

**Propuesta de conformación de un consorcio de exportación de calzado para Dama
como alternativa de internacionalización para las empresas afiliadas a ACICAM en
Santander**

Estudiante

Jesica Alejandra Gutiérrez Briñez

Id: U00089252



Universidad Autónoma de Bucaramanga

Facultad de ciencias económicas administrativas y contables

Programa de negocios internacionales

Bucaramanga

2019

**Propuesta de conformación de un consorcio de exportación de calzado para Dama
como alternativa de internacionalización para las empresas afiliadas a ACICAM en
Santander**

Jesica Alejandra Gutiérrez Briñez

Id: U00089252

**Trabajo de aplicación para optar al título de
Profesional en negocios internacionales**

Docente tutor

Jaime Andrés Ramírez Pascuas



Universidad Autónoma de Bucaramanga

Facultad de ciencias económicas administrativas y contables

Programa de negocios internacionales

Bucaramanga

2019

Agradecimientos

En primer lugar, dar gracias a Dios por guiar siempre mi camino y brindar la sabiduría necesaria para culminar esta etapa de mi vida.

A mis padres que fueron las primeras personas en creer en mí y quienes me han apoyado en todo mi camino brindándome siempre todo lo que está en sus manos y enseñándome cada día a ser mejor persona.

A todos los maestros que fueron parte de mi carrera universitaria enseñándome así cada cosa que hoy en día se para llegar a ser una buena profesional y desempeñar mi carrera con orgullo.

A la empresa ACICAM por permitirme realizar mis prácticas empresariales para mi desarrollo profesional y personal, brindándome así experiencias que son de gran valor en mi vida, a mi profesor y tutor Jaime Andrés Ramírez Pascuas por su dedicación, amabilidad e instrucción en este proceso.

Contenido

	Pág.
<i>Introducción</i>	13
<i>1. Título de la propuesta</i>	15
<i>1.1 Descripción del problema</i>	15
<i>1.2 Justificación</i>	20
<i>1.3 Objetivos</i>	21
<i>1.3.1 Objetivo general</i>	21
<i>1.3.2 Objetivos Específicos</i>	21
<i>1.4 Delimitación</i>	22
<i>2. Marco Referencial</i>	22
<i>2.1 Marco contextual</i>	22
<i>2.2 Marco Teórico</i>	30
<i>2.2.1 Cooperación entre empresas</i>	30
<i>2.2.2 Alianzas estratégicas</i>	33
<i>2.2.3 Internacionalización</i>	34
<i>2.3 Marco conceptual</i>	36
<i>2.4 Marco legal</i>	38
<i>3. Metodología</i>	41
<i>3.1 Tipo de investigación</i>	41
<i>3.2 Fases de la investigación</i>	42
<i>3.3 Herramientas de recolección de información</i>	44

<i>4. Describir las empresas productoras de calzado dama afiliadas a la empresa ACICAM en Santander</i>	46
<i>5. Determinar la viabilidad de conformar un consorcio de exportación para las empresas de calzado dama afiliadas a ACICAM en Santander</i>	58
<i>5.1 Identificar los posibles miembros</i>	58
<i>5.2 Contacto con las empresas Potenciales</i>	61
<i>5.3 Reunión de socialización</i>	63
<i>5.4 Determinar las empresas interesadas</i>	64
<i>5.4.1 Empresas seleccionadas</i>	65
<i>5.4.2 Características de las empresas participantes</i>	65
<i>5.4.3 Experiencia exportadora de las empresas</i>	67
<i>6. Proponer un modelo de consorcio de exportación para las empresas de calzado dama afiliadas a ACICAM en Santander</i>	69
<i>6.1 Consorcios de exportación</i>	69
<i>6.2 Tipos de consorcios de exportación</i>	73
<i>6.3 Condiciones generales para la creación</i>	74
<i>6.4 Paso a paso para la propuesta de creación del consorcio de exportación.</i>	76
<i>6.4.1. Identificación de un promotor adecuado</i>	77
<i>6.4.2 Identificación de posibles miembros</i>	80
<i>6.4.3 Realización de un estudio del interés existente</i>	81
<i>6.4.4 Planeación de reuniones</i>	86
<i>6.4.5 Redacción de un plan de actividades</i>	87
<i>6.4.6 Constitución del consorcio</i>	89
<i>6.4.7 Estrategias a largo plazo</i>	91

<i>6.4.8 Seguimiento</i>	93
<i>7. Conclusiones</i>	94
<i>8. Recomendaciones</i>	96
<i>Bibliografía</i>	97
<i>Anexos</i>	101

Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1. Variación % año corrido de Producción ventas y empleo de la industria del calzado</i>	16
<i>Figura 2. Árbol de problemas de los factores internos</i>	17
<i>Figura 3. Evolución de las exportaciones de cuero calzado y marroquinería</i>	19
<i>Figura 4. Exportaciones de Calzado</i>	23
<i>Figura 5. Importaciones de Calzado</i>	24
<i>Figura 6. Índice de producción de calzado 2019</i>	25
<i>Figura 7. Índice de ventas de calzado 2019</i>	26
<i>Figura 8. Formas de cooperación entre empresas</i>	32
<i>Figura 9. Fases de la investigación</i>	42
<i>Figura 10. Tipo de calzado que fabrican las empresas.</i>	47
<i>Figura 11. Experiencia exportadora de las empresas</i>	48
<i>Figura 12. Empresas que exportan Actualmente</i>	49
<i>Figura 13. Medio por el cual se han hecho las exportaciones</i>	50
<i>Figura 14. ¿La empresa cuenta con un plan de marketing?</i>	52
<i>Figura 15. Catálogo de productos</i>	53
<i>Figura 16. ¿El catálogo está disponible en idioma inglés?</i>	54
<i>Figura 17. Aplicativos que se usan para comercializar los productos</i>	55
<i>Figura 18. Capacidad de producción para exportar en pares</i>	56
<i>Figura 19. Producción de pares en el 2018</i>	57
<i>Figura 20. Pasos para determinar los participantes del consorcio de exportación</i>	58

<i>Figura 21. Consorcios por tipo de productos</i>	59
<i>Figura 22. Perfil de las empresas</i>	60
<i>Figura 23. Consorcios de Exportación</i>	62
<i>Figura 24. Experiencia exportadora</i>	67
<i>Figura 25. Impedimentos para exportar</i>	68
<i>Figura 26. Principales tipos de consorcios de exportación</i>	74
<i>Figura 27. Condiciones por cumplir para el éxito de un consorcio</i>	75
<i>Figura 28. Pasos para la propuesta de conformación del consorcio de exportación</i>	77
<i>Figura 29. Rol de Procolombia en el consorcio de exportación</i>	78
<i>Figura 30. Se uniría a un consorcio de exportación</i>	83
<i>Figura 31. Actividades que les gustaría realizar a los empresarios en un consorcio</i>	84
<i>Figura 32. Niveles de constitución del consorcio de exportación</i>	89
<i>Figura 33. Desarrollo de imagen corporativa e instrumentos de promoción conjunta</i>	91

Lista de Tablas

	Pág.
<i>Tabla 1. Evolución de las importaciones colombianas de calzado y sus partes de enero a diciembre del 2015 al 2018</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 2. Descripción de las empresas interesadas</i>	<i>66</i>

Lista de Anexos

	Pág.
<i>Anexo 1. Visitas empresarial calzado Tinigua</i>	102
<i>Anexo 2. Visitas empresarial calzado DINAIN</i>	103
<i>Anexo 3. Visitas empresarial calzado Mantilla</i>	104
<i>Anexo 4. Visitas empresarial Estrato Siete</i>	105
<i>Anexo 5. Visita empresarial Calzado fioranna</i>	106
<i>Anexo 6. Visita Calzado Inca</i>	107
<i>Anexo 7. Imágenes Visitas empresariales</i>	108
<i>Anexo 8. Acta de reunion con Jaime jaramillo de Procolombia</i>	109
<i>Anexo 9. Correo electronico para dar a conocer el proyecto y tener la primera lista de</i>	110
<i>Anexo 9. Correo</i>	111
<i>Anexo 10. Lista de interesados</i>	111
<i>Anexo 11. Correo invitación a reunión de sensibilización</i>	113
<i>Anexo 12. Lista de inscritos en la reunión de sensibilización</i>	115
<i>Anexo 12. Lista de inscritos en la reunión de sensibilización</i>	115
<i>Anexo 13. Lista de participantes en la reunión de sensibilización</i>	117
<i>Anexo 13. Lista de participantes en la reunión de sensibilización</i>	117
<i>Anexo 14. Actividades en la reunión de sensibilización calzado dama</i>	120
<i>Anexo 14. Actividades en la reunión</i>	121
<i>Anexo 15. Evidencia Fotográfica de la Reunión</i>	122
<i>Anexo 15. Lista de consorcio para dama</i>	122
<i>Anexo 17. Encuesta a Empresarios escogidos</i>	123
<i>Anexo 18. Acta de reunión del video de testimonio de la experiencia</i>	127

Resumen

El presente proyecto corresponde a la práctica empresarial realizada en la Asociación Colombiana de industriales del cuero, el calzado y sus manufacturas ACICAM, con el fin de proponer una estrategia de alianza llamada consorcios de exportación dirigida a los empresarios de calzado para dama, afiliados a ACICAM en Santander.

Este proyecto brindara a los empresarios la posibilidad de abrir nuevas oportunidades internacionales en cuanto a la exportación y promoción de sus empresas y productos, reduciendo costos y riesgos, al mismo tiempo los empresarios podrían aumentar su rentabilidad, lograr beneficios de productividad y tener nuevos conocimientos por medio de las acciones conjuntas que se realizan en un consorcio de exportación.

El proyecto es apoyado por entidades como Procolombia y ACICAM Principalmente se encontrará una descripción general de las empresas afiliadas del sector en donde se va a describir los atributos y deficiencias que tienen las empresas seguidamente se hará un estudio para la viabilidad e interés de las empresas para ser parte de esta nueva alianza por medio de filtros de socialización en donde al final se tendrá un número de empresas interesadas en ser parte del consorcio, a las cuales se les va a dirigir la propuesta de conformación.

Palabras Claves: Consorcio, Alianza, ACICAM, PYMES.

Abstract

This project corresponds to the business practice carried out in the Colombian Association of Leather, Footwear and Manufactures Manufacturers, ACICAM, in order to propose an alliance strategy called export consortiums aimed at women footwear entrepreneurs, affiliated with ACICAM in Santander.

This project will give entrepreneurs the opportunity to open new international opportunities in terms of export and promotion of their companies and products, reducing costs and risks, at the same time entrepreneurs could increase their profitability, achieve productivity benefits and have new knowledge to means of joint actions carried out in an export consortium.

The project is supported by entities such as Procolombia and ACICAM. A general description of the affiliated companies of the sector will be found, in which the attributes and deficiencies of the companies will be described, a study will be made for the viability and interest of companies be part of this new alliance through socialization filters where in the end there will be a number of companies interested in being part of the consortium, to which the conformation proposal will be directed.

Keywords: Consortium, Alliance, ACICAM, PYMES

Introducción

La necesidad de lograr competitividad internacional y nacional hace imprescindible la participación en las diferentes actividades económicas, particularmente en el sector del calzado, afrontando el reto de buscar e implementar nuevas rutas de incorporación en el mercado, para lograr una ventaja competitiva y estar a la vanguardia de otros países, generando una mayor eficacia y rapidez a la hora de negociar un producto.

El actual proceso de globalización ha permitido la apertura de nuevos mercados y gracias a la revolución tecnológica, se han desarrollado grandes cambios en la economía induciendo a las empresas a buscar diferentes métodos que les permita aprovechar las nuevas oportunidades y fortalecer los canales de comunicación y participación existentes.

En alianza entre PROCOLOMBIA Y ACICAM se presenta la “Propuesta de conformación de un consorcio de exportación de calzado para Dama como alternativa de internacionalización para las empresas afiliadas a ACICAM en Santander”, que se puede definir como una asociación de empresas con intereses comunes para participar en diferentes actividades económicas.

El presente documento está dirigido a las empresas de calzado afiliadas a ACICAM en Santander y tiene como objetivo fundamental hacer un análisis de la importancia de la conformación de un consorcio exportador como instrumento estratégico para facilitar la participación de las empresas de calzado en los mercados internacionales.

Para analizar la problemática es necesario mencionar la situación actual de las empresas de calzado en Santander sus atributos y limitantes para el desempeño en el ámbito internacional y las causas por las cuales durante los últimos años el sector ha decaído, siendo una de las principales causas, la falta de cultura exportadora en las empresas (Martínez, D.,

et al, 2015), tema del cual no solo enfoca la exportación como un negocio, sino como una nueva cultura que busca desarrollar la capacidad de trasladar costumbres, estilos de vida, conocimientos y prácticas empresariales para conseguir un mejor comportamiento ante la competitividad (ACICAM, 2013).

El proyecto consta de cuatro capítulos: en el primer capítulo se presenta la problemática a resolver señalando las dificultades por las cuales el sector de calzado ha tenido que atravesar durante los últimos años así mismo la debilidad que presenta en el tema de la internacionalización, se dan a conocer el objetivo general y los objetivos específicos que se desarrollaran durante la investigación. En el segundo capítulo se mencionan los marcos de referencia que determina las teorías, antecedentes y regulaciones necesarios para desarrollar la investigación. En el tercer capítulo se va a llevar a cabo la Metodología del proyecto en donde se definen las fases de la investigación y se da inicio a resolver los objetivos específicos de la investigación.

En el cuarto capítulo se desarrollan cada uno de los objetivos específicos y por último se establecen y argumentan las conclusiones correspondientes a cada objetivo y como se logra consolidar el documento final.

1. Título de la propuesta

Propuesta de conformación de un consorcio de exportación de calzado para Dama como alternativa de internacionalización para las empresas afiliadas a ACICAM en Santander

1.1 Descripción del problema

El sector terciario se dedica, sobre todo, a ofrecer servicios a la sociedad, a las personas y a las empresas, lo que significa una gama muy amplia de actividades que está en constante aumento.

Con respecto al sector del calzado en Colombia, la producción más significativa se da en Santander, en Bucaramanga según el presidente ejecutivo de la cámara de comercio Juan Camilo Beltrán señaló que hay un total de 1688 empresas registradas, de las cuales el 96% son micro y el 4% son pequeñas empresas, las cuales estarían generando aproximadamente 8.500 empleos, estas empresas cuentan con capacidad de producción gracias al trabajo manual el cual le da un valor agregado al producto hecho en Santander (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2019).

En los últimos años la industria ha sufrido grandes impactos que han causado que muchos empresarios de calzado se vean obligados a cerrar sus fábricas, debido a que no hay buenos niveles de ventas ni producción representados en sus ventas (ACICAM, 2018).

Tomando como referencia los informes mensuales llamados ¿Cómo va el sector? que brinda la asociación colombiana de industriales del calzado el cuero y sus manufacturas (entiéndase en adelante ACICAM) en su página web podemos ver claramente la variación de producción ventas reales y empleo del sector en los últimos años.

Desde el año 2016 el sector ha venido decayendo, en cuanto a producción en el año 2017 se registró una variación de -0.7 % respecto al el año anterior igualmente en ventas se registró un -5.2%, y en empleo disminuyo un - 4,3%, El bajo rendimiento del sector se ha venido presentando por varias razones como lo son altos niveles de inventarios, caída de pedidos de clientes nacionales, cierres de puntos de venta disminución de la demanda entre otros factores.

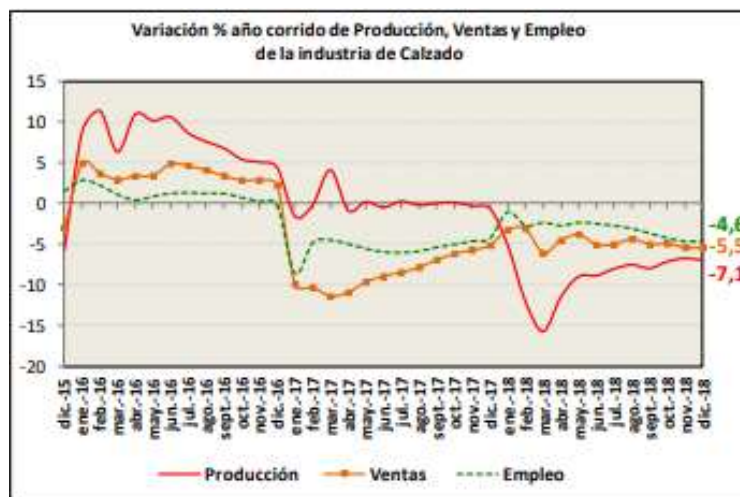


Figura 1. Variación % año corrido de Producción ventas y empleo de la industria del calzado

Fuente: DANE, elaboración ACICAM

En la Figura 1 se puede evidenciar que en el año 2018 la producción y ventas reales del sector registraron variaciones de -7.1% y -5.5% respectivamente y en cuanto al empleo se registra una caída del -4.6% respecto al 2017. Gracias a esta baja eficiencia del sector varias entidades se han dedicado a encontrar y solucionar las principales razones por las cuales las empresas han venido registrando caídas tan preocupantes y una recuperación tan lenta (ACICAM, 2018).

Una gran parte de las empresas de calzado en Santander son PYME, debido a que muchas de estas crecieron empíricamente como negocio familiar y gran parte de los propietarios solo usan métodos básicos de gestión, no cuentan con mano de obra certificada y tienen una cultura muy conformista por esta razón las empresas se quedaron en el pasado al no innovar e implementar nuevas tecnologías.

Existen factores internos como la producción de las empresas; la cual en estas no se presentan metas de ventas, máximo de producción y no se encuentra sistematización en cada proceso de producción esto impide que el sector sea más competitivo.

El sector de calzado no cuenta con las condiciones productivas y encadenamientos necesarios para mantener su participación en el mercado local y competir en mercados internacional por diferentes causas las cuales se pueden apreciar en la siguiente figura. (ACICAM, Plan de negocios para el sector de cuero calzado y marroquinería , 2013)

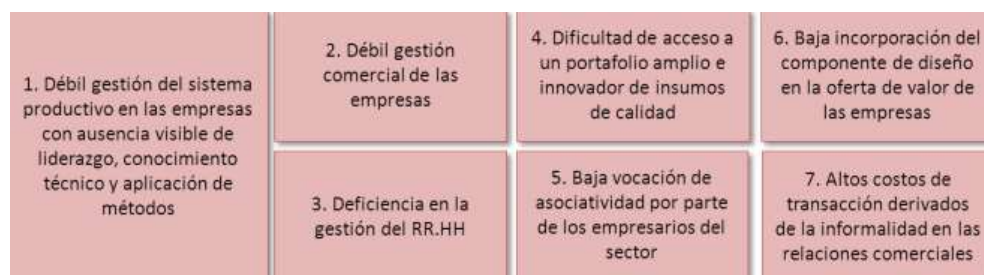


Figura 2. Árbol de problemas de los factores internos

Fuente: Plan de negocios para el sector de cuero calzado y marroquinería

Según un análisis realizado por ACICAM, se muestra que las gestiones gerenciales de las empresas se dedican al día a día y no piensan con visión prospectiva, como se puede ver en la figura 2. Las empresas cuentan con débil gestión del sistema productivo con ausencia de

liderazgo conocimiento técnico y ampliación de métodos, por estas causas se les dificulta contrarrestar las problemáticas del entorno como lo es el contrabando y el comercio informal.

El contrabando y la entrada de calzado originario de china a precios muy bajos frente a la producción nacional es otra problemática que ha venido afectando al sector hace algunos años frenando su crecimiento.

Tabla 1. Evolución de las importaciones colombianas de calzado y sus partes de enero a diciembre del 2015 al 2018

CAPITULO	2015	2016	2017	2018
Calzado en No. De pares	50.669.264	46.090.735	34.075.680	37.903.682

Fuente: DIAN, Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales-ACICAM elaboración propia

Como se puede apreciar en la figura 3 el calzado, en número de pares que entro al país en el 2015 fue de 50.668.264 una cifra preocupante para los fabricantes de calzado debido a la subfacturación, el dumping y la competencia desleal, los cuales hicieron estragos en la industria nacional haciendo que las empresas de calzado disminuyeran su participación de un 70% a un 40% en el mercado interno, afectando a más de 100.000 colombianos que viven de la fabricación. (Manga, 2016)

La industria ha podido sentir cambios significativos en cuanto a la entrada de calzado en el país, en la figura 3 se puede apreciar que de 50.669.264 pares de zapatos que entraban al país en el 2015 en el año 2016 esta cifra se redujo un -9% para un volumen de 46.090735 millones de pares y continúa disminuyendo en los años siguientes. La caída de las importaciones en pares se debe principalmente a la entrada en vigencia de los decretos 1744 (1786 de 2017) y 1745 de noviembre de 2016, por el cual se adoptan medidas para la

prevención y control de fraude aduanero en las importaciones de calzado. (ACICAM, COMO VA EL SECTOR, 2016)

A diferencia de las importaciones la exportación de calzado en Santander es uno de los métodos por el cual muchas empresas han sobrevivido a estas problemáticas

**EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES DE CUERO, CALZADO Y MARROQUINERIA
DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2015 AL 2017 EN US\$FOB**

CAPITULO	2015	2016	2017	Var 17-16
Calzado y sus partes	38.424.711	33.589.306	40.002.433	19,1%
Calzado en US\$FOB	25.329.819	25.193.326	30.008.949	19,1%
Calzado en No de pares	1.810.513	1.891.671	2.302.555	21,7%
Partes de calzado	13.094.891	8.395.980	9.993.484	19,0%
Total Cadena	282.830.886	216.842.723	194.717.402	-10,2%

Fuente: DANE Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales-ACICAM

Figura 3. Evolución de las exportaciones de cuero calzado y marroquinería

Fuente. DANE. Cálculos: Dirección de Estudios sectoriales-ACICAM

Como se puede apreciar en la figura 4, la exportación de calzado en número de pares ha incrementado tras los años de 1.810.513 pares que se exportaban en el 2015 aumentaron a 1.891.671 en el 2016 y aumento un 21,7% en el 2017 siendo buenas cifras para la situación actual, las exportaciones son positivas para el sector de calzado ya que son ventas de contado a diferencia de las ventas nacionales en las cuales el comprador se puede demorar más de tres meses en realizar un pago de una mercancía.

En Santander son pocas las empresas de calzado exportadoras según el proyecto de caracterización de la oferta exportable de ACICAM donde se realizó una encuesta a 109 empresas, tan solo 36 empresas exportan actualmente esto equivale solo a el 33% de la muestra total, esto se debe a la problemática asociada a factores internos nombrada anteriormente y por lo complejo que se puede volver un proceso de exportación.

Las PYME suelen verse disuadidas de exportar por lo complejo del negocio de exportación y los grandes riesgos que implica. Sin conocimientos y preparación significativos, los intentos de exportar están condenados al fracaso y pueden incluso poner en riesgo la estabilidad financiera de la empresa en su conjunto. (ONUDI, Desarrollo de conglomerados y redes pyme , 2004)

Muchas de las fábricas de calzado en Santander no cuentan con los recursos para promocionar su producto a nivel internacional ni los conocimientos especializados necesarios para llevar a cabo el proceso de exportación por estas razones se encuentra la necesidad de formar alternativas para así facilitar el proceso de exportación como los son los grupos exportadores.

1.2 Justificación

De acuerdo con la necesidad de implementar una nueva alternativa de exportación para el beneficio de los empresarios de calzado en Santander, promoviendo así el comercio internacional, en asociatividad entre PROCOLOMBIA y ACICAM se creó el programa de consorcios de exportación, se realizará la propuesta de conformación y/o creación de un consorcio exportador esta propuesta tendrá el fin de dar a conocer a los empresarios esta alternativa para el beneficio de internacionalización de sus empresas.

Esta propuesta será una nueva posibilidad que tendrán las PYMES del sector calzado y marroquinería de Santander para comercializar sus productos a nivel internacional, las PYMES normalmente tienen dificultades para incursionar en el mercado extranjero ya que carecen de conocimientos , recursos financieros, pueden no cumplir con los requisitos regulatorios extranjeros y la cantidad de producción necesaria, al crear un consorcio de

exportación se unirán diferentes empresas con un mismo objetivo, el cual es promover sus bienes en el extranjero, al combinar sus conocimientos, recursos financieros y sus contactos en un consorcio exportador las empresas podrán mejorar su productividad, su competitividad y sus posibilidades para exportar reduciendo así costos y los riesgos que implica este proceso y con ello aprovechar las oportunidades que se dan en los mercados internacionales.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Elaborar una propuesta de conformación de un consorcio de exportación de calzado para Dama como alternativa de internacionalización para las empresas afiliadas a ACICAM en Santander

1.3.2 Objetivos Específicos

- Describir la situación actual en cuanto a exportaciones de las empresas de calzado para dama afiliadas a ACICAM en Santander
 - Determinar la viabilidad de conformación de un consorcio de exportación para las empresas de calzado dama afiliadas a ACICAM en Santander
 - Proponer un modelo de consorcio de exportación para las empresas de calzado dama afiliadas a ACICAM en Santander.

1.4 Delimitación

El proyecto será desarrollado en conjunto con la Asociación Colombia de industriales del calzado el cuero y sus manufacturas ACICAM en la sede de Bucaramanga que está ubicada en la Calle 22 No. 21-44 oficina 204 el objetivo de este proyecto es crear una propuesta de conformación de un consorcio de exportación para las empresas afiliadas a ACICAM en Santander, este proyecto se llevará a cabo durante los meses abril, mayo, junio, julio.

2. Marco Referencial

2.1 Marco contextual

La exportación de bienes y servicios en un nivel macroeconómico resulta positiva para la balanza comercial de un país, es una fuente de demanda para la producción doméstica de bienes y multiplica el producto y los ingresos de la economía en general. (INADEM)

En Santander la industria del calzado se destaca por su producción y calidad. Sin embargo, la exportación es un factor importante que requiere de interés para promover pequeñas y medianas empresas.

Con la problemática actual del sector y las ventas nacionales que han decaído en los últimos años, las exportaciones se convierten en el amortiguador de los efectos de los problemas macroeconómicos y así mismo permite diversificar los riesgos que se presentan en los mercados internos inestables. (INADEM)

El sector de calzado y sus partes en los dos primeros meses de 2019, registró exportaciones por 4.1 millones de dólares, con un aumento de 14.2%, frente a las exportaciones de enero y febrero de 2018. (ACICAM, 2019)



Figura 4. Exportaciones de Calzado

Fuente: (Inexmoda, Informe del Sector Calzado y Marroquinería , 2018)

Según la figura 4 desde el 2011 las exportaciones venían disminuyendo significativamente en el 2012 se vendieron 52.604 dólares que ha sido el número más alto registrado desde el 2011 hasta el 2017, en el 2014 se redujo la cifra alcanzando los 42.793 dólares, durante el año 2015 y 2016 las exportaciones tuvieron sus cifras más bajas, estos fueron años difíciles para el sector de calzado ya que tanto las ventas nacionales e internacionales decayeron.

En el año 2017 hubo un incremento de 6.413 dólares, aunque el panorama de las exportaciones en el 2017 mejoro no se asegura que este se mantenga constante, la creación de un consorcio de exportación ayudaría a las empresas que no han tenido contacto con

negociaciones internacionales por esta razón es importante seguir buscando alternativas para que el sector de calzado mejore sus ventas y aumente su rentabilidad.

Globalmente, las ventas extranjeras han repuntado en el país en los últimos dos meses, arrojando cifras positivas e impulsando los sectores industriales. Como se muestra en la figura 4 el calzado vio sus cifras caer durante los últimos 5 años esto a causa de la competencia desleal y el contrabando, situaciones que se han controlado un poco más en el 2017 ya que las incautaciones de contrabando han aumentado hasta un 17% (Litman, 2017)

Esta competencia desleal y el contrabando se ve reflejado en el calzado que entra al país, la siguiente grafica muestra las importaciones de calzado del año 2012 al año 2018



Figura 5. Importaciones de Calzado

Fuente: (Inexmoda, Informe de Calzado y marroquinería , 2019)

Como se aprecia en la figura 5. Las Importaciones han incrementado continuamente desde el año 2016 al 2018, estas importaciones han llevado al sector de calzado a buscar soluciones de parte del gobierno por la gran competencia desleal que representan.

Estas importaciones también se deben a una gran acumulación de calzado, también subfacturado, que se está facturando a precios muy similares de US\$1. A su vez, existe el contrabando abierto para el que se requiere profundizar la estrategia de control por parte de las autoridades. (Florez, 2019)

El calzado en Colombia ofrece una gran producción debido a que cuenta con una industria tecnificada. Este sector genera empleo en mano de obra especializada permitiendo tener productos en el mercado mundial con un valor agregado.

En Santander la producción de calzado se ha destacado frente a las diferentes ciudades de Colombia ya que cuenta con más empresas productoras de calzado en comparación de otros departamentos, pero, así como para Santander en Colombia la producción de calzado ha disminuido debido a las situaciones anteriormente nombradas.

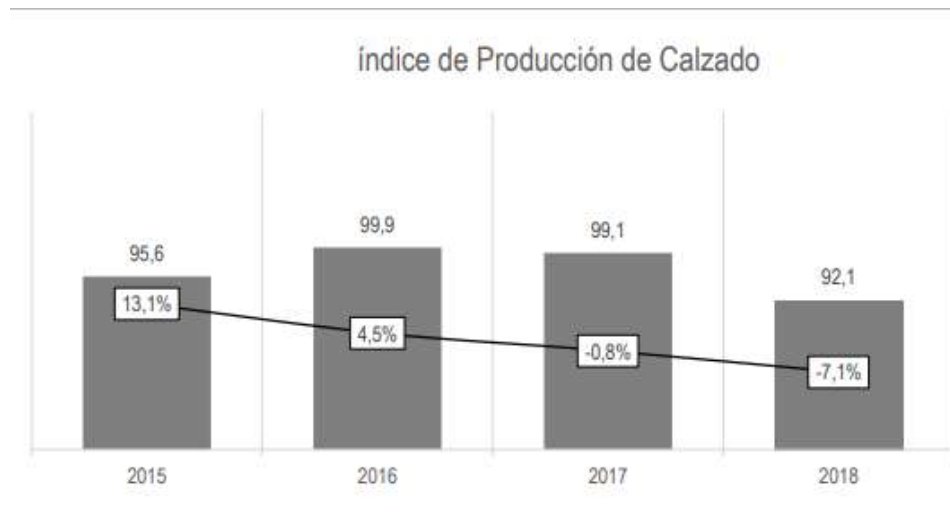


Figura 6. Índice de producción de calzado 2019

Fuente: (Inexmoda, Informe de Calzado y marroquinería , 2019)

Según la figura 5 en el 2017 la producción de calzado disminuyó un -0.8% respecto al año anterior y este factor continuó para el 2018 con un -7.1%.

Esto debido al comportamiento por el volumen de contrabando que los empresarios colombianos no pueden rebatir. confecciones, calzado y marroquinería tuvieron una participación en el PIB industrial de 10.2%, mientras que en 2017 la participación era del 10.4%. (Inexmoda, Informe de Calzado y marroquinería , 2019)

Los niveles de importaciones son la principal limitante frente a los productores nacionales.

De acuerdo con la encuesta de la Andí, los principales problemas de la industria en 2018 fueron la falta de demanda, la tasa de cambio y el costo de la materia prima. (Inexmoda, 2019)



Figura 7. Índice de ventas de calzado 2019

Fuente: (Inexmoda, Informe de Calzado y marroquinería , 2019)

Respecto a las ventas de calzado en el 2016 disminuyeron respecto al 2015 un 2,2% y continuó disminuyendo un -5.1% y -5.4% en el 2017 y 2018 respectivamente, las ventas y

producción de calzado son preocupantes ya que continúan decayendo, por motivos como estos se proponen diferentes herramientas como los consorcios para contrarrestar dichas falencias.

En febrero de 2019, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) del sector calzado se contrajo un 0,62% respecto al mismo mes del año anterior. Con este descenso, el calzado acumula cinco meses de deflación (Inexmoda, Informe de Calzado y marroquinería, 2019)

Los consorcios son herramientas que acompañan las PYMES en su proceso de aprendizaje de técnicas de exportación y permiten mejorar la competitividad y calidad siendo esto una gran ayuda para crear estrategias empresariales comunes. Para que estas asociaciones funcionen impecablemente se necesita que las propias empresas asuman la responsabilidad del proyecto una vez formado el consorcio.

El consorcio se utiliza no sólo para la promoción, sino también para el mejoramiento de la productividad y la competencia, en función de las necesidades de competitividad que vayan apareciendo. (SELA, 2012)

Daniela Lazo de la Vega y Carlos López Cerdán, ambos consultores de la ONUDI presentaron la Red latinoamericana de consorcios para consorcios de pymes, cuyo objetivo es favorecer una amplia difusión de buenas prácticas a nivel regional, mejorar la eficacia de los programas de promoción de consorcios y facilitar el establecimiento de relaciones entre los consorcios mismos. Los expositores destacaron la importancia que tiene la articulación de diversos actores en la conformación de la Red. Se mencionó que el SELA igualmente juega un papel importante por su experiencia en el tema de internacionalización de las PYMES y su red de contactos con los 28 países de la región. (SELA, 2012).

A continuación, se presentan algunos casos, cuyas experiencias han sido recopiladas. Nuestra percepción es que muchos proyectos de consorcios de exportación tienen problemas

de sustentabilidad, no solo financiera, sino de relaciones humanas y conflictos de intereses entre integrantes de los consorcios, sino también por cambios de políticas gubernamentales que generan discontinuidad de dichos esfuerzos.

Conorcios en otros países

Seguidamente, se enseñan algunos casos exitosos de consorcios de exportación recopilados por SELA

Perú - Un Modelo de Consorcio de Exportación para el Subsector Pesquero Peruano Seleccionado

Mediante el presente estudio se pretende determinar la factibilidad y conveniencia de formar consorcios de exportación dentro del sector pesquero peruano de consumo humano directo y, si es factible, proponer un modelo de consorcio de exportación que permita aprovechar las ventajas de la asociatividad para la internacionalización el cual conlleve a la facilitación y desarrollo de las exportaciones pesqueras peruanas del sector. Para el modelo propuesto, se diseñará un proceso de implementación incluyendo selección de empresas, formación del consorcio de exportación y tutorio-monitoreo del consorcio de exportación. (SELA, 2012)

Chile - Consorcio del Vino Vinnova S.A. y Tecnovid S.A.

Rosas Opazo evaluó el consorcio conformado por Vino Vinnova S.A. y a Tecnovid S.A. Específicamente, plantea al consorcio como una alianza pública-privada exitosa que ha logrado dar cumplimiento a sus objetivos incorporando conocimiento e innovación a fin de

potenciar el desarrollo productivo y exportador de la industria vitivinícola, dándole así mayor competitividad. (SELA, 2012)

2.2 Marco Teórico

Siempre es importante ver el pasado para construir el presente y mirar hacia el futuro. Es decir, resulta conveniente localizar, obtener y consultar estudios antecedentes, libros, revistas científicas, ensayos, tesis, foros y páginas de internet, material audiovisual, testimonios de expertos y toda aquella fuente que se relacione con nuestro problema o tesis de investigación. (Sampieri, Collado, & Lucio, Metodología de la investigación, 2003).

Un consorcio de exportación es una alianza voluntaria entre empresas para alcanzar un objetivo en común, con el fin de abordar la investigación con profundidad se deben tomar algunos conceptos teóricos como lo son las Acciones Colectivas, la Cooperación entre empresas y la internacionalización, ya que estos soportan la importancia o ventaja que resulta al crear un consorcio de exportación.

2.2.1 Cooperación entre empresas

La cooperación interempresarial es la fase intermedia desde el punto de internalización y la externalización de la empresa planteándose como la satisfacción de las necesidades comunes conjuntamente manteniendo relaciones privilegiadas o acordadas, entre empresas y sus competidores o entre esta y otras de su entorno, logrando minimizar costos en las transacciones (Fernandez & Arranz, 1999).

Dicho lo anterior, para las PYMES la cooperación permite mejorar la competitividad aprovechando las oportunidades que se presentan en mercados internacionales, siendo el consorcio de exportación un ejemplo a aprovechar de los convenios interempresariales.

Los Consorcios de Exportación y los vínculos interempresariales se plantean como una respuesta innovadora a los desafíos de la globalización, ya que permiten reducir la incertidumbre y generar sinergias (Fernandez & Arranz, 1999) no solamente a nivel de exportación sino desde otros frentes como los métodos productivos, mejoras en diseño y materiales o controles de calidad de producto.

Las razones para llegar a una cooperación empresarial se podrían concretar en: (Fernandez & Arranz, 1999):

- Reducir los costes de transacciones, cuyo aumento se produce al incrementarse la incertidumbre en los mercados económicos.

- Obtener un mayor volumen y presencia en el mercado a través de la conclusión de acuerdos con competidores proveedores o clientes.

- Buscar la eficiencia en ciertas actividades que realiza la empresa mediante la externalización, cuando los costes internos de realizar una actividad son mayores que si dicha actividad se lleva a cabo en el mercado con una lógica competitiva.

- Finalmente, acceder a bienes específicos que no posee la empresa pero que la complementa en su actividad. En función de la especificidad de los activos, la cooperación puede resultar más eficiente que la adquisición en el mercado

De acuerdo con la (ONUDI, Desarrollo de conglomerados y redes pyme , 2004), la ausencia de preparación y conocimientos en la creación de consorcios de exportación han generado que no se logren establecer consorcios viables, por tanto, entidades como la ONUDI brindan las bases que permiten la creación de dichos consorcios como una alternativa para las PYMES.

Los consorcios se plantean como el primer paso para mejorar la atmósfera empresarial y garantizar el crecimiento empresarial. (ONUUDI, Desarrollo de conglomerados y redes pyme , 2004).



Fuente: Fernández y Arranz, 1999

Figura 8. Formas de cooperación entre empresas

Fuente. Fernández y Arranz, 1999

Los consorcios son el punto intermedio de las relaciones interempresariales para obtener tanto objetivos individuales como comunes con el mercado y la empresa planteándose como puntos extremos la figura franquicia acercándose más al mercado con objetivos comunes entre franquiciado y el franquiciador y el Joint Venture que nos lleva incluso a la creación de una nueva empresa, primando los objetivos individuales. (Fernandez & Arranz, 1999)

2.2.2 Alianzas estratégicas

Una Alianza estratégica para una empresa grande es una opción estratégica de futuro para mantener su posición competitiva, para la PYME que va buscando supervivencia en su sector con el mayor grado de independencia posible constituye una opción estratégica necesaria, aunque muchas empresas de nuestro entorno aún no se hayan percatado de ello. (Sainz, 2014)

Los consorcios de exportación son una alianza voluntaria de empresas con un objetivo en común (ONUDI, Desarrollo de conglomerados y redes pyme , 2004) las PYME se servirán de una alianza estratégica en primera instancia para garantizar su supervivencia y en función de la ambición de sus objetivos estratégicos y su disponibilidad de recursos para su obtención, también para tratar de alcanzar sus objetivos de crecimiento (Sainz, 2014)

Un consorcio como se mencionó anteriormente se refiere a una alianza, para las empresas a las cuales va dirigido este proyecto sería de gran beneficio unirse en esta alianza con el fin de compartir sus debilidades y poder facilitar sus objetivos.

Muchas empresas especialmente las PYMES cierran sus puertas limitando su ámbito de actuación al mercado local, en efecto no se puede obviar que los mercados tienden a ser globales y que la competitividad y el crecimiento de las empresas pueden estar en gran medida ligados a su expansión en los mercados internacionales. (Sainz, 2014)

Las alianzas estratégicas proporcionan de una manera eficaz el aumento de las fusiones y adquisiciones, estas alianzas se están usando cada vez más por que permiten mejoras a las empresas las comunicaciones y el establecimiento de redes, globalizar las operaciones y reducir al mínimo los riesgos. (Fred, 2003)

Existen diferentes elementos que influyen el proceso de formación de alianzas tales como:

- Condiciones iniciales

- Inversión necesaria
- Contexto en el que se realiza el acuerdo
- Orientación de los socios
- Estrategias grupales eficientes

Es necesario que cada uno de los participantes de la alianza tenga claros los elementos que la influyen y también la relación que tienen estas etapas con cada uno de los socios para un buen rendimiento. Las alianzas estratégicas deben incluir los siguientes elementos (Koza y Lewin, 1998):

- Los motivos o propósitos de la alianza
- La consideración del acuerdo como acción de adaptación a la empresa
- La evolución conjunta de la empresa y su entorno
- La inmersión de las alianzas dentro de las prácticas de adaptación del sector mediadas por los acuerdos institucionales que obligan a la empresa.

2.2.3 Internacionalización

Para estudiar a las estrategias de exportación se hace necesario contextualizarlas en el marco de la internacionalización, entendida como el conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional. Welch, Loustarinen (1988) y Rialp (1999).

A pesar de que no existe un consenso generalizado sobre la definición, es evidente que la internacionalización empresarial consiste en un proceso evolutivo, dinámico y complejo que

involucra un importante conjunto de decisiones estratégicas, Rialp (2001). La internacionalización Consiste en considerar que un gran número de empresas inician sus operaciones en su mercado nacional, siendo la internacionalización de sus operaciones consecuencia directa de una serie de decisiones incrementales, Jiménez (2007, p. 114).

Lo importante de la internacionalización en las empresas de calzado en Santander es el hecho de no tener que afrontar los altos y bajos se dan en las ventas durante el año, a esto se le llama temporadas, una empresa que comienza a internacionalizarse aumenta la independencia de los ciclos económicos del mercado local, la internacionalización es uno de los elementos clave para el buen funcionamiento de una empresa y sus perspectivas para el futuro.

En cualquier caso, la decisión de internacionalizar una empresa responde al deseo de crecer. En este sentido el tamaño de la empresa no tiene que ser un impedimento para su expansión más allá del territorio nacional

Las razones que explican que las empresas se internacionalicen son, entre otras (AMEC, 2012)

- Aumentar la independencia de los ciclos económicos del mercado local
- Acceder a un mercado más amplio
- Mejorar la imagen
- Obtener mayor rentabilidad
- Aumentar la capacidad productiva-
- Diversificar riesgos comerciales y de aprovisionamiento
- Disminuir costes aumentando la eficiencia productiva

2.3 Marco conceptual

Exportación: Una exportación es todo bien y/o servicio lícito que el país productor o emisor (el exportador) envíe como mercancía a un tercero (importador), para su compra o utilización (UIAF, s.f.). Las exportaciones se desarrollan entre más de un país con el fin de mejorar la economía y que a través de leyes internacionales exista una negociación estable sin afectar las monedas locales.

Consortio: “Un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas” (ONUDI, s.f.), el consorcio se establece para la cooperación entre varias empresas en un periodo definido para prestar servicios especializados y facilitar el mercado extranjero.

Internacionalizar: Proceso por el cual una empresa crea las condiciones precisas para desembarcar en otro mercado internacional. No basta con tener una presencia ocasional en otro territorio, sino de asentarse por completo en la economía de otro país (Huerta, 2011). Dicho lo anterior, internacionalizar significa establecer un mercado en varios países y mediante acuerdos favorecer el trámite y envío de productos o servicios.

Pyme: Es una abreviatura que significa “pequeña y mediana empresa”. Hace referencia a una empresa compuesta por un número reducido de trabajadores y con un volumen de ingresos netos moderado. Son el tejido empresarial que gira en torno a pequeña y mediana empresa (pymes), y tienen un proceso muy relevante en la economía (CEM, 2016).

Alianzas estratégicas: Son asociaciones formales entre más de una organización que tienen como fin formar sociedades que ayuden a la competitividad y al fortalecimiento de las empresas. Son entendidas también, como formas de participación entre algunos de los entes

que directamente influyen en su comportamiento (Proveedores, distribuidores, clientes, nuevos participantes, entre otros) (Del Prado, s.f.).

Asociatividad: Es una contribución entre productores, sean personas naturales o empresas, en donde cada unidad productiva participante conserva su independencia jurídica y autonomía gerencial, decidiendo voluntariamente participar con los otros integrantes la búsqueda del objetivo común que determina la agrupación (Carreño, 2010).

2.4 Marco legal

Las siguientes leyes sustentan la investigación en lo relacionado a consorcios de exportación centrándose en las leyes que se deben regir para la conformación de dicho consorcio:

NORMA	TEMA	DESCRIPCIÓN
Ley 80 de 1993	Estatuto General de Contratación de la Administración Pública	Desarrollo de los procesos administrativos que conllevan la contratación pública.
Artículo 7	De los consorcios y uniones temporales	Por la cual se realiza la definición de consorcio diciendo <i>“cuando dos o más personas en forma conjunta presentan una misma propuesta para la adjudicación, celebración y ejecución de un contrato, respondiendo solidariamente de todas y cada una de las obligaciones derivadas de la propuesta del contrato en consecuencia, las actuaciones, hechos y omisiones que se presenten en desarrollo de la propuesta y del contrato, afectarán a todos los miembros que lo conforman.</i>
Parágrafo 1o		Los proponentes indicarán si su participación es a título de consorcio o unión temporal y en este último caso, señalará los términos y extensión de la participación en la propuesta y en su ejecución, los cuales no podrán ser modificados sin el consentimiento previo de la entidad estatal contratante

NORMA	TEMA	DESCRIPCIÓN
		<i>los miembros del consorcio y de la unión temporal deberán designar la persona que para todos los efectos representará al consorcio o unión temporal y señalará las reglas básicas que regulen las relaciones entre ellos y su responsabilidad</i>
Parágrafo 2.		Para efectos impositivos a los consorcios y uniones temporales se les aplicará el régimen previsto en el Estatuto Tributario para las sociedades, pero, en ningún caso, estarán sujetos a doble tributación.
Parágrafo 3.		En los casos en que se conformen sociedades bajo cualquiera de las modalidades previstas en la ley con el único objeto de presentar una propuesta, celebrar y ejecutar un contrato estatal, la responsabilidad y sus efectos se regirá por las disposiciones previstas en esta ley para los consorcios.
<i>Ley 223 de 1995</i>	Normas sobre racionalización tributaria	Por la cual se expiden normas sobre racionalización tributaria y se dictan otras disposiciones
<i>artículo 61</i>	renta de los consorcios y uniones temporales.	Los Consorcios y las Uniones Temporales no son contribuyentes del Impuesto sobre la Renta. Los miembros del Consorcio o la Unión Temporal, deberán llevar en su contabilidad y declarar, de manera independiente, los ingresos, costos y deducciones que les correspondan, de acuerdo con su participación en los ingresos, costos y deducciones del Consorcio o Unión Temporal”

NORMA			TEMA	DESCRIPCIÓN
<i>Art. 368.</i>	<i>Estatuto tributario nacional</i>		Quienes son agentes de retención.	Son agentes de retención o de percepción, las entidades de derecho público, los fondos de inversión, los fondos de valores, los fondos de pensiones de jubilación e invalidez, los consorcios, las comunidades organizadas, las uniones temporales y las demás personas naturales o jurídicas, sucesiones ilíquidas y sociedades de hecho, que por sus funciones intervengan en actos u operaciones en los cuales deben, por expresa disposición legal, efectuar la retención o percepción del tributo correspondiente.
<i>Decreto No.2649 de 1993</i>			Objetivos y cualidades de la información contable	Conocer y demostrar los recursos controlados, las obligaciones que tenga de transferir recursos a otros entes, los cambios que hubieren experimentado tales recursos y los resultados obtenidos en el período contable respectivo.

3. Metodología

3.1 Tipo de investigación

La propuesta de conformación del consorcio de exportación está dirigida por entidades como ACICAM y Procolombia las cuales dieron apoyo continuo durante todo el proceso de investigación y realización.

El enfoque que se va a tomar en el proyecto es un enfoque cualitativo y descriptivo, el enfoque cualitativo se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación, este es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. (Sampieri, 2004)

La investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas.

Asimismo, aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos (Sampieri, 2014)

Los estudios descriptivos son beneficiosos para evidenciar con precisión el tamaño de un fenómeno, evento, comunidad, contexto o circunstancia, Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

3.2 Fases de la investigación

Para la propuesta de conformación se van a tener en cuenta las siguientes fases de investigación



Figura 9. Fases de la investigación

Fuente: Elaboración propia

Fase 1. Como primera instancia la propuesta es dirigida a las empresas de calzado de dama afiliadas a ACICAM por lo tanto se dio paso a describir estas empresas teniendo en cuenta aspectos tales como datos de exportaciones y datos generales que tengan relevancia con la problemática de la investigación principalmente razones por las cuales las empresas no son tan atractivas para los clientes internacionales y detallando la oferta exportable de cada empresa, datos como la capacidad económica, financiera y de gestión.

Fase 2. Después de describir a las empresas se determinará la viabilidad de conformar un consorcio de exportación para las empresas de calzado de dama, para el desarrollo de esta fase se tienen en cuenta cuatro actividades principales, en cada actividad se va a reducir el número de empresas para las cuales se va a dirigir la propuesta ya que no todas van a estar interesadas en ser parte de un consorcio de exportación.

1. Identificar los posibles miembros: para identificar las empresas que cuenten con las cualidades de ser parte de un consorcio de exportación se realizara un perfil básico que las empresas deben cumplir para ser parte del grupo exportador.

2. Contacto con las empresas: Se utilizarán métodos de promoción tales como la publicidad de la creación de un nuevo consorcio, la cual se les va a hacer llegar a los empresarios por medios de comunicación tales como redes sociales, correos electrónicos y vía telefónica para tener un grupo selecto de las empresas que les causo impacto esta promoción y que les interesa en primera instancia ser parte del consorcio de exportación.

3. Reunión de socialización: Con el apoyo de Procolombia y ACICAM se organizará una reunión de socialización del tema de consorcios dirigida a los empresarios que les intereso ser parte del programa, se les enviara invitación de inscripción a las empresas que en primera instancia se les hizo atractivo el programa, seguidamente después de realizar la reunión para continuar con la propuesta se van a tener en cuenta las empresas de calzado para dama que asistieron y realizaron las actividades que se llevaron a cabo en la reunión.

4. Determinar las empresas interesadas: Para finalizar se determinarán y escogerán las empresas que mostraron más interés y que cumplen con el perfil básico para ser parte del consorcio y se realizara una descripción de estas empresas.

Fase 3. Se propondrá un modelo de consorcio de exportación para las empresas resultantes del estudio de viabilidad, principalmente se dará una introducción a aspectos y conceptos de consorcios de exportación seguidamente se propondrá el paso a paso para la creación del consorcio y para finalizar se realizará una estrategia de promoción para dicho consorcio.

3.3 Herramientas de recolección de información

Las fuentes de información pueden ser catalogadas en tres tipos: fuentes primarias, secundarias y terciarias. Por índole de este proyecto se utilizarán las siguientes:

Fuentes primarias: Proporcionan datos de primera mano. Un tipo muy importante de fuentes primarias son los artículos científicos, libros, tesis, patentes y publicaciones oficiales. Tienen como ventaja ser información de primera mano y se pueden usar en los procesos de investigación. (Calderón, 2011)

Fuentes secundarias: Consisten en compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas sobre un tema (listado de fuentes primarias). Tienen la facilidad del acceso a las fuentes primarias y proporciona información procesada. Entre ellas están las biografías, enciclopedias, índices, diccionarios, censos y bases de datos. (Calderón, 2011)

Para recopilar la información se utilizaron varias herramientas, para la parte teórica e investigativa se usaron páginas web y toda la información que brindan páginas de las entidades ACICAM y ProColombia, la ONUDI con su documento web de Consorcios de exportación entre otros que se pueden encontrar en la bibliografía

Se utilizaron medios electrónicos tales como, correo electrónico, redes sociales como WhatsApp para la promoción y selección de las empresas, y una encuesta para medir el interés de las empresas en ser parte del consorcio de exportación que igualmente fue aplicada de manera digital.

Se realizaron visitas empresariales en las cuales se recopiló información directamente de los empresarios y mediante la organización de la reunión de socialización también se conocieron las opiniones directas de los empresarios.

4. Describir las empresas productoras de calzado dama afiliadas a la empresa

ACICAM en Santander

La Asociación colombiana de industriales de cuero calzado y marroquinería ACICAM, tiene como objetivo la protección y engrandecimiento de la industria de calzado, cuero y manufacturas, las empresas de calzado que quieran ser parte de esta asociación deben afiliarse para contar con todos los beneficios que ACICAM ofrece, entre estos beneficios se encuentran una variedad de programas enfocados en el mejoramiento en general del sector de calzado y estos programas tienen apoyo de entidades como el SENA, PROCOLOMBIA, la Cámara de Comercio entre otros.

Es importante saber a quienes se les va a dirigir esta propuesta, como la investigación se está desarrollando en la empresa ACICAM seccional Bucaramanga se escogieron los productores de calzado de dama que están afiliados a la asociación.

En la base de datos de ACICAM se encuentran afiliadas 130 empresas (Moreno, 2019), los datos que se van a tomar para describir el sector están en la caracterización del sector que se realizó el presente año donde se contaron con 109 respuestas de afiliados (ver el anexo)

Para describir a las empresas se van a tener en cuenta datos relevantes tales como, datos de exportaciones de producción y herramientas necesarias para un proceso de negociación internacional.



Figura 10. Tipo de calzado que fabrican las empresas.

Fuente: Elaboración propia, Tomado de la caracterización del sector 2019

Como se puede apreciar en la Figura 10. la producción de calzado para dama es la más significativa, el 55% de las empresas se dedican a fabricar solamente calzado para dama, así mismo se encuentran otras empresas que fabrican dama y otros tipos de calzado más tales como dama y caballero, dama caballero y niño, abarcando el 22% más de la producción de calzado de dama correspondiendo así a 76 empresas afiliadas a ACICAM que fabrican calzado para dama.

Estas 76 empresas son las que se van a tener en cuenta seguidamente para realizar la descripción del sector.

Las exportaciones hoy en día son de gran importancia para una empresa, exportar diversifica mercados y ayuda a no depender exclusivamente de la economía local, al exportar

las empresas adquieren experiencia y tienen la oportunidad de tener alianzas con empresas extranjeras y ventas en mayor volumen (Procolombia)

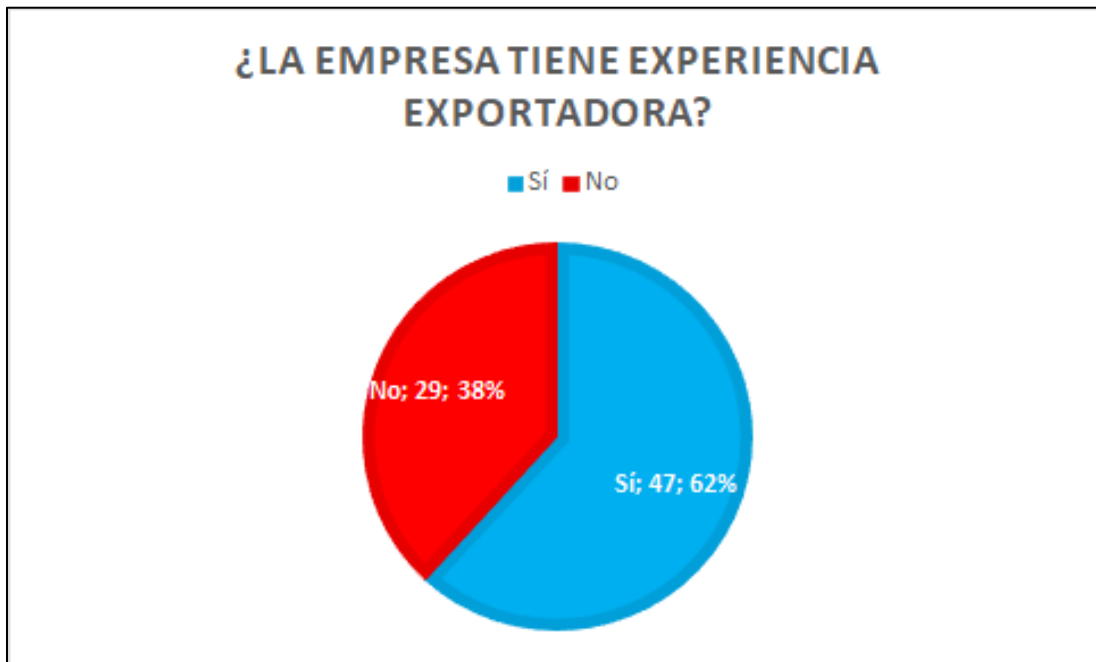


Figura 11. Experiencia exportadora de las empresas

Fuente: Elaboración propia, tomado de la caracterización del sector 2019

Respecto a las empresas de calzado para dama como se puede apreciar en la figura 11. el 62% de las empresas han tenido oportunidad de exportar, esto equivale a 47 empresas, aunque sea una cifra positiva según resultados de la caracterización del sector muchas de estas empresas exportan esporádicamente o no se encuentran exportando actualmente.

Por otro lado, el 38% de las empresas no han tenido experiencia exportadora, que haya un mayor número de empresas con experiencia exportadora es un dato relevante para la creación de un consorcio ya que pueden ser integrantes de este y a su vez compartir sus conocimientos a las empresas que no han hecho una exportación.



Figura 12. Empresas que exportan Actualmente

Fuente: Elaboración propia, Tomado de Caracterización del sector 2019

En la Figura 12. se refleja la reducción de las empresas que tienen experiencia exportadora a las que exportan hoy en día, aunque 47 empresas tienen experiencia exportadora tan solo 26 empresas hacen exportaciones actualmente representando el 34% del total de las empresas, este bajo nivel en las exportaciones es debido la caída de producción y ventas que se ve en la problemática del sector, esta es una razón más por la cual se buscan alternativas como los consorcios de exportación ayudando así a impulsar el comercio exterior en las empresas.

En la actualidad existen diferentes métodos de exportación entre esos están los siguientes (SudAmericanExport, 2010) :

- Exportación directa: La empresa exportadora se hace cargo de toda la operación relativa al proceso y establece contacto directo con el importador.

- Exportación Indirecta: la empresa delega las actividades relacionadas con el proceso de exportación a un intermediario, persona física, jurídica, radicada tanto en el país de exportación como en el extranjero.

Gran parte de las empresas de calzado para dama que han tenido experiencia exportadora, han hecho dichas exportaciones de manera indirecta o con intermediarios.



Figura 13. Medio por el cual se han hecho las exportaciones

Fuente: Elaboración propia, a partir de caracterización del sector 2019

Según la figura 13. el 66% de las empresas hacen sus ventas internacionales indirectamente, por lo tanto, la empresa no adquiere ninguna experiencia exportadora, pero cabe resaltar que la ventaja de este método es que la empresa no compromete sus recursos humanos, financieros y los riesgos en la exportación son menores.

Este es el método más utilizado por las pymes que no cuentan con la infraestructura necesaria para afrontar una exportación de forma individual. (SudAmericanExport, 2010)

Tan solo 16 empresas que equivalen al 34% han realizado exportaciones de manera directa. Estas cifras dan a entender que la mayoría de las empresas no cuentan con un área de comercio exterior; al tener esta área en la empresa se garantiza el cumplimiento de las operaciones de comercio internacional de acuerdo con la normativa colombiana. Además, los procesos de exportación generan más beneficios económicos. (Procolombia)

Hay muchos factores por los cuales gran parte de las empresas de calzado para dama no están realizando actividades de exportación actualmente, las variables internas de organización tales como preocuparse por la oferta exportable, el hecho de no contar con las condiciones productivas y encadenamientos necesarios para competir en mercados internacionales. (ACICAM F. C., 2013)

Conviene subrayar que entre estos factores esta la ausencia de pasos básicos que encaminarían a una conexión con un cliente internacional, como lo es un plan de marketing, un buen catálogo de productos, un catálogo en idioma inglés y un uso de redes sociales para promocionar el producto.

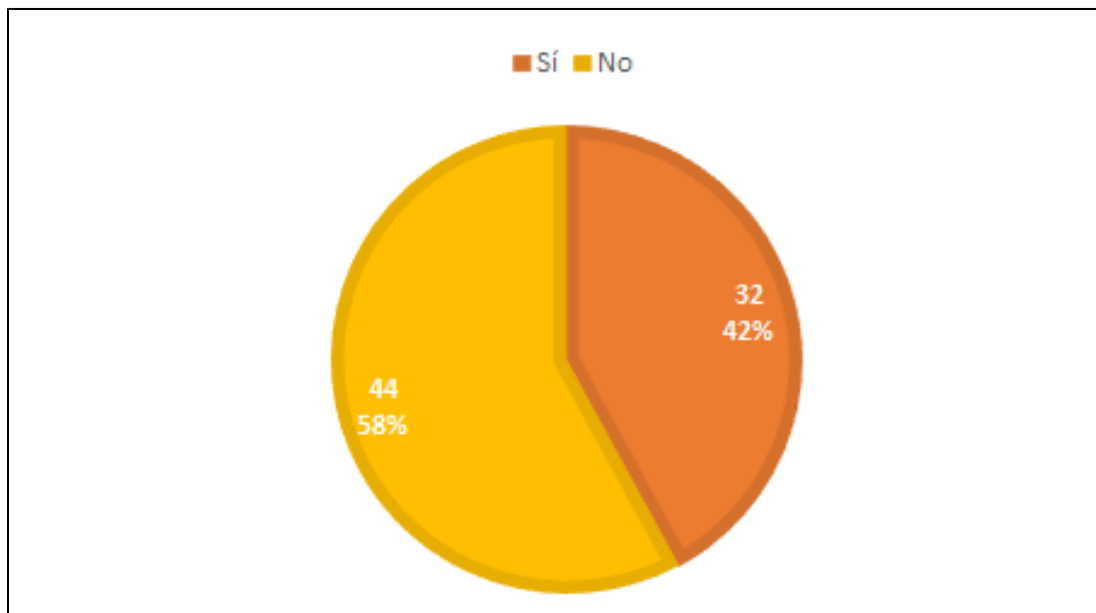


Figura 14. ¿La empresa cuenta con un plan de marketing?

Fuente: Elaboración propia, a partir de la caracterización del sector

Como se puede apreciar en la figura 14. el 58% de las empresas no cuentan con un plan de marketing y el 42% si lo hace, la importancia de un plan de marketing y la necesidad de implementar estrategias publicitarias son necesarias para llegar a un público objetivo, aumentar y fidelizar la base de clientes.

Por otro lado, el plan de marketing es uno de los problemas más sobresalientes que las pymes llegan a tener, debido a que una parte de los empresarios no invierten recursos y tiempo suficiente para contar con un plan publicitario.

Otra herramienta que deberían tener las empresas en su plan estratégico son los catálogos de sus productos los cuales son buenas estrategias comerciales y de posicionamiento

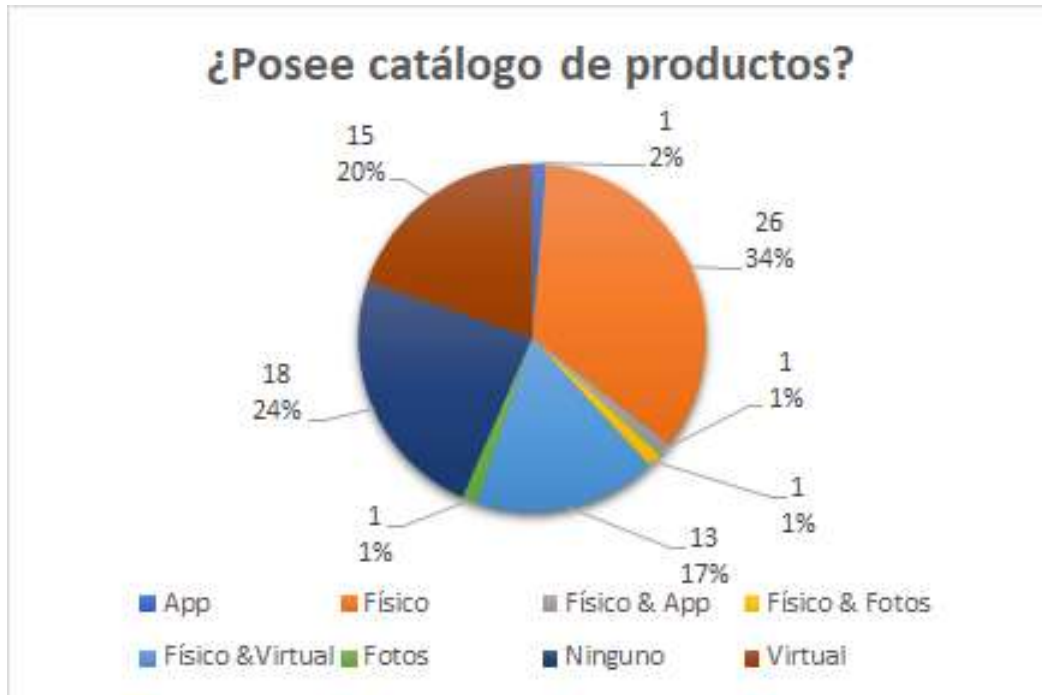


Figura 15. Catálogo de productos

Fuente: Elaboración propia, a partir de la caracterización del sector 2019

En la figura 15. se puede detallar que el 34% de las empresas de calzado para dama utiliza catálogo físico para promover sus productos, no es algo totalmente negativo pero trae muchas desventajas ya que no se pueden modificar datos siempre que se quiera y se va a gastar más dinero para imprimir los catálogos cada vez que se vayan a necesitar, el 24% de las empresas no utilizan ningún método para dar a conocer sus productos, esto es negativo para las empresas que quieran comenzar su vida exportadora ya que son herramientas necesarias para atraer a los clientes tanto nacionales como internacionales. (ZipVisual, 2014)

El 20% de las empresas cuentan con un catálogo virtual, los cuales dan una imagen fresca y moderna al estar actualizados en tendencia y tecnología.



Figura 16. ¿El catálogo está disponible en idioma inglés?

Fuente: Elaboración propia, a partir de la caracterización del sector 2019

En la figura 16. Se evidencia que el 99% de las empresas de calzado de dama en Santander no poseen un catálogo en idioma inglés. Dicho idioma es importante en el momento de querer abrir las puertas internacionales de una empresa debido a que el inglés es el idioma universal, más aún si se quiere participar en ferias internacionales de calzado.

Este es uno de los problemas por los cuales algunas empresas no exportan, no tienen definidos sus precios internacionales, tampoco un catálogo que ofrecer a posibles clientes internacionales.

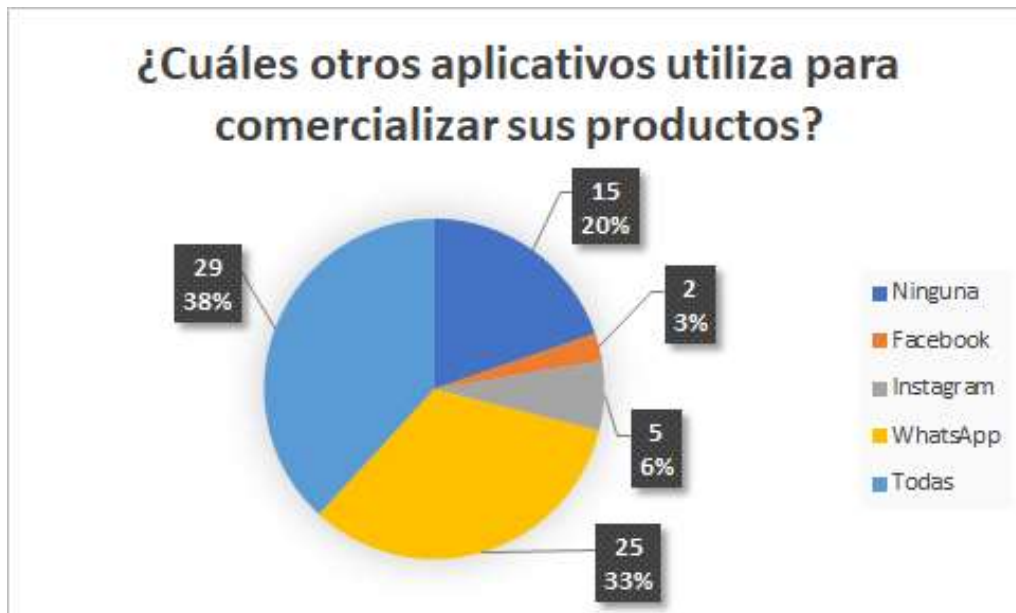


Figura 17. Aplicativos que se usan para comercializar los productos

Fuente: Elaboración propia, a partir de la caracterización del sector 2019

La tecnología ha cambiado la forma de cómo se hacen los negocios por eso es importante utilizar aplicativos como las redes sociales para comercializar los productos, según la figura 17. el 38% de las empresas usan aplicativos como Facebook, WhatsApp, Instagram para comercializar sus productos esto les permite a las empresas, por ejemplo, acercar la empresa al cliente, la trazabilidad del negocio, información al instante, y un análisis de datos y de mercado más ágil para entender las necesidades de consumo de los clientes.

Las empresas que usan más intensivamente Internet crecen 7 puntos porcentuales más que las que tienen un uso medio o bajo. Por su parte, las PyME usuarias de la Web tienen 50% y 63% más probabilidades de exportar y proveerse desde el exterior. (Zwillenberg, Campo, & Dean, 2014)

El comercio electrónico permite simplificar las operaciones de comercio, como la realización y recepción de pagos, la presencia internacional, el acceso a financiamiento, almacenamiento, distribución y entrega de productos, entre otras. (De Angelis, 2018)

Las empresas productoras de calzado en Santander cuentan con una amplia capacidad de producción de calzado con lo cual pueden llegar a suplir grandes pedidos nacionales e internacionales.

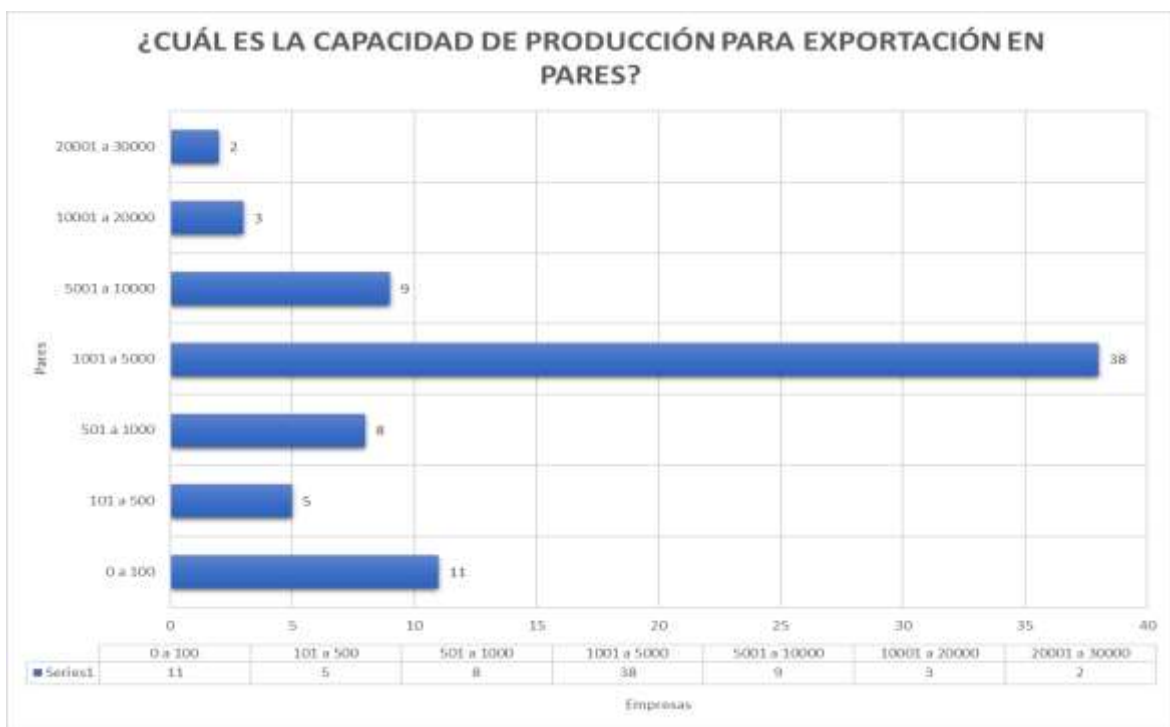


Figura 18. Capacidad de producción para exportar en pares

Fuente: Elaboración propia, a partir de la caracterización del sector 2019

En la figura 18. Se puede apreciar que de las 76 empresas 38 tienen la capacidad de producir de 1000 a 5000 y en total 52 empresas pueden producir más de mil pares, esta producción representan una ventaja para las empresas ya que el crecimiento de la competencia tanto nacional como internacional, la apertura de nuevos mercados, la

tecnología, las exigencias de los consumidores entre otras razones, obligan a las empresas a buscar maneras de mantener un buen flujo de producción.

En el 2018 las empresas afiliadas tuvieron una producción considerable pese a los problemas externos que se han venido mencionando.

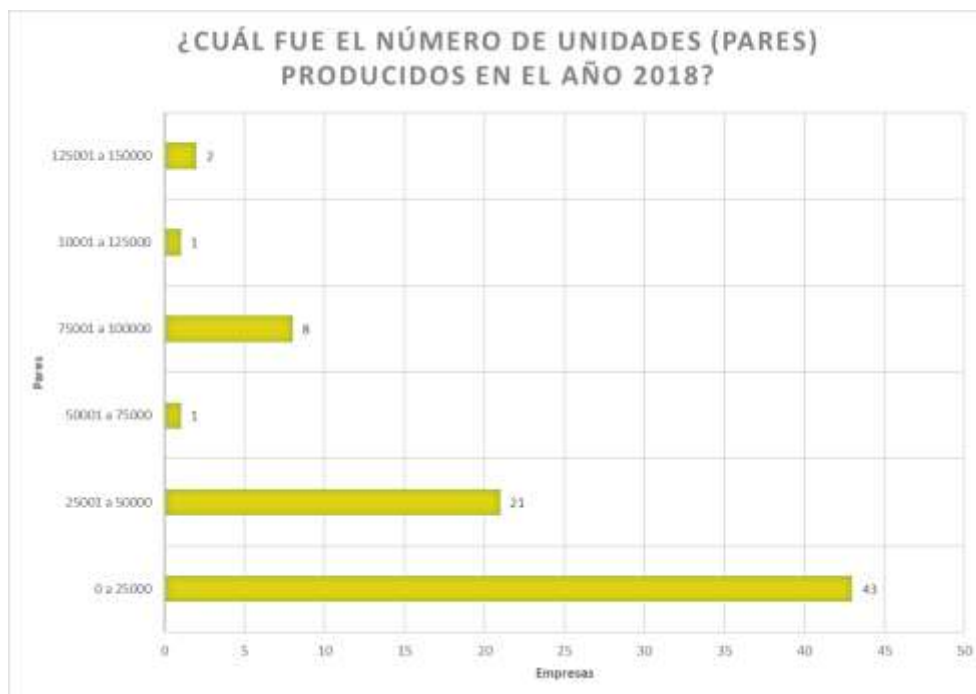


Figura 19. Producción de pares en el 2018

Fuente: Elaboración propia, a partir de la caracterización del sector 2019

En total 43 empresas tuvieron una producción en un rango de hasta 25.000 pares, seguidamente 21 empresas lograron producir de 25.000 a 50.000 significando buenas cifras que puede llegar a satisfacer las necesidades de un cliente internacional más aún si se unen las empresas para aumentar aún más la capacidad de producción y así incrementar las ventas.

5. Determinar la viabilidad de conformar un consorcio de exportación para las empresas de calzado dama afiliadas a ACICAM en Santander

Para hacer la propuesta de conformación de un consorcio de exportación y evaluar la viabilidad de este se deben realizar una serie de pasos a seguir, los cuales son los siguientes:



Figura 20. Pasos para determinar los participantes del consorcio de exportación

Fuente: Elaboración propia, datos suministrados (Procolombia, Consorcios de exportacion, 2019)

A continuación, se van a desarrollar los pasos nombrados en la Figura 20.

5.1 Identificar los posibles miembros

Para la identificación de los posibles miembros del consorcio en primera instancia se tuvo en cuenta un perfil básico, el segmento empresarial al cual va dirigido el programa de consorcios de exportación abarca tres grandes grupos (Jaramillo, 2019)

- **Empresas Futuras exportadoras:** Empresas que nunca han exportado y que tienen el interés de exportar.

- **Empresas Exportadoras no Constantes:** Empresa que en los últimos años no ha exportado más de tres veces y por un monto de 10 mil dólares

- **Empresas Exportadoras:** Empresas que están en constantes procesos de venta internacional.

Es decir que el programa acoge en este caso a todas las empresas afiliadas a ACICAM, no existe problema si alguna empresa no ha exportado, pero si es importante tener en el consorcio a una empresa que ya haya tenido experiencia exportadora para aprovechar los conocimientos de esta.

También para ese perfil se tiene en cuenta el producto, existes consorcios de Mono productos o productos complementarios (Jaramillo, 2019)



Figura 21. Consorcios por tipo de productos

Fuente: Elaboración propia, datos suministrados de (Jaramillo, 2019)

Al momento de identificar los posibles miembros se debe tener en cuenta que estos fabriquen productos complementarios como se puede ver en la figura 21. Son aquellos que tienen diferentes tipos de productos, en este caso diferentes tipos de calzado para dama, tales como zapatos deportivo, formal, tubular entre otros.

Otro tipo de aspecto para tener en cuenta es el consorcio con relación a los miembros los cuales se llaman consorcios Mono sectoriales, son grupos de un único sector que tienden a conocerse entre sí y a tener mayor conocimiento de los negocios de cada uno, estos producen y venden una gama de productos complementarios.

De esta manera ya que se está hablando de un mismo sector que es el sector calzado más específicamente calzado para dama y cada empresario tiene conocimiento de los compañeros fabricantes, este sería un consorcio Mono sectorial de productos complementarios.

Otros aspectos para tener en cuenta en el perfil de las empresas son los siguientes (PROCOLOMBIA, Presentacion consorcios de exportacion, 2019)

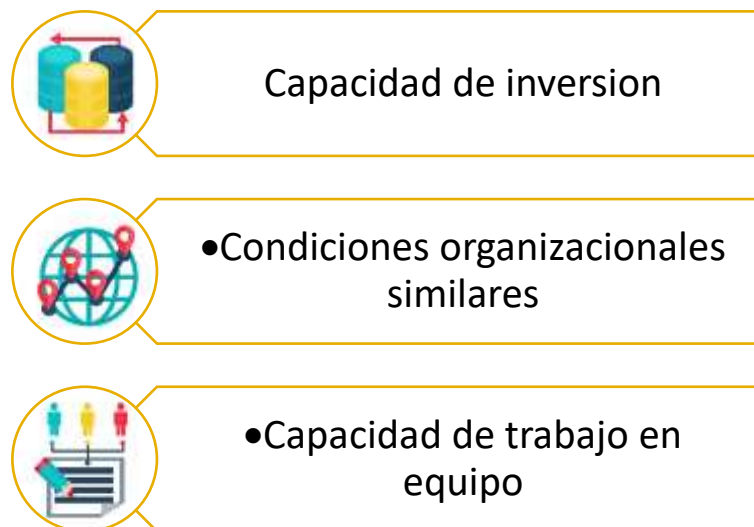


Figura 22. Perfil de las empresas

Fuente: Elaboración propia, tomado de (PROCOLOMBIA, Presentacion consorcios de exportacion, 2019)

La capacidad de inversión es importante para el consorcio a la hora de realizar actividades de promoción, las condiciones organizacionales similares son necesarias para el equilibrio que tenga el grupo y la capacidad de trabajo en equipo es primordial para llevar a cabo todas las actividades que el consorcio tenga como objetivos y hacerlas de la mejor manera posible,

debe haber una base fuerte de confianza entre los empresarios para el éxito de las actividades de un consorcio de exportación.

El proceso de identificación de las empresas que podrían integrar el consorcio de exportación puede iniciarse reuniendo una muestra representativa de las empresas que funcionan en el sector o los sectores en que va a actuar el consorcio.

Teniendo en cuenta los aspectos anteriormente mencionado las 76 empresas productoras de calzado para dama cumplen con al menos una de las condiciones, por lo tanto, se va a iniciar con la muestra total de las empresas y seguidamente en las siguientes etapas el número de las empresas se va a reducir con respecto al inicial.

5.2 Contacto con las empresas Potenciales

Como primer contacto para dar a conocer el programa de consorcios de exportación y poder revisar la viabilidad de mismo, se organizaron algunas visitas empresariales con el fin de recopilar una información para la base de datos de ACICAM, informar acerca del evento ferial que organiza la asociación y para darles a conocer a las empresas en primera instancia de que se trata el programa de consorcios de exportación (ver el anexo)

En estas visitas las respuestas fueron positivas y a los empresarios les pareció interesante el tema de los consorcios de exportación.

Contacto por Correo electrónico y Redes.

Para dar a conocer el programa y despertar interés, como primer acercamiento se creó una imagen para hacer atractivo el tema de consorcios de exportación.



Figura 23. Consorcios de Exportación

Fuente: Elaboración Propia

Seguidamente se elaboró un correo electrónico (ver anexo 9) con la imagen 1. adjunta el cual se les envió a los empresarios por medio del correo electrónico de ACICAM, en el cuerpo del correo se les solicito dar respuesta si estaban interesados en ser parte del consorcio de exportación, los que estuviesen interesados enviarían un correo con los siguientes datos:

- Nombre de la empresa
- Nit de la empresa
- Nombre del representante legal
- Teléfono de contacto

Así mismo se les envió por medio de la aplicación WhatsApp el mismo mensaje para reforzar la información a los empresarios.

De esta manera se lograron 30 respuestas y un primer listado de interesados en el programa de consorcios de exportación. (Ver anexo 10),

Dado que 30 empresas se mostraron interesadas en ser parte del consorcio, el programa en primera instancia resultando viable y se llevó a cabo el siguiente paso que fue el de la organización de una reunión de sensibilización.

5.3 Reunión de socialización

Con el apoyo de Procolombia siendo ellos quienes darían compañía en la socialización de consorcios de exportación, y teniendo una primera lista de interesados, se programó la primera reunión de sensibilización para dar a conocer el tema de consorcios de exportación a los empresarios.

ACICAM y Procolombia se encargaron de programar un lugar, fecha y hora para realizar esta reunión, la fecha programada fue el día 10 de julio en las instalaciones del SENA administrativo en la sala VIP 205 a las 2:00 PM.

Se dio comienzo al proceso de invitación por medios electrónicos en el cual se redactó un correo y adjunto un enlace de inscripción para las empresas interesadas en participar en la socialización (ver anexo 11).

Resultaron 29 empresas inscritas en la reunión de socialización de consorcios de exportación (ver anexo 12), con las cuales se comenzó un proceso de confirmación de asistencia vía telefónica.

Resultados de la Socialización

Se realizó la reunión de sensibilización la fecha programada la cual tuvo una asistencia de 26 empresarios de calzado (ver anexo 13) de los cuales 18 empresarios son productores de calzado para dama.

Se dio paso a la programación de dar a conocer a los empresarios todo lo que conlleva el programa de consorcios de exportación por parte de personal de Procolombia, allí muchos empresarios dieron sus opiniones y puntos de vista en cuanto a consorcios de exportación, algunos empresarios expresaron las problemáticas que podría haber al unirse por las diferencias de ideas y todas estas dudas se resolvieron por el personal de Procolombia.

Para finalizar se realizó una actividad para conocer qué expectativas, objetivos y oportunidades querían los empresarios y que problemas les gustaría resolver con la participación en un consorcio de exportación para esto se les pidió formar grupos con los empresarios que hicieran el mismo tipo de producto y con los cuales sintieran cierta base de confianza así se crearon cuatro grupos simulados de consorcios de exportación uno de caballero, uno infantil, y dos de dama.

De estos grupos formados dos de ellos producen calzado para dama y abarcan un total de 13 empresas con las cuales se dará el paso a seguir para la propuesta de conformación.

5.4 Determinar las empresas interesadas

De acuerdo con la reunión de sensibilización trece empresas que participaron en la actividad son productoras de calzado para dama, podríamos tener dos consorcios de calzado para dama que cumplen con el perfil de tener productos complementarios y ser Mono sectoriales, en una

socialización con Viviana Moreno analista de proyectos de la seccional de ACICAM Bucaramanga, se tomó la decisión de escoger de estas trece empresas cuatro de ellas para continuar con la propuesta ya que estas cumplían mayormente con los otros aspectos a tener en cuenta del perfil de las empresas

5.4.1 Empresas seleccionadas

De acuerdo con lo anteriormente nombrado las empresas con las cuales se va a dar continuidad al proceso son las siguientes:

- Phlox Shoes
- Calzado Piebelo
- Alma canela SAS
- Genna

5.4.2 Características de las empresas participantes

Con el fin de dar a conocer aspectos básicos de las empresas seleccionadas se realiza la siguiente tabla:

Tabla 2. Descripción de las empresas interesadas

	Producto que fabrica	Universo al que corresponde	Tipo de materia que usa	Total, de ventas del 2018	Producción de pares mensual
Phlox Shoes	Baleta	Urbano	Cuero	100a 200 Millones	1000
Calzado Piebello	Plataforma			Más de 1000 Millones	8000
	Sandalia	Contemporáneo	Sintético	Millones	8000
Alma canela	Sandalia	Contemporáneo	Sintético	200 a 300 Millones	1200
SAS	Baleta	formal		Millones	
Genna	Tubular	Formal, urbano	Cuero	500 a 1000 Millones	3000

Fuente: Elaboración propia, Tomado de la caracterización del sector 2019

Como se puede apreciar en la tabla 2. las cuatro empresas fabrican un producto para dama diferente esto permite tener una amplia y diferente gama de productos en el momento de hacer un catálogo del consorcio o a la hora de participar en una feria internacional, así mismo dos empresas utilizan cuero para la producción y dos sintético es importante la variedad que se le pueda ofrecer a un cliente internacional.

En cuanto a el total de ventas en el año 2018 todas las empresas vendieron más de 100 millones de pesos, la capacidad de inversión de estas empresas es favorable para la organización de actividades de promoción en conjunto, dos de estas empresas vendieron hasta 1000 millones, en cuanto a producción Calzado Piebello tuvo una producción de 8000 pares seguido por Genna que fabrico 3000 y Phlox y Alma canela 1000 y 1200 respectivamente, la semejanza en el tamaño de los participantes fomenta la cooperación.

En ese caso, sus criterios técnicos y comerciales son comparables y es más fácil coordinar sus intereses. Sin embargo, las empresas más pequeñas pueden beneficiarse también de la participación de empresas grandes, dado que éstas pueden tomar la iniciativa y probablemente tengan ya experiencia de comercialización o contactos en los mercados en que el consorcio desea penetrar (ONUDI, 2004)

5.4.3 Experiencia exportadora de las empresas

Es importante conocer las experiencias que han tenido las empresas en cuanto al comercio internacional para así poder ver las ventajas y desventajas de cada una para conocer esta información se realizó una encuesta dirigida a las cuatro empresas.

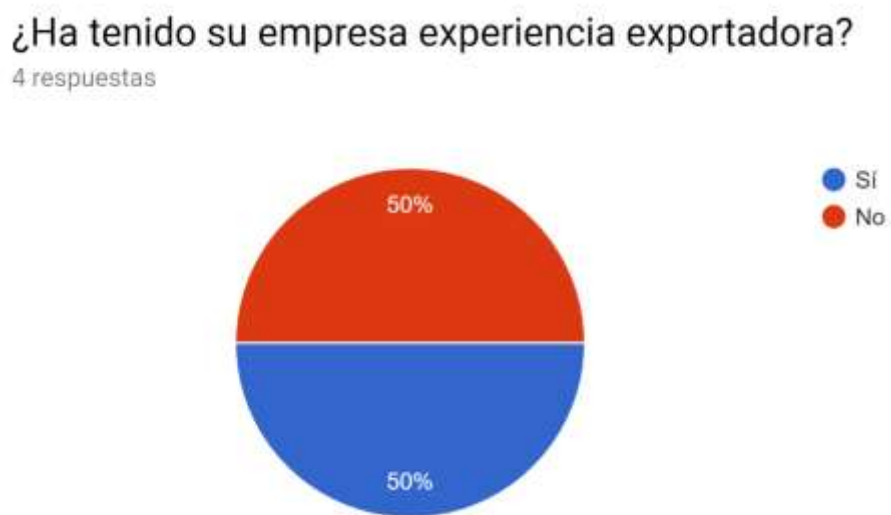


Figura 24. Experiencia exportadora

Fuente: Elaboración propia, tomado de encuesta realizada.

Según la figura 24. Dos empresas han tenido experiencia exportadora y corresponde a las empresas Alma Canela y Phlox Shoes y las que no han tenido experiencia son Genna y

Piebelo, esto favorece a las empresas que no han exportado ya que las empresas con experiencia pueden compartir sus conocimientos y contactos con las que no lo han hecho.

Uno de los problemas que han tenido las empresas con experiencia exportadora es la confiabilidad y efectividad del pago a la hora de hacer un envío internacional **ver el anexo**, este tipo de problemas son los que se pueden mejorar con el consorcio disminuyendo estos riesgos.

En cuanto a las empresas que no han exportado se realizó una pregunta acerca de los impedimentos puntuales que les ha impedido hacer una exportación.

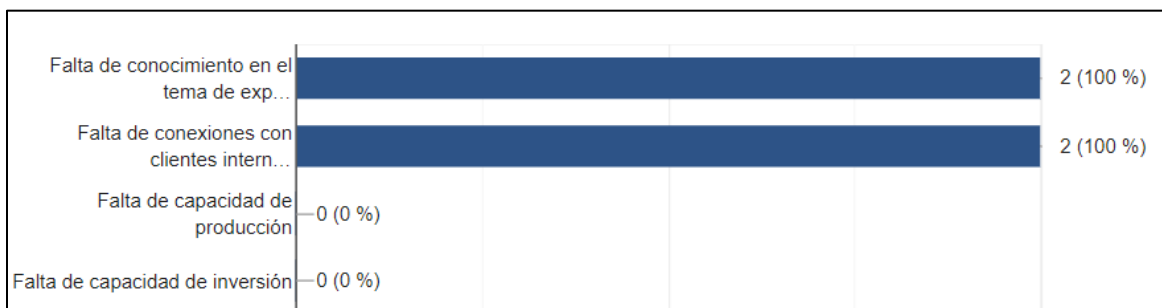


Figura 25. Impedimentos para exportar

Fuente: Elaboración propia tomado de la encuesta realizada

Las razones por las cuales las empresas no han hecho una exportación son la falta de conocimiento en el tema de exportación y la falta de conexiones con clientes internacionales, que son problemas normales en las Pymes estos conocimientos se pueden afianzar con las empresas que han exportados.

Además, el consorcio permite reducir los costos, diversificar la oferta, incrementar la posibilidad de ingreso a nuevos mercados, mejorar su imagen e importancia, y aumentar la capacidad negociadora frente a los compradores del exterior.

6. Proponer un modelo de consorcio de exportación para las empresas de calzado dama afiliadas a ACICAM en Santander

6.1 Consorcios de exportación

Existen diferentes formas de internacionalizar una empresa, enfocándose en las exportaciones hoy en día hay una variedad de alternativas por las cuales una empresa puede exportar, estas pueden ser en forma directa, indirecta, por terceros o de manera asociativa conformando un consorcio de exportación.

Un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas (ONUUDI, Desarrollo de conglomerados y redes pyme, 2004) al formar un consorcio sus integrantes entienden que esa cooperación debe estar por encima de la competencia esto con el fin de tener acceso a mercados clave.

El consorcio de exportación se puede considerar como un medio formal para la cooperación estratégica a mediano y a largo plazo (ONUUDI, Desarrollo de conglomerados y redes pyme, 2004). La mayoría de los consorcios son entidades sin fin de lucro y prestan servicios exclusivos a las empresas que son miembros del consorcio.

Los miembros de un consorcio de exportación conservan su autonomía financiera jurídica y de gestión, esto constituye la diferencia principal entre los consorcios y otros tipos de alianzas estratégicas. De esta manera un consorcio difiere de una fusión en el sentido de que todas las empresas participantes conservan su condición jurídica inicial y la administración de cada empresa conserva su independencia (ONUUDI, Desarrollo de conglomerados y redes pyme, 2004)

¿Por qué ser parte de un consorcio de exportación?

Según la ONUDI (2004) las PYME suelen tener dificultades para exportar, sin embargo, estos problemas se pueden superar mediante cooperación entre ellas, al combinar sus conocimientos y sus mejores características las PYME podrían tener mayores posibilidades para incursionar el mercado internacional.

La participación de las empresas de calzado dama en un consorcio de exportación fortalecería sus capacidades, la comprensión del proceso de cooperación, de las tareas, retos y limitantes garantizarían un buen desempeño del esfuerzo colectivo que hacen al formar un consorcio.

Esto incrementa la responsabilidad y se hace más eficiente la producción, la calidad de los productos y se tomaría conciencia de lo que representan los retos de los mercados internacionales ampliando así la visión empresarial y potenciando la vinculación de los fabricantes con otros empresarios del sector.

Ventajas de participar en un consorcio de exportación.

Según el Sistema económico latinoamericano del caribe SELA, tanto las PYMES individuales que forman parte de un consorcio de exportación, como el propio consorcio mismo como unidad, presentan ciertas ventajas como las siguientes: (SELA, 2015)

- Las empresas conservan su autonomía, sin perder su naturaleza jurídica y siguen conservando sus operaciones de administración y gestión.

- Mejoran sus conocimientos de los mercados, junto a las demás empresas que forman parte del consorcio, así pueden explorar nuevos mercados
- Incrementan información sobre los mercados donde van a participar y se preparan mejor para satisfacer las exigencias de ese mercado

En relación con las ventajas para las empresas de calzado de dama es importante conservar su autonomía y seguir comercializado sus productos de forma individual, estas empresas normalmente no tienen la experiencia necesaria para estudiar un nuevo mercado al cual se pueda incursionar, al juntar sus conocimientos podrían entrar a nuevos mercados con éxito, además se reducirían los riesgos que las exportaciones implican.

Ventajas de rentabilidad

El aumento de la rentabilidad es otra de las ventajas con las que cuenta un consorcio de exportación, en un consorcio de exportación los miembros comparten los gastos administrativos y de promoción con lo que evitan los gastos de establecer su propio departamento de exportación, al utilizar en conjunto instalaciones de transporte y de otro orden a fines de exportación pueden lograrse economías adicionales de tiempo y costo (ONUDI, Desarrollo de conglomerados y redes pyme, 2004)

Cuando las empresas unen su fuerza para realizar exportaciones aumentan la capacidad de negociación con los distribuidores y compradores, en algunos casos el consorcio puede incluso establecer sus propios canales de distribución. De esta manera pueden pasarse por alto los intermediarios, de los cuales las pequeñas empresas suelen depender en exceso, y

mejorar la rentabilidad de las operaciones de exportación de las empresas (ONUDI, Desarrollo de conglomerados y redes pyme, 2004)

La gran mayoría de empresas de calzado de dama como se pudo notar en la descripción del sector usan un intermediario para realizar sus exportaciones, uniéndose al consorcio de exportación podrían comenzar a realizar exportaciones directas o pagar tan solo una empresa intermediaria para sus exportaciones en conjunto.

Según Jaime Jaramillo asesor de internacionalización de Procolombia los consorcios tienen un objetivo común y a su vez tienen objetivos particulares uno de ellos es hacer uso eficiente de los recursos financieros, cuando las empresas se alían pueden compartir estos gastos de promoción o estos gastos de logística que conlleva llevar un producto nacional a cualquier parte del mundo (Jaramillo, 2019)

Ventajas de eficiencia y conocimiento

La eficiencia y el conocimiento compartido son otras de las ventajas con las que cuentan los consorcios ya que les permite a las empresas superar los problemas derivados a su tamaño. Según (ONUDI, Desarrollo de conglomerados y redes pyme, 2004) al juntar recursos financieros y al compartir información y experiencia, los miembros de un consorcio pueden intensificar sus actividades de promoción en el extranjero, realizar investigaciones que no se pueden hacer por separado como lo son las investigaciones de mercado y desarrollo de productos.

Una de las problemáticas de las pymes es su capacidad de producción al cooperar entre los fabricantes se puede brindar una mayor diversidad de productos y un catálogo amplio que quizá no podían cumplir las empresas por mi mismas, también compartirían actividades para

mejorar su oferta exportable para que así los productos ofrecidos sean más atractivos para los clientes extranjeros y así mejorarían la competitividad de los miembros en el ámbito internacional.

6.2 Tipos de consorcios de exportación

Hay diferentes tipos de consorcios de exportación, algunos solo prestan funciones básicas de secretaria y también están los que ayudan a los miembros a formular una estrategia completa de exportación y prestan una mayor diversidad de servicios, incluidas adquisiciones colectivas de insumos, asistencia jurídica, la creación de una marca del consorcio y otras formas de comercialización (ONUUDI, Desarrollo de conglomerados y redes pyme, 2004)

Los principales tipos de consorcios de exportación son los de promoción y venta cada uno de estos encierran objetivos y actividades diferentes, los de promoción hacen referencia a una alianza creada para explorar mercados de exportación determinados compartiendo costos de promoción y logísticos, los de venta constituyen una entidad que canaliza las exportaciones de los miembros.



Figura 26. Principales tipos de consorcios de exportación

Fuente: (Errecart, 2013)

Como se puede apreciar en la figura 25. el objetivo de un consorcio de promoción principalmente es promover los productos de los miembros en el exterior, a esto Procolombia en su programa de consorcios de exportación lo denomina eventos de promoción. Estos pueden ser eventos internacionales, como ferias nacionales, internacionales, macro ruedas, misiones, misiones comerciales, ruedas de negocios lo que se intenta es poder llegar a estos eventos para que se pueda abrir la oportunidad de captar nuevos clientes internacionales. (Jaramillo, 2019)

Es necesario recalcar que en estos eventos de promoción son en los que se va a enfocar el modelo de consorcio de exportación de calzado para dama que se va a proponer.

6.3 Condiciones generales para la creación

Para conseguir que un conjunto de empresas llegue a formar un consorcio es necesario cumplir en primer lugar con ciertas condiciones, no se puede esperar que los miembros

establezcan en un primer instante la confianza necesaria para coordinar sus actividades, antes de iniciar el proceso los participantes deben ser conscientes de tres condiciones que se deben cumplir para asegurar el éxito. (ONUDI, 2004)

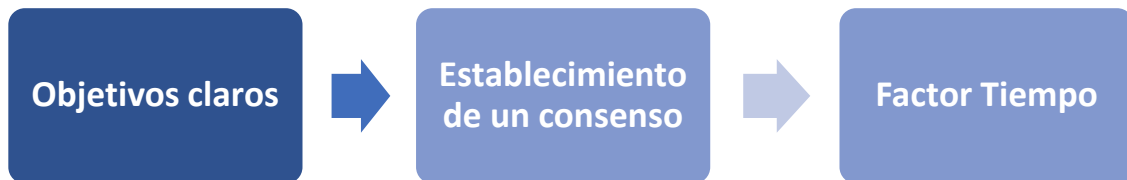


Figura 27. Condiciones por cumplir para el éxito de un consorcio

Fuente: Elaboración propia, tomado de (ONUDI, 2004)

1. Objetivos claros: definir objetivos precisos y realistas es muy importante para así poder determinar las actividades en un plan de acción, la elección de forma jurídica del consorcio y la contribución financiera de cada miembro, establecer objetivos realistas asegura el éxito de las primeras actividades conjuntas y deben motivar a los miembros en la participación del consorcio.

2. Establecimiento de un consenso: Uno de los principales factores que determinan el éxito de un consorcio es el establecimiento de un consenso, la confianza entre los miembros es necesaria para la coordinación de sus actividades, las operaciones de grupo solo pueden tener éxito cuando este es capaz de lograr un consenso y ha alcanzado cierto grado de estabilidad interna (Welch y Joynt, 1987), por esta razón es esencial que los miembros pasen por un proceso de formación de grupo donde se cree solidaridad y los participantes se conozcan mutuamente y sepan las necesidades y expectativas de cada uno de ellos, esto se puede lograr mediante reuniones grupales, visitas a las fábricas o viajes colectivos.

3. Factor tiempo: El establecimiento de un consorcio exitoso lleva tiempo, en general establecer un consorcio de exportación requiere de 6 a 12 meses de preparación, desde las conversaciones iniciales hasta la conclusión de todos los procedimientos necesarios. Los empresarios miembros deben ser conscientes de que las ganancias por las primeras actividades conjuntas no son inmediatas y deben considerar su contribución al capital del consorcio como una inversión a largo plazo.

No es fácil acceder a los mercados extranjeros, pero con una gama adecuada de productos y una estrategia clara de ingreso en los mercados, los esfuerzos se verán finalmente coronados por el éxito. La sensibilización al factor tiempo se vincula estrechamente con las dos cuestiones ya mencionadas, a saber, los objetivos del consorcio y el establecimiento de un consenso entre los diversos participantes.

Las condiciones anteriormente nombradas son importantes en la parte inicial, el proceso de establecimiento se podrá iniciar una vez que los participantes tengan conciencia de estos principios generales

6.4 Paso a paso para la propuesta de creación del consorcio de exportación.

El establecimiento de un consorcio de exportación cuenta con 8 pasos a seguir (ONUDI, 2004)

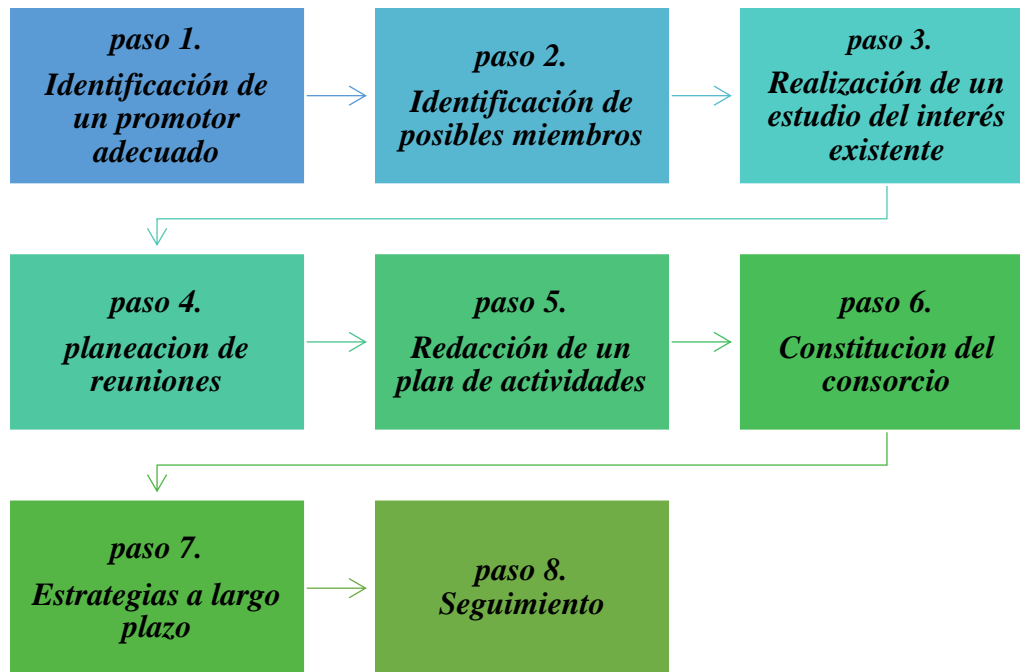


Figura 28. Pasos para la propuesta de conformación del consorcio de exportación

Fuente: Elaboración propia, tomado de (ONUDI, 2004)

A continuación, se van a desarrollar cada uno de los pasos que se encuentran en la figura 28.

6.4.1. Identificación de un promotor adecuado

El promotor de un consorcio llamado también intermediario, agente, coordinador, tutor o facilitador está presente desde el inicio del proceso de establecimiento, la tarea del promotor consiste en iniciar, orientar y organizar dicho establecimiento. Los conocimientos y la labor de un promotor son muy importantes, La labor de un promotor no es decir lo que se debe o no debe hacer sino más bien es orientar a los participantes, mantener el dinamismo del proyecto y ayudar a que los miembros definan su plan de actividades.

- Promotores de la propuesta de conformación

En este caso el consorcio de exportación de calzado para dama tendría diferentes promotores que serían los siguientes.

-PROCOLOMBIA: Es la entidad encargada de promover el Turismo, la Inversión Extranjera en Colombia, las Exportaciones no minero energéticas y la imagen del país. El programa de consorcios de exportación se creó en iniciativa de Procolombia buscando la alianza de productores de calzado para aumentar las actividades de exportación, el rol de Procolombia en el consorcio es el siguiente:

FUNCIONES	ACTIVIDADES
Conocer las empresas del consorcio.	Acompañar la formulación del anteproyecto.
Reunirse con los empresarios para asistirlos en la implementación de la metodología de consorcios.	Elaborar un plan de trabajo para los primeros meses del consorcio.
Ayudar al consorcio a definir objetivos comunes	Gestionar con las empresas del consorcio la información de línea base. (Según formulario suministrado)
Elaborar un reporte periódicos con los avance frente a plan de trabajo aprobado del consorcio.	Identificación de necesidades para implementar las mejoras en las empresas (Componente de calidad).
Guardar confidencialidad absoluta sobre su intervención, frente a la información de las empresas	Seguimiento al plan de trabajo.
Prestar apoyo general de secretaría, convocatoria de reuniones y gestión de lugares de reunión.	Aplicar la evaluación EXCET a cada consorcio mensualmente.
Establecer vínculos con instituciones de apoyo.	
Mediar controversias.	
Acompañar al consorcio en sus actividades de promoción.	

Figura 29. Rol de Procolombia en el consorcio de exportación

Fuente: (PROCOLOMBIA, Consorcios de exportacion Segunda etapa, 2019)

Las actividades y funciones que se pueden ver en la figura 20, son las que un promotor realiza, Procolombia está encargada del seguimiento y apoyo completo en la creación del consorcio de exportación.

- **ACICAM:** Es la Asociación colombiana de industriales del calzado el cuero y sus manufacturas, ACICAM tiene por objetivo el engrandecimiento del sector, por lo tanto, poyan actividades que beneficien a los empresarios de calzado en este caso ayudándolos a impulsar sus exportaciones, por esta razón se realizó una alianza con Procolombia en el programa de consorcios de exportación ya que este va a dirigido a los empresarios de calzado afiliados a la asociación.

El rol de ACICAM es impulsar la participación de sus afiliados en el consorcio de exportación y prestar sus contactos, lugares y conocimientos para que se lleven a cabo las actividades con sus afiliados.

- **UNAB:** La universidad autónoma de Bucaramanga cuenta con el programa de Negocios internacionales, los estudiantes de este programa serán el apoyo del programa de consorcios de exportación, gracias a sus conocimientos, el rol de los estudiantes es crear una propuesta de conformación y apoyar en todo el proceso de conformación de la mano de Procolombia y ACICAM

Las tareas que los promotores deben realizar durante la conformación y el seguimiento del consorcio de exportación de calzado para dama son las siguientes: (ONUUDI, 2004)

- Ayudar a las empresas a determinar objetivos comunes y posibles asociados
- Hacer que las empresas tomen conciencia de la posibilidad de obtener beneficios mediante la cooperación y, en consecuencia, reducir la incertidumbre relacionada con el concepto de consorcios.
- Apoyar el proceso de selección de miembros; Establecimiento de un consorcio de exportación

- Orientar a las empresas en el proceso de establecimiento de un grupo organizando reuniones, suministrando información y apoyando la redacción de documentos como el plan de actividades, entre otras cosas.
- Brindar asesoramiento sobre decisiones difíciles que forman parte del proceso, como la forma jurídica que se ha de adoptar
- Prestar apoyo general de secretaría
- Establecer vínculos con las instituciones de apoyo y las entidades administrativas pertinentes y actuar como intermediario entre los encargados de adoptar políticas y los empresarios
- Presentar a los miembros la realidad del comercio internacional
- Apoyar la contratación de personal para el consorcio
- Zanjar controversias entre los miembros;
- Acompañar a los miembros en sus primeras actividades colectivas.

6.4.2 Identificación de posibles miembros

En la identificación de posibles miembros se llega a una idea general de los tipos de empresas que podrían convertirse en miembros del consorcio. Los promotores son los encargados de identificar los sectores y posibles miembros.

La selección de posibles miembros es el elemento más importante en el proceso de establecimiento de un consorcio. A fin de asegurar el éxito del futuro consorcio, las empresas participantes deben satisfacer criterios cuidadosamente definidos con respecto a su tamaño, reputación y estabilidad financiera, así como a los bienes y servicios que ofrecen

Deben ser capaces de ofrecer productos de la debida calidad, en volumen suficiente y a un precio competitivo a nivel internacional. Y aún es más importante que las mercancías encajen en una gama de productos predeterminada. (ONUUDI, 2004)

-Miembros del consorcio de exportación de calzado para dama

En el objetivo número 2 después de una serie de procesos y filtros se identificaron cuatro empresarios productores de calzado para dama interesados en ser parte del consorcio de exportación, las cuales son:

- Phlox Shoes
- Calzado Piebelo
- Alma canela SAS
- Calzado Genna

6.4.3 Realización de un estudio del interés existente

Después de la identificación y selección de las empresas que podrían beneficiarse de la participación en el consorcio de exportación, el siguiente paso es determinar la sensibilización de las empresas al concepto de consorcios de exportación y su interés al respecto.

Para la definir el interés de las empresas se pueden realizar actividades tales como reuniones con las empresas entrevistas o encuestas, en donde se les explica a los empresarios las condiciones para ser miembro del consorcio. La posición y las expectativas de las

empresas con respecto al proyecto de un consorcio de exportación quedarán claras tras esas entrevistas y reuniones. (ONUDI, 2004)

Para realizar este estudio se elaboró una encuesta dirigida a los empresarios en la cual se dio la oportunidad a los posibles miembros de expresar su interés en el concepto de consorcios de exportación, con esto se puede determinar las expectativas de las empresas que se pueden utilizar para definir los objetivos iniciales, la encuesta también puede ayudar a determinar la voluntad de los participantes en comprometerse con el consorcio. (ver anexo 16)

Resultados de la encuesta Aplicada a los empresarios.

- **¿Le parece buena la idea de aliarse con otras empresas en un consorcio de exportación? Si o No y ¿por qué?**

Esta fue una pregunta abierta por lo tanto los empresarios podían expresar con sus palabras lo que opinaban, las respuestas fueron las siguientes:

Alma Canela SAS: SI, por qué se puede tener un portafolio más amplio para la demanda, mayor solidez para exportaciones y obtener más acompañamiento de los bancos en las negociaciones como cartas de crédito.

Calzado Piebelo: SI, por que el riesgo se disminuye y los tramites se facilitan y se adquiere conocimiento en proceso y experiencia de exportación.

Calzado Genna: SI, porque se comparte el riesgo, se aumenta la capacidad económica y de producción.

Phlox Shoes: SI, minimiza costos, consolidación de carga.

Se puede apreciar que todos los empresarios respondieron que si les parece una buena idea aliarse con otras empresas en un consorcio de exportación sus razones en general se pueden resumir en la disminución de riesgos, experiencia en exportación, reducción de costos y portafolios amplios.

- **¿Se uniría usted a un consorcio de exportación?**

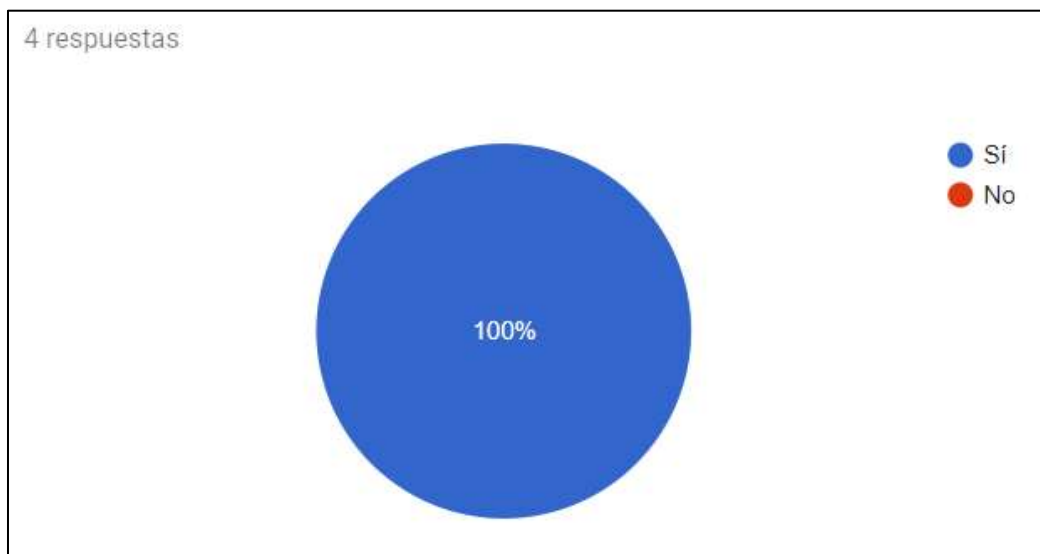


Figura 30. Se uniría a un consorcio de exportación

Fuente: Elaboración propia

Los cuatro empresarios respondieron si, esto permite evidenciar el interés de los empresarios en ser parte del consorcio de exportación y la voluntad de comprometerse con el grupo.

Los empresarios siempre están en búsqueda de diferentes alternativas de venta, la participación en un consorcio de exportación es una de las alternativas con mejores resultados.

Según la (ONUDI, 2004) los consorcios de exportación pueden lograr que se adquieran considerables ventajas de eficiencia, los miembros de un consorcio de exportación pueden mejorar los resultados de la exportación y reducir los costos a un mínimo. Esto se puede lograr más rápidamente y con menos riesgo que si las empresas hubieran intentado la exportación por sí solas.

- **¿Cuáles de las siguientes actividades les gustaría realizar siendo parte de un consorcio de exportación?**

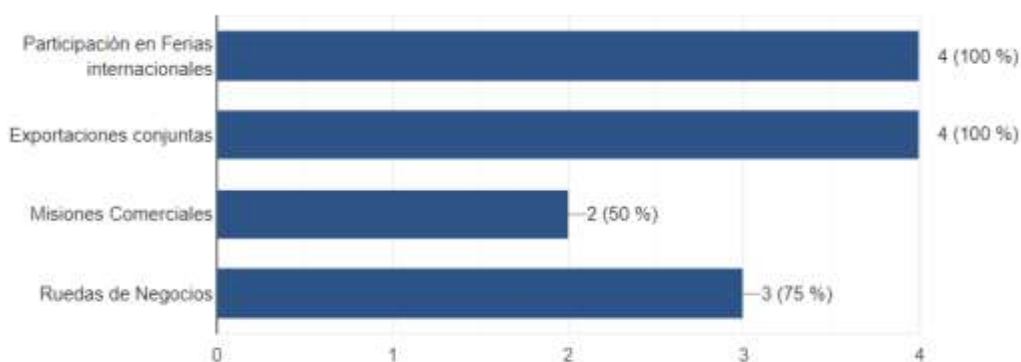


Figura 31. Actividades que les gustaría realizar a los empresarios en un consorcio

Fuente: Elaboración propia

En la figura 30. Se puede ver que a todos los empresarios les gustaría participar en conjunto en ferias internacionales, la participación de estas ferias son actividades de promoción las cuales serán propuestas como primera actividad del consorcio de exportación, así mismo a todos los empresarios les interesa realizar exportaciones conjuntas, estas exportaciones son actividades de venta que son un proceso más complejo y se pueden realizar cuando el consorcio cuente con una confianza más consolidada, seguidamente las misiones comerciales

y ruedas de negocios no se pueden dejar atrás pero no son prioridad para todos los empresarios.

- **¿Qué expectativas tendría usted al ser parte de un consorcio de exportación?**

Esta fue una pregunta abierta por lo tanto los empresarios podían expresar con sus palabras lo que opinaban, las respuestas fueron las siguientes:

Alma Canela SAS: Alcanzar una solidez para poder cubrir la demanda

Calzado Piebelo: Tener el conocimiento de las otras empresas en el tema de exportaciones y tener la oportunidad de hacer actividades de exportación.

Calzado Genna: tendría la expectativa de tener un nuevo mercado, y no depender únicamente del mercado colombiano

Phlox Shoes: Tener más poder de negociación

Las expectativas de los empresarios en conjunto se podrían resumir en poder compartir conocimientos, poder abrir nuevos mercados y aumentar el poder de negociación, todas estas expectativas que tienen los empresarios son las que se quieren cumplir al formar el consorcio de exportación y son parte de las ventajas con las que cuentan los empresarios al ser parte del grupo exportador.

La siguiente pregunta se realizó con el fin de conocer la opinión de los empresarios acerca de la participación de las universidades como la universidad autónoma de Bucaramanga en este tipo de proyectos para así poder darle continuidad al proyecto con el apoyo de los estudiantes de último semestre de negocios internacionales.

- **¿Cree usted que es importante la colaboración de instituciones educativas como la Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB en este tipo de proyectos? Si o no y ¿por qué?**

Alma Canela SAS: Si, Porque ellos nos pueden brindar el conocimiento de documentación y trámites necesarios para llevar a cabo la construcción del consorcio.

Calzado Piebelo: Si muy importante, porque le da seriedad a este tipo de programas y muchas veces estas instituciones tienen el conocimiento de leyes normas de base de datos para las exportaciones y así mismo conocimiento y nos pueden ayudar en todos estos procesos.

Calzado Genna: Si, porque son un apoyo fundamental en compartir el conocimiento técnico del proceso de exportación.

Phlox Shoes: Si, para afianzar conocimientos técnicos de las normas, permisos y demás requerimientos para la conformación de un consorcio.

Para todos los empresarios la participación de la UNAB en este tipo de proyectos es muy buena ya que para todos los conocimientos que tienen los estudiantes son los necesarios para poder llevar a cabo de manera correcta el proyecto y todas las actividades que se quieren desarrollar con el consorcio de exportación.

6.4.4 Planeación de reuniones

Después de realizar el estudio de interés el siguiente paso es realizar una reunión entre los empresarios interesados y los promotores, con el fin de iniciar la fase activa del establecimiento del consorcio, definir los objetivos y las medidas concretas.

En este caso Procolombia, ACICAM y la UNAB organizarían y llevarían a cabo una serie de reuniones preliminares, es importante que los futuros miembros establezcan contacto mutuo.

En la primera reunión los futuros miembros y los promotores deben reflexionar sobre los objetivos concretos del consorcio, los empresarios deben resolver las dudas que puedan tener y se debe tratar sobre asuntos jurídicos y financieros.

Se debe hacer hincapié en la importancia de desarrollar la solidaridad y cohesión en el grupo para que sus miembros tomen conciencia de que una parte considerable de sus primeras actividades consistirá en eso (ONUDI, 2004)

6.4.5 Redacción de un plan de actividades

Después de realizar la reunión y que los empresarios tomen la decisión de ser miembros es necesario formar un plan de actividades, Éste deberá basarse en las necesidades y prioridades de las empresas miembro.

Durante la reunión de socialización que se realizó con ACICAM y Procolombia los empresarios realizaron la siguiente actividad dando a conocer los objetivos expectativas oportunidades y problemas a resolver que quieren tener por medio del consorcio. (ver anexo 14)

Objetivos expectativas oportunidades y problemas a resolver que respondieron los empresarios en la encuesta:

- **¿Qué objetivos busca en la participación de un consorcio de exportación?**

- ✓ Ser competitivo
- ✓ Abrir fronteras con nuevos mercados nacionales e internacionales
- ✓ Disminuir costos
- ✓ Internacionalizar el producto
- ✓ Ajustar el producto al mercado internacional

- **¿Cuáles son las expectativas y metas que quisiera alcanzar como consorcio de exportación?**

- ✓ Mantener un trabajo constante
- ✓ Obtener mejores negociaciones
- ✓ Disminuir costos de feria
- ✓ Conocer las condiciones de acceso a nuevos mercados

- **¿Qué problemas desean resolver como consorcio de exportación?**

- ✓ Perder el temor a las exportaciones
- ✓ Mejorar la proveeduría
- ✓ Reducir Costos de envío en una exportación

¿Qué oportunidades desea obtener con el consorcio de exportación?

- ✓ Captar mejores mercados

- ✓ Mantener una línea de producción estable
- ✓ Aumentar las exportaciones
- ✓ Participar en una feria internacional para dar a conocer los productos

Para realizar el plan de actividades se pueden tener en cuenta el cuestionario anterior, se deben especificar las actividades que los miembros desean realizar en forma conjunta, se debe presentar un panorama general de los gastos que entrañan. Evidentemente, los recursos disponibles determinarán las actividades previstas y el número de mercados por penetrar.

La elaboración de un plan de actividades completo y su aprobación por todos los miembros toman tiempo y, de preferencia, se deberían organizar con la asistencia de un experto externo, para asegurar la objetividad del proceso. (ONUDI, 2004)

6.4.6 Constitución del consorcio

Después de que las empresas se comprometan con el consorcio, se pasa a la constitución de este, la constitución tiene varios niveles

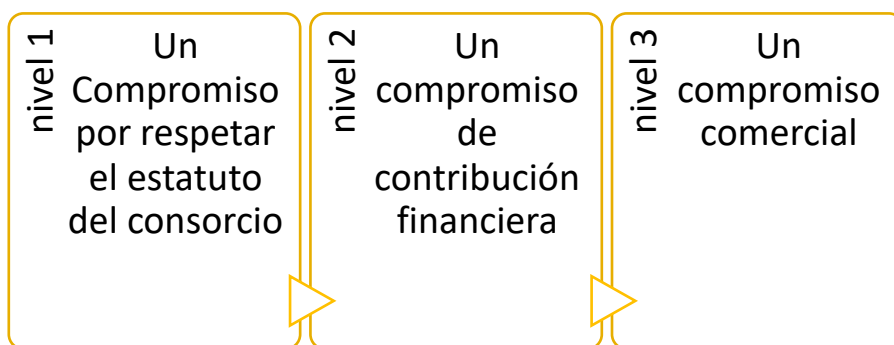


Figura 32. Niveles de constitución del consorcio de exportación

Establecer en una etapa temprana una estructura oficial con reglas y responsabilidades claras ayudará a los participantes a centrar sus actividades. La inscripción oficial, aunque no puede asegurar el éxito del consorcio, sí puede ser entendida como una declaración de compromiso de cooperación y de respeto de los objetivos del consorcio. (ONUDI, 2004)

El consorcio recién establecido se organizará de acuerdo con los procedimientos especificados en los documentos de su constitución como sociedad. En general, el estatuto va acompañado de un acuerdo de los accionistas, en el que se estipula más detalladamente cómo se han de desempeñar las funciones colectivas (ONUDI, 2004)

Según la ley 80 de 1993 en el Artículo 7, Los proponentes indicarán si su participación es a título de consorcio o unión temporal y en este último caso, señalará los términos y extensión de la participación en la propuesta y en su ejecución.

Los miembros elijen las condiciones para el ingreso de nuevos miembros, las reglas del consorcio y la junta directiva que va a tener el consorcio y así mismo se debe habilitar un espacio para las reuniones.

El consorcio de exportación de calzado para dama tendría un consejo directivo que es conformado por los participantes del consorcio, un gerente del consorcio y un coordinador, el concejo sería responsable de las decisiones y acuerdos del consorcio, el gerente sería responsable de administrar y materializar los acuerdos y el coordinador sería el responsable de la agenda, la organización y actas de cada reunión

En la constitución los miembros deben desarrollar la imagen corporativa del consorcio de exportación.

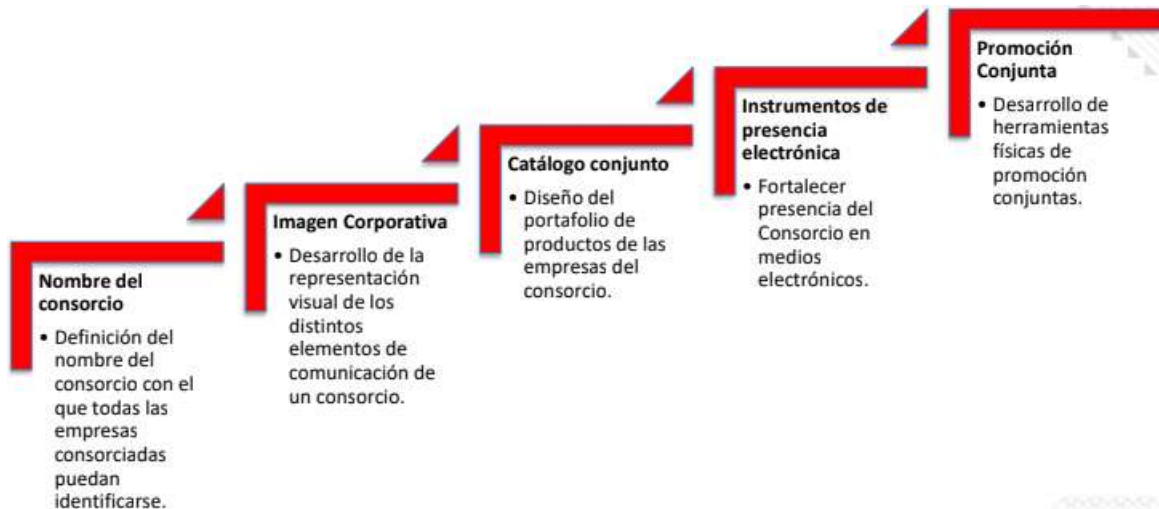


Figura 33. Desarrollo de imagen corporativa e instrumentos de promoción conjunta

Después de la constitución los integrantes pueden definir el nombre del consorcio, una imagen corporativa que los pueda representar en eventos, así mismo el catalogo de la oferta exportable del consorcio también la publicidad del consorcio por medios electronicos para ser conocidos y comenzar a desarrollar promoción conjunta.

6.4.7 Estrategias a largo plazo

Después de la constitución del consorcio se deben tener estrategias a largo plazo, teniendo en cuenta que el consorcio de exportación para dama es un consorcio de promoción las estrategias estarían basadas en actividades como la participación en ferias internacionales.

Participación en la feria internacional IFLS+EICI

El International Footwear & Leather Show, IFLS, es un evento especializado en la exhibición de calzado, marroquinería y prendas de vestir en cuero, que integra las últimas tendencias en

diseño y moda de producto terminado a través de las principales colecciones que ofrece la industria colombiana y otros países como Brasil, México, Nicaragua, Portugal, Francia y España (IFLS)

Esta feria la organiza ACICAM, y los afiliados a la entidad tienen algunos beneficios de participación en la feria.

El consorcio de exportación de calzado para dama podría tener un espacio especial para participar en esta feria, participarían en un espacio amplio donde cada empresa podrá mostrar su oferta exportable al público esto les ayudaría a disminuir costos de participación.

Requisitos de participación (IFLS)

- Diligenciar totalmente el Contrato de Participación en letra imprenta a mano o en computador (sin tachones o enmendaduras), impreso en una hoja por ambas caras.
 - Adjuntar Rut donde la actividad económica registrada lo acredite como fabricante de calzado y/o manufacturas de cuero.
 - Tener registro de fabricante expedido por la Superintendencia de Industria y Comercio
- SIC. En caso de ser extranjero debe presentar los documentos equivalentes en su país de origen.
 - Presentar propuesta de exhibición en render o plano técnico con medidas donde se evidencie el mobiliario, la distribución de los productos, la iluminación y la altura.
 - Realizar un anticipo del 30% del valor total para garantizar su participación.
 - Adjuntar el certificado de Cámara de Comercio no mayor a 30 días.

Como todos los empresarios que pertenecen al consorcio de exportación son afiliados a ACICAM tienen beneficios como la reducción de costos por stand, la Feria internacional tiene diferentes segmentos tales como, contemporáneo, formal, infantil, se podría proponer la participación del consorcio en proyectos especiales o en dos segmentos contemporáneo y urbano ya que el consorcio tiene este segmento de productos Procolombia está presente en la IFLS+EICI invitando a los compradores internacionales y al ser parte del proyecto de consorcios de exportación podría ser parte clave para que los compradores llegaran al stand del consorcio de exportación, así podrían ser más exitosas las ventas internacionales.

6.4.8 Seguimiento

El promotor y las instituciones de apoyo del consorcio de exportación para dama deben realizar un seguimiento continuo, durante el proceso se pueden organizar reuniones en donde se compartan y analicen los logros del consorcio y los objetivos y metas que tienen planteados.

En el período inmediatamente posterior al establecimiento oficial del consorcio, se deben promover las relaciones tanto internas como externas, es decir, entre las empresas participantes y entre el consorcio y sus asociados en la exportación. (ONUDI, 2004)

7. Conclusiones

La descripción de las empresas afiliadas a ACICAM en Santander se pudo realizar gracias al estudio de caracterización anteriormente realizado por ACICAM y citado en el trabajo, de estas descripciones se puede concluir que las empresas en cuanto al ámbito internacional, no cuentan con los requisitos básicos que se deben tener a la hora de estar en un mercado internacional, una gran parte del número de las empresas afiliadas han tenido alguna experiencia exportadora, pero es relevante ver que esas exportaciones no son continuas, tan solo la mitad de las empresas que han tenido experiencia exportadora están exportando actualmente, esto se debe a la deficiencia que tienen las empresas en cuanto a conocimiento y preparación para las operaciones que conllevan realizar una negociación internacional.

Hoy día existen diferentes herramientas para atraer clientes internacionales tales como un plan de marketing, un buen manejo de redes sociales y una buena oferta exportable, muchas de las empresas no cuentan con catálogo de productos y mucho menos con este catálogo en idioma inglés, siendo esto preocupante ya que para entablar una negociación internacional con clientes que manejen otros idiomas como mínimo el inglés debería estar presente en los catálogos de las empresas, gran parte de las empresas afiliadas no cuentan con un manejo de redes sociales para promover sus productos y por otro lado el plan de marketing es uno de los problemas más sobresalientes que las empresas tienen, debido a que gran parte de los empresarios no invierten recursos y tiempo suficiente para contar con un plan publicitario.

Al determinar la viabilidad de conformar un consorcio de exportación se pudo concluir que estas actividades de internacionalización son llamativas para los empresarios, más de

treinta empresas se interesaron en ser partícipes del programa en primera instancia, este es un resultado positivo ya que normalmente los empresarios del sector no muestran interés por diferentes tipos de actividades que se les brindan las entidades de apoyo, por lo tanto fue viable el proyecto tanto para Procolombia como para ACICAM y se puede concluir que al darle continuidad a este proyecto llegue a ser de gran éxito y beneficio para los empresarios.

Cada una de estas empresas escogidas cuentan con un buen perfil para que la conformación de un consorcio de calzado para dama entre ellas sea un éxito, estas empresas cuentan con diferentes tipos de productos lo cual nos brinda un catálogo de productos amplio para el consorcio, dos de estas empresas exportan actualmente por lo tanto pueden compartir sus conocimientos y fomentar un buen trabajo en equipo para que las actividades a futuro sean exitosas.

Al plantear la propuesta de conformación del consorcio se tuvieron en cuenta ocho pasos, para seguir la propuesta, entre estos pasos se puede concluir que al realizar el estudio de interés existente las empresas si están dispuestas e interesadas en ser parte del proyecto de consorcios de exportación sus razones en general se pueden resumir en querer disminuir riesgos, adquirir más experiencia en exportación, la reducción de costos y adquirir portafolios amplios, los empresarios siempre están en búsqueda de diferentes alternativas de venta, la participación en un consorcio de exportación es una de las alternativas con mejores resultados.

Se encontraron las diferentes actividades que a los empresarios les gustaría realizar en equipo al ser parte de un consorcio, en conclusión todas estas van dirigidas a actividades de promoción como la participación de ferias internacionales y misiones comerciales a su vez

los empresarios tienen expectativas como solidez, aumento de conocimientos en exportación, acceso a nuevos mercados y poder de negociación las cuales en conclusión son todas las ventajas que se tendrían al formar el consorcio de exportación entonces la propuesta cumpliría todas las expectativas de los empresarios.

8. Recomendaciones

En cuanto a los empresarios afiliados a ACICAM en Santander es recomendable que tengan un cambio en cuanto a los factores que conllevan una negociación internacional ya que muchos no cuentan con los requisitos básicos para ser llamativos para los clientes internacionales, deben mejorar su oferta exportable y manejar catálogos en otros idiomas así mismo incursionar su empresa en lo tecnológico, en el manejo de redes y diferentes tipos de publicidad.

En las actividades que los participantes del consorcio de exportación pueden realizar en conjunto se recomienda crear un catálogo de oferta exportable para el consorcio de exportación y darles apoyo a los empresarios en la creación para poder tener un mejor resultado.

Se recomienda darle continuidad al proyecto de consorcios de exportación para que así se pueda conformar el consorcio y los empresarios den paso a realizar actividades en conjunto para así aprovechar todos los beneficios que tiene la creación del consorcio de exportación.

Bibliografía

- ACICAM. (2013). *Plan de negocios para el sector de cuero calzado y marroquinería* .
- ACICAM. (2016). *COMO VA EL SECTOR*. Obtenido de <file:///C:/Users/Toshiba/Downloads/Noviembre-2016.pdf>
- ACICAM. (2018). *Como va el sector*. Obtenido de <https://acicam.org/download/como-va-el-sector-diciembre-2018/>
- ACICAM. (2019). Obtenido de <https://acicam.org/download/como-va-el-sector-enero-2019/>
- ACICAM, F. C. (2013). *Plan de negocios del cuero, calzado y marroquinería*. Obtenido de <https://acicam.org/plan-de-negocios-del-sector/>
- AMEC. (2012). Obtenido de <http://www.amec.es/la-importancia-de-la-internacionalizacion/>
- De Angelis, J. (Octubre de 2018). *Inter-American Development Bank*. Obtenido de <http://conexionintal.iadb.org/2018/11/01/la-importancia-del-canal-digital-para-el-fortalecimiento-exportador-pyme/>
- Errecart, V. (noviembre de 2013). *Marco Teórico para el abordaje de un estudio de consorcios de exportación* . Obtenido de <http://www.sela.org/media/1950665/marco-teorico-consorcios-de-exportacion.pdf>
- Fernandez, J. C., & Arranz, N. (1999).
- Florez, L. G. (2019). Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/se-debe-hacer-mayor-control-a-las-importaciones-en-el-sector-calzado-2817679>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. PEARSON.
- Hernández, I. P. (8 de Febrero de 2018). *Latin American Post*. Obtenido de <https://latinamericanpost.com/es/19541-colombia-sector-de-calzado-y-marroquineria-reciben-apoyos-economicos>

<https://acicam.org/wp-content/uploads/2018/08/Plan-de-Negocios.pdf>. (s.f.).

IFLS. (s.f.). Obtenido de <https://www.ifls.com.co/que-es-ifls/>

INADEM. (s.f.). Obtenido de <http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/guiasEmpresariales/GuiaExportacion.pdf>

Inexmoda. (Mayo de 2018). *Informe del Sector Calzado y Marroquinería* . Obtenido de <http://www.saladeprensainexmoda.com/informe-del-sector-calzado-y-marroquineria-mayo-2018/>

Inexmoda. (2019). Obtenido de http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2019/03/Informe_Especial_Calzado_y_Marroquineri%CC%81a_-_Mar_2018.pdf

Inexmoda. (2019). *Informe de Calzado y marroquineria* . Obtenido de http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2019/03/Informe_Especial_Calzado_y_Marroquineri%CC%81a_-_Mar_2018.pdf

Jaramillo, J. (21 de Mayo de 2019). Consorcios de Exportacion. (ACICAM, Entrevistador)

Litman, T. G. (4 de diciembre de 2017). *Crecen las exportaciones de calzado en Colombia*. Obtenido de <https://co.fashionnetwork.com/news/Crecen-las-exportaciones-de-calzado-en-Colombia,898281.html#.WjGI9kniaM8>

Manga, G. (28 de 07 de 2016). *El cuento de los zapatos chinos en colombia*. Obtenido de <https://www.semana.com/opinion/articulo/german-manga-el-cuento-de-los-zapatos-chinos-en-colombia/483654>

Moreno, V. (24 de Julio de 2019).

ONUDI. (2004). Obtenido de https://www.unido.org/sites/default/files/2008-09/Guia_de_los_consorcios_de_exportacion-Spanish_guide_0.pdf

ONUDI. (2004). *Desarrollo de conglomerados y redes pyme*. Obtenido de https://www.unido.org/sites/default/files/2008-09/Guia_de_los_consorcios_de_exportacion-Spanish_guide_0.pdf

ONUDI. (2004). *Desarrollo de conglomerados y redes pyme* . Obtenido de https://www.unido.org/sites/default/files/2008-09/Guia_de_los_consorcios_de_exportacion-Spanish_guide_0.pdf

Procolombia. (s.f.). Obtenido de <http://www.colombiatrade.com.co/como-exportar/por-que-exportar>

Procolombia. (s.f.). Obtenido de <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/conozca-las-ventajas-de-tener-un-area-de-comercio-exterior-en-su-empresa>

Procolombia. (2019). *Consorcios de exportacion*.

PROCOLOMBIA. (1 de Abril de 2019). Consorcios de exportacion Segunda etapa. Bucaramanga.

PROCOLOMBIA. (1 de abril de 2019). Presentacion consorcios de exportacion. Bucaramanga.

PROCOLOMBIA. (s.f.). *PROCOLOMBIA*. Obtenido de <http://www.procolombia.co/compradores/es/explore-oportunidades/calzado-e-insumos-0>

Sainz, J. (2014). *Alianzas estrategicas en la practica*. ESIC.

Sampieri, R. (2004). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2003). *Metodologia de la investigacion*.

SELA. (2012). Obtenido de <http://www.sela.org/media/1998312/consorcios-de-exportacion-instrumento-estrategico-para-la-insercion-internacional-de-las-pymes.pdf>

SELA. (2015). Obtenido de <http://www.sela.org/media/1998312/consorcios-de-exportacion-instrumento-estrategico-para-la-insercion-internacional-de-las-pymes.pdf>


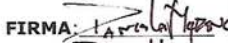
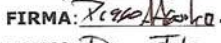

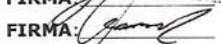

SudAmericanExport. (12 de Enero de 2010). Obtenido de <https://www.sudamericanexport.com/comercio-exterior/metodos-de-exportacion/>

ZipVisual. (12 de Diciembre de 2014). *La importancia de tener un catalogo digital en tu empresa o negocio* . Obtenido de <http://www.zipvisual.com/blog/la-importancia-de-tener-un-catalogo-digital-de-tu-empresa-o-negocio/>




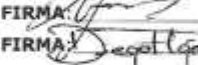

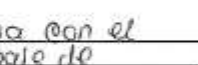
Zwillenberg, P., Campo, D., & Dean, D. (20 de Enero de 2014). *Group Boston Consulting*. Obtenido de <https://www.bcg.com/publications/2014/technology-industries-public-sector-greasing-wheels-internet-economy.aspx>

Anexos





Anexo 1. Visitas empresarial calzado Tinigua

	ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS								
	FORMATO CONTROL DE REUNIONES Y COMPROMISOS								
Versión 1.0 – Marzo 5 de 2010									
FECHA: 19 / 05 / 08		CIUDAD: Bucaramanga	HORA: 10:45						
LUGAR DE REUNION: Tinigua - Murano DIRECCION: _____									
TELEFONO: _____		FAX: _____							
CONVOCADO(S):									
Daniela Moreno	CARGO: Gerente	FIRMA: 							
Diego Aguilar	CARGO: Gerente	FIRMA: 							
Diego Frotez	CARGO: practicante UNAB	FIRMA: 							
Jesica Gutierrez	CARGO: Practicante UNAB	FIRMA: 							
Jesus Vega	CARGO: Practicante UNAB	FIRMA: 							
TEMA: <u>visita actualizacion de datos</u>									
OBSERVACIONES: <u>Se realizo una visita a la empresa con el fin de recopilar informacion para la base de datos de afiliados ACTRAM SANTANDER. Se dio a conocer la opcion de promocionar su empresa en las redes sociales de ACTRAM, la empresa nos dio sus recomendaciones para mejorar las actividades de la asociacion para el gremio del calzado. se les entrego el contrato de participacion para la Feria FES 2019</u>									
COMPROMISOS:									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>ACTIVIDAD</th> <th>RESPONSABLE</th> <th>FECHA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hacer llegar los documentos para la participacion de la Feria</td> <td>Diego Aguilar</td> <td>08 / 05 / 2019</td> </tr> </tbody> </table>				ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	Hacer llegar los documentos para la participacion de la Feria	Diego Aguilar	08 / 05 / 2019
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA							
Hacer llegar los documentos para la participacion de la Feria	Diego Aguilar	08 / 05 / 2019							
PROXIMA REUNION	FECHA: AA / MM / DD	HORA:	LUGAR:						
CONTROL DE CAMBIOS									
Nueva versión.	Fecha de actualización	Descripción del cambio							
1.0	Marzo 5 de 2010	Ampliación del formato diseñado por el área de TCM a toda la organización							
Reviso : Director de Mercadeo		Aprobó: Presidencia Ejecutiva							


Anexo 2. Visitas empresarial calzado DINAIN

 ACICAM <small>ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS</small>	ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS												
FORMATO CONTROL DE REUNIONES Y COMPROMISOS													
Versión 1.0 – Marzo 5 de 2010													
FECHA: 14 06 22 CIUDAD: Floridablanca HORA: 11:15 AM LUGAR DE REUNION: DINAIN DIRECCION: Cra 2E # 27-14 TELEFONO: 6581906 FAX:													
CONVOCADO(S): Carlos Rodriguez CARGO: Gerente DINAIN FIRMA:  Jaime Andrés Ramirez CARGO: Gerente ACICAM FIRMA:  Jessica Gutierrez CARGO: Practicante Unab FIRMA:  Jesus Vega CARGO: Practicante Unab FIRMA:  Diego Florez CARGO: Practicante Unab FIRMA: 													
TEMA: _____													
OBSERVACIONES: se realizo la visita a la empresa con el fin de recopilar la información para la base de datos el señor Carlos nos dio a conocer su inquietud acerca de los compradores no confiables que entran a la feria, compradores que hacen pedidos y no pagan se ve afectado por esto perdiendo así grandes cantidades de dinero													
COMPROMISOS:													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">ACTIVIDAD</th> <th style="width: 33%;">RESPONSABLE</th> <th style="width: 33%;">FECHA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>		ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA									
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA											
PROXIMA REUNION	FECHA: AA MM/00	HORA:	LUGAR:										
CONTROL DE CAMBIOS													
Nueva versión.	Fecha de actualización	Descripción del cambio											
1.0	Marzo 5 de 2010	Ampliación del formato diseñado por el área de TCM a toda la organización											
Revisó : Director de Mercadeo		Aprobó: Presidencia Ejecutiva											


Anexo 3. Visitas empresarial calzado Mantilla

	ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS																	
	FORMATO CONTROL DE REUNIONES Y COMPROMISOS																	
Versión 1.0 - Marzo 5 de 2010																		
FECHA: 19/05/22 CIUDAD: Floridablanca HORA: 9:30 AM LUGAR DE REUNION: Calzado Mantilla DIRECCION: Calle 30 #1 - 135 TELEFONO: 6819400 FAX:																		
CONVOCADO(S):																		
Adriana Suarez	CARGO: Gerente	FIRMA: 																
Jesica Gutierrez	CARGO: Practicante UNAB	FIRMA: 																
Jesus Vega	CARGO: Practicante UNAB	FIRMA: 																
Diego Florez	CARGO: Practicante UNAB	FIRMA: 																
Jaimé Andres Ramirez	CARGO: Gerente ACICAM	FIRMA:																
TEMA: visita recopilación de datos																		
OBSERVACIONES: se realizo la visita a la empresa recopilando la información, la señora adriana nos expreso que aún no estan seguros de su participación en la feria, se le dejó el contrato y probablemente se acercuen a acicam la semana que entra																		
COMPROMISOS:																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">ACTIVIDAD</th> <th style="width: 33%;">RESPONSABLE</th> <th style="width: 33%;">FECHA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>				ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA												
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA																
PROXIMA REUNION	FECHA: AA/MM/DD	HORA:	LUGAR:															
CONTROL DE CAMBIOS																		
Nueva versión.	Fecha de actualización	Descripción del cambio																
1.0	Marzo 5 de 2010	Ampliación del formato diseñado por el área de TCM a toda la organización																
Reviso : Director de Mercadeo		Aprobó: Presidencia Ejecutiva																

Anexo 4. Visitas empresarial Estrato Siete

 ACICAM <small>ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS</small>	ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS												
FORMATO CONTROL DE REUNIONES Y COMPROMISOS													
<small>Versión 1.0 – Marzo 5 de 2010</small>													
FECHA: 19 05 13 CIUDAD: Floridablanca HORA: 8:30 LUGAR DE REUNION: Estrato siete DIRECCION: Carr 34 # 109 - 29 TELEFONO: FAX:													
CONVOCADO(S): Johana James CARGO: Secretaria FIRMA: <i>Johana James</i> Jessica Gutierrez CARGO: Practicante UNAB FIRMA: <i>Jessica Gutierrez</i> Jesus Vega CARGO: Practicante UNAB FIRMA: <i>Jesus Vega</i> Javier Cabrera CARGO: Administrador FIRMA: <i>Javier Cabrera</i> _____ CARGO: _____ FIRMA: _____													
TEMA: visita Recopilación de datos.													
OBSERVACIONES: se realizo la encuesta para la base de datos, el señor Javier Cabrera Administrador de la empresa nos dio sus sugerencias acerca de las invitaciones para los clientes en la feria dijo que deberían entregar mas invitaciones, tambien sobre las fechas, la feria queda muy lejos y no les beneficia en cuanto a producción													
COMPROMISOS:													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">ACTIVIDAD</th> <th style="width: 33%;">RESPONSABLE</th> <th style="width: 33%;">FECHA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>		ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA									
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA											
PROXIMA REUNION	FECHA: AA / MM / DD HORA: LUGAR:												
CONTROL DE CAMBIOS													
Nueva versión.	Fecha de actualización	Descripción del cambio											
1.0	Marzo 5 de 2010	Ampliación del formato diseñado por el área de TCM a toda la organización											
Reviso : Director de Mercadeo		Aprobó: Presidencia Ejecutiva											

Anexo 5. Visita empresarial Calzado Fioranna

 <p>ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS</p>	<p>ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS</p>																	
	<p>FORMATO CONTROL DE REUNIONES Y COMPROMISOS</p> <p style="text-align: right;">Versión 1.0 – Marzo 5 de 2010</p>																	
<p>FECHA: 19 / 05 / 08 CIUDAD: Bucaramanga HORA: 8:45</p> <p>LUGAR DE REUNION: Calzado Fioranna DIRECCION: _____</p> <p>TELEFONO: _____ FAX: _____</p>																		
<p>CONVOCADO(S):</p> <table border="0"> <tr> <td>Saraith Rodriguez</td> <td>CARGO: Gerente</td> <td>FIRMA: _____</td> </tr> <tr> <td>Diego Cortagena</td> <td>CARGO: Gerente</td> <td>FIRMA: _____</td> </tr> <tr> <td>Jesica Gutierrez</td> <td>CARGO: Practicante UNAB</td> <td>FIRMA: _____</td> </tr> <tr> <td>Jesus Vega</td> <td>CARGO: Practicante UNAB</td> <td>FIRMA: _____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>CARGO: _____</td> <td>FIRMA: _____</td> </tr> </table>				Saraith Rodriguez	CARGO: Gerente	FIRMA: _____	Diego Cortagena	CARGO: Gerente	FIRMA: _____	Jesica Gutierrez	CARGO: Practicante UNAB	FIRMA: _____	Jesus Vega	CARGO: Practicante UNAB	FIRMA: _____	_____	CARGO: _____	FIRMA: _____
Saraith Rodriguez	CARGO: Gerente	FIRMA: _____																
Diego Cortagena	CARGO: Gerente	FIRMA: _____																
Jesica Gutierrez	CARGO: Practicante UNAB	FIRMA: _____																
Jesus Vega	CARGO: Practicante UNAB	FIRMA: _____																
_____	CARGO: _____	FIRMA: _____																
<p>TEMA: Visita actualización de datos</p>																		
<p>OBSERVACIONES: Se realizó una visita a la empresa con el fin de recopilar información para la base de datos de afiliados ACICAM Santander, se dio a conocer la opción de promocionar la empresa participante en la Feria mediante un video por las redes sociales de ACICAM. Los dueños nos comentaron sus inquietudes acerca de la asociación, se diligenció el formulario de inscripción a la Feria</p>																		
<p>COMPROMISOS:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ACTIVIDAD</th> <th>RESPONSABLE</th> <th>FECHA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enviar la cámara de Comercio a ACICAM</td> <td>Saraith Rodriguez</td> <td>08 / 05 / 2019</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>				ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	Enviar la cámara de Comercio a ACICAM	Saraith Rodriguez	08 / 05 / 2019									
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA																
Enviar la cámara de Comercio a ACICAM	Saraith Rodriguez	08 / 05 / 2019																
PROXIMA REUNION	FECHA: A A / A A / A A	HORA: _____	LUGAR: _____															
CONTROL DE CAMBIOS																		
Nueva versión.	Fecha de actualización	Descripción del cambio																
1.0	Marzo 5 de 2010	Ampliación del formato diseñado por el área de TCM a toda la organización																
Revisó: Director de Mercadeo		Aprobó: Presidencia Ejecutiva																


Anexo 6. Visita Calzado Inca

 <p>ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS</p>	<p>ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS</p>																	
	<p>FORMATO CONTROL DE REUNIONES Y COMPROMISOS</p> <p style="text-align: right;">Versión 1.0 – Marzo 5 de 2010</p>																	
<p>FECHA: 19 05 15 CIUDAD: Bucaramanga HORA: 9:40</p> <p>LUGAR DE REUNION: Calzado INCA DIRECCION: Cll 20 # 22 -46</p> <p>TELEFONO: 6456182 FAX:</p>																		
<p>CONVOCADO(S):</p> <table border="0"> <tr> <td>David Gonzales</td> <td>CARGO: Director Comercial</td> <td>FIRMA: </td> </tr> <tr> <td>Jesica Gutierrez</td> <td>CARGO: Practicante UNAB</td> <td>FIRMA: </td> </tr> <tr> <td>Jesus vega</td> <td>CARGO: Practicante UNAB</td> <td>FIRMA: _____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>CARGO: _____</td> <td>FIRMA: _____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>CARGO: _____</td> <td>FIRMA: _____</td> </tr> </table>				David Gonzales	CARGO: Director Comercial	FIRMA: 	Jesica Gutierrez	CARGO: Practicante UNAB	FIRMA: 	Jesus vega	CARGO: Practicante UNAB	FIRMA: _____	_____	CARGO: _____	FIRMA: _____	_____	CARGO: _____	FIRMA: _____
David Gonzales	CARGO: Director Comercial	FIRMA: 																
Jesica Gutierrez	CARGO: Practicante UNAB	FIRMA: 																
Jesus vega	CARGO: Practicante UNAB	FIRMA: _____																
_____	CARGO: _____	FIRMA: _____																
_____	CARGO: _____	FIRMA: _____																
<p>TEMA: visita Recopilación de datos</p>																		
<p>OBSERVACIONES: se realizo la actualización de datos, nos atendio el director comercial david durante la recopilación la empresa se reserva datos en cuanto a costos, la señora liz maria expreso su molestia contra ACTICAM diciendo que va era hora de un cambio por parte de la dirección de la asociación y tambien resdito que no veia el dinero que ella estaba cancelando mensualmente para contrarrestar el contrabando, ella dice que no ve resultados y asi mismo que esta pagando una hipensualidad y no sabe para que ya que no estan haciendo nada como asociación</p>																		
<p>COMPROMISOS:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ACTIVIDAD</th> <th>RESPONSABLE</th> <th>FECHA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>				ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA												
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA																
PROXIMA REUNION	FECHA: AA/BB/CC	HORA:	LUGAR:															
CONTROL DE CAMBIOS																		
Nueva versión.	Fecha de actualización	Descripción del cambio																
1.0	Marzo 5 de 2010	Ampliación del formato diseñado por el área de TCM a toda la organización																
Revisó : Director de Mercadeo		Aprobó: Presidencia Ejecutiva																

Anexo 7. Imágenes Visitas empresariales



Anexo 8. Acta de reunion con Jaime Jaramillo

 <p>ACICAM ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS</p>	<p>ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS</p>																	
	<p>FORMATO CONTROL DE REUNIONES Y COMPROMISOS</p> <p style="text-align: right;">Versión 1.0 – Marzo 5 de 2010</p>																	
<p>FECHA: 10 05 21 CIUDAD: Bucaramanga HORA: 2:15</p> <p>LUGAR DE REUNION: ACICAM DIRECCION: Calle 22 # 21 - 44</p> <p>TELEFONO: _____ FAX: _____</p>																		
<p>CONVOCADO(S):</p> <table border="0"> <tr> <td>Jaime Andres Ramirez</td> <td>CARGO: Gerente</td> <td>FIRMA:</td> </tr> <tr> <td>Jesus Vega</td> <td>CARGO: Practicante UNAB</td> <td>FIRMA:</td> </tr> <tr> <td>Jesica Gutierrez</td> <td>CARGO: Practicante UNAB</td> <td>FIRMA:</td> </tr> <tr> <td>Diego Flores</td> <td>CARGO: Practicante UNAB</td> <td>FIRMA:</td> </tr> <tr> <td></td> <td>CARGO:</td> <td>FIRMA:</td> </tr> </table>				Jaime Andres Ramirez	CARGO: Gerente	FIRMA:	Jesus Vega	CARGO: Practicante UNAB	FIRMA:	Jesica Gutierrez	CARGO: Practicante UNAB	FIRMA:	Diego Flores	CARGO: Practicante UNAB	FIRMA:		CARGO:	FIRMA:
Jaime Andres Ramirez	CARGO: Gerente	FIRMA:																
Jesus Vega	CARGO: Practicante UNAB	FIRMA:																
Jesica Gutierrez	CARGO: Practicante UNAB	FIRMA:																
Diego Flores	CARGO: Practicante UNAB	FIRMA:																
	CARGO:	FIRMA:																
<p>TEMA: Reunion de procolombia consorcios de exportación</p>																		
<p>OBSERVACIONES: Jaime Jaramillo de procolombia nos brinda toda la información necesaria para la creación de un consorcio de exportación, comenzando por la definición y todos los pasos que se deben tener en cuenta en el proceso de la conformación, tipos de consorcio, beneficios, nos deja claro lo importante que es tener claro a donde queremos llegar con el consorcio y lo importante que es el hecho de que los empresarios tengan confianza entre ellos y puedan trabajar en equipo, vamos a trabajar tres líneas de calzado las cuales son Dama, caballero y niños, esta reunión se realizó por medio de una videollamada, se despejaron dudas y estaremos en contacto con el señor Jaime</p>																		
<p>COMPROMISOS:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ACTIVIDAD</th> <th>RESPONSABLE</th> <th>FECHA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>				ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA												
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA																
<p>PROXIMA REUNION FECHA: 14 05 21 HORA: LUGAR:</p>																		
<p style="text-align: center;">CONTROL DE CAMBIOS</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nueva versión.</th> <th>Fecha de actualización</th> <th>Descripción del cambio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.0</td> <td>Marzo 5 de 2010</td> <td>Ampliación del formato diseñado por el área de TCM a toda la organización</td> </tr> </tbody> </table> <p>Reviso: Director de Mercadeo Aprobó: Presidencia Ejecutiva</p>				Nueva versión.	Fecha de actualización	Descripción del cambio	1.0	Marzo 5 de 2010	Ampliación del formato diseñado por el área de TCM a toda la organización									
Nueva versión.	Fecha de actualización	Descripción del cambio																
1.0	Marzo 5 de 2010	Ampliación del formato diseñado por el área de TCM a toda la organización																

Anexo 9. Correo electrónico para dar a conocer el proyecto y tener la primera lista de Interesados

28/8/2019 Correo de Universidad Autónoma de Bucaramanga - QUIERE SER PARTE DEL NUEVO GRUPO EXPORTADOR DEL SECTOR CALZA...

 YESICA ALEJANDRA GUTIERREZ BRÍÑEZ <ygutierrez677@unab.edu.co>

QUIERE SER PARTE DEL NUEVO GRUPO EXPORTADOR DEL SECTOR CALZADO EN SANTANDER

Andrés Ramírez <andres.ramirez@acicam.org> 13 de junio de 2019, 11:03
 Para: Elieth Carolina Moreno Durán <emoreno@procolombia.co>, Jaime Jaramillo Lara <jajaramillo@procolombia.co>
 Cc: Betsy Moreno <betsy.moreno@acicam.org>, Bucaramanga Acicam <bucaramanga@acicam.org>, Andrés Ramírez <andres.ramirez@acicam.org>, ygutierrez677@unab.edu.co, yregal32@unab.edu.co

APRECIADOS EMPRESARIOS

Con el objetivo de consolidar la oferta exportable de la región, en una alianza entre PROCOLOMBIA y ACICAM; los invitamos a inscribirse al programa denominado: CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN, que permitirá en el marco de la asociatividad, diversificar su oferta y acceder a nuevos mercados; esto con el fin de incrementar sus VENTAS.

Si está interesado en hacer parte de dichos consorcios, favor enviar un correo a bucaramanga@acicam.org, betsy.moreno@acicam.org o andres.ramirez@acicam.org. que indique:

NOMBRE DE LA EMPRESA
NIT DE LA EMPRESA
NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL
TELEFONO DE CONTACTO

¡Esperamos contar con su activa participación!



Anexo 10. Lista de interesados

LISTADO POSIBLES PARTICIPANTES DE REUNION CONSORCIOS DE EXPORTACION

CALZADO MANDARINA	GUILLERMO MONTOYA CORREA
ALMACANELA S.A.S	ANGELICA ROCIO OSORIO
CALZADO CAVIELY	RICARDO BUITRAGO
CALZADO FRANKLIN AMADO	FRANKLIN AMADO
CALZADO BLESSED-ABIGAIL	HECTOR GONZALEZ
GREEN DAY SHOES	MOISÉS BONILLA
LEATHER COLLECTION	EDGAR FLOREZ MARTINEZ
INFANTILES LAURA MILENA	JAIME ENRIQUE OCHOA VILLAMIL
CALZADO SALEYI	ALCIRA RUEDA BACARES
GRUPO EMPRESARIAL B&V STILOS	ANA BEATRIZ SALAZAR DE VARGAS
MODA EXPORT	CESAR AUGUSTO QUIÑONEZ ROSAS
CALZADO SEMILLA	INGRID YULEY SUAREZ RIVERA
BOOTS TRACTOR	AMILDE VELANDIA BUSTOS
CALZADO GORY	CARLOS PINZON
CALZADO B BELLAS	MIREYA TOLOZA LEON
KNIKS SHOES	FELIX ADRIAN AMADO
CALZAZANO SAS	SEVERO RAMOS
CALZADO ZAGORA	ROBINSON GOMEZ
CALZADO PAPIN	LUIS HUMBERTO JAIMES MORENO
CALZADO DE WOMAN	RUBY JAIMES MORENO
BAUCH SAS	ROBINSON HERNANDEZ
CALZADO ANGIE DANIELA	DANIEL ANDRES SERRANO

BOOTS PETROLERA	JOSE NEFTALI ALVAREZ
CALZADO POPIN	LUDY YANETH ARCHILA
HOSCARLY SAS	OSCAR DARIO HERRERA
CALZADO CONCORD	MIGUEL ANGEL GUEVARA
CALZADO DINAIN	CARLOS RODRIGUEZ MANTILLA
CALZADO GENNA	CARLOS BERNAL
CALZADO MANTILLA	HENRY RODRIGUEZ MANTILLA
ESTRATO SIETE	GABRIEL MORENO PRADA

Anexo 11. Correo invitación a reunión de sensibilización

26/8/2019

Correo de Universidad Autónoma de Bucaramanga - INVITACIÓN TALLER CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN



YESICA ALEJANDRA GUTIERREZ BRÍÑEZ <ygutierrez677@unab.edu.co>

INVITACION TALLER CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

Andres Ramirez <andres.ramirez@acicam.org>

9 de julio de 2019, 16:05

Para: Bucaramanga Acicam <bucaramanga@acicam.org>, Betsy Moreno <betsy.moreno@acicam.org>, ygutierrez677@unab.edu.co, jvega32@unab.edu.co, Andres Ramirez <andres.ramirez@acicam.org>, Elieith Carolina Moreno Durán <emoreno@procolombia.co>

APRECIADOS EMPRESARIOS

Con el objetivo de consolidar la oferta exportable de la región, en una alianza entre PROCOLOMBIA y ACICAM; los invitamos a participar del Taller y programa denominado: CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN, que permitirá en el marco de la asociatividad, diversificar su oferta y acceder a nuevos mercados; esto con el fin de incrementar sus VENTAS.

FECHA: MIERCOLES 10 DE JULIO DE 2019

HORA: 02:00 PM

LUGAR: CALLE 16 # 27-37 SALA VIP 205, SENA CRA 27, EDIFICIO

ADMINISTRATIVO

CIUDAD: BUCARAMANGA

FAVOR CONFIRMAR ASISTENCIA AL TELÉFONO 3103039451 O AL CORREO : bucaramanga@acicam.org



<https://mail.google.com/mail/u/0/?ik=6a4297dc61&view=pt&search=all&permmsgid=msg-f%3A1638616402032891496&simpl=msg-f%3A1638616402032891496> 1/3

28/8/2019

Correo de Universidad Autónoma de Bucaramanga - INVITACION TALLER CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

PROCOLOMBIA Y LA ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIAS DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM) INVITAN AL TALLER DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

El cual le permitirá consolidar alianzas para fortalecer sus estrategias de acceso a mercados internacionales, mediante acciones conjuntas con otras empresas



Fecha: Miércoles 10 de julio de 2019.



Hora: 2:00 p.m. a 4:30 p.m.



Lugar: Bucaramanga – Colombia
Calle 16 # 27-37, Edificio SENA ADMINISTRATIVO
Sala VIP 205

INSCRÍBASE AQUÍ

Para mayor información puede contactar a:
jajaramillo@procolombia.co Tel Bogotá 5600100 ext 19515

Por favor confirmar su asistencia al siguiente correo:emoreno@procolombia.co



Anexo 12. Lista de inscritos en la reunión de sensibilización**LISTA DE INSCRIPCION A LA REUNION CONSORCIOS DE EXPORTACION**

Fecha	Nombre del participante	Empresa	NIT
6/13/2019 16:36:46	Severo Ramos	CALZAZANO SAS	900991958-6
6/13/2019 16:46:35	Jaime Sánchez	BROMX S A S	900586987-3
6/13/2019 16:47:56	Natalia guerrero ardila	Calzado angelical y manar	13838873-8
6/13/2019 16:49:46	Yolanda Lilitana Fuentes	SPIN SHOES	37746670-1
6/13/2019 16:55:13	Fabian Enrique Pico Sánc	PHLOX SHOES / Silvia Ca	63537883-1
6/13/2019 16:58:44	Laura Rey	Calzado Luta	1098659631
6/13/2019 17:09:43	Guillermo Montoya correa	Calzado Mandarina	138272233
6/13/2019 17:10:09	Mireya Puentes	Bufalini SAS	9011885481
6/13/2019 17:11:57	Angelica Roció Osorio	Alma canela SAS	900825768
6/13/2019 17:14:45	Ana Beatriz Salazar	B&V Stilos SAS	9011439844
6/13/2019 17:15:06	Ingrid Suárez Rivera	Calzado semilla	10986659668
6/13/2019 17:17:47	Sonia Trigoz Manzano	Piebelo	63284077
6/13/2019 17:18:30	Diego Sánchez	Tsalach	9008037600
6/13/2019 17:21:55	Sandra Patricia Oliveros	Calzado sacha SAS	9005832034
6/13/2019 17:21:58	Hugo Chaparro	Calzado Valezka	1097807819
6/13/2019 17:24:39	Roció Espinoza Gualdron	Mariana clothing SAS	9011490721
6/13/2019 17:25:29	Julio César Osorio	Calzado angelical y manar	138388738
6/13/2019 17:40:13	MARLYN YISET VASQUE	CALZADO KASPITA'S	1102360749
6/13/2019 17:41:52	NANCY ORTIZ ZARATE	CALZADO LESMAR	37618959
6/13/2019 17:45:00	MARY LUZ DUARTE POR	CALZADO KAMERUM	71331830
6/13/2019 18:47:29	Samira moreno	Shamitos kid's	37724826-0
6/13/2019 19:46:13	Luz marina contreras	Grupo LRV SAS	901278631-1
6/14/2019 13:14:19	Leonardo Vega	Calzado leveg's	37754933-7
6/14/2019 13:49:36	Oscar herrera	Calzado hoscarty	13716324-2
6/14/2019 13:57:52	Ana Victoria Sepulveda	Calzado Manury	63327055
6/14/2019 21:43:48	Julián Andrés Garcia	Calzado Julita	13746705
6/18/2019 23:47:13		Calzado Green Day kids S	900766571-6
7/2/2019 12:06:17	WILLIAM BARAJAS MURI	CALZADO LESMAR	37618959

Teléfono	Dirección	Correo electrónico	Autoriza a ACICAM a que
315-3685677	Calle 11#11-23 villabel	calzazano@gmail.com	Si
037 6058006	Calle 14# 17-44	Colombiashoes@hotmail.c	Si
3014986856	Calle 51 no 14-60	Angelicalymanantial@gma	Si
0376947636	Calle 24 #22-22	spinshoes20@hotmail.com	Si
3183530312	Calle 30 #13-42 segundo ;	Ventas@phlox.com.co; fat	Si
3175161431	CC la Florida Local 316	Laurajrey@hotmail.com	Si
3214681077	Calle 19# 17-27	Calzadomandarina@hotm.	Si
3166613323	CRA 8 #28-66	Calbufalo@hotmail.com	Si
3183935963	Calle 34# 20-38 piso 3	Santivalcolombia@horma	Si
3004105394	CRA 25# 17-55	grupoempresarialbyvstilos	Si
3176980794	Calle 9 # 15-91	Semilla2011@hotmail.com	Si
3208014184	Calle 103#21-146	Calzadopiebelo@hotmail.c	Si
3164648238	CRA 15#4-29	Calzadonayisa@hotmail.c	Si
3168762181	Cra 27# 20-24	Sandra—oliveros@hotmai	Si
3168200208	Calle 15# 17- 16	Calzadovaleska@hotmail.r	Si
3185210611	Calle 61# 1w-54	Marianaclorhungsas@gm	Si
3014986856	Calle 51# 14-60	angelicalymanantial@gma	Si
3174324454	CR 3A 3AN 28 BRR REFL	susana5015@hotmail.com	Si
3137148576	CR 7 1 N D 49 MZ I CA 30	calzadolesmar@hotmail.c	Si
317 8481395	CR 22 19 02 PORTAL CAI	kamerum007@hotmail.com	Si
3167416703	CRA 19 N7-06	shoeshately@hotmail.com	Si
3132149050	Calle 23#29-33 molinos b	Calzadolumita @hotmail.c	Si
3156798007	318241540 Cra 14b #57-59 El Reposc	Calzadoleveg@gmail.com	Si
6493982	Calle 58a # 13a -33	Calzadohoscarly@hotmail.	Si
3003610901	Carrera 24 # 18 - 29	Calzadomanury@hotmail.c	Si
3214037674	Cra 27 48 18 piso 2	Julitacalzadobga@gmail.c	Si
3183513842	Calle 18 24 -46	gerencia@greendaykids.c	Si
3142389912	CR 7 1 N D 43 CA 305 MZ	numeros_624@hotmail.co	Si


Anexo 13. Lista de participantes en la reunión de sensibilización

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS						
FORMATO ASISTENCIA EVENTOS EXTERNOS						
EVENTO: <i>Conferencia de exportación</i>						
FECHA: <i>12/03/09</i> - <i>13/03/09</i>						
Nº	NOMBRE	EMPRESA	CARGO	TELÉFONO	E-MAIL	FIRMA
1	<i>Christian Peñaforte Sarmiento</i>	<i>GRUPO - CALZADO SEÑORAL</i>	<i>Administrador</i>	<i>3168656310</i>	<i>carhustent@zeigonal.com</i>	<i>[Firma]</i>
2	<i>Mónica Doñeli Villegas</i>	<i>Almacorelu S.A.S.</i>	<i>Asist. Admón.</i>	<i>3183335963</i>	<i>almacorelu@zeigonal.com</i>	<i>[Firma]</i>
3	<i>Teresa David Brito</i>	<i>Grupo Cavichy S.A.S.</i>	<i>Comercial</i>	<i>3182433928</i>	<i>colzapocavichy@hotmail.com</i>	<i>[Firma]</i>
4	<i>Pedro Andrés Infante</i>	<i>Divonni</i>	<i>Gerente</i>	<i>3182850007</i>	<i>divonni@hotmail.com</i>	<i>[Firma]</i>
5	<i>Fabian Rizo</i>	<i>Phlox Shoes</i>	<i>Propietario</i>	<i>3183590312</i>	<i>ventas@phlox.com.co</i>	<i>[Firma]</i>
6	<i>Carne Ardila</i>	<i>Calzado Caranella + Candy</i>	<i>Gerente</i>	<i>3108312201</i>	<i>candy_shoes@hotmail.com</i>	<i>[Firma]</i>
7	<i>Jessica Fontana</i>	<i>Calzado Fontana</i>	<i>Directora Administrativa</i>	<i>6711505</i>	<i>calzadofontana@hotmail.com</i>	<i>[Firma]</i>
8	<i>Abel Enrique Echirre</i>	<i>Fantomas SAS</i>	<i>Avisor Comercial</i>	<i>3153281928</i>	<i>comercial2@fantomas.com</i>	<i>[Firma]</i>
9	<i>Aida Muelle Caracho</i>	<i>P+M factory</i>	<i>fab. gerente</i>	<i>3173699092</i>	<i>pintolomuelle@hotmail.com</i>	<i>[Firma]</i>
10	<i>Fabiana Delgado</i>	<i>Calzado Novastep</i>	<i>Asist. Comercial</i>	<i>6834388</i>	<i>novastep@calzadonovastep.com</i>	<i>[Firma]</i>
11	<i>Luz Huanipon</i>	<i>Calzado Luciana</i>	<i>Gerente</i>	<i>6946497</i>	<i>calzadoluciana@hotmail.com</i>	<i>[Firma]</i>
12	<i>Roger Duart</i>	<i>Britina Barton</i>	<i>Gerente</i>	<i>671662</i>	<i>britina@barton.com</i>	<i>[Firma]</i>
13	<i>Manuela Delgado</i>	<i>Calzado Martha Hill</i>	<i>Comercial</i>	<i>6457869</i>	<i>comercial@marthahill.com</i>	<i>[Firma]</i>
Nueva versión:			CONTROL DE CAMBIOS		Descripción del cambio	
Favor: Director de Marketing			Fecha de actualización		Aprobado: Presidencia Ejecutiva	



ASOCIACION COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS

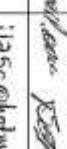
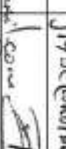



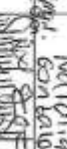
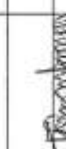


FORMATO ASISTENCIA EVENTOS EXTERNOS



 ASOCIACION COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS
 VERSION 0.0 MARZO 31 DE 2009

EVENTO: Reunion de Socializacion Consorcio de exportacion

FECHA: 10 / Junio / 2019

N°	NOMBRE	EMPRESA	CARGO	TELEFONO	E-MAIL	FIRMA
1	Andrés Salazar	Grupo Empressart	Gerente	3004105594	andres.salazar@empressart.com	
2	Jorge Luis Olguera	Skopina	Gerente	3196400011	Jorge.luis.olguera@skopina.com	
3	David Salazar	Calzados Paez	Gerente	3200101019	dsalazar@calzadospaez.com	
4	Duvan Gomez	Calzados Sapissa	Vendedor	322216594	duvanguomez@gmail.com	
5	Liliana Fuentes	Spin Shoes	Gerente	3168120585	spinshoes20@hotmail.com	
6	Hoover Abad	C. Sailey!	-	3184834168	catarsailey1@hotmail.com	
7	Sergio Ruiz	Calzados S.H.S	Rep. Legal	315368587	calzados@cpq.com	
8	Natalia Gonzalez	Calzados Bonos O	Administradora	318380954	natalia.gonzalez@calzadosbonos.com	
9	Juan Felipe Santos	Calzados Bessing	Secretaria	3154917161	sfuentes@gmail.com	
10						
11						
12						
13						

CONTROL DE CAMBIOS

Nueva versión:	Fecha de actualización:	Descripción del cambio:
Revisó: Director de Mercadeo	Aprobó: Presidencia Ejecutiva	

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS						
FORMATO DE ASISTENCIA A REUNIONES						
VERSION - 1.0 MARZO 28 DE 2014						
EVENTO:						
FECHA:						
Nº	EMPRESA	NOMBRE	CARGO	TELÉFONO	E-MAIL	FIRMA
1	Salobras	Jenny Lina Damm	Secret. Admón	316164209	Calzadomanys@hmail.com	Jenny Lina Damm
2	Calzado Xtrano	María Mercedes	Presidente	3132982641	mm@calzadomanys.com	María Mercedes
3	Calzado Xtrano	Aracely	Presidente	3132982641	mm@calzadomanys.com	Aracely
4	Calzado Xtrano	María Mercedes	Subgerente	3139346120	calzadomanys@hmail.com	María Mercedes
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						

CONTROL DE CAMBIOS		
Nueva versión	Fecha de actualización	Descripción del cambio
Version 1.0	Marzo 28 de 2014	Se ajusta el nombre del Formato a Formato de asistencia a reuniones Cambio del responsable de la revisión del Control de Cambios Cambios de Firma
Version 0.0	Marzo 31 de 2009	Creación del Formato Aprobado: Presidencia Ejecutiva

Revisado Representante de Calidad



Anexo 14. Actividades en la reunión de sensibilización calzado dama

Taller de consorcios

- ① • Estudiar el mercado de países del Caribe
 - Internacionalizar el Producto.
 - Ajustar el producto al mercado internacional.

- ②
 - Mantener la Producción en temporadas bajas.
 - Aumentar Ventas, clientes, utilidades.
 - Conocer las condiciones de Acceso para el mercado

- ③
 - La reducción de Costos en
 - Materia Prima
 - Mano de Obra

- Afianzar el consorcio,

- ④ Participar en una feria Internacional y dar a conocer los productos

Fabiana Del real Owens 6834388
Daniel Salazar T. 3208014184
Fabian Pico Sanchez 3183530372
Pedro Andres Infante 3182850997

① Que objetivos busca en la Participación de un Consorcio:

- Ser competitivo
- Abrir fronteras con Nuevos Mercados, Nacional e Internacionales.
- Disminución de costos.

② Cuales son sus expectativas, y que metas quiere alcanzar

- mantener un trabajo constante.
- obtener mejores negociaciones.
- Disminuir costos de fijas.

③ Que problemas desean resolver con el consorcio:

- Mejorar la procedencia
- Mejorar los fijos
- Disminución de costos fijos
- tener temor a las exportaciones.

④ Que oportunidades desean obtener con el consorcio:

- capturar Mejores Mercados.
- Mantener una línea de producción estable.
- Aumentar las exportaciones.

Anexo 15. Evidencia Fotográfica de la Reunión



Anexo 16. Encuesta a Empresarios escogidos

28/8/2019

Consortios de exportación

Consortios de exportación

A continuación se realizarán unas preguntas acerca del tema de consorcios de exportación, algunas preguntas son abiertas ya que queremos conocer sus opiniones puntuales.

*Obligatorio

1. Nombre de la empresa *

2. ¿Ha tenido su empresa experiencia exportadora? *

Marca solo un óvalo.

- Sí Pasa a la pregunta 3.
 No Pasa a la pregunta 6.

Empresa que ha exportado.

Si usted ha realizado exportaciones, por favor describa los problemas en los que se ha visto afectada su empresa en una negociación internacional y en su ejecución.

3. ¿Cuáles han sido los principales problemas que ha tenido a la hora de hacer una exportación *

4. ¿De que forma realiza usted sus exportaciones? *

Marca solo un óvalo.

- Directa
 Indirecta a través de intermediarios

5. Hace cuantos años tiene experiencia exportadora *

Marca solo un óvalo.

- 2 a 5
 5 a 10
 mas de 10 años
 Otro:

Pasa a la pregunta 8.

Empresa que no ha tenido una experiencia exportadora

28/8/2019

Consortios de exportación

Describa las razones por las cuales usted cree que su empresa no ha realizado una exportación

6. **¿Qué le ha impedido exportar? ***

7. **¿cuales han sido los impedimentos puntuales por los cuales no ha realizado una exportación? ***

Selecciona todos los que correspondan.

- Falta de conocimiento en el tema de exportación
- Falta de conexiones con clientes internacionales
- Falta de capacidad de producción
- Falta de capacidad de inversión
- Miedo por los riesgos de una exportación

Pasa a la pregunta 8.

Consortios de exportación.

8. **¿Le parece buena la idea de aliarse con otras empresas en un consorcio de exportación? Si o No y ¿por qué? ***

9. **¿Se uniría usted a un consorcio de exportación? ***

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

10. **¿Cuáles de las siguientes actividades les gustaría realizar siendo parte de un consorcio de exportación? ***

Selecciona todos los que correspondan.


- Participación en Ferias internacionales
- Exportaciones conjuntas
- Misiones Comerciales
- Ruedas de Negocios
- Otro:

28/8/2019

Consortios de exportación

11. **¿Qué expectativas tendría usted al ser parte de un consorcio de exportación? ***

12. **¿Cree usted que es importante la colaboración de instituciones educativas como la Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB en este tipo de proyectos ? Si o no y ¿por qué?**

Con la tecnología de
 Google Forms

Anexo 17. Respuestas de la encuesta aplicada a los empresarios

Marca temporal	Nombre de la empresa	¿Ha tenido su empresa e ¿Cuáles han sido los prin ¿De que forma realiza us? Hace cuantos años tiene
24/07/2019 10:26:07	ALMACANELA S.A.S	SI CONFIABLIDAD Y EFI Directa 2 a 5
28/07/2019 11:12:46	Plebslo	No
29/07/2019 11:05:11	GENNA	No
30/07/2019 8:17:10	PHLOX SHOES	SI NINGUNO Directa 2 a 5



¿Qué le ha impedido expo ¿cuellos han sido los imp ¿Le parece buena la idea ¿Se uniría usted a un cor ¿Cuáles de las siguientes ¿Qué expectativas tendrá?

Si tener un portafolio mas Si
 Participación en Ferias In Alcanzar una solidez par
 No hemos tenido la oporñ Falta de conocimiento en si , por que el riesgo es di Si
 Participación en Ferias In Tener el conocimiento de
 ACCOMPANAMIENTO DE Falta de conocimiento en Si, porque se comparte el Si
 Participación en Ferias In tendría la expectativa de i
 Si, minimiza costos, cons Si
 Participación en Ferias in Tener mas poder de negc

¿Cree usted que es importante la colaboración de instituciones educativas como la Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB en este tipo de proyectos

SI, Porque ellos nos pueden brindar el conocimiento de documentación y tramites necesarios para llevar acabo la construcción del consorcio
 si muy importante , por que le da seriedad a este tipo de programas y muchas veces estas instituciones tienen el conocimiento de leyes normas de base de
 Si, porque son un apoyo fundamental en compartir el conocimiento técnico del proceso de exportación
 si, para afianzar conocimientos técnicos de las normas, permisos y demás requerimientos para la conformación de un consorcio

Anexo 18. Acta de reunión del video de testimonio de la experiencia

	ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS														
	FORMATO CONTROL DE REUNIONES Y COMPROMISOS Versión 1.0 – Marzo 5 de 2010														
FECHA: 31.09.2010 CIUDAD: Bucaramanga HORA: 11:52 LUGAR DE REUNION: Aima Canela SAS DIRECCION: Cl 24 # 3 TELEFONO: _____ FAX: _____															
CONVOCADO(S): Cesar Valero CARGO: Gerente FIRMA:  Jessica Gutierrez? CARGO: Practicante UNAB FIRMA: _____ _____ CARGO: _____ FIRMA: _____ _____ CARGO: _____ FIRMA: _____															
TEMA: Realización del video testimonial Consorcios															
OBSERVACIONES: Se entrevista al señor Cesar Valero dueño de la empresa Aima Canela, por medio de un video donde se pide que expresara su opinión acerca de la creación del consorcio de exportación y la importancia de la participación de la UNAB en el proyecto.															
COMPROMISOS:															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>ACTIVIDAD</th> <th>RESPONSABLE</th> <th>FECHA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>				ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA									
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA													
PROXIMA REUNION	FECHA: AA/BB/CC	HORA:	LUGAR:												
CONTROL DE CAMBIOS															
Nueva versión.	Fecha de actualización	Descripción del cambio													
1.0	Marzo 5 de 2010	Ampliación del formato diseñado por el área de TCM a toda la organización													
Reviso : Director de Mercadeo		Aprobó: Presidencia Ejecutiva													

