual de las empresas exportadoras exitosas y no exitosas por tipo de proveedor

Tipo de proveedor	Exportadora exitosa %	Exportadora no exitosa %	Total %
Grandes empresas colombianas	43	46	44
Pymes colombianas	38	27	35
Microempresas	13	11	13
Transnacionales con sede en Colombia	6	16	8
Total	100	100	100

Fuente Moori, Rodríguez, Yoguel y Granados (2005, p.83).

- Clientes externos: Se encontró que las exitosas venden a un mayor número de clientes frente a las no exitosas, esto hace que las empresas exitosas por la cantidad de clientes que puedan tener las hacen menos vulnerables a los cambios de condiciones comerciales, el abandono de clientes o cambios del mercado. También se encontró que las empresas exportadoras exitosas se destacan por contar con un porcentaje mayor de clientes pymes que de grandes empresas, mientras que en el resto predomina la situación contraria.

Tabla 40. Distribución porcentual de las empresas exportadoras exitosas y no exitosas por número de clientes externos

Distribución porcentual de las empresas exportadoras exitosas y no exitosas por número de clientes externos

Número de clientes	Exportadora exitosa %	Exportadora no exitosa %	Total %
Hasta 3	27	44	31
4 a 10	39	43	40
11 y más	34	13	29
Total	100	100	100
Promedio	10,5	4,7	10,3

Fuente Moori, Rodríguez, Yoguel y Granados (2005, p.85).

- Ventajas y desventajas competitivas que tuvieron una mayor influencia sobre la competitividad de sus productos: Las empresas destacaron claramente que los atributos que caracterizan los negocios externos son el precio y la calidad, además de conocimiento del mercado, la ubicación geográfica y los plazos de entrega. Entre los atributos que caracterizaron a las pymes exportadoras exitosas se destacan la calidad, la ubicación y el conocimiento.
- Restricciones que enfrentan las empresas para el desarrollo del actividad exportadora: En la encuesta se encontró que la restricción más fuerte era el tipo de cambio, en segundo lugar la imposibilidad de compensar desventajas con menores precios, el funcionamiento de la aduana colombiana y la elevada carga tributaria; también se destacan los costos de despacho. Para las pymes exportadoras no exitosas se destaca la falta de información sobre oportunidades de mercado.

Referente a la gestión del comercio exterior, como es la estructura, los canales de venta y la promoción comercial se destacan los siguientes aspectos:

- En las empresas exitosas se destaca un mayor esfuerzo en dedicar recursos humanos de la empresa al comercio exterior, esto ayuda a desarrollar una actividad de promoción de exportaciones, inteligencia de mercados y acompañar las acciones específicas para profundizar la inserción externa.
- Canales de distribución: la presencia directa y la existencia de distribuidores y representantes en el exterior son modalidades diferenciadoras de las pymes exportadoras exitosas (Tabla 41. Distribución porcentual de las empresas exportadoras exitosas y no exitosas por tipo de canal utilizado). El canal de distribución empleado que se utiliza se define de acuerdo al tipo de mercado atendido, el tipo de cliente externo y el tipo de producto exportado.

Tabla 41. Distribución porcentual de las empresas exportadoras exitosas y no exitosas por tipo de canal utilizado

Distribución porcentual de las empresas exportadoras exitosas y no exitosas por tipo de canal utilizado

Modalidad	Exportadora exitosa %	Exportadora no exitosa %
Venta directa	79	73
Transacciones por comercio electrónico	9	10
Presencia directa (depósito, oficina) **	13	0
Acuerdos con empresas del exterior	11	3
Distribuidor en el exterior *	42	23
Representante en el exterior **	29	7
Consortio de exportación	1	0
Traders (comercializadoras)	6	0
Entrega de productos en consignación	2	0
Por franquicia	0	0

Nota: * Diferencias significativas al 10% ** Diferencias significativas al 5%.

Fuente Moori, Rodríguez, Yoguel y Granados (2005, p.100).

Promoción comercial: Se detectó que la mayoría de las empresas realizan actividades de promoción para exportar, entre las que más se destacan son las visitas al exterior, los folletos, invitaciones de potenciales clientes a visitar a Colombia y la asistencia a ferias. En la tabla 42, se puede observar que la exportadora exitosa fue mucho más fuerte en sus esfuerzos de promoción que la no exitosa.

Tabla 42. Distribución porcentual de las empresas exportadoras exitosas y no exitosas por tipo de actividad de promoción comercial

Proporción de empresas exportadoras exitosas y no exitosas por tipo de actividad de promoción comercial

Esfuerzos de promoción	Exportadora exitosa %	Exportadora no exitosa %	Total %
Folletos *	75	50	69
Visitas en el exterior	86	77	83
Visitas en Colombia **	84	67	79
Asistencia a Ferias *	73	47	66
Asistencia a misiones	49	43	48
Asistencia a macrorruedas	51	47	50

Nota: * Diferencias significativas al 1% ** Diferencias significativas al 5%.

Fuente Moori, Rodríguez, Yoguel y Granados (2005, p.102).

- Percepción y conocimiento acerca de las negociaciones comerciales de libre comercio: Este aspecto es muy relevante porque hace parte de la inteligencia comercial de las empresas que desean exportar y esto implica conocer los acuerdos comerciales en los cuales participa el país y/o está negociando, conocer los efectos que implicara este acuerdo sobre su negocio y el país, y por último diseñar las medidas de gestión pertinentes que le permitan a la empresa ajustarse a este acuerdo comercial y aprovechar al máximo las oportunidades que se brindan.

Tabla 43. Proporción de empresas exportadoras exitosas y no exitosas por tipo de efecto esperado del TLC

Proporción de empresas exportadoras exitosas y no exitosas por tipo de efecto esperado del TLC

El TLC contribuirá en	Exportadora exitosa %	Exportadora no exitosa %	Total %
Incrementos en las exportaciones	74	63	71
Pérdida de clientes actuales en el mercado interno	42	57	46
Pérdida de clientes actuales en los mercados de exportación	31	33	31
Mayor competencia con productos importados	95	90	94
Mayor competencia con empresas extranjeras en el mercado local	95	87	93
Nuevos clientes en el mercado interno	40	33	38
Cierre de empresas locales	82	73	80
Crecimiento del desempleo	52	48	51
Acceso a bienes importados más baratos	98	93	96
Acceso a mayor diversidad de bienes y servicios	96	97	96

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la encuesta a 115 empresas exportadoras.

Fuente Moori, Rodríguez, Yoguel y Granados (2005, p.107).

En el estudio se encontró que para el año 2003 los principales productos de exportación por tamaño de empresa según destino, en la mediana empresa se destaca la elaboración de calzado para la CAN y en la pequeña se destaca la elaboración de productos de cuero para en NAFTA.

Tabla 44. Principales productos de exportación por estrato según destino

Principales productos de exportación por estrato según destino (2003)		
Estratos	CAN	NAFTA
Grande	Refinación de petróleo (353) - Elaboración de bebidas (313) - Fabricación de equipos de transporte (384) - Elaboración de productos químicos nep. (352) - Elaboración de papel y sus productos (341) - Fabricación de maquinaria no eléctrica (382)	Elaboración de prendas de vestir (322) - Elaboración de muebles (332) - Elaboración de productos cerámicos (361) - Elaboración de otros productos no metálicos (369) - Industria manufacturera nep (390)
Mediana	Refinación de petróleo (353) - Refinación de petróleo nep. (354) - Elaboración de productos de caucho (355) - Fabricación de equipos de transporte (384) - Elaboración de productos químicos nep. (352) - Elaboración de productos de plástico (356) - <u>Elaboración de otros productos no metálicos (369) -</u> <u>Elaboración de calzado (324)</u>	Elaboración de productos de tabaco (314) - Elaboración de productos de madera (331) - Elaboración de prendas de vestir (322) - Elaboración de bebidas (313) - Elaboración de productos cerámicos (361)
Pequeña	Elaboración de productos químicos nep. (352) - Elaboración de productos químicos (351) - Refinación de petróleo neo (354) - Refinación de petróleo (353)	<u>Elaboración de productos de cuero (323)</u> Elaboración de prendas de vestir (322)

Nota: Más del 50% de las exportaciones por estrato de estos productos se concentran en estos destinos.

Fuente Moori, Rodríguez, Yoguel y Granados (2005, p.51).

Relacionado con el grado de utilización y conocimiento de los instrumentos de fomento que tiene el gobierno por parte de las pymes exportadoras, se observa que en su mayoría las pymes exportadoras conocen de los diferentes instrumentos, sin embargo su grado de utilización difiere entre las exitosas y no exitosas.

Tabla 45. Proporción de empresas exportadoras exitosas y no exitosas que conoce y ha utilizado algunos de los programas de fomento de las instituciones consultadas

	Proporción de empresas que conoce			Proporción de empresas que utiliza (a)		
	Exitosa %	No exitosa %	Total %	Exitosa %	No exitosa %	Total %
Fomento productivo y tecnológico						
Colciencias	65	60	65	7	11	8
SENA	88	77	85	40	56	44
Mincomercio-FomiPyme	67	60	65	42	39	41
Centros de desarrollo tecnológico, productivo o incubadoras	33	23	30	25	29	26
Fomento exportador						
PROEXPORT	98	97	97	72	69	71
Cámaras binacionales	61	60	61	44	33	41
Gremios (Analdex, Acopi, Andi, etc.)	79	70	76	27	29	27
Intermediación financiera						
Bancoldex	94	93	94	56	43	53
FNG-Fondo Nacional de Garantías	79	83	80	31	28	30
Finagro	56	57	56	10	-	8
Segurexpo	72	63	70	16	10	15

Fuente: Elaboración propia sobre la base de encuestas a 115 empresas exportadoras.
Nota: (a) sobre el total de las que conocen.

Fuente Moori, Rodríguez, Yoguel y Granados (2005, p.111).

En el estudio también se presentó una evaluación de oportunidades a nivel sectorial donde se destacan los sectores de elaboración de productos cuero y de calzado, donde el valor de las exportaciones originadas por pyme es relativamente elevado. El detalle de este índice general de oportunidades por sector y por tamaño se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 46. Indicador general de oportunidades (IO) por sector y por tamaño

Indicador general de oportunidades (IO) por sector y tamaño (2000-2003)									
CIIU m2	Descripción	Nro. Sub part.	Exportaciones acumuladas 2000-2003 (miles de dólares)						IO (pro- medio simple)
			Total	Mediana 2	Mediana 1	Pequeña 2	Pequeña 1	Micro	
311	Elaboración de alimentos	202	175.165	41.479	42.646	19.647	57.494	13.899	1,50
312	Elaboración de alimentos ncp	20	6.792	1.185	998	686	2.190	1.734	1,45
313	Elaboración de bebidas	17	7.439	5.090	107	150	1.843	249	3,77
321	Elaboración de productos textiles	426	343.506	69.382	94.901	28.310	103.096	47.818	1,98
322	Elaboración de prendas de vestir	123	347.950	75.851	106.536	28.379	102.070	35.114	3,10
323	Elaboración de productos de cuero	10	109.701	6.864	12.345	24.507	41.865	22.120	3,38
324	Elaboración de calzado	13	45.519	6.468	6.834	6.342	19.942	5.934	3,46
331	Elaboración de prod. de madera	44	32.360	6.193	16.328	1.061	5.595	3.184	3,31
332	Elaboración de muebles	3	334	17	169	1	111	37	1,32
351	Elaboración de prod. químicos	63	16.311	2.028	6.534	1.888	4.541	1.340	2,63
352	Elaboración de prod. químicos ncp	71	180.708	25.962	11.504	5.622	35.748	101.871	1,94
355	Elaboración de prod. de caucho	6	3.949	2.014	41	810	430	654	0,59
356	Elaboración de prod. de plástico	16	11.568	2.180	1.563	3.531	2.754	1.541	2,88
361	Elaboración de prod. cerámicos	3	7.513	227	275	29	6.968	14	0,90
362	Elaboración de vidrio	2	130	-	118	-	0	11	0,55
369	Elab. de otros prod. no metálicos	3	1.170	439	527	5	199	0	1,47
371	Elaboración de hierro y acero	61	6.015	447	351	770	4.142	304	1,08
372	Elab. de prod. de metales no ferrosos	6	101	8	69	1	23	0	1,81
381	Elaboración de prod. metálicos	42	30.838	8.322	10.897	5.675	4.947	997	1,23
382	Fabricación de maq. no eléctricas	82	29.859	2.881	7.824	2.622	14.193	2.340	1,20
383	Fabricación de maq. eléctricas	85	14.078	1.377	4.327	1.274	4.885	2.213	1,46
384	Fabricación de equip. de transporte	61	59.042	18.346	9.888	4.348	18.014	9.967	1,09
385	Fabric. de otros equipos especiales	21	27.266	8.035	3.851	5.624	6.632	3.124	1,54
390	Industria manufacturera ncp	22	8.457	1.130	198	390	2.923	3.817	2,41
	Total	1402	1.465.772	288.425	338.808	141.651	438.606	258.282	1,93

Fuente: Elaboración propia con base en datos del DANE, FUNDES Colombia, PROEXPORT Colombia y WITS.

Fuente Moori, Rodríguez, Yoguel y Granados (2005, p.152).

En conclusión se encuentra que algunas características de la PYME exportadora exitosa, son su inserción al mercado internacional, una definición de estrategia de internacionalización, contar con personal dedicado en forma exclusiva al mercado externo, y sobre todo tomar en cuenta, todo lo anterior para analizar y gestionar su empresa con miras a un proceso de internacionalización.

CAPITULO 13. BIBLIOGRAFÍA

- ACICAM: El portal del cuero. ACICAM. Combate al contrabando. Puntos para una agenda interinstitucional. Resumen ejecutivo [en línea]. [consultado el 2006-04-22]. Disponible en la página de Internet: www.portaldelcuero.com/informa/informa22.asp.
- ACICAM. Así quedaría el TLC para el sector. Revista del Cuero [en línea], 2006 [consultada el 2006-07-30], p. 22. Disponible en la página de Internet: www.acicam.com.
- ACEVEDO, Sebastián. Notas de clase de la materia Mercados Internacionales, Módulo China. Semestre 1 de 2006, MBA.
- ACNielsen. Estudio mundial – El consumidor ante las marcas de los diseñadores [en línea]. [consultado el 2006-07-16] pág. 9 y 28. Disponible en la página de Internet: <http://www2.acnielsen.com/site/documents/GlobalDesignerBrandsReportJun06a.pdf>
- AF Internacional. Tendencias de consumo en USA y su impacto en América Latina: la fuerza de la experiencia de marca y la visibilidad en los puntos de venta [en línea]. Medellín: Julio de 2006 [consultado el 2006-07-16]. Disponible en la página de Internet: www.exito.com.co.
- ANDI Asociación Nacional de Industriales. Cien nuevos productos y servicios con potencial de exportación desde Antioquia al mercado de los Estados Unidos [en línea]. 2005-09-28. [consultado el 2006-07-30], p. 3. Disponible en la página de Internet: www.andi.org.co.
- APPAREL AND FOOTWEAR ORGANIZATION [en línea] [consultado el 2006-07-20], Disponible en la página de Internet: www.apparelandfootwear.org/UserFiles/File/Statistics/ShoeStats2005.pdf.
- ARRIETA, Juan Gregorio y MEJIA NIETO, Javier. La gestión de la producción y su importancia en el logro de mayores niveles de productividad en las pymes. En: Portafolio: Caja de herramientas para pymes. Capítulo 12, (2006).
- BANCOLEX. Indicadores económicos por país a marzo 2005 [en línea]. Bogotá: [consultado el 2006-07-02]. Disponible en la página de Internet www.bancoldex.com/pdf/indicadores_economicospaises_marzo2005.pdf.

- BENITEZ PORRAS, Anibal. El diagnóstico, herramienta gerencial para la supervivencia. En: Portafolio: Caja de herramientas para pymes. Capítulo 25, (2006).
- BURGOS BOHORQUEZ, Colman Ignacio. Análisis de los métodos de entrada del sector eléctrico a mercados externos bajo el régimen de comercio exterior colombiano durante los dos primeros años de gobierno de Alvaro Uribe Velez. Medellín, 2005, 203 p. Trabajo de grado (Master en Administración de negocios). Universidad EAFIT. Escuela de Administración.
- CALLE MUÑOZ, Julio Cesar. Estado del arte de la inteligencia competitiva. Medellín, 2000, 218 p. Trabajo de grado (Master en Administración de negocios). Universidad EAFIT. Escuela de Administración. Departamento de Gerencia.
- CASTAÑÓN IBARRA, Rosario. La política industrial como eje conductor de la competitividad en las pyme. México: FCD, CIDE, 2005. 213 p. ISBN 968-16-7810-9.
- CARDONA ACEVEDO, Marlene y CANO GAMBOA, Carlos Andres. Políticas gubernamentales para el desarrollo de las pymes en Colombia: Revisión de los planes de desarrollo de la última década. En: Portafolio: Caja de herramientas para pymes. Capítulo 3, (2006).
- CENSO DE EEUU. Informe de la industria manufacturera: Cierre 2004 [en línea]. EEUU: [consultado el 2006-06-14]. Disponible en la página de Internet: <http://www.census.gov/prod/2005pubs/am0431gs1.pdf>.
- CENSO DE EEUU. Informe de la industria manufacturera: Cierre 2002 Sector Calzado y manufacturas de cuero [en línea]. EEUU: [consultado el 2006-07-17]. Disponible en la página de Internet: <http://www.census.gov/prod/www/abs/manu-ind2002.html>.
- CENSO DE EEUU. EEUU: información socio económica por estado [en línea]. EEUU: [consultado el 2006-07-23]. Disponible en la página de Internet: <http://quickfacts.census.gov/qfd/states/01000.html>.
- CENTRO DE ESTADÍSTICAS DE CANADÁ. Comercio exterior de EEUU [en línea]. [consultado el 2006-07-09]. Disponible en la página de Internet: http://strategis.ic.gc.ca/sc_mrkti/tdst/tdo/tdo.php#tag.
- CENTRO DE ESTADÍSTICAS DE CANADÁ. Comercio exterior de EEUU [en línea]. [consultado el 2006-07-17]. Disponible en la página de Internet: http://strategis.ic.gc.ca/sc_mrkti/tdst/tdo/tdo.php#tag.

- CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 5 ed. Santa Fé de Bogota (Colombia): McGraw-Hill Interamericana, 1999. 1056 p. ISBN 958-600-998-X
- CHOO, Chun Wei. Information Management for the Intelligent Organization. The art of scanning the environment. 3 ed. Medford (NJ 08055 - EEUU): Publish for the American Society for Information Science, 2002. 325 p. ISBN 1-57387-125-7.
- CZINKOTA, Michael R y RONKAINEN Ilkka A. Marketing Internacional. 7ª ed. México DF (México): Internacional Thomson Editores SA, 2004. 666 p. ISBN 0-324-19046-8.
- DANE: Boletín de prensa: Grandes Almacenes e hipermercados minoristas y comercio de vehículos automotores nuevos, primer trimestre de 2006 [en línea]. Bogotá (Distrito Capital): 2006-06-08 [consultado el 2006-09-05]. Disponible en la página de Internet: www.dane.gov.co.
- DNP: Cuero, calzado e industria marroquinera [en línea]. Bogotá (Distrito Capital): Departamento nacional de planeación DNP [consultado 2006-05-31]. p. 158. Disponible en la página de Internet: www.dnp.gov.co/paginas_detalle.aspx?idp=336.
- DUNCAN W. Jack. Las ideas y la práctica de la administración. México DF (México), Oxford University Press, 1999. 314 páginas. ISBN 970 613 508 1
- ESTRADA MESA, Rodrigo Alberto y GÓMEZ LIZARAZO, Luis Ignacio. Construcción de un proceso de inteligencia competitiva: El caso de la línea Mancesa de accesorios para baño. Medellín, 1999, 226 p. Trabajo de grado (Master en administración de negocios). Universidad EAFIT. Escuela de Administración. Departamento de Gerencia.
- FERRO, Luz Marina y SERVANTIE, Vinciane. Proyección internacional de la pyme: Inteligencia de mercados para la gestión internacional de la pyme. En: Portafolio: Pymes gestión para la competitividad. Capítulo 4, (2004).
- GALAN CORREA, Guillermo, MONTENEGRO, Alvaro y PEREZ TORO, Jorge Alberto. La economía de Estados Unidos: Presente y perspectivas. En: Revista Javeriana. No. 711, Tomo 141 (Enero – Febrero, 2005); p. 49, 57. ISSN 0120-3088.
- GERRY JOHNSON, Kevan Acholes. Dirección estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones. 3 ed. Madrid (España): Prentice-Hall, 1997. 429 p. ISBN 84-89660-11-05.
- GOBIERNO EN LÍNEA: Colombia compite. Convenios de Competitividad de Cadenas Productivas/Cuero - Manufacturas de Cuero y Calzado [en línea]. [Consultado el 2006-

- 02-26]. Disponible en la página de Internet:
<http://www.colombiacompite.gov.co/site/redesf.asp?idsub=302>.
- HERRERA, Camilo y VALLÉS, John. La dinámica del consumo en Colombia en 2005 [en línea]. [consultado el 2006-08-22]. Disponible en la página de Internet: www.eumed.net/libros/2006a/chm-cons/
 - HAIR, Joseph F, BUSH, Robert P., ORTINAU, David J. Investigación de Mercados, en un ambiente de información cambiante. México DF (México), McGraw-Hill Interamericana, 2004. ISBN 970 103 968 8.
 - HAX Arnoldo y MAJLUF Nicolás. Gestión de empresas con una visión estratégica. 4 ed. Chile: Dolmen Ediciones, 1996. p. 63 a 123. ISBN 956-201-162-3.
 - KEEGAN, Warren J. Marketing Global. 5 ed. Madrid (España): Prentice Hall, 1997. 532 p. ISBN 84-89660-18-2.
 - KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. 8ª ed. México DF (México): Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996. 800 p. ISBN 9688806765.
 - _____ El marketing según Kotler. Cómo crear, ganar y dominar mercados. Buenos Aires (Argentina): Editorial Piados, 1999. 303 p.
 - _____ Mercadotecnia. Madrid (España): Editorial Dossat, 1981. 756 p. ISBN 0-13-577007-6.
 - LA REPUBLICA: La Republica [en línea]. TLC al Día: Las 100 preguntas del TLC. Documento elaborado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Oficina de Comunicaciones. 2004. [Consultado el 2005-04-01]. Disponible en la página de Internet: www.larepublica.com.co.
 - LEGISCOMEX. El camino jurídico del TLC después del cierre de las negociaciones [bases de datos en línea]. Consultado en: Biblioteca Universidad EAFIT 2006-03-01.
 - LONDOÑO CHICA, Carlos. Direccionamiento estratégico de las pymes: Algunas claves para el éxito de las empresas. En: Portafolio: Caja de herramientas para pymes. Capítulo 6, (2006).
 - LONDOÑO W, Ricardo, TRUJILLO T, Juan Jose y OBANDO V, Ana María. Competitividad de la industria de alimentos en el Valle de Aburra hacia los mercados internacionales. Medellín, 2000, 115 p. Trabajo de grado (Master en administración de negocios). Universidad EAFIT. Escuela de Administración. Departamento de Gerencia.

- MALHOTRA, Naresh K. Investigación de Mercados. Un enfoque práctico. 2 ed. Naucalpan (México): Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997. 890 p. ISBN 968-880-844-X. (Biblioteca Universidad EAFIT. Ubicación L 658.83 M249)
- McDANIEL, Carl y GATES, Roger. Inteligencia de Mercados Contemporánea. 4 ed. México: International Thomson Editores, 1999. 780 p.
- MESIAS, Jaime León, URIBE MARIN, Ricardo y MEJIA GOMEZ, Rodrigo. Los sistemas de costos, herramienta fundamental para la toma de decisiones gerenciales. Cuáles son los diferentes sistemas y cómo se aplican en una pyme. En: Portafolio: Caja de herramientas para pymes. Capítulo 9, (2006); p. 78.
- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO DE COLOMBIA: Perfil de la cadena cuero y sus manufacturas, y calzado [en línea]. Bogotá (Distrito Capital): Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia [consultado el 2004-11-12]. Disponible en la página de Internet: www.mincomex.gov.co
- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. República de Colombia. Oficina de Comunicaciones 2006 [en línea]. Cartilla: TLC principales logros. [Consultado el 2006-04-22]. Disponible en la página de Internet: www.mincomex.gov.co.
- MOORI Koenig, Virginia, RODRIGUEZ, Astrid Genoveva, YOGUEL, Gabriel y GRANADOS Urrea, Amanda. Perfil de la PYME exportadora exitosa: el caso colombiano. Colombia: Fundes Internacional, 2005. 206 p. ISBN 958-33-8634-0.
- OECD: Organization for Economic Co-operation and Development. Situación geográfica, económica y política de los EEUU hasta el año 2004 [en línea]. [consultado el 2006-06-10]. Disponible en la página de Internet: www.oecd.org.
- PINDYCK, Robert S y RUBINFELD Daniel L. 5 ed. Madrid (España): Pearson Educación, 2001. 732 p. ISBN 84-205-3131-6.
- PLA BARBER, José y LEÓN DARDER, Fidel. Dirección de Empresas Internacionales. Madrid (España): Pearson Prentice Hall, 2004. 357 p. ISBN 84-205-4089-7.
- PORTAFOLIO: Portafolio en asocio con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, Bancoldex, Proexport, EPM-Bogota y Fidubogotá [en línea]. ATPA a su Alcance. [Consultado el 2005-04-01]. Disponible en la página de Internet: www.portafolio.com.co.
- PORTAFOLIO: Informe especial: Pymes Competitividad y Globalización: Aprendiendo a exportar. En: Portafolio, informe especial, Bogotá: (31, Julio, 2006); p. 6.

- PORTAFOLIO: Informe especial: Pymes Competitividad y Globalización: Fórmulas para conquistar nuevos países. En: Portafolio, informe especial, Bogotá: (31, Julio, 2006); p.8.
- PORTAFOLIO: Informe especial: Pymes Competitividad y Globalización: Asociatividad, una alternativa para sobrevivir. En: Portafolio, informe especial, Bogotá: (31, Julio, 2006); p. 18.
- PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Argentina: Javier Vergara Editor S.A., 1990. 1025 p. ISBN 950-15-1105-7.
- PROEXPORT: El sector calzado en Colombia [en línea]. Documento elaborado por ICEX: Instituto español de comercio exterior 2005 [consultado el 2006-06-13]. Disponible en la página de Internet: www.proexport.com.co.
- PROEXPORT. Guía para exportar a EEUU [en línea]. Bogotá: [consultado el 2006-06-13]. p. 5. Disponible en la página de Internet: www.proexport.com.co.
- PROEXPORT. Logística [en línea]. Bogotá: [consultado el 2006-06-13]. Disponible en la página de Internet: www.proexport.com.co.
- PROEXPORT. Condiciones de acceso: Normas de origen [en línea]. Bogotá: [consultado el 2006-07-17]. p. 5. Disponible en la página de Internet: http://www.proexport.com.co/condicionesdeacceso/NormasOrigen_3.aspx?SubpartidaNueva=6405.
- PROEXPORT. Estados Unidos Plan Estratégico Exportador. Perfil sectorial – Estados Unidos. Prendas de vestir: calzado [en línea]. Bogotá: [consultado el 2006-06-13]. p. 14. Disponible en la página de Internet: www.proexport.com.co.
- RADDAR. La dinámica del consumo en Colombia desde 1999 y sus proyecciones para 2005 [en línea]. 2005. Bogotá (Distrito Capital) [consultado el 2006-08-22]. p. 132. Disponible en la página de Internet: <http://www.ucpr.edu.co/biblioteca/El%20consumo%20en%20Colombia.pdf>
- RAIGOSO RUBIO, Angélica. Asociatividad, una alternativa para las firmas de calzado. En: La Republica, Bogotá: (10, Agosto,2006); p. 6B, Sección Pyme / Negocios, c. 4.
- RAMIREZ VALLEJO, Jorge. Contexto internacional de la pyme: El redireccionamiento estratégico de las pyme frente al TLC. En: Portafolio: Pymes gestión para la competitividad. Capítulo 1, (2004).
- THOMPSON, Jr. Arthur A. y STRICKLAND III, A. J. Dirección y administración estratégicas. Madrid (España): IRWIN. p. 96 a 112.

- TABARES P, JOHN. Gestión del cambio organizacional en procesos de internacionalización. Estudio del caso: NOEL. Medellín, 2003, 110 p. Trabajo de grado (Master en Administración). Universidad EAFIT. Escuela de administración. Departamento de negocios internacionales.
- TORO JARAMILLO, Ivan Dario. Metodología de la Investigación. Medellín: Universidad EAFIT, 2005. Material de la materia Metodología de la Investigación. 313 p.
- ZAPATA, Yudira, SANTAMARIA, Sandra, MEJÍA, Juan Camilo y ARTEAGA, Víctor Manuel. La exportación: una alternativa para la internacionalización de la pyme colombiana. En: Portafolio: Caja de herramientas para pymes. Capítulo 16, (2006).

Anexo A: Convenios y acuerdos internacionales vigentes o en negociación para Colombia

Ley de Promoción Comercial Andina y de Erradicación de las Drogas - ATPDEA¹¹⁰.

El ATPA, ó Ley de Preferencias Arancelarias Andinas, se constituyó como el componente comercial del programa de la “Guerra contra las Drogas” que el Gobierno del Presidente George Bush expidió en diciembre de 1991, otorgando preferencias arancelarias a más de 5600 productos. Estas ventajas se hicieron efectivas a partir de julio de 1992 para Colombia y Bolivia y posteriormente para Ecuador (abril de 1993) y Perú (agosto de 1993).

Sin embargo, el ATPA venció el 4 de diciembre de 2001, lo que llevó a los gobiernos de los países andinos beneficiarios a iniciar una campaña para lograr su prórroga y ampliación. Como resultado, el Presidente George W. Bush firmó la Ley Comercial de 2002, que incluye la Ley de Promoción Comercial Andina y de Erradicación de Drogas, ATPDEA, la cual prorroga los beneficios del ATPA hasta el 31 de diciembre de 2006 y amplía las preferencias a otros productos anteriormente excluidos.

Para los 5600 productos que se benefician de la antigua Ley de Preferencias Andinas, ATPA, las ventajas arancelarias comenzaron a operar casi de manera inmediata, pues la nueva Ley ATPDEA estableció un efecto retroactivo al 4 de diciembre de 2001, fecha en que terminó la vigencia de la primera ley. En la Ley ATPDEA se incluyeron 700 nuevos productos, entre algunos se tienen: ciertas prendas de vestir, calzado, petróleo y sus derivados, relojes y partes, manufacturas de cuero, atún empacado al vacío en bolsas de aluminio con un contenido no mayor de 6.8 kilogramos.

¹¹⁰ Portafolio en asocio con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, Bancoldex, Proexport, EPM-Bogotá y Fidubogotá [en línea]. ATPA a su Alcance. [Consultado el 2005-04-01]. Disponible en la página de Internet: www.portafolio.com.co.

EEUU es el principal socio comercial de Colombia y, gracias a las preferencias del ATPA / ATPDEA, cerca del 90% de los productos colombianos pueden ingresar a ese mercado, libre de aranceles.

Un tema fundamental que deben conocer los potenciales exportadores es el de los aranceles y cuotas. Es indispensable tener y saber la posición arancelaria bajo la cual ingresa el producto a la Aduana de EEUU. La posición arancelaria está codificada a 8 dígitos y para fines estadísticos se manejan posiciones a 10 dígitos.

Es requisito indispensable conocer previamente si se cumple la norma de origen, a fin de acceder a la preferencia arancelaria. En caso de ser así, debe acompañar a la mercancía el certificado de origen.

Para la industria del calzado se abren nuevas opciones de negocios y la oportunidad de recuperar un terreno que se fue perdiendo en los últimos años por la gran competencia que representan productos de oriente y de otras regiones beneficiadas con algún tipo de preferencias arancelarias otorgadas por EEUU. Es una excelente ventaja ya que le permitirá a los industriales del cuero ingresar con ventajas competitivas frente a la competencia, permitiendo trabajar con cero arancel frente a un promedio de 16 por ciento que regía antes de la Ley ATPA / ATPDEA.

Tratado de Libre Comercio de Colombia, Perú y Ecuador con EEUU -TLC¹¹¹. Un tratado de libre comercio significa tratar de eliminar los obstáculos al intercambio comercial entre países que acuerden mejores condiciones de acceso a sus productos. Esto implica no sólo la eliminación o reducción de aranceles, que es un impuesto a la importación que se paga cuando un bien ingresa al país, sino también tratar de acabar con las barreras técnicas que impiden un oportuno acceso de bienes. Luego de 21 meses de negociación se concluyó a principios de 2006, el acuerdo comercial más importante en el que se haya embarcado el país. “Es la puerta de entrada en condiciones preferenciales

¹¹¹ La Republica [en línea]. TLC al Día: Las 100 preguntas del TLC. Documento elaborado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Oficina de Comunicaciones. 2004. [Consultado el 2005-04-01]. Disponible en la página de Internet: www.larepublica.com.co.

permanentes al mercado más grande del mundo, lo cual da unas ventajas competitivas invaluable para nuestra producción de bienes y servicios¹¹².”

Las ventajas que ofrece negociar un TLC con EEUU son¹¹³:

- El TLC crea un marco normativo de largo plazo, promoviendo así la inversión nacional y extranjera. A diferencia del ATPDEA, el TLC es un instrumento permanente que no requiere renovaciones periódicas y por ende brinda estabilidad y predictibilidad en las reglas del juego del comercio de bienes y servicios entre los dos países.
- Mientras que el ámbito de las preferencias unilaterales de ATPDEA se limita al área de los bienes, el TLC cubre también a los servicios y las inversiones extranjeras.
- A diferencia del esquema de preferencias unilaterales de la ATPDEA, del TLC prevé mecanismos jurídicos de solución de controversias que le permiten a Colombia tener una mayor garantía de cumplimiento de las obligaciones de la contraparte.
- Mayor acceso del aparato productivo colombiano a la adquisición de bienes de capital, fundamentalmente maquinaria y equipo importada de los Estados Unidos por la eliminación inmediata de la gran mayoría de los aranceles(entre 5% y 20%). El efecto será un incremento de competitividad para todo el aparato productivo nacional tanto industrial como agropecuario.
- El esquema de desgravación arancelaria acordado para el ámbito industrial maximiza las oportunidades competitivas de nuestro aparato productivo. Abre el acceso libre de aranceles para el 99% de los productos de exportación colombiana de manera inmediata. Colombia otorga desgravación inmediata para el 82% de nuestras importaciones de EEUU, la mayor parte bienes de capital o bienes no producidos en el país.
- Se acordó un capítulo de inversión que respeta todas las restricciones impuestas por nuestra Constitución Nacional en la materia y que contiene disposiciones de estabilidad jurídica que nos implica disciplina institucional recíproca, muy favorable para los inversionistas colombianos en EEUU y para atraer inversión hacia Colombia.

¹¹² Ministerio de Comercio, Industria y turismo. República de Colombia. Oficina de Comunicaciones 2006 [en línea]. Cartilla: TLC principales logros. [Consultado el 2006-04-22]. Disponible en la página de Internet: www.mincomex.gov.co.

¹¹³ Ibid. p. 4 y 5.

- Colombia preserva su discrecionalidad para continuar con la aplicación de instrumentos de promoción de las exportaciones como el llamado Plan Vallejo para insumos y materias primas.
- Los consumidores serán uno de los grupos más beneficiados con este Tratado. En todos los segmentos de la economía los consumidores tendrán mayores opciones en términos de calidad y precio, con lo cual se incrementará el poder adquisitivo de los colombianos.

Y particularmente para el sector del calzado y los artículos de cuero los beneficios principales son:

- Consolidación de los beneficios ATPDEA es fundamental para asegurar los mercados para productos colombianos pues permitirá mantener la competitividad de los productos del sector y fomentar inversión de largo plazo.
- El TLC incluye algunos tipos de calzado (calzado hecho con materias primas sintéticas) que habían sido excluidos del ATPDEA y que producto del Tratado podrán exportarse con cero arancel luego de finalizar el periodo de desgravación.
- Es de resaltar que en este sector de la economía la gran mayoría de las empresas hacen parte del segmento PYME¹¹⁴.
- En EEUU el calzado de cuero tiene un arancel de 11,5% [...] Brasil y China seguirán sometidos a esos niveles de aranceles lo que constituye una oportunidad para el calzado de origen colombiano en el mercado norteamericano¹¹⁵.

Con el cierre de las negociaciones entre Colombia y EEUU se debe iniciar un camino jurídico, donde en los 90 días siguientes al cierre de éstas los equipos negociadores de ambos países deben revisar la totalidad del texto del tratado y realizar los ajustes necesarios. Este periodo terminó a finales de junio de 2006 y en el momento está listo para notificarse y presentarse a los Congresos de cada uno de los países, para que una vez aprobado por esta institución del Estado pase a firmarse el tratado, lo que traerá como consecuencia la aprobación jurídica y la incorporación del tratado al ordenamiento jurídico colombiano.

¹¹⁴ Ibid. p. 8.

¹¹⁵ ACICAM. Así quedaría el TLC para el sector. Revista del Cuero [en línea], 2006 [consultada el 2006-07-30], p. 22. Disponible en la página de Internet: www.acicam.com.

Una vez aprobada la ley y sancionada por el Presidente de la República, es función de la Corte Constitucional ejercer el control de constitucionalidad sobre la ley aprobatoria y sobre el TLC, es decir debe garantizar que el tratado es acorde con los lineamientos de la constitución y declarar si éste se ajusta íntegramente a la constitución. Si la Corte encuentra que no son compatibles podría determinar que el tratado no puede colocarse en vigencia.

En EEUU, con la firma del TLC, el gobierno debe ponerlo en consideración del Congreso, para que le de su aprobación y es importante recordar que el Congreso de los EEUU se renovará en el segundo semestre del 2006. Con todo esto el TLC se espera que entrará en vigencia a principios del 2007¹¹⁶.

¹¹⁶ LEGISCOMEX. El camino jurídico del TLC después del cierre de las negociaciones [bases de datos en línea]. Consultado en: Biblioteca Universidad EAFIT 2006-03-01.

Tabla 47. Convenios y acuerdos comerciales de Colombia

MATERIA DEL CONVENIO	PAIS U ORGANISMO	TITULO DEL CONVENIO, LUGAR Y FECHA DE CELEBRACIÓN	OBJETO/FINALIDAD	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR PARA COLOMBIA	ENTIDAD EJECUTORA RESPONSABLE	OBSTÁCULO PARA SU CUMPLIMIENTO	DESARROLLO (Julio de 2004 -Junio de 2005) Situación Actual
DIRECCION DE MIPYMES Programa Integrado para el Desarrollo de Industrias Competitivas capaces de Integrarse tanto en Mercados Locales como Internacionales	ONUDI	Programa Integrado para el Desarrollo de Industrias Competitivas capaces de Integrarse tanto en Mercados Locales como Internacionales del 11 de mayo de 2000	Las Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial y el antiguo Ministerio de Desarrollo Económico convinieron en cooperar en la ejecución de un proyecto en Colombia titulado "Programa Integrado para el Desarrollo de Industrias Competitivas capaces de Integrarse tanto en Mercados Locales como Internacionales, que se describe con más detalles en el Documento del Proyecto N° SF/COL/00/001 de fecha 11 de mayo de 2000, el cual consta de tres componentes: Creación de una Red de Centros de Inversión ,Información y Tecnología – CRIIT – componente que nos ocupa en este convenio. Mejoramiento de la Calidad, Competitividad y Desempeño de las Pymes. Minicadenas Productivas.	Septiembre de 2000	ONUDI - MINCOMERCIO		Con el fin de fortalecer las actividades de identificación de proyectos productivos que requieran de inversión extranjera, se han realizado visitas a la Universidad ICESI de Cali, a la Universidad del Norte de Barranquilla y a la Incubadora INCUBAR DEL CARIBE, de Barranquilla, quienes han manifestado interés en participar en esta actividad. Como estrategia para poder aprovechar las oficinas que conforman la red internacional de promoción de inversiones de la ONUDI, en beneficio de los empresarios colombianos, se determinó identificar en empresas del sector industrial necesidades tecnológicas que pudieran ser satisfechas por empresarios extranjeros poseedores de dichas tecnologías. En este sentido, del 28 al 30 de Abril/04 se realizó un "Taller Metodológico sobre la Identificación de Necesidades Tecnológico-Competitivas críticas a nivel de la Empresa Industrial" en el cual se capacitó a través del consultor internacional de la ONUDI, Eduardo Vasconcellos, a un grupo de consultores nacionales. Actualmente se está ejecutando una actividad piloto con 7 consultores que trabajan en distintas ciudades del país y que están identificando las necesidades tecnológicas de las siguientes empresas: PROMETALICOS (Manizales), PLASTIGOMA (Manizales), INTEGRANDO LTDA. (Pereira), NORMAR LTDA. (Pereira), COMESTIBLES COLOMBIANOS S.A. (Bucaramanga), AVM S.A. (Bucaramanga), LAVCO LTDA. (Bucaramanga), SUPERBRIX S.A. (Barranquilla), TECNOMOLDES (Barranquilla), HELSA LTDA. (Barranquilla), TERPIELES (CEINNOVA), MANUFACTURAS QUINTERO (CEINNOVA), INDUSTRIA DE CALZADO JOVICAL SA. (CEINNOVA), al igual que otras tres empresas identificadas por CONFAMA (Antioquia). En el mes de Mayo/04 se realizó, del 10 al 12, el "Foro Internacional sobre Políticas de Competitividad para el sector Productivo Industrial frente a los retos de los Tratados de Libre Comercio" en el que se presentaron experiencias a través de conferencistas internacionales, de Centro América (Marco Vinicio Ruiz), Chile (Osvaldo Rosales), México (René Villareal), Brasil (Roberto Jaguaribe), respecto a las estrategias del diseño de políticas industriales que se dieron en estas zonas una vez se concluyeron las negociaciones que

Tabla 47. Convenios y acuerdos comerciales de Colombia

MATERIA DEL CONVENIO	PAIS U ORGANISMO	TITULO DEL CONVENIO, LUGAR Y FECHA DE CELEBRACIÓN	OBJETO/FINALIDAD	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR PARA COLOMBIA	ENTIDAD EJECUTORA RESPONSABLE	OBSTÁCULO PARA SU CUMPLIMIENTO	DESARROLLO (Julio de 2004 -Junio de 2005) Situación Actual
							<p>permitieron la firma de los tratados de libre comercio.</p> <p>Se contó igualmente en este Foro Internacional con la presencia del Consultor Internacional de la ONUDI Manuel Albaladejo, quien en ese momento estaba asesorando al Gobierno de la República del Ecuador en la negociación del Tratado de Libre Comercio de ese país con los Estados Unidos de Norte América.</p> <p>En esta evento en que participaron cerca de 400 asistentes, hubo presentaciones de los organismos financieros internacionales que tenían representación en Colombia, de agremiaciones empresariales colombianas, y de representantes del gobierno del país.</p> <p>Actualmente están en edición las Memorias de este evento, las cuales se espera distribuir antes de concluir el presente año 2004, para subsidiar la implementación de la Agenda Interna de Desarrollo que es requerida para enfrentar los retos competitivos del TLC.</p> <p>IMPLEMENTACION DEL ADDENDUM N° 1 al PROGRAMA INTEGRADO, referente a la ampliación de las actividades relativas al Proyecto conjunto de Promoción de Inversiones y Tecnología (Componente 1), con el fin de incorporar la asistencia técnica de la ONUDI en actividades de promoción de proyectos de inversión en procesos de desarrollo de proveedores en cadenas productivas y diseño industrial, así como de prospectiva tecnológica y competitividad.</p> <p>--- Teniendo esto en cuenta, se está desarrollando actualmente el PROGRAMA NACIONAL DE DESARROLLO DE PROVEEDORES PYMES, a través del cual se busca apoyar el desarrollo de las PYMES industriales, a partir del estímulo a su participación en las compras de bienes y servicios que atiendan las necesidades de las grandes empresas del sector privado. De la misma forma se busca la creación y fortalecimiento de cadenas de proveedores competitivos y eficientes, privilegiando la participación efectiva de la industria e ingeniería nacional a través de esquemas de subcontratación.</p> <p>Con esta estrategia se pretende incrementar la productividad, competitividad y asociatividad de las MIPYMES de los diferentes sectores</p>

Tabla 47. Convenios y acuerdos comerciales de Colombia

MATERIA DEL CONVENIO	PAIS U ORGANISMO	TITULO DEL CONVENIO, LUGAR Y FECHA DE CELEBRACIÓN	OBJETO/FINALIDAD	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR PARA COLOMBIA	ENTIDAD EJECUTORA RESPONSABLE	OBSTÁCULOS PARA SU CUMPLIMIENTO	DESARROLLO (Julio de 2004 -Junio de 2005) Situación Actual
							<p>productivos, consolidarlas en el mercado nacional y proyectarlas hacia el mercado internacional. Adicionalmente, el proyecto promoverá las alianzas empresariales con el propósito de contribuir con el mejoramiento de la capacidad productiva de las micro, pequeñas y medianas empresas participantes y la regionalización de la producción.</p> <p>A la fecha, y de acuerdo a lo programado, se está desarrollando el proyecto alrededor de la Siderurgia Acerías Paz del Río mediante diagnósticos y capacitaciones.</p> <p>--- Asimismo, se diseñó y aprobó el PROGRAMA NACIONAL DE PROSPECTIVA TECNOLÓGICA E INDUSTRIAL PARA LA PROMOCIÓN DE LAS PYMES EN SECTORES INDUSTRIALES DE COLOMBIA, cuyo objetivo es el de establecer las bases y los procesos necesarios para configurar escenarios futuros en materia industrial y tecnológica, que permitan orientar el diseño de políticas y estrategias para apoyar el desarrollo sostenible de las empresas industriales en cadenas productivas críticas tanto como la promoción de inversión en las mismas, particularmente en las Pymes.</p> <p>Este proyecto no ha podido iniciar actividades, pues, tal como se le ha manifestado en muchas oportunidades el Ministerio, el problema radica en que la primera actividad que se debe llevar a cabo es la contratación del Experto Nacional en Prospectiva Tecnológica, seguida de la definición de los Términos de Referencia del Experto Internacional, ajustados a las necesidades de los dos proyectos de Conciencias. Las hojas de vida presentadas por el Ministerio y por COLCIENCIAS no cumplen el expertise requerido para manejar el tema. Lamentablemente en el país hay pocos especialistas ingenieros que puedan trabajar este tema. Una solución es esperada en breve</p>

Tabla 47. Convenios y acuerdos comerciales de Colombia

MATERIA DEL CONVENIO	PAIS U ORGANISMO	TITULO DEL CONVENIO, LUGAR Y FECHA DE CELEBRACIÓN	OBJETO/FINALIDAD	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR PARA COLOMBIA	ENTIDAD EJECUTORA RESPONSABLE	OBSTÁCULO PARA SU CUMPLIMIENTO	DESARROLLO (Julio de 2004 -Junio de 2005) Situación Actual
DIRECCION DE RELACIONES COMERCIALES COMERCIO	Organización Mundial del Comercio - OMC	Acuerdo de Marrakech por el cual se crea la OMC (1994) y sus anexos. Adherido por Colombia mediante Ley 170 de diciembre de 1994	Participar en el comercio del sistema multilateral, en todos los Acuerdos de los cuales hace parte: Comercio de bienes, comercio de servicios, propiedad intelectual. Solución de diferencias, Comercio y Medio Ambiente, Trato Especial y Diferenciado, compras gubernamentales, facilitación del comercio, inversión y políticas de competencia, entre otros.	Abril 1 de 1995	Ministerio de Comercio Exterior, Ministerios de Agricultura, del Medio Ambiente, de Hacienda y Crédito Público, DNP		Colombia concede gran importancia a su participación en la Organización Mundial del Comercio Colombia -OMC-. Durante el 2004-2005, se realizaron reuniones de concertación con el sector privado destinadas a fortalecer los lineamientos de negociación, principalmente en lo relacionado con bienes agrícolas, industriales servicios y facilitación del comercio. Colombia participará en la Ministerial de la OMC a finales del 2005. Vigente
COMERCIO	República Popular China	Convenio Comercial entre el gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de la República Popular China. Beijing, 17 de julio de 1981.	Fomentar e intensificar las relaciones comerciales entre los dos países, basándose en la igualdad y ventaja mutua.	7 de marzo de 1984	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Ninguno	Este es un acuerdo marco de comercio, que no requiere acciones puntuales para su desarrollo. Se han realizado siete reuniones de la Comisión Mixta Comercial, creada en el acuerdo, la cual se reúne cuando las partes lo consideren necesario. Vigente
COMERCIO	República de Corea	Convenio Comercial entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de la República de Corea. Seúl, 31 de mayo de 1985	Desarrollar y fortalecer las relaciones comerciales bilaterales.	31 de mayo de 1985.	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.	Ninguno	Este es un acuerdo marco de comercio, que no requiere acciones puntuales para su desarrollo. Se han realizado dos reuniones de la Comisión Conjunta, creada en el acuerdo, la cual se reúne a solicitud de cualquiera de las partes. Vigente
COMERCIO	Gobierno de la India	Acuerdo Comercial entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de India. Bogotá, 14 de julio de 1970	Elevar al nivel más alto posible las relaciones comerciales y cooperativas entre los dos países.	30 de septiembre de 1976.	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Ninguno	Este es un acuerdo marco de comercio, que no requiere acciones puntuales para su desarrollo. Vigente
COMERCIO	Gobierno de Malasia	Acuerdo de Comercio entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de Malasia. Bogotá, 14 de agosto de 1995.	Desarrollar y fortalecer las relaciones comerciales y económicas entre los dos países sobre la base de la igualdad y del beneficio mutuo.	21 de julio de 2003	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Ninguno	Este es un acuerdo marco de comercio, que no requiere acciones puntuales para su desarrollo. Vigente
COMERCIO	CAN- UE	Acuerdo de dialogo político y cooperación	Estrechar las relaciones económicas, comerciales, políticas y de cooperación entre la UE y la CAN	15 de diciembre de 2003	Ministerio de Relaciones Exteriores	Ninguno	Vigente
COMERCIO	Fed. de Rusia	Convenio Comercial entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de la Federación de Rusia. Bogotá, 18 de octubre de 1995	Estimular y fortalecer el desarrollo del intercambio comercial entre ambos países.	10 de junio de 1999	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Ninguno	Acuerdo marco que no requiere de acciones puntuales para su desarrollo. Se han desarrollado dos sesiones de la Comisión Mixta. Vigente

Tabla 47. Convenios y acuerdos comerciales de Colombia

MATERIA DEL CONVENIO	PAIS U ORGANISMO	TITULO DEL CONVENIO, LUGAR Y FECHA DE CELEBRACIÓN	OBJETO/FINALIDAD	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR PARA COLOMBIA	ENTIDAD EJECUTORA RESPONSABLE	OBSTÁCULO PARA SU CUMPLIMIENTO	DESARROLLO (Julio de 2004 -Junio de 2005) Situación Actual
COMERCIO	Rumania	Acuerdo Comercial entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de Rumania. Bucarest, 31 de julio de 1997	Estimular y fortalecer el desarrollo del comercio entre los dos países.	11 de septiembre de 2000	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Ninguno	Acuerdo marco que no requiere de acciones puntuales para su desarrollo. Vigente
DIRECCION DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA COMERCIO	ALADI	Tratado de Montevideo 1980, Montevideo agosto 12 de 1980.	Por el presente tratado las partes prosiguen el proceso de integración encaminada a promover el desarrollo económico – social, armónico y equilibrado de la región y para ese efecto instituyen la Asociación latinoamericana de Integración con sede en Montevideo Uruguay. Dicho proceso tendrá como objetivo a largo plazo el establecimiento en forma gradual y progresiva de un Mercado Común Latinoamericano.	Ley 45 de mayo 6 de 1981.	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo .	Ninguno.	Bajo el marco de este Tratado, se han suscrito acuerdos con Costa Rica, Honduras, El Salvador, Guatemala, Panamá, Nicaragua, CARICOM, Cuba, México, Chile y los países del MERCOSUR. El tratado funciona normalmente.
COMERCIO	CAN	Acuerdo Subregional Andino. Bogotá mayo 26 de 1969.	Promover el desarrollo equilibrado y armónico de los países miembros, acelerar su crecimiento mediante la integración económica, facilitar su participación en el proceso de integración previsto en el tratado de Montevideo.	Ley 8ª de abril 14 de 1973	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.	Ninguno.	Se consolidó y puso en marcha el “Plan de trabajo para la profundización de la integración comercial andina”, con el fin de avanzar en la consolidación del bloque regional en el contexto internacional. El plan de trabajo comprende las áreas de libre circulación de bienes y servicios, unión aduanera, fortalecimiento del sistema jurídico – institucional, plan conjunto de inversión y desarrollo productivo y programas de apoyo a Bolivia y de colaboración con Ecuador.
COMERCIO	México y Venezuela	Tratado de Libre Comercio del Grupo de los Tres, - G3- Cartagena de Indias. Junio de 1994.	Estimular la expansión y diversificación del comercio entre las Partes, eliminar las barreras al comercio y facilitar la circulación de bienes y de servicios entre las partes. Promover condiciones de competencia leal en el comercio entre las partes. Proteger y hacer valer los derechos de propiedad intelectual, propiciar relaciones equitativas entre las Partes, reconociendo los tratamientos diferenciales en razón de las categorías de países establecidas en la ALADI.	Ley 172 de 1994, que entró en vigencia el 1º de enero de 1995.	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.	Ninguno.	El acuerdo se encuentra en el décimo y último periodo de desgravaciones que inició el 1 de julio de 2004-. En el 2004 se negoció la incorporación del Sector Automotor al programa de desgravación arancelaria y la modificación de las normas de origen para este sector, así como para televisores, cuchillas de afeitar y plaguicidas. Adicionalmente, se reactivaron los trabajos realizados en el marco de los grupos de trabajo de procedimientos aduaneros, reglas de origen y normalización.
COMERCIO	Chile	Acuerdo de Complementación Económica ACE No. 24 entre Colombia y Chile, en el marco de ALADI, firmado en	a) Establecer un espacio económico ampliado entre los dos países, que permita la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos; b) intensificar las relaciones económicas y	Decreto 2717 de 1993, vigencia a partir del 1º de enero de 1994. Decretos modificatorios	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.	Ninguno.	A pesar que en mayo de 2004, el Grupo Arbitral expidió un fallo mediante el cual ordena a Chile restituir a Colombia, las condiciones de acceso vigentes a la fecha de suscripción del Sexto Protocolo, esto es arancel cero y exclusión del Sistema de Bandas de Precios, Chile ala fecha

Tabla 47. Convenios y acuerdos comerciales de Colombia

MATERIA DEL CONVENIO	PAIS U ORGANISMO	TITULO DEL CONVENIO, LUGAR Y FECHA DE CELEBRACIÓN	OBJETO/FINALIDAD	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR PARA COLOMBIA	ENTIDAD EJECUTORA RESPONSABLE	OBSTÁCULO PARA SU CUMPLIMIENTO	DESARROLLO (Julio de 2004 -Junio de 2005) Situación Actual
		Santiago de Chile el 6 de diciembre de 1993.	comerciales entre los países signatarios, por medio de una liberación total de gravámenes y restricciones a las importaciones originarias de los mismos; c) propiciar una acción coordinada en los foros económicos internacionales, así como en relación con los países tendientes a mejorar el acceso; d) coordinar y complementar actividades económicas entre otras; e) estimular las inversiones y facilitar la creación de empresas binacionales y multinacionales de carácter regional.	1741 de agosto de 1994, 2172 de 1995. 2181 de agosto de 1996 y 2178 de 1997.			no ha dado cumplimiento. Colombia amparada en el fallo, y dado el incumplimiento de Chile al mismo, expidió los Decretos 3146 y 3234 de 2004, mediante los cuales aplica el arancel vigente para terceros países para varios productos provenientes de Chile. Durante el 2005, se han realizado acercamientos entre los dos países, pero no se ha logrado un acuerdo que de por finalizado el conflicto.
COMERCIO	Uruguay	Acuerdo de Alcance Parcial de Renegociación AAP.R No.-23, firmado por Colombia y Uruguay en Montevideo el 30 de abril de 1983. Protocolo de Adecuación del 10 de julio de 1994.	Incorporar al esquema de integración establecido por el Tratado de Montevideo, 1980 las preferencias que han resultado de la negociación que ha tenido en cuenta las ventajas otorgadas en las listas nacionales, entre la República de Colombia y la República Oriental del Uruguay, y en la lista de ventajas no extensivas de Colombia y Uruguay.		Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.	Ninguno.	Este acuerdo con Uruguay quedó sin vigencia a partir del 1º de febrero , fecha en la que entró en vigor el Acuerdo CAN-MERCOSUR.
COMERCIO	Paraguay	Acuerdo de Alcance Parcial de Renegociación de las Preferencias otorgadas en el periodo 1962/1980 concertado entre Colombia y Paraguay AAP R No. 18, firmado el 10 de febrero de 1995.	Incorporar al sistema de integración establecido por el Tratado de Montevideo 1980, productos negociados en las listas nacionales, listas de ventajas no extensivas y productos nuevos para fortalecer y dinamizar las corrientes de comercio que se canalizan a través de las concesiones en forma compatible con las diferentes políticas económicas y de consolidación del proceso de integración tanto regional como subregional de los países signatarios	Decreto 466 del 14 de marzo de 1988	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Ninguno	Este acuerdo con Paraguay quedó sin vigencia a partir del 19 de abril , fecha en la que entró en vigor del Acuerdo CAN-MERCOSUR.
COMERCIO	Argentina	Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica AAPCE 48, entre Colombia, Perú y Venezuela, países miembros de la Comunidad Andina y Argentina, suscrito el 29 de junio de 2000 en Montevideo Uruguay, con vigencia desde el 1	Las Partes Signatarias convienen en establecer márgenes de preferencias fijos, como un primer paso para la creación de una Zona de Libre Comercio entre la Comunidad Andina y el Mercosur.	Decretos de aplicación provisional 1595 y 1596 de agosto de 2000.	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Ninguno	Este acuerdo con Argentina quedó sin vigencia a partir del 1º de febrero , fecha en la que entró en vigor del Acuerdo CAN-MERCOSUR.

Tabla 47. Convenios y acuerdos comerciales de Colombia

MATERIA DEL CONVENIO	PAIS U ORGANISMO	TITULO DEL CONVENIO, LUGAR Y FECHA DE CELEBRACIÓN	OBJETO/FINALIDAD	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR PARA COLOMBIA	ENTIDAD EJECUTORA RESPONSABLE	OBSTÁCULO PARA SU CUMPLIMIENTO	DESARROLLO (Julio de 2004 -Junio de 2005) Situación Actual
COMERCIO	Brasil	de agosto del 2000. Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica AAPCE 39, entre Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, países miembros de la Comunidad Andina y Brasil, suscrito el 12 de agosto de 1999 en Montevideo, Uruguay, con vigencia de 2 años a partir del 4 de septiembre de 1999.	Las Partes Signatarias convienen establecer márgenes de preferencia fijos, como un primer paso para la creación de una Zona de Libre Comercio entre la Comunidad Andina y Mercosur.	Decretos de aplicación provisional 1719 y decreto modificatorio No. 1145 de junio 13 de 2001	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Ninguno	Este acuerdo con brasil quedó sin vigencia a partir del 1º de febrero , fecha en la que entró en vigor del Acuerdo CAN-MERCOSUR.
COMERCIO	MERCOSUR	Acuerdo de Complementación Económica ACE 59, entre Colombia, Ecuador y Venezuela, países miembros de la Comunidad Andina y los Estados Parte del MERCOSUR. Suscrito el 18 de octubre de 2004 en Montevideo, Uruguay.	Las Partes Signatarias convienen establecer una Zona de Libre Comercio a través de un Programa de Liberación Comercial que se aplica a los productos originarios y procedentes de los territorios de los Países Signatarios.	Con Argentina, Brasil y Uruguay a partir del 1º de febrero de 2005 y con Paraguay a partir del 19 de abril de 2005.	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.	Ninguno.	Este Acuerdo entró en vigencia en el 2005 y cada uno de los países signatarios lo incorporó a su reglamentación interna. Colombia hizo lo propio mediante el Decreto 141 de 2005, de aplicación provisional mientras se surten los trámites de aprobación del Tratado frente al Congreso Nacional.
COMERCIO	Panamá	Acuerdo de Alcance Parcial AAP No. 29, suscrito entre Colombia y Panamá, en Cartagena de Indias el 9 de julio de 1993.	Diversificar y promover tanto el comercio entre las partes, como todas las operaciones asociadas al mismo, procurando que las corrientes bilaterales de comercio exterior se desarrollen sobre bases armónicas y equilibradas, con acciones que promuevan la expansión y el equilibrio dinámico del intercambio mediante la concesión de preferencias arancelarias.	1º de enero de 1995. El Primer Protocolo Modificatorio entró en vigencia el 4 de julio de 2003 (Decreto 1845) y el Segundo Protocolo el 14 de abril de 2005 (Decreto 1138).	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.	Ninguno.	El Acuerdo inicialmente cobijó unos pocos productos, Colombia concedió preferencias en 12 productos y recibió en 10. Mediante el Primer Protocolo Modificatorio, se adicionaron nuevas preferencias recíprocas. La ampliación se realizó a unos 60 productos con una preferencia promedio del 57.8%. Como resultado de la segunda ampliación se obtienen preferencias arancelarias en el acceso en cerca de 200 productos en las cuales se negociaron preferencias recíprocas y asimétricas donde el grueso de los productos negociados se encuentran en el segmento de preferencias entre el 70 y 100%.
COMERCIO	Guatemala	AAP No.5 Colombia Guatemala, en el marco del artículo 25 de la ALADI, firmado en la ciudad de Guatemala el 1º de marzo de 1984	Fortalecer el intercambio comercial mediante el otorgamiento de preferencias arancelarias y no arancelarias que concede Colombia a Guatemala, previéndose que en un futuro Guatemala podrá, cuando las condiciones lo permitan, otorgar preferencias a Colombia.	Decreto 2500 del 2 de septiembre de 1985.	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.	Ninguno.	El Acuerdo originalmente incluye 20 productos con preferencias otorgadas únicamente por Colombia a Guatemala. Sin embargo, en el año 2002 se suscribió el Protocolo Modificatorio en donde Colombia otorga preferencias en 250 productos y recibe en 242 productos, con preferencias promedio del 70%, el cual no ha sido puesto en vigencia.
COMERCIO	Nicaragua	AAP No. 6 Colombia – Nicaragua en el marco del artículo 25 de la ALADI, firmado en	Fortalecer el intercambio comercial mediante el otorgamiento de preferencias arancelarias y no arancelarias que concede Colombia	Decreto 2500 del 2 de septiembre de 1985.	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.	Ninguno	En la actualidad las preferencias son pocas (25 subpartidas) a favor de Nicaragua.

Tabla 47. Convenios y acuerdos comerciales de Colombia

MATERIA DEL CONVENIO	PAIS U ORGANISMO	TITULO DEL CONVENIO, LUGAR Y FECHA DE CELEBRACIÓN	OBJETO/FINALIDAD	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR PARA COLOMBIA	ENTIDAD EJECUTORA RESPONSABLE	OBSTÁCULO PARA SU CUMPLIMIENTO	DESARROLLO (Julio de 2004 -Junio de 2005) Situación Actual
		Managua el 2 de marzo de 1984.	a Nicaragua, previéndose que en un futuro Nicaragua podrá cuando las condiciones lo permitan, otorgar preferencias a Colombia.				
COMERCIO	Costa Rica	AAP No. 7 Colombia – Costa Rica, en el marco del artículo 25 de la ALADI, firmado en San José el 2 de marzo de 1984.	Fortalecer el intercambio comercial mediante el otorgamiento de preferencias arancelarias y no arancelarias que concede Colombia a Costa Rica, previéndose que en un futuro Costa Rica podrá cuando las condiciones lo permitan, otorgar preferencias a Colombia.	Decreto 2500 del 2 de septiembre de 1985.	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.	Ninguno.	En la actualidad las preferencias son pocas (68 subpartidas) a favor de Costa Rica.
COMERCIO	El Salvador	AAP No. 8 Colombia – EL Salvador en el marco del artículo 25 de la ALADI, firmado en San Salvador el 24 de mayo de 1984. Se realizó una revisión del acuerdo el 23 de noviembre de 1989	Fortalecer el intercambio comercial mediante el otorgamiento de preferencias arancelarias y no arancelarias que concede Colombia a El Salvador, previéndose que en un futuro El Salvador podrá, cuando las condiciones lo permitan, otorgar preferencias a Colombia.	Decreto 732 del 6 de abril de 1990, el cual reemplazó el Decreto 2500 de 1985 en cuanto a lo otorgado por Colombia en materia preferencial con El Salvador.	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.	Ninguno .	En la actualidad las preferencias son pocas (96 subpartidas) a favor de El Salvador.
COMERCIO	Honduras	AAP No. 9 Colombia – Honduras en el marco del artículo 25 de la ALADI, firmado en Tegucigalpa el 30 de mayo de 1984.	Fortalecer el intercambio comercial mediante el otorgamiento de preferencias arancelarias y no arancelarias que concede Colombia Honduras, previéndose que en un futuro Honduras podrá, cuando lo permitan otorgar preferencias a Colombia	Decreto 2500 del 2 de septiembre de 1985 y Decreto 1620 del 3 de agosto de 2001.	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.	Ninguno.	Se suscribieron en Bogotá en el año 2001, los primeros dos Protocolos que adicionan preferencias arancelarias recíprocas al AAP, que corresponden a cerca de 100 productos de Parte y Parte.
COMERCIO	CARICOM, Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas , Hasta la fecha no se	AAP No. 31 Colombia CARICOM en el marco de artículo 25 de la ALADI, firmado en Cartagena de Indias el 24 de julio de 1994. Se suscribió en Georgetown (Guyana) en mayo 21 de 1998 un Primer Protocolo que modifica las normas de origen e incluye por primera vez productos con preferencias arancelarias a favor de Colombia de carácter inmediato a partir del 1º de junio de 1998 y gradual a partir del 1º de enero de 1999.	Promover y expandir el comercio y la inversión, facilitar la creación de "Joint Ventures" regionales, desarrollar actividades de cooperación económica y promover actividades de intercambio entre sectores privados de la región.	La vigencia del acuerdo es a partir del 1º de enero de 1995, mediante el Decreto No. 2891 del día 30 de diciembre de 1994, y a partir del 1º de junio de 1998 y 1º de enero de 1999, mediante el Decreto No. 793 del 28 de mayo de 1998	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.	Ninguno.	Colombia otorga preferencias a esos países en 1128 subpartidas y recibe rebajas en 1074. En la actualidad, las preferencias para los productos negociados son del nivel del 100%.

Tabla 47. Convenios y acuerdos comerciales de Colombia

MATERIA DEL CONVENIO	PAIS U ORGANISMO	TITULO DEL CONVENIO, LUGAR Y FECHA DE CELEBRACIÓN	OBJETO/FINALIDAD	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR PARA COLOMBIA	ENTIDAD EJECUTORA RESPONSABLE	OBSTÁCULO PARA SU CUMPLIMIENTO	DESARROLLO (Julio de 2004 -Junio de 2005) Situación Actual
	han incluido en el APP los otros países del CARICOM- Las Bahamas, Sunnam y Haití.						
COMERCIO	Cuba	Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica (CE) No. 49, firmado en Montevideo el 15 de septiembre de 2000.	Los objetivos del APP de CE No. 49 son: facilitar, expandir, diversificar y promover el comercio entre las Partes y todas las operaciones asociadas al mismo; procurar que las corrientes bilaterales de comercio exterior fluyan sobre bases armónicas y equilibradas; y fortalecer el intercambio comercial, mediante el otorgamiento de preferencias entre Colombia y Cuba.	Decreto 580 del 13 de marzo de 2003, el cual deroga el Decreto 1385 de 2001 e incluye lo negociado del Primer Protocolo Adicional al ACE 49 del 11 de octubre de 2002.	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.	Ninguno.	El Acuerdo abarca unos 1000 productos con preferencias a favor de Colombia y 600 a favor de Cuba, con un promedio de rebajas arancelarias de 50%.
DIRECCION DE INVERSION EXTRANJERA Y SERVICIOS Promoción del comercio de servicios.	Centro de Comercio Internacional-UNCTAD/OMC	Proyecto destinado a promover la participación del Acuerdo General de Comercio de Servicios (AGCS) en países en vías de desarrollo. Ginebra- Diciembre 16 de 2004.	El proyecto tiene como finalidad: -Promover una mejor participación en las negociaciones del AGCS, y la promoción la exportación de servicios de Colombia mediante a)La elaboración de un estudio sobre la oferta, demanda, capacidad y oportunidades de exportación de servicios y sus vínculos con las negociaciones comerciales. b) La capacitación de las Pymes, organizaciones profesionales, organizaciones de promoción comercial y gobierno en el tema de exportación de servicios C)Desarrollar un portal de Internet para intercambiar información relacionada con el comercio de servicios y lograr su promoción entre los países implicados.	Enero de 2005.	Dirección de Inversión Extranjera y Servicios.	Falta de información en materia de estadísticas de servicios.	Enero 2005- Septiembre 2005. Se realizaron los términos de referencia para la contratación del Consultor, y el proyecto se encuentra en su fase de desarrollo.
Inversión Extranjera	USAID	Plan de Acción Competitividad Para La Inversión- Este compromiso de adquirió durante la Séptima Ronda de Negociaciones del TLC- Cartagena	El objetivo de esta iniciativa es mejorar la competitividad de Colombia como receptor de Inversión Extranjera Directa a nivel internacional para lograr obtener mayores niveles de inversión privada. Se busca revisar el estado actual de los factores clave para la toma de decisión de inversionistas en el país. Con base en la identificación de los aspectos	Abril de 2005	Dirección de Inversión Extranjera – Mesa de Fortalecimiento de la Capacidad Comercial TLC Andinos-EE.UU.	Dificultades en la recopilación de la información por falta de apoyo de algunas instituciones.	Se realizaron los términos de referencia para la elaboración del Plan de Trabajo. Se ha efectuado un inventario preliminar de los requisitos y trámites existentes relacionados con la instalación y desarrollo de la inversión privada en el país. Se estima una duración aproximada de un año.

Tabla 47. Convenios y acuerdos comerciales de Colombia

MATERIA DEL CONVENIO	PAIS U ORGANISMO	TITULO DEL CONVENIO, LUGAR Y FECHA DE CELEBRACIÓN	OBJETO/FINALIDAD	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR PARA COLOMBIA	ENTIDAD EJECUTORA RESPONSABLE	OBSTÁCULO PARA SU CUMPLIMIENTO	DESARROLLO (Julio de 2004 -Junio de 2005) Situación Actual
			críticos se elaborará un plan de acción detallado encaminado a mejorar las condiciones generales para invertir en Colombia y llevarla a una posición competitiva a nivel internacional				
Inversión Extranjera	UNCTAD y Otros	E- Regulations	Brindar a los inversionistas total transparencia en las reglas y procedimientos de inversión en Colombia mediante la instalación del sistema e-regulation con el fin de ofrecer al público la información ya disponible sobre los procedimientos de "entrada", asegurar la actualización permanente de los datos y extender la cobertura del sistema a procedimientos "operacionales"	Mayo de 2005	Dirección de Inversión Extranjera	Lograr un financiamiento que asegure la sostenibilidad a largo plazo.	El proyecto Colombia " Investment Gate Way" sirvió como insumo para la continuación del actual proyecto, por lo que esta próximo a culminar su primera fase. Se estima una duración de 12 meses a partir de la consecución de los recursos.
Servicios	USAID	Asistencia relacionada con la estrategia nacional del "Fortalecimiento de la Capacidad Comercial".- Asistencia técnica y financiera Sector Servicios Profesionales.	El fortalecimiento técnico del sector colombiano de servicios profesionales a través de la cooperación, permitirá fortalecer la capacidad de las instituciones del sector público y privado para desarrollar e implementar los servicios profesionales y los estándares de calificación laboral, así como los estándares para la acreditación internacional de programas de educación, con el fin de equiparlos con los estándares y normas internacionales relacionadas con el TLC.	Abril 15 de 2005	Dirección de Inversión Extranjera y Servicios – Mesa de Fortalecimiento de la Capacidad Comercial TLC Andinos-EE.UU.		El tiempo de duración del proyecto de Cooperación se definirá una vez se elaboren los términos de referencia. Se espera que este inicie durante el mes de julio del presente año y tenga una duración de 12- 18 meses.
Servicios	USAID	Asistencia técnica relacionada con la estrategia nacional del "Fortalecimiento de la Capacidad Comercial".- Sector Telecomunicaciones y transporte.	Se busca fortalecer la capacidad de las autoridades regulatorias de Colombia, e incentivar una mayor inversión en agua, telecomunicación y transporte y promover la competencia efectiva y el cubrimiento universal en otros servicios de infraestructura claves. Se espera promover el desarrollo e incrementar la productividad y competitividad colombiana mediante el mejoramiento de la disponibilidad, confiabilidad y competitividad en los costos de los servicios utilizados intensivamente a lo largo de toda la economía.	Abril 15 de 2005.	Dirección de Inversión Extranjera y Servicios – Mesa de Fortalecimiento de la Capacidad Comercial TLC Andinos-EE.UU.		El tiempo de duración del proyecto de Cooperación se definirá una vez se elaboren los términos de referencia. Se espera que este inicie durante el mes de julio del presente año.
Servicios	USAID	Asistencia relacionada con la estrategia nacional del "Fortalecimiento de la Capacidad Comercial".-	Se busca mejorar la capacidad de las entidades del gobierno para manejar la información relacionada con la producción de estadísticas de servicios y el comercio de servicios	Abril 15 de 2005.	Dirección de Inversión Extranjera y Servicios – Mesa de Fortalecimiento de la Capacidad Comercial		El tiempo de duración del proyecto de Cooperación se definirá una vez se elaboren los términos de referencia. Se espera que este inicie durante el mes de julio del presente año y tenga una duración aproximada de 6- 8 meses.

Tabla 47. Convenios y acuerdos comerciales de Colombia

MATERIA DEL CONVENIO	PAIS U ORGANISMO	TITULO DEL CONVENIO, LUGAR Y FECHA DE CELEBRACIÓN	OBJETO/FINALIDAD	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR PARA COLOMBIA	ENTIDAD EJECUTORA RESPONSABLE	OBSTÁCULO PARA SU CUMPLIMIENTO	DESARROLLO (Julio de 2004 -Junio de 2005) Situación Actual
		Asistencia técnica y financiera para mejorar la producción y el comercio de servicios.	de manera que ayude al gobierno a promover los beneficios asociados con el empleo y la generación de ingresos.		TLC Andinos- EE.UU.		
DIRECCION DE COMERCIO EXTERIOR Dumping	Países Miembros OMC	Acuerdo relativo a la aplicación del Artículo VI del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio de 1994	Regula la aplicación de medidas antidumping al comercio internacional	1 de enero de 1995	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – Dirección de Comercio Exterior -Subdirección de Prácticas Comerciales	Ninguno	Se adelantaron dos investigaciones por dumping a las importaciones de vajillas de loza y de porcelana, originarias de la República Popular China ¹¹⁷ . Examen Quinquenal de los derechos antidumping impuestos a las importaciones de resinas de PVC, originarios de Estados Unidos ¹¹⁸ / Apertura de investigación por supuesto dumping a las importaciones de pelotas inflables, originarias de la República Popular China ¹¹⁹
Salvaguardia	Países Miembros OMC	Acuerdo sobre Salvaguardias	Regula la aplicación de medidas de salvaguardia general	1 de enero de 1995	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – Dirección de Comercio Exterior - Subdirección de Prácticas Comerciales	Ninguno	Se adelantaron dos investigaciones por salvaguardia a las importaciones de planchas y licuadoras, originarias de los Países Miembros de la OMC. Pendiente decisión del Consejo Superior de Comercio Exterior.
Mecanismos para fortalecer el desarrollo de la industria automotriz en la Subregión	Secretaría General de la Comunidad Andina	Convenio de Complementación en el Sector Automotor, celebrado en Lima el 16 de septiembre de 1999, suscrito por los Gobiernos de Colombia, Ecuador y Venezuela.	No permitir la importación de vehículos usados, tales como componentes, partes y piezas para vehículos	1 de enero de 2000	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – Dirección de Comercio Exterior - Comité de Importaciones	Ninguno	En aplicación permanente: No se aprueban licencias de importación para vehículos y autopartes usadas.

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Colombia [consultado el 2006-04-26]
www.mincomercio.gov.co/VBeContent/Documentos/Ministerio/planeacion_05/COOPERACIONTECNICA/Acuerdos_conveniosmarco.doc

Anexo B: Códigos de grupos y clases industriales (CIIU)

CIIU Revisión 3:

División 19: curtido y preparado de cueros; fabricación de calzado; fabricación de artículos de viaje, maletas, bolsos de mano y similares; artículos de talabartería y guarnicionería.

191 Curtido y preparado de cueros

1910 Curtido y preparado de cueros

192 Fabricación de calzado

1921 Fabricación de calzado de cuero y piel; con cualquier tipo de suela, excepto el calzado deportivo

1922 Fabricación de calzado de materiales textiles; con cualquier tipo de suela, excepto el calzado deportivo

1923 Fabricación de calzado de caucho, excepto el calzado deportivo.

1924 Fabricación de calzado de plástico, excepto el calzado deportivo

1925 Fabricación de calzado deportivo, incluso el moldeado

1926 Fabricación de partes del calzado

1929 Fabricación de calzado ncp

193 Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano, y artículos similares; fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería

1931 Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano, y artículos similares elaborados en cuero; fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería

1932 Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares, elaborados en materiales sintéticos, plástico e imitaciones de cuero

1939 Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano, y artículos similares elaborados con materiales ncp

CIIU Revisión 2:

Código 323, incluye los CIIU revisión 3 del código 191 y 193.

Código 324 incluye el CIIU revisión 3 del código 192.

Anexo C: Indicadores macroeconómicos del sector del calzado, el cuero y sus manufacturas en Colombia

Tabla 48. Colombia, indicadores laborales de fabricación de calzado de 2001 a 2005

**Colombia, indicadores laborales de fabricación de calzado*
2001 - 2005 (Trimestre IV)**

Año	Trimestre	IPL	IRH	ICLU
		Indice 2001 = 100		
2001	I	96,70	98,46	102,59
	II	94,75	100,61	103,74
	III	87,12	96,92	109,54
	IV	121,42	104,01	84,14
2002	I	104,77	110,73	105,24
	II	104,58	107,49	100,97
	III	103,38	107,68	89,79
	IV	136,69	107,61	64,11
2003	I	116,59	109,86	72,77
	II	111,80	114,42	80,98
	III	113,29	111,93	78,60
	IV	137,11	120,35	70,15
2004	I	126,67	124,08	82,03
	II	120,46	124,31	87,09
	III	97,50	118,55	106,17
	IV	129,52	125,27	87,63
2005	I	107,14	134,19	120,77
	II	109,08	123,25	109,80
	III	115,11	125,16	107,35
	IV	124,80	130,55	104,10

* Agrupaciones industriales a partir de CIU revisión 3

IPL: Índice de productividad laboral

IRH: Índice de remuneración por horas

ICLU: Índice de costo laboral unitario

Fuente: DANE - Observatorio de competitividad

Fuente DANE.

Tabla 49. Colombia, indicadores laborales de fabricación de artículos de viaje, bolsos y artículos similares de 2001 a 2005

**Colombia, indicadores laborales de artículos de viaje,
bolsos y artículos similares*
2001 - 2005 (Trimestre IV)**

Año	Trimestre	IPL	IRH	ICLU
		Indice 2001 = 100		
2001	I	100,36	97,74	98,99
	II	97,72	101,94	102,81
	III	92,26	99,48	107,09
	IV	109,66	100,84	91,12
2002	I	92,99	107,67	116,30
	II	84,34	106,56	125,20
	III	99,94	106,16	92,38
	IV	112,64	106,97	78,00
2003	I	101,05	116,57	89,87
	II	99,28	118,37	95,16
	III	103,39	110,76	85,97
	IV	127,51	117,81	74,48
2004	I	99,71	113,51	96,17
	II	117,53	122,34	88,61
	III	101,01	118,16	103,04
	IV	119,42	125,13	95,76
2005	I	96,08	138,15	139,85
	II	99,53	132,24	130,24
	III	97,92	136,81	139,15
	IV	124,19	142,88	115,50

* Agrupaciones industriales a partir de CIU revisión 3

IPL: Índice de productividad laboral

IRH: Índice de remuneración por horas

ICLU: Índice de costo laboral unitario

Fuente: DANE - Observatorio de competitividad

Fuente DANE.

Tabla 50. Colombia variables principales, según departamentos, Bogotá D.C y grupos industriales, Total Nacional 2004

Colombia. Variables principales, según departamentos, Bogotá, D.C. y grupos industriales												Valor en miles de pesos
Total nacional 2004												
Departamentos, Bogotá, D.C. y grupos industriales a	Número de establecimientos	Total personal ocupado b	Personal remunerado		Sueldos y salarios e	Prestaciones sociales f	Producción bruta g	Consumo intermedio g	Valor agregado	Inversión neta h	Total activos i	Energía eléctrica consumida KWH
			Permanente c	Temporal d								
TOTAL NACIONAL	7 249	570 855	324 515	103 623	4 864 818 379	3 582 390 626	100 110 385 674	57 454 708 856	42 655 676 818	-1 160 671 462	61 266 215 624	12 775 313 778
Antioquia												
192	41	2 151	1 329	511	13 230 509	7 894 135	124 864 300	78 550 473	46 313 827	- 1 347 108	32 567 186	8 287 070
193	14	711	492	177	4 501 693	2 695 848	31 428 435	15 926 011	15 502 424	- 687 941	8 730 718	1 811 703
Total	1 426	140 712	79 528	27 936	1 144 608 384	832 324 848	17 657 170 905	10 450 736 467	7 206 434 438	- 310 626 225	10 831 189 679	1 954 702 933
Atlántico												
192	5	405	94	34	965 661	629 171	18 202 021	11 360 930	6 841 091	- 73 395	11 739 281	1 000 260
369	35	4 663	2 145	588	30 412 473	21 526 624	508 855 644	275 768 661	233 086 983	2 843 588	407 156 603	124 490 802
Total	362	34 615	16 331	4 122	248 681 130	186 076 169	5 747 015 691	3 498 104 287	2 248 911 404	- 108 337 572	3 228 754 085	827 705 080
Bogotá, D.C.												
192	76	3 135	1 370	1 024	14 975 982	9 431 945	147 026 863	90 765 597	56 261 266	- 516 998	57 630 998	15 002 430
193	43	2 636	1 714	530	15 915 464	9 610 734	149 552 052	66 662 803	82 889 249	2 077 544	41 104 418	4 494 438
Total	2 487	174 596	109 585	29 777	1 574 563 267	1 070 904 543	21 860 734 266	12 255 677 178	9 605 057 088	- 419 771 874	10 354 204 456	1 632 406 795
Bolívar												
369	19	1 425	977	42	9 390 628	6 180 504	150 004 200	100 692 789	49 311 411	- 51 421	75 316 109	9 811 797
Total	118	11 920	5 888	452	104 964 087	99 902 665	8 067 121 614	4 832 908 964	3 234 212 650	- 151 184 274	3 833 033 248	971 857 481
Caldas												
369	26	3 083	1 952	770	32 888 589	25 799 520	532 840 243	300 580 710	232 259 533	26 120 814	253 097 535	35 404 531
Total	171	14 473	6 358	3 664	102 253 302	79 444 769	1 905 291 592	1 152 851 391	752 440 201	13 728 328	1 013 889 849	205 272 444
Cauca												
369	24	2 022	936	551	11 800 699	8 033 041	245 357 382	176 558 864	68 798 518	1 778 292	135 876 950	18 581 657
Total	110	9 785	6 166	1 182	99 047 030	78 653 393	2 402 810 269	1 458 299 421	944 510 848	95 318 387	2 041 081 435	452 555 511

Colombia. Variables principales, según departamentos, Bogotá, D.C. y grupos industriales
Total nacional 2004

Valor en miles de pesos

Departamentos, Bogotá, D.C. y grupos industriales a	Número de estableci- mientos	Total personal ocupado b	Personal remunerado		Sueldos y salarios e	Prestaciones sociales f	Producción bruta g	Consumo intermedio g	Valor agregado	Inversión neta h	Total activos i	Energía eléctrica consumida KWH
			Permanente c	Temporal d								
Cundinamarca												
192	4	901	864	37	6 488 769	3 870 677	40 042 834	23 409 316	16 633 518	- 936 208	37 363 850	5 203 393
369	29	4 567	1 574	1 622	30 084 794	19 998 614	468 634 130	253 460 390	215 173 740	2 473 977	169 479 749	25 953 534
Total	302	36 753	21 685	4 886	313 952 905	227 215 715	7 458 147 704	4 183 596 537	3 274 551 167	- 66 378 038	5 240 486 799	946 274 009
Norte de Santander												
192	29	541	207	283	2 489 148	1 520 692	27 492 384	13 441 195	14 051 189	- 683 348	10 048 874	2 630 317
369	13	377	297	54	2 430 281	1 340 787	15 193 505	7 809 219	7 384 286	- 216 182	4 629 386	1 214 694
Total	138	4 189	2 228	804	20 311 053	13 204 395	399 030 265	213 667 449	185 362 816	- 16 853 440	165 659 673	63 765 230
Risaralda												
192	5	213	42	48	545 876	346 569	10 466 822	6 038 989	4 427 833	- 351 827	1 253 449	664 641
369	34	2 146	992	493	17 267 364	13 160 345	323 996 019	186 710 302	137 285 717	- 103 353 322	153 428 410	31 797 325
Total	176	15 882	6 585	4 960	96 524 018	66 791 265	1 759 861 937	1 136 935 308	622 926 629	- 112 941 474	889 913 021	243 094 536
Santander												
192	42	639	111	399	2 019 174	1 375 733	17 446 067	10 979 939	6 466 128	- 202 650	6 036 064	795 518
193	4	85	32	3	288 489	149 075	2 865 307	1 188 114	1 677 193	- 240 122	1 982 113	80 389
Total	353	16 107	8 439	4 089	135 786 388	162 719 074	9 636 051 708	5 474 192 622	4 161 859 086	131 488 785	3 706 779 326	470 933 886
Tolima												
369	28	1 292	549	334	6 829 288	4 998 519	100 142 106	70 839 546	29 302 560	- 4 939 779	166 990 779	45 740 020
Total	116	6 895	3 095	1 430	34 106 384	21 726 947	1 633 011 969	989 424 447	643 587 522	- 50 200 109	1 431 244 058	262 664 893
Valle del Cauca												
192	33	2 607	531	842	8 210 201	5 475 183	123 085 804	62 828 390	60 257 414	- 797 718	35 323 978	7 672 494
369	38	1 802	718	735	10 323 863	7 055 643	111 404 323	64 262 395	47 141 928	- 2 007 381	64 058 782	12 777 016
Total	1 078	81 580	44 687	15 109	780 375 954	582 050 736	14 413 426 576	8 191 856 373	6 221 570 203	188 838 459	9 491 358 454	2 218 682 751

FUENTE: DANE

a Para la descripción de grupos industriales, véase apéndice 7

b Incluye propietarios, socios, familiares, personal permanente y temporal contratado directamente por el establecimiento o a través de agencias

c Según promedio año

d Promedio año del personal temporal contratado directamente por el establecimiento

e Estas cifras hacen referencia a los sueldos y salarios del personal permanente y temporal contratado directamente por el establecimiento

f Incluye aportes patronales al ISS, SENA, ICBF, cajas de compensación, sistemas de salud y fondos de pensiones del personal

permanente y temporal contratado directamente por el establecimiento

g No incluye impuestos indirectos

h No incluye el valor de la revaluación de activos efectuada en el año ni los ajustes por inflación

i Revaluados a diciembre de 2004

(-) No existen datos

Notas de reserva estadística:

Atlántico: el grupo 369 incluye los grupos 156, 160, 171, 172, 182, 181, 193, 202, 204, 209, 221, 251, 314, 315, 332, 341, 343, 353 y 369

Bolívar: el grupo 369 incluye los grupos 158, 181, 182, 193, 204, 210, 221, 269, 291, 292, 341, 342 y 361

Caldas: el grupo 369 incluye los grupos 154, 159, 192, 193, 201, 202, 204, 209, 221, 232, 251, 292, 293, 312, 319, 343 y 359

Cauca: el grupo 369 incluye los grupos 152, 154, 174, 181, 182, 193, 203, 251, 261, 271, 272, 291, 292, 313, 331 y 361

Cundinamarca: el grupo 369 incluye los grupos 156, 171, 181, 193, 201, 202, 203, 209, 221, 222, 231, 232, 293, 312, 313, 319, 322, 341 y 342

Norte de Santander: el grupo 369 incluye los grupos 174, 181, 193, 201, 221, 271, 289, 291, 292 y 341

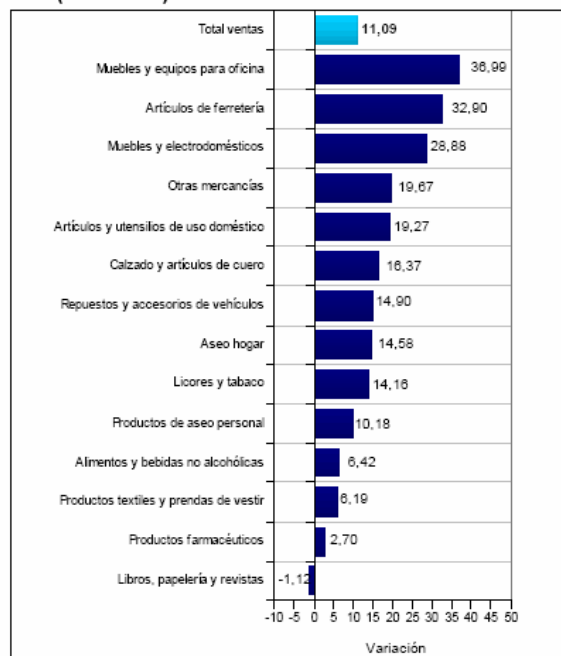
Risaralda: el grupo 369 incluye los grupos 152, 153, 169, 171, 172, 173, 174, 175, 181, 193, 203, 209, 221, 251, 271, 272, 289, 293, 312, 319, 331 y 343

Tolima: el grupo 369 incluye los grupos 152, 158, 171, 172, 173, 174, 181, 192, 201, 202, 221, 241, 242, 251, 252, 281, 289, 291, 292, 343 y 361

Valle del Cauca: el grupo 369 incluye los grupos 171, 172, 173, 193, 203, 232, 273, 300, 319, 323, 332 y 341

Figura 44. Variación doce meses de las ventas reales por grupos de mercancías. Total Nacional 2006 (I trimestre).

**Variación doce meses de las ventas reales por grupos de mercancías
Total nacional
2006 (I trimestre)**



Fuente: DANE

Tabla 51. Personal ocupado en los grandes almacenes minoristas e hipermercados, según actividad comercial, participación porcentual y variación doce meses

Actividades comerciales	II trimestre 2004 - I trimestre de 2005		Variación 12 meses II trimestre 2005 - I trimestre de 2006		Variación	Contribución
	Número de personas	Participación	Número de personas	Participación		
5232 - 5233 - 5234	5.001	6,53	5.184	6,46	3,65	0,24
Total personal	76.602	100,00	80.199	100,00	4,70	4,70

FUENTE: DANE

Variación 12 meses = variación porcentual calculada entre lo transcurrido desde los últimos cuatro trimestres hasta el trimestre de referencia del año, y lo transcurrido en igual período del año anterior.

P Provisional.

Agrupaciones Comerciales:

5232 = Comercio al por menor de productos textiles, en establecimientos especializados.

5233 = Comercio al por menor de prendas de vestir y sus accesorios (incluye artículos de piel), en establecimientos especializados.

5234 = Comercio al por menor de todo tipo de calzado, artículos de cuero y sucedaneos del cuero, en establecimientos especializados.

Tabla 52. Colombia. Resumen de las principales variables, según grupos y clases comerciales. Total Nacional 2004

Valores en miles de pesos											
Grupos y clases comerciales CIIU (Rev.3)	Descripción	Número de empresas	Personal ocupado		Sueldos y salarios causados ³	Prestaciones causadas ⁴	Ventas	Costo de la mercancía vendida ⁵	Producción bruta ⁶	Consumo intermedio	Valor agregado ⁷
			Total ¹	Remunerado ²							
TOTAL NACIONAL		94.542	693.716	540.124	4.333.458.336	2.596.990.777	117.336.694.982	92.725.508.417	24.611.186.565	8.615.151.704	15.996.034.861
52 Comercio al por menor											
SUBTOTAL		61.902	360.245	261.545	1.675.889.559	1.021.746.570	36.462.388.449	28.133.175.116	8.329.213.333	3.049.182.523	5.280.030.810
5233	Prendas de vestir y sus accesorios	6.053	36.599	28.400	171.593.393	93.096.090	2.472.852.120	1.706.436.573	766.415.548	275.308.888	491.106.660
5234	Calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero	4.137	21.749	16.546	81.322.070	44.834.303	1.127.351.549	741.273.325	386.078.224	148.977.258	237.100.966

Nota: En algunos totales, la cifra no coincide con la sumatoria de los totales parciales, debido al redondeo de cifras.

1/ Incluye propietarios, socios y familiares sin remuneración fija, personal permanente y temporal contratado directamente por la empresa o suministrado por agencias especializadas

2/ Incluye personal permanente y temporal contratado directamente por la empresa

3/ Sueldos y salarios del personal permanente y temporal directo.

4/ Prestaciones del personal permanente y temporal directo. Incluye cotizaciones y aportes patronales obligatorios al ISS, SENA, ICBF, cajas de compensación, sistemas de salud y fondos de pensiones.

5/ Incluye costo de insumos y materiales para la prestación de servicios de reparación y mantenimiento prestados por la empresa

6/ El valor de las ventas menos el costo de la mercancía vendida.

7/ Producción bruta menos consumo intermedio

Fuente: Dane, Encuesta Anual de Comercio 2004, www.dane.gov.co

Anexo D: Indicadores macroeconómicos del sector del calzado, el cuero y sus manufacturas en Antioquia

Tabla 53. Colombia. Variables principales, según departamentos, Bogotá DC y escala del personal ocupado. Detalle Departamento de Antioquia

Colombia. Variables principales, según departamentos, Bogotá, D.C. y escala del personal ocupado
Total nacional 2004

Valor en miles de pesos

Departamentos, Bogotá, D.C. y escala del personal ocupado ^a	Número de establecimientos	Total personal ocupado ^b	Personal remunerado		Sueldos y salarios ^e	Prestaciones sociales ^f	Producción bruta ^g	Consumo intermedio ^g	Valor agregado	Inversión neta ^h	Total activos ⁱ	Energía eléctrica consumida KWH
			Permanente ^c	Temporal ^d								
TOTAL NACIONA	7 249	570 855	324 515	103 623	4 864 818 379	3 582 390 626	100 110 385 674	57 454 708 856	42 655 676 818	-1 160 671 462	61 266 215 624	12 775 313 778
Antioquia												
0	168	1 109	740	282	6 718 979	4 105 328	123 336 749	87 231 453	36 105 296	- 776 144	59 585 676	7 315 661
1	292	4 100	2 615	1 199	25 550 910	15 742 046	271 812 142	159 684 386	112 127 756	- 1 085 685	72 494 030	18 919 181
2	410	13 104	8 332	3 675	89 737 683	56 367 199	1 376 580 492	978 131 685	398 448 807	- 84 747 859	420 726 913	98 047 836
3	256	18 168	11 377	4 394	135 676 985	86 431 484	1 675 651 448	1 014 006 203	661 645 245	11 290 208	700 018 238	158 552 809
4	94	11 510	6 835	2 599	92 509 046	62 778 286	1 344 262 067	838 464 534	505 797 533	9 795 648	531 984 748	97 576 627
5	59	10 113	6 122	2 136	82 157 937	56 827 373	1 045 535 627	623 277 250	422 258 377	2 868 334	609 696 218	99 949 913
6	75	19 873	12 758	2 822	175 734 995	127 517 933	2 888 279 018	1 679 137 078	1 209 141 940	11 308 611	1 920 541 473	448 420 362
7	28	11 518	6 786	2 369	104 570 546	79 124 541	1 530 592 869	768 829 207	761 763 662	- 222 275 083	876 622 769	159 526 605
8	12	6 806	3 584	1 098	63 068 450	58 118 679	1 075 708 779	610 816 897	464 891 882	- 4 199 969	720 664 806	83 507 220
9	6	4 382	2 192	366	49 948 550	41 785 189	1 068 091 561	450 982 744	617 108 817	- 23 140 043	832 753 598	72 610 782
10	26	40 029	18 187	6 996	318 934 303	243 526 790	5 257 320 153	3 240 175 030	2 017 145 123	- 9 664 243	4 086 101 210	710 275 937
Total	1 426	140 712	79 528	27 936	1 144 608 384	832 324 848	17 657 170 905	10 450 736 467	7 206 434 438	- 310 626 225	10 831 189 679	1 954 702 933

**Escala del personal ocupado
(a partir de 1992)**

FUENTE: DANE

a Para la descripción de escalas del personal véase, apéndice 3

b Incluye propietarios, socios, familiares, personal permanente y temporal contratado directamente por el establecimiento o a través de agencias

c Según promedio año

d Promedio año del personal temporal contratado directamente por el establecimiento

e Estas cifras hacen referencia a los sueldos y salarios del personal permanente y temporal contratado directamente por el establecimiento

f Incluye aportes patronales al ISS, SENA, ICBF, cajas de compensación, sistemas de salud y fondos de pensiones del personal permanente y temporal contratado directamente por el establecimiento

g No incluye impuestos indirectos

h No incluye el valor de la revaluación de activos efectuada en el año ni los ajustes por inflación

i Revaluados a diciembre de 2004

(-) No existen datos

Código	Número de personas ocupadas
0	Menos de 10
1	De 10 a 19
2	De 20 a 49
3	De 50 a 99
4	De 100 a 149
5	De 150 a 199
6	De 200 a 349
7	De 350 a 499
8	De 500 a 649
9	De 650 a 799
10	Más de 800

Anexo E: Medellín - Valle de Aburra. Variables principales, según grupos industriales CIIU 192 y 193

Tabla 54. Medellín - Valle de Aburra. Variables principales, según grupos industriales CIIU 192 y 193

Medellín - Valle de Aburra. Variables principales, según grupos industriales CIIU 192 y 193
Total nacional 2004

Valor en miles de pesos

Área Metropolitana	Número de establecimientos	Total personal ocupado ^b	Personal remunerado		Sueldos y salarios ^e	Prestaciones sociales ^f	Producción bruta ^g	Consumo intermedio ^g	Valor agregado	Inversión neta ^h	Total activos ⁱ	Energía eléctrica consumida KWH
			Permanente ^c	Temporal ^d								
TOTAL NACIONAL	7 249	570 855	324 515	103 623	4 864 818 379	3 582 390 626	100 110 385 674	57 454 708 856	42 655 676 818	-1 160 671 462	61 266 215 624	12 775 313 778
Medellín - Valle de Aburrá												
192	40	2 099	1 327	461	12 928 020	7 670 511	118 302 369	74 462 752	43 839 617	- 1 303 848	32 011 959	8 116 994
193	14	711	492	177	4 501 693	2 695 848	31 428 435	15 926 011	15 502 424	- 687 941	8 730 718	1 811 703
Total	1 321	125 105	71 973	25 287	1 039 228 726	755 944 493	15 498 523 996	9 149 519 645	6 349 004 351	- 306 771 578	8 906 263 754	1 536 189 707

FUENTE: DANE

a Para la descripción de grupos industriales, véase el apéndice 7

b Incluye propietarios, socios, familiares, personal permanente y temporal contratado directamente por el establecimiento o a través de agencias

c Según promedio año

d Promedio año del personal temporal contratado directamente por el establecimiento

e Estas cifras hacen referencia a los sueldos y salarios del personal permanente y temporal contratado directamente por el establecimiento

f Incluye aportes patronales al ISS, SENA, ICBF, cajas de compensación, sistemas de salud y fondos de pensiones del personal permanente y temporal contratado directamente por el establecimiento

g No incluye impuestos indirectos

h No incluye el valor de la revaluación de activos efectuada en el año ni los ajustes por inflación

i Revaluados a diciembre de 2004

(-) No existen datos

Anexo F: Importaciones y exportaciones del sector en Colombia y Antioquia

Tabla 55. Colombia, indicadores de competitividad de fabricación de calzado (CIU Rev. 3: 192)

Colombia, indicadores de competitividad de Fabricación de calzado*
2001 - 2005 (IV trimestre)

Año	Trimestre	Miles de dólares FOB			Variación anual (%)		TAE		TPI	
		Importaciones	Exportaciones	Balanza Comercial	Importaciones	Exportaciones	TAE	TPI		
2001	I	18 907,3	6 190,2	-12 717,1	n.d	n.d	19,54	44,06		
	II	18 349,8	10 131,6	-8 218,2	n.d	n.d	26,92	41,53		
	III	19 427,1	11 520,8	-7 906,3	n.d	n.d	31,76	45,50		
	IV	26 386,7	12 887,2	-13 499,4	n.d	n.d	25,28	42,62		
2002	I	14 618,2	4 142,1	-10 476,2	-22,68	-33,09	13,03	36,07		
	II	15 598,7	8 071,7	-7 527,1	-14,99	-20,33	20,05	33,88		
	III	16 056,2	6 554,9	-9 501,3	-17,35	-43,10	19,96	39,05		
	IV	24 075,1	8 422,3	-15 652,8	-8,76	-34,65	18,47	40,52		
2003	I	12 621,7	4 798,7	-7 823,0	-13,27	15,85	17,16	36,64		
	II	15 135,0	7 427,4	-7 707,7	-1,70	-7,98	20,79	36,46		
	III	19 247,8	6 817,3	-12 430,5	20,68	4,00	19,16	41,37		
	IV	26 580,5	10 375,3	-16 205,3	12,08	23,19	22,73	44,58		
2004	I	15 505,5	6 697,1	-8 808,4	22,31	39,56	18,93	36,57		
	II	19 741,8	10 915,0	-8 826,8	28,75	46,96	25,76	40,08		
	III	21 351,2	9 891,5	-11 459,7	10,19	45,09	27,47	46,63		
	IV	38 504,7	16 432,5	-22 072,2	42,70	58,38	30,04	52,10		
2005	I	19 904,5	9 911,8	-9 992,7	28,37	48,00	25,92	43,09		
	II	27 208,6	18 427,0	-8 781,6	37,82	68,82	39,54	51,01		
	III	34 625,8	13 432,6	-21 193,1	62,17	35,80	28,75	52,50		
	IV	49 483,9	20 156,5	-29 327,4	28,51	22,66	33,80	57,16		

* 1920, según CIU revisión 3
TAE: Tasa de apertura exportadora (%)
TPI: Tasa de penetración de importaciones (%)
n.d = no disponible
Fuente: DANE - Observatorio de competitividad

Tabla 56. Colombia, indicadores de competitividad de manufacturas de cuero CIU Rev. 3: 193

Colombia, indicadores de competitividad de Artículos de viaje, bolsos y artículos similares *
2001 - 2005 (IV trimestre)

Año	Trimestre	Miles de dólares FOB			Variación anual (%)		TAE		TPI	
		Importaciones	Exportaciones	Balanza Comercial	Importaciones	Exportaciones	TAE	TPI		
2001	I	4 493,0	15 948,5	11 455,5	n.d	n.d	117,63	191,00		
	II	4 738,5	13 812,7	9 074,2	n.d	n.d	93,53	85,14		
	III	4 908,4	15 145,2	10 236,8	n.d	n.d	108,90	128,08		
	IV	5 929,6	14 333,7	8 404,1	n.d	n.d	88,00	77,45		
2002	I	3 622,2	9 392,6	5 770,4	-19,38	-41,11	76,12	58,64		
	II	3 321,5	11 024,5	7 703,1	-29,90	-20,19	84,20	64,07		
	III	4 101,3	10 427,6	6 326,3	-16,44	-31,15	78,57	62,93		
	IV	6 697,4	14 391,3	7 693,9	12,95	0,40	104,06	108,16		
2003	I	3 326,0	9 468,7	6 142,7	-7,77	0,81	84,95	68,71		
	II	3 959,3	10 562,9	6 603,6	19,28	-4,19	87,81	75,11		
	III	3 896,4	11 743,1	7 846,7	-5,00	12,62	84,55	67,32		
	IV	4 547,8	12 943,0	8 395,2	-32,22	-10,06	79,48	60,56		
2004	I	3 660,0	9 713,1	6 053,2	9,55	2,58	72,32	52,73		
	II	3 292,8	12 762,2	9 469,4	-16,89	20,82	70,63	41,19		
	III	4 576,9	14 294,7	9 717,9	17,46	21,73	82,46	63,77		
	IV	8 294,9	15 642,5	7 347,6	82,73	20,86	76,68	66,86		
2005	I	5 742,1	11 378,7	5 636,7	56,89	17,15	75,89	64,22		
	II	6 070,4	15 933,2	9 862,8	84,36	24,85	82,88	68,00		
	III	8 174,9	14 634,4	6 459,5	78,61	2,38	73,88	64,61		
	IV	10 864,1	17 862,5	6 998,4	30,97	14,19	68,51	60,54		

* 1930, según CIU revisión 3
TAE: Tasa de apertura exportadora (%)
TPI: Tasa de penetración de importaciones (%)
n.d = no disponible
Fuente: DANE - Observatorio de competitividad

Anexo G: Encuesta “La internacionalización en la asociación del cuero, el calzado y sus manufacturas (ACICAM) – Capítulo Medellín”

De antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

Para poder alcanzar el objetivo de la investigación es necesario contar con información de las diferentes empresas de la asociación. Le pedimos el favor de diligenciar el siguiente documento, cuya información será confidencial y solo se utilizará para fines de la investigación.

La **PARTE I (Principales datos de la empresa)**, **PARTE II (Internacionalización)** y **PARTE III (Cadena Productiva- Asociatividad)** debe entregarse antes del 22 de junio del 2006, a las señoras Luz Adriana Ramírez y/o Eliana Ramírez vía correo electrónico. La **PARTE IV (Información Complementaria)** debe remitirse antes del 29 de junio del 2006, al señor Arturo Echeverri (ACICAM).

Tomar en cuenta lo siguiente:

- El buen resultado de la investigación depende de la veracidad de los datos que usted nos suministre.
- Si tiene algún comentario o duda, favor comunicarse con:

Luz Adriana Ramírez R.	Eliana Ramirez
E-Mail: iramir13@EAFIT.edu.co	E-Mail: eramirez@noel.com.co
Teléfono: 4 – 360 95 00 Ext. 1278	Teléfono: 4 – 365 71 70
Celular: 311 747 55 84	Celular: 316 321 44 31
- Una vez diligenciada la encuesta favor enviarla por mail a Luz Adriana Ramírez R y/o Eliana Ramírez.

PARTE I. PRINCIPALES DATOS DE LA EMPRESA

NIT _____ Razón
Social _____
Nombre
comercial _____
Año de creación de la empresa DD _____ MM _____ AAA _____
Representante legal _____ C C

Dirección

Ciudad _____ Teléfono _____ Fax _____

Correo electrónico _____ pagina Web

Nombre de quien responde la encuesta

Cargo _____ E-mail _____

Celular _____

Producto principal _____

Numero de personas que trabajan para la empresa _____

Numero de personas que trabajan para la empresa en administración _____

Numero de personas que trabajan para la empresa en ventas _____

Numero de personas que trabajan para la empresa en producción _____

Del total de personas que trabajan para la empresa, cuantos trabajan en Colombia _____

Cuantos en el extranjero _____

En cuantos países tiene presencia la empresa _____

Nombre del representante de la empresa para las exportaciones _____

Cargo _____ dirección para la correspondencia _____

Ciudad _____ Departamento _____

Teléfono _____ Fax _____ Celular _____

E-mail _____ Pagina Web _____

ASPECTOS FUNCIONALES

Área Comercial

1. ¿Cuál es el porcentaje de participación de su empresa en el mercado colombiano? _____ (%)

2. ¿Cuáles son las principales características de su producto?

3. ¿Su marca está posicionada?

SI	1	NO	2
----	---	----	---

4. ¿Tiene su empresa equipo de ventas?

SI	1	NO	2
----	---	----	---

5. ¿Cómo son los canales de distribución para sus productos? Propios _____ Terceros _____.

5.1. ¿Qué tipo de canales?

Grandes Cadenas	1
Almacenes en la periferia	2
Almacenes en el centro de la ciudad	3
Centros Comerciales (Almacenes por departamento)	4

6. ¿Tiene su empresa estrategia de promoción y publicidad?

SI	1	NO	2
----	---	----	---

7. ¿Cuál estrategia de publicidad y promoción utiliza?

Televisión	1	Catálogo Virtual	5
-------------------	----------	-------------------------	----------

Radio	2	Página Web	6
Volantes	3	Exhibición en el Punto de Venta	7
Catálogo Impreso	4	Otro.¿Cuál?	

Área de Recursos Humanos

8. ¿Utiliza sistemas de bonificaciones? Si la respuesta es afirmativa, responda la siguiente pregunta.

SI	1	NO	2
----	---	----	---

8.1 indique cuáles sistemas utiliza:

9. ¿Cómo es el ambiente de trabajo en su empresa?

10. ¿Cuál es el nivel de educación del personal? Indique el porcentaje.

	%
Sin bachillerato	1
Bachiller	2
Técnico	3
Tecnólogo	4
Profesional	5

Área Administrativa

11. ¿Tiene la empresa definida su misión y visión?

SI	1	NO	2
----	---	----	---

12. ¿La empresa presupuesta sus ventas, costos y gastos?

SI	1	NO	2
----	---	----	---

13. ¿Tiene definida su estructura de personal?

SI	1	NO	2
----	---	----	---

Área de Producción

14. En cuántos turnos puede funcionar la planta de producción _____

15. En cuántos turnos funciona hoy la planta _____

16. ¿Cuál es la producción actual en unidades por línea de producto? _____

17. ¿Cuál es el porcentaje hoy de capacidad productiva ociosa? _____

18. ¿Cuenta con sistema para determinar los costos de producción?

SI	1	NO	2
----	---	----	---

¿Cuál sistema? _____

19. ¿Su empresa aplica control de calidad en la fabricación a los productos que fabrica?

SI	1	NO	2
----	---	----	---

¿Cuál sistema? _____

Área de certificación de calidad y normatividad legal

20. Marque con una X cuáles de las siguientes certificaciones de calidad y normatividades legales tiene actualmente la empresa:

ISO 9001 (Calidad)	1
ISO 14001 (Ambiental)	2
BASC (Seguridad Comercial para las Exportaciones)	3
Otras. ¿Cuál?	

21. Marque con una X cuáles de las siguientes certificaciones de calidad y normatividades legales tiene en proceso la empresa:

ISO 9001 (Calidad)	1
ISO 14001 (Ambiental)	2
BASC (Seguridad Comercial para las Exportaciones)	3
Otras. ¿Cuál?	

21.1. Mencione proyectos en procesos y breve descripción

22. ¿Qué sistema de producción emplea?

Por lotes (mayor variedad de productos, menores volúmenes)	1
En línea continua (poca variedad, mayores volúmenes)	2
Otro. ¿Cuál?	3

23. ¿Qué tipo de productos fabrica? _____

Área tecnológica

24. ¿Qué tipo de tecnología utiliza para producir? Señale la respuesta en el siguiente cuadro.

Cementado	1
Pegado	2
Inyectado	3
Vulcanizado	4

Área financiera

(Nota: Estas preguntas deben ser consultadas con la persona responsable de Contabilidad de ser necesario)

25. ¿Cada cuánto rota la cartera de su empresa?

Entre 0 y 30 días	1
Entre 30 y 45 días	2

Entre 0 y 30 días	1
Entre 45 y 60 días	3
Entre 60 y 90 días	4
Más de 90 días	5

26. ¿La rentabilidad de su negocio es?

Alta	1	Media	2	Baja	3
------	---	-------	---	------	---

27. ¿Su capacidad de endeudamiento es?

Alta	1	Media	2	Baja	3
------	---	-------	---	------	---

28. ¿Cómo son sus gastos Financieros?

Altos	1	Bajos	2
-------	---	-------	---

29. Qué porcentaje de las ventas totales corresponde a:

Mercado Nacional _____%

Mercado internacional _____%

30. ¿Conoce su margen por ventas nacionales?

SI	1	NO	2
----	---	----	---

31. ¿Conoce su margen por ventas internacionales?

SI	1	NO	2
----	---	----	---

32. ¿Cuál de las anteriores márgenes es mayor?

Nacional	1	Internacional	2
----------	---	---------------	---

33. Indique el valor aproximado de facturación anual TOTAL, incluyendo nacional e internacional, de su empresa: (marque con una X).

Menos de 500 millones	1
Entre 500 y 1.000 millones	2
Entre 1.000 y 2.000 millones	3
Más de 2.000 millones	4

34.Cuál ha sido el **incremento** de las ventas que ha obtenido en los tres últimos años (2002-2005): (marque con una X)

	Incremento negativo	Incremento Positivo
Ventas Nacionales		
Ventas Internacionales		

34.1. En caso de ser positivo, señale en qué rango se ubica dicho crecimiento

	Entre 0% y 5%	Entre 5% y 10%	Entre 10% y 20%	Entre 20% y 50%	Entre 50% y 100%	Más del 100%
Ventas Nacionales						
Ventas Internacionales						

PARTE II. INTERNACIONALIZACIÓN

1. Indique el grado de importancia que tienen los siguientes motivos en la decisión para la internacionalización de su empresa:

MOTIVOS	Grado de Importancia			
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto

MOTIVOS	Grado de Importancia			
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
Situación del mercado saturado por la alta competencia	1	2	3	4
Ciclo de vida del producto en declive en Colombia	1	2	3	4
Pedidos esporádicos de clientes extranjeros	1	2	3	4
Disminución del riesgo de operar en un solo mercado	1	2	3	4
Las empresas competidoras exportaron primero	1	2	3	4
Oportunidades de crecimiento en los mercados externos	1	2	3	4
Los clientes se internacionalizaron y sus filiales se convirtieron en clientes de la empresa	1	2	3	4
Disminución de las barreras legales y/o culturales entre países	1	2	3	4
Aprovechamiento de ayudas estatales	1	2	3	4
Seguimiento a la tendencia mundial	1	2	3	4
Aprovechamiento de acuerdos de integración	1	2	3	4
Reducción de los costos de producción	1	2	3	4
Aprovechar ventajas fiscales y financieras	1	2	3	4
Mejoramiento de las capacidades tecnológicas	1	2	3	4

2. ¿Su empresa exporta?

SI	1	NO	2
----	---	----	---

Si su respuesta es no, pase a la siguiente sección (**PARTE III. CADENA PRODUCTIVA – ASOCIATIVIDAD**)

3. ¿En qué año comenzó a exportar? AAAA _____

4. Exporta regularmente la empresa

SI	1	NO	2
----	---	----	---

En caso que EXPORTE REGULARMENTE, lo hace en forma:

Directamente _____ Indirectamente _____

5. A qué países exporta directamente _____

6. A qué países exporta indirectamente _____

7. Hace parte la empresa de alguna cadena exportadora

SI	1
NO	2
OTRO.¿CUÁL?	

8. ¿Su empresa ha sido constante con sus Clientes en el exterior?

SI	1	NO	2
----	---	----	---

9. ¿Su empresa ha perdido clientes en el

SI	1	NO	2
----	---	----	---

 exterior?

Si su respuesta es afirmativa responda la pregunta 9.1 y 9.2.

9.1. ¿En cuáles países? _____

9.2. ¿Por qué? _____

10. Indique los tres primeros países en los que inició su actividad exportadora:

a. _____

b. _____

c. _____

11. Indique los principales países a los cuales en la actualidad le exporta:

a. _____

b. _____

c. _____

PARTE III. CADENA PRODUCTIVA - ASOCIATIVIDAD

Proveedores

1. ¿Dónde están sus principales proveedores de materias primas e insumos?

En Medellín	1
En otra ciudad, cuál?	2
En otro departamento, cuál?	3
En otro país, cuál?	4

2. ¿Cuántas alternativas tiene para el abastecimiento del cuero u otros materiales similares? Señale con una X su respuesta

Una	1	Entre una y tres	2	Más de tres	3
-----	---	------------------	---	-------------	---

3. ¿La calidad de las materias primas es?

Buena	1	Regular	2	Mala	3
-------	---	---------	---	------	---

Clientes

4. ¿Cuántos clientes activos tiene hoy?

Nacional		Internacional	
----------	--	---------------	--

5. ¿Quiénes son hoy sus clientes más importantes y en que porcentaje le compran?

Nombre del cliente	% de compra

6. ¿Maquila alguna marca?

SI	1	NO	2
----	---	----	---

Si su respuesta es afirmativa, responda la **Pregunta 6.1.**

6.1 ¿Cuál Marca? _____

Competencia

7. ¿Quien es su principal competidor(es) local(es) (país o empresa)? _____
8. ¿Quién es su principal competidor(es) internacional(es) (país o empresa)? _____
9. ¿Que productos diferentes al calzado de cuero son su competencia? _____
10. ¿En qué grado se siente afectada su empresa por el contrabando?

Alto	1	Medio	2	Bajo	3
------	---	-------	---	------	---
11. Sus productos compiten con:

Precios bajos	1	Calidad	2	Diseño	3
---------------	---	---------	---	--------	---

Asociatividad

12. ¿Su empresa participa como expositora en Ferias?

SI	1	NO	2
----	---	----	---

Si la respuesta es Si, por favor relaciónelas en la **Pregunta 13**, incluyendo el país o la ciudad donde se desarrollo la misma.

13. Relacione las ferias en las cuales participa y el lugar donde se realizan (nacionales o internacionales)

FERIA	PAIS/CIUDAD

14. ¿Considera que el sector tiene apoyo por parte del gobierno?

SI	1	NO	2
----	---	----	---

Si la respuesta es afirmativa, responda la **Pregunta 14.1**.

14.1. ¿De que tipo?

15. ¿Existe colaboración y trabajo conjunto entre su empresa y otras empresas del sector?

SI	1	NO	2
----	---	----	---
16. ¿Qué tipo de actividades conjuntas han realizado?

IV. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

1. Ficha de inscripción
2. Cámara de Comercio con una vigencia no superior a dos meses
3. Certificación representante legal
4. Referencia bancaria
5. Organigrama de la compañía
6. Reseña histórica de la empresa, misión, visión
7. Listado de clientes de la empresa por exportación y nacional
8. Listado de Proveedores de la empresa.
9. Catalogo de productos
10. Listado de productos por línea de productos

11. Cotización CIF Araba, CIF Róterdam: unidad de media por contenedor

NOTA:

A) Anexar en un CD los numerales 1, 5, 6, 7, 8 y 10 ó enviar por Internet como archivo adjunto.

B) Enviar físicamente los numerales 1, 2, 3, 4, 5, 9 y 11.

FIN DE LA ENCUESTA, MUCHAS GRACIAS.

Anexo H: Situación geográfica, económica y política de los EEUU hasta el año 2004¹²⁰

		Country	United States					
			Year	2000	2001	2002	2003	2004
Subject			▲▼	▲▼	▲▼	▲▼	▲▼	
Population and migration	Evolution of the population i	Total population i	282 192	285 102	287 941	290 789	293 655	
		Population growth rates i	1.13	1.03	1	0.99	0.99	
		Total fertility rates i	2.06	2.03	2.01	2.04	..	
	Ageing societies i	Population aged 65 and over ratio to the total population i	12.421	
		Population aged 65 and over ratio to the total labour force i	20.857	
	Immigrant population i	Foreign-born population as a percentage of total population i	10.8	11.1	11.9	12.2	..	
		Foreign-born population, according to census data, circa 2000 i	12.3	
		Foreign nationals, according to census data, circa 2000 i	6.597	
	Trends in migration i	Net migration i	4.6	4.5	4.3	4.2	..	
	Macroeconomic trends	Size of GDP i	Gross domestic product i	9 784.8	10 075.9	10 417.6	10 918.5	11 679.2
GDP per capita i			34 574	35 309	36 142	37 510	39 732	
Volume index of GDP per capita i			139.4	138.6	138.4	139.1	139.9	
Evolution of GDP i		Real GDP growth i	3.692	0.759	1.613	2.718	4.232	
Household saving i		Household saving rates i	2.341	1.768	2.36	2.114	1.752	
Investment rates i		Gross fixed capital formation i	19.91	19.151	17.948	17.983	18.74	
		Gross fixed capital formation: machinery and equipment i	7.411	6.564	5.801	5.636	5.997	
		Gross fixed capital formation: housing i	4.582	4.673	4.857	5.261	5.784	
Inflation i		GDP deflator i	2.18	2.41	1.75	2.04	2.62	
Steel production i		Steel production i	88.129	78.06	79.912	81.2	85.8	
Labour productivity i	GDP per hour worked i	1.99	1.899	2.516	2.589	3.156		
Prices	Multi-factor productivity i	Multi-factor productivity i	0.831	0.761	1.782	2.168	..	
		Consumer price indices (CPI) i	CPI: all items i	100	102.826	104.457	106.828	109.688
	CPI: food i	CPI: food i	100	103.266	104.606	106.855	110.9	
		CPI: energy i	100	103.758	97.646	109.537	121.494	
	Producer price indices (PPI) i	PPI: manufacturing i	100	100.787	100.119	102.653	107.066	
		Long-term interest rates i	Long-term interest rates i	6.03	5.02	4.61	4.02	4.27
	Rates of conversion i	Purchasing power parities i	1	1	1	1	1	
		Exchange rates i	1	1	1	1	1	
		Indices of price levels i	105.986	110.943	110.367	102.035	97.261	
	Effective exchange rates i	Nominal effective exchange rates i	100	105.342	105.793	99.597	95.098	
Relative consumer price indices i		100	105.695	105.801	99.586	95.366		
Economic globalisation	Share of trade in GDP i	Relative unit labour costs in manufacturing i	100	102.442	99.608	91.899	86.278	
		Trade in goods and services i	13.17	12.071	11.893	11.87	12.722	
	Import penetration i	Import penetration for goods and services i	14.548	14.024	14.181	14.388	15.207	
		Trade in goods i	Trade balance: exports of goods minus imports of goods i	-477.748	-449.068	-509.062	-581.403	-707.363
	Trade in goods i	Imports of goods i	1 258.08	1 180.074	1 202.284	1 305.112	1 525.269	
		Exports of goods i	780.332	731.006	693.222	723.709	817.906	
		Trade in services i	Services trade balance i	74.14	64.46	61.11	52.49	47.8
			Imports of services i	225.35	223.97	233.74	256.66	296.11
			Exports of services i	299.49	288.43	294.85	309.15	343.91

Fuente: OCDE [consultado el 2006-06-10] www.oecd.org

Anexo I: Perfil del país: EEUU

United States

BASIC INDICATORS				http://stat.wto	
Population (thousands, 2004)	293 507	Rank in world trade, 2004	<u>Exports</u>	<u>Imports</u>	
GDP (million current US\$, 2004)	11 667 510	Merchandise	2	1	
GDP (million current PPP US\$, 2004)	11 628 080	Commercial services	1	1	
Current account balance (million US\$, 2004)	- 668 080	Merchandise excluding intra-EU trade	2	1	
Trade per capita (US\$, 2002-2004)	8 979	Commercial serv. excl. intra-EU trade	2	2	
Trade to GDP ratio (2002-2004)	23,7				
		<i>Annual percentage change</i>			
	<u>2004</u>	<u>1995-2004</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>	
Real GDP (1995=100)	135	3	3	4	
Exports of goods and services (volume, 1995=100) a	130	4	
Imports of goods and services (volume, 1995=100) a	175	8	
TRADE POLICY					
WTO accession date	1 January 1995	Contribution to WTO budget (%) (2006)	15,410		
Trade Policy Review date	14, 16 January 2004	Import duties collected (%) (2002-2004):			
		in total tax revenue	1,0		
		to total merchandise imports	1,6		
Tariff binding coverage (%) (2004)	100,0				
MFN tariffs	<u>Final bound</u>	<u>Applied 2004</u>			
Simple average of <i>ad-valorem</i> duties			Number of:		
All goods	3,6	3,7	GATS services sectors with commitments	110	
Agricultural goods (AOA)	X	X	Dispute rulings (complainant - defendant)	26 - 47	
Non-agricultural goods	3,2	3,3	Notifications outstanding (CRN)	20	
Non <i>ad-valorem</i> duties (% of total tariff lines)	10,8	10,7	Number of contingency measures in force:		
			Anti-dumping (30 June 2005)	280	
MFN duty free imports			Countervailing duties (30 June 2005)	55	
Share in total imports, 2004	46,8		Safeguards (3 November 2005)	0	
MERCHANDISE TRADE					
	<u>Value</u>	<u>Annual percentage change</u>			
	<u>2004</u>	<u>1995-2004</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>	
Merchandise exports, f.o.b. (million US\$)	818 775	4	5	13	
Merchandise imports, c.i.f. (million US\$)	1 525 516	8	9	17	
	<u>2004</u>				
Share in world total exports	8,91	Share in world total imports	15,98		
Breakdown in economy's total exports			Breakdown in economy's total imports		
By main commodity group (ITS)			By main commodity group (ITS)		
Agricultural products	9,7		Agricultural products	5,8	
Fuels and mining products	4,6		Fuels and mining products	16,2	
Manufactures	81,7		Manufactures	74,3	
By main destination			By main origin		
1. Canada	23,1		1. European Union (25)	19,1	
2. European Union (25)	21,1		2. Canada	17,0	
3. Mexico	13,5		3. China	13,8	
4. Japan	6,7		4. Mexico	10,3	
5. China	4,2		5. Japan	8,7	

Fuente: WTO [consultada el 2006-06-22 y actualizada a Marzo 2006] <http://stat.wto.org/CountryProfiles/>

¹²⁰ Organization for Economic Co-operation and Development OECD. Situación geográfica, económica y política de los EEUU hasta el año 2004 [en línea]. [consultado el 2006-06-10]. Disponible en la página de Internet: www.oecd.org.

Anexo J: Top 25 productos importados por EEUU (Últimos 5 años)¹²¹

Top 25 Product Groups (HS4 Codes) - Value in Millions of U.S. Dollars	2001	% Part	2002	% Part	2003	% Part	2004	% Part	2005	% Part
2709 - CRUDE PETROLEUM OILS AND OILS OBTAINED FROM BITUMINOUS MINERALS	75.157	6,6%	79.252	6,8%	101.795	8,1%	135.999	9,3%	182.752	10,9%
8703 - MOTOR VEHICLES FOR PASSENGER TRANSPORT (OTHER THAN BUSES/PUBLIC TRANSPORT)	107.034	9,4%	114.356	9,8%	114.775	9,1%	122.769	8,4%	124.106	7,4%
8471 - COMPUTERS AND COMPUTER PERIPHERALS	47.602	4,2%	49.957	4,3%	51.997	4,1%	59.708	4,1%	63.465	3,8%
2710 - PREPARATIONS OF/NON-CRUDE PETROLEUM OILS AND OILS OBTAINED FROM BITUMINOUS MINERALS	24.529	2,1%	20.748	1,8%	26.680	2,1%	37.982	2,6%	59.674	3,6%
8708 - MOTOR VEHICLE PARTS (EXCL. BODY, CHASSIS AND ENGINES)	26.411	2,3%	29.310	2,5%	32.348	2,6%	37.307	2,5%	41.320	2,5%
2711 - LIQUEFIED PETROLEUM OR HYDROCARBON GASES	17.617	1,5%	12.554	1,1%	21.174	1,7%	26.502	1,8%	37.090	2,2%
8525 - TRANSMISSION APPARATUS FOR TV/RADIO BROADCASTING	21.363	1,9%	22.510	1,9%	24.958	2,0%	31.153	2,1%	35.247	2,1%
8473 - PARTS AND ACCESSORIES FOR COMPUTERS AND OTHER OFFICE MACHINERY	25.144	2,2%	24.101	2,1%	24.474	1,9%	29.366	2,0%	30.370	1,8%
3004 - MEDICAMENTS - PUT UP IN MEASURED DOSES OR PACKED FOR RETAIL USE	12.340	1,1%	17.808	1,5%	23.080	1,8%	25.918	1,8%	28.597	1,7%
8542 - ELECTRONIC INTEGRATED CIRCUITS AND MICROASSEMBLIES	26.406	2,3%	22.727	2,0%	21.281	1,7%	22.854	1,6%	21.879	1,3%
8528 - TELEVISION RECEIVERS; VIDEO MONITORS AND PROJECTORS	8.078	0,7%	9.986	0,9%	11.898	0,9%	16.064	1,1%	21.141	1,3%
8517 - ELECTRICAL APPARATUS FOR TELEPHONIC LINE USE (INCL. TELEPHONES AND MODEMS)	12.346	1,1%	11.548	1,0%	12.822	1,0%	14.879	1,0%	20.573	1,2%
8704 - TRUCKS AND OTHER VEHICLES FOR THE TRANSPORT OF GOODS	16.334	1,4%	16.554	1,4%	17.110	1,4%	17.297	1,2%	18.268	1,1%
7102 - DIAMONDS	10.647	0,9%	12.132	1,0%	12.962	1,0%	14.690	1,0%	16.307	1,0%
9403 - FURNITURE - OTHER THAN FOR MEDICAL, SURGICAL OR DENTAL USE	9.991	0,9%	11.567	1,0%	12.792	1,0%	14.431	1,0%	16.075	1,0%
6204 - WOMEN'S/GIRLS SUITS, ENSEMBLES, JACKETS, BLAZERS, DRESSES, SKIRTS, PANTS AND SHORTS -	10.205	0,9%	10.025	0,9%	11.118	0,9%	12.168	0,8%	13.164	0,8%
6110 - SWEATERS, SWEATSHIRTS AND WAIST-COATS - KNITTED	11.369	1,0%	11.511	1,0%	11.935	0,9%	12.702	0,9%	12.971	0,8%
9401 - SEATS	7.873	0,7%	9.111	0,8%	10.466	0,8%	11.868	0,8%	12.753	0,8%
9018 - INSTRUMENTS AND APPLIANCES USED IN MEDICAL, SURGICAL OR VETERINARY SCIENCES	6.185	0,5%	7.482	0,6%	8.906	0,7%	10.950	0,7%	12.033	0,7%
6403 - SHOES, BOOTS, SANDALS AND SLIPPERS - LEATHER UPPERS	9.698	0,8%	10.169	0,9%	10.477	0,8%	10.995	0,7%	11.519	0,7%
2933 - HETEROCYCLIC COMPOUNDS WITH NITROGEN HETERO-ATOM(S) ONLY; NUCLEIC ACIDS AND THEIR SALTS	8.874	0,8%	8.810	0,8%	9.030	0,7%	10.073	0,7%	11.326	0,7%
8411 - TURBO-JETS, TURBO-PROPELLERS AND OTHER GAS TURBINES	13.289	1,2%	10.541	0,9%	8.651	0,7%	9.387	0,6%	10.925	0,7%
8802 - HELICOPTERS, AIRPLANES AND SPACECRAFT	14.955	1,3%	12.640	1,1%	12.423	1,0%	11.686	0,8%	10.883	0,7%
8544 - INSULATED WIRE, CABLE AND OTHER INSULATED ELECTRIC CONDUCTORS; OPTICAL FIBRE CABLES	8.491	0,7%	8.465	0,7%	8.571	0,7%	9.496	0,6%	10.691	0,6%
8407 - SPARK-IGNITION RECIPROCATING OR ROTARY INTERNAL COMBUSTION PISTON ENGINES	7.953	0,7%	8.277	0,7%	8.553	0,7%	9.175	0,6%	9.687	0,6%
SUB-TOTAL	539.891	47,3%	552.141	47,5%	610.276	48,5%	715.420	48,7%	832.818	49,8%
OTHERS	601.109	52,7%	609.226	52,5%	646.845	51,5%	754.251	51,3%	838.122	50,2%
TOTAL (ALL PRODUCTS)	1.140.999	100,0%	1.161.366	100,0%	1.257.121	100,0%	1.469.671	100,0%	1.670.940	100,0%

Source of data: Statistics Canada

Report Date: 09-Jul-2006

¹²¹ Centro de estadísticas de Canadá. Comercio exterior de EEUU [en línea]. [consultado el 2006-07-09]. Disponible en la página de Internet: http://strategis.ic.gc.ca/sc_mrkti/tdst/tdo/tdo.php#tag.

Anexo K: Importaciones de partidas arancelarias calzado y manufacturas de cuero de Colombia^{122 123}

Tabla 57. Importaciones de partidas arancelarias 42, 6403, 6404 y 6405 de Colombia

U.S Imports Lastest 5 years (Origen Colombia)
(Value in U.S Dollars)

	2001	%Part.	2002	%Part.	2003	%Part.	2004	%Part.	2005	%Part.	%Crec 2005 vs 2004
HS 42 - Articles of Leather; Saddlery and Harness, Travel Goods, Handbags and Similar Containe	26.130.316	90,6%	22.713.491	88,0%	24.395.654	84,9%	24.100.683	83,5%	27.383.389	78,9%	13,6%
HS 6403 - SHOES, BOOTS, SANDALS AND SLIPPERS - LEATHER UPPERS	2.467.565	8,6%	2.909.422	11,3%	4.038.150	14,0%	3.815.308	13,2%	5.056.945	14,6%	32,5%
HS 6404 - SHOES, BOOTS, SANDALS AND SLIPPERS - TEXTILE UPPERS	66.652	0,2%	60.666	0,2%	262.135	0,9%	855.329	3,0%	2.161.346	6,2%	152,7%
HS 6405 - FOOTWEAR NES	178.355	0,6%	136.765	0,5%	55.140	0,2%	107.773	0,4%	110.394	0,3%	2,4%
SUB-TOTAL	28.842.888	0,2%	25.820.344	0,1%	28.751.079	0,1%	28.879.093	0,1%	34.712.074	0,2%	20,2%
OTHERS	18.378.848.125	99,8%	18.681.405.004	99,9%	19.380.957.449	99,9%	20.730.259.127	99,9%	22.167.860.767	99,8%	6,9%
TOTAL (ALL COUNTRIES)	18.407.691.013	100,0%	18.707.225.348	100,0%	19.409.708.528	100,0%	20.759.138.220	100,0%	22.202.572.841	100,0%	7,0%

Source of data: Statistics Canada
Report Date: 17-Jul-2006

Tabla 58. Importaciones de EEUU para la partida arancelaria 42, 6403, 6404 y 6405. Top 10 países. 2005

U.S Imports Top 10 Countries (Lastest 5 years)
(Value in U.S Dollars)

HS 42 - Articles of Leather; Saddlery and Harness, Travel Goods, Handbags and Similar Containe											
	2001	% Part.	2002	% Part.	2003	% Part.	2004	% Part.	2005	% Part.	% Crec 2005 vs 2004
China (excluding Mongolia)	3.909.662.400	68,1%	4.472.351.705	73,5%	5.050.377.548	76,2%	5.719.052.304	77,4%	6.258.839.040	78,9%	9,4%
Italy	481.885.704	8,4%	455.727.902	7,5%	535.114.884	8,1%	592.542.065	8,0%	631.514.909	8,0%	6,6%
France	175.584.886	3,1%	185.352.398	3,0%	234.667.457	3,5%	267.857.001	3,6%	289.703.389	3,7%	8,2%
India	277.168.399	4,8%	245.847.793	4,0%	234.061.741	3,5%	248.798.852	3,4%	242.765.897	3,1%	-2,4%
Vietnam	3.416.457	0,1%	61.953.096	1,0%	100.703.838	1,5%	123.886.590	1,7%	128.830.570	1,6%	4,0%
Mexico	166.077.442	2,9%	154.359.690	2,5%	129.008.705	1,9%	127.582.979	1,7%	110.090.698	1,4%	-13,7%
Thailand	380.919.703	6,6%	233.454.966	3,8%	154.064.713	2,3%	144.263.379	2,0%	109.764.699	1,4%	-23,9%
Indonesia	310.753.338	5,4%	226.762.733	3,7%	130.225.807	2,0%	99.383.794	1,3%	91.711.288	1,2%	-7,7%
Spain	28.088.089	0,5%	37.077.531	0,6%	47.877.615	0,7%	55.903.395	0,8%	56.755.243	0,7%	1,5%
Brazil	5.772.239	0,1%	8.439.405	0,1%	7.745.717	0,1%	10.356.365	0,1%	12.271.573	0,2%	18,5%
Sub-Total HS 42	5.739.328.657	35,5%	6.081.327.219	35,9%	6.623.848.025	37,0%	7.389.626.724	38,4%	7.932.247.306	38,2%	7,3%

HS 6403 - SHOES, BOOTS, SANDALS AND SLIPPERS - LEATHER UPPERS											
	2001	% Part.	2002	% Part.	2003	% Part.	2004	% Part.	2005	% Part.	% Crec 2005 vs 2004
China (excluding Mongolia)	5.521.307.374	61,9%	6.110.536.801	64,3%	6.529.208.141	65,9%	6.941.185.833	66,8%	7.511.238.152	68,6%	8,2%
Brazil	1.093.370.794	12,3%	1.013.245.823	10,7%	975.494.010	9,8%	1.003.936.612	9,7%	940.178.928	8,6%	-6,4%
Italy	1.080.965.846	12,1%	1.015.753.861	10,7%	1.054.809.506	10,7%	1.009.378.405	9,7%	906.240.898	8,3%	-10,2%
Vietnam	52.666.414	0,6%	137.293.258	1,4%	223.044.816	2,3%	330.710.678	3,2%	490.177.077	4,5%	48,2%
Indonesia	432.050.763	4,8%	512.399.732	5,4%	422.833.487	4,3%	392.500.722	3,8%	405.196.067	3,7%	3,2%
Thailand	191.762.318	2,1%	189.353.666	2,0%	213.826.023	2,2%	217.723.815	2,1%	208.007.607	1,9%	-4,5%
Mexico	191.667.070	2,1%	168.890.912	1,8%	155.728.460	1,6%	171.077.551	1,6%	186.914.106	1,7%	9,3%
Spain	223.732.400	2,5%	221.433.371	2,3%	192.973.997	1,9%	180.541.363	1,7%	147.678.008	1,3%	-18,2%
India	97.304.374	1,1%	91.211.207	1,0%	104.892.129	1,1%	121.877.025	1,2%	133.754.885	1,2%	9,7%
France	38.624.278	0,4%	43.078.586	0,5%	30.932.358	0,3%	28.766.794	0,3%	22.685.441	0,2%	-21,1%
Sub-Total HS 6403	8.923.451.631	55,2%	9.503.197.217	56,1%	9.903.742.927	55,4%	10.397.698.798	54,0%	10.952.071.169	52,8%	5,3%

¹²² Ibid., [consultado el 2006-07-17].

¹²³ Ibid., [consultado el 2006-07-17].

HS 6404 - SHOES, BOOTS, SANDALS AND SLIPPERS - TEXTILE UPPERS											
	2001	% Part.	2002	% Part.	2003	% Part.	2004	% Part.	2005	% Part.	% Crec 2005 vs 2004
China (excluding Mongolia)	970.246.575	73,9%	846.734.903	74,2%	720.228.069	72,4%	693.214.739	72,8%	792.232.947	72,4%	14,3%
Italy	72.457.621	5,5%	69.483.006	6,1%	88.891.377	8,9%	128.557.189	13,5%	140.333.116	12,8%	9,2%
Vietnam	29.032.729	2,2%	39.281.513	3,4%	22.746.345	2,3%	22.704.500	2,4%	53.940.275	4,9%	137,6%
Brazil	22.224.428	1,7%	20.933.713	1,8%	18.780.146	1,9%	21.883.260	2,3%	34.461.002	3,1%	57,5%
Spain	38.629.965	2,9%	37.520.079	3,3%	33.373.530	3,4%	34.255.280	3,6%	32.927.044	3,0%	-3,9%
Indonesia	61.724.785	4,7%	38.704.084	3,4%	19.968.005	2,0%	16.163.794	1,7%	17.711.341	1,6%	9,6%
Thailand	62.868.123	4,8%	37.508.581	3,3%	15.457.650	1,6%	11.088.572	1,2%	14.264.001	1,3%	28,6%
Mexico	52.822.543	4,0%	47.345.319	4,2%	70.734.827	7,1%	20.620.159	2,2%	4.561.872	0,4%	-77,9%
France	3.298.771	0,3%	2.308.047	0,2%	3.628.779	0,4%	2.985.667	0,3%	2.526.040	0,2%	-15,4%
India	384.023	0,0%	798.350	0,1%	1.232.288	0,1%	454.508	0,0%	1.947.566	0,2%	328,5%
Sub-Total HS 6404	1.313.689.563	8,1%	1.140.617.595	6,7%	995.041.016	5,6%	951.927.668	4,9%	1.094.905.204	5,3%	15,0%

HS 6405 - FOOTWEAR NES											
	2001	% Part.	2002	% Part.	2003	% Part.	2004	% Part.	2005	% Part.	% Crec 2005 vs 2004
China (excluding Mongolia)	170.856.068	87,1%	192.943.349	85,9%	329.314.504	91,7%	463.348.237	92,3%	723.541.159	92,9%	56,2%
Italy	9.294.257	4,7%	9.406.586	4,2%	14.043.841	3,9%	18.140.871	3,6%	21.473.386	2,8%	18,4%
Spain	4.807.516	2,5%	5.133.042	2,3%	4.029.648	1,1%	5.216.774	1,0%	7.675.312	1,0%	47,1%
France	472.562	0,2%	407.172	0,2%	2.987.050	0,8%	4.621.985	0,9%	6.863.711	0,9%	48,5%
Brazil	5.568.976	2,8%	11.586.486	5,2%	2.627.321	0,7%	3.046.597	0,6%	6.403.404	0,8%	110,2%
Vietnam	71.706	0,0%	454.131	0,2%	973.594	0,3%	1.478.575	0,3%	6.376.482	0,8%	331,3%
Thailand	3.115.295	1,6%	3.201.192	1,4%	2.638.321	0,7%	3.313.827	0,7%	3.553.299	0,5%	7,2%
Mexico	1.295.720	0,7%	306.144	0,1%	419.813	0,1%	1.340.450	0,3%	1.781.522	0,2%	32,9%
Indonesia	454.338	0,2%	614.897	0,3%	1.787.028	0,5%	824.226	0,2%	771.653	0,1%	-6,4%
India	195.758	0,1%	494.326	0,2%	287.672	0,1%	620.063	0,1%	667.936	0,1%	7,7%
Sub-Total HS 6405	196.132.196	1,2%	224.547.325	1,3%	359.108.792	2,0%	501.951.605	2,6%	779.107.864	3,8%	55,2%

SUB-TOTAL											
HS 42, 6403, 6404 y 6405	16.172.602.047	87,9%	16.949.689.356	90,6%	17.881.740.760	92,1%	19.241.204.795	92,7%	20.758.331.543	93,5%	7,9%
OTHERS	2.235.088.966	12,1%	1.757.535.992	9,4%	1.527.967.768	7,9%	1.517.933.425	7,3%	1.444.241.298	6,5%	-4,9%
TOTAL (ALL COUNTRIES)	18.407.691.013	100,0%	18.707.225.348	100,0%	19.409.708.528	100,0%	20.759.138.220	100,0%	22.202.572.841	100,0%	7,0%

Source of data: Statistics Canada
Report Date: 17-Jul-2006

Anexo L: Top 25 productos exportados por EEUU (Últimos 5 años) ¹²⁴

U.S. Total Exports - Top 25 Product Groups (HS4 Codes) - Value in Millions of U.S. Dollars	2001	% Part	2002	% Part	2003	% Part	2004	% Part	2005	% Part
8542 - ELECTRONIC INTEGRATED CIRCUITS AND MICROASSEMBLIES	40.407	5,5%	38.215	5,5%	41.912	5,8%	42.911	5,2%	41.958	4,6%
8802 - HELICOPTERS, AIRPLANES AND SPACECRAFT	28.206	3,9%	28.878	4,2%	25.673	3,5%	26.125	3,2%	31.719	3,5%
8703 - MOTOR VEHICLES FOR PASSENGER TRANSPORT (OTHER THAN BUSES/PUBLIC TRANSPORT)	18.327	2,5%	21.125	3,0%	22.769	3,1%	25.163	3,1%	31.277	3,5%
8708 - MOTOR VEHICLE PARTS (EXCL. BODY, CHASSIS AND ENGINES)	28.994	4,0%	29.030	4,2%	28.086	3,9%	30.520	3,7%	31.188	3,4%
8471 - COMPUTERS AND COMPUTER PERIPHERALS	27.324	3,7%	21.804	3,1%	21.594	3,0%	24.048	2,9%	25.371	2,8%
8411 - TURBO-JETS, TURBO-PROPELLERS AND OTHER GAS TURBINES	17.310	2,4%	16.382	2,4%	15.547	2,1%	18.824	2,3%	21.756	2,4%
8473 - PARTS AND ACCESSORIES FOR COMPUTERS AND OTHER OFFICE MACHINERY	20.154	2,8%	16.802	2,4%	18.414	2,5%	18.678	2,3%	20.170	2,2%
8803 - PARTS OF HELICOPTERS, AIRPLANES, BALLOONS, DIRIGIBLES AND SPACECRAFT	16.222	2,2%	14.656	2,1%	14.793	2,0%	15.679	1,9%	17.626	1,9%
2710 - PREPARATIONS OF/NON-CRUDE PETROLEUM OILS AND OILS OBTAINED FROM BITUMINOUS MINERALS	6.433	0,9%	6.153	0,9%	7.302	1,0%	9.925	1,2%	14.718	1,6%
9018 - INSTRUMENTS AND APPLIANCES USED IN MEDICAL, SURGICAL OR VETERINARY SCIENCES	10.171	1,4%	10.034	1,4%	10.982	1,5%	12.309	1,5%	14.128	1,6%
3004 - MEDICAMENTS - PUT UP IN MEASURED DOSES OR PACKED FOR RETAIL USE	8.528	1,2%	8.436	1,2%	9.951	1,4%	12.291	1,5%	13.357	1,5%
8431 - PARTS FOR MACHINERY (HS 8425-8430)	8.058	1,1%	7.868	1,1%	7.487	1,0%	8.705	1,1%	11.096	1,2%
8517 - ELECTRICAL APPARATUS FOR TELEPHONIC LINE USE (INCL. TELEPHONES AND MODEMS)	10.867	1,5%	8.584	1,2%	7.609	1,0%	9.338	1,1%	10.234	1,1%
8704 - TRUCKS AND OTHER VEHICLES FOR THE TRANSPORT OF GOODS	5.648	0,8%	6.087	0,9%	7.291	1,0%	8.713	1,1%	10.049	1,1%
7102 - DIAMONDS	4.251	0,6%	4.634	0,7%	5.245	0,7%	7.045	0,9%	8.622	1,0%
8479 - OTHER MACHINERY NES	8.168	1,1%	6.438	0,9%	6.271	0,9%	7.973	1,0%	7.787	0,9%
8525 - TRANSMISSION APPARATUS FOR TV/RADIO BROADCASTING	6.570	0,9%	5.213	0,8%	5.064	0,7%	6.501	0,8%	7.182	0,8%
8536 - APPARATUS FOR SWITCHING OR PROTECTING ELECTRICAL CIRCUITS - VOLTAGE NOT EXCEEDING 1000 VOLTS	5.793	0,8%	5.240	0,8%	5.338	0,7%	6.255	0,8%	6.577	0,7%
1201 - SOYA BEANS (WHETHER OR NOT BROKEN)	5.433	0,7%	5.751	0,8%	7.965	1,1%	6.692	0,8%	6.324	0,7%
9030 - INSTRUMENTS/APPARATUS FOR MEASURING/DETECTING RADIATION AND ELECTRICAL PHENOMENA	5.462	0,7%	4.526	0,7%	4.452	0,6%	5.831	0,7%	5.507	0,6%
8407 - SPARK-IGNITION RECIPROCATING OR ROTARY INTERNAL COMBUSTION PISTON ENGINES	6.413	0,9%	6.027	0,9%	5.747	0,8%	5.183	0,6%	5.451	0,6%
8529 - PARTS FOR RADIO, TELEVISION, RADAR AND OTHER SIMILAR APPARATUS	5.088	0,7%	4.716	0,7%	5.027	0,7%	5.356	0,7%	5.378	0,6%
3002 - BLOOD AND BLOOD PREPARATIONS	2.333	0,3%	2.754	0,4%	3.568	0,5%	4.470	0,5%	5.368	0,6%
8544 - INSULATED WIRE, CABLE AND OTHER INSULATED ELECTRIC CONDUCTORS; OPTICAL FIBRE CABLES	5.231	0,7%	4.575	0,7%	4.301	0,6%	4.763	0,6%	5.322	0,6%
8541 - DIODES, TRANSISTORS AND SIMILAR SEMICONDUCTOR DEVICES; MOUNTED PIEZO-ELECTRIC CRYSTALS	4.658	0,6%	4.020	0,6%	4.225	0,6%	5.010	0,6%	5.248	0,6%
SUB-TOTAL	306.049	42,0%	287.948	41,5%	296.614	40,9%	328.309	40,1%	363.416	40,2%
OTHERS	423.051	58,0%	405.155	58,5%	428.157	59,1%	489.627	59,9%	540.964	59,8%
TOTAL (ALL PRODUCTS)	729.100	100,0%	693.103	100,0%	724.771	100,0%	817.936	100,0%	904.380	100,0%

Source of data: Statistics Canada

Report Date: 09-Jul-2006

¹²⁴ Ibid., [consultado el 2006-07-09].

Anexo M: Norma de Origen¹²⁵

SUBPARTIDANORMAS DE ORIGEN

640312 6403.12: Producto liberado.

640319 6403.19.20, 6403.19.70: Producto liberado. 6403.19.10, 6403.19.30, 6403.19.40, 6403.19.50: Las manufacturas de cuero y calzado que sean directamente importados hacia territorio aduanero de los Estados Unidos desde un país beneficiario ATPDEA entrarán a la zona, libres de impuestos y estarán libres de restricciones o limitaciones cuantitativas (0% de arancel). Para poder acceder a este beneficio es necesario que el producto a exportar cumpla con los siguientes criterios de origen establecidos en la Ley ATPDEA: 1. La mercancía deberá ser enviada directamente a los Estados Unidos desde un país ATPDEA, esto significa que no puede tener ningún puerto de trasbordo después de haber salido del país beneficiario. 2. El producto debe haber sido completamente fabricado o manufacturado en un país beneficiario ATPDEA, esto se cumple cuando: a) La mercancía ha sido totalmente producida o manufacturada en un país beneficiario. b) La mercancía se ha transformado substancialmente en un artículo nuevo y distinto en el país beneficiario. 3. El producto debe tener por lo menos un 35% de valor agregado nacional. Dentro de este 35% se pueden considerar como nacionales: a) Materia prima de cualquier país beneficiario ATPDEA y CBI; b) Materia prima de Estados Unidos hasta del 15%; c) Materia prima importada de otros países si ha sufrido una “doble transformación sustancial” que la transforme en materiales constituyentes nuevos y diferentes.

640320 6403.20: Producto liberado.

640330 6403.30: Producto liberado.

640340 6403.40: Las manufacturas de cuero y calzado que sean directamente importados hacia territorio aduanero de los Estados Unidos desde un país beneficiario ATPDEA entrarán a la zona, libres de impuestos y estarán libres de restricciones o limitaciones cuantitativas (0% de arancel). Para poder acceder a este beneficio es

¹²⁵ PROEXPORT Condiciones de acceso [en línea] [consultado el 2006-07-17]. Disponible en la página de Internet: http://www.proexport.com.co/condicionesdeacceso/NormasOrigen_3.aspx?SubpartidaNueva=6405

necesario que el producto a exportar cumpla con los siguientes criterios de origen establecidos en la Ley ATPDEA: 1. La mercancía deberá ser enviada directamente a los Estados Unidos desde un país ATPDEA, esto significa que no puede tener ningún puerto de trasbordo después de haber salido del país beneficiario. 2. El producto debe haber sido completamente fabricado o manufacturado en un país beneficiario ATPDEA, esto se cumple cuando: a) La mercancía ha sido totalmente producida o manufacturada en un país beneficiario. b) La mercancía se ha transformado substancialmente en un artículo nuevo y distinto en el país beneficiario. 3. El producto debe tener por lo menos un 35% de valor agregado nacional. Dentro de este 35% se pueden considerar como nacionales: a) Materia prima de cualquier país beneficiario ATPDEA y CBI; b) Materia prima de Estados Unidos hasta del 15%; c) Materia prima importada de otros países si ha sufrido una “doble transformación sustancial” que la transforme en materiales constituyentes nuevos y diferentes.

640351 6403.51: Las manufacturas de cuero y calzado que sean directamente importados hacia territorio aduanero de los Estados Unidos desde un país beneficiario ATPDEA entrarán a la zona, libres de impuestos y estarán libres de restricciones o limitaciones cuantitativas (0% de arancel). Para poder acceder a este beneficio es necesario que el producto a exportar cumpla con los siguientes criterios de origen establecidos en la Ley ATPDEA: 1. La mercancía deberá ser enviada directamente a los Estados Unidos desde un país ATPDEA, esto significa que no puede tener ningún puerto de trasbordo después de haber salido del país beneficiario. 2. El producto debe haber sido completamente fabricado o manufacturado en un país beneficiario ATPDEA, esto se cumple cuando: a) La mercancía ha sido totalmente producida o manufacturada en un país beneficiario. b) La mercancía se ha transformado substancialmente en un artículo nuevo y distinto en el país beneficiario. 3. El producto debe tener por lo menos un 35% de valor agregado nacional. Dentro de este 35% se pueden considerar como nacionales: a) Materia prima de cualquier país beneficiario ATPDEA y CBI; b) Materia prima de Estados Unidos hasta del 15%; c) Materia prima importada de otros países si ha sufrido una “doble transformación sustancial” que la transforme en materiales constituyentes nuevos y diferentes.

640359 6403.59: Las manufacturas de cuero y calzado que sean directamente importados hacia territorio aduanero de los Estados Unidos desde un país beneficiario ATPDEA entrarán a la zona, libres de impuestos y estarán libres de restricciones o

limitaciones cuantitativas (0% de arancel). Para poder acceder a este beneficio es necesario que el producto a exportar cumpla con los siguientes criterios de origen establecidos en la Ley ATPDEA: 1. La mercancía deberá ser enviada directamente a los Estados Unidos desde un país ATPDEA, esto significa que no puede tener ningún puerto de trasbordo después de haber salido del país beneficiario. 2. El producto debe haber sido completamente fabricado o manufacturado en un país beneficiario ATPDEA, esto se cumple cuando: a) La mercancía ha sido totalmente producida o manufacturada en un país beneficiario. b) La mercancía se ha transformado substancialmente en un artículo nuevo y distinto en el país beneficiario. 3. El producto debe tener por lo menos un 35% de valor agregado nacional. Dentro de este 35% se pueden considerar como nacionales: a) Materia prima de cualquier país beneficiario ATPDEA y CBI; b) Materia prima de Estados Unidos hasta del 15%; c) Materia prima importada de otros países si ha sufrido una “doble transformación sustancial” que la transforme en materiales constituyentes nuevos y diferentes.

640391 6403.91: Las manufacturas de cuero y calzado que sean directamente importados hacia territorio aduanero de los Estados Unidos desde un país beneficiario ATPDEA entrarán a la zona, libres de impuestos y estarán libres de restricciones o limitaciones cuantitativas (0% de arancel). Para poder acceder a este beneficio es necesario que el producto a exportar cumpla con los siguientes criterios de origen establecidos en la Ley ATPDEA: 1. La mercancía deberá ser enviada directamente a los Estados Unidos desde un país ATPDEA, esto significa que no puede tener ningún puerto de trasbordo después de haber salido del país beneficiario. 2. El producto debe haber sido completamente fabricado o manufacturado en un país beneficiario ATPDEA, esto se cumple cuando: a) La mercancía ha sido totalmente producida o manufacturada en un país beneficiario. b) La mercancía se ha transformado substancialmente en un artículo nuevo y distinto en el país beneficiario. 3. El producto debe tener por lo menos un 35% de valor agregado nacional. Dentro de este 35% se pueden considerar como nacionales: a) Materia prima de cualquier país beneficiario ATPDEA y CBI; b) Materia prima de Estados Unidos hasta del 15%; c) Materia prima importada de otros países si ha sufrido una “doble transformación sustancial” que la transforme en materiales constituyentes nuevos y diferentes.

640399 6403.99:Las manufacturas de cuero y calzado que sean directamente importados hacia territorio aduanero de los Estados Unidos desde un país beneficiario

ATPDEA entrarán a la zona, libres de impuestos y estarán libres de restricciones o limitaciones cuantitativas (0% de arancel). Para poder acceder a este beneficio es necesario que el producto a exportar cumpla con los siguientes criterios de origen establecidos en la Ley ATPDEA: 1. La mercancía deberá ser enviada directamente a los Estados Unidos desde un país ATPDEA, esto significa que no puede tener ningún puerto de trasbordo después de haber salido del país beneficiario. 2. El producto debe haber sido completamente fabricado o manufacturado en un país beneficiario ATPDEA, esto se cumple cuando: a) La mercancía ha sido totalmente producida o manufacturada en un país beneficiario. b) La mercancía se ha transformado substancialmente en un artículo nuevo y distinto en el país beneficiario. 3. El producto debe tener por lo menos un 35% de valor agregado nacional. Dentro de este 35% se pueden considerar como nacionales: a) Materia prima de cualquier país beneficiario ATPDEA y CBI; b) Materia prima de Estados Unidos hasta del 15%; c) Materia prima importada de otros países si ha sufrido una “doble transformación sustancial” que la transforme en materiales constituyentes nuevos y diferentes.

640411 6404.11: Las manufacturas de cuero y calzado que sean directamente importados hacia territorio aduanero de los Estados Unidos desde un país beneficiario ATPDEA entrarán a la zona, libres de impuestos y estarán libres de restricciones o limitaciones cuantitativas (0% de arancel). Para poder acceder a este beneficio es necesario que el producto a exportar cumpla con los siguientes criterios de origen establecidos en la Ley ATPDEA: 1. La mercancía deberá ser enviada directamente a los Estados Unidos desde un país ATPDEA, esto significa que no puede tener ningún puerto de trasbordo después de haber salido del país beneficiario. 2. El producto debe haber sido completamente fabricado o manufacturado en un país beneficiario ATPDEA, esto se cumple cuando: a) La mercancía ha sido totalmente producida o manufacturada en un país beneficiario. b) La mercancía se ha transformado substancialmente en un artículo nuevo y distinto en el país beneficiario. 3. El producto debe tener por lo menos un 35% de valor agregado nacional. Dentro de este 35% se pueden considerar como nacionales: a) Materia prima de cualquier país beneficiario ATPDEA y CBI; b) Materia prima de Estados Unidos hasta del 15%; c) Materia prima importada de otros países si ha sufrido una “doble transformación sustancial” que la transforme en materiales constituyentes nuevos y diferentes.

640419 6404.19: Las manufacturas de cuero y calzado que sean directamente importados hacia territorio aduanero de los Estados Unidos desde un país beneficiario ATPDEA entrarán a la zona, libres de impuestos y estarán libres de restricciones o limitaciones cuantitativas (0% de arancel). Para poder acceder a este beneficio es necesario que el producto a exportar cumpla con los siguientes criterios de origen establecidos en la Ley ATPDEA: 1. La mercancía deberá ser enviada directamente a los Estados Unidos desde un país ATPDEA, esto significa que no puede tener ningún puerto de trasbordo después de haber salido del país beneficiario. 2. El producto debe haber sido completamente fabricado o manufacturado en un país beneficiario ATPDEA, esto se cumple cuando: a) La mercancía ha sido totalmente producida o manufacturada en un país beneficiario. b) La mercancía se ha transformado substancialmente en un artículo nuevo y distinto en el país beneficiario. 3. El producto debe tener por lo menos un 35% de valor agregado nacional. Dentro de este 35% se pueden considerar como nacionales: a) Materia prima de cualquier país beneficiario ATPDEA y CBI; b) Materia prima de Estados Unidos hasta del 15%; c) Materia prima importada de otros países si ha sufrido una “doble transformación sustancial” que la transforme en materiales constituyentes nuevos y diferentes.

640420 6404.20: Las manufacturas de cuero y calzado que sean directamente importados hacia territorio aduanero de los Estados Unidos desde un país beneficiario ATPDEA entrarán a la zona, libres de impuestos y estarán libres de restricciones o limitaciones cuantitativas (0% de arancel). Para poder acceder a este beneficio es necesario que el producto a exportar cumpla con los siguientes criterios de origen establecidos en la Ley ATPDEA: 1. La mercancía deberá ser enviada directamente a los Estados Unidos desde un país ATPDEA, esto significa que no puede tener ningún puerto de trasbordo después de haber salido del país beneficiario. 2. El producto debe haber sido completamente fabricado o manufacturado en un país beneficiario ATPDEA, esto se cumple cuando: a) La mercancía ha sido totalmente producida o manufacturada en un país beneficiario. b) La mercancía se ha transformado substancialmente en un artículo nuevo y distinto en el país beneficiario. 3. El producto debe tener por lo menos un 35% de valor agregado nacional. Dentro de este 35% se pueden considerar como nacionales: a) Materia prima de cualquier país beneficiario ATPDEA y CBI; b) Materia prima de Estados Unidos hasta del 15%; c) Materia prima importada de otros países si ha sufrido una “doble

transformación sustancial” que la transforme en materiales constituyentes nuevos y diferentes.

640510 6405.10.00: Las manufacturas de cuero y calzado que sean directamente importados hacia territorio aduanero de los Estados Unidos desde un país beneficiario ATPDEA entrarán a la zona, libres de impuestos y estarán libres de restricciones o limitaciones cuantitativas (0% de arancel). Para poder acceder a este beneficio es necesario que el producto a exportar cumpla con los siguientes criterios de origen establecidos en la Ley ATPDEA: 1. La mercancía deberá ser enviada directamente a los Estados Unidos desde un país ATPDEA, esto significa que no puede tener ningún puerto de trasbordo después de haber salido del país beneficiario. 2. El producto debe haber sido completamente fabricado o manufacturado en un país beneficiario ATPDEA, esto se cumple cuando: a) La mercancía ha sido totalmente producida o manufacturada en un país beneficiario. b) La mercancía se ha transformado substancialmente en un artículo nuevo y distinto en el país beneficiario. 3. El producto debe tener por lo menos un 35% de valor agregado nacional. Dentro de este 35% se pueden considerar como nacionales: a) Materia prima de cualquier país beneficiario ATPDEA y CBI; b) Materia prima de Estados Unidos hasta del 15%; c) Materia prima importada de otros países si ha sufrido una “doble transformación sustancial” que la transforme en materiales constituyentes nuevos y diferentes.

640520 6405.20: Las manufacturas de cuero y calzado que sean directamente importados hacia territorio aduanero de los Estados Unidos desde un país beneficiario ATPDEA entrarán a la zona, libres de impuestos y estarán libres de restricciones o limitaciones cuantitativas (0% de arancel). Para poder acceder a este beneficio es necesario que el producto a exportar cumpla con los siguientes criterios de origen establecidos en la Ley ATPDEA: 1. La mercancía deberá ser enviada directamente a los Estados Unidos desde un país ATPDEA, esto significa que no puede tener ningún puerto de trasbordo después de haber salido del país beneficiario. 2. El producto debe haber sido completamente fabricado o manufacturado en un país beneficiario ATPDEA, esto se cumple cuando: a) La mercancía ha sido totalmente producida o manufacturada en un país beneficiario. b) La mercancía se ha transformado substancialmente en un artículo nuevo y distinto en el país beneficiario. 3. El producto debe tener por lo menos un 35% de valor agregado nacional. Dentro de este 35% se pueden considerar como nacionales: a) Materia prima de cualquier país beneficiario ATPDEA y CBI; b) Materia prima de Estados

Unidos hasta del 15%; c) Materia prima importada de otros países si ha sufrido una “doble transformación sustancial” que la transforme en materiales constituyentes nuevos y diferentes.

640590 6405.90.20: Los productos admisibles que provienen de un país específico podrán beneficiarse de la preferencia arancelaria, a condición de que: (A) Dicho artículo se importe directamente de un país beneficiario en el territorio aduanero de los Estados Unidos; y (B) La suma del costo o del valor de los materiales producidos en el país beneficiario o en dos o más países beneficiarios dentro del marco del ATPA o de la Cuenca del Caribe, más (2) los gastos que provengan directamente de las operaciones de transformación realizadas en uno o más países beneficiarios (dentro del marco del ATPA o de la Cuenca del Caribe), no sea inferior al 35% del valor que pueda atribuirse a dicho artículo en el momento de su declaración. Para la determinación del porcentaje mencionado en (B) (2), la expresión "país beneficiario" comprende el Estado Libre de Puerto Rico y las Islas Vírgenes de los Estados Unidos. Si los costos o el valor de los materiales producidos en el territorio aduanero de los Estados Unidos (con exclusión de Puerto Rico), se contabilizan para un artículo al que se aplique esta Nota, se disminuirá el porcentaje mencionado en (B) (2) hasta un 15%. Por lo tanto, el valor agregado imputable podrá alcanzar hasta un 65% de materiales de terceros países, y si hasta un 15% de materias producidas en los Estados Unidos

6405.90.90: Las manufacturas de cuero y calzado que sean directamente importados hacia territorio aduanero de los Estados Unidos desde un país beneficiario ATPDEA entrarán a la zona, libres de impuestos y estarán libres de restricciones o limitaciones cuantitativas (0% de arancel). Para poder acceder a este beneficio es necesario que el producto a exportar cumpla con los siguientes criterios de origen establecidos en la Ley ATPDEA: 1. La mercancía deberá ser enviada directamente a los Estados Unidos desde un país ATPDEA, esto significa que no puede tener ningún puerto de trasbordo después de haber salido del país beneficiario. 2. El producto debe haber sido completamente fabricado o manufacturado en un país beneficiario ATPDEA, esto se cumple cuando: a) La mercancía ha sido totalmente producida o manufacturada en un país beneficiario. b) La mercancía se ha transformado substancialmente en un artículo nuevo y distinto en el país beneficiario. 3. El producto debe tener por lo menos un 35% de valor agregado nacional. Dentro de este 35% se pueden considerar como nacionales: a) Materia prima de cualquier país beneficiario ATPDEA y CBI; b) Materia prima de Estados Unidos hasta del 15%; c) Materia prima

importada de otros países si ha sufrido una “doble transformación sustancial” que la transforme en materiales constituyentes nuevos y diferentes.

420100 4111.00.00: Producto liberado.

420211 4202.11.00: Producto liberado. Las manufacturas de cuero y calzado que sean directamente importados hacia territorio aduanero de los Estados Unidos desde un país beneficiario ATPDEA entrarán a la zona, libres de impuestos y estarán libres de restricciones o limitaciones cuantitativas (0% de arancel). Para poder acceder a este beneficio es necesario que el producto a exportar cumpla con los siguientes criterios de origen establecidos en la Ley ATPDEA: 1. La mercancía deberá ser enviada directamente a los Estados Unidos desde un país ATPDEA, esto significa que no puede tener ningún puerto de trasbordo después de haber salido del país beneficiario. 2. El producto debe haber sido completamente fabricado o manufacturado en un país beneficiario ATPDEA, esto se cumple cuando: a) La mercancía ha sido totalmente producida o manufacturada en un país beneficiario. b) La mercancía se ha transformado substancialmente en un artículo nuevo y distinto en el país beneficiario. 3. El producto debe tener por lo menos un 35% de valor agregado nacional. Dentro de este 35% se pueden considerar como nacionales: a) Materia prima de cualquier país beneficiario ATPDEA y CBI; b) Materia prima de Estados Unidos hasta del 15%; c) Materia prima importada de otros países si ha sufrido una “doble transformación sustancial” que la transforme en materiales constituyentes nuevos y diferentes. Para mayor información consulte: [link al documento Normas de Origen para Manufacturas de Cuero y Calzado](#).

420212 4202.12: Las manufacturas de cuero y calzado que sean directamente importados hacia territorio aduanero de los Estados Unidos desde un país beneficiario ATPDEA entrarán a la zona, libres de impuestos y estarán libres de restricciones o limitaciones cuantitativas (0% de arancel). Para poder acceder a este beneficio es necesario que el producto a exportar cumpla con los siguientes criterios de origen establecidos en la Ley ATPDEA: 1. La mercancía deberá ser enviada directamente a los Estados Unidos desde un país ATPDEA, esto significa que no puede tener ningún puerto de trasbordo después de haber salido del país beneficiario. 2. El producto debe haber sido completamente fabricado o manufacturado en un país beneficiario ATPDEA, esto se cumple cuando: a) La mercancía ha sido totalmente producida o manufacturada en un país beneficiario. b) La mercancía se ha transformado substancialmente en un artículo nuevo y distinto en el país beneficiario. 3. El producto debe tener por lo menos un 35% de

valor agregado nacional. Dentro de este 35% se pueden considerar como nacionales: a) Materia prima de cualquier país beneficiario ATPDEA y CBI; b) Materia prima de Estados Unidos hasta del 15%; c) Materia prima importada de otros países si ha sufrido una “doble transformación sustancial” que la transforme en materiales constituyentes nuevos y diferentes. Para mayor información consulte: [link al documento Normas de Origen para Manufacturas de Cuero y Calzado](#).

420219 4202.19.00: Las manufacturas de cuero y calzado que sean directamente importados hacia territorio aduanero de los Estados Unidos desde un país beneficiario ATPDEA entrarán a la zona, libres de impuestos y estarán libres de restricciones o limitaciones cuantitativas (0% de arancel). Para poder acceder a este beneficio es necesario que el producto a exportar cumpla con los siguientes criterios de origen establecidos en la Ley ATPDEA: 1. La mercancía deberá ser enviada directamente a los Estados Unidos desde un país ATPDEA, esto significa que no puede tener ningún puerto de trasbordo después de haber salido del país beneficiario. 2. El producto debe haber sido completamente fabricado o manufacturado en un país beneficiario ATPDEA, esto se cumple cuando: a) La mercancía ha sido totalmente producida o manufacturada en un país beneficiario. b) La mercancía se ha transformado substancialmente en un artículo nuevo y distinto en el país beneficiario. 3. El producto debe tener por lo menos un 35% de valor agregado nacional. Dentro de este 35% se pueden considerar como nacionales: a) Materia prima de cualquier país beneficiario ATPDEA y CBI; b) Materia prima de Estados Unidos hasta del 15%; c) Materia prima importada de otros países si ha sufrido una “doble transformación sustancial” que la transforme en materiales constituyentes nuevos y diferentes. Para mayor información consulte: [link al documento Normas de Origen para Manufacturas de Cuero y Calzado](#).

420221 4202.21: Las manufacturas de cuero y calzado que sean directamente importados hacia territorio aduanero de los Estados Unidos desde un país beneficiario ATPDEA entrarán a la zona, libres de impuestos y estarán libres de restricciones o limitaciones cuantitativas (0% de arancel). Para poder acceder a este beneficio es necesario que el producto a exportar cumpla con los siguientes criterios de origen establecidos en la Ley ATPDEA: 1. La mercancía deberá ser enviada directamente a los Estados Unidos desde un país ATPDEA, esto significa que no puede tener ningún puerto de trasbordo después de haber salido del país beneficiario. 2. El producto debe haber sido completamente fabricado o manufacturado en un país beneficiario ATPDEA, esto se

cumple cuando: a) La mercancía ha sido totalmente producida o manufacturada en un país beneficiario. b) La mercancía se ha transformado substancialmente en un artículo nuevo y distinto en el país beneficiario. 3. El producto debe tener por lo menos un 35% de valor agregado nacional. Dentro de este 35% se pueden considerar como nacionales: a) Materia prima de cualquier país beneficiario ATPDEA y CBI; b) Materia prima de Estados Unidos hasta del 15%; c) Materia prima importada de otros países si ha sufrido una “doble transformación sustancial” que la transforme en materiales constituyentes nuevos y diferentes. Para mayor información consulte: [link al documento Normas de Origen para Manufacturas de Cuero y Calzado](#).

420222 4202.22: Las manufacturas de cuero y calzado que sean directamente importados hacia territorio aduanero de los Estados Unidos desde un país beneficiario ATPDEA entrarán a la zona, libres de impuestos y estarán libres de restricciones o limitaciones cuantitativas (0% de arancel). Para poder acceder a este beneficio es necesario que el producto a exportar cumpla con los siguientes criterios de origen establecidos en la Ley ATPDEA: 1. La mercancía deberá ser enviada directamente a los Estados Unidos desde un país ATPDEA, esto significa que no puede tener ningún puerto de trasbordo después de haber salido del país beneficiario. 2. El producto debe haber sido completamente fabricado o manufacturado en un país beneficiario ATPDEA, esto se cumple cuando: a) La mercancía ha sido totalmente producida o manufacturada en un país beneficiario. b) La mercancía se ha transformado substancialmente en un artículo nuevo y distinto en el país beneficiario. 3. El producto debe tener por lo menos un 35% de valor agregado nacional. Dentro de este 35% se pueden considerar como nacionales: a) Materia prima de cualquier país beneficiario ATPDEA y CBI; b) Materia prima de Estados Unidos hasta del 15%; c) Materia prima importada de otros países si ha sufrido una “doble transformación sustancial” que la transforme en materiales constituyentes nuevos y diferentes. Para mayor información consulte: [link al documento Normas de Origen para Manufacturas de Cuero y Calzado](#).

420229 4202.29: Las manufacturas de cuero y calzado que sean directamente importados hacia territorio aduanero de los Estados Unidos desde un país beneficiario ATPDEA entrarán a la zona, libres de impuestos y estarán libres de restricciones o limitaciones cuantitativas (0% de arancel). Para poder acceder a este beneficio es necesario que el producto a exportar cumpla con los siguientes criterios de origen establecidos en la Ley ATPDEA: 1. La mercancía deberá ser enviada directamente a los

Estados Unidos desde un país ATPDEA, esto significa que no puede tener ningún puerto de trasbordo después de haber salido del país beneficiario. 2. El producto debe haber sido completamente fabricado o manufacturado en un país beneficiario ATPDEA, esto se cumple cuando: a) La mercancía ha sido totalmente producida o manufacturada en un país beneficiario. b) La mercancía se ha transformado substancialmente en un artículo nuevo y distinto en el país beneficiario. 3. El producto debe tener por lo menos un 35% de valor agregado nacional. Dentro de este 35% se pueden considerar como nacionales: a) Materia prima de cualquier país beneficiario ATPDEA y CBI; b) Materia prima de Estados Unidos hasta del 15%; c) Materia prima importada de otros países si ha sufrido una “doble transformación sustancial” que la transforme en materiales constituyentes nuevos y diferentes. Para mayor información consulte: [link al documento Normas de Origen para Manufacturas de Cuero y Calzado](#).

420231 4202.31: Las manufacturas de cuero y calzado que sean directamente importados hacia territorio aduanero de los Estados Unidos desde un país beneficiario ATPDEA entrarán a la zona, libres de impuestos y estarán libres de restricciones o limitaciones cuantitativas (0% de arancel). Para poder acceder a este beneficio es necesario que el producto a exportar cumpla con los siguientes criterios de origen establecidos en la Ley ATPDEA: 1. La mercancía deberá ser enviada directamente a los Estados Unidos desde un país ATPDEA, esto significa que no puede tener ningún puerto de trasbordo después de haber salido del país beneficiario. 2. El producto debe haber sido completamente fabricado o manufacturado en un país beneficiario ATPDEA, esto se cumple cuando: a) La mercancía ha sido totalmente producida o manufacturada en un país beneficiario. b) La mercancía se ha transformado substancialmente en un artículo nuevo y distinto en el país beneficiario. 3. El producto debe tener por lo menos un 35% de valor agregado nacional. Dentro de este 35% se pueden considerar como nacionales: a) Materia prima de cualquier país beneficiario ATPDEA y CBI; b) Materia prima de Estados Unidos hasta del 15%; c) Materia prima importada de otros países si ha sufrido una “doble transformación sustancial” que la transforme en materiales constituyentes nuevos y diferentes. Para mayor información consulte: [link al documento Normas de Origen para Manufacturas de Cuero y Calzado](#).

420232 4202.32: Las manufacturas de cuero y calzado que sean directamente importados hacia territorio aduanero de los Estados Unidos desde un país beneficiario ATPDEA entrarán a la zona, libres de impuestos y estarán libres de restricciones o

limitaciones cuantitativas (0% de arancel). Para poder acceder a este beneficio es necesario que el producto a exportar cumpla con los siguientes criterios de origen establecidos en la Ley ATPDEA: 1. La mercancía deberá ser enviada directamente a los Estados Unidos desde un país ATPDEA, esto significa que no puede tener ningún puerto de trasbordo después de haber salido del país beneficiario. 2. El producto debe haber sido completamente fabricado o manufacturado en un país beneficiario ATPDEA, esto se cumple cuando: a) La mercancía ha sido totalmente producida o manufacturada en un país beneficiario. b) La mercancía se ha transformado substancialmente en un artículo nuevo y distinto en el país beneficiario. 3. El producto debe tener por lo menos un 35% de valor agregado nacional. Dentro de este 35% se pueden considerar como nacionales: a) Materia prima de cualquier país beneficiario ATPDEA y CBI; b) Materia prima de Estados Unidos hasta del 15%; c) Materia prima importada de otros países si ha sufrido una “doble transformación sustancial” que la transforme en materiales constituyentes nuevos y diferentes. Para mayor información consulte: [link al documento Normas de Origen para Manufacturas de Cuero y Calzado](#).

420239 4202.39: Las manufacturas de cuero y calzado que sean directamente importados hacia territorio aduanero de los Estados Unidos desde un país beneficiario ATPDEA entrarán a la zona, libres de impuestos y estarán libres de restricciones o limitaciones cuantitativas (0% de arancel). Para poder acceder a este beneficio es necesario que el producto a exportar cumpla con los siguientes criterios de origen establecidos en la Ley ATPDEA: 1. La mercancía deberá ser enviada directamente a los Estados Unidos desde un país ATPDEA, esto significa que no puede tener ningún puerto de trasbordo después de haber salido del país beneficiario. 2. El producto debe haber sido completamente fabricado o manufacturado en un país beneficiario ATPDEA, esto se cumple cuando: a) La mercancía ha sido totalmente producida o manufacturada en un país beneficiario. b) La mercancía se ha transformado substancialmente en un artículo nuevo y distinto en el país beneficiario. 3. El producto debe tener por lo menos un 35% de valor agregado nacional. Dentro de este 35% se pueden considerar como nacionales: a) Materia prima de cualquier país beneficiario ATPDEA y CBI; b) Materia prima de Estados Unidos hasta del 15%; c) Materia prima importada de otros países si ha sufrido una “doble transformación sustancial” que la transforme en materiales constituyentes nuevos y diferentes. Para mayor información consulte: [link al documento Normas de Origen para Manufacturas de Cuero y Calzado](#).

420291 4202.91.00: Las manufacturas de cuero y calzado que sean directamente importados hacia territorio aduanero de los Estados Unidos desde un país beneficiario ATPDEA entrarán a la zona, libres de impuestos y estarán libres de restricciones o limitaciones cuantitativas (0% de arancel). Para poder acceder a este beneficio es necesario que el producto a exportar cumpla con los siguientes criterios de origen establecidos en la Ley ATPDEA: 1. La mercancía deberá ser enviada directamente a los Estados Unidos desde un país ATPDEA, esto significa que no puede tener ningún puerto de trasbordo después de haber salido del país beneficiario. 2. El producto debe haber sido completamente fabricado o manufacturado en un país beneficiario ATPDEA, esto se cumple cuando: a) La mercancía ha sido totalmente producida o manufacturada en un país beneficiario. b) La mercancía se ha transformado substancialmente en un artículo nuevo y distinto en el país beneficiario. 3. El producto debe tener por lo menos un 35% de valor agregado nacional. Dentro de este 35% se pueden considerar como nacionales: a) Materia prima de cualquier país beneficiario ATPDEA y CBI; b) Materia prima de Estados Unidos hasta del 15%; c) Materia prima importada de otros países si ha sufrido una “doble transformación sustancial” que la transforme en materiales constituyentes nuevos y diferentes. Para mayor información consulte: [link al documento Normas de Origen para Manufacturas de Cuero y Calzado](#).

420292 42029215; 42029220; 42029230; 42029245; 42029260 y 42029290: Las manufacturas de cuero y calzado que sean directamente importados hacia territorio aduanero de los Estados Unidos desde un país beneficiario ATPDEA entrarán a la zona, libres de impuestos y estarán libres de restricciones o limitaciones cuantitativas (0% de arancel). Para poder acceder a este beneficio es necesario que el producto a exportar cumpla con los siguientes criterios de origen establecidos en la Ley ATPDEA: 1. La mercancía deberá ser enviada directamente a los Estados Unidos desde un país ATPDEA, esto significa que no puede tener ningún puerto de trasbordo después de haber salido del país beneficiario. 2. El producto debe haber sido completamente fabricado o manufacturado en un país beneficiario ATPDEA, esto se cumple cuando: a) La mercancía ha sido totalmente producida o manufacturada en un país beneficiario. b) La mercancía se ha transformado substancialmente en un artículo nuevo y distinto en el país beneficiario. 3. El producto debe tener por lo menos un 35% de valor agregado nacional. Dentro de este 35% se pueden considerar como nacionales: a) Materia prima de cualquier país beneficiario ATPDEA y CBI; b) Materia prima de Estados Unidos hasta del 15%; c)

Materia prima importada de otros países si ha sufrido una “doble transformación sustancial” que la transforme en materiales constituyentes nuevos y diferentes. Para mayor información consulte: [link al documento Normas de Origen para Manufacturas de Cuero y Calzado](#).

420299 42029990: Las manufacturas de cuero y calzado que sean directamente importados hacia territorio aduanero de los Estados Unidos desde un país beneficiario ATPDEA entrarán a la zona, libres de impuestos y estarán libres de restricciones o limitaciones cuantitativas (0% de arancel). Para poder acceder a este beneficio es necesario que el producto a exportar cumpla con los siguientes criterios de origen establecidos en la Ley ATPDEA: 1. La mercancía deberá ser enviada directamente a los Estados Unidos desde un país ATPDEA, esto significa que no puede tener ningún puerto de trasbordo después de haber salido del país beneficiario. 2. El producto debe haber sido completamente fabricado o manufacturado en un país beneficiario ATPDEA, esto se cumple cuando: a) La mercancía ha sido totalmente producida o manufacturada en un país beneficiario. b) La mercancía se ha transformado substancialmente en un artículo nuevo y distinto en el país beneficiario. 3. El producto debe tener por lo menos un 35% de valor agregado nacional. Dentro de este 35% se pueden considerar como nacionales: a) Materia prima de cualquier país beneficiario ATPDEA y CBI; b) Materia prima de Estados Unidos hasta del 15%; c) Materia prima importada de otros países si ha sufrido una “doble transformación sustancial” que la transforme en materiales constituyentes nuevos y diferentes. Para mayor información consulte: [link al documento Normas de Origen para Manufacturas de Cuero y Calzado](#).

420310 4203.10.40: Las manufacturas de cuero y calzado que sean directamente importados hacia territorio aduanero de los Estados Unidos desde un país beneficiario ATPDEA entrarán a la zona, libres de impuestos y estarán libres de restricciones o limitaciones cuantitativas (0% de arancel). Para poder acceder a este beneficio es necesario que el producto a exportar cumpla con los siguientes criterios de origen establecidos en la Ley ATPDEA: 1. La mercancía deberá ser enviada directamente a los Estados Unidos desde un país ATPDEA, esto significa que no puede tener ningún puerto de trasbordo después de haber salido del país beneficiario. 2. El producto debe haber sido completamente fabricado o manufacturado en un país beneficiario ATPDEA, esto se cumple cuando: a) La mercancía ha sido totalmente producida o manufacturada en un país beneficiario. b) La mercancía se ha transformado substancialmente en un artículo

nuevo y distinto en el país beneficiario. 3. El producto debe tener por lo menos un 35% de valor agregado nacional. Dentro de este 35% se pueden considerar como nacionales: a) Materia prima de cualquier país beneficiario ATPDEA y CBI; b) Materia prima de Estados Unidos hasta del 15%; c) Materia prima importada de otros países si ha sufrido una “doble transformación sustancial” que la transforme en materiales constituyentes nuevos y diferentes. Para mayor información consulte: [link al documento Normas de Origen para Manufacturas de Cuero y Calzado](#).

420321 4203.21: Las manufacturas de cuero y calzado que sean directamente importados hacia territorio aduanero de los Estados Unidos desde un país beneficiario ATPDEA entrarán a la zona, libres de impuestos y estarán libres de restricciones o limitaciones cuantitativas (0% de arancel). Para poder acceder a este beneficio es necesario que el producto a exportar cumpla con los siguientes criterios de origen establecidos en la Ley ATPDEA: 1. La mercancía deberá ser enviada directamente a los Estados Unidos desde un país ATPDEA, esto significa que no puede tener ningún puerto de trasbordo después de haber salido del país beneficiario. 2. El producto debe haber sido completamente fabricado o manufacturado en un país beneficiario ATPDEA, esto se cumple cuando: a) La mercancía ha sido totalmente producida o manufacturada en un país beneficiario. b) La mercancía se ha transformado substancialmente en un artículo nuevo y distinto en el país beneficiario. 3. El producto debe tener por lo menos un 35% de valor agregado nacional. Dentro de este 35% se pueden considerar como nacionales: a) Materia prima de cualquier país beneficiario ATPDEA y CBI; b) Materia prima de Estados Unidos hasta del 15%; c) Materia prima importada de otros países si ha sufrido una “doble transformación sustancial” que la transforme en materiales constituyentes nuevos y diferentes. Para mayor información consulte: [link al documento Normas de Origen para Manufacturas de Cuero y Calzado](#).

420329 4203.29: Las manufacturas de cuero y calzado que sean directamente importados hacia territorio aduanero de los Estados Unidos desde un país beneficiario ATPDEA entrarán a la zona, libres de impuestos y estarán libres de restricciones o limitaciones cuantitativas (0% de arancel). Para poder acceder a este beneficio es necesario que el producto a exportar cumpla con los siguientes criterios de origen establecidos en la Ley ATPDEA: 1. La mercancía deberá ser enviada directamente a los Estados Unidos desde un país ATPDEA, esto significa que no puede tener ningún puerto de trasbordo después de haber salido del país beneficiario. 2. El producto debe haber sido

completamente fabricado o manufacturado en un país beneficiario ATPDEA, esto se cumple cuando: a) La mercancía ha sido totalmente producida o manufacturada en un país beneficiario. b) La mercancía se ha transformado substancialmente en un artículo nuevo y distinto en el país beneficiario. 3. El producto debe tener por lo menos un 35% de valor agregado nacional. Dentro de este 35% se pueden considerar como nacionales: a) Materia prima de cualquier país beneficiario ATPDEA y CBI; b) Materia prima de Estados Unidos hasta del 15%; c) Materia prima importada de otros países si ha sufrido una “doble transformación sustancial” que la transforme en materiales constituyentes nuevos y diferentes. Para mayor información consulte: [link al documento Normas de Origen para Manufacturas de Cuero y Calzado](#).

420330 4203.30.00: Las manufacturas de cuero y calzado que sean directamente importados hacia territorio aduanero de los Estados Unidos desde un país beneficiario ATPDEA entrarán a la zona, libres de impuestos y estarán libres de restricciones o limitaciones cuantitativas (0% de arancel). Para poder acceder a este beneficio es necesario que el producto a exportar cumpla con los siguientes criterios de origen establecidos en la Ley ATPDEA: 1. La mercancía deberá ser enviada directamente a los Estados Unidos desde un país ATPDEA, esto significa que no puede tener ningún puerto de trasbordo después de haber salido del país beneficiario. 2. El producto debe haber sido completamente fabricado o manufacturado en un país beneficiario ATPDEA, esto se cumple cuando: a) La mercancía ha sido totalmente producida o manufacturada en un país beneficiario. b) La mercancía se ha transformado substancialmente en un artículo nuevo y distinto en el país beneficiario. 3. El producto debe tener por lo menos un 35% de valor agregado nacional. Dentro de este 35% se pueden considerar como nacionales: a) Materia prima de cualquier país beneficiario ATPDEA y CBI; b) Materia prima de Estados Unidos hasta del 15%; c) Materia prima importada de otros países si ha sufrido una “doble transformación sustancial” que la transforme en materiales constituyentes nuevos y diferentes. Para mayor información consulte: [link al documento Normas de Origen para Manufacturas de Cuero y Calzado](#).

420340 4203.40.30: Las manufacturas de cuero y calzado que sean directamente importados hacia territorio aduanero de los Estados Unidos desde un país beneficiario ATPDEA entrarán a la zona, libres de impuestos y estarán libres de restricciones o limitaciones cuantitativas (0% de arancel). Para poder acceder a este beneficio es necesario que el producto a exportar cumpla con los siguientes criterios de origen

establecidos en la Ley ATPDEA: 1. La mercancía deberá ser enviada directamente a los Estados Unidos desde un país ATPDEA, esto significa que no puede tener ningún puerto de trasbordo después de haber salido del país beneficiario. 2. El producto debe haber sido completamente fabricado o manufacturado en un país beneficiario ATPDEA, esto se cumple cuando: a) La mercancía ha sido totalmente producida o manufacturada en un país beneficiario. b) La mercancía se ha transformado substancialmente en un artículo nuevo y distinto en el país beneficiario. 3. El producto debe tener por lo menos un 35% de valor agregado nacional. Dentro de este 35% se pueden considerar como nacionales: a) Materia prima de cualquier país beneficiario ATPDEA y CBI; b) Materia prima de Estados Unidos hasta del 15%; c) Materia prima importada de otros países si ha sufrido una “doble transformación sustancial” que la transforme en materiales constituyentes nuevos y diferentes. Para mayor información consulte: [link al documento Normas de Origen para Manufacturas de Cuero y Calzado. 42034060: Producto liberado.](#)

420400 4204.00.30: Las manufacturas de cuero y calzado que sean directamente importados hacia territorio aduanero de los Estados Unidos desde un país beneficiario ATPDEA entrarán a la zona, libres de impuestos y estarán libres de restricciones o limitaciones cuantitativas (0% de arancel). Para poder acceder a este beneficio es necesario que el producto a exportar cumpla con los siguientes criterios de origen establecidos en la Ley ATPDEA: 1. La mercancía deberá ser enviada directamente a los Estados Unidos desde un país ATPDEA, esto significa que no puede tener ningún puerto de trasbordo después de haber salido del país beneficiario. 2. El producto debe haber sido completamente fabricado o manufacturado en un país beneficiario ATPDEA, esto se cumple cuando: a) La mercancía ha sido totalmente producida o manufacturada en un país beneficiario. b) La mercancía se ha transformado substancialmente en un artículo nuevo y distinto en el país beneficiario. 3. El producto debe tener por lo menos un 35% de valor agregado nacional. Dentro de este 35% se pueden considerar como nacionales: a) Materia prima de cualquier país beneficiario ATPDEA y CBI; b) Materia prima de Estados Unidos hasta del 15%; c) Materia prima importada de otros países si ha sufrido una “doble transformación sustancial” que la transforme en materiales constituyentes nuevos y diferentes. Para mayor información consulte: [link al documento Normas de Origen para Manufacturas de Cuero y Calzado. 4204.00.60: Producto liberado](#)

420500 4205.00.20, 4205.00.80: Las manufacturas de cuero y calzado que sean directamente importados hacia territorio aduanero de los Estados Unidos desde un país

beneficiario ATPDEA entrarán a la zona, libres de impuestos y estarán libres de restricciones o limitaciones cuantitativas (0% de arancel). Para poder acceder a este beneficio es necesario que el producto a exportar cumpla con los siguientes criterios de origen establecidos en la Ley ATPDEA: 1. La mercancía deberá ser enviada directamente a los Estados Unidos desde un país ATPDEA, esto significa que no puede tener ningún puerto de trasbordo después de haber salido del país beneficiario. 2. El producto debe haber sido completamente fabricado o manufacturado en un país beneficiario ATPDEA, esto se cumple cuando: a) La mercancía ha sido totalmente producida o manufacturada en un país beneficiario. b) La mercancía se ha transformado substancialmente en un artículo nuevo y distinto en el país beneficiario. 3. El producto debe tener por lo menos un 35% de valor agregado nacional. Dentro de este 35% se pueden considerar como nacionales: a) Materia prima de cualquier país beneficiario ATPDEA y CBI; b) Materia prima de Estados Unidos hasta del 15%; c) Materia prima importada de otros países si ha sufrido una “doble transformación sustancial” que la transforme en materiales constituyentes nuevos y diferentes. Para mayor información consulte: link al documento Normas de Origen para Manufacturas de Cuero y Calzado. 4205.00.40, 4205.00.60: Producto liberado

420610 4206.10.30, 4206.10.90: Las manufacturas de cuero y calzado que sean directamente importados hacia territorio aduanero de los Estados Unidos desde un país beneficiario ATPDEA entrarán a la zona, libres de impuestos y estarán libres de restricciones o limitaciones cuantitativas (0% de arancel). Para poder acceder a este beneficio es necesario que el producto a exportar cumpla con los siguientes criterios de origen establecidos en la Ley ATPDEA: 1. La mercancía deberá ser enviada directamente a los Estados Unidos desde un país ATPDEA, esto significa que no puede tener ningún puerto de trasbordo después de haber salido del país beneficiario. 2. El producto debe haber sido completamente fabricado o manufacturado en un país beneficiario ATPDEA, esto se cumple cuando: a) La mercancía ha sido totalmente producida o manufacturada en un país beneficiario. b) La mercancía se ha transformado substancialmente en un artículo nuevo y distinto en el país beneficiario. 3. El producto debe tener por lo menos un 35% de valor agregado nacional. Dentro de este 35% se pueden considerar como nacionales: a) Materia prima de cualquier país beneficiario ATPDEA y CBI; b) Materia prima de Estados Unidos hasta del 15%; c) Materia prima importada de otros países si ha sufrido una “doble transformación sustancial” que la transforme en materiales

constituyentes nuevos y diferentes. Para mayor información consulte: [link al documento Normas de Origen para Manufacturas de Cuero y Calzado.](#)

420690 4206.90.00 : Producto liberado.

Anexo N: Industria manufacturera en EEUU (Año 2004) ¹²⁶

[Data based on the 2004 Annual Survey of Manufactures (ASM). For information on confidentiality protection, sampling error, nonsampling error, and explanation of terms, see note 2 at end of table. For meaning of abbreviations and symbols, see introductory text. For explanation of terms, see Appendix A]

NAICS and NAICS-based code ¹	Industry group and industry	All employees		Production workers			Value added (\$1,000)	Total cost of materials (\$1,000)	Total value of shipments ² (\$1,000)	Relative standard error of estimate ⁴ (percent) for column—		
		Number ²	Payroll (\$1,000)	Number ²	Hours (1,000)	Wages (\$1,000)				A	F	
		A	B	C	D	E				F	G	H
316	Leather and allied product manufacturing	2004..	38 690	1 096 891	29 960	56 658	665 747	2 717 044	3 013 798	5 756 974	1	1
		2003..	40 284	1 103 751	31 800	60 597	678 465	2 888 316	2 880 296	5 784 384	1	2
		2002..	44 354	1 158 287	35 165	66 134	726 823	2 839 614	2 991 775	5 909 051	X	X
3161	Leather and hide tanning and finishing	2004..	6 995	235 516	5 428	10 547	158 475	636 391	1 183 234	1 836 332	1	1
		2003..	7 871	257 977	6 196	12 131	179 514	680 732	1 174 055	1 854 962	1	2
		2002..	8 837	280 689	7 096	13 664	198 740	712 655	1 167 234	1 910 582	X	X
31611	Leather and hide tanning and finishing	2004..	6 995	235 516	5 428	10 547	158 475	636 391	1 183 234	1 836 332	1	1
		2003..	7 871	257 977	6 196	12 131	179 514	680 732	1 174 055	1 854 962	1	2
		2002..	8 837	280 689	7 096	13 664	198 740	712 655	1 167 234	1 910 582	X	X
316110	Leather and hide tanning and finishing	2004..	6 995	235 516	5 428	10 547	158 475	636 391	1 183 234	1 836 332	1	1
		2003..	7 871	257 977	6 196	12 131	179 514	680 732	1 174 055	1 854 962	1	2
		2002..	8 837	280 689	7 096	13 664	198 740	712 655	1 167 234	1 910 582	X	X
3162	Footwear manufacturing	2004..	17 263	463 888	14 117	26 500	288 888	1 002 751	987 153	2 018 802	1	1
		2003..	17 530	462 267	14 225	27 396	292 407	1 153 728	1 040 290	2 212 295	2	5
		2002..	19 280	485 668	15 594	29 559	307 284	1 101 366	1 155 917	2 302 650	X	X
31621	Footwear manufacturing	2004..	17 263	463 888	14 117	26 500	288 888	1 002 751	987 153	2 018 802	1	1
		2003..	17 530	462 267	14 225	27 396	292 407	1 153 728	1 040 290	2 212 295	2	5
		2002..	19 280	485 668	15 594	29 559	307 284	1 101 366	1 155 917	2 302 650	X	X
31621M	Footwear manufacturing	2004..	17 263	463 888	14 117	26 500	288 888	1 002 751	987 153	2 018 802	1	1
		2003..	17 530	462 267	14 225	27 396	292 407	1 153 728	1 040 290	2 212 295	2	5
		2002..	19 280	485 668	15 594	29 559	307 284	1 101 366	1 155 917	2 302 650	X	X
3169	Other leather and allied product manufacturing	2004..	14 431	397 487	10 415	19 611	218 385	1 077 903	843 410	1 901 840	3	2
		2003..	14 883	383 507	11 379	21 070	206 544	1 053 855	665 952	1 717 127	2	2
		2002..	16 237	391 930	12 475	22 911	220 799	1 025 593	668 624	1 695 819	X	X
31699	Other leather and allied product manufacturing	2004..	14 431	397 487	10 415	19 611	218 385	1 077 903	843 410	1 901 840	3	2
		2003..	14 883	383 507	11 379	21 070	206 544	1 053 855	665 952	1 717 127	2	2
		2002..	16 237	391 930	12 475	22 911	220 799	1 025 593	668 624	1 695 819	X	X
31699M	Other leather and allied product manufacturing	2004..	14 431	397 487	10 415	19 611	218 385	1 077 903	843 410	1 901 840	3	2
		2003..	14 883	383 507	11 379	21 070	206 544	1 053 855	665 952	1 717 127	2	2
		2002..	16 237	391 930	12 475	22 911	220 799	1 025 593	668 624	1 695 819	X	X

Fuente: Censo de EEUU [consultado el 2006-0614] www.census.gov/prod/2005pubs/am0431gs1.pdf

¹²⁶ Censo de EEUU. Informe de la industria manufacturera: Cierre 2004 [en línea]. EEUU: [consultado el 2006-06-14]. Disponible en la página de Internet: <http://www.census.gov/prod/2005pubs/am0431gs1.pdf>.

**Anexo O: Detalle de las partidas NAICS. Informe de la industria manufacturera de
EEUU para el 2004**

316 LEATHER AND ALLIED PRODUCT MANUFACTURING

Establishments in the Leather and Allied Product Manufacturing subsector transform hides into leather by tanning or curing and fabricating the leather into products for final consumption. It also includes the manufacture of similar products from other materials, including products (except apparel) made from “leather substitutes,” such as rubber, plastics, or textiles. Rubber footwear, textile luggage, and plastics purses or wallets are examples of “leather substitute” products included in this group. The products made from leather substitutes are included in this subsector because they are made in similar ways leather products are made (e.g., luggage). They are made in the same establishments, so it is not practical to separate them.

The inclusion of leather making in this subsector is partly because leather tanning is a relatively small industry that has few close neighbors as a production process, partly because leather is an input to some of the other products classified in this subsector and partly for historical reasons.

3161 LEATHER AND HIDE TANNING AND FINISHING

This industry group comprises establishments primarily engaged in one or more of the following manufacturing activities:

1. tanning, currying, and finishing hides and skins;
2. having others process hides and skins on a contract basis; and
3. dyeing or dressing furs.

31611 LEATHER AND HIDE TANNING AND FINISHING

This industry comprises establishments primarily engaged in one or more of the following manufacturing activities:

1. tanning, currying, and finishing hides and skins;
2. having others process hides and skins on a contract basis; and
3. dyeing or dressing furs.

316110 LEATHER AND HIDE TANNING AND FINISHING

This U.S. industry comprises establishments primarily engaged in one or more of the following manufacturing activities:

1. tanning, currying, and finishing hides and skins;
2. having others process hides and skins on a contract basis; and
3. dyeing or dressing furs.

3162 FOOTWEAR MANUFACTURING

This industry group comprises establishments primarily engaged in manufacturing rubber and plastics footwear with vulcanized rubber or plastics soles, molded or cemented to rubber, plastics, or fabric uppers, and rubber and plastics protective footwear.

31621 FOOTWEAR MANUFACTURING

This industry comprises establishments primarily engaged in manufacturing footwear (except orthopedic extension footwear).

31621M FOOTWEAR MANUFACTURING

This Annual Survey of Manufactures (ASM) rollup industry comprises establishments primarily engaged in the following North American Industry Classification System (NAICS) U.S. industries:

1. 316211 Rubber and Plastics Footwear Manufacturing;
2. 316212 House Slipper Manufacturing;
3. 316213 Men's Footwear (except Athletic) Manufacturing
4. 316214 Women's Footwear (except Athletic) Manufacturing; and
5. 316219 Other Footwear Manufacturing.

316211 Rubber and Plastics Footwear Manufacturing

This U.S. industry comprises establishments primarily engaged in manufacturing rubber and plastics footwear with vulcanized rubber or plastics soles, molded or cemented to rubber, plastics, or fabric uppers, and rubber and plastics protective footwear.

316212 House Slipper Manufacturing This U.S. industry comprises establishments primarily engaged in manufacturing house slippers and slipper socks, regardless of material.

316213 Men's Footwear (except Athletic) Manufacturing This U.S. industry comprises establishments primarily engaged in manufacturing men's footwear designed primarily for dress, street, and work. This industry includes men's shoes with rubber or plastics soles and leather or vinyl uppers.

316214 Women's Footwear (except Athletic) Manufacturing This U.S. industry comprises establishments primarily engaged in manufacturing women's footwear designed for dress, street, and work. This industry includes women's shoes with rubber or plastics soles and leather or vinyl uppers.

316219 Other Footwear Manufacturing This U.S. industry comprises establishments primarily engaged in manufacturing other footwear (except rubber and plastics footwear; house slippers; men's footwear (except athletic); and women's footwear (except athletic)).

3169 OTHER LEATHER AND ALLIED PRODUCT MANUFACTURING

This industry group comprises establishments primarily engaged in manufacturing leather products (except footwear and apparel) from purchased leather or leather substitutes (e.g., fabric, plastics).

31699 OTHER LEATHER AND ALLIED PRODUCT MANUFACTURING

This industry comprises establishments primarily engaged in manufacturing leather products (except footwear and apparel) from purchased leather or leather substitutes (e.g., fabric, plastics).

31699M OTHER LEATHER AND ALLIED PRODUCT MANUFACTURING

This Annual Survey of Manufactures (ASM) rollup industry comprises establishments primarily engaged in the following North American Industry Classification System (NAICS) U.S. industries:

1. 316991 Luggage Manufacturing;
2. 316992 Women's Handbag and Purse Manufacturing;
3. 316993 Personal Leather Good (except Women's Handbag and Purse) Manufacturing;
- and 4. 316999 All Other Leather Good Manufacturing.

316991 Luggage Manufacturing This U.S. industry comprises establishments primarily engaged in manufacturing luggage of any material.

316992 Women's Handbag and Purse Manufacturing This U.S. industry comprises establishments primarily engaged in manufacturing women's handbags and purses of any material (except precious metal).

316993 Personal Leather Good (except Women's Handbag and Purse) Manufacturing This U.S. industry comprises establishments primarily engaged in manufacturing personal leather goods (i.e., small articles of any material (except metal) normally carried on or about the person or in a handbag). Examples of personal leather goods made by these

establishments are billfolds, coin purses, key cases, toilet kits, and watchbands (except metal).

316999 All Other Leather Good Manufacturing This U.S. industry comprises establishments primarily engaged in manufacturing leather goods (except footwear, luggage, handbags, purses, and personal leather goods).

Anexo P: Industria manufacturera en EEUU para los productos de interés del estudio (Año 2002) ¹²⁷

- Calzado de hombre (NAICS 316213):

Tabla 59. Industria manufacturera en EEUU de calzado de hombre (Año 2002)

Industry and year ¹	Com- panies ²	All estab- lish- ments ³	All employees		Production workers			Value added (\$1,000)	Total cost of materials (\$1,000)	Total value of shipments (\$1,000)	Total capital expendi- tures (\$1,000)
			Number ⁴	Payroll (\$1,000)	Number ⁴	Hours (1,000)	Wages (\$1,000)				
316213, Men's footwear (except athletic) manufacturing											
2002..	99	111	9 361	233 887	7 485	14 776	142 638	558 114	705 907	1 280 185	116 398
2001..	N	N	13 564	307 378	10 825	20 216	196 528	800 485	1 121 538	1 942 481	16 957
2000..	N	N	14 155	319 216	11 517	21 654	212 838	819 400	1 154 031	2 021 858	17 010
1999..	N	N	15 293	343 768	12 504	24 475	231 796	822 056	1 009 447	1 829 238	28 383
1998..	N	N	14 971	314 264	12 020	22 485	200 442	712 708	983 233	1 691 658	25 058
1997..	123	146	17 182	367 831	14 088	25 767	236 591	1 065 698	974 259	2 019 647	22 764

¹Statistics presented for years ending in 2 and 7 are census data. Interim census years are derived in a representative sample of manufacturing establishments canvassed in the Annual Survey of Manufactures (ASM).

²For the census, a company is defined as a business organization consisting of one establishment or more under common ownership or control.

³Includes establishments with payroll at any time during the year.

⁴Number of employees figures represent average number of production workers for pay period that includes the 12th of March, May, August, and November plus other employees for payroll period that includes the 12th of March.

Fuente: Censo de EEUU [consultado el 2006-07-17] www.census.gov/prod/www/abs/manu-ind2002.html

- Calzado de mujer (NAICS 316214):

Tabla 60. Industria manufacturera en EEUU de calzado de mujer (Año 2002)

Industry and year ¹	Com- panies ²	All estab- lish- ments ³	All employees		Production workers			Value added (\$1,000)	Total cost of materials (\$1,000)	Total value of shipments (\$1,000)	Total capital expendi- tures (\$1,000)
			Number ⁴	Payroll (\$1,000)	Number ⁴	Hours (1,000)	Wages (\$1,000)				
316214, Women's footwear (except athletic) manufacturing											
2002..	80	84	9 996	91 603	3 272	6 524	54 584	180 848	110 364	243 625	12 664
2001..	N	N	5 302	119 435	4 480	7 761	68 202	150 143	159 347	302 642	2 035
2000..	N	N	6 114	137 426	5 217	9 733	82 947	188 147	185 678	369 127	2 635
1999..	N	N	7 417	160 214	6 329	12 211	102 353	289 979	232 505	515 637	6 250
1998..	N	N	9 370	179 913	8 089	15 721	122 819	285 439	199 932	506 415	7 949
1997..	97	108	10 442	183 020	8 905	16 988	114 011	373 803	322 851	703 653	5 162

¹Statistics presented for years ending in 2 and 7 are census data. Interim census years are derived in a representative sample of manufacturing establishments canvassed in the Annual Survey of Manufactures (ASM).

²For the census, a company is defined as a business organization consisting of one establishment or more under common ownership or control.

³Includes establishments with payroll at any time during the year.

⁴Number of employees figures represent average number of production workers for pay period that includes the 12th of March, May, August, and November plus other employees for payroll period that includes the 12th of March.

Fuente: Censo de EEUU [consultado el 2006-07-17] www.census.gov/prod/www/abs/manu-ind2002.html

- Otro tipo de calzado (NAICS 316219):

Tabla 61. Industria manufacturera en EEUU de otro tipo de calzado (Año 2002)

Industry and year ¹	Com- panies ²	All estab- lish- ments ³	All employees		Production workers			Value added (\$1,000)	Total cost of materials (\$1,000)	Total value of shipments (\$1,000)	Total capital expend- tures (\$1,000)
			Number ⁴	Payroll (\$1,000)	Number ⁴	Hours (1,000)	Wages (\$1,000)				
316219, Other footwear manufacturing2002..	75	76	1 544	30 995	1 307	2 199	20 115	71 589	64 002	135 512	4 623
2001..	N	N	1 752	33 635	1 556	2 979	26 007	54 715	44 476	98 013	2 109
2000..	N	N	2 047	42 326	1 754	3 325	29 716	76 964	63 682	138 644	2 508
1999..	N	N	2 893	57 297	2 477	4 890	41 573	96 058	84 226	181 145	2 404
1998..	N	N	2 778	50 080	2 301	4 408	34 451	130 940	77 925	200 982	3 244
1997..	87	89	3 327	57 019	2 826	5 182	41 707	112 481	97 295	214 021	3 899

¹Statistics presented for years ending in 2 and 7 are census data. Interim census years are derived in a representative sample of manufacturing establishments canvassed in the Annual Survey of Manufactures (ASM).
²For the census, a company is defined as a business organization consisting of one establishment or more under common ownership or control.
³Includes establishments with payroll at any time during the year.
⁴Number of employees figures represent average number of production workers for pay period that includes the 12th of March, May, August, and November plus other employees for payroll period that includes the 12th of March.

Fuente: Censo de EEUU [consultado el 2006-07-17] www.census.gov/prod/www/abs/manu-ind2002.html

- Maletines (NAICS 316991):

Tabla 62. Industria manufacturera en EEUU de maletines (Año 2002)

Industry and year ¹	Com- panies ²	All estab- lish- ments ³	All employees		Production workers			Value added (\$1,000)	Total cost of materials (\$1,000)	Total value of shipments (\$1,000)	Total capital expend- tures (\$1,000)
			Number ⁴	Payroll (\$1,000)	Number ⁴	Hours (1,000)	Wages (\$1,000)				
316991, Luggage manufacturing2002..	229	230	5 577	146 235	3 961	7 600	75 539	454 527	200 096	655 551	7 329
2001..	N	N	6 856	178 471	5 288	10 579	92 434	540 704	397 976	935 104	6 575
2000..	N	N	8 188	188 799	6 468	12 606	108 588	810 254	478 148	1 287 859	39 172
1999..	N	N	8 944	214 526	6 975	13 630	119 314	789 836	549 321	1 347 141	33 614
1998..	N	N	9 275	213 438	6 747	13 203	111 898	952 545	561 393	1 463 608	16 487
1997..	270	278	9 550	219 951	6 958	13 571	115 006	858 991	568 128	1 425 871	18 943

¹Statistics presented for years ending in 2 and 7 are census data. Interim census years are derived in a representative sample of manufacturing establishments canvassed in the Annual Survey of Manufactures (ASM).
²For the census, a company is defined as a business organization consisting of one establishment or more under common ownership or control.
³Includes establishments with payroll at any time during the year.
⁴Number of employees figures represent average number of production workers for pay period that includes the 12th of March, May, August, and November plus other employees for payroll period that includes the 12th of March.

Fuente: Censo de EEUU [consultado el 2006-07-17] www.census.gov/prod/www/abs/manu-ind2002.html

- Bolsos y carteras de mujer (NAICS 316992):

Tabla 63. Industria manufacturera en EEUU de bolsos y carteras de mujer (Año 2002)

Industry and year ¹	Com- panies ²	All estab- lish- ments ³	All employees		Production workers			Value added (\$1,000)	Total cost of materials (\$1,000)	Total value of shipments (\$1,000)	Total capital expend- tures (\$1,000)
			Number ⁴	Payroll (\$1,000)	Number ⁴	Hours (1,000)	Wages (\$1,000)				
316992, Women's handbag and purse manufacturing2002..	98	98	1 447	33 010	1 174	2 085	21 912	71 480	49 499	120 462	2 062
2001..	N	N	2 109	42 281	1 668	2 839	25 742	79 575	66 173	143 457	1 870
2000..	N	N	2 302	64 664	1 642	2 797	28 414	143 095	107 384	246 858	1 943
1999..	N	N	2 623	68 863	1 887	3 610	31 667	132 432	94 356	225 851	2 361
1998..	N	N	3 651	80 588	2 732	5 143	45 680	162 349	95 761	258 412	1 274
1997..	136	137	3 492	78 998	2 726	5 380	46 073	162 276	126 201	287 341	4 415

¹Statistics presented for years ending in 2 and 7 are census data. Interim census years are derived in a representative sample of manufacturing establishments canvassed in the Annual Survey of Manufactures (ASM).
²For the census, a company is defined as a business organization consisting of one establishment or more under common ownership or control.
³Includes establishments with payroll at any time during the year.
⁴Number of employees figures represent average number of production workers for pay period that includes the 12th of March, May, August, and November plus other employees for payroll period that includes the 12th of March.

Fuente: Censo de EEUU [consultado el 2006-07-17] www.census.gov/prod/www/abs/manu-ind2002.html

¹²⁷ Censo de EEUU. Informe de la industria manufacturera: Cierre 2002 Sector Calzado y manufacturas de cuero [en línea]. EEUU: [consultado el 2006-07-17]. Disponible en la página de Internet: <http://www.census.gov/prod/www/abs/manu-ind2002.html>.

- Artículos personales de cuero (NAICS 316993):

Tabla 64. Industria manufacturera en EEUU de artículos personales de cuero (Año 2002)

Industry and year ¹	Com- panies ²	All estab- lish- ments ³	All employees		Production workers			Value added (\$1,000)	Total cost of materials (\$1,000)	Total value of shipments (\$1,000)	Total capital expendi- tures (\$1,000)	
			Number ⁴	Payroll (\$1,000)	Number ⁴	Hours (1,000)	Wages (\$1,000)					
316993, Personal leather goods (except women's handbag and purse) manufacturing	2002..	166	167	3 156	88 569	2 327	4 064	44 513	190 600	162 259	355 901	2 568
	2001..	N	N	4 198	100 957	3 199	6 035	58 459	196 092	140 534	340 789	4 733
	2000..	N	N	4 800	95 955	3 608	7 045	58 403	197 850	160 037	354 734	7 132
	1999..	N	N	4 557	93 245	3 613	7 007	57 006	197 312	149 119	345 598	5 000
	1998..	N	N	4 957	110 742	3 856	8 110	63 633	240 756	166 238	408 764	5 338
	1997..	178	180	5 215	109 840	3 837	7 722	57 729	279 219	182 618	465 206	6 357

¹Statistics presented for years ending in 2 and 7 are census data. Interim census years are derived in a representative sample of manufacturing establishments canvassed in the Annual Survey of Manufactures (ASM).

²For the census, a company is defined as a business organization consisting of one establishment or more under common ownership or control.

³Includes establishments with payroll at any time during the year.

⁴Number of employees figures represent average number of production workers for pay period that includes the 12th of March, May, August, and November plus other employees for payroll period that includes the 12th of March.

Fuente: Censo de EEUU [consultado el 2006-07-17] www.census.gov/prod/www/abs/manu-ind2002.html

- Otros artículos de cuero (NAICS 31699):

Tabla 65 Industria manufacturera en EEUU de otros artículos de cuero (Año 2002)

Industry and year ¹	Com- panies ²	All estab- lish- ments ³	All employees		Production workers			Value added (\$1,000)	Total cost of materials (\$1,000)	Total value of shipments (\$1,000)	Total capital expendi- tures (\$1,000)	
			Number ⁴	Payroll (\$1,000)	Number ⁴	Hours (1,000)	Wages (\$1,000)					
316999, All other leather goods manufacturing	2002..	416	426	7 084	157 893	5 696	10 456	96 264	423 846	292 344	712 808	8 111
	2001..	N	N	7 262	152 518	5 639	9 620	91 033	399 295	349 909	752 686	13 849
	2000..	N	N	8 384	166 635	6 447	11 259	101 079	445 191	392 486	835 661	21 901
	1999..	N	N	8 043	172 299	6 360	11 756	105 116	410 560	355 701	781 285	14 688
	1998..	N	N	10 121	205 049	8 186	16 289	128 234	536 909	451 409	981 010	16 930
	1997..	464	482	10 216	187 254	8 195	15 661	121 642	515 110	392 184	910 460	20 538

¹Statistics presented for years ending in 2 and 7 are census data. Interim census years are derived in a representative sample of manufacturing establishments canvassed in the Annual Survey of Manufactures (ASM).

²For the census, a company is defined as a business organization consisting of one establishment or more under common ownership or control.

³Includes establishments with payroll at any time during the year.

⁴Number of employees figures represent average number of production workers for pay period that includes the 12th of March, May, August, and November plus other employees for payroll period that includes the 12th of March.

Fuente: Censo de EEUU [consultado el 2006-07-17] www.census.gov/prod/www/abs/manu-ind2002.html

Anexo Q: Caracterización socio-económica por estado¹²⁸

Figura 45. Mapa político de EEUU



Fuente: Censo de EEUU [consultado el 2006-07-23] quickfacts.census.gov/qfd/states/01000.html.

¹²⁸ Censo de EEUU. EEUU: información socio económica por estado [en línea]. EEUU: [consultado el 2006-07-23]. Disponible en la página de Internet: <http://quickfacts.census.gov/qfd/states/01000.html>.

Tabla 66. Información socio económica de EEUU por estado

People QuickFacts	USA	California	New York	Texas	Florida	Arizona	Georgia	Illinois
Population 2005 estimate	296,410,404	36,132,147	19,254,630	22,859,968	17,789,864	5,939,292	9,072,576	12,763,371
Population, percent change, April 1, 2000 to July 1, 2005	5.3%	6.7%	1.5%	9.6%	11.3%	15.8%	10.8%	2.8%
Population 2000	281,421,906	33,871,648	18,976,457	20,851,820	15,982,378	5,130,632	8,186,453	12,419,293
Persons under 5 years old, percent, 2004	6.8%	7.3%	6.5%	8.2%	6.3%	7.8%	7.7%	7.0%
Persons under 18 years old, percent, 2004	25.0%	26.7%	23.8%	27.9%	23.0%	26.9%	26.4%	25.5%
Persons 65 years old and over, percent, 2004	12.4%	10.7%	13.0%	9.9%	16.8%	12.7%	9.6%	12.0%
Female persons, percent, 2004	50.8%	50.1%	51.6%	50.2%	51.0%	50.0%	50.6%	50.9%
White persons, percent, 2004 (a)	80.4%	77.2%	73.9%	83.3%	80.6%	87.6%	66.4%	79.5%
Black persons, percent, 2004 (a)	12.8%	6.8%	17.5%	11.7%	15.7%	3.5%	29.6%	15.1%
American Indian and Alaska Native persons, percent, 2004 (a)	1.0%	1.2%	0.5%	0.7%	0.4%	5.0%	0.3%	0.3%
Asian persons, percent, 2004 (a)	4.2%	12.1%	6.5%	3.2%	2.0%	2.1%	2.6%	4.0%
Native Hawaiian and Other Pacific Islander, percent, 2004 (a)	0.2%	0.4%	0.1%	0.1%	0.1%	0.2%	0.1%	0.1%
Persons reporting two or more races, percent, 2004	1.5%	2.4%	1.5%	1.0%	1.2%	1.5%	1.0%	1.1%
Persons of Hispanic or Latino origin, percent, 2004 (b)	14.1%	34.7%	16.0%	34.6%	19.0%	28.0%	6.8%	14.0%
White persons, not Hispanic, percent, 2004	67.4%	44.5%	61.1%	49.8%	62.8%	61.1%	60.2%	66.2%
Living in same house in 1995 and 2000, pct age 5+, 2000	54.1%	50.2%	61.8%	49.6%	48.9%	44.3%	49.2%	56.8%
Foreign born persons, percent, 2000	11.1%	26.2%	20.4%	13.9%	16.7%	12.8%	7.1%	12.3%
Language other than English spoken at home, pct age 5+, 2000	17.9%	39.5%	28.0%	31.2%	23.1%	25.9%	9.9%	19.2%
High school graduates, percent of persons age 25+, 2000	80.4%	76.8%	79.1%	75.7%	79.9%	81.0%	78.6%	81.4%
Bachelor's degree or higher, pct of persons age 25+, 2000	24.4%	26.6%	27.4%	23.2%	22.3%	23.5%	24.3%	26.1%
Persons with a disability age 5+ 2000	49,746,248	5,923,361	3,606,147	3,605,542	3,274,566	902,252	1,456,812	1,999,717
Mean travel time to work (minutes), workers age 16+, 2000	25.5	27.7	31.7	25.4	26.2	24.9	27.7	28.0
Households 2000	105,480,101	11,502,870	7,056,860	7,393,354	6,337,929	1,901,327	3,006,369	4,591,779
Persons per household, 2000	2.59	2.87	2.61	2.74	2.46	2.64	2.65	2.63
Per capita money income 1999	\$21,587	\$22,711	\$23,389	\$19,617	\$21,557	\$20,275	\$21,154	\$23,104
Median household income 2003	\$43,318	\$48,440	\$44,139	\$39,967	\$38,985	\$41,963	\$42,421	\$47,367
Persons below poverty, percent, 2003	12.5%	13.8%	14.3%	16.2%	13.0%	13.9%	13.3%	11.4%
Business QuickFacts	USA	California	New York	Texas	Florida	Arizona	Georgia	Illinois
Private nonfarm establishments 2003	7,254,745	827,4721	502,9481	483,9451	460,7461	121,5331	209,1371	311,7141
Private nonfarm employment 2003	113,398,043	12,991,795 ¹	7,416,680 ¹	8,051,148 ¹	6,549,488 ¹	1,998,795 ¹	3,387,337 ¹	5,205,457 ¹
Private nonfarm employment percent change 2000-2003	-0.6%	0.8% ¹	0.9% ¹	0.3% ¹	5.3% ¹	4.1% ¹	-2.8% ¹	-5.4% ¹
Nonemployer establishments 2003	18,649,114	2,381,043	1,361,705	1,500,067	1,272,863	316,351	570,216	762,765
Manufacturers shipments 2002 (\$1000)	3,916,136,712	378,661,414	147,317,463	310,815,965	78,474,770	41,910,739	126,156,636	188,365,216
Retail sales 2002 (\$1000)	3,056,421,997	359,120,365	178,067,530	228,694,755	191,805,685	56,457,863	90,098,578	131,469,518
Retail sales per capita 2002	\$10,615	\$10,264	\$9,298	\$10,528	\$11,498	\$10,380	\$10,551	\$10,446
Minority-owned firms, percent of total, 1997	14.6%	28.8%	19.6%	23.9%	22.0%	13.2%	15.6%	12.5%
Women-owned firms, percent of total, 1997	26.0%	27.3%	26.1%	25.0%	25.9%	27.0%	25.6%	27.2%
Geography QuickFacts	USA	California	New York	Texas	Florida	Arizona	Georgia	Illinois
Land area 2000 (square miles)	3,537,438	155,959	47,214	261,797	53,927	113,635	57,906	55,584
Persons per square mile, 2000	79.6	217.2	401.9	79.6	296.4	45.2	141.4	223.4

Tabla 66. Información socio económica de EEUU por estado

People QuickFacts	USA	Louisiana	Nevada	Colorado	New Jersey	District of Columbia	Rhode Island	Washington
Population 2005 estimate	296,410,404	4,523,628	2,414,807	4,665,177	8,717,925	550,521	1,076,189	6,287,759
Population, percent change, April 1, 2000 to July 1, 2005	5.3%	1.2%	20.8%	8.4% ²	3.6%	-3.8%	2.7%	6.7%
Population 2000	281,421,906	4,468,976	1,998,257	4,301,261	8,414,350	572,059	1,048,319	5,894,121
Persons under 5 years old, percent, 2004	6.8%	7.2%	7.2%	7.4%	6.7%	6.3%	5.7%	6.2%
Persons under 18 years old, percent, 2004	25.0%	25.8%	25.9%	25.6%	24.8%	19.8%	22.6%	24.0%
Persons 65 years old and over, percent, 2004	12.4%	11.7%	11.2%	9.8%	12.9%	12.1%	13.9%	11.3%
Female persons, percent, 2004	50.8%	51.4%	49.1%	49.5%	51.3%	52.7%	51.8%	50.1%
White persons, percent, 2004 (a)	80.4%	64.1%	82.5%	90.3%	76.9%	37.4%	89.1%	85.3%
Black persons, percent, 2004 (a)	12.8%	33.0%	7.5%	4.1%	14.5%	57.7%	6.1%	3.5%
American Indian and Alaska Native persons, percent, 2004 (a)	1.0%	0.6%	1.4%	1.1%	0.3%	0.3%	0.6%	1.6%
Asian persons, percent, 2004 (a)	4.2%	1.4%	5.5%	2.5%	7.0%	3.0%	2.7%	6.3%
Native Hawaiian and Other Pacific Islander, percent, 2004 (a)	0.2%	0.0%	0.5%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.5%
Persons reporting two or more races, percent, 2004	1.5%	0.8%	2.5%	1.8%	1.2%	1.5%	1.5%	2.9%
Persons of Hispanic or Latino origin, percent, 2004 (b)	14.1%	2.8%	22.8%	19.1%	14.9%	8.5%	10.3%	8.5%
White persons, not Hispanic, percent, 2004	67.4%	61.8%	61.2%	72.5%	63.8%	30.3%	80.5%	77.5%
Living in same house in 1995 and 2000, pct age 5+, 2000	54.1%	59.0%	37.4%	44.1%	59.8%	49.9%	58.1%	48.6%
Foreign born persons, percent, 2000	11.1%	2.6%	15.8%	8.6%	17.5%	12.9%	11.4%	10.4%
Language other than English spoken at home, pct age 5+, 2000	17.9%	9.2%	23.1%	15.1%	25.5%	16.8%	20.0%	14.0%
High school graduates, percent of persons age 25+, 2000	80.4%	74.8%	80.7%	86.9%	82.1%	77.8%	78.0%	87.1%
Bachelor's degree or higher, pct of persons age 25+, 2000	24.4%	18.7%	18.2%	32.7%	29.8%	39.1%	25.6%	27.7%
Persons with a disability age 5+ 2000	49,746,248	880,047	375,91	638,654	1,389,811	115,98	195,806	981,007
Mean travel time to work (minutes), workers age 16+, 2000	25.5	25.7	23.3	24.3	30.0	29.7	22.5	25.5
Households 2000	105,480,101	1,656,053	751,165	1,658,238	3,064,645	248,338	408,424	2,271,398
Persons per household, 2000	2.59	2.62	2.62	2.53	2.68	2.16	2.47	2.53
Per capita money income 1999	\$21,587	\$16,912	\$21,989	\$24,049	\$27,006	\$28,659	\$21,688	\$22,973
Median household income 2003	\$43,318	\$33,792	\$45,249	\$49,248	\$56,356	\$43,215	\$45,006	\$48,185
Persons below poverty, percent, 2003	12.5%	18.1%	11.0%	10.0%	8.9%	17.5%	11.3%	11.0%
Business QuickFacts	USA	Louisiana	Nevada	Colorado	New Jersey	District of Columbia	Rhode Island	Washington
Private nonfarm establishments 2003	7,254,745	102,2451	53,3351	143,9491	237,8421	19,372	29,3331	167,2721
Private nonfarm employment 2003	113,398,043	1,603,922 ¹	970,9191	1,884,500 ¹	3,579,076 ¹	422,918	427,4551	2,293,222 ¹
Private nonfarm employment percent change 2000-2003	-0.6%	0.7% ¹	7.5% ¹	-1.5% ¹	0.9% ¹	1.9%	3.0% ¹	1.1% ¹
Nonemployer establishments 2003	18,649,114	268,36	142,729	369,784	537,932	34,518	65,635	353,24
Manufacturers shipments 2002 (\$1000)	3,916,136,712	89,540,799	8,466,212	34,661,144	96,599,807	246,237	10,818,058	79,313,884
Retail sales 2002 (\$1000)	3,056,421,997	41,885,192	26,999,899	52,226,983	102,153,833	3,061,401	10,342,351	65,262,333
Retail sales per capita 2002	\$10,615	\$9,356	\$12,452	\$11,611	\$11,910	\$5,422	\$9,676	\$10,757
Minority-owned firms, percent of total, 1997	14.6%	14.1%	11.7%	9.0%	15.6%	33.6%	5.9%	9.6%
Women-owned firms, percent of total, 1997	26.0%	23.9%	25.7%	28.0%	23.7%	30.9%	24.6%	27.5%
Geography QuickFacts	USA	Louisiana	Nevada	Colorado	New Jersey	District of Columbia	Rhode Island	Washington
Land area 2000 (square miles)	3,537,438	43,562	109,826	103,718	7,417	61	1,045	66,544
Persons per square mile, 2000	79.6	102.6	18.2	41.5	1,134.4	9,316.4	1,003.2	88.6

Tabla 66. Información socio económica de EEUU por estado

People QuickFacts	USA	Virginia	Maryland	Oregon	New Mexico	Massachusetts	Missouri
Population 2005 estimate	296,410,404	7,567,465	5,600,388	3,641,056	1,928,384	6,398,743	5,800,310
Population, percent change, April 1, 2000 to July 1, 2005	5.3%	6.9%	5.7%	6.4%	6.0%	0.8%	3.6%
Population 2000	281,421,906	7,078,515	5,296,486	3,421,399	1,819,046	6,349,097	5,595,211
Persons under 5 years old, percent, 2004	6.8%	6.7%	6.7%	6.3%	7.0%	6.2%	6.5%
Persons under 18 years old, percent, 2004	25.0%	24.2%	25.1%	23.7%	25.9%	22.8%	24.1%
Persons 65 years old and over, percent, 2004	12.4%	11.4%	11.4%	12.8%	12.1%	13.3%	13.3%
Female persons, percent, 2004	50.8%	50.8%	51.6%	50.3%	50.8%	51.6%	51.2%
White persons, percent, 2004 (a)	80.4%	73.8%	64.5%	90.9%	84.7%	87.0%	85.4%
Black persons, percent, 2004 (a)	12.8%	19.9%	29.1%	1.8%	2.4%	6.8%	11.5%
American Indian and Alaska Native persons, percent, 2004 (a)	1.0%	0.3%	0.3%	1.4%	10.1%	0.3%	0.5%
Asian persons, percent, 2004 (a)	4.2%	4.4%	4.6%	3.4%	1.3%	4.6%	1.3%
Native Hawaiian and Other Pacific Islander, percent, 2004 (a)	0.2%	0.1%	0.1%	0.3%	0.1%	0.1%	0.1%
Persons reporting two or more races, percent, 2004	1.5%	1.5%	1.5%	2.3%	1.5%	1.3%	1.3%
Persons of Hispanic or Latino origin, percent, 2004 (b)	14.1%	5.7%	5.4%	9.5%	43.3%	7.7%	2.6%
White persons, not Hispanic, percent, 2004	67.4%	68.7%	59.8%	82.0%	43.5%	80.8%	83.1%
Living in same house in 1995 and 2000, pct age 5+, 2000	54.1%	52.2%	55.7%	46.8%	54.4%	58.5%	53.6%
Foreign born persons, percent, 2000	11.1%	8.1%	9.8%	8.5%	8.2%	12.2%	2.7%
Language other than English spoken at home, pct age 5+, 2000	17.9%	11.1%	12.6%	12.1%	36.5%	18.7%	5.1%
High school graduates, percent of persons age 25+, 2000	80.4%	81.5%	83.8%	85.1%	78.9%	84.8%	81.3%
Bachelor's degree or higher, pct of persons age 25+, 2000	24.4%	29.5%	31.4%	25.1%	23.5%	33.2%	21.6%
Persons with a disability age 5+ 2000	49,746,248	1,155,083	854,345	593,301	338,43	1,084,746	973,637
Mean travel time to work (minutes), workers age 16+, 2000	25.5	27.0	31.2	22.2	21.9	27.0	23.8
Households 2000	105,480,101	2,699,173	1,980,859	1,333,723	677,971	2,443,580	2,194,594
Persons per household, 2000	2.59	2.54	2.61	2.51	2.63	2.51	2.48
Per capita money income 1999	\$21,587	\$23,975	\$25,614	\$20,940	\$17,261	\$25,952	\$19,936
Median household income 2003	\$43,318	\$50,028	\$54,302	\$42,593	\$35,091	\$52,713	\$40,870
Persons below poverty, percent, 2003	12.5%	9.9%	8.8%	12.0%	17.7%	9.5%	11.6%
Business QuickFacts	USA	Virginia	Maryland	Oregon	New Mexico	Massachusetts	Missouri
Private nonfarm establishments 2003	7,254,745	183,4681	133,3041	103,0641	43,5681	178,6751	150,4151
Private nonfarm employment 2003	113,398,043	2,932,822 ¹	2,088,841 ¹	1,338,825 ¹	571,3811	2,974,779 ¹	2,387,761 ¹
Private nonfarm employment percent change 2000-2003	-0.6%	1.0% ¹	1.5% ¹	-1.2% ¹	4.0% ¹	-3.6% ¹	-0.5% ¹
Nonemployer establishments 2003	18,649,114	426,247	363,387	227,156	107,751	442,002	347,644
Manufacturers shipments 2002 (\$1000)	3,916,136,712	83,952,547	36,363,340	45,864,552	10,168,130	77,996,586	92,909,173
Retail sales 2002 (\$1000)	3,056,421,997	80,509,062	60,039,971	37,896,022	18,328,637	73,903,837	61,861,163
Retail sales per capita 2002	\$10,615	\$11,069	\$11,034	\$10,756	\$9,880	\$11,525	\$10,891
Minority-owned firms, percent of total, 1997	14.6%	14.9%	20.6%	6.2%	28.5%	7.3%	6.5%
Women-owned firms, percent of total, 1997	26.0%	27.5%	28.9%	27.6%	29.4%	26.6%	25.2%
Geography QuickFacts	USA	Virginia	Maryland	Oregon	New Mexico	Massachusetts	Missouri
Land area 2000 (square miles)	3,537,438	39,594	9,774	95,997	121,356	7,84	68,886
Persons per square mile, 2000	79.6	178.8	541.9	35.6	15.0	809.8	81.2

Fuente: Censo de EEUU [consultado el 2006-07-23] quickfacts.census.gov/qfd/states/01000.html.

Para el análisis de la información de la Tabla 66. Información socio económica de EEUU por estado, se deben tener en cuenta las notas siguientes:

1: Includes data not distributed by county.

2: Includes data not distributed by state.

(a) Includes persons reporting only one race.

(b) Hispanics may be of any race, so also are included in applicable race categories.

FN: Footnote on this item for this area in place of data

NA: Not available

D: Suppressed to avoid disclosure of confidential information

X: Not applicable

S: Suppressed; does not meet publication standards

Z: Value greater than zero but less than half unit of measure shown

F: Fewer than 100 firms

Para Puerto Rico, se tienen las siguientes estadísticas:

Tabla 67. Información socio económica de Puerto Rico

Item	Unit	1980	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004
POPULATION									
Total ¹	1,000	3,184.0	3,512.4	3,641.1	3,808.0	3,827.5	3,849	3,869	3,887
Persons per family	Number.	4.3	3.7	3.5	3.4	3.4	3.4	3.3	3.3
EDUCATION ²									
Enrollment, total	1,000	941.4	953.0	932.7	971.4	993.3	1,067.1	1,172.3	1,007.5
Public (except public colleges or universities)	1,000	716.1	651.2	621.4	612.3	610.8	603.5	596.3	584.9
Private schools	1,000	95.2	145.8	145.9	183.7	197.5	272.9	376.2	215.8
College and university	1,000	130.1	156.0	165.4	175.4	185.0	190.7	199.8	206.8
Expenses	Mil. dol.	825.0	1,686.4	2,555.8	4,254.1	4,646.6	4,740.6	4,962.3	5,174.7
As percent of GNP	Percent.	7.5	7.8	9.0	10.3	10.5	10.5	10.5	10.3
Public	Mil. dol.	612.2	1,054.2	1,689.4	3,160.4	3,298.9	3,429.6	3,617.0	3,809.6
Private	Mil. dol.	212.8	644.2	866.4	1,093.7	1,105.1	1,311.0	1,345.3	1,365.1
LABOR FORCE ³									
Total ⁴	1,000	907	1,124	1,219	1,303	1,293	1,330	1,378	1,392
Employed ⁵	1,000	753	963	1,051	1,159	1,158	1,170	1,211	1,234
Agriculture ⁶	1,000	38	36	34	24	22	23	25	26
Manufacturing	1,000	143	168	172	159	159	139	136	139
Trade	1,000	138	185	211	239	242	240	257	259
Government	1,000	184	222	232	249	251	261	274	275
Unemployed	1,000	154	161	168	143	135	160	167	158
Unemployment rate ⁷	Rate	17.0	14.0	14.0	11.0	10.5	12.0	12.1	11.4
Compensation of employees	Mil. dol.	7,200	13,639	17,773	23,504	24,389	25,080	26,726	28,282
Average compensation	Dollar	9,563	14,854	16,911	20,280	21,061	21,436	22,069	22,919
Salary and wages	Mil. dol.	7,200	13,639	17,773	23,504	24,389	21,859	23,214	24,488
INCOME ⁸									
Personal income:									
Current dollars	Mil. dol.	11,002	21,105	27,378	38,856	41,079	42,039	44,745	46,762
Constant (1954) dollars	Mil. dol.	3,985	5,551	6,547	8,491	8,714	8,852	9,268	9,564
Disposable personal income:									
Current dollars	Mil. dol.	10,403	19,914	25,591	36,239	38,405	39,251	41,649	43,610
Constant (1954) dollars	Mil. dol.	3,768	5,238	6,119	7,919	8,147	8,265	8,626	8,919
Average family income:									
Current dollars	Dollar	14,858	22,232	26,316	34,693	36,491	36,285	35,859	37,990
Constant (1954) dollars	Dollar	5,381	5,847	6,293	7,581	7,741	7,818	7,905	8,120
BANKING ⁹									
Assets	Mil. dol.	10,223	27,902	39,859	58,813	55,701	66,294	74,315	94,427
TOURISM ⁸									
Number of visitors	1,000	2,140	3,426	4,087	4,566	4,908	4,364	4,402	4,889
Visitor expenditures	Mil. dol.	619	1,366	1,828	2,388	2,728	2,486	2,677	3,024
Average per visitor	Dollar	289	399	447	523	556	570	608	619
Net income from tourism	Mil. dol.	202	383	499	615	663	645	678	733

¹ 1980, 1990, and 2000 enumerated as of April 1; all other years estimated as of July 1. ² Enrollment for the first school month. Expenses for school year ending in year shown. "Public" includes: Public Preschool, Public Elementary, Public Intermediate, Public High School, Public Post-High School, Public Technological, Public Adult Education, Public Vocational Education, and Public Special Education. "College and university" includes both public and private colleges and universities. ³ Annual average of monthly figures. For fiscal years. ⁴ For population 16 years old and over. ⁵ Includes other employment not shown separately. ⁶ Includes forestry and fisheries. ⁷ Percent unemployed of the labor force. ⁸ For fiscal years. ⁹ As of June 30. Does not include federal savings banks and international banking entities.

Source: Puerto Rico Planning Board, San Juan, PR, *Economic Report of the Governor*, annual. <<http://www.gobierno.pr/gprportal/inicio>>.

Fuente: Censo de EEUU [consultado el 2006-07-26]

www.census.gov/compendia/statab/puerto_rico_the_island_areas/islands.pdf.