

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

**CREACIÓN CONSORCIO EXPORTADOR GRUPO SANTANDER AVANZA "GSA" DEL
SECTOR CALZADO PARA AFILIADOS DE ACICAM SANTANDER**

Presentado por:

Sergio Alexander García Cuevas



Universidad Autónoma de Bucaramanga

Facultad De Ciencias Económicas Administrativas y Contables

Programa de Negocios Internacionales

Bucaramanga

2020

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

**CREACIÓN DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN DEL SECTOR CALZADO EN
SANTANDER PARA MIEMBROS DE ACICAM SANTANDER**

Presentado por:

Sergio Alexander García Cuevas

Asesor

Jaime Andrés Ramírez Pascuas

Universidad Autónoma de Bucaramanga
Facultad De Ciencias Económicas Administrativas y Contables
Programa De Negocios Internacionales
Bucaramanga
2020

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo a todos y cada uno de los que participaron en mi formación académica, en especial a mi familia, quienes me han apoyado en todas las decisiones de mi vida, tanto moral como económicamente, para cumplir mis propósitos académicos y obtener mi título profesional en negocios internacionales.

Agradecimientos

Le agradezco a la Universidad Autónoma de Bucaramanga por haber hecho parte de este proceso de formación, de igual manera, agradecer a ACICAM Santander en cabeza del profesor Jaime Andrés Ramírez Pascuas, por haberme permitido realizar mi práctica profesional en ésta institución. Asimismo, a todos los profesores que hicieron parte de esta formación académica, brindándome todo el conocimiento para ser el profesional que soy hoy en día.

TABLA DE CONTENIDO

1. Título del Proyecto	14
1.1. Planteamiento y descripción del problema.....	14
1.2. Objetivos	19
1.2.1. Objetivo General.....	20
1.2.2. Objetivos específicos	20
1.3. Delimitación.....	20
1.4. Justificación.....	22
2. Marco Referencial	23
2.1. Marco Contextual.....	23
2.2. Marco Teórico	25
2.2.1. Teoría del Marketing Mix.....	25
2.2.2. Modelo Integral de Productividad	28
2.2.3. Ventaja Competitiva Según Michael Porter	31
2.2.4. Teoría de Costos de Transacción.....	34
2.3. Marco Legal.	35
2.4. Marco Conceptual	38
3. Metodología de la investigación.....	42
3.1. Fases de la Investigación:.....	42
3.2. Fuentes y Herramientas de Recolección de Información.....	43
4. Identificar las empresas pertenecientes e interesadas en el programa consorcios exportación. 45	
5. Socializar el alcance del programa con el consorcio de acuerdo a la metodología de PROCOLOMBIA	49

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

5.1.	Taller de sensibilización para la conformación del consorcio	49
5.2.	Verificación de las condiciones mínimas para iniciar el programa	50
5.3.	Identificar las necesidades y expectativas de los empresarios	52
5.4.	Identificar los aliados y cooperantes estratégicos	54
5.5.	Creación de una primera base de confianza	56
6.	Estructurar el nombre y valores corporativos del consorcio de exportación.....	57
6.1.	Definición de cargos del consorcio.....	57
6.2.	Creación del nombre	59
6.3.	Reglamento interno del consorcio.....	59
7.	Conclusiones.....	61
8.	Recomendaciones	63

Lista de Tablas.

<i>Tabla. 1.</i> Evolución de las Exportaciones de Cuero, Calzado y Marroquineria.....	17
<i>Tabla. 2.</i> Evolución de las Exportaciones Colombianas de la Cadena de Cuero, Calzado y Marroquineria	18
<i>Tabla. 3.</i> Principales Problemáticas del Sector del Calzado.....	19
<i>Tabla. 4.</i> Descripción del Marco Legal	35
<i>Tabla. 5.</i> Integrantes del Consorcio GSA.	55

Lista de Gráficas.

<i>Gráfica 1.</i> Variación de la Producción Real de Calzado.	15
<i>Gráfica 2.</i> Variación de las Ventas Reales de Calzado	16
<i>Gráfica 3.</i> Principales Departamentos Origen de las Exportaciones de Calzado y sus Partes	25
<i>Gráfica 4.</i> Asociados a ACICAM.....	45
<i>Gráfica 5.</i> Asociados por Municipio	46
<i>Gráfica 6.</i> Invitación 1° Reunión Consorcios de Exportación	48
<i>Gráfica 7.</i> Número de Empleados	50
<i>Gráfica 8.</i> Años de Constitución	51
<i>Gráfica 9.</i> Objetivos o Metas con el Programa.....	52
<i>Gráfica 10.</i> Obstáculos para Exportar	53
<i>Gráfica 11.</i> Material de Fabricación.....	55
<i>Gráfica 12.</i> Organigrama del consorcio GSA.....	59

Lista de Ilustraciones.

Ilustración 1. Delimitación del Área Metropolitana de Bucaramanga 21

Ilustración 2. Primera Reunión del Consorcio GSA 56

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo estructurar un consorcio exportador para las empresas de calzado en Santander pertenecientes al gremio Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, ACICAM, para lo cual se contó con el apoyo de PROCOLOMBIA, quien brindó las directrices para su planteamiento. El proceso se inició contactando a las empresas registradas en la base de datos existentes en ACICAM con el objetivo de socializar el alcance del proyecto e invitar a los empresarios interesados a hacer parte del consorcio. Posteriormente a la socialización, se realizó un perfil de empresas para determinar si cumplían con los requisitos mínimos exigidos por PROCOLOMBIA, entidad encargada de promover la exportación en las empresas colombianas. Con base a los resultados obtenidos se dividieron las empresas en tres grupos según el tipo de producto para tener una propuesta de valor que les permitiera complementarse entre sí. Una vez conformados los grupos, se realizaron visitas a cada una de las empresas participantes para crear una base de confianza entre los empresarios y de esta manera empezar a trabajar en los mecanismos de control que se deben tener para el correcto funcionamiento del consorcio exportador.

Palabras claves: Internacionalización, industria del calzado, consorcios de exportación, PYMES.

Abstract

This research aimed to structure an export consortium for the footwear companies in Santander belonging to the ACICAM guild, for which it was supported by ProColombia, who provided the guidelines for its approach. The process began by contacting the companies registered in the existing database in ACICAM with the objective of socializing the scope of the project and inviting interested entrepreneurs to be part of the consortium. After the socialization, a company profile was carried out to determine if they met the minimum requirements demanded by ProColombia, an entity responsible for promoting exports in Colombian companies. Based on the results obtained, the companies were divided into three groups according to the type of product to have a value proposition that allowed them to complement each other. Once the groups were formed, visits were made to each of the participating companies to create a base of trust between the entrepreneurs and in this way begin to work on the control mechanisms that must be had for the proper functioning of the export consortium.

Keywords: Internationalization, footwear industry, export consortiums, SMEs.

Introducción

La presente investigación se refiere al tema de consorcios de exportación de calzado, que se puede definir como una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y facilitar la exportación de los productos mediante acciones conjuntas (ProColombia, 2019). La característica principal de este tipo de alianza, según Colombia Productiva (2017), es que busca fortalecer los encadenamientos entre tres o más empresas por medio de un modelo de asociatividad para que las compañías colombianas encuentren y aprovechen nuevas oportunidades de mercado en el exterior. Gracias a la implementación de esta nueva estrategia por parte del ministerio de comercio, industria y turismo, las pequeñas y medianas empresas logran reducir los costos de promoción y los volúmenes de producción impactando en la competitividad frente a los mercados internacionales.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar sus causas, una de ellas, es que actualmente el sector del cuero calzado y marroquinería en Colombia no cuenta con las condiciones productivas y los encadenamientos necesarios para mantener su participación en el mercado local y competir en mercados internacionales, se identificaron las problemáticas del sector en dos vías. La primera, asociada con los factores internos, donde se reconocen siete causas: la débil gestión del sistema productivo en las empresas con ausencia visible de liderazgo, conocimiento técnico y aplicación de métodos; débil gestión comercial de las empresas, deficiencia en la gestión del recurso humano; dificultad de acceso a un portafolio amplio e innovador de insumos de calidad; baja vocación de asociatividad por parte de los empresarios del sector; baja incorporación del componente de diseño en la oferta de valor de las empresas y los altos costos de transacción derivados de la informalidad de las relaciones comerciales. La segunda vía está asociada con los factores externos donde se conocen 6 causas: la ausencia de un

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

modelo formativa para empresas de talla mundial; débil actitud ante la normatividad y la regulación, brechas entre la oferta de servicio de apoyo/ promoción y los empresarios de la cadena; débil soporte en tendencias; inteligencia competitiva y otros sistemas de información; débil infraestructura competitiva intangible y micro y la débil infraestructura física y logística.

La investigación surge por el interés de mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas afiliadas a ACICAM Santander, aumentando la eficiencia de sus procesos, optimizando la gestión del conocimiento y disminuyendo los gastos de promoción, lo cual se da gracias a la asociatividad que fomenta el programa. Con esto se busca que dichas empresas puedan acceder a nuevos mercados del comercio internacional permitiendo aumentar las exportaciones del sector.

El estudio se estructuró con base en un diseño cualitativo de tipo descriptivo, el cual se llevó a cabo con las empresas registradas en la base de datos existente en ACICAM las cuales se contactaron con el objetivo de socializar el alcance del proyecto e invitar a los empresarios interesados a hacer parte del consorcio. Posteriormente a la socialización, se aplicó un perfil de empresas a 27 organizaciones, el cual tiene como objetivo describir en detalle una empresa con el fin de recolectar información pertinente, éste consta de 10 apartados que buscan determinar si cumplen con los requisitos mínimos exigidos por PROCOLOMBIA, entidad encargada de promover la exportación en las empresas colombianas. Con base a los resultados obtenidos se dividieron las empresas en tres grupos según el tipo de producto para tener una propuesta de valor que les permitiera complementarse entre sí. Una vez conformados los grupos, se realizaron visitas a cada una de las empresas participantes para crear una base de confianza entre los empresarios y de esta manera empezar a trabajar en los mecanismos de control que se deben tener para el correcto funcionamiento del consorcio exportador.

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

En el primer capítulo, se establecen las principales problemáticas que afronta el sector de calzado en Bucaramanga, Santander, dando a conocer la importancia de la creación de consorcios de exportación para las empresas afiliadas a ACICAM. Así mismo, se plantean los objetivos a realizar durante la investigación para el desarrollo y conformación del consorcio.

En el segundo capítulo, se encuentra el marco de referencia, empezando por el marco contextual, mostrando la situación socioeconómica de Colombia y el sector de calzado en Bucaramanga, seguido del marco teórico donde se exponen cuatro teorías fundamentales para el desarrollo de consorcios, posteriormente se encuentra el marco legal que cubre el sector del calzado y los consorcios de exportación en Colombia, y por último está el marco conceptual con las definiciones más pertinentes que abarcan el proyecto.

En el tercer capítulo, se desarrolla el primer objetivo planteado para la presente investigación, donde se exponen las fases que se llevaron a cabo para la identificación y reclutamiento de las empresas que estuviesen interesadas en ser partícipes del proyecto que se lleva a cabo de la mano con PROCOLOMBIA, Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM) y la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

En el cuarto capítulo, se aborda sobre la socialización que se llevó a cabo en las diferentes empresas afiliadas a ACICAM que cumplían con los requisitos mínimos que exige el programa. Esto, con el propósito de exponer el alcance y los objetivos del proyecto que está realizando PROCOLOMBIA para la internacionalización de las pymes de Colombia.

En el quinto capítulo, se encuentra la estructuración del consorcio con su respectivo nombre, sus representantes legales, sus funciones y el reglamento interno que lo rige. Por último se encuentran las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

1. Título del Proyecto

CREACIÓN DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN DEL SECTOR CALZADO EN SANTANDER PARA MIEMBROS DE ACICAM SANTANDER

1.1. Planteamiento y descripción del problema

“Colombia ha logrado importantes avances económicos y sociales en las últimas dos décadas. La adopción de unas sólidas políticas macroeconómicas ha fomentado la confianza, lo cual, unido a unas condiciones externas y demográficas favorables, ha sustentado un resiliente crecimiento económico” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico., 2019). Esto se demuestra con el análisis del crecimiento económico del último trimestre del 2019, ya que según el último informe del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (como se citó en ACICAM ,2019) el PIB creció 3.0% frente al 2,8% del mismo periodo en el año pasado. Siendo los sectores de comercio, administración pública y actividades profesionales, científicas y técnicas las que más contribuyeron a este desarrollo. Esta cifra se ubica por encima del 0,6 % del crecimiento proyectado para América Latina.

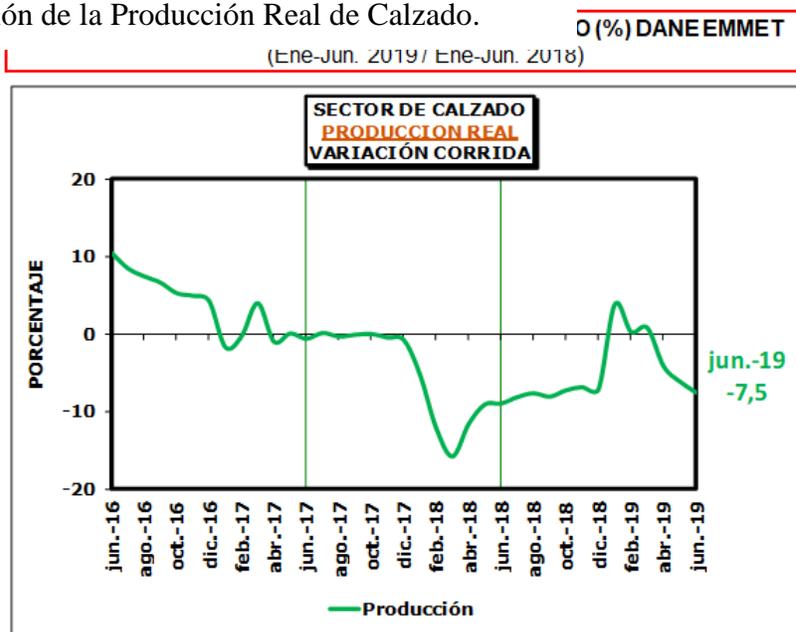
Por su parte, la industria manufacturera “consolidó su crecimiento durante los primeros 4 meses del presente año, con crecimientos en producción y ventas, una mayor utilización de la capacidad instalada, pedidos e inventarios en buenos niveles y un clima para los negocios que muestra una situación favorable. (Restrepo, 2019)

Dentro de la industria manufacturera, se encuentra el calzado el cual “es un importante sector de la economía Colombiana, aportando desarrollo, empleo, crecimiento y bienestar social. A rasgos generales se puede dividir el sector según el precio del producto entre calzado económico, medio y de alta gama” (Serrada & Fierro, 2013). Según el Plan de negocios del

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

sector cuero, calzado y marroquinería (2013) destaca a la región Santandereana como cuna de una cantidad imponente de empresas productoras de calzado y manufacturas derivadas del cuero, en su mayoría micro y pequeñas empresas.

Gráfica 1. Variación de la Producción Real de Calzado.



Fuente: DIAN Cálculos: Informe importaciones ACICAM

Pese al evidente crecimiento económico en Colombia, “siguen siendo considerables los retos que quedan por delante para mantener los resultados” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico., 2019). En cuanto al sector del calzado uno de los retos a los que se enfrenta es la disminución de la producción de calzado, como se evidencia en la figura 1. En la cual se observa que en el periodo de Enero a Junio de 2019 se registró una variación de -7,5% respecto al mismo periodo del 2018, esta caída se explica principalmente por menores proyecciones en ventas, disminución de los pedidos por parte de las grandes superficies y tiendas especializadas, menores lanzamientos de producto respecto

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

al año anterior y mayores ventas de productos importados por parte del sector comercio

(Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, 2019).

Gráfica 2. Variación de las Ventas Reales de Calzado



Fuente: DIAN Cálculos: Informe importaciones ACICAM

Sin embargo, la baja tasa de producción no es el único reto que enfrenta el sector del calzado, ya que en los últimos años este sector ha tenido una dimisión en sus ventas y el presente año no ha sido ajeno a esta problemática. De acuerdo con la figura 2, en enero a junio de 2019 se presenta una variación de -2.2% respecto al mismo periodo de 2018. Esto se debe a diferentes problemáticas que afectan al sector, entre ellas, los bajos aranceles para los productos importados lo cual permiten que lleguen a menores precios que el mercado nacional, la disminución de los pedidos por parte de las grandes superficies y tiendas especializadas y el desconocimiento de estrategias de marketing por parte de los empresarios de las pymes.

Tabla. 1. Evolución de las Exportaciones de Cuero, Calzado y Marroquinería

EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA DE ENERO A JUNIO DEL 2017 AL 2019 EN US\$FOB				
CAPITULO	2017	2018	2019	Var 19-18
Cuero	55.954.624	40.841.227	27.717.484	-32,1%
Marroquinería*	24.018.415	26.793.597	32.126.534	19,9%
Marroquinería en US\$Fob**	24.018.415	26.793.597	32.126.534	19,9%
Marroquinería en Unidades**	26.693.312	14.331.601	18.835.638	31,4%
Calzado y sus partes	17.231.563	15.565.652	15.281.392	-1,8%
Calzado en US\$FOB	12.389.639	12.245.828	12.680.190	3,5%
Calzado en No de pares	897.103	891.560	845.731	-5,1%
Partes de calzado	4.841.924	3.319.824	2.601.202	-21,6%
Total Cadena	97.204.602	83.200.476	75.125.410	-9,7%

Fuente: DIAN Cálculos: Informe importaciones ACICAM

En cuanto a las ventas en el mercado internacional, de acuerdo a lo que se observa en la figura 3, en Colombia se evidencia un crecimiento de 3.5% FOB en valores y una caída de -5,1% en el número de pares vendidos para el primer semestre de 2019, esto se debe a el incremento de los precios promedio de calzado exportado, al pasar de US\$13,7 en Enero a Junio de 2018 a US\$15 en el mismo periodo de 2019. Este aumento en valores se dio principalmente en Estados Unidos, Brasil y Panamá.

Tabla. 2. Evolución de las Exportaciones Colombianas de la Cadena de Cuero, Calzado y Marroquinería

EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES COLOMBIANAS DE LA CADENA DE CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA POR DEPARTAMENTO DE ENERO A JUNIO DE 2017-2019 EN USD FOB					
DEPARTAMENTO	2017	2018	2019	VAR 2019/18	PARTICIPACIÓN (1)
BOGOTÁ Y CUND.	36.940.093	33.079.278	34.789.657	5%	46%
CALZADO	4.419.141	3.897.442	4.274.283	10%	34%
PARTES	1.095.148	950.691	486.894	-49%	19%
CUERO	13.072.896	9.312.093	5.769.497	-38%	21%
MARROQUINERÍA	18.252.908	18.919.052	24.258.584	28%	76%
ANTIOQUIA	15.965.563	13.281.784	10.019.717	-25%	13%
CALZADO	1.826.761	2.772.223	2.478.093	-11%	20%
PARTES	232.201	205.636	155.715	-24%	6%
CUERO	11.486.341	8.001.584	4.496.187	-44%	16%
MARROQUINERÍA	2.420.260	2.302.340	2.889.722	26%	9%
VALLE DEL CAUCA	6.301.868	6.456.778	7.661.674	19%	10%
CALZADO	1.475.171	986.983	1.275.973	29%	10%
PARTES	1.754.960	1.352.606	1.538.293	14%	59%
CUERO	71.423	28.261	502.195	1677%	2%
MARROQUINERÍA	3.000.315	4.088.928	4.345.213	6%	14%
SANTANDER	4.628.645	4.287.889	2.708.762	-37%	4%
CALZADO	2.394.122	2.492.880	2.043.410	-18%	16%
PARTES	858	0	2.312		0%
CUERO	2.077.449	1.622.014	604.325	-63%	2%
MARROQUINERÍA	156.217	172.995	58.715	-66%	0%
NORTE DE SANTANDER	1.285.928	1.024.618	1.645.094	61%	2%
CALZADO	507.426	604.297	1.279.986	112%	10%
PARTES	706.440	327.123	295.978	-10%	11%
CUERO	3.494	21.417	0	-100%	0%
MARROQUINERÍA	68.568	65.780	69.129	-1%	0%
OTROS	32.182.504	25.070.129	18.300.506	-27%	24%
CALZADO	1.767.020	1.492.003	1.328.444	-11%	10%
PARTES	1.052.317	483.768	122.011	-75%	5%
CUERO	29.243.020	21.853.858	16.345.279	-25%	59%
MARROQUINERÍA	120.148	1.240.501	504.771	-59%	2%
TOTAL	97.204.602	83.200.476	75.125.410	-10%	100%
CALZADO	12.389.639	12.245.828	12.680.190	4%	100%
PARTES	4.841.924	3.319.824	2.601.202	-22%	100%
CUERO	55.954.624	40.841.227	27.717.484	-32%	100%
MARROQUINERÍA	24.018.415	26.793.597	32.126.534	20%	100%

Fuente: DIAN Cálculos: Informe importaciones ACICAM

Pese a que el panorama a nivel nacional en cuanto a las exportaciones es positivo, se puede evidenciar en la figura 4, que a nivel regional, Santander, presentó una variación negativa de -18% respecto al año anterior, siendo el departamento con mayor decrecimiento a nivel nacional, lo cual representa un desafío más para el sector del calzado.

Con relación a los factores internos que afectan el sector del cuero, calzado y marroquinería, una de sus principales problemáticas es que no cuenta con las condiciones productivas y los encadenamientos necesarios para mantener su participación en el mercado local y competir en mercados internacionales esto se debe a (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, 2013):

Tabla. 3. Principales Problemáticas del Sector del Calzado

Principales problemáticas del sector del calzado:

La débil gestión del sistema productivo en las empresas con ausencia visible de liderazgo, conocimiento técnico y aplicación de métodos

Dificultad de acceso a un portafolio amplio e innovador de insumos, insumos de calidad

Baja incorporación del componente del diseño en la oferta de valor de las empresas

Altos costos de transacción derivados de la informalidad en las relaciones comerciales.

Baja vocación de asociatividad por parte de los empresarios del sector

Deficiencia de gestión del recurso humano

Débil gestión comercial de las empresas

Elaboración Propia.

Para dar solución a estas problemáticas PROCOLOMBIA está desarrollando proyectos para la internacionalización del calzado, entre ellos se encuentra la conformación de consorcios de exportación que quiere fomentar el gobierno colombiano, lo cual consiste en promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero mediante acciones conjuntas para promocionar sus productos en la importación de materias primas, lo cual permite que este sector mejore su competitividad en el mercado extranjero.

1.2. Objetivos

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza “GSA” Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

1.2.1. Objetivo General

Crear el consorcio de exportación Grupo Santander Avanza “GSA” del sector Calzado en Santander para afiliados de ACICAM Santander.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar las empresas pertenecientes e interesadas en el programa consorcios exportación.
- Socializar el alcance del programa con el consorcio de acuerdo a la metodología de ONUDI.
- Estructurar el nombre y valores corporativos del consorcio de exportación.

1.3. Delimitación

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

El presente proyecto de investigación se llevara a cabo en la ciudad de Bucaramanga, capital santandereana ubicada en el oriente colombiano y su área metropolitana conformada por Girón, Floridablanca y Piedecuesta. El programa va dirigido a las empresas de calzado pertenecientes a La Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, ACICAM Santander.

Ilustración 1. Delimitación del Área Metropolitana de Bucaramanga



Elaboración Propia.

La seccional de ACICAM cuenta con la participación de 129 empresas afiliadas a la regional Santander, las cuales se dedican en su mayoría a la producción de calzado para dama, caballero y niño, en materiales como cuero y sintético. Con las cuales se busca la conformación del consorcio de exportación.

1.4. Justificación

El interés de brindar una herramienta a los empresarios del calzado para que puedan exportar sus productos surge debido a la complejidad que requiere llevar a cabo estos procesos, principalmente por el escaso capital que poseen las pymes y por el desconocimiento de la norma, de estrategias de marketing y el bajo poder de negociación de los empresarios debido al tamaño de sus empresas. Por lo tanto, la conformación de alianzas entre pequeñas empresas permite internacionalizar sus productos y expandirse a nuevos mercados mejorando su competitividad.

Actualmente PROCOLOMBIA desea implementar un nuevo programa para mejorar las exportaciones del país mediante consorcios de exportación. Es por esto que en alianza con ACICAM Santander y la Universidad Autónoma de Bucaramanga se espera generar el primer consorcio de exportación a nivel nacional y documentarlo para que de esta manera se puedan desarrollar más con el fin de que las pequeñas y medianas empresas internacionalicen sus productos y/o servicios.

Teniendo en cuenta los diferentes alcances que pueden llegar a tener el programa, ya que el programa no solo se limita a buscar mercados internacionales, también se puede aprovechar en un mayor poder de negociación con los proveedores, clientes y gobierno. Aprovechando que los entes gubernamentales como PROCOLOMBIA están incentivando este tipo de programas.

2. Marco Referencial

El presente estudio de investigación consta de cuatro marcos referenciales, los cuales fueron indispensables para el desarrollo del mismo, ya que fueron la guía para llevar a cabo el proceso de creación del consorcio de exportación Grupo Santander Avanza “GSA”. El primer marco a tener en cuenta es el marco contextual, en él se describe a grandes rasgos el impacto económico tanto a nivel mundial como a nivel regional que puede afectar el sector calzado en Santander. En segundo lugar, se encuentra el marco teórico donde se describen cuatro teorías que son esenciales a tener en cuenta para que el consorcio funcione de manera eficaz y eficiente, estas teorías son: teoría del Marketing Mix, Modelo Integral de Productividad, Ventaja Competitiva según Michael Porter y por último, la teoría de Costos de Transacción. En tercer lugar está el marco conceptual en el cual se ven definidos aquellos términos que se consideraron los más relevantes para la investigación. Por último, se encuentra el marco legal donde hay una breve representación de las leyes que regulan los consorcios de exportación en Colombia.

2.1. Marco Contextual

De acuerdo al informe realizado por la (Universidad EAFIT., 2019), “El panorama económico mundial ha continuado debilitándose durante 2019 como consecuencia de las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, de la confusa evolución de la Unión Europea -afectada por el Brexit” (p.7). Fenómeno que tiene al mundo a la expectativa de como evolucionara la economía Europa en los próximos años y como ésta pueda afectar la economía mundial.

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

La inversión pierde dinamismo en el mundo, pese a la liquidez imperante y a tasas de interés muy bajas o incluso negativas. Esto por cuenta de la incertidumbre que está cada vez más latente y que pone al mundo en una compleja situación (Universidad EAFIT., 2019).

Los crecientes costos que experimentan Estados Unidos y China en su conflicto terminarán probablemente por obligar a algún acuerdo, pero quizás, tendremos algún tiempo de tensiones crecientes que afectarán aún más los mercados globales, generando riesgos a la baja para todas las economías incluyendo la colombiana. Así las cosas, y para un entorno económico mundial complejo e incierto como el descrito, los resultados económicos de Colombia en el primer semestre de 2019 pueden considerarse satisfactorios, aunque se han venido gestando desequilibrios laborales, cambiarios y monetarios que exigirán un cuidadoso manejo por parte de las autoridades económicas, así lo afirma la Universidad EAFIT (2019).

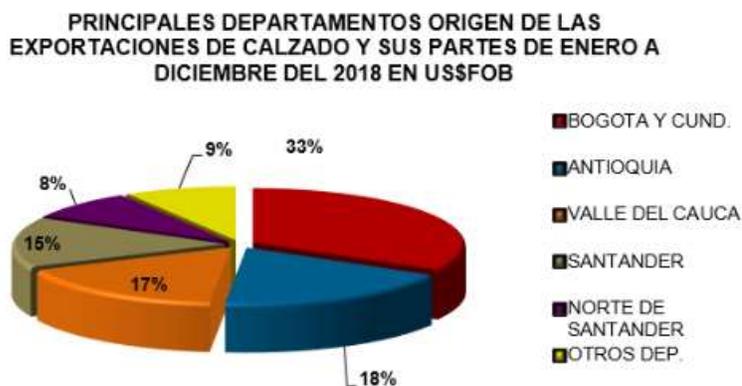
Santander está ubicado estratégicamente en el Nororiente de Colombia con una población de 2MM, su capital Bucaramanga aporta 1MM de la población total del departamento. En los aspectos económicos Santander aporta el 7% del PIB nacional, siendo así la cuarta economía más importante del país y un PIB per Cápita de \$10.710 USD lo cual es más alto que el nacional es de \$5.275 USD, (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2018)

Por su parte el sector del calzado en Santander, de acuerdo a Inexmoda (2019), se puede describir como un sector con una fuerza muy representativa en el departamento según los diferentes entes de control. Todo esto debido al gran número de fabricantes que pese a las crisis que ha sufrido el sector se han mantenido en el mercado, además de esto se caracteriza por continuar fabricando productos de excelente calidad. Es por esto que al día de hoy el sector textil, confecciones, calzado y marroquinería tuvo una participación del 10.2% en el PIB nacional.

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

Como se puede evidenciar en la figura 5, los cálculos que entregó la DIAN a ACICAM (2019), el departamento se encuentra rezagado respecto de Bogotá y Antioquia quienes son los principales exportadores de calzado en el país, esto es algo que se ha vuelto una constante en los últimos años en la participación de la región en el comercio exterior de este tipo de productos.

Gráfica 3. Principales Departamentos Origen de las Exportaciones de Calzado y sus Partes



Fuente: DIAN Cálculos: Informe importaciones ACICAM

2.2. Marco Teórico

Con el fin de soportar la investigación de consorcios de exportación se exponen las siguientes teorías que fundamentan en diferentes ámbitos la importancia de que los empresarios unifiquen esfuerzos para poder mantenerse en el mercado. Debido a la constante competencia que existe en el sector es primordial que los empresarios tengan conocimiento de las exposiciones de estos autores para que puedan tomar las decisiones correctas en sus compañías.

2.2.1. Teoría del Marketing Mix

A partir de la segunda mitad del siglo XX "el mundo ha venido experimentando un proceso de apertura y globalización que ha hecho de los mercados un lugar más homogéneo" (Gibello, 2015). Por lo tanto, las empresas hoy en día se enfrentan a un mundo considerado como mercado único donde las grandes corporaciones unifican sus estrategias para todo el globo generando que las fronteras entre los mercados se hagan difusas.

Esto hace que la competencia internacional sea intensísima y que las empresas deban operar en mercados con características y marcos legales distintos, de manera que deviene esencial para ellas revisar la estrategia corporativa, y dentro de ésta, la estrategia de marketing general y de marketing mix en particular (Gibello, 2015).

Frente al dinamismo y complejidad de los mercados globalizados, el marketing no sólo se ha convertido en herramienta de gestión sino en una filosofía empresarial, en una actitud fundamental en el comportamiento de las organizaciones orientadas al mercado (Peñaloza, 2005). Por lo tanto, entender el papel que desempeña el marketing dentro de una organización es relevante en cuanto es un factor inherente a la competitividad de la empresa frente a los diferentes mercados. De acuerdo a lo planteado por Peñaloza (2005) "la mercadotecnia constituye una importante herramienta de gestión, pues los esfuerzos por estudiar y comprender las necesidades del consumidor, por desarrollar productos ajustados a sus exigencias, y adicionar beneficios a través de servicios complementarios, representan prestaciones que incrementan el nivel de satisfacción de los mercados y añaden valor" (p. 72).

Según (Fernandez, 2015), la importancia del marketing se centra "la planificación de un producto o servicio para su mercado de referencia que satisfaga sus necesidades siendo necesario establecer un precio y una forma de distribución así como un plan de promoción para su difusión

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

y adquisición" (p. 65). El marketing, así, va a contar necesariamente con estas dos etapas: el marketing estratégico y el marketing operativo dentro del cual se encuentra el marketing mix.

El objetivo de los empresarios en las operaciones de marketing es encontrar una oferta de productos y servicios que incremente el nivel de satisfacción del comprador y genere utilidades para la empresa (Peñaloza, 2005). Como consecuencia, va a surgir el concepto de estrategia de marketing, que según Kotler y Armstrong (como se citó en (Gibello, 2015)) es el proceso de creación de valor para los consumidores y el mantenimiento de relaciones beneficiosas con ellos. De esta estrategia se deriva el marketing mix. Así, mediante la estrategia de marketing la empresa decide a quién vender (segmentación y público objetivo) y cómo (diferenciación y posicionamiento).

Para (Fernandez, 2015) "El marketing mix es la mezcla o combinación de elementos operativos de una organización para llegar a su público y alcanzar los objetivos planteado" (p. 65). Visto de dónde surge la disciplina del marketing mix, la American Marketing Association (AMA) (como se citó en (Gibello, 2015)). Proporciona la siguiente definición:

"The mix of controllable marketing variables that the firm uses to pursue the desired level of sales in the target market". Es decir, la combinación de aquellas variables de marketing controlables por la empresa, que ésta usa para conseguir el nivel deseado de ventas en el mercado objetivo (p. 6).

A raíz de esta estrategia de marketing mix, la empresa integra todos aquellos elementos que pueden afectar a la estrategia de marketing en cuatro variables bajo su control, y que son: producto, precio, distribución y promoción o comunicación de marketing (las 4Ps, por sus siglas en inglés) (Fernandez, 2015). Por tanto, el marketing mix tiene una ventaja con respecto a otras

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

variables "ya que estas son endógenas y se pueden manipular y mezclar de acuerdo a las necesidades de los clientes y entregar el valor en el producto o servicio que el cliente requiere" (Fernandez, 2016)

Una correcta combinación de marketing posibilita ofrecerle al mercado y al público objetivo respuestas que se adapten a sus necesidades y deseos; esta mezcla incluye todos los factores para lograr una buena demanda de sus productos (Fernandez, 2016). Se ha reconocido que el marketing mix está constituido por cuatro variables principales, las cuales se definen a continuación según, (Espinosa, 2014):

- **Producto:** Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores, por tanto el producto debe centrarse en resolverlas. Dentro del producto encontramos aspectos tan importantes a trabajar como la imagen, la marca, el packaging o los servicios posventa.
- **Precio:** El precio es la variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa. Antes de fijar los precios de nuestros productos debemos estudiar ciertos aspectos como el consumidor, mercado, costes, competencia, etc.
- **Distribución:** En términos generales la distribución consiste en un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta.
- **Comunicación:** Gracias a la comunicación las empresas pueden dar a conocer, como sus productos pueden satisfacer las necesidades de su público objetivo. Podemos encontrar diferentes herramientas de comunicación: venta personal, promoción de ventas, publicidad, marketing directo y las relaciones públicas.

2.2.2. Modelo Integral de Productividad

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

El modelo integral de productividad fue desarrollado por Jorge Eduardo Medina, con el objetivo de presentar los elementos fundamentales de análisis de los procesos, metodologías y herramientas que de manera directa inciden en los niveles de productividad. Buscó desarrollar un nuevo modelo que tuviera en cuenta además los factores intangibles, como el conocimiento, los cuales son cada día más importantes en la gestión empresarial (Medina, 2007)

Se puede definir la productividad como "La forma de utilización de los factores de producción en la generación de bienes y servicios para la sociedad". Cuando se habla de productividad se piensa en mejorar la eficiencia y la eficacia con que son utilizados los recursos en el proceso de producción. La productividad se constituye en uno de los principales objetivos estratégicos de las empresas, debido a que sin ella los productos o servicios, no alcanzan los niveles de competitividad necesarios en el mundo globalizado.

Se debe partir de la existencia de tres modelos de medición de la productividad: la productividad parcial, la productividad total y la productividad de valor agregado (Medina, 2007). El primero de ellos divide la producción obtenida sobre el costo de uno de los factores de producción (por ejemplo la mano de obra), el segundo divide el valor de la producción obtenida sobre el costo de la sumatoria de los factores tangibles de producción y el último divide el valor agregado obtenido (ventas menos valor de las compras hechas a terceros) sobre el costo de la sumatoria de los factores de producción. Sin embargo, estos modelos no explican la relación entre la productividad y la estrategia empresarial y no tienen como objetivo proyectar la productividad para lograr el máximo resultado.

Por lo tanto, El Modelo Integral de Productividad (Medina, 2007) analiza como para conseguir los máximos resultados cuando se optimiza la productividad, se debe partir del análisis de la estrategia empresarial y de la definición de los segmentos objetivo, las participaciones en el

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

mercado proyectadas y las estrategias para lograrlo para definir el nivel de operación óptimo de la empresa y los recursos necesarios. El Modelo incluye los insumos intangibles que inciden en la productividad y que no han sido tenidas en cuenta en formulaciones anteriores. Entre estos está el conocimiento, las habilidades humanas y la información.

El Modelo Integral plantea que la optimización de la productividad debe partir del análisis de la estrategia empresarial para buscar el nivel de operación óptimo, que permita aumentar en primera instancia la cantidad producida con los recursos actuales disminuyendo las ineficiencias e invirtiendo en la creación de valor.

El MIP, parte de la evaluación de los segmentos estratégicos y de las propuestas de valor con los que la empresa participa en cada segmento, para definir si estos son los adecuados o reorientarlos, en caso de ser necesario. De esta manera se concibe la productividad desde la estrategia, buscando los mejores niveles de desempeño en el mercado, para permitir que toda la empresa trabaje en la consecución de objetivos empresariales, encadenando para ello todos sus procesos. El Modelo Integral determina el nivel de operación óptimo de la empresa, para visualizar los recursos sobrantes o faltantes y tomar acciones para su consecución o para su óptima utilización.

Asimismo, este modelo también analiza la manera por la cual se optimiza la creación de valor y las acciones que se deben tomar para hacerlo de forma exitosa. Según Porter (como se citó en Medina, 2010) la cadena de valor está constituida por los procesos o actividades que desempeña una empresa para "diseñar, producir, mercadear, entregar y dar soporte a sus productos"

Así el objetivo principal es que la empresa tome los insumos tangibles e intangibles y los transforme mediante los procesos empresariales en la mejor propuesta de valor para los clientes. Una actividad que genera valor, aumenta el mismo para el cliente y por la cual este está dispuesto a pagar. Una actividad que no genera valor aumenta el tiempo de producción y desperdicia otros insumos, encareciendo el proceso. Por esta razón es esencial identificar los procesos creadores de valor y eliminar los que no lo aportan.

2.2.3. Ventaja Competitiva Según Michael Porter

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión (Porter, 2008). De acuerdo con Porter (como se citó en (López, Arvizu, Asiain, Mayett, & Martínez, 2018)) existen dos tipos básicos de estrategias genéricas en el posicionamiento dentro de la industria que las empresas pueden poseer: liderazgo en costo y diferenciación.

Lograr el Liderazgo por costo significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria, alcanzado a menudo a través de economías a escala. Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva (Porter, 2008). Ahora bien, hablar de diferenciación significa que:

Una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores. Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos;

en el área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales. Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc (Porter, 2008).

“Estos, al combinarse con el alcance de las operaciones de una empresa, provocan la tercera estrategia genérica, que es el enfoque en un segmento” (López, Arvizu, Asiain, Mayett, & Martínez , 2018). Este enfoque se dirige a un segmento específico o grupo de segmentos de mercado (Porter, 2008).

Esta teoría además de hablar sobre las estrategias competitivas, propone en su estudio cinco fuerzas competitivas, el diamante y el posicionamiento. Haciendo referencia a la primera, Las cinco fuerzas de Porter dan forma a la estrategia y comprenden las fuerzas competitivas y sus causas subyacentes, las cuales revelan la raíz de la rentabilidad actual de la industria mientras proveen un marco de referencia para anticiparse e influir en la competencia con el tiempo (Porter, 2008). Las cinco fuerzas propuestas por Porter (como se citó en (López, Arvizu, Asiain, Mayett, & Martínez , 2018)) son las siguientes:

- **Los nuevos entrantes:** Son los nuevos participantes amenazantes en una industria; traen nueva capacidad y deseo de involucrarse en el mercado poniendo presión especialmente en precios y costos para competir.
- **Poder negociador de los proveedores:** Pueden capturar más valor por sí mismos mediante el cobro de precios más altos, lo que limita la calidad, los servicios o los costos cambiantes para los participantes de la industria.

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

- **Poder negociador de los compradores:** Los compradores tienen más poder cuando pueden hacer bajar los precios del sector, demandando mejor calidad o mayor servicio.
- **Amenaza de sustitutos:** Estos realizan una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. Por ende, a veces la amenaza de un producto sustituto no es tan visible o directa cuando un sustituto ocupa un lugar en la industria.
- **Rivalidad entre competidores existentes:** se incluyen los descuentos en los precios, las nuevas mejoras en el producto, las campañas de publicidad y las mejoras en el servicio.

En cuanto al diamante de Porter, se crea el ambiente nacional en el que las organizaciones nacen y aprenden a competir fijando las mejores oportunidades para alcanzar el éxito internacional por medio de sus determinantes (López, Arvizu, Asiain, Mayett, & Martínez , 2018). Los determinantes del diamante de Porter son los siguientes:

- **Condiciones de los factores:** Esto son factores de producción necesarios para competir en un sector.
- **Condiciones de la demanda:** Se refiere a la demanda de los productos o servicios del sector.
- **Sectores afines y auxiliares:** Se enfocan en la existencia de sectores proveedores y afines que sean competitivos internacionalmente.
- **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:** Son las condiciones existentes en el país que rigen la manera de creación, organización y gestión de las empresas, considerando la naturaleza de la competencia interna. Además de estos cuatro determinantes existen dos complementos más.

- **Gobierno:** En este se contemplan determinadas acciones que pueden influir positiva o negativamente a cada uno de los cuatro determinantes.
- **Casualidad:** Esta involucra acontecimientos casuales que son difíciles de controlar y planear.

2.2.4. Teoría de Costos de Transacción

La teoría de costos de transacción fue una de las principales explicaciones de la cooperación empresarial que indicó aquellos acuerdos tendientes a reducir los costos, ya que en esta teoría se detalla qué transacciones se desarrollan en el interior, cuáles se compran, cuáles se tercerizan y cuáles se realizan de manera conjunta entre dos o más firmas.

El concepto de "costo de transacción", surge en esta perspectiva teórica al reconocerse la existencia de fallas de mercado asociadas con la racionalidad limitada y el oportunismo de los agentes, así como con la incertidumbre que caracteriza a los mercados (Taboada, 2004). Para Williamson (como se citó en (Taboada, 2004)) este conjunto de elementos dan lugar a que los precios sean señales insuficientes para la toma de decisiones eficiente, por lo que la organización interna de las empresas puede sustituir el intercambio mediado por el mercado. Según Williamson (como se citó en (Taboada, 2004)):

En la medida en que las relaciones entre proveedores y usuarios transcurren en un ambiente de incertidumbre, oportunismo y racionalidad limitada, el intercambio de información cuantitativa y cualitativa se verifica por medio de relaciones contractuales, ya que la existencia de fallas de mercado genera condiciones para el surgimiento de

comportamientos estratégicos no cooperativos por parte de los agentes económicos y la recreación de un contexto de incertidumbre para la toma de decisiones (p.3).

La TCT tiene como objetivos identificar las fuentes de los costos de y especificar el mecanismo de gobierno que puede coordinar de la manera más eficiente la transacción, de tal forma que se logren economizar dichos costos (Salgado, 2003).

2.3. Marco Legal.

El ministerio de hacienda se ha encargado de reglamentar los procesos de comercio exterior y ha expedido el Decreto 1165 de Julio de 2019 en el cual contempla diferentes artículos entre ellos la reglamentación de los consorcios de exportación, ejerciendo sus facultades conferidas en la constitución política en la cual dictaminó una nueva regulación aduanera con el ánimo de armonizar con los convenios internacionales, particularmente con la Comunidad Andina y el convenio internacional para la Simplificación y Armonización de los Regímenes aduaneros (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2019).

Tabla. 4. Descripción del Marco Legal

BASE LEGAL	DESCRIPCIÓN
Ley 80 del 1993	Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Define: <ul style="list-style-type: none">- Consorcio: Cuando dos más personas en forma conjunta

Artículo. 7

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 y 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.

- Unión Temporal: Cuando dos o más personas en forma conjunta presentan una misma propuesta para la adjudicación, celebración y ejecución de un contrato, respondiendo solidariamente por el cumplimiento total de la propuesta y del objeto contratado, pero las sanciones por el incumplimiento de las obligaciones derivadas de la
-

propuesta y del contrato se impondrán de acuerdo con la participación en la ejecución de cada uno de los miembros de la unión temporal.

Del decreto 1165 del 2019

El Gobierno nacional estableció una nueva regulación aduanera con el ánimo de armonizarla con los convenios internacionales, particularmente con las normas de la Comunidad Andina y el Convenio Internacional para la Simplificación y Armonización de los Regímenes Aduaneros - Convenio de Kioto revisado de la Organización Mundial de Aduanas, incorporando las mejores prácticas internacionales, para facilitar el comercio exterior y el cumplimiento de los compromisos adquiridos por el país dentro de los acuerdos comerciales

Artículo 9

En el caso de un consorcio o unión temporal o una asociación empresarial, la responsabilidad por el pago de los tributos aduaneros será solidaria, y recaerá sobre

las personas jurídicas y/o naturales
individualmente consideradas que los
conformen.

Fuente Propia

2.4. Marco Conceptual

Balanza Comercial

Diferencia entre las exportaciones e importaciones de bienes. Cuando el valor de las importaciones excede el valor de las exportaciones se dice que la balanza comercial está en déficit; cuando ocurre lo contrario, se dice que la balanza comercial tiene superávit (Departamento Administrativo Nacional de Estadística., 2017)

Barreras arancelarias

Son disposiciones legales que tienen como fin impedir o desalentar el ingreso de determinadas mercancías y servicios a un país por medio del establecimiento de impuestos a la importación, ya que cuanto más alto sea el monto de los aranceles será más difícil que ingresen y compitan contra la producción local las mercancías de otro país. Porque esta cantidad incide en los costos de importación se traslada a los precios de los productos de importación y los incrementa (Lerma & Marquéz, 2010)

Barreras no arancelarias

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

Medidas no arancelarias que tienen un impacto proteccionista. Por ejemplo: cuotas, contingentes arancelarios, regímenes que requieren licencias, bandas de precios (Departamento Administrativo Nacional de Estadística., 2017)

Consorcios de exportación

Es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y facilitar la exportación de los productos mediante acciones conjuntas (ProColombia, 2019).

Declarante

Persona natural o jurídica que realiza una declaración de mercancías a nombre propio o en cuyo nombre se realiza la declaración mencionada (Departamento Administrativo Nacional de Estadística., 2017).

Logística de exportación

Comprende al conjunto de acciones y trámites necesarios para hacer llegar a la mercancía al cliente y lograr que se efectúe el pago correspondiente. También abarca el transporte o flete, la entrega de la mercancía en el lugar convenido, con el correspondiente manejo de las mercancías, la tramitación aduanera y documentación requerida, la obtención del seguro, la gestión del crédito cuando aplique y la cobranza respectiva (Lerma & Marquéz, 2010)

Mercado

El mercado es el espacio físico o conceptual donde se realizan o desean realizar las transacciones comerciales, los cuales incluye al conjunto de compradores o posibles

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

compradores, sus necesidades, capacidad de compra, uso, costumbres, canales de distribución y segmentación (Lerma & Marquéz, 2010)

Marketing internacional

El marketing internacional es el resultado de las necesidades de la empresa de gestionar operaciones en diversos mercados con entornos diferentes, por lo tanto, cuantos más internacionales son las operaciones en la empresa, mayor será el uso del marketing internacional (Lerma & Marquéz, 2010)

Negocios Internacionales

Se entiende por negocio la negación del ocio; es decir, hacer algo para lograr un beneficio, y cuando eso se hace en uno o más países diferentes del país de origen se consideran un negocio internacional (Lerma & Marquéz, 2010).

OCDE

Es una organización internacional cuya misión es diseñar mejores políticas para la vida mejor. Nuestro objetivo es promover políticas que favorezcan la prosperidad, la igualdad, las oportunidades y el bienestar para todas las personas (Organización para La Cooperación y el Desarrollo Económico, 2019).

Producto

En la aplicación del marketing internacional el producto es el bien o servicio que se comercializa o se desea comercializar en el mercado exterior, en la selección del producto a

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

exportar es necesario considerar si el producto puede entrar en el país destino, es decir, si hay barreras arancelarias o no arancelarias que sean infranqueables (Lerma & Marquéz, 2010)

Valor FOB

Corresponde al precio de venta de los bienes embarcados a otros países, puestos en el medio de transporte, sin incluir valor de seguro y fletes, este término de negociación es marítimo (Departamento Administrativo Nacional de Estadística., 2017)

3. Metodología de la investigación.

La investigación se elaboró basada en un estudio de tipo descriptivo debido a que se buscó “especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice y poder describir las tendencias de un grupo o población” (Hernández, Carlos Fernández, & Baptista, 2014). Se describen los procesos para realizar alianzas entre pymes para la promoción de sus productos.

Es un estudio cualitativo, que “utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevos interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández, Carlos Fernández, & Baptista, 2014). En el cual se analizan los servicios y beneficios que tiene crea una alianza entre los empresarios del sector y las ventajas competitivas que pueden obtener.

El estudio también alberga un estudio detallado de los productos que ofrecen cada uno de las empresas para posteriormente ser clasificados de tal forma se pueda conformar una producción competitiva en ferias internacionales, cuyos compradores de almacenes de grandes superficies necesitan grandes cantidades, calidad y además de estos que tenga un valor agregado para competir con los precios bajos que implementan países asiáticos.

3.1. Fases de la Investigación:

La presente investigación inició identificando las empresas suministradas por la base de datos de ACICAM que se habían preseleccionado en el primer semestre del año 2019. De ese estudio, surgieron 28 empresas interesadas en participar en un programa que les facilitara realizar exportaciones debido a la falta de recursos, conocimientos y a la baja producción, que se requiere para llevar a cabo este procedimiento.

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

En segundo lugar, se socializó a las empresas interesadas los objetivos y el alcance del programa consorcios de exportación. En tercer lugar, se suministró a las empresas que tomaron la decisión de hacer parte del programa, un perfil de empresa desarrollado por PROCOLOMBIA, con el fin de determinar si cumplían con los requisitos mínimos para conformar un consorcio de exportación.

En cuarto lugar, se organizaron las empresas por consorcios de acuerdo a la información recolectada con el perfil de empresas. Se clasificaron según: 1) el material que usan, ya sea cuero o sintético debido a la diferencia de procesos que se realizan para la elaboración del producto; 2) tamaño de la empresa, conformadas por trabajadores de 1 a 10 y de 11 a 50; 3) y experiencia exportadora. Para la presente investigación se hizo énfasis en el consorcio de empresas que producen calzado en cuero. En quinto lugar, se visitaron cada una de las empresas, con el fin de fortalecer la confianza entre empresarios y poder afianzar la información que se recolectó en los perfiles. Por último, se estructuro formalmente el consorcio de exportación de calzado en cuero.

3.2. Fuentes y Herramientas de Recolección de Información

Para la presente investigación se tuvieron en cuenta las fuentes primarias, tales como los datos suministrados por ACICAM, PROCOLOMBIA acerca de las empresas asociadas y la información tomada de las diferentes visitas y capacitaciones realizadas a los empresarios. Como fuentes secundarias, se encuentra información recopilada de libros, artículos de investigación, páginas web y demás plataformas actuales que acogieran el tema de consorcio de exportación, internacionalización de las pymes y el sector calzado.

Como herramienta esencial para el desarrollo del proyecto, se implementó un perfil de empresas, el cual tiene como objetivo describir en detalle una empresa con el fin de recolectar

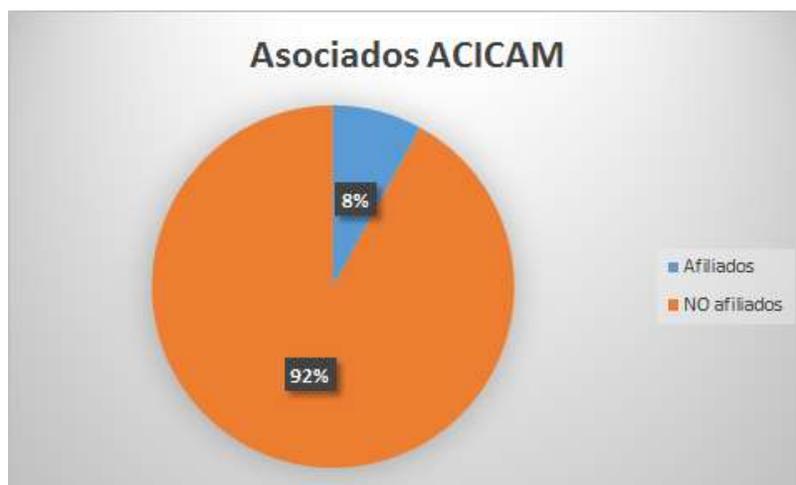
Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

información pertinente, que ofrezca una idea completa de la organización. El instrumento fue desarrollado por PROCOLOMBIA, y consta de 10 apartados, que buscan determinar diferentes aspectos de la empresa. En primer lugar, se debe llenar una ficha con los datos generales de la empresa, seguido a esto el empresario debe realizar una breve descripción del producto o servicio que presta la organización. Posteriormente se requieren dos contactos directos de la empresa que permita un mejor flujo de comunicación. Siguen tres preguntas relacionadas a las expectativas de cada compañía frente el programa de consorcios de exportación. Por último, se indaga sobre la experiencia exportadora de cada organización (Ver anexo 1).

4. Identificar las empresas pertenecientes e interesadas en el programa consorcios exportación.

Estima la cámara de comercio de Bucaramanga (Beltran, 2017) que hay más de 1600 empresas de calzado y sus manufacturas en la región santandereana, de la cuales más de un 90% son micro y pequeñas empresas, ubicadas en Bucaramanga y su área metropolitana. De las más de 1600 empresas registradas en la región, 128 empresas hacen parte de la asociación colombiana de industriales de calzado, cuero y sus manufacturas (ACICAM) Santander, una entidad que pertenece al sector calzado y marroquinería, que se ha caracterizado por brindar beneficios a los fabricantes de dicho sector con las diferentes actividades que desarrolla, promoviendo eventos, ruedas de negocios, ferias, foros, capacitaciones y gran apoyo a este importante gremio.

Gráfica 4. Asociados a ACICAM

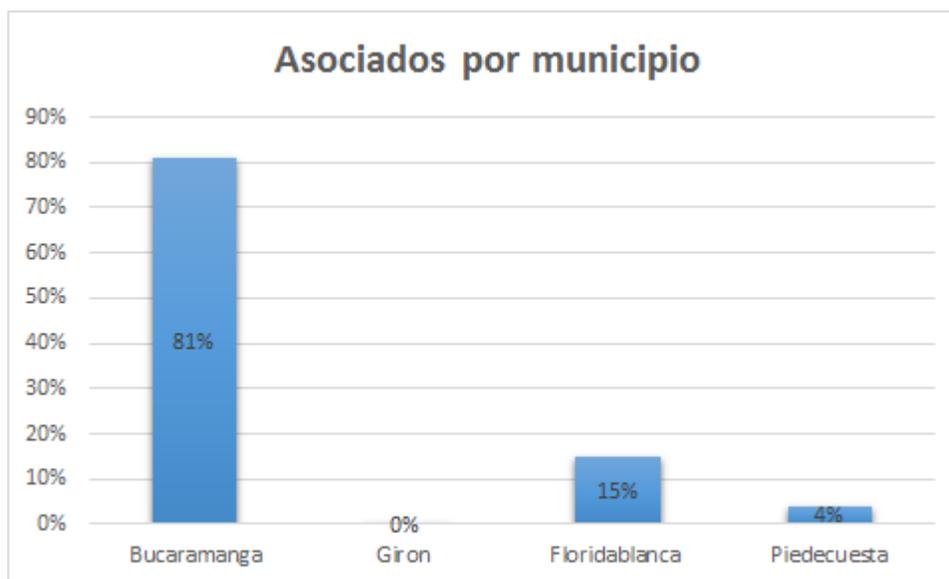


Fuente Propia

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

Bucaramanga abarca un 81% de las empresas afiliadas a ACICAM Santander, repartidas en los diferentes barrios de la ciudad como San Francisco, Centro, San Miguel, entre otros. En seguida viene el municipio de Floridablanca con un porcentaje de empresas del 15% y por último Piedecuesta con un 4% de dichas fábricas de calzado.

Gráfica 5. Asociados por Municipio



Fuente Propia

PROCOLOMBIA es la entidad encargada de promover el Turismo, la Inversión Extranjera en Colombia, las Exportaciones no minero-energéticas y la imagen del país. A través de la red nacional e internacional de oficinas, ofrece apoyo y asesoría integral a los clientes, mediante servicios o instrumentos dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia de internacionalización, que busca la generación, desarrollo y cierre de oportunidades de negocios. Entre sus principales objetivos se encuentran la identificación de oportunidades de mercado, el diseño de estrategias de penetración de mercados, la internacionalización de las empresas, el

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

acompañamiento en el diseño de planes de acción, el contacto entre empresarios a través de actividades de promoción comercial, inversión y turismo internacional, entre otros.

ACICAM, Santander, liderada por Jaime Andrés Ramírez, con el propósito de generar más oportunidades para sus empresas asociadas, se hace partícipe del proyecto de PROCOLOMBIA para desarrollar consorcios de exportaciones, buscando la expansión del sector del calzado a nuevos mercados internacionales, ya que la competencia a nivel nacional se hace más compleja. Por ende, se busca que el asociado tenga mayor ventaja competitiva frente a otras empresas no asociadas a este gremio. De esta manera, se contactó a Jaime Jaramillo, encargado a nivel nacional de llevar a cargo el programa de consorcios de exportación por parte de PROCOLOMBIA, con quien se aclaró los objetivos y el alcance del programa, estableciendo la importancia de desarrollarlo, ya que actualmente en el sector del calzado aún no se encuentran registros de consorcios de exportación por ende este será el primero que se llevará a cabo en Santander, Colombia para la expansión en el mercado internacional.

Teniendo claridad sobre el desarrollo y manejo del programa de consorcios, se tomó la base de datos de ACICAM, que se desarrolló en el primer semestre de 2019, de las 125 empresas asociadas a este gremio, para identificar las empresas interesadas en participar del programa y que siguieran siendo afiliadas en el segundo semestre de 2019. Una vez identificadas, se pasó a mirar la caracterización de cada una de las empresas, en donde se clasifican por el tipo de calzado; dama, caballero y niño; el material del producto; cuero y sintético; el producto; sandalia, zapatilla, plataforma, baleta y deportiva; y su universo; formal, informal, urbano y outdoor (Ver Anexo 1). Esta caracterización, junto con la experiencia del equipo de trabajo de ACICAM, sirvió como guía para establecer si otra empresa se podría adherir a la base de datos existente de las empresas que ya tenían conocimiento del programa.

Gráfica 6. Invitación 1º Reunión Consorcios de Exportación



Elaboración Propia

Esta base de datos se redujo a 32 empresas interesadas, las cuales se contactaron para llevar a cabo la primera reunión de socialización del programa de consorcios de exportación del sector calzado (Ver Anexo 13). 26 empresas confirmaron su asistencia, tres empresas contestaron que posiblemente asistirían debido a la disponibilidad en el cronograma y tres empresas no respondieron la llamada ni el correo electrónico con la invitación al evento. Sin embargo asistieron cuatro empresarios. La reunión se llevó a cabo vía Skype con Jaime Jaramillo para confirmar su participación en el programa.

5. Socializar el alcance del programa con el consorcio de acuerdo a la metodología de PROCOLOMBIA

5.1. Taller de sensibilización para la conformación del consorcio

Para llevar a cabo la socialización del programa de consorcios se invitó a las 26 empresas interesadas en hacer parte del mismo, a una reunión vía Skype con Jaime Jaramillo, asesor de proyectos para la internacionalización de PROCOLOMBIA, (Ver anexo 3.) Sin embargo, no se cumplió con la expectativa debido a que no se tuvo la recepción esperada, asistiendo solo cuatro empresas de las 26, las cuales fueron Alma Canela, Mandarina, Saleyi, Calzado Semilla y Calzado Luciana (Ver anexo 3.1.). En vista de la poca asistencia, se tomó la decisión de ir a las empresas directamente para exponer el proyecto.

En la socialización llevada a cabo en cada una de las empresas se explicó que el programa hace parte de un nuevo proyecto del gobierno que busca impulsar a las pymes a exportar sus productos y mejorar su competitividad frente a los nuevos mercados. Además, se expuso el objetivo principal del programa el cual es formar una alianza voluntaria de empresas para promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y facilitar la exportación de esos productos mediante acciones conjuntas.

Seguido a esto, se expusieron los beneficios que trae la conformación del consorcio, entre los cuales se encuentran, la transferencia de conocimiento entre empresarios, el uso eficiente de los recursos financieros ya que los gastos de promoción son compartidos entre las organizaciones que hagan parte de la alianza, ampliar la capacidad de producción, la diversidad de oferta puesto que los clientes internacionales buscan proveedores que satisfagan diversas necesidades, y por último la capacidad de negociación que se tendrá con los clientes será más fuerte.

Para finalizar la reunión, se expusieron los dos tipos de consorcios que existen, el de venta y el de promoción. No obstante, se especificó que el consorcio a implementar en el sector del calzado sería este último ya que su propósito es promocionar los productos en el mercado internacional. A futuro se podría pensar en conformar un consorcio de ventas creando una personería jurídica para emitir facturas a nombre de una sola organización.

5.2. Verificación de las condiciones mínimas para iniciar el programa

PROCOLOMBIA exige tres condiciones mínimas para que las empresas puedan hacer parte del programa de consorcios de exportación del calzado. En primer lugar, que estas organizaciones estén legalmente constituidas ante la cámara de comercio, esto se pudo verificar en todas las empresas ya que todos los asociados a ACICAM deben estar inscritos en la cámara de comercio y contar con toda la documentación necesaria ante los entes de control gubernamentales. En segundo lugar, deben ser pequeñas o medianas empresas, es decir, que deben estar constituidas por un máximo de 500 trabajadores. Es por esto que el perfil de empresas aplicado contiene un apartado donde se consulta por el NIT del afiliado y el número directo de la organización.

Gráfica 7. Número de Empleados



Elaboración Propia

En la anterior gráfica se evidencia que el 100% de las empresas cumple con el segundo requisito de PROCOLOMBIA para hacer parte del programa ya que todas cuentan con menos de 500 empleados. De esta manera se puede observar que el 40% de los interesados tiene de 0 a 10 empleados, el 47% tiene de 11 a 20 trabajadores y por último el 13 % cuenta con 20 a 35 empleados.

Gráfica 8. Años de Constitución



Elaboración Propia

Por último, para evidenciar que estas empresas son organizaciones que perduran en el tiempo, un apartado del perfil de empresas consulta el año de constitución de la misma. Así, se puede evidenciar en la gráfica anterior que el 13% de las empresas tenían menos de 5 años de conformación, el 20% cuenta con 6 a 10 años, otro 20% cuenta con 11 a 15 de constitución y por último, el 47% cuenta con más de 16 años en el mercado, lo cual es un porcentaje representativo

5.3. Validación del perfil de las empresas

Se implementó un perfil de empresas, el cual tiene como objetivo describir en detalle una empresa con el fin de recolectar información pertinente, que ofrezca una idea completa de la organización. El instrumento fue desarrollado por PROCOLOMBIA, y consta de 10 apartados, que buscan determinar diferentes aspectos de la empresa. En primer lugar, se debe llenar una

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

ficha con los datos generales de la empresa, seguido a esto el empresario debe realizar una breve descripción del producto o servicio que presta la organización. Posteriormente se requieren dos contactos directos de la empresa que permita un mejor flujo de comunicación. Siguen tres preguntas relacionadas a las expectativas de cada compañía frente el programa de consorcios de exportación. Por último, se indaga sobre la experiencia exportadora de cada organización (Ver anexo 1).

5.4. Identificar las necesidades y expectativas de los empresarios

Gráfica 9. Objetivos o Metas con el Programa



Elaboración Propia

El perfil de empresas cuenta con tres preguntas relacionadas a las expectativas de cada compañía frente el programa de consorcios de exportación. De acuerdo a los resultados se encontraron cuatro objetivos, como se puede observar en la gráfica anterior, se destaca el deseo de los empresarios por expandir su producto a mercados internacionales ya que el nacional es bastante competitivo. También se evidencia el propósito de aumentar las ventas a 20.000 pares de zapatos, exportar el 50% de la producción y afianzar mercados existentes.

Gráfica 10. Obstáculos para Exportar



Elaboración Propia.

En otro apartado del perfil, se indaga sobre la experiencia exportadora que tiene cada organización, del cual surgieron cinco obstáculos que enfrentan las pymes a la hora de vender su producto a mercados internacionales. Como se evidencia en la gráfica, el 53% de las empresas tienen poca información frente a los clientes potenciales a los cuales pueden ofrecer su producto, el 20% de las organizaciones desconocen la documentación necesaria que se requiere para realizar dicho proceso, el 13% tiene poco reconocimiento del departamento como fabricante de calzado en el exterior, el 7% se enfrenta a los altos costos nacionales de materia prima por lo que el valor de su oferta es muy elevado en el mercado internacional y el otro 7% no maneja el tallaje exigido por el mercado internacional.

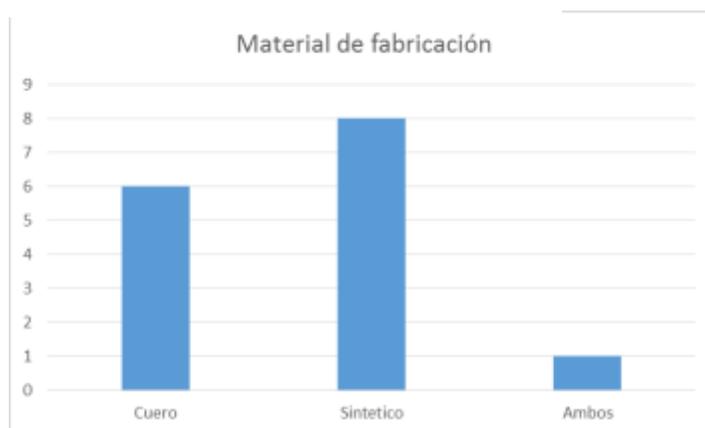
5.5. Identificar los aliados y cooperantes estratégicos

Para el buen desarrollo del consorcio de calzado en Santander, se contó con la participación de tres cooperantes estratégicos que aportaron las herramientas para su estructuración. De esta forma, la Universidad Autónoma de Bucaramanga, UNAB, a través de un convenio educativo permite la participación de los estudiantes en práctica para hacer acompañamiento y la debida documentación durante el proceso; la Asociación Colombiana de Industriales de Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, ACICAM, proporciono la documentación y los datos de las empresas que están afiliadas y se tenían interés por participar en dicho proyecto, por último, se encuentra PROCOLOMBIA, quien es la entidad encargada de dirigir proyectos de exportación en Colombia. Por otro lado, se identificaron como aliados estratégicos todas aquellas empresas afiliadas a ACICAM que decidieron entrar en el programa y llevar a cabo la creación del consorcio.

De acuerdo a la información suministrada por los empresarios en los perfiles y con la ayuda del equipo de trabajo de la Asociación Colombiana de Industriales del Cuero, Calzado y sus Manufacturas a cabeza del Dr. Jaime Andrés Ramírez Pascuas, se logró identificar algunos aspectos que son indispensables para que los empresarios se puedan complementar al unirse.

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

Gráfica 11. Material de Fabricación.



Elaboración Propia

Dicho lo anterior y evaluando diferentes aspectos, se llegó a la conclusión que un punto muy importante a tener en cuenta para la conformación del grupo era el material implementado para la elaboración del calzado, puesto que los procesos de elaboración del zapato cambia drásticamente dependiendo de la materia prima y los costos de elaboración también son directamente proporcional al insumo utilizado. De esta manera es que nace el consorcio Grupo Santander Avanza que incluye las empresas productoras de calzado para dama en cuero.

Tabla. 5. Integrantes del Consorcio GSA.

No.	EMPRESA	PERSONA DE CONTACTO	CELULAR	CORREO ELECTRONICO	CARGO
1	Botas Sephia Ltda	Paulo Cesar Rodriguez	3015878377	botassephia@hotmail.com	Gerente
2	Almacanela SAS	Angelica Osorio	3183935963	almacanelabga@gmail.com	Gerente
3	Genna	Carlos A. Bernal	3005252746	carlosbernal02@gmail.com	Gerente
4	Phlox Shoes	Fabian Enrique Pico Sanchez	3183530312	fabianpico@phlox.com.co	Gerente
5	Calzado y Marroquinería Jackie Acevedo SAS	Héctor A. Navas	3212301835	sazzari@hotmail.com	Gerente

Elaboración Propia.

Se designaron cinco empresas para el consorcio # 1 ACICAM las cuales se complementan de acuerdo al producto que elaboran ya que éstas producen calzado para dama en cuero en diferentes estilos, Genna aporta al consorcio calzado para dama tipo mocasín, Phlox

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

cuenta con un calzado deportivo, Almacanela produce calzado contemporáneo, Jackie Acevedo es especialista en calzado en plataforma con diseños llamativos y por ultimo Botas Sephia aporta al consorcio botas para dama en cuero.

5.6. Creación de una primera base de confianza

La creación de la primera base de confianza de los empresarios pertenecientes al consorcio # 1 como se le nombro el grupo en un principio, contó con la participación de Jaime Jaramillo quien es el encargado a nivel nacional de liderar el programa. La reunión se programó para el día 29 de Octubre de 2019.

Ilustración 2. Primera Reunión del Consorcio GSA



Fuente: Registro fotográfico ACICAM

En la junta realizada con los empresarios como quedo soportado en el acta del día (Ver anexo 4), se trataron los temas para iniciar la conformación del consorcio. Se socializo con los integrantes de los consorcios el cronograma que se debe tener para la pronta creación del mismo ya que los empresarios quieren ver resultados inmediatos cuando inician este tipo de procesos.

Se concretó un cronograma de visitas de todos los empresarios a cada una de las empresas para conocer las instalaciones de sus futuros socios con el ánimo de fortalecer la confianza de los

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

integrantes, además de esta manera también se podría determinar si alguno de los empresarios no se sentía satisfecho con el programa y sus aliados para saber con cuales empresarios se contaría finalmente para el proyecto.

6. Estructurar el nombre y valores corporativos del consorcio de exportación.

6.1. Definición de cargos del consorcio.

Según lo estipulado en el cronograma de visitas por parte de los empresarios a cada una de las empresas, se pudo verificar las condiciones en las que trabajaban sus futuros socios lo cual permitió crear confianza entre ellos. Además de esto las visitas sirvieron para que los empresarios compartieran información sobre procesos de la elaboración del calzado, tomando como ventaja que todos en el consorcio manejan el mismo material de elaboración.

En la visita a la empresa Almacanela, el gerente y Dueño de la compañía Cesar Varelo le presento el proceso de elaboración a los demás empresarios y les hizo la observación a todos los presentes la necesidad que el percibe en el sector de tener un trato digno con los trabajadores, ya que por esto es que los cargos en las empresas son muy rotativos y la única manera de que cambie esta rotación es hacer más digno el trabajo de sus empleados.

Una vez realizadas las visitas se pudieron concluir diferentes aspectos y personalidades de los empresarios para determinar quienes iban a ocupar los cargos representativos en el consorcio. Por otra parte y de acuerdo a las exigencias de los integrantes se decisión excluir a las empresas Briosos y Caviely del grupo ya que no mostraron ningún interés de en seguir en el proceso para la promoción de sus productos.

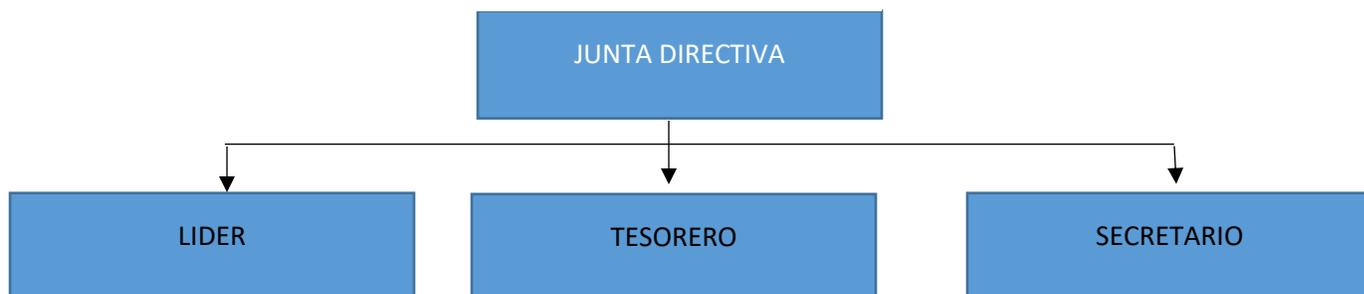
Una vez terminada la visita a las cinco empresas se procedió a elegir los cargos que se deben tener en lo son Líder, secretario y tesorero. Cada uno con su función específica.

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

- Líder: Debe ser una persona que esté en constante comunicación con los participantes del consorcio y además con Jaime Jaramillo el encargado del programa a nivel nacional para darle pronta solución a las inquietudes y posibles problemas.
- Secretario: Es el encargado de hacer las actas de las reuniones y hacer la correspondientes invitaciones a los encuentros que se programe el consorcio.
- Tesorero: Tiene como función específica el recaudo del dinero para los diferentes proyectos que la junta directiva apruebe.

Después de describirle los cargos a los empresarios se procedió a establecer quienes los ocuparían, de esta manera Fabián Pico se designó como líder ya que cuenta con un pregrado en Negocios Internacionales y los demás empresarios así lo quisieron. Cesar Valero es el secretario del consorcio pues siempre ha sido el empresario más dinámico en las reuniones por último el Tesorero del consorcio será el señor Héctor Navas de Calzado Jackie Acevedo aprovechando su profesión de contador público. Así quedaron establecidos los cargos según la reunión del día 28 de Noviembre en las instalaciones de PROCOLOMBIA Santander, esto queda evidenciado en el acta del día (ver anexo 8). Cabe resaltar que los cargos son rotativos y serán modificados según la junta directiva vea la necesidad.

Gráfica 12. Organigrama del consorcio GSA.



Elaboración Propia

De esta manera quedo el organigrama del consorcio, siendo el órgano rector la junta directiva, conformado por un representante de cada empresa, preferiblemente el representante legal de la misma. Por su parte los tres cargos tienen sus diferentes funciones dentro de la organización para su correcto funcionamiento.

6.2. Creación del nombre

De acuerdo a los lineamientos establecidos por PROCOLOMBIA es indispensable crear un nombre para el posicionamiento como consorcio en las ferias internacionales y demás eventos que se participen a futuro como grupo. Es así como nace el nombre de GSA, Grupo Santander Avanza, un nombre que se eligió basado en la facilidad para su traducción al inglés, y que todas las empresas se sintieran identificadas para llevarlo a ferias internacionales y desarrollar una página web que los represente.

6.3. Reglamento interno del consorcio

El reglamento interno es un conjunto de normas que se establecieron entre los empresarios que conforman el consorcio con el fin de regular su funcionamiento y crear un ambiente cómodo en pro de la convivencia y la productividad en el cual todos los asociados de

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

Grupo Santander Avanza, GSA, se sientan a gusto y puedan realizar sus funciones de manera correcta (Ver Anexo 12). Lo habitual es que el reglamento interno tenga tanto normas de convivencia como sanciones para quienes incumplan lo pactado, por lo tanto algunos puntos importantes a resaltar dentro del reglamento que desarrolló GSA se encuentra que el máximo de integrantes del consorcio será de 8 empresas, si una empresa quiere ingresar una vez este conformado el consorcio deberá aportar la misma cantidad que han invertido los demás integrantes para posicionar la marca, por otro lado, se van a llevar a cabo 12 reuniones ordinarias al año, una reunión por mes y se realizaran reuniones extraordinarias según lo convenga la junta directiva, si una empresa va a enviar a otro representante a dichas reuniones debe llevar un poder que le permita participar de las decisiones que se tomen durante la misma. Además, se estableció que el empresario que falte a 5 reuniones durante el año será excluido del programa debido al desinterés frente al programa. Por último, se determinó que aquel que quiera desvincularse del consorcio tendrá que estar a paz y salvo con el mismo. Un aspecto a resaltar del reglamento interno, es su posible modificación de acuerdo a las exigencias del mercado y las decisiones que tome la junta directiva según las necesidades que crean convenientes intervenir.

7. Conclusiones

- De acuerdo a lo observado durante la investigación se pudo concluir que una de las problemáticas más relevantes que enfrenta el sector calzado en Santander es el desconocimiento por parte de los empresarios acerca de los procedimientos y la débil gestión para desarrollar un proceso de exportación, además, del bajo nivel tecnológico que manejan en las plantas para la fabricación de sus productos, lo cual lleva que mantengan costos de producción muy elevados.
- A partir de los resultados, se pudo percibir que actualmente el sector del calzado en Bucaramanga está atravesando un momento difícil, debido a que cada vez aumenta más la competencia de mercados internacionales generando así una disminución de ventas para estos empresarios. De aquí surge el deseo por parte de estas empresas para exportar su producto, sin embargo, no cuentan con el conocimiento necesario acerca de sus clientes potenciales en el exterior.
- Para dar una solución a estas problemáticas, se evidenció el gran interés por parte de algunos empresarios asociados a ACICAM, a generar alianzas como una estrategia para empezar a comercializar sus productos a nivel internacional, ya que reconocen que de esta forma es más fácil llegar a diferentes clientes, aumentando la competitividad en el mercado, además que generan mayor productividad.
- La creación de un consorcio entre los afiliados de ACICAM permite una reducción de gastos de promoción lo cual supone una gran ventaja para estos empresarios ya que una de las mayores dificultades que enfrentan son los costos que implica para las pequeñas y grandes empresas.

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

- De acuerdo al perfil de empresas que se implementó a las empresas interesadas en hacer parte del programa de consorcio de calzados, se garantizó que todas las organizaciones, sin excepción, cumplieran con los tres requisitos exigidos por PROCOLOMBIA, así, cada de ellas está inscrita a la cámara de comercio, son pymes, es decir empresas de menos de 500 empleados y cuentan con ms de 5 años antigüedad.
- Para la conformación del consorcio de calzado GSA, se llegó a la conclusión que un punto muy importante a tener en cuenta era el material implementado para la elaboración del calzado, puesto que los procesos de elaboración del zapato cambia drásticamente dependiendo de la materia prima y los costos de elaboración también son directamente proporcional al insumo utilizado, por lo tanto, GSA se enfoca en producir zapatos para dama en cuero.
- Una vez conformado el consorcio y realizadas las visitas a cada una de las empresas integrantes del mismo, se creó la base de confianza así como también se pudieron concluir diferentes aspectos y personalidades de los empresarios para determinar quienes iban a ocupar los cargos representativos en el consorcio.

8. Recomendaciones

Una vez concluido el proyecto de investigación surgen una serie de recomendaciones que se consideran relevantes para un mejor funcionamiento del consorcio, que a portan a su desarrollo y ejecución para una mayor productividad y competitividad. En primer lugar, seleccionar un portafolio de productos, de un máximo de tres productos por empresa, que se complementen entre sí, siendo los más representativos y con mayores ventas de cada organización con el fin de presentar a los clientes el máximo potencial que se tiene el consorcio, sin la necesidad de presentar infinidad de diseños.

Una vez seleccionados los productos que se quieren exportar, se recomienda que el consorcio GSA desarrolle una matriz de potencialidad de mercados y seleccionen un objetivo al cual se puedan ofertar dichos productos donde éstos sean competitivos en cuando a precios y calidad con el fin de aumentar la probabilidad de éxito en las negociaciones.

Es importante que el consorcio maneje una estrategia comercial en la cual den a conocer su marca, por lo tanto, teniendo en cuenta los avances tecnológicos, se considera indispensable el desarrollo de una página web en el cual se puedan mostrar todos los productos que se ofrecen al mercado, sin la necesidad de llevar la muestra en físico como se acostumbra en el sector calzado. Además, se cuenta con la facilidad de que la página web tenga una traducción al inglés, siendo más asequible para los clientes de habla inglesa y puedan conocer la composición de producto.

Otra estrategia sería la participación en eventos como ferias, showrooms, macroruedas y demás, para lo cual se recomienda tener en cuenta el cronograma de eventos que lanza PROCOLOMBIA a inicios del año, para identificar las ferias internacionales que sean más atractivas para el consorcio GSA. Además, se recomienda la contratación de un vendedor

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

externo a la organización que conozca las características del calzado de cada empresa para evitar el sesgo que se pueda tener en caso de enviar a un integrante del grupo.

Como recomendación final es la constitución jurídica del consorcio, ya que de esta manera se facturaría con la nueva personería jurídica cada venta que concrete el consorcio y no tendría que hacerlo cada empresa de manera independiente. También se simplifica la liquidación de los tributos al gobierno, ya que de esta manera se puede desarrollar una sola marca del consorcio que sea independiente a cada una de las marcas de las empresas que lo conforman.

Bibliografía

- Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas. (2013). *Plan de Negocios para el Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería*. Bogotá.
- Beltran, J. c. (2017). *Numero de empresas de calzado*. Bucaramanga: Camara de comercio. Obtenido de <https://www.lafm.com.co/economia/camara-comercio-bucaramanga-la-ciudad-no-representativa-industria-del-calzado>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2018). *Visión de Desarrollo Empresarial y Regional*. . Bucaramanga.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2017). *Dirección de Metodología y Dirección Estadística: Importaciones y Exportaciones*. Bogotá.
- Espinosa, R. (2014). *Marketing Mix: Las 4ps*.
- Fernandez, D. (2016). *Marketing Mix Transversal*. . Medellín: Universidad Corporativa Uniremington. .
- Fernandez, V. (2015). Marketing Mix de Servicios de Información: Valor e Importancia de la P de Producto. *Bibliotecas Anales de Investigación*, 64-78.
- Gibello, J. A. (2015). *La Estrategia del Marketing Mix en el Ámbito Internacional: Revisión y Análisis*. Universidad pontificia ICAI ICADE Comillas, Madrid.
- Hernández, R., Carlos Fernández, & Baptista, P. (2014). *Metodología de La Investigación*. México D.F.: McGrawHill .
- Lerma, A., & Marquéz, E. (2010). *Comercio y Marketing internacional*. México D.F.: Cengage Learning.
- López, Y., Arvizu, E., Asiain, A., Mayett, Y., & Martínez , J. (2018). López, Y., Arvizu, E., Asain, A., Mayett, Y Análisis Competitivo de la Actividad Productiva de la Malanga: Un Enfoque Basado en la Teoría de Michael Porter. . *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 729-763.
- Medina, J. E. (2007). *Modelo Integral de Productividad: Una Visión Estratégica. Colombia*. . Bogotá: Fondos de Publicaciones. .
- Medina, J. E. (2010). *Modelo Integral de Productividad, Aspectos Importantes Para Su Implementación*. Bogotá.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2019). *Decreto 1165 de 2019*. Bogotá.
- Organización para La Cooperación y el Desarrollo Económico. (2019). *¿Quiénes Somos?* Bogotá.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2019). *Estudios Económicos de la OCDE Colombia*. París: OECD Publishing.

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2019). *Estudios Económicos de la OCDE Colombia*. París: OECD Publishing.

Peñaloza, M. (2005). El Mix de Marketing: Una Herramienta Para Servir al Cliente. *Actualidad Contable Faces* , 71-81.

Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 78 - 93.

ProColombia. (2019). Coordinación Proyectos Para La Internacionalización. Bucaramanga , Santander, País.

Restrepo, I. (2019). *Informe: Coyuntura Económica*. Andi.

Salgado, E. (2003). Teoría de Costos de Transacción: Una Breve Reseña. *Cuadernos de Administración*, 61 - 78.

Serrada, A. J., & Fierro, H. (2013). *Sector Calzado en Colombia, Caso de estudio y Consideración de Modelos de Negocio en las Empresas de Calzado: MSS, BRG Y CHS*. Colegio Mayor De Nuestra Señora Del Rosario, Bogotá, Colombia.

Taboada, E. (2004). *¿Qué Hay Detrás de la Decisión de Cooperar Tecnológicamente?: Propuesta Teórica Integradora Para Explicar La Cooperación Tecnológica Inter-firma*. Universidad Autónoma Metropolitana, México D.F.

Universidad EAFIT. (2019). *Economía Colombiana: Análisis de Coyuntura*. Medellín.

ANEXOS

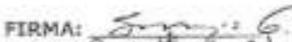
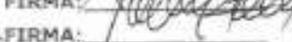
ANEXO 1. Formulario de Perfil de Empresas

 PROCOLOMBIA <small>EXPORTACIONES TURISMO INVERSION FINANCA PAGO</small>		PERFIL DE LA EMPRESA	
1. Datos de la Empresa			
Razon Social		NIT	
Régimen Común		Año de Constitución	
Departamento		Ciudad	
Direccion		Página Web	
Indicativo		Teléfono	
No. Empleados directos		Actividad Económica	
Cumplen con los requisitos y normas legales Colombianas?			
¿La empresa cuenta con capacidad de gestión?			
¿La empresa cuenta con capacidad de inversión de tiempo y recursos financieros?			
¿Cuáles son los objetivos o metas de exportación de la empresa para el futuro?			
¿Cuáles son las principales dificultades u obstáculos para lograr que la empresa exporte?			
2. Descripción de los Productos o Servicios de la Empresa			

ANEXO 1.1. Formulario de Perfil de Empresas

Nombre del Contacto 1:		Nivel del Cargo		
Email del Contacto 1				
Teléfono / Celular 1				
Nombre del Contacto 2:		Nivel del Cargo 2		
Email del Contacto 2				
Teléfono / Celular 2				
4. ¿La empresa es atendida por un asesor de ProColombia?				
5. ¿Por qué quiere participar en un programa de consorcio de Exportación?				
6. ¿Cuáles son las expectativas del programa?				
8. Información sobre Productos y/o Servicios a exportar				
Postición Arancelaria	Nombre del producto	Producción Actual/Mes	Capacidad disponible para exportación/Mes	Unidad/Mes
9. Información sobre exportaciones				
¿Ha exportado anteriormente?				
¿Ha exportado directamente o a través de terceros?				
Años exportando				
10. Países donde ha exportado				
País				
9. ¿Cuáles son sus mercados de Interés?				
País Objetivo				

ANEXO 2. Acta de la reunión del día 09/09/2019

 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 ACTA DE REUNIONES														
Versión 2.0 – Marzo 28 de 2014															
FECHA: 09/09/2019 CIUDAD: Bucaramanga HORA: 3:10 LUGAR DE REUNIÓN: ACICAM DIRECCIÓN: Calle 22 N° 27-44 of. 204 TELÉFONO: 695 4949 FAX: 695 4954															
CONVOCADO(S): Sergio A. Garcia CARGO: Practicante FIRMA:  Cesar Alexander Pineda CARGO: Practicante FIRMA:  Betty Viviana Moreno CARGO: Analista de Proyectos ACICAM FIRMA:  Jaime Andres Ramirez CARGO: Gerente Seccional Sudor FIRMA:  Jaime Jacamillo Lara CARGO: Asesor Senior Internacional FIRMA: 															
TEMAS A TRATAR: 1. Alianza voluntaria entre empresarios 2. Conformación de consorcios de exportación con empresas de productos similares. 3. Analisis de empresas que cumplen con los perfiles establecidos. OBSERVACIONES: Diligenciar el perfil de las empresas que conformaran un consorcio de exportación. El encargado del proceso por parte de Bucaramanga Jaime Jacamillo esta presente en la reunion via skype.															
COMPROMISOS: <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>ACTIVIDAD</th> <th>RESPONSABLE</th> <th>FECHA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Visita a empresa</td> <td>Cesar Pineda - Sergio Garcia</td> <td>16-09-2019</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>				ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	Visita a empresa	Cesar Pineda - Sergio Garcia	16-09-2019						
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA													
Visita a empresa	Cesar Pineda - Sergio Garcia	16-09-2019													
PRÓXIMA REUNION FECHA: 09/10/2019 HORA: LUGAR:															
CONTROL DE CAMBIOS															
Nueva versión	Fecha de actualización	Descripción del cambio													
2.0	Marzo 28 de 2014	Se ajusta el nombre del formato a Formato Acta de Reuniones Se ajusta el ítem Tema por Temas a tratar Cambio de forma													
1.0	Marzo 5 de 2010	Ampliación del formato diseñado por el área de TCM a toda la organización													

ANEXO 3. Acta de la reunión 01/10/2019 en el SENA administrativo.

 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 ACTA DE REUNIONES																	
<small>Versión 2.0 - Marzo 28 de 2014</small>																		
FECHA: <u>01/10/2019</u> CIUDAD: <u>Bucaramanga</u> HORA: <u>2:00 Pm</u> LUGAR DE REUNIÓN: <u>SENA administrativo</u> DIRECCIÓN: <u>Cia 33 # 10-33</u> TELÉFONO: <u>319 6229615</u> FAX: _____																		
CONVOCADO(S): <table border="0"> <tr> <td><u>Jaime Andrés Ramirez</u></td> <td>CARGO: <u>Gerente ACICAM S/der</u></td> <td>FIRMA: </td> </tr> <tr> <td><u>Viviana Moreno</u></td> <td>CARGO: <u>Asesora de proyectos Aca</u></td> <td>FIRMA: </td> </tr> <tr> <td><u>Cesar Alexander Prada</u></td> <td>CARGO: <u>Practicante UNAS</u></td> <td>FIRMA: <u>Cesar Alexander Prada</u></td> </tr> <tr> <td><u>Sergio R. García</u></td> <td>CARGO: <u>Practicante UNAS</u></td> <td>FIRMA: <u>Sergio García</u></td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>CARGO: _____</td> <td>FIRMA: _____</td> </tr> </table>				<u>Jaime Andrés Ramirez</u>	CARGO: <u>Gerente ACICAM S/der</u>	FIRMA: 	<u>Viviana Moreno</u>	CARGO: <u>Asesora de proyectos Aca</u>	FIRMA: 	<u>Cesar Alexander Prada</u>	CARGO: <u>Practicante UNAS</u>	FIRMA: <u>Cesar Alexander Prada</u>	<u>Sergio R. García</u>	CARGO: <u>Practicante UNAS</u>	FIRMA: <u>Sergio García</u>	_____	CARGO: _____	FIRMA: _____
<u>Jaime Andrés Ramirez</u>	CARGO: <u>Gerente ACICAM S/der</u>	FIRMA: 																
<u>Viviana Moreno</u>	CARGO: <u>Asesora de proyectos Aca</u>	FIRMA: 																
<u>Cesar Alexander Prada</u>	CARGO: <u>Practicante UNAS</u>	FIRMA: <u>Cesar Alexander Prada</u>																
<u>Sergio R. García</u>	CARGO: <u>Practicante UNAS</u>	FIRMA: <u>Sergio García</u>																
_____	CARGO: _____	FIRMA: _____																
TEMAS A TRATAR: 1. <u>...Consorcios de exportación.</u> 2. <u>.....</u> 3. <u>.....</u>																		
OBSERVACIONES: <u>Se dio una reunión para la conformación de 2 consorcios de exportación:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Socialización del Programa • Presentación de cada empresario • Diligencias formales ProColombia • Acordar próximos reuniones 																		
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 REUNIÓN FECHA: <u>15/10/19</u> HORA: <u>2 Pm</u> LUGAR: <u>SENA</u>																		
CONTROL DE CAMBIOS																		
Nueva versión	Fecha de actualización	Descripción del cambio																
2.0	Marzo 28 de 2014	Se ajusta el nombre del formato a Formato Acta de Reuniones Se ajusta el ítem Tema por Temas a tratar Cambios de forma																
1.0	Marzo 5 de 2010	Ampliación del formato diseñado por el área de TCM a toda la organización																
Revisó: Representante de Calidad		Aprobó: Presidencia Ejecutiva																

ANEXO 3.1. Asistencia de la reunión 01/10/2019 en el SENA administrativo.

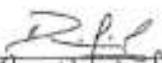
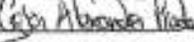
ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS						
FORMATO DE ASISTENCIA A REUNIONES						
VERSION - 1.0 MARZO 28 DE 2014						
EVENTO: <i>Entrevista a empresas asociadas de Sopa Hacia</i>						
FECHA: 01/10/2019						
Nº	EMPRESA	NOMBRE	CARGO	TELÉFONO	E-MAIL	FIRMA
1	Calzado Semilla	José Gabriel Hernández Ugo	Gerente	3176980374	semilla2014@gmail.com	<i>[Firma]</i>
2	Calzado Salicy	Maveric Aguado		3118573117	andreslvaro10@gmail.com	<i>[Firma]</i>
3	Calzado Mondrina	Laura Marcela Montoya Adila	Directora Administrativa	3214681097	calzadomondriname@hotmail.com	<i>[Firma]</i>
4	SENA-CIDH	Androna María Salazar Restrepo	Asesor	3193613398	omarcare2013@gmail.com	<i>[Firma]</i>
5	Calzadaduriam	Luz Myriam López	Gerente	3133337640	calzadaduriam@hotmail.com	<i>[Firma]</i>
6	Almacorely	Maria Doreli Villegas	Asesor	3185928963	almacorcorely@gmail.com	<i>[Firma]</i>
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						

CONTROL DE CAMBIOS	
Número versión	Fecha de actualización
Versión 1.0	Marzo 28 de 2014
Version 0.0	Marzo 31 de 2009

Descripción del cambio
Se aprueba el nombre del Formato a Formato de asistencia a reuniones
Cambio del responsable de la revisión del Control de Cambios
Cambios de Firma
Corrección del Formato
Ajuda: Presidencia Ejecutiva



ANEXO 4. Acta de la reunión del día 29/10/2019 en ACICAM Bucaramanga.

 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 ACTA DE REUNIONES														
<small>Versión 2.0 - Marzo 28 de 2014</small>															
FECHA: <u>29/10/2019</u> CIUDAD: <u>Bucaramanga</u> HORA: _____ LUGAR DE REUNIÓN: <u>ACICAM</u> DIRECCIÓN: <u>C/ 22 # 21-44</u> TELÉFONO: <u>6954949</u> FAX: _____															
CONVOCADO(S): <u>Asistencia adjunta</u>															
<u>Dyab James</u>	CARGO: <u>Practicante</u>	FIRMA: 													
<u>Cesar Prado</u>	CARGO: <u>Practicante</u>	FIRMA: 													
<u>Sergio Garcia</u>	CARGO: <u>Practicante</u>	FIRMA: 													
<u>Jaime Jaramillo</u>	CARGO: <u>Asesor Procurador</u>	FIRMA: _____													
	CARGO: _____	FIRMA: _____													
TEMAS A TRATAR: <u>Lineamientos para la conformación del consorcio</u>															
1. <u>Socialización programa</u> 2. <u>Organización calendario de visitas</u> 3.															
OBSERVACIONES: _____ _____ _____ _____ _____															
COMPROMISOS:															
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 40%;">ACTIVIDAD</th> <th style="width: 40%;">RESPONSABLE</th> <th style="width: 20%;">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													
PRÓXIMA REUNION	FECHA: <u>DECEMBRA</u>	HORA: _____	LUGAR: _____												
CONTROL DE CAMBIOS															
Nueva versión	Fecha de actualización	Descripción del cambio													
2.0	Marzo 28 de 2014	Se ajusta el nombre del formato a Formato Acta de Reuniones Se ajusta el ítem Tema por Temas a tratar Cambios de forma													
1.0	Marzo 5 de 2010	Ampliación del formato diseñado por el área de TCM a toda la organización													
Revisó: Representante de Calidad		Aprobó: Presidencia Ejecutiva													

ANEXO 4.1. Asistencia de la reunión del día 29/10/2019 en ACICAM Bucaramanga.

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS		ACICAM				
FORMATO DE ASISTENCIA A REUNIONES						
VERSION - 1.0 MARZO 28 DE 2014						
EVENTO: Revisión Consorcio de exportación						
FECHA: 29-10-2014						
NOMBRE (9:30 am)						
Nº	EMPRESA	NOMBRE	CARGO	TELÉFONO	E-MAIL	FIRMA
1	Phlox Shoes	Fabian Vico Sanchez	Agente	378330372	Fabianpico@phlox.com.co	[Firma]
2	Jane Guano	Hector A. Navarro	Propietario	3462321835	Sacerrre@hotmail.com	[Firma]
3	D-BESSUB	HECTOR GONZALEZ	GTE	3186247534	hennecq@bmsoblesing.com	[Firma]
4	CAVELY	Ricardo Buitrago H.	Gerente	315-3658208	ricardo.buitrago@cavely.com	[Firma]
5	Arropela SAS	Ampelica Osorio	Gerente	3183935963	almacena@arropela.com	[Firma]
6	Joseph	PAULO RODRIGUEZ	Gerente	3015849777	botusephic@hotmail.com	[Firma]
7	GAMA	Camilo R. Bernal	gerente	3008252746	bernalcamil@gnmail.com	[Firma]
CONTROL DE CAMBIOS						
Nueva versión		Fecha de actualización		Descripción del cambio		
Versión 1.0		Marzo 28 de 2014		Se ajusta el nombre del Formulario a Formulario de asistencia a reuniones		
Versión 0.0		Marzo 31 de 2009		Cambio del responsable de la revisión del Control de Cambios		
Revisó: Representante de Calidad				Cambios de Forma		
				Creación del Formulario		
				Aprobó: Presidencia Ejecutiva		

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

Anexo 4.3. Fotografía 29/10/2019



ANEXO 5. Acta del día 19/11/2019 en la fábrica Jackeline Acevedo.

 <p>ACICAM ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS</p>	<p align="center">ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS</p>																
	<p align="center">FORMATO ACTA DE REUNIONES</p>																
<p align="right">Versión 2.0 – Marzo 28 de 2014</p>																	
<p>FECHA: <u>19/11/2019</u> CIUDAD: <u>Buzosomaga</u> HORA: <u>3:00 pm</u></p> <p>LUGAR DE REUNIÓN: <u>Jackie Acevedo</u> DIRECCIÓN: <u>calera 1te # 58-86</u></p> <p>TELÉFONO: <u>321 230 1835</u> FAX: _____</p>																	
<p>CONVOCADO(S):</p> <table border="0"> <tr> <td><u>César Alexander Peña</u></td> <td>CARGO: <u>Procurante ACICAM</u></td> <td>FIRMA: <u>César Alexander Peña</u></td> </tr> <tr> <td><u>Sergio Alexander Garcia</u></td> <td>CARGO: <u>Procurante ACICAM</u></td> <td>FIRMA: <u>[Signature]</u></td> </tr> <tr> <td><u>Daniela James</u></td> <td>CARGO: <u>Procurante ACICAM</u></td> <td>FIRMA: <u>[Signature]</u></td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>CARGO: _____</td> <td>FIRMA: _____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>CARGO: _____</td> <td>FIRMA: _____</td> </tr> </table>			<u>César Alexander Peña</u>	CARGO: <u>Procurante ACICAM</u>	FIRMA: <u>César Alexander Peña</u>	<u>Sergio Alexander Garcia</u>	CARGO: <u>Procurante ACICAM</u>	FIRMA: <u>[Signature]</u>	<u>Daniela James</u>	CARGO: <u>Procurante ACICAM</u>	FIRMA: <u>[Signature]</u>	_____	CARGO: _____	FIRMA: _____	_____	CARGO: _____	FIRMA: _____
<u>César Alexander Peña</u>	CARGO: <u>Procurante ACICAM</u>	FIRMA: <u>César Alexander Peña</u>															
<u>Sergio Alexander Garcia</u>	CARGO: <u>Procurante ACICAM</u>	FIRMA: <u>[Signature]</u>															
<u>Daniela James</u>	CARGO: <u>Procurante ACICAM</u>	FIRMA: <u>[Signature]</u>															
_____	CARGO: _____	FIRMA: _____															
_____	CARGO: _____	FIRMA: _____															
<p>TEMAS A TRATAR:</p> <ol style="list-style-type: none"> Cronograma de Actividades Conocimiento de la empresa Jackeline Acevedo <p>.....</p>																	
<p>OBSERVACIONES: <u>Se decide que el representante legal, secretario y tesorero sean elegidos en proxima reunion, con la asistencia de todos los empresarios del consorcio.</u></p>																	
<p>COMPROMISOS:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ACTIVIDAD</th> <th>RESPONSABLE</th> <th>FECHA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><u>Nombre del consorcio</u></td> <td><u>Grupo Consorcio</u></td> <td><u>22-11-19</u></td> </tr> <tr> <td><u>Leer los estatutos</u></td> <td><u>Grupo Consorcio</u></td> <td><u>22-11-19</u></td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	<u>Nombre del consorcio</u>	<u>Grupo Consorcio</u>	<u>22-11-19</u>	<u>Leer los estatutos</u>	<u>Grupo Consorcio</u>	<u>22-11-19</u>						
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA															
<u>Nombre del consorcio</u>	<u>Grupo Consorcio</u>	<u>22-11-19</u>															
<u>Leer los estatutos</u>	<u>Grupo Consorcio</u>	<u>22-11-19</u>															
<p>PRÓXIMA REUNIÓN FECHA: <u>22/11/2019</u> HORA: _____ LUGAR: <u>Strata - Alameda - P.H.</u></p>																	
<p 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 align="center">2.0</td> <td align="center">Marzo 28 de 2014</td> <td>Se ajusta el nombre del formato a Formato Acta de Reuniones Se ajusta el ítem Tema por Temas a tratar Cambios de forma</td> </tr> <tr> <td align="center">1.0</td> <td align="center">Marzo 5 de 2010</td> <td>Ampliación del formato diseñado por el área de TCM a toda la organización</td> </tr> </tbody> </table>			Nueva versión	Fecha de actualización	Descripción del cambio	2.0	Marzo 28 de 2014	Se ajusta el nombre del formato a Formato Acta de Reuniones Se ajusta el ítem Tema por Temas a tratar Cambios de forma	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															
2.0	Marzo 28 de 2014	Se ajusta el nombre del formato a Formato Acta de Reuniones Se ajusta el ítem Tema por Temas a tratar Cambios de forma															
1.0	Marzo 5 de 2010	Ampliación del formato diseñado por el área de TCM a toda la organización															
<p>Revisó: Representante de Calidad</p>		<p>Aprobó: Presidencia Ejecutiva</p>															

ANEXO 5.1. Asistencia del día 19/11/2019 en la fábrica Jackeline Acevedo.

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS		ACICAM				
FORMATO ASISTENCIA EVENTOS EXTERNOS		VERSION 0.0 MARZO 31 DE 2019				
EVENTO: <i>Reunión Consorcio #1</i>						
FECHA: <i>19 - Nov 2019</i>						
Nº	EMPRESA	NOMBRE	CARGO	TELEFONO	E-MAIL	FIRMA
1	<i>Hugo Carneja</i>	<i>Cesar Galero</i>	<i>Propietario</i>	<i>6121579</i>	<i>Almoxarabobogotol.com</i>	<i>[Firma]</i>
2	<i>Stratta</i>	<i>PAULO RODRIGUEZ</i>	<i>Propietario</i>	<i>6717033</i>	<i>Botaiseptia@hotmail.com</i>	<i>[Firma]</i>
3	<i>Phlox Shoes</i>	<i>Fabian Pico</i>	<i>Propietario</i>	<i>3785530512</i>	<i>Fabianpico@phlox.com.co</i>	<i>[Firma]</i>
4	<i>Denner</i>	<i>Carlos Bernal</i>	<i>proprietario</i>	<i>6562782</i>	<i>carlosbernal@gnexi.com</i>	<i>[Firma]</i>
5	<i>Jackeline Acevedo</i>	<i>Jesseline Acevedo</i>	<i>Propietaria</i>	<i>321231835</i>	<i>Sorzar@sholmi.com</i>	<i>[Firma]</i>
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
CONTROL DE CAMBIOS						
Revisado: <i>[Firma]</i>		Nueva versión:		Fecha de actualización		Descripción del cambio
				<i>Aprobó: Presidentes Ejecutivos</i>		

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

ANEXO 5.2. Fotografía en la fábrica Jackeline Acevedo



ANEXO 6. Acta de la reunión del día 22/11/2019 en las fábricas Strata, Almacanela y Phlox.

 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 ACTA DE REUNIONES																
<small>Versión 2.0 - Marzo 28 de 2014</small>																	
FECHA: <u>22/11/2019</u> CIUDAD: <u>Bucaramanga</u> HORA: <u>3:00 pm</u> LUGAR DE REUNIÓN: <u>Strata</u> DIRECCIÓN: <u>Cll 16 #17-25</u> TELÉFONO: _____ FAX: _____																	
CONVOCADO(S): <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%;"><u>Daniela Jimes</u></td> <td style="width: 33%;">CARGO: <u>Practicante</u></td> <td style="width: 33%;">FIRMA: <u>[Signature]</u></td> </tr> <tr> <td><u>Cesar Prado</u></td> <td>CARGO: <u>Practicante</u></td> <td>FIRMA: <u>[Signature]</u></td> </tr> <tr> <td><u>Sergio Garcia</u></td> <td>CARGO: <u>Practicante</u></td> <td>FIRMA: <u>[Signature]</u></td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>CARGO: _____</td> <td>FIRMA: _____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>CARGO: _____</td> <td>FIRMA: _____</td> </tr> </table>			<u>Daniela Jimes</u>	CARGO: <u>Practicante</u>	FIRMA: <u>[Signature]</u>	<u>Cesar Prado</u>	CARGO: <u>Practicante</u>	FIRMA: <u>[Signature]</u>	<u>Sergio Garcia</u>	CARGO: <u>Practicante</u>	FIRMA: <u>[Signature]</u>	_____	CARGO: _____	FIRMA: _____	_____	CARGO: _____	FIRMA: _____
<u>Daniela Jimes</u>	CARGO: <u>Practicante</u>	FIRMA: <u>[Signature]</u>															
<u>Cesar Prado</u>	CARGO: <u>Practicante</u>	FIRMA: <u>[Signature]</u>															
<u>Sergio Garcia</u>	CARGO: <u>Practicante</u>	FIRMA: <u>[Signature]</u>															
_____	CARGO: _____	FIRMA: _____															
_____	CARGO: _____	FIRMA: _____															
TEMAS A TRATAR: <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Crear base de confianza.</u> 2. 3. 																	
OBSERVACIONES: _____ _____ _____ _____ _____																	
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><u>Observaciones a los stt</u></td> <td><u>Todos</u></td> <td><u>26/11/19</u></td> </tr> <tr> <td><u>Nombre Consorcio</u></td> <td><u>Todos</u></td> <td><u>26/11/19</u></td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	<u>Observaciones a los stt</u>	<u>Todos</u>	<u>26/11/19</u>	<u>Nombre Consorcio</u>	<u>Todos</u>	<u>26/11/19</u>						
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA															
<u>Observaciones a los stt</u>	<u>Todos</u>	<u>26/11/19</u>															
<u>Nombre Consorcio</u>	<u>Todos</u>	<u>26/11/19</u>															
PRÓXIMA REUNIÓN FECHA: <u>26/11/2019</u> HORA: <u>3:00</u> LUGAR: <u>Genoa</u>																	
CONTROL DE CAMBIOS																	
Nueva versión	Fecha de actualización	Descripción del cambio															
2.0	Marzo 28 de 2014	Se ajusta el nombre del formato a Formato Acta de Reuniones Se ajusta el ítem Tema por Temas a tratar Cambios de forma															
1.0	Marzo 5 de 2010	Ampliación del formato diseñado por el área de TCM a toda la organización															
Revisó: Representante de Calidad		Aprobó: Presidencia Ejecutiva															

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

ANEXO 6.1. Asistencia de la reunión del día 22/11/2019 en las fábricas Strata, Almacanela y Phlox.

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS		ACICAM ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS				
FORMATO ASISTENCIA EVENTOS EXTERNOS						
EVENTO: Visitas a empresas del sector de exportación						
FECHA: 22-11-2019						
Nº	EMPRESA	NOMBRE	CARGO	TELEFONO	E-MAIL	FIRMA
1	Abrio Camacho	Cesar Valero	Propietario	318271157	Cesvalero@gmail.com	
2	Hector A. Naon	Sauro Acevedo	Subgerente	3103494566	Sauro.acevedo@hotmail.com	
3	PAULO RODRIGUEZ	Botas Sepha	Propietario	3015879379	botassepahia@hotmail.com	
4	Gemmer	Carlos Bernal	proprietario	300222776	carlosbernal@gruposantander.com	
5	Fabian Piquero	Fabian Pico	Propietario	3183530372	Fabianpico@phlox.com.co	
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

CONTROL DE CAMBIOS
Fecha de actualización: 2019/11/22
Descripción del cambio: Nuevo versión, Nuevo Director de Marketing, Nuevo, Presidencia Ejecutiva

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

ANEXO 6.2. Fotografía del día 22/11/2019



ANEXO 7. Acta del día 28/11/2019 en la fábrica Genna.

 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 ACTA DE REUNIONES																
<small>Versión 2.0 – Marzo 28 de 2014</small>																	
FECHA: <u>28/11/2019</u> CIUDAD: <u>Bucaramanga</u> HORA: <u>3:00 pm</u> LUGAR DE REUNIÓN: <u>Genna</u> DIRECCIÓN: <u>Cra 33 # 109-39</u> TELÉFONO: _____ FAX: _____																	
CONVOCADO(S): <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;"><u>Donato James</u></td> <td style="width: 30%;">CARGO: <u>Practicante</u></td> <td style="width: 40%;">FIRMA: </td> </tr> <tr> <td><u>Gerardo Garcia</u></td> <td>CARGO: <u>Practicante</u></td> <td>FIRMA: </td> </tr> <tr> <td><u>Cesar Prada</u></td> <td>CARGO: <u>Practicante</u></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>			<u>Donato James</u>	CARGO: <u>Practicante</u>	FIRMA: 	<u>Gerardo Garcia</u>	CARGO: <u>Practicante</u>	FIRMA: 	<u>Cesar Prada</u>	CARGO: <u>Practicante</u>	FIRMA: 	_____	CARGO: _____	FIRMA: _____	_____	CARGO: _____	FIRMA: _____
<u>Donato James</u>	CARGO: <u>Practicante</u>	FIRMA: 															
<u>Gerardo Garcia</u>	CARGO: <u>Practicante</u>	FIRMA: 															
<u>Cesar Prada</u>	CARGO: <u>Practicante</u>	FIRMA: 															
_____	CARGO: _____	FIRMA: _____															
_____	CARGO: _____	FIRMA: _____															
TEMAS A TRATAR: <ol style="list-style-type: none"> 1. Selección final nombre de consorcio 2. Revisión final estatutos 3. 																	
OBSERVACIONES: <u>Dudas sobre participación en la feria IELSTEICI 2020 de febrero siendo consorcio</u> <u>- La selección de producto estrella, se hará en base a la nueva colección de muestras en cada empresa</u> <u>- Línea de relacionamiento comercial con países Sudamericanos y Costero</u>																	
COMPROMISOS: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 35%;">ACTIVIDAD</th> <th style="width: 35%;">RESPONSABLE</th> <th style="width: 30%;">FECHA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><u>Logo para el nombre</u></td> <td><u>Practicantes</u></td> <td><u>28/11/19</u></td> </tr> <tr> <td><u>Añiciones estatutos</u></td> <td><u>Consorcio</u></td> <td><u>28/11/19</u></td> </tr> <tr> <td><u>Fallas para exclusión</u></td> <td><u>Consorcio</u></td> <td><u>28/11/19</u></td> </tr> <tr> <td><u>Dudas de objetivos</u></td> <td><u>Consorcio</u></td> <td><u>28/11/19</u></td> </tr> </tbody> </table>			ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	<u>Logo para el nombre</u>	<u>Practicantes</u>	<u>28/11/19</u>	<u>Añiciones estatutos</u>	<u>Consorcio</u>	<u>28/11/19</u>	<u>Fallas para exclusión</u>	<u>Consorcio</u>	<u>28/11/19</u>	<u>Dudas de objetivos</u>	<u>Consorcio</u>	<u>28/11/19</u>
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA															
<u>Logo para el nombre</u>	<u>Practicantes</u>	<u>28/11/19</u>															
<u>Añiciones estatutos</u>	<u>Consorcio</u>	<u>28/11/19</u>															
<u>Fallas para exclusión</u>	<u>Consorcio</u>	<u>28/11/19</u>															
<u>Dudas de objetivos</u>	<u>Consorcio</u>	<u>28/11/19</u>															
PRÓXIMA REUNIÓN	FECHA: <u>28/11/2019</u>	HORA: <u>8:30am</u> LUGAR: <u>Parque Natura</u>															
CONTROL DE CAMBIOS																	
Nueva versión	Fecha de actualización	Descripción del cambio															
2.0	Marzo 28 de 2014	Se ajusta el nombre del formato a Formato Acta de Reuniones Se ajusta el ítem Tema por Temas a tratar Cambios de forma															
1.0	Marzo 5 de 2010	Ampliación del formato diseñado por el área de TCM a toda la organización															
<small>Revisó: Representante de Calidad</small>		<small>Aprobó: Presidencia Ejecutiva</small>															

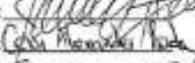
ANEXO 7.1. Asistencia del día 28/11/2019 en la fábrica Genna.

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS		ACICAM ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS				
FORMATO ASISTENCIA EVENTOS EXTERNOS						
VERSION 0.0 MARZO 31 DE 2009						
EVENTO: Visita Consorcio de Superación ACICAM						
FECHA: 26-11-2019						
Nº	EMPRESA	NOMBRE	CARGO	TELEFONO	E-MAIL	FIRMA
1	Genna.	Carlos Beaud	Gerente-pop.	8352372	Carlos.beaud@popmail.com	<i>[Firma]</i>
2	Almacamesa	Cesar Velasco	Gerente-pop.	6521574	cesarvelasco@gmail.com	<i>[Firma]</i>
3	Calzado y Moreno	Hector R. Nolasco	Gerente	3103899566	hectorr.nolasco@gmail.com	<i>[Firma]</i>
4	Fabian Pico/Almacamesa	Fabian Pico	Gerente	3178350372	fabianpico@almacamesa.com	<i>[Firma]</i>
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
CONTROL DE CAMBIOS						
Nueva versión.				Fecha de actualización		
Revisó: Director de Marketing				Aprobó: Presidencia Ejecutiva		
				Descripción del cambio		

ANEXO 7.2. Fotografía 28/11/2019



Anexo 8. Acta del día 28/11/2019 en PROCOLOMBIA Bucaramanga

 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 ACTA DE REUNIONES														
Versión 2.0 - Marzo 28 de 2014															
FECHA: <u>28/11/19</u> CIUDAD: <u>Floridablanca</u> HORA: <u>8:30 - 10:30</u> LUGAR DE REUNIÓN: <u>ProColombia</u> DIRECCIÓN: <u>Roque Nolasco</u> TELÉFONO: _____ FAX: _____															
CONVOCADO(S): <u>Jaime Iramilla</u> CARGO: <u>Asesor ProColombia</u> FIRMA:  <u>Jaime Andrés Ramírez</u> CARGO: <u>Gerente ACICAM</u> FIRMA:  <u>Cesar Prada</u> CARGO: <u>Practicante</u> FIRMA:  <u>Sergio García</u> CARGO: <u>Practicante</u> FIRMA:  <u>Daniela Jaimés</u> CARGO: <u>Practicante</u> FIRMA: _____															
TEMAS A TRATAR: 1. Estatutos 2. Cargos 3. Cronograma.															
OBSERVACIONES: <u>Cargos: Fabian Pico = Lider.</u> <u>Cesar Valero = Secretario.</u> <u>Hector = Tesorero.</u> <u>Tema Proxima Reunion - Portafolio</u> <u>- Carga para el consorcio</u> <u>- Fecha matriz de costos</u> <u>- Cotizaciones Pagina web.</u>															
COMPROMISOS: <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>ACTIVIDAD</th> <th>RESPONSABLE</th> <th>FECHA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><u>Nombre y Logo del con</u></td> <td><u>Todos Cons #1</u></td> <td></td> </tr> <tr> <td><u>Estatutos Redactados</u></td> <td><u>Todos Cons #1</u></td> <td></td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>				ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	<u>Nombre y Logo del con</u>	<u>Todos Cons #1</u>		<u>Estatutos Redactados</u>	<u>Todos Cons #1</u>				
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA													
<u>Nombre y Logo del con</u>	<u>Todos Cons #1</u>														
<u>Estatutos Redactados</u>	<u>Todos Cons #1</u>														
PRÓXIMA REUNIÓN	FECHA: <u>01/12/19</u>	HORA: <u>2:00</u>	LUGAR: <u>ACICAM</u>												
CONTROL DE CAMBIOS															
Nueva versión	Fecha de actualización	Descripción del cambio													
2.0	Marzo 28 de 2014	Se ajusta el nombre del formato a Formato Acta de Reuniones Se ajusta el ítem Tema por Temas a tratar Cambios de forma													
1.0	Marzo 5 de 2010	Ampliación del formato diseñado por el área de TCM a toda la organización													
Revisó: Representante de Calidad		Aprobó: Presidencia Ejecutiva													

ANEXO 8.1. Asistencia del día 28/11/2019 en PROCOLOMBIA

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS		ACICAM ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS				
FORMATO ASISTENCIA EVENTOS EXTERNOS						
EVENTO: Reunión del ProColombia Avanza #1 Consorcio de Exportación						
FECHA: 28-11-19						
Nº	EMPRESA	NOMBRE	CARGO	TELÉFONO	E-MAIL	FIRMA
1	Phlox Shoe Calzado y Maquina	Fabian S. Pico Sandoz	Propietario	3185305172	fabian.pico@phlox.com	Fabian Pico
2	Taxco Acueductos	Fabian A. Navas	Propietario	3103019456	Fa22amichet@gmail.com	Fabian A. Navas
3	Botas Saphir	PAOLA COVARRUBIAS	Propietario	3015919377	botas.saphir@hotmail.com	PAOLA COVARRUBIAS
4	Gentra	Rafael B. Bernal	Propietario	300252746	Outboxtonel102@gmail.com	Rafael B. Bernal
5	Alma Cones	Cesar Velasco	Propietario	318271167	Cesvelasco@gmail.com	Cesar Velasco
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
CONTROL DE CAMBIOS				Fecha de actualización		Descripción del cambio
Nueva versión.				Aprobado		Presidencia Ejecutiva
Revisó: Director de Mercadeo						

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

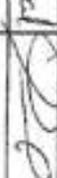
ANEXO 8.2. Fotografía del día 28/11/2019 en PROCOLOMBIA



ANEXO 9. Acta de la Reunión 01/12/2019 en ACICAM

 <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 ACTA DE REUNIONES</p> <p style="text-align: right;">Versión 2.0 – Marzo 28 de 2014</p>																	
<p>FECHA: <u>03/12/2019</u> CIUDAD: <u>Bucaramanga</u> HORA: <u>2:00 PM</u></p> <p>LUGAR DE REUNIÓN: <u>ACICAM -</u> DIRECCIÓN: _____</p> <p>TELÉFONO: _____ FAX: _____</p>																		
<p>CONVOCADO(S): <u>Ausencia Alberto</u></p> <table border="0"> <tr> <td><u>César Alexander Pineda</u></td> <td>CARGO: <u>Participante</u></td> <td>FIRMA: <u>César Alexander Pineda</u></td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>CARGO: _____</td> <td>FIRMA: _____</td> </tr> </table>				<u>César Alexander Pineda</u>	CARGO: <u>Participante</u>	FIRMA: <u>César Alexander Pineda</u>	_____	CARGO: _____	FIRMA: _____	_____	CARGO: _____	FIRMA: _____	_____	CARGO: _____	FIRMA: _____	_____	CARGO: _____	FIRMA: _____
<u>César Alexander Pineda</u>	CARGO: <u>Participante</u>	FIRMA: <u>César Alexander Pineda</u>																
_____	CARGO: _____	FIRMA: _____																
_____	CARGO: _____	FIRMA: _____																
_____	CARGO: _____	FIRMA: _____																
_____	CARGO: _____	FIRMA: _____																
<p>TEMAS A TRATAR:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Capacidad de producción</u> 2. <u>Nombre del consorcio</u> 3. <u>Fecha para realizar matriz de costo</u> <u>Portafolio y certificación de la página web</u> <p>OBSERVACIONES: <u>La próxima reunión sea el día 19 de Diciembre del 2019 en la oficina de Acicam para todos temas de organización y firma del reglamento interno</u></p>																		
<p>COMPROMISOS:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ACTIVIDAD</th> <th>RESPONSABLE</th> <th>FECHA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><u>Certificación de página web</u></td> <td><u>Todos los integrantes</u></td> <td><u>19 - Diciembre - 2019</u></td> </tr> <tr> <td><u>Firma del reglamento interno</u></td> <td><u>Todos los integrantes</u></td> <td><u>19 - Diciembre - 2019</u></td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>				ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	<u>Certificación de página web</u>	<u>Todos los integrantes</u>	<u>19 - Diciembre - 2019</u>	<u>Firma del reglamento interno</u>	<u>Todos los integrantes</u>	<u>19 - Diciembre - 2019</u>						
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA																
<u>Certificación de página web</u>	<u>Todos los integrantes</u>	<u>19 - Diciembre - 2019</u>																
<u>Firma del reglamento interno</u>	<u>Todos los integrantes</u>	<u>19 - Diciembre - 2019</u>																
<p>PRÓXIMA REUNIÓN FECHA: <u>19/12/2019</u> HORA: <u>2:00</u> LUGAR: <u>ACICAM</u></p>																		
<p>CONTROL DE CAMBIOS</p>																		
Nueva versión	Fecha de actualización	Descripción del cambio																
2.0	Marzo 28 de 2014	Se ajusta el nombre del formato a Formato Acta de Reuniones Se ajusta el ítem Tema por Temas a tratar Cambios de forma																
1.0	Marzo 5 de 2010	Ampliación del formato diseñado por el área de TCM a toda la organización																
<p>Revisó: Representante de Calidad</p>		<p>Aprobó: Presidencia Ejecutiva</p>																

ANEXO 9.1. Lista de asistencia del día 1/12/2019 en ACICAM

ASOCIACION COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS						
FORMATO ASISTENCIA EVENTOS EXTERNOS						
EVENTO: <u>Reunión Convencio</u>						
FECHA: <u>19/12/2019</u>						
 ACICAM <small>ASOCIACION COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS</small>						
VERSION 0.0 MARZO 31 DE 2009						
Nº	EMPRESA	NOMBRE	CARGO	TELEFONO	EMAIL	FIRMA
1	Calzado y piel Santander	Rafael A. Navarro	Gerente	3103419466	rafael.navarro@calzadosantander.com	
2	Mina Leada	Geor Velasco	Gerente	3199235469	alvarovelasco@mina.com	
3	Polux Shoes	Fabian Pico	Propietario	3785530876	Fabianpico@polux.com	
4	Botas Sephic	Paulo Rodriguez	Propietario	3015878311	botassephe@botas.com	
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

CONTINUA DE CALZADOS

ANEXO 10. Perfil de la empresa STRATA

PERFIL DE LA EMPRESA



PROCOLOMBIA
PROCESOS DE INNOVACIÓN Y PRODUCTOS

1. Datos de la Empresa

Razón Social	Manifactora de botas Sephia LTDA	NIT	804019842-2
Régimen Común	SI	Año de Constitución	2003
Departamento	SANTANDER	Ciudad	BUCARAMANGA
Dirección	CALLE 16 # 17-25	Página Web	
Indicativo		Teléfono	671703
No. Empleados directos	B	Actividad Económica	PRODUCCION CALZADO

¿Cumple con los requisitos y normas legales Colombianas? **SI**

¿La empresa cuenta con capacidad de gestión? **SI**

¿La empresa cuenta con capacidad de inversión de tiempo y recursos financieros? **SI**

¿Cuáles son los objetivos o metas de exportación de la empresa para el futuro? **NUUEVO MERCADO**

¿Cuáles son los principales dificultades u obstáculos para lograr que la empresa exporte? **FALTA DE INFORMACION DE CLIENTES**

2. Descripción de los Productos o Servicios de la Empresa

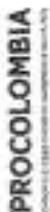
FABRICO ZAPATO DE DANTA CASUAL ENCUEBO TIPS ZAPATILLA, PALETAS, SANDALIN ETC.

3. Datos de Contacto

Nombre del Contacto 1	Nivel del Cargo
PAULOCESAR RODRIGUEZ GONZALEZ	GERENTE
Email del Contacto BOTASSEPHIA@HOTMAIL.COM	

ANEXO 10.1 Perfil de la empresa BRIOSO

PERFIL DE LA EMPRESA



1. Datos de la Empresa

Razón Social	Ortega James Espinola - Calzado Brioso	RIT	37947530-8
Régimen Contrib	37947530-8	Año de Constitución	2002
Departamento	Santander	Ciudad	Bucaramanga
Dirección	Cra 18 # 14-36	Página Web	www.briosobucaramanga.com
Indicativo	057	Teléfono	920830344
No. Empleados directos	30	Actividad Económica	1521 - fabricación de calzado en cuero con planta dependiente

Cumpelen con los requisitos y normas legales Colombianas?	SI
¿La empresa cuenta con capacidad de gestión?	SI
¿La empresa cuenta con capacidad de inversión de tiempo y recursos financieros?	SI
¿Cuáles son los objetivos o metas de exportación de la empresa para el futuro?	Seguir creciendo en este rubro de que nuestros productos estén en varios países
¿Cuáles son las principales dificultades u obstáculos para lograr que la empresa exporte?	Logística, información de clientes potenciales, información y links que nos indiquen para los proveedores en países interesados

2. Descripción de los Productos o Servicios de la Empresa

Nuestros productos son hechos en cuero y tienen diversidad de estilos por el área de cada miembro producción en varios sectores y líneas aun para la exportación como adecuadamente
 Señala nombre 21-44 • Afiches, Tallas 21-44 Hombre • Colores de hombre y niño.
 Señala zona 27-41 • Afiches, tallas zona 27-41

3. Datos de Contacto

Nombre del Contacto 1	Horacio Gonzalez	Nivel del Cargo	Gerente
Email del Contacto	briosobucaramanga.com		

ANEXO 11 Perfil de la empresa JACKELINE ACEVEDO



PROCOLOMBIA
Asociación de Promotores Comerciales de Colombia

PERFIL DE LA EMPRESA

1. Datos de la Empresa

Razón Social	SANTANDER Y MINECOQUIMBO JACKELINE ACEVEDO MIT		
Régimen Contín	SI	Año de Constitución	901.184.895-7
Departamento	SANTANDER	Ciudad	BUCARAMANGA
Dirección	CARRETA PIE N° 58-56 PISO 3 B. 2.ª FLOOR		
Indicativo			
Nº. Empleados directos	5	Teléfono	6972308
Actividad Económica	FABRICACIÓN CALZADO		

Cumple con los requisitos y normas legales Colombianas? SI

¿La empresa cuenta con capacidad de gestión? SI

¿La empresa cuenta con capacidad de inversión de tiempo y recursos financieros? SI

¿Cuáles son los objetivos o metas de exportación de la empresa para el futuro? 90.000 pares anuales

¿Cuáles son las principales dificultades u obstáculos para lograr que la empresa exporte? conseguir cliente en el exterior

2. Descripción de los Productos o Servicios de la Empresa

FABRICACIÓN CALZADO GN CUEBO PARA

3. Datos de Contacto

Nombre del Contacto 1:	JACKELINE ACEVEDO HERNANDEZ	Nivel del Cargo	REPRESENTANTE LEGAL
Email del Contacto	SANTANDER@GSA.MIT.COM		

ANEXO 11.1. Perfil de la empresa ALMACANELA



PROCOLOMBIA
Asociación de Promotores Comerciales de Colombia

PERFIL DE LA EMPRESA

1. Datos de la Empresa

Razón Social	Almacanelo S.A.S.	NIT	900.825768-8
Régimen Común		Año de Constitución	2015
Departamento	Santander	Ciudad	Bucaramanga
Dirección	Balle 34 # 20-36 Piso 3.	Página Web	
Indicativo	7	Teléfono	6521579
Nº. Empleados directos	25	Actividad Económica	1521

Cumple con los requisitos y normas legales Colombianas? SI

¿La empresa cuenta con capacidad de gestión? SI

¿La empresa cuenta con capacidad de inversión de tiempo y recursos financieros? SI

¿Cuales son los objetivos o metas de exportación de la empresa para el futuro? SI

¿Cuales son las principales dificultades u obstáculos para lograr que la empresa exporte? SI

Descripción de los Productos o Servicios de la Empresa

Calzado Para Dama: sandalias Planas, lona, Plata forma. Ytucan en sintético y cuero.

2. Datos de Contacto

Nombre del Contacto 1:	Arnelico Rocio Osorio Gil	Nivel del Cargo	Gerente
Email del Contacto	arcelo@almacanelo.com		

ANEXO 11.2. Perfil de la empresa GENNA



PROCOLOMBIA
PROCESO DE PROMOCIÓN Y EXPORTACIÓN

PERFIL DE LA EMPRESA

1. Datos de la Empresa

Razón Social	Genna	NIT	1007718424
Régimen Común	SI	Año de Constitución	2012
Departamento	Cundinamarca	Ciudad	Bogotá
Dirección	Cra. 33 # 107-37		
Indicativo	2	Página Web	
No. Empleados directos	43	Teléfono	6362432
Actividad Económica	Producción y Comercialización		

2. Descripción de los Productos o Servicios de la Empresa

Cumplen con los requisitos y normas legales Colombianas?	SI
¿La empresa cuenta con capacidad de gestión?	SI
¿La empresa cuenta con capacidad de inversión de tiempo y recursos financieros?	SI
¿Cuáles son los objetivos o metas de exportación de la empresa para el futuro?	Atender nuevos mercados
¿Cuáles son las principales dificultades u obstáculos para lograr que la empresa exporte?	Grupos logísticos y de producción

3. Datos de Contacto

Nombre del Contacto 1:	Bernabe
Email del Contacto	bernabeg@genna.com
Descripción de productos en caso por demás y Calzados	
Nivel del Cargo	Gerente

ANEXO 11.3. Perfil de la empresa CAVIELY

PERFIL DE LA EMPRESA



PROCOLOMBIA
Asociación de Promotores de Inversión y Comercio Exterior

1. Datos de la Empresa

Razón Social	GRUPO CAVIELY S.A.S.	NIT	800001254
Regimen Contable	1	Año de Constitución	2008
Suplemento	SANTANDER	Ciudad	BUCARAMANGA
Dirección	CALLE 8A 20 W. #6 A-40	Página Web	www.caviely.com
Industria	7	Teléfono	605561-442400
Nº. Empleados	18	Actividad Económica	7031-1032
Dirección			

¿Cumple con los requisitos y normas legales colombianas?

(La empresa cuenta con capacidad de gestión)

(La empresa cuenta con capacidad de inversión de tiempo y recursos financieros?)

(¿Cuáles son los objetivos o metas de corto plazo de la empresa para el futuro?)

(¿Cuáles son las principales dificultades o obstáculos para lograr que la empresa prospere?)

2. Descripción de los Productos o Servicios de la Empresa

INDUSTRIA DEL CALZADO DE CUERO Y PIEL, CON CUALQUIER TIPO DE SUELA. Calzado calzado en los conceptos confort y moda.

3. Datos de Contacto

Nombre del Contacto	SOCARLO BUITAGO MEDRANO	Nivel del Cargo	RESPONSABLE LEGAL
Email del Contacto 1	tblucho@antioquiaindustria.com		
Teléfono/ Celular 1	312804129		
Nombre del Contacto 2	MARCELA MORELA DUEZ DOMÍNGUEZ	Nivel del Cargo 2	RESPONSABLE
Email del Contacto 2			
Teléfono/ Celular 2	3124677304		

4. ¿La empresa es miembro por un actor de ProColombia?

5. ¿Por qué quiere participar en un programa de consorcio de exportación?

6. ¿Cuáles son las expectativas del programa?

ANEXO 11.4. Perfil de la empresa PHLOX



PROCOLOMBIA
Asociación de Promotores Comerciales de Colombia

PERFIL DE LA EMPRESA

1. Datos de la Empresa

Razón Social:	Silvia Carolina Espinosa Cordero Phlox Shoes	NIT:	635378837
Regimen Común		Año de Constitución	01/05/13
Departamento	Santander	Ciudad	Ducunamanga
Dirección	Calle 30 # 75 - 42 Piso 2	Página Web	
Indicativo	7	Teléfono	3783530312
Nº Empleados directos	72	Actividad Económica	Fabricación y comercialización de calzados en cuero

Cumpelen con los requisitos y normas legales Colombianas? Si.

¿La empresa cuenta con capacidad de gestión? Si.

¿La empresa cuenta con capacidad de inversión de tiempo y recursos financieros? Si.

¿Cuáles son los objetivos o metas de exportación de la empresa para el futuro?
 Llegar a el mercado de Centroamérica con zapatos costureros, firmados y hechos

¿Cuáles son las principales dificultades u obstáculos para lograr que la empresa exporte?
 Demanda baja por parte de los compradores para los exportadores, los clientes se aferran de tanto papales

2. Descripción de los Productos o Servicios de la Empresa

Calzado para mujer en cuero, tipo Oxford, balleta, texon 572 cerrado y sandalia.

3. Datos de Contacto

Nombre del Contacto 1:	Fabian Enrique Polo Sanchez	Nivel del Cargo	Galante.
Email del Contacto	fabienpolo15@gmail.com / fabienpolo@phlox.com.co		

ANEXO 12. REGLAMENTO INTERNO

Reglamento Interno Grupo Santander Avanza

1. Identificación y propósito del grupo

Mediante el presente documento las partes estipulan una serie de términos y condiciones dirigidos a establecer las reglas que permitan en últimas, instaurar con claridad parámetros de conducta para el desarrollo de las actividades, generar confianza y seguridad entre las partes para la consolidación de un consorcio de exportación denominado Grupo Santander Avanza, el cual tendrá como propósito y objetivo la promoción e internacionalización de las empresas que hagan parte de este.

El consorcio está formado por empresas legalmente establecidas en Colombia y que cumplen con todos los requerimientos de ley. Las empresas que hacen parte fundacional del Consorcio son:

Empresa	Nit	Representante legal
Manufacturas de botas sephia.	804014842-2	Paulo Cesar Rodriguez Gómez
Calzado y Marroquinería Jackie Acevedo	901164895- 7	Jackeline Acevedo Hernández
Almacanela S.A.S	900825768-3	Cesar Augusto Valero Pinzón
Genna	1095748424	Carlos Andrés Bernal
Phlox Shoes	63537883-1	Fabián Henrike Pico Sánchez

Las partes declaran que conocen y entienden el presente reglamento y acuerdan someterse a las reglas aquí establecidas.

2. Objetivo

Las partes declaran que, entre otros, los objetivos del presente reglamento interno son:

- Identificar nuevos mercados y oportunidades que permitan desarrollar estrategias conjuntas de marketing.

ANEXO 12.1.

- Identificar clientes potenciales en el mercado objetivo, para aumentar la competitividad de cada una de las empresas.
- Crear una red de distribución común, para minimizar riesgos de comercialización de productos y/o servicios.
- Fortalecimiento y capacitación de las empresas.
- Compartir gastos de la cadena logística y tener presencia en ferias nacionales e internacionales.
- Identificar oportunidades de participación conjunta en proyectos o procesos de compra de entidades públicas o privadas (licitaciones, otras).
- Las demás que creen valor agregado y sean beneficiosas para las empresas consorciadas.

3. Funcionamiento

Para el cumplimiento de los objetivos arriba planteados, se seguirá el siguiente procedimiento para la toma de decisiones.

- a) La Junta Directiva es el máximo órgano de dirección, la cual aprobará el direccionamiento estratégico y principales decisiones de política general que regirán las actividades que se definan por sus miembros
- b) La Junta Directiva estará conformada por un representante de nivel directivo de cada una de las empresas que hacen parte integral del presente documento.
- c) En caso de requerirse la Junta Directiva podrá invitar a participar a terceros en sus sesiones las cuales participarán con voz, pero sin voto.
- d) La Junta Directiva será presidida por uno de los miembros firmantes, el cual deberá ser seleccionado en la primera sesión. Una vez seleccionado, presidirá por el término de un año las sesiones respectivas, al término del cual, deberá seleccionarse entre los miembros restantes, la empresa que presidirá la Junta Directiva por el mismo tiempo, y así sucesivamente, hasta que todos los miembros hayan ocupado dicha posición.
- e) La Junta Directiva se reunirá ordinariamente por lo menos doce (12) veces al año y extraordinariamente cuando sea convocada por cualquiera de sus miembros.
- f) La Junta Directiva brindará las reglas básicas que regulen las relaciones entre ellos y su responsabilidad, en lo que no esté contenido en el presente documento.
- g) La Junta Directiva deliberará con la mayoría simple de sus miembros y decidirá con la mayoría de los votos presentes.

ANEXO 12.2.

- h) Al tomar las decisiones, la junta Directiva deberá señalar un plan estratégico para el cumplimiento de la actividad, el cual deberá contener plazos, responsables y actividades. Asimismo, deberá hacer seguimiento a la ejecución y controlar el progreso de cumplimiento, de manera tal, que pueda proponer acciones de mejora.
El cual deberá ser registrado en el formato de actividades 001.
- i) La Junta Directiva es la encargada de interpretar estas reglas y dirimir conflictos que frente a las mismas puedan surgir.

4. Compromisos y obligaciones del consorcio

Quienes hagan parte del consorcio, deberán cumplir con las siguientes obligaciones:

- a) Toda la información de las empresas será reservada y no puede ser compartida con personas diferentes a las que hacen parte del consorcio.
- b) Todas las empresas deberán asistir puntualmente a las sesiones y reuniones que se convoquen, para lo cual, lo podrán hacer por cualquier medio que asegure una comunicación simultánea y sucesiva ejemplo: llamada, video llamada, entre otros. Cabe aclarar que cada empresa puede delegar a una persona específica que se responsabilice y participe activamente en todas las actividades del consorcio.
- c) Las empresas asumirán el compromiso de ser proactivas y propositivas para el cumplimiento de los objetivos que se lleguen a plantear en el marco de las decisiones de la Junta Directiva.
- d) Se deben respetar los compromisos establecidos en este reglamento.
- e) Los contratos que se firmen en el marco de las actividades del consorcio se regirán por las normas del derecho mercantil y aquellas específicas de cada contrato. Las partes de dicho contrato serán las únicas con derecho a participar de los derechos y obligaciones que emanen de los respectivos contratos. Los consorciados que hacen parte de estas actividades responderán por la ejecución de los contratos de acuerdo con su participación en los mismos.
- f) Las partes se obligan a que en las relaciones y actuaciones que se adelanten al amparo de las actividades aquí regladas, deben utilizar la imagen acordada por las partes.
- g) Cada empresa debe ser responsable de hacer conocer su empresa a los demás consorciados.
- h) El consorcio tendrá un máximo de 8 empresas participantes.

ANEXO 12.3.

5. Mecanismos para la toma de decisiones

- a) Establecer el objetivo que se busca.
- b) Se presentan las alternativas.
- c) Se evalúa cada una de las alternativas.
- d) Por votación se elige la mejor alternativa.
- e) Al implantar la decisión se debe controlar a través de:
Desarrollo de un plan (plazos, actividades y responsables), comunicar la decisión, seguimiento de la ejecución y control del progreso.
En el caso de que se desvíe del objeto, actuar para que se retome el rumbo correcto.

6. Frecuencias de reuniones

Se realizarán reuniones de común acuerdo, con una frecuencia al menos de una (1) vez al mes, con la asistencia del 50% más uno de la totalidad de los consorciados, se formará el quórum necesario para la realización de la Asamblea

7. Faltas

Las partes acuerdan que, en el marco de las acciones que se van a adelantar en el marco del consorcio, se considerarán como faltas:

- I. La inasistencia injustificada a las reuniones de la Junta Directiva.
- II. Toda actuación que suponga discriminación por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual, lengua, opinión, lugar de nacimiento o vecindad, sexo o cualquier otra condición o circunstancia personal o social, así como el acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, y el acoso moral, sexual y por razón de sexo.
- III. Realizar acuerdos que sean ilegales, que atenten contra la ley o que constituyan un delito.
- IV. La utilización indebida de documentación o información de las partes que conforman este consorcio.
- V. El aprovechamiento de algún cargo en el marco de las acciones que desarrolle el consorcio para atender fines subjetivos y que no corresponden a los objetivos planteados en este documento.

ANEXO 12.4.

- VI. Las conductas que causen daño a los recursos colocados en el marco de las acciones del consorcio, a la imagen del consorcio o a alguna de las partes.
- VII. Causar daños en las instalaciones, materiales o documentos de las partes.
- VIII. La emisión de informes y la adopción de acuerdos manifiestamente ilegales que causen perjuicio en el marco de las acciones del consorcio.
- IX. Utilizar el logo y/o nombre del consorcio sin la debida autorización de los consorciados.
- X. Actuar en nombre de otra empresa sin previa autorización de la empresa que hace parte del consorcio.
- XI. No guardar el debido sigilo respecto a los asuntos que se conozcan, cuando causen un perjuicio a las partes o se utilicen en provecho propio.
- XII. El descuido o negligencia en el ejercicio de sus funciones.
- XIII. El incumplimiento de los deberes y obligaciones adquiridas al ser parte del consorcio.
- XIV. No pueden existir empresas que sean competencia para alguno de los consorciados a menos que el mismo consorciado lo traiga o esté de acuerdo.
- XV. Incurrir en actos de competencia desleal.
- XVI. Incumplimiento de las obligaciones.

8. Proceso de admisión de nuevos miembros

Para la admisión de nuevas empresas al consorcio, se observarán las siguientes pautas:

- o El proceso de admisión de una parte se realizará únicamente mensualmente en las reuniones pactadas por los consorciados, posterior a la consolidación inicial del consorcio. o El aspirante puede ser presentado por uno de los consorciados o solicitar la admisión diligenciando el formato 002 admisión de nuevas empresas. o Toda empresa que desee ser parte del consorcio deberá presentar una solicitud a los consorciados mediante carta donde se especifique:
 - Nombre de la empresa
 - Productos
 - Ventas anuales
 - Exportaciones y países a los que exporta
 - Tipo de empresa

ANEXO 12.5.

- Porque desea ser parte del consorcio
 - La solicitud será examinada por la Junta Directiva, en reunión donde se emitirán las conclusiones respecto al cumplimiento de los requisitos arriba planteados.
 - Se deberá realizar una visita a la empresa para conocerla.
 - Se realizará una votación sobre la admisibilidad del aspirante. Éste podrá hacer parte del consorcio únicamente con el voto favorable de todas las partes.
 - El consorciado que presente al aspirante no votara para evitar conflicto de intereses
 - Los nuevos miembros se someterán a las reglas establecidas en este reglamento de consorcio.
 - Para el ingreso de un nuevo integrante, deberá pagar un porcentaje en dinero, esto tomando como base las transacciones o pagos realizados hasta el día del ingreso.

9. Retiro de miembros

- a. La parte que desee retirarse del consorcio debe presentar por escrito su deseo de retiro y exponer las causas. Para poder retirarse, deberá estar a paz y salvo con todos los compromisos adquiridos.
- b. El miembro del consorcio que no asista sea de manera justificada o injustificada más de 4 veces a las reuniones será retirado de este.
- c. La empresa que incumpla las obligaciones aquí establecidas será retirada del consorcio. Para esto se debe tener en cuenta el siguiente proceso:
 - i. Primero se debe dar a conocer al implicado verbalmente y por escrito el incumplimiento, de esto se encargará el presidente electo.
 - ii. El implicado tendrá derecho a hacer los descargos correspondientes en la reunión pactada.
 - iii. La Junta Directiva evaluará los descargos y se tomará la decisión sobre el retiro del consorciado.
 - iv. Si la empresa consorciada entra en proceso de liquidación automáticamente será retirada del consorcio.
 - v. El consorciado que no cumpla el reglamento debe retirarse.

Las partes acuerdan que a la firma de presente documento, firmaran un acuerdo de confidencialidad sobre toda la información a que haya tenido acceso en el marco de las actividades del consorcio.

ANEXO 12.6.

10. Comisiones de trabajo

Las comisiones de trabajo se establecerán de mutuo acuerdo.

11. Fondo de aportaciones

El fondo de aportaciones se definirá de común acuerdo entre todos los consorciados una vez se cuente con un Plan Estratégico de Exportación Participativo.

12. Disolución del consorcio

La disolución se realizará de común acuerdo por las partes.

13. Modificaciones al Reglamento Interno

Este reglamento se revisará y modificará por todas las partes cada seis (6) meses, o de manera extemporánea si se evidencian necesidades que así lo exijan. Las modificaciones que se decidan deberán ser aprobadas por unanimidad.

Este reglamento empieza a regir a partir de 19/12/2019



Paulo Cesar Rodríguez Gómez

CC 91.297.669 de Bucaramanga, Manufacturas de botas sephia



Jackeline Acevedo Hernandez

CC 63.482.932 de Bucaramanga, Jackie Acevedo

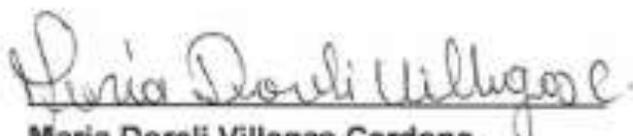
ANEXO 12.7.

Carlos Andrés Bernal

CC 1.095.748.424 de Bucaramanga, GENNA

Fabián Enrique Pico Sánchez

CC 91.523.689 de Bucaramanga, Phiox Shoes



Maria Doreli Villegas Cardona

CC 52.754.378 de Bogotá, Alma Canela

Apoderado Alma Canela.

Testigos:



CESAR ALEXANDER PRADA

CC 1100966209 de San Gil

Estudiante en práctica



SERGIO ALEXANDER GARCÍA CUEVAS

CC 1098765806 Bucaramanga

Estudiante en práctica

ANEXO 12.8.

Bucaramanga, 05 de diciembre de 2019

Señores

CONSORCIO GSA

Ciudad

REF: PODER ESPECIAL AMPLIO Y SUFICIENTE

Por medio de la presente Yo Cesar Augusto Valero Pinzón con cedula de ciudadanía número 13.742.437 de Bucaramanga, otorgo poder especial, amplio y suficiente con notificación y por única vez a la María Doreli Villegas Cardona identificada con cedula de ciudadanía número 52.754.378 de Bogota D.C, Para que reciba todo la información y firma de reglamento interno del mismo.

Atentamente


Cesar Augusto Valero Pinzón

C.C 13.742.437 de Bucaramanga


María Doreli Villegas Cardona

C.C 52.754.378 de Bogota DC

Creación Consorcio Exportador Grupo Santander Avanza "GSA" Del Sector Calzado Para Afiliados De ACICAM Santander

ANEXO 13. CONSOLIDADO DE EMPRESAS ACICAM

	A	B	C	D	E	F	G
1	Marca temporal	Nombre del participante	Empresa	NIT	Teléfono	Dirección	Correo electrónico
9	6/13/2019 17:10:09	Mireya Puentes	Bufalini SAS	9011885481	3166613323	CRA 8 #28-66	Calbufalo@hotmail.com
10	6/13/2019 17:11:57	Angelica Roció Osorio	Alma canela SAS	900825768	3183935963	Calle 34# 20-38 piso 3	Santivalcolombia@hotmail.com
11	6/13/2019 17:14:45	Ana Beatriz Salazar	B&V Stilos SAS	9011439844	3004105394	CRA 25# 17-55	gruopresarialbyvstilo@gmail.com
12	6/13/2019 17:15:06	Ingrid Suárez Rivera	Calzado semilla	10986659668	3176980794	Calle 9 # 15-91	Semilla2011@hotmail.com
13	6/13/2019 17:17:47	Sonia Trigoz Manzano	Piebelo	63284077	3208014184	Calle 103#21-146	Calzadapiebelo@hotmail.com
14	6/13/2019 17:18:30	Diego Sánchez	Tsalach	9008037600	3164648238	CRA 15#4-29	Calzadonayisa@hotmail.com
15	6/13/2019 17:21:55	Sandra Patricia Oliveros	Calzado sachá SAS	9005832034	3168762181	Cra 27# 20-24	Sandra—oliveros@hotmail.com
16	6/13/2019 17:21:58	Hugo Chaparro	Calzado Valezka	1097807819	3168200208	Calle 15# 17- 16	Calzadovaleska@hotmail.com
17	6/13/2019 17:24:39	Roció Espinoza Gualdrón	Mariana clothing SAS	9011490721	3185210611	Calle 61# 1w-54	Marianaclorhungsas@gmail.com
18	6/13/2019 17:25:29	Julio César Osorio	Calzado angelical y man	138388738	3014986856	Calle 51# 14-60	angelicalymanantial@gmail.com
19	6/13/2019 17:40:13	MARLYN YISET VASQUEZ	CALZADO KASPITA'S	1102360749	3174324454	CR 3A 3AN 28 BRR REF	susana5015@hotmail.com
20	6/13/2019 17:41:52	NANCY ORTIZ ZARATE	CALZADO LESMAR	37618959	3137148576	CR 7 1 N D 49 MZ I CA 3	calzadolesmar@hotmail.com
21	6/13/2019 17:45:00	MARY LUZ DUARTE POLO	CALZADO KAMERUM	71331830	317 8481395	CR 22 19 02 PORTAL CA	kamerum007@hotmail.com
22	6/13/2019 18:47:29	Samira moreno	Shamitos kid's	37724826-0	3167416703	CRA 19 N7-06	shoeshately@hotmail.com
23	6/13/2019 19:46:13	Luz marina contreras	Grupo LRV SAS	901278631-1	3132149050	Calle 23#29-33 molinos t	Calzadolulmita@hotmail.com
24	6/14/2019 13:14:19	Leonardo Vega	Calzado leveg's	37754933-7	3156798007	31824154 Cra 14b #57-59 El Repos	Calzadoleveg@gmail.com
25	6/14/2019 13:49:36	Oscar herrera	Calzado hoscarty	13716324-2	6493982	Calle 58a # 13a -33	Calzadohoscarty@hotmail.com
26	6/14/2019 13:57:52	Ana Victoria Sepulveda	Calzado Manury	63327055	3003610901	Carrera 24 # 18 - 29	Calzadomanury@hotmail.com
27	6/14/2019 21:43:48	Julián Andrés Garcia	Calzado Julita	13746705	3214037674	Cra 27 48 18 piso 2	Julitacalzadobga@gmail.com
28	6/18/2019 23:47:13		Calzado Green Day kids	900766571-6	3183513842	Calle 18 24 -46	gerencia@greendaykids.com
29	7/2/2019 12:06:17	WILLIAM BARAJAS MUÑOZ	CALZADO LESMAR	37618959	3142389912	CR 7 1 N D 43 CA 305 M.	numeros_624@hotmail.com