

PLAN EXPORTADOR

Empresa

**C.I. TROPICAL
EXOTIC WOODS**

**“PLAN EXPORTADOR DE LA EMPRESA C.I. TROPICAL EXOTIC WOODS, COMO
ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN PARA EXPORTAR AL MERCADO DE MÉXICO”**

**JOSÉ GARDELA CONTRERAS
EDUARDO VERBEL ESPINOSA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROYECTO DE GRADO
CARTAGENA DE INDIAS, D.T. Y C.
2011**

**“PLAN EXPORTADOR DE LA EMPRESA C.I. TROPICAL EXOTIC WOODS, COMO
ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN PARA EXPORTAR AL MERCADO DE MÉXICO”**

**JOSÉ GARDELA CONTRERAS
EDUARDO VERBEL ESPINOSA**

Trabajo de grado como requisito para optar al título de profesional en
Administración de empresas

Asesor
ADALGIZA CÉSPEDES DE LEYVA
Trabajadora Social – Esp. en Gerencia de RR HH

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROYECTO DE GRADO
CARTAGENA DE INDIAS, D.T. Y C.
2011**

Cartagena de Indias, D. T y C. diciembre 28 de 2011

Señores
COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Cartagena.

Cordial saludo.

Por medio de la presente estamos haciéndoles entrega del Informe final del trabajo de grado titulado **“PLAN EXPORTADOR DE LA EMPRESA C.I. TROPICAL EXOTIC WOODS, COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN PARA EXPORTAR AL MERCADO DE MÉXICO”**, como requisito reglamentario para optar al título de Profesional en Finanzas y Negocios Internacionales.

Atentamente,

JOSÉ GARDELA CONTRERAS
Código: 0411011 - T00014599
CC. 1.047.373.842

EDUARDO VERBEL ESPINOSA
Código: 0411951 - T00014658
CC. 1.047.373.843

Cartagena de Indias, D. T y C. diciembre 28 de 2011

Señores
COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Cartagena.

Cordial saludo

Me permito informarles que he seguido paso a paso la metodología del Informe final del trabajo de grado titulado **“PLAN EXPORTADOR DE LA EMPRESA C.I. TROPICAL EXOTIC WOODS, COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN PARA EXPORTAR AL MERCADO DE MÉXICO”**, realizado por la estudiante **JOSÉ GARDELA CONTRERAS y EDUARDO VERBEL ESPINOSA**, en el cual me desempeñé cumpliendo la función de Asesor Metodológico, por lo tanto manifiesto mi participación en la orientación y conformidad con el resultado obtenido.

Atentamente,



ADALGIZA CÉSPEDES DE LEYVA
Asesor Metodológico

Cartagena de Indias D.T. y C. diciembre 28 de 2011

Señores

**COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Cartagena.**

Cordial saludo.

Nos permitimos comunicarles que los estudiantes **JOSÉ GARDELA CONTRERAS** y **EDUARDO VERBEL ESPINOSA**, realizaron en esta empresa su proyecto de grado titulado “**PLAN EXPORTADOR DE LA EMPRESA C.I. TROPICAL EXOTIC WOODS, COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN PARA EXPORTAR AL MERCADO DE MÉXICO**”, con el fin elaborar su proyecto de grado.

C.I. TROPICAL EXOTIC WOODS les proporcionó a los estudiantes toda la colaboración necesaria para que dieran cumplimiento hasta el final a su proyecto de grado y optar a su título profesional.

Atentamente



Ing. Polo Hubes Robinson
Gerente General
C.I. Tropical Exotic Woods Ltda.



ANEXO: Modelo carta cesión de derechos patrimoniales

Cartagena de Indias, D. T y C. diciembre 28 de 2011

Nosotros, **JOSÉ GARDELA CONTRERAS y EDUARDO VERBEL ESPINOSA**, manifestamos en este documento nuestra voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica de Bolívar los derechos patrimoniales, consagrados en el artículo 72 de la Ley 23 de 1982 sobre Derechos de Autor, del trabajo final denominado **“PLAN EXPORTADOR DE LA EMPRESA C.I. TROPICAL EXOTIC WOODS, COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN PARA EXPORTAR AL MERCADO DE MÉXICO”**, producto de nuestra actividad académica para optar el título de **PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS** de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

La Universidad Tecnológica de Bolívar, entidad académica sin ánimo de lucro, queda por lo tanto facultada para ejercer plenamente los derechos anteriormente cedidos en su actividad ordinaria de investigación, docencia y extensión. La cesión otorgada se ajusta a lo que establece la Ley 23 de 1982. Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al artículo 30 de la ley 23 de 1982. En consecuencia suscribo este documento que hace parte integral del trabajo antes mencionado y entrego al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

JOSÉ GARDELA CONTRERAS
CC. 1.047.373.842

EDUARDO VERBEL ESPINOSA
CC. 1.047.373.843

ARTICULO 23

“La Universidad no se hace responsable de los conceptos emitidos por sus alumnos en los trabajos de tesis. Solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral, y porque las tesis no contengan ataques personales contra nadie, antes bien

ota de aceptación

Firma de presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartagena de Indias D.T. y C. diciembre 28 de 2011

Dedico este proyecto de grado y mi carrera universitaria:

A mis padres Luis Magin Guárdela Osorio y Noris Contreras Árdila por su incondicional cariño y aprecio, por esforzarse por darme siempre lo mejor, por la educación que me brindaron, por el apoyo que siempre me han dado, por la paciencia que me han tenido y por la formación en valores que me ofrecieron desde el momento que nací.

A mi hermano Luis Magin Guárdela Contreras que ha sido un ejemplo de perseverancia y superación y que siempre ha extendido la mano en los momentos difíciles.

A mi familia conformada por mis abuelos, tíos, primos y amigos que aportaron de alguna u otra manera su granito de arena para alcanzar este gran objetivo.

José José Guárdela Contreras

Este proyecto de grado lo dedico:

A Dios por ser la guía y la luz que ha iluminado mi camino, porque que a pesar de todas las dificultades me dio la fuerza para seguir adelante y alcanzar mi meta.

A mis padres Eduardo Enrique Verbel Pautt y Juana Bernarda Espinosa Díaz les dedico este triunfo, gracias a ellos y a sus esfuerzos he alcanzado uno de mis sueños. Me enseñaron que día a día debemos luchar por lo que queremos y que a pesar de las dificultades que se presenten a uno día a día hay que buscar la forma de salir adelante, nunca me cancere de agradecerles todo lo que han hecho por mí.

A toda mi familia que siempre me han apoyado en mis proyectos.

Eduardo Elías Verbel Espinosa

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos:

A nuestra asesora Adalgiza Céspedes de Leyva, por brindarnos todos sus conocimientos en el tema, por ser nuestra guía en la parte metodológica en este proyecto, por su paciencia, por su orientación y enseñanzas lo que nos ayudó a culminar exitosamente esta investigación.

A la Universidad Tecnológica de Bolívar, por ofrecernos las herramientas necesarias para obtener una formación integral y por ayudarnos a incrementar y consolidar nuestros conocimientos dando como resultado excelentes profesionales.

A todos los Docentes que en el transcurso de la carrera nos brindaron incondicionalmente todos sus conocimientos y que se convirtieron en guías para ayudarnos a recorrer este camino.

Nuestros agradecimientos a las empresas: C.I. Tropical Exotic Woods, por darnos la oportunidad de elaborar este proyecto de grado para su empresa, a Proexport Colombia, Dane, Cámara de Comercio, Embajada de Colombia por colaborarnos con el suministro de la información requerida para desarrollar el estudio.

Asimismo mil gracias a todas aquellas personas que directa o indirectamente hicieron parte de este proyecto de investigación y de nuestra carrera, por su apoyo y colaboración, lo que nos permitió alcanzar las metas trazadas tan importantes en nuestras vidas, porque si su ayuda no hubiéramos podido alcanzar nuestro objetivo.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	22
0 MARCO GENERAL DEL PROYECTO	24
0.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	24
0.2 OBJETIVOS	29
0.2.1 Objetivos general	29
0.2.2 Objetivos específicos	29
0.3 JUSTIFICACIÓN	29
0.4 DISEÑO METODOLÓGICO	30
1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA C.I. TROPICAL EXOTIC WOODS	32
1.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA	32
1.2 RESEÑA HISTÓRICA DE C.I. TROPICAL EXOTIC WOODS LTDA.	33
1.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	35
1.4 LÍNEA DE PRODUCTOS	36
1.4.1 Portafolio de productos y servicios	36
1.5 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL DE C.I. TROPICAL EXOTIC WOODS LTDA	40
1.5.1 Organigrama de la empresa	40
1.5.2 Perfiles de cargo	40
1.6 CLIENTES ACTUALES	41
1.7 PROVEEDORES	42
1.8 COMPETENCIA	42
1.9 POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE C.I. TROPICAL EXOTIC WOODS LTDA.	43
1.10 ANÁLISIS DE MEDIO AMBIENTE INTERNO-EXTERNO DE LA EMPRESA	44
1.10.1 Análisis PEST.	44
1.11 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS PORTER	47
1.12 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	48
2 MARCO REFERENCIAL	49
2.1 ESTADO DEL ARTE	49
2.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	50
2.3 MARCO TEÓRICO	55
2.3.1 Plan de exportación	55
2.3.2 Diseño del Plan de exportaciones	55
2.3.3 Comercio exterior	56
2.3.4 Razones para exportar	56

2.3.5	Qué hacer para exportar	57
2.3.6	Instrumentos de Promoción y apoyo a las exportaciones sistemas especiales de importación - exportación - “Plan Vallejo”	60
2.3.7	Sociedades de comercialización internacional	60
2.3.8	Requisitos para solicitar la inscripción de una empresa en el registro como sociedad de comercialización internacional C.I. y acceder al régimen de C.I	32
2.3.9	Líneas especiales de créditos con Bancoldex	63
2.3.10	Seguro de crédito a las exportaciones	64
2.3.11	Estrategias de internacionalización en las empresas	65
2.3.12	Inteligencia de mercados	66
2.4	MARCO CONCEPTUAL	67
2.5	MARCO LEGAL	69
2.5.1	Determinación Preliminar	70
2.5.2	Determinación Final	71
3	CARACTERÍSTICAS Y PARÁMETROS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS NEGOCIACIONES ENTRE MÉXICO Y COLOMBIA	72
3.1	CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONALES, DEMOGRAFICAS, GEOGRAFICAS, SOCIALES Y CULTURALES DE COLOMBIA Y MÉXICO	72
3.2	CARACTERÍSTICAS Y EVOLUCIÓN ECONÓMICA EMPRESARIAL DE COLOMBIA Y MÉXICO	78
3.2.1	Balanza de pago de Colombia y México	78
3.2.2	Análisis cuenta corriente.	79
3.2.3	Análisis cuenta capital	81
3.2.4	Las reservas internacionales	83
3.3	MECANISMOS QUE APOYAN Y FOMENTAN LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES	85
3.3.1	Organismos de promoción y ayuda para ingresar en cada uno de los mercados en México	85
3.3.2	Información que debe tener en cuenta a las puertas de una negociación.	88
4.	ESTRATEGIAS DE LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES EMPRESARIALES EN AMBOS PAÍSES	92
4.1	ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS Y LOS PARÁMETROS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN NEGOCIACIÓN CON MÉXICO.	92
4.2	ASPECTOS FORMALES (CONSIENTES) DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	93
4.3	ASPECTOS INFORMALES (inconscientes) DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.	95
5	DIAGNÓSTICO DEL MERCADO MADERERO A TRAVÉS DE LA MATRIZ DOFA	98

5.1	CARACTERISTICAS DEL MERCADO MEXICANO DE MADERAS ASERRADAS	98
5.2	MATRIZ DOFA	98
5.2.1	Diagnóstico de la empresa C.I.T.E.W a través de la matriz DOFA	99
5.3	EL MERCADO DE MADERAS EN MÉXICO	100
5.3.1	Conceptos Técnicos	100
5.3.2	Análisis del mercado	101
5.3.3	Contexto actual del mercado mexicano	102
5.3.4	Dinámica de las importaciones mexicanas de madera	102
5.3.5	Maderas tropicales en México	107
5.3.6	Principales proveedores de madera aserrada no conífera en México	104
5.4	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	109
5.4.1	Comportamiento de la Madererías	110
5.5	ESTRATEGIA DE PRECIO	112
5.6	ESTRATEGIAS DE MARKETING	113
5.7	ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN DIRECTA	114
5.7.1	Misiones y viajes de negocios	114
6	DETERMINAR LA VIABILIDAD DE ESTABLECER A MÉXICO UN PLAN DE EXPORTACIÓN PARA LA EMPRESA C.I. TROPICAL EXOTIC WOODS	116
6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA C.I. TROPICAL EXOTIC WOODS	116
6.2	FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	118
6.3	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	119
6.4	PLAN DE PRODUCCIÓN	122
6.5	ESTUDIO FINANCIERO	123
6.5.1	Supuestos del estudio financiero.	123
6.5.2	Inversión Inicial del Proyecto.	124
6.5.3	Balance General	125
6.5.4	Estados de Pérdidas y Ganancias	128
6.5.5	Ingresos – Egresos	132
6.5.6	Flujo de caja operativo	133
6.5.7	Tasas: TIR – VPN	134
6.5.8	Indicadores de Rentabilidad	134
6.5.9	Proyección ventas del producto	135
6.6	ANALISIS FINANCIERO	137
7	CONCLUSIONES	138
8	RECOMENDACIONES	140
	BIBLIOGRAFIA	141
	ANEXOS	144

LISTA DE FIGURAS Y DIAGRAMAS

Pág.

Figura 1. Ubicación geográfica de la empresa C.I. Tropical Exotic Woods en la Costa Caribe	32
Figura 2. Plano de la ubicación de C.I. Tropical Exotic Woods en Cartagena	33
Figura 3. Madera en presentación aserrada y rollo industrial	101
Diagrama 1 - Canal de Distribución a utilizar	111
Diagrama 2. Factores que afectan las decisiones de fijación de precios	112
Diagrama 3. Preparación para el marketing en línea.	113

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Saldo cuenta: corriente México 2000-2010	80
Tabla 2. Saldo cuenta: capital México 2000-2010	81
Tabla 3. Saldos Netos - Reservas Internacionales México 2000-2010	82
Tabla 4. Producción, consumo, importación, exportación de madera (C & NC) en México.	103
Tabla 5. Producción, de madera (C & NC) en Colombia	104
Tabla 6. Producción, consumo, importación, exportación de madera (NC) en México.	106
Tabla 7. Producción de madera aserrada en Colombia para el año 2009	107
Tabla 8. Volumen de importación de madera no aserrada conífera por país en m ³	108
Tabla. 9. Necesidades del producto por m ³ (metro cubico)	121
Tabla 10. Plan de mantenimiento: Mantenimiento por maquinaria utilizada	121
Tabla 11. Capacidad de producción mensual/m ³	122
Tabla 12. Relación de la infraestructura de la planta de producción	123
Tabla 13.. Inversión inicial del proyecto.	125
Tabla 14. Proyección balance general (siguientes 5 años)	126
Tabla 15. Proyección estados de pérdidas y ganancias (siguientes 5 años)	130
Tabla 16. Proyección Ingresos - Egresos	131
Tabla 17. Proyección Flujo de caja operativo (siguientes 5 años)	132
Tabla 18. TIR y VPN	133
Tabla 19. Indicadores de Rentabilidad	134
Tabla 20. Capacidad de producción por especies mensual	135
Tabla 21. Capacidad de producción por especies anual	135
Tabla 22. Capacidad de producción disponible por especies mensual	135
Tabla 23. Capacidad de producción disponible por especies anual	136
Tabla 24. Proyección Bálsamo	136
Tabla 25. Proyección Jatoba	136
Tabla 26. Proyección Guayacán	137

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Convenio Básico de Cooperación Técnica y Científica Colombo-Mexicana	86
Cuadro 2. Dinámicas de las exportaciones en México	89
Cuadro 3. Competencia	89
Cuadro 4. Identificación de las oportunidades y amenazas del mercado	90
Cuadro 5. Arancel para México	90
Cuadro 6. Impuestos adicionales	91
Cuadro 7. Arancel que paga Colombia	91

LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

Gráfico 1. Saldo cuentas: corriente, capital y financiera, reservas internacionales - Colombia 1994-2010	79
Gráfico 2. Indicadores 2: reservas, pagos de deuda externa, déficit de cuenta	84
Gráfico 3. Importación de madera Aserrada (C & NC) en Colombia.	104
Gráfico 4. Producción de madera Aserrada (C & NC) en Colombia	105
Gráfico 5. Volumen de importación de madera (Nc) en México por países	105
Gráfico 6. Canales de marketing	109
Gráfico 7. Feria del sector maderas en México	115
Gráfico 8. Mapa de proceso	120
Gráfico 9. Prueba acida y razón corriente	128
Gráfico 10. Margen de utilidad	134
Gráfico 11. Margen operacional	134

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo A. Recursos Administrativos	145
Anexo B. Cronograma de actividades	146

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los cambios a nivel mundial en los mercados, las necesidades de los consumidores, la globalización, las comunicaciones y la tecnología, han

convertido al mundo en una gran aldea integral, donde cada país aporta lo mejor de sus productos para mantener el funcionamiento de la economía global. De esta manera, el comercio exterior, el marketing y la logística se han convertido en las herramientas que permiten la sostenibilidad de este modelo implementado por la humanidad. Por esto se evidencia cada día con más protagonismo los temas relacionados con el comercio exterior en la toma de decisiones de los gobiernos.

En Colombia se estableció la Ley 7 de enero de 1991, con el propósito de regular el comercio exterior del país y a través de ella se creó el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, el Consejo Superior de Comercio Exterior, Bancóldex y Proexport, que fue creada un año después (1992) con el fin de brindar servicios o instrumentos no financieros a las exportaciones y de promover la cultura exportadora entre los empresarios del país. Con la experiencia y el trabajo realizado a través de los años se formuló el Plan Estratégico Exportador, como resultado de un trabajo de concertación y compromiso entre el sistema de comercio exterior, la totalidad de entidades públicas que tienen relación con el sector y la empresa privada, de esta manera se construyó una política de Estado frente a la internacionalización, coherente, coordinada y con compromisos de acción del Gobierno nacional, regional y del sector empresarial. Hoy en día Proexport es la entidad a nivel nacional encargada de la promoción y apoyo de las exportaciones¹.

En consecuencia, los últimos gobiernos han adoptado como una de las principales políticas de estado el incentivo y apoyo a las exportaciones, a través de organismos y entidades de promoción y formación a exportadores, establecidas en la 7 de enero de 1991; las cuales buscan incentivar la capacidad exportadora de los empresarios para ayudar al crecimiento económico del país. Además de la creación de estas entidades se han destinados fondos solamente a fomentar las exportaciones de productos no tradicionales con el fin de incrementar el portafolio de productos que ofrece Colombia al mundo.

El panorama político de la región en los últimos años no ha sido el ideal para el desarrollo de las relaciones comerciales tradicionales entre países hermanos y socios comerciales, debido a diferencias ideológicas entre algunos mandatarios. En consecuencia, se han buscado y nuevos destinos donde dirigir la oferta de los productos que ofrecen esas Colombianas al mundo, es así como el gobierno colombiano osamente en la firma de nuevos

¹ <http://www.proexport.com.co/>

tratados de libre comercio como una solución para apoyar la internacionalización de muchas empresas que tienen todo lo necesario para negociar con otros países, entre ellos se puede mencionar el TLC con Chile, con el G2 grupo de los dos (México) y con el Triángulo Norte, (ya firmados) y el TLC con EE UU, la AELC (Asociación Europea de Comercio) y Canadá (ya suscritos)², los cuales podrían significar mercados de millones de habitantes con un poder adquisitivo alto dispuestos a demandar productos colombianos.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, el grupo investigador se interesó por el tema del comercio exterior para realizar su proyecto de grado, así estaría contribuyendo al desarrollo del país y al de las empresas de Cartagena, razón por la cual su principal objetivo fue *realizar un plan exportador para la empresa C.I. Tropical Exotic Woods Ltda.*, y México fue el país escogido para exportar, ya que tiene muchas ventajas competitivas que favorecen la comercialización, además es la segunda economía más importante de Latinoamérica, por cuanto ofrece un mercado de 107.431.225 millones de habitantes con ingresos mediano alto³, esto lo convierte en un destino muy llamativo para las exportaciones colombianas, hablan el mismo idioma, las relaciones entre los gobiernos son muy buenas, el tratado del G2 brinda beneficios arancelarios a gran número de productos ofreciéndoles a los empresarios colombianos ventaja frente a otros competidores.

El alcance de este proyecto además de aportarle a la empresa C.I. Tropical Exotic Woods Ltda, la posibilidad de diversificar riesgos, de incentivar las exportaciones y sobre todo de brindarle información de nuevos destinos de exportación, para contribuir al crecimiento económico de la misma; va dirigido también a todas las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de la ciudad de Cartagena que desean abrir sus mercados en busca de la maximización de su bienestar y competitividad; pero puede ser aplicable a otras compañías del resto del país, que tengan la necesidad de internacionalizar su producto y recibir un mayor beneficio económico.

0. MARCO GENERAL DEL ANTEPROYECTO

0.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

² <http://www.mincomercio.gov.co/>

³ <http://datos.bancomundial.org/pais/mexico>

El estudio se originó a partir de las posibilidades de buscar nuevos mercados para la empresa C.I. Tropical Exotic Woods Ltda., a través de las exportaciones de madera en bruto o madera en bloque, dado el crecimiento de este sector en los últimos 15 años, periodo en el cual el valor de la producción ha crecido a tasas mayores al 12% en los primeros años, a tasas promedio del 8% y el 6% en periodos posteriores y en descenso en los últimos tres años.⁴

C.I. Tropical Exotic Woods Ltda., es una empresa constituida como una sociedad de comercialización y venta de maderas de todo tipo, todos sus derivados, importación y exportación de maquinaria para el manejo adecuado, tratamiento, acabado, producción y distribución de madera. Transporte, descargue y cargue de camiones de mercancía. Asesoría de comercio exterior, tanto comercial como industrial y estudio de mercados internacionales.

La madera ha sido el principal producto de exportación, seguido de las piezas de carpintería para las construcciones. Lo anterior evidencia la evolución que han tenido los productos del sector maderero en los mercados internacionales, el cual ha sido admirable y se destaca un crecimiento sobresaliente en las exportaciones de los mismos.⁵

El grupo investigador emprendió la búsqueda de un país objetivo para los productos de la empresa C.I. Tropical Exotic Woods Ltda., y la primera fuente de información fue el conocimiento de tendencias y comportamiento de mercados que tiene el gerente de esta empresa, las cuales ha adquirido de manera empírica a través de la experiencia obtenida en los más de 20 años que lleva trabajando en el sector de las maderas. El gerente de C.I. Tropical Exotic Woods Ltda., el señor Robinson Polo, resalto la tendencia de crecimiento que se presento en la última década en los países del Caribe y sus islas, dentro de los cuales menciono a Costa Rica, México, Trinidad y Tobago y Jamaica entre otros. Pero principalmente hizo énfasis en México por ser la economía más grande, por ser el más industrializado y tener la población con mayor capacidad adquisitiva de esa región, por esta razón identifico a este país como un posible mercado objetivo de las exportaciones de los productos de la empresa. Las exportaciones que la empresa ha realizado a Costa Rica, Panamá y Jamaica, le permite al señor Polo tener conocimiento del comportamiento del mercado de esa región y darle valides a lo mencionado anteriormente.

⁴ Datos suministrados por Proexport Colombia. 2009

⁵ *Ibid.*

Teniendo en cuenta la recomendación por el señor Polo, el grupo investigador se dirigió la mirada a México como posible país para desarrollar un plan exportador para la empresa, lo que generó una investigación del comportamiento del mercado de la madera de este país, lo cual dio a conocer un déficit en la producción nacional de este producto, que es suplido por importaciones donde los valores y cantidades anuales son bastantes representativas y llamativas sobre todo para empresas que estén interesadas en exportar como es el caso de C.I. Tropical Exotic Woods Ltda. Teniendo en cuenta el conocimiento de las cifras el grupo investigador decidió elegir a México como destino del plan exportador para la empresa C.I. Tropical Exotic Woods Ltda. Las cifras y estadísticas están explicadas en el desarrollo de los capítulos de este proyecto de investigación.

Las directivas de C.I. Tropical Exotic Woods Ltda., y el grupo investigador concluyeron que el producto que se debía exportar es la madera en bruto (madera en bloques), que hace referencia a la *“partida arancelaria 440320 las demás maderas en bruto de coníferas”*.⁶ Y el sector al que pertenece es el de maderas, aunque pueden ser útiles para el estudio datos de subsectores como el de muebles de maderas y el sector de la construcción, ya que este producto es utilizado como insumo y materia prima en estos sectores para hacer los closet, las puertas, las cocinas entre otros.

Según Proexport, Colombia registra hoy un importante incremento en las exportaciones a mercados internacionales, al comparar el promedio obtenido en los siguientes dos lapsos de tiempo (1996-1999 y 2004-2007), donde uno de los productos más importantes por su desarrollo fue el de madera en bruto o bloques con un crecimiento del (84%). Para el primer semestre del año 2008 las exportaciones colombianas hacia el exterior alcanzaron un valor de US\$ 3.833,7 millones del cual el 37,6% estuvo representado en las exportaciones de muebles de madera, convirtiéndose en el principal beneficio de las exportaciones colombianas.

En consecuencia, la industria de muebles y de madera en Colombia ha registrado un cierto dinamismo en los últimos años. Para el periodo comprendido entre los años 2001 al 2006, la tasa de crecimiento fue positiva, llegando al 1% para los primeros años hasta un 5% entre 2004 a 2008, hecho que se debió a la reactivación del sector de la construcción.⁷ Además, debido a la segmentación del mercado y a la alta diversidad de productos y diseños, esta industria se ha

⁶ Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. (2006). Informe sectorial. Sector madera. http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/Informe_Sectorial_Madera.pdf

⁷ Proexport Colombia 2009

caracterizado por tener un importante número de grandes y pequeñas empresas donde se exhiben diversos productos para todos los gustos y niveles económicos.

Sin embargo, en Colombia existe un problema en el sector maderero, el cual se manifiesta en que éste se encuentra en manos de micro, pequeñas y medianas empresas, donde dominan los microempresarios que transforman la madera, los cuales padecen de falta de actualización tecnológica, desconocimiento del mercado, acceso a una financiación adecuada, personal poco calificado y el poco impulso por parte del Estado para convertirla en una actividad económica sostenible.

El DANE señala que este sector está conformado en más del 90% por talleres de menos de 5 empleados, con prácticas semi-industriales y artesanales. En el año 2002 sólo había 7 grandes empresas manufactureras que tenían entre 350 y 500 empleados. También hay que tener presente que el sector de maderas contempla actividades como la plantación de bosques, la transformación y aserrío de maderas y la industria de muebles, donde el aserrío es la principal práctica y se encuentra habitualmente en manos de pymes que afrontan dificultades por la escasez y el alto costo de las materias primas, dificultades de renovación tecnológica y ausencia de crédito. Bogotá es el principal centro de producción de maderas, seguido por Medellín, Cali, Popayán, Pasto y la Costa Atlántica.

Por otra parte, las empresas bien constituidas como C.I. Tropical Exotic Woods Ltda., del sector de muebles y maderas han concentrado de manera responsable su actividad y se han dedicado afanosamente en lograr mejoras tecnológicas y mayores estándares de calidad con el fin de aprovechar las oportunidades en los mercados extranjeros y el repunte de otros sectores, tales como el de la construcción. Por su parte, el gremio del sector Fedemaderas afirma Proexport, responde a la necesidad de unificar al sector frente a las negociaciones del TLC y a las políticas de reforestación necesarias para aprovechar el potencial que tiene Colombia en dicho frente. De ahí que la madera sigue siendo uno de los principales recursos naturales y materias primas del mundo; por tanto se necesita en cantidades siempre crecientes y en formas cada vez más diversificadas a medida que la economía se desarrolla, y puede constituir la base de muchas actividades diferentes que contribuyen a ese desarrollo. Siguen siendo entonces de fundamental importancia la disposición y el desarrollo de este recurso para que su contribución responda plenamente a sus posibilidades y se genere empleo.

Otro de los problemas que enfrentan estas empresas, es el obstáculo para el crecimiento o adquisición de compromisos comerciales del sector industrial colombiano del mueble con clientes del exterior y es por la incertidumbre sobre el suministro de materias primas. Sobre este tema se trabaja fuertemente en la nueva legislación y el gremio está agrupando a las comunidades forestales de las regiones madereras, para articularlas a la industria nacional y normalizar esos suministros.^[8] El mercado nacional aparentemente es autosuficiente y cerrado, además hay temor frente a la exportación. Hay debilidades a nivel gerencial en aprendizaje sobre negociación internacional y grandes contratos. Asimismo presenta poca competencia y es una industria bien establecida para el mercado nacional.

Por todo lo anteriormente descrito, y teniendo en cuenta algunos estudios adelantados por la firma Araujo Ibarra para el año 2008, se confirma la necesidad de encontrar mercados alternativos y nuevos aliados comerciales como retos que impone la globalización en la actual coyuntura que también son sinónimo de diversificación de mercados, los cuales se convierten en crecimiento económico e internacionalización de los negocios. Asimismo, son muchos los mecanismos utilizados por los gobiernos para facilitar a los empresarios acceder a nuevos mercados, por ejemplo, los tratados de libre comercio, acuerdos económicos, políticas arancelarias, integraciones económicas, entre otras.

Las consecuencias del reto de estas empresas que se quieren expandir a los mercados internacionales sería:

- Identificar aquel socio comercial, que mejor se ajuste a las condiciones de los bienes y servicios nacionales.
- Asegurar la estabilidad de las empresas exportadoras en el tiempo y disminuir los riesgos de depender de pocos clientes.
- Asumir como objetivo principal una estrategia de diversificación de mercados.

Por tanto, la libertad de mercado en cuanto a los aranceles, permite que las empresas Colombianas fabricantes de muebles entren más fácil en mercados grandes y exigentes puesto que los aranceles son del 0%; esto se debe principalmente a la aprobación de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas, el cual hace que en todos los eslabones de la cadena el arancel aplicado sea igual o menor al arancel nominal simple; y las actuales negociaciones de un Tratado de

⁸ Información suministrada por Proexport

Libre Comercio entre Estados Unidos y Colombia, representan así más oportunidades para el desarrollo de este sector.⁹

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto el grupo investigador plantea para la empresa C.I. Tropical Exotic Woods Ltda., un plan para exportar este producto maderero al mercado de México, por cuanto éste país es el mayor y más estable de la economía de América Latina, que cuenta con un segmento de la población con gran poder adquisitivo y tendencia a la compra de bienes suntuarios, forma parte del NAFTA^[10] lo que le da fácil acceso al mercado de EEUU y Canadá conformando el G2 junto a Colombia lo que representa buenas relaciones entre ambos países. En ese orden de ideas se plantó el siguiente interrogante de investigación: *Qué estrategias de negociación deberá establecer la empresa C.I. Tropical Exotic Woods Ltda., para exportar madera en bloques al mercado de México?*

El estudio se llevó a cabo en la empresa C.I. Tropical Exotic Woods Ltda., en la ciudad de Cartagena y con el apoyo de Proexport-Colombia, Incomex y DANE, se inició en el mes de abril del año 2010 y finalizó con la entrega del informe final en mes de diciembre del año 2011.

El proyecto se enmarcó en la *línea de investigación de Gestión y Estrategia Empresarial*.^[11] Su objetivo es identificar las nuevas estrategias y gestión que están implementando los empresarios como consecuencia de los cambios técnicos y tecnológicos que están enfrentando los mercados, además busca apoyar a los empresarios locales en los procesos de innovación relacionados con el área administrativa y organizacional. Dentro de esta línea, se estacan como principales áreas de trabajo las estrategias de internacionalización y los negocios internacionales.

0.2 OBJETIVOS

0.2.1 Objetivo General. Realizar un plan exportador para la empresa C.I. Tropical Exotic Woods Ltda, como estrategia de negociación para exportar madera en

⁹ <http://www.dane.gov.co>.

¹⁰ Tratado de Libre Comercio de América del Norte

¹¹ INSTITUTO DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO IDE. (2000). Grupo de investigaciones Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena de Indias.

bloque al mercado de México, con el propósito de ampliar los clientes, obtener mayor rentabilidad y diversificar riesgos con la entrada a ese nuevo mercado.

0.2.2 Objetivos específicos.

- Analizar las características y los parámetros de la cultura organizacional en las negociaciones de México.
- Describir las estrategias en las negociaciones comerciales empresariales entre ambos países.
- Realizar un diagnóstico del comportamiento de éste mercado a través de un análisis DOFA
- Determinar la viabilidad de establecer a México un plan de exportación para la empresa C.I. Tropical Exotic Woods.

0.3 JUSTIFICACIÓN

La dinámica de los mercados actuales, la globalización y los cambios tecnológicos, le exigen a las compañías realizar un mayor esfuerzo para sobrevivir al cambio de las variables que hacen parte de su entorno. Por esta razón, la búsqueda de nuevos mercados internacionales, se presenta como una oportunidad que deben utilizar las empresas nacionales para enfrentarse a ellos, los cuales traerán como consecuencia la salida del mercado de muchas de ellas que no se adaptan a dichos contextos.

En ese sentido, la búsqueda de nuevos mercados internacionales es una gran oportunidad para las empresas colombianas, ya que trae consigo beneficios como la diversificación de compromisos, el incremento de la rentabilidad y el crecimiento como organización; hecho que hace necesario elaborar este tipo de estudios para contribuir con las empresas en la selección y búsquedas de esos nuevos mercados o países, para lo cual se debe tener en cuenta las relaciones bilaterales, los tratados internacionales y TLC's que existan entre ellos, como también la cultura, la accesibilidad y las restricciones que hayan para entrar a ese mercado, gestión que hizo pertinente la realización de este proyecto de grado.

En consecuencia, el equipo investigador identificó la oportunidad de realizar un plan exportador para la empresa C.I. Tropical Exotic Woods, ya que esta es una compañía exportadora de madera que busca ampliar su portafolio de clientes en el mercado internacional e innovar para el crecimiento de la misma, razón por la cual fue de gran importancia realizar este proyecto para dicha empresa, ya que la

fortalecerá como organización, a través de la estructuración y mejoras de los procesos administrativos y la optimización de la producción, lo cual la hará más competitiva.

Para las empresas exportadoras de Cartagena fue de gran utilidad conocer los resultados arrojados por este proyecto, por cuanto mostró un mejor enfoque hacia México, un mayor conocimiento de cómo es el manejo de las políticas arancelarias y de la cultura de negocios de ese país, además porque México y Colombia forman el G2 lo cual es una ventaja para las realizar exportaciones hacia ese país.

Este estudio fue conveniente e importante para el grupo investigador por la oportunidad que tuvieron de poner en práctica muchos de los temas vistos durante su proceso de aprendizaje y formación académica. Asimismo para la UTB es conveniente y relevante que sus educandos y/o estudiantes de pregrado realicen este tipo de investigaciones acordes con su carrera, por cuanto siempre los motiva a realizar proyectos sobre competitividad, internacionalización y globalización, primordial para abrirse campo a nivel profesional en las grandes empresas que buscan expandirse a otros mercados y ser una potencia en el mercado nacional e internacional.

0.4 DISEÑO METODOLÓGICO

- *Por el propósito o finalidades perseguidas se utilizó un tipo de Investigación documental*, como su nombre lo indica, se realizó apoyándose en fuentes de carácter documental para obtener los datos necesarios que sirviera de guía para elaborar el plan exportador; además se manejaron diálogos con funcionarios de Proexport y DANE, sobre el tema de las negociaciones colombo-mejicana.
- *El enfoque utilizado fue el descriptivo*, porque a través de él se logró caracterizar el problema de manera concreta, señalando sus debilidades, amenazas y limitaciones de exportar al mercado de México. Además porque este enfoque combinado con criterios de clasificación sirvió para ordenar, agrupar y sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.
- *Por el nivel de conocimientos adquirido, el estudio respondió a una investigación explicativa y/o interpretativa*, ya que se utilizó un método lógico,

razonado, metódico y argumentado para analizar las características, los parámetros de la cultura organizacional y empresarial de las negociaciones entre Colombia y México.

- *El método de Muestreo utilizado fue el No Probabilístico por conveniencia, se tomaron dos tipos de universo: un “universo documental” y un “universo de campo”. El universo documental estuvo conformado por todos los documentos que facilitaron las empresas encargadas de manejar datos de comercio exterior, de negociaciones entre países y la embajada de Colombia a través de Internet. El universo de campo lo conformaron las instituciones de Proexport, y DANE, quienes colaboraron con el grupo investigador para dar información de primera mano que direccionara la elaboración del plan.*
- *Para analizar y validar la información recopilada se empleó el método deductivo y o argumentado,^[12] el cual sirvió para hacer un análisis deductivo de toda la información recopilada pudiéndose elaborar finalmente el plan de exportación para la empresa objeto del estudio.*

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA C.I. TROPICAL EXOTIC WOODS

1.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

¹² MUÑOZ (1998) lo define como “el método de razonamiento a través del cual se obtienen conclusiones partiendo de lo general, aceptado como válido, hacia aplicaciones particulares”.

C.I. Tropical Exotic Woods Ltda., se encuentra situada en la Costa Norte de Colombia, por lo tanto goza de una ubicación estratégica en el Mar Caribe y tiene uno de los puertos marítimos más importantes de la región con conexiones a los puertos más importantes del mundo. Ver figura 1

Figura 1. Ubicación geográfica de la empresa C.I. Tropical Exotic Woods en la Costa Caribe



Fuente: Datos suministrado por la empresa

Las oficinas de C.I. Tropical Exotic Woods Ltda., se encuentran ubicadas en la ciudad de Cartagena, Manzana C. Lote 11. Urbanización Barlovento. Además la empresa cuenta con una planta y una bodega en la ciudad de barranquilla, lo que le permite tener una mayor cobertura y obtener mejores beneficios en cuanto a logística y costos. Ver figura 2.

Figura 2. Plano de la ubicación de C.I. Tropical Exotic Woods en Cartagena



Fuente: Datos suministrado por la empresa

1.2 RESEÑA HISTÓRICA DE C.I. TROPICAL EXOTIC WOODS LTDA.

Inició operaciones en las instalaciones de Muebles y Diseños Guzmán, como la sección de corte de esta compañía que tiene un poco más de cincuenta años en la industria del mueble. La ubicación estratégica, parte de la necesidad del justo a tiempo pensando en sus cliente en aras de un mejor servicio, de hecho es y están por sus clientes, estos son su razón de ser; siendo el negocio del mueble y elaboración de pisos para el mercado de la construcción la plataforma inicial de su existencia, lo que marcó un fundamental cambio para la empresa, como la toma de decisiones (logística), se empezó en la ciudad de B/quilla el estudio del sitio y espacio; dando como resultado la consecución de una planta que ofrece y satisface las exigencias del mercado, una medida estratégica ya que están a 15 minutos del aeropuerto y a 7 minutos del puerto marítimo, lo que para ellos es de suma importancia, porque a su vez incluye un plan de contingencia en logística y despacho teniendo a Cartagena como puerto alterno a tan solo 3 horas y Santa Marta a 2.5 sobre todo para ubicar un sinnúmero de maquinas y equipos que habían sido importados de Estados Unidos por uno de los socios fundadores.

En consecuencia, el volumen de ventas que estaba manejando la empresa llevó a subcontratar los servicios MAQUILA en otras empresas, puesto que la cantidad

demandada requería de una buena capacidad efectiva y eficiente para cumplir con los requerimientos del mercado, la materia prima que se necesitaba era bastante amplia para la sección producción y acabado.

En ese momento el Ing. Robinson Polo Hubes llegaba a la Ciudad con la concepción de la calidad como ingrediente primordial de un buen producto de madera, experiencia adquirida en 25 años de trabajo en la Costa Atlántica y el Dpto. de Antioquia (Medellín) y diferentes empresas nacionales, y extranjeras dedicadas al procesamiento de la madera en todas sus etapas de fabricación (siendo sus más importantes áreas la construcción, la ebanistería arquitectónica y las fabricas de muebles, ocupando diferentes cargos como: gerencias de proyectos y desarrollo de nuevos productos, gerencia de producción y de calidad.

No obstante, esa vasta experiencia le permitía hablar con propiedad sobre la calidad de los servicios y de los productos que se encontraban en la Costa Atlántica para esta época. El Ing. Polo había aprendido que para ofrecer excelentes productos de madera, una de las etapas fundamentales era el secado del tablón; ya que la madera seca otorgaba beneficios incomparables antes y después de la fabricación. Esta concepción nueva del secado técnico de maderas (secado a base de corrientes de aire caliente generadas por el flujo y expansión de vapor de agua a través de calderas y ventiladores) llevó al Sr. Polo, Jorge Herrera y Estivenson Blanco a adquirir en calidad de alquiler, una planta de procesamiento de madera con cámaras o hornos de secado (cabina) de fogones especializados para el secado de la madera.

Sin embargo, al aumentar el volumen de ventas de la empresa, era necesario adquirir estos hornos con carácter de exclusiva del secado técnico de maderas (secado a base de corrientes de aire caliente generadas por el flujo y expansión de vapor de agua a través de calderas y ventiladores), para lo cual era necesario adquirir estos hornos con carácter de exclusivo que se estaban presentado en el mercado, exigía de manera inmediata tomar la planta, aunque inicialmente de manera informal; esta situación fue vista como una oportunidad y como un potencial negocio; por tanto fue aprovechado por los socios de la empresa; convirtiendo la planta en una empresa prospera dedicada a la fabricación de muebles y pisos para el mercado de la construcción pensando única y exclusivamente en la exportación, para de manera progresiva ganar y posicionarse en el mercado global de la madera de muebles y otros productos del mismo sector en todo el mundo. Fue así, que más pronto de lo que pensaron se

fue divulgando la información de que existía esta organización con excelentes equipos e infraestructura, lo que atrajo clientes de otros países.

A la fecha de hoy, la empresa se ha trasladado a la ciudad de Cartagena, donde ejerce sus operaciones de producción desde una planta ubicada en el municipio de Túrbaco en la urbanización Plan Parejo y las operaciones administrativas y operativas se realizan en la oficina ubicada en el barrio laguito dentro de la ciudad de Cartagena, donde se encuentra actualmente.

Actualmente, C.I. Tropical Exotic Woods Ltda. tiene la infraestructura necesaria para prestar cualquier servicio a sus clientes, contando entre otros con:

- ♦ Fabricación de estibas y guacales de madera (Pino, Mazabalo, Campano, Roble) para el mercado venezolano.
- ♦ Procesamiento de madera Bálsamo, cumaru, jatoba, Roble, amargo, pantano y todas las maderas latí foliadas que se encuentran en nuestro rico país COLOMBIA para pisos de exportación hacia Brasil, Europa y Asia.
- ♦ Secado de madera Cedro, Roble y Pino al 8% de humedad para el mercado americano.
- ♦ Secado de diferentes especies de madera entre el 10% y el 16% para el mercado nacional.
- ♦ Procesamiento de madera Roble para marcos, puertas y closets para el mercado español.

1.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO¹³

- ♦ **Misión.** “Trabajar mancomunadamente con las entidades estatales, para el buen manejo ambiental y forestal del país ejecutando un trabajo muy responsable desde el punto de vista ambiental. Revertir los daños ocasionados y que algunos siguen ocasionando. Somos un equipo de personas jóvenes, perseverantes, con objetivos claros, con un programa focalizado. Hemos pasado por momentos duros y momentos buenos. Pero tenemos las metas claras y una visión a largo plazo que nos ha permitido mantener una sola línea durante todos estos años y ha servido para mantener a nuestros clientes con el servicio que requieren. El equipo trabaja para ser una empresa de clase mundial Estamos buscando una mayor integración con

¹³ Datos suministrados por la empresa objeto del estudio.

el bosque, para lograr mayor competitividad como empresa. Trabajar por un producto más competitivo en precio y calidad, para así mejorar las condiciones de vida de los colombianos y especialmente de nuestros empleados”.

- ♦ **Visión.** “C.I. Tropical Exotic Woods Ltda. se consolidará en el mediano plazo como la mejor compañía dedicada al procesamiento de la madera de la región atlántica colombiana, manteniendo los mejores y más completos servicios y productos del país; diseñados y elaborados con calidad, tecnología de punta y con la red logística más exigente para el mercado global; siendo nuestra mayor fortaleza la competitividad mundial de nuestros productos y servicios”.

- ♦ **Valores.** La compañía se fundamenta sobre siete grandes valores que se han convertido en los pilares que sostienen a la empresa:
 - Organización · Liderazgo · Honestidad · Tolerancia · Prospectiva
 - Seriedad · Visión.

1.4 LÍNEA DE PRODUCTOS

1.4.1 Portafolio de productos y servicios. La línea de productos de C.I. Tropical Exotic Woods Ltda. está compuesta por madera en bruto y muebles rustico a continuación se mostraran especificaciones de estos:

- **Pisos:** C.I. Tropical Exotic Woods Ltda. ofrece duelas procesadas de madera utilizadas para pisos.
- **Muebles Rústicos:** C.I. Tropical Exotic Woods Ltda. ofrece una variada línea de muebles rústicos, adecuados para climas cálidos y exteriores.
- **Especies:** C.I. Tropical Exotic Woods Ltda. ofrece al mercado diferentes especies de madera, en excelentes condiciones y altos niveles de calidad. A continuación veremos una clasificación detallada de cada unas de ellas:

Nombre Científico: *Tabebuía serratifolia*

Familia: *Bignoniaceae*

Nombre Comercial: *Guayacán*

- **Características externas de la madera:**
La albura es de color marrón muy pálido, con transición gradual a duramen de color marrón con estrías. Olor y sabor, ausentes o no distintivos. Brillo de mediano a brillante. Grano recto. Textura mediana. Veteado suave con arcos superpuestos.
- **Durabilidad Natural:**
No hay información sobre la durabilidad.
- **Usos actuales:**
Carpintería de obra, laminado, cajonería, mueblería y huacales.
- **Usos potenciales:**
Chapas para triplex, construcciones normales livianas, juguetería, productos moldurados para revestimientos de interiores, pulpa, tableros, enlistonados y aglomerados.

Rodaje



Corte Radial



Corte Transversal



Corte Tangencial



Nombre Científico: *Hymenaea Oblongifolia*
Huber

Familia: *Fabaceae - Caes.*

Nombre Comercial: *Jatoba*

- **Características externas de la madera:**
La albura es de color marrón muy pálido, con transición abrupta a duramen de color rojo amarillento. Olor y sabor ausentes a no distintivos. Brillo y textura medianos. Grano de recto ha entrecruzado y veteadado en arcos superpuestos, satinado en bandas longitudinales oscuras y claras.
- **Durabilidad Natural:**
La madera es considerada de durable a muy durable con tacto con el suelo. Resistente al ataque de hongos y de termitas.
- **Usos actuales:**
En la fabricación de implementos deportivos, partes de botes, telares, ruedas de carretas, construcción de pianos, mangos de herramientas, canoas, muebles, parquet, partes para maquinarias en ingenios azucareros, chapas decorativas, artesanías, tornería, gabinetes y carpintería en general.
- **Usos potenciales:**
En construcciones civiles e hidráulicas, carrocerías, vigas, durmientes para ferrocarril, pisos, piezas curvadas al vapor.

Rodaje



Corte Radial

Corte Transversal



Corte Tangencial



Nombre Científico: *Myroxylon balsamum*
(lim) Hams

Familia: Fabaceae

Nombre Comercial: Bálsamo

Corte Tangencial

- **Características externas de la madera:**
La albura es de color amarillo muy pálido, transición abrupta a duramen de color marrón rojizo. Olor ausente a ligeramente distintivo. Sabor ausente o no distintivo. Brillo mediano. Grano entrecruzado. Textura mediana. Veteado pronunciado por el contraste entre fibra y parénquima

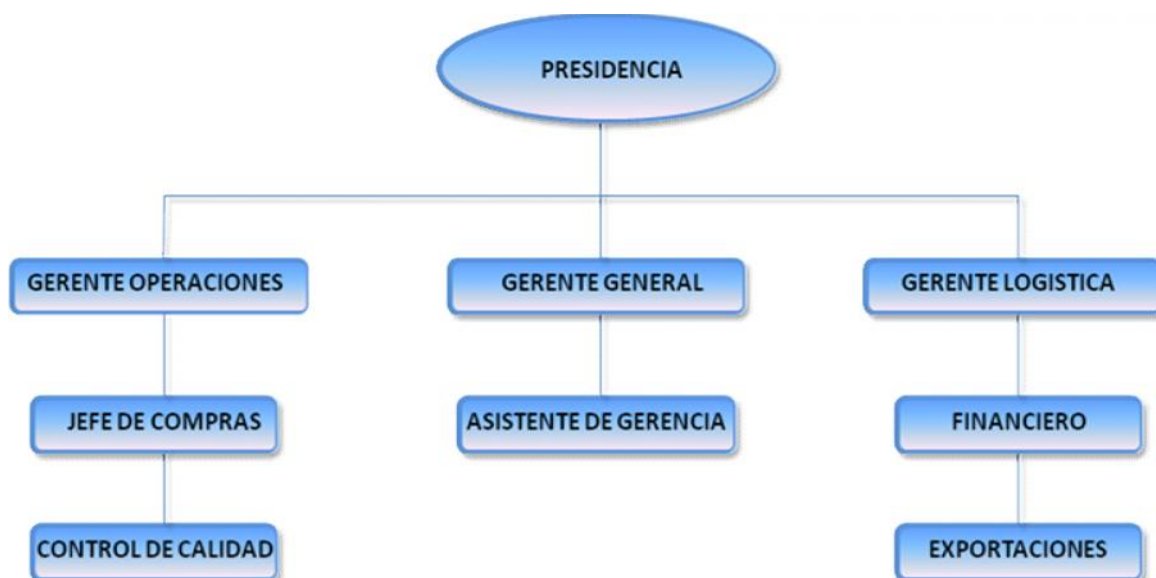


- **Durabilidad Natural:**
Es alta y resistente cuando se utiliza a la intemperie y en contacto con el suelo
- **Usos actuales:**
Para construcciones civiles y navales, pisos, puentes, estructuras, carrocerías, techos, pasos de escalera, implementos agrícolas, crucetas, tacos de billar, carretas, mueblería y ebanistería.
- **Usos potenciales:**
Para chapas decorativas, artesanías, marcos, traviesas, parquet, pilotes, implementos decorativos y deportivos, mangos para herramientas, armas de fuego, vigas y torcería.

Fuente: Datos suministrados por la empresa.

1.5 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL DE C.I. TROPICAL EXOTIC WOODS LTDA.

1.5.1 Organigrama de la empresa



Fuente: Información suministrada por la empresa.

1.5.2 Perfiles de cargo.

- **Gerente:** Persona encargada del manejo técnico de los productos. Dentro de sus funciones también están el manejo de tarifas y precios de los productos, condiciones de pagos, salarios, negociaciones de divisas, establecimiento de volumen máximo de compra y venta.
- **Jefe de Compras:** Persona encargada de las políticas de suministro y de la consecución de maderas. También se encarga de la negociación de las condiciones comerciales con los proveedores y pago a estos, que las especies cumplan con las características pactadas y con la entrega de maderas en los términos establecidos.
- **Asistente:** Persona encargada de contactar y mantener relaciones con las SIA's, con las empresas transportadoras y con las operaciones de puerto. Además vela por el cumplimiento y legalización de todo tipo de trámite relacionado con las actividades de la empresa.

1.6 CLIENTES ACTUALES

Los Principales clientes con los que cuenta la compañía son:

- **Espumados del Litoral S.A.** Ubicada en Bogotá D.C. carrera 4 No. 6 - 15 Soacha. Producen y comercializan espuma flexible de poliuretano y productos como colchones, colchonetas y muebles. C.I. Tropical Exotic Woods Ltda. Le provee de muebles pisos de madera para sus oficinas e instalaciones.
- **Valores y Contratos S.A.** Ubicada en la ciudad de Barranquilla carrera 64d # 86 - 134. Constructores de obras de ingeniería civil dedicados a las construcciones para uso residencial. C.I. Tropical Exotic Woods Ltda. Le suministra bloques de madera en bruto según especificaciones, utilizada en el desarrollo de su principal actividad, la construcción.
- **Metrópoli S.A.** Ubicada en la ciudad de Barranquilla calle 77b No. 57 - 141 oficina 912. Constructora de obras de ingeniería civil e infraestructura. C.I. Tropical Exotic Woods Ltda. Le suministra bloques de madera en bruto según especificaciones, utilizada en el desarrollo de su principal actividad, la construcción.
- **Tecnoglass S.A.** Ubicada en la ciudad de Barranquilla Avenida Circunvalar 100 mts. De las flores. Producen vidrios templado, laminados, insulados, con serigrafía, blindados y curvos. C.I. Tropical Exotic Woods Ltda. Le provee de pisos de madera para sus oficinas e instalaciones.
- **Sodimac Colombia S.A.** Ubicada en la ciudad de Barranquilla carrera 59 # 99 - 160. Comercializadora de productos y artículos el hogar y la construcción. C.I. Tropical Exotic Woods Ltda. Le suministra bloques y tablones de madera en bruto según especificaciones, para la comercialización.
- **Constructora Fernando Mazuera y CIA.** Ubicada en la ciudad de Bogotá calle 72 No. 6 - 30 piso 3. Constructora dedicada a obras de ingeniería civil y diseño urbano. C.I. Tropical Exotic Woods Ltda. Le suministra bloques de madera en bruto según especificaciones, utilizada en el desarrollo de su principal actividad, la construcción.
- **Constructora Parque Central.** Ubicada en la ciudad de Bogotá carrera 13 No. 28 - 17 ofc. 601. Constructora especializados en renovación urbana y construcciones comerciales, industriales, institucionales y residenciales. C.I. Tropical Exotic Woods Ltda. Le suministra bloques de madera en bruto según

especificaciones, utilizada en el desarrollo de su principal actividad, la construcción.

1.7 PROVEEDORES

C.I. Tropical Exotic Woods Ltda., obtiene su materia prima (madera) directamente de la superficie terrestre de la tierra, esta madera es procesada para obtener los productos ofrecidos por la empresa en los diferentes mercados en que tiene participación, pero quienes extraen y trabajan esa madera son las comunidades negras ubicadas en el Urabá Antioqueño y Chocó, este grupo está autorizado para la explotación forestal de los bosques de la región ya que son nativos y hacen parte de una misma comunidad. C.I. Tropical Exotic Woods Ltda. Firmó un contrato con esta comunidad para obtener sus servicios para la extracción de madera de estos bosques.

No obstante, el transporte y la maquinaria utilizada en esta actividad corren por cuenta de la empresa. Las cantidades y los despachos de la madera se realizan de acuerdo a los pedidos demandados por los clientes.

1.8 COMPETENCIA

- ***Estibas de exportación Ltda., “Expoestibas”***. Ubicada en la ciudad de Cartagena Variante Mamonal Km 5. Fundada hace más de 10 años. Su principal actividad económica es la fabricación, ensamble, comercialización y distribución de productos en madera, como estibas, huacales, cajas, plataformas, polines, tablas, listones, entre otros. Además se dedican a la comercialización de maderas en bruto.
- ***Perfiles y Módulos Del Norte***. Ubicada en la costa norte de Colombia con presencia en 3 ciudades, Barranquilla, Cartagena y Santa Marta. Es una compañía con más de 21 años de experiencia en el mercado. Fabricantes de cocinas integrales, gabinetes y puertas, en P.V.C. y madera solida. la compañía tiene como segmento de mercado las clínicas y hospitales de la región.
- ***Maderas Garcés***. Ubicada en la ciudad de Cartagena Boston calle 31 48 - 35 Avenida Pedro de Heredia. Es una empresa dedicada a la compra y venta de

maderas en bruto y elaboradas. Maderas destinadas para la construcción, industria y carpintería, como roble, abarco, teka, choiba, entre otras. Además brindan el servicio de horno para tratamiento térmico y de secado norma NIMF15.

- **Reforestadora de la Costa S.A. “Reforcosta S.A.”.** Empresa del Grupo VALOREM S.A. Su principal sede se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá autopista Medellín Km 1.8 Costa Norte bodegas las Américas No. 2, con un punto de venta en la ciudad de barranquilla y con distribuidores en las principales ciudades del país. La compañía realiza actividades de siembra, cultivo, procesamiento y comercialización de productos en madera para el mercado nacional e internacional.

1.9 POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE C.I. TROPICAL EXOTIC WOODS LTDA.

C.I. Tropical Exotic Woods Ltda. Comercializa sus productos con sus clientes, dependiendo de las necesidades demandadas, es decir que no maneja una política comercial y de mercadeo fija, sino que llega a acuerdos donde ambas partes coincidan en beneficios.

Las ventas se realizan de manera directa con los clientes o mayorista interesados en distribuir los productos ofrecidos por la compañía, utilizando un canal directo de distribución o de mayoristas. Los principales clientes son constructoras, contratistas y mayoristas de muebles y mayoristas de artículos para el hogar y la construcción.

Para las operaciones logísticas la compañía está asesorada y representada por una agencia de aduanas de primer nivel especializada en temas de comercio exterior, Moviaduanas SAS en la ciudad de Barranquilla.

Además la compañía cuenta con los siguientes instrumentos de promoción: logo, tarjetas de presentación, anuncios fuera del establecimiento, planes de pagos, excelente atención al cliente, información en páginas amarillas, anuncios publicitarios y pagina web.

1.10 ANÁLISIS DE MEDIO AMBIENTE INTERNO-EXTERNO DE LA EMPRESA

Se hace un análisis del medio ambiente interno y externo para determinar todos los factores que puedan influir en algún momento, tanto directa como indirectamente, ya sea para bien o mal, en la actividad económica de la empresa, para esto se usaran los análisis PEST y el método de las 5 fuerzas de Porter.

1.10.1 Análisis PEST.

1. Factores políticos.

- ♦ El decreto numero 210 (emitido el 03/02/2003). Determina los objetivos y la estructura orgánica del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. En sus artículos 33 y 34 se define la naturaleza de Proexport y la composición de la Junta Asesora¹⁴. La creación de Proexport fue un acierto para los exportadores y futuros exportadores, ya que se convirtió en la principal entidad en brindarles apoyo y promoción en la realización de esta actividad.
- ♦ La Ley 067 del 28 de Diciembre de 1979 y el decreto 093 del 20 de Enero de 2003, los cuales dictan la creación y beneficios de las sociedades de comercialización internacional con el fin de fomentar las operaciones de comercio exterior en el país¹⁵. Las empresas que hagan parte de este régimen obtendrán beneficios tributarios en las compras e importaciones, con destino a las exportaciones, en el impuesto del IVA y/o en la retención en la fuente.
- ♦ La Ley 1377 de Enero 8 de 2010, donde se reglamenta la actividad de reforestación en Colombia, esta fue creada con el fin de incentivar la asociación de pequeños productores para el desarrollo y aprovechamiento e industrialización del sector forestal¹⁶. El ministerio de ambiente, vivienda y desarrollo territorial con el objetivo de alcanzar este objetivo plantío la realización de las siguientes actividades en el sector: regulación, registro, seguimiento y control del ICA.

2. **Factores económicos.** El constante cambio de precios que se presentan a diario con los productos de exportación implica la actualización constante de los

¹⁴ Proexport – Normatividad <http://www.proexport.com.co/proexport/transparencia/normatividad>

¹⁵ Normatividad Mincomercio <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/NewsDetail.asp?ID=556&IDCompany=27>

¹⁶ http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2010/ley_1377_2010.html

valores de cada uno de los productos en el mercado comercializados por C.I. Tropical Exotic Woods.

- ♦ La valorización del peso colombiano frente al dólar ha ganado campo en el primer semestre del 2011, causando la caída en el valor del dólar, esta situación genera inestabilidad en el mercado. Por un lado están los importadores y consumidores que se benefician comprando y adquiriendo productos a menor precio del normal, para su consumo y para su distribución a nivel nacional. La otra cara de la moneda la sufren los exportadores que ven como sus productos bajan de precio en una acción directamente proporcional con la caída del dólar, obteniendo un menor margen de ganancias por la venta de sus productos, afectando de esta manera la liquidez de sus empresas.
- ♦ Otro fenómeno que afecta el valor del dólar a corto y a mediano plazo es el buen escalafón que ha obtenido Colombia por parte de calificadoras de grado de inversión, Standard and Poor's (S&P) y Moody's¹⁷, que posicionan al país como un destino más seguro en el tema de inversión, atrayendo más y mayores volúmenes de esta causando una entrada adicional de dólares lo que tiene como consecuencia la disminución de esta moneda en el país.
- ♦ El análisis y seguimiento del comportamiento del dólar es un tema de estudio y análisis en C.I. Tropical Exotic Woods Ltda., ya que influye directamente en la determinación del precio de los productos ofrecidos y en el nivel de liquidez de la empresa.
- ♦ Una noticia alentadora para los exportadores, *es la aprobación por parte del Congreso de la República de proyectos de ley que facilitan el ingreso a mercados para productos y servicios nacionales*. El Ministerio de Industria, Comercio y Turismo *dio a conocer iniciativas que buscan ampliar el comercio internacional, entre ellos la ampliación del TLC con México, la firma de acuerdos para incrementar la inversión recíproca con China y Canadá y la aprobación de un acuerdo con Brasil para mejorar las condiciones de los habitantes de la frontera*¹⁸.

3. Factores sociales. Por ejemplo deben manejar estos factores sociales que afectan directamente el proceso de exportación de estas empresas exportadoras por ejemplo: La reducción del analfabetismo, en menos del 1%, en la ciudad de Cartagena durante la última administración (2008-2012), le ha

¹⁷ ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-9506224.html <http://www.eltiempo.com/economia/bienestar/>

¹⁸ <http://www.portafolio.co/negocios/avances-legislativos-comercio-externo>

permitido ganarse un reconocimiento por parte de la UNESCO¹⁹ que declarará a la ciudad libre de analfabetismo a más tardar el 11 de noviembre de 2011 cuando Cartagena cumpla su bicentenario. El apoyo de las entidades educativas y administrativas con respecto a las apuestas productivas de la región, logística, comercio exterior y turismo entre otras, permiten incrementar el mercado laboral de personas capacitadas en la ciudad, brindándole a las empresas más el personal calificado con perfiles específicos, ayudando en el crecimiento de la competitividad en la ciudad.

La ciudad de Cartagena por gozar de una excelente ubicación geográfica y por obtener un desarrollo portuario y logístico muy importante en la región se ha constituido como una de las ciudades con mayor proyección en la región. En el ranking 2010 elaborado por la Unidad de Servicios de Infraestructura de CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) de movimiento portuario en América Latina y el Caribe, aparece la ciudad de Cartagena en el 6to lugar más importante entre los puertos de la región con un crecimiento del 27,8%²⁰. Este desarrollo logístico y portuario en Cartagena no solo les brinda facilidades y accesibilidad a mayores mercados a C.I. Tropical Exotic Woods Ltda, sino a todas las empresas exportadoras de la región.

4. Factores tecnológicos. Deben decir cómo afectan positiva o negativamente estos a la empresa, por ejemplo:

- ♦ La implementación de la tecnología en las actividades económicas pasó de ser una realidad a ser una necesidad, y el comercio exterior no es la excepción. El gobierno Nacional mediante la aplicación de tecnología ha mejorado las condiciones económicas del país a través de sus diferentes instituciones. El Ministerio de Industria, Comercio y Turismo ha simplificado los trámites de comercio exterior con la implementación de nuevos software y de la atención y revisión de documentos en línea, vía internet, con la creación del VUCE (Ventanilla única de comercio exterior). También se ha logrado la disminución de tiempos en las actividades de revisión en el ingreso y salida de mercancía y en el control de aduanas por parte de la DIAN. Además ha facilitado las actividades de seguridad para controlar el ingreso y salida de contrabando y de sustancias ilegales relacionadas con el narcotráfico.

¹⁹ <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/local/unesco-declarara-cartagena-libre-de-analfabetismo-27513>

²⁰ http://www.dinero.com/negocios/puerto-cartagena-sexto-importante-region_88421.aspx

- ♦ La tecnología también facilita las operaciones logísticas, mediante el desarrollo y el manejo portuario, la fabricación de nuevos barcos de carga, la creación y mejoramiento de puertos que brindan acceso a mayor número de rutas comerciales. La utilización adecuada de las comunicaciones que facilita los niveles de negociación que se pueden presentar en un mercado globalizado. La tecnología ofrece cada día nuevas herramientas útiles que facilitan el progreso de los negocios, siempre y cuando se utilicen de la manera adecuada, el desarrollo de las operaciones de comercio exterior.

1.11 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS PORTER

Se realizó el análisis de las 5 fuerzas de Porter con el fin de relacionar los factores externos como los son el poder de negociación de proveedores, clientes, amenaza de nuevos entrantes y productos sustitutos de la distribuidora. Por ejemplo:

1. ***Poder de Negociación de los Compradores o Clientes.*** La relación que tiene C.I. Tropical Exotic Woods Ltda. con sus clientes es de suprema relevancia ya que de la satisfacción de ellos depende el éxito de la empresa, por eso día a día se trabaja en el mejoramiento del portafolio de productos ofrecidos y en la atención al cliente. Pero en el mercado de madera en bruto las empresas son las que tienen el control en el poder de negociación, la oferta de gran variedad de especies de maderas de bosques tropicales, la ubicación geográfica, ventajas logísticas y el nivel de precios le dan poco margen de maniobrabilidad a los clientes que aceptan las condiciones impuestas por los oferentes.
2. ***Poder de Negociación de los Proveedores.*** La extracción y acceso a la madera, principal producto de C.I. Tropical Exotic Woods Ltda. Es una actividad compleja donde se necesita de personal con conocimiento en el tema, en la mayoría de los casos ese conocimiento lo han obtenido empíricamente con el pasar de las generaciones. Las condiciones climáticas, lo inhóspito de los bosques, y el transporte y manejo de maquinaria son factores que hacen compleja y riesgosa la práctica de esta actividad. Esto permite que los proveedores tengan un alto nivel de negociación en el mercado. En el caso de C.I. Tropical Exotic Woods Ltda. Tienen contratos con las comunidades extractoras de la madera, teniendo participación en esta actividad, por lo cual se posesiona como proveedora para empresas de muebles y construcción, lo que la posesiona con gran ventaja en el mercado.

3. ***Amenaza de Nuevos Entrantes.*** La entrada de nuevos participantes es limitada debido a que el mercado presenta barreras altas, ya que es producto no es de fácil consecución, como las regulaciones forestales, acceso al producto y el capital requerido. Además los consumidores son sectores especializados que buscan mantener proveedores fijos para mantener control de sus inventarios.
4. ***Amenaza productos sustitutos.*** Los principales sustitutos de la madera son los metales y plásticos en distintas presentaciones. Estos productos se pueden obtener entre un amplio nivel de precios, algunos superan el de la madera, otros lo igualan y otros son más económicos, esta escala es relativa a la calidad del producto. A pesar de los sustitutos directos de la madera esta mantiene su posición en el mercado por razones de gustos y preferencias y de calidad. C.I. Tropical Exotic Woods Ltda. Utiliza como estrategia frente a los sustitutos, mantener el nivel de los precios ofrecido a mediano plazo para ser más competitivos en el mercado.
5. ***Rivalidad entre los Competidores.*** En el mercado de madera en bruto la rivalidad es moderada entre los competidores. La rentabilidad del negocio está en ofrecer buenos precios, ofrecer productos con valor agregado que manquen la diferencia y en la atención al cliente que es un tema crudo en este sector. La empresa tiene como estrategia la venta de grandes volúmenes con un seguimiento especializado en la atención de las necesidades de los clientes con el fin de mantener una parte significativa del mercado.

1.12 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

La competencia directa de C.I. Tropical Exotic Woods Ltda., está compuesta por Perfiles y Módulos Del Norte, Reforestadora de la Costa S.A. "Reforcosta S.A, entre otras. La diferencia está en la atención y asesoría que brinda la empresa en el manejo y uso sus productos y la variedad en especies tropicales ofrecidas. C.I. Tropical Exotic Woods Ltda., trabaja incondicionalmente en el mejoramiento y perfeccionamiento de sus productos y servicios, por eso se ocupa en la certificación ISO 9001 y la certificación BASC, para ofrecer productos de mejor calidad. La empresa también le apuesta a la innovación, investigación y desarrollo de sus productos.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 ESTADO DE ARTE

Se referencian en este ítem algunos trabajos sobre el tema de plan de exportación que antecedieron a este estudio, los cuales sirvieron de soporte a la presente investigación.

Análisis de las oportunidades y retos de los fabricantes de muebles de madera en Bogotá ante la posibilidad de exportar a los estados unidos. El objetivo de estudio fue “Analizar las oportunidades y retos que enfrentan los fabricantes de muebles de madera en Bogotá, ante la posibilidad de exportar a los Estados Unidos, elaborando un documento dirigido a los empresarios objeto de estudio, el cual facilitará su decisión de penetración en el mercado estadounidense”. La importancia de este trabajo radicó en identificar las oportunidades que ofrecen a los empresarios bogotanos fabricantes de muebles de madera, las exportaciones de sus productos hacia Estados Unidos, visualizando los productos con posibilidades de acogida en el mercado estadounidense, las empresas con posibilidades de negociación dadas las características de sus productos, aprovechando todo su potencial, en enfocar nuevas oportunidades de negocio que contribuyan al desarrollo económico del país.^[21]

Plan exportador de muebles de madera de los tipos utilizados en dormitorios hacia el mercado venezolano para la comercializadora internacional Yijak. El objetivo que el autor de este proyecto de grado planteó fue: “Desarrollar un plan exportador competitivo de muebles de madera hacia el mercado venezolano teniendo en cuenta un análisis DOFA de la comercializadora internacional Yijak”. Este estudio sentó un precedente importante para aquellos exportadores interesados en desarrollar proyectos encaminados en promover la comercialización internacional de la madera y sus derivados, por esta razón es de mucha importancia reconocer entre sus resultados que a pesar de las dificultades logísticas y de transporte, la madera es un producto competitivo, con buenos porcentajes de rentabilidad y pocas barreras arancelarias y/o técnicas para el ingreso al mercado internacional.^[22]

²¹ LEMUS. Ávila Claudia Patricia. (2008). Análisis de las oportunidades y retos de los fabricantes de muebles de madera en Bogotá ante la posibilidad de exportar a los Estados Unidos. Proyecto de grado. Pontificia Universidad Javeriana Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Santafé de Bogotá.

²² CHANANGA. Álvarez Yiseth Milena (2005). Plan exportador de muebles de madera de tipo utilizados en los dormitorios hacia el mercado venezolano por la comercializadora internacional Yijak?. Proyecto de grado. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Santafé de Bogotá.

“Diseño de un plan exportador a los países centroamericanos de puertas de madera en la empresa Kanguroid división Kandecor”. Su autor proyectó desarrollar las modificaciones y adiciones pertinentes al plan de mercadeo internacional de las puertas de madera de la división Kandecor de la empresa Kanguroid, con el fin de establecer un posicionamiento del producto en el mercado centroamericano que permitiera el aumento de las ventas internacionales en al menos un 20%. De acuerdo con lo anterior se encontró que el mercado centroamericano debido a condiciones geográficas, demográficas y políticas favorece el desarrollo de intercambio de productos agroindustriales medianamente transformados, sin embargo es necesario abastecerse de un número importante de clientes potenciales que puedan respaldar la expansión y el posicionamiento de nombres desconocidos en el mercado, mientras que si es conocido, es cuestión de seguir el protocolo correcto de negociación. ^[23]

2.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA ^[24 - 25]

La producción de madera en el mercado colombiano en los últimos años ha tenido un crecimiento que le ha permitido a este rubro incrementar su potencial en los mercados internacionales, cabe resaltar que este sector de los *productos de silvicultura y extracción de madera* en Colombia representa el 0,2% del PIB nacional y el 1,1% del PIB agropecuario, silvicultura, caza y pesca, manifestando un escaso desarrollo frente a las otras actividades del agro. Mientras que de una superficie agropecuaria del país estimada en 50 millones de hectáreas, el 72% se destina a la actividad pecuaria, apenas un 16% que equivale a 8 millones de hectáreas, se destina a bosques naturales y plantados

Asimismo, Colombia obtiene gracias a su ubicación, beneficios especiales derivados de esta industria. A diciembre de 2002, la superficie total reforestada (comercial y protectora) en Colombia se estimó en cerca de 500.000 hectáreas, de las cuales 200.000 se reforestaron con fines industriales. Los departamentos líderes en esta actividad fueron Antioquia (17,1%), Valle (13,2%), Cundinamarca (11,9%), Cauca (10.2%) y Boyacá (7,3%). Debido a la segmentación del mercado y a la alta diversidad de productos y diseños, esta industria se caracteriza por tener

²³ SANCHEZ. García Julio Mario. (2004). “Diseño de un plan exportador a los países centroamericanos de puertas de madera en la empresa Kanguroid, división Kandecor”. Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena de Indias.

²⁴ Consultado en la página : <http://www.productosdecolombia.com/main/Colombia/Madera.asp>

²⁵ Consultado en la página : www.agrocadenas.gov.co

un importante número de grandes y pequeñas empresas donde se exhiben diversos productos para todos los gustos y niveles económicos. En 2001 existían en Colombia 460 establecimientos productores de madera y muebles de madera y 13.907 personas empleadas en las actividades que conforman la cadena. Las principales empresas son: Pizano S.A Muebles y Almacenamiento Técnico, Carvajal S.A Tableros, Maderas de Caldas S.A, Ima-Industria de Artículos de Madera S.A, Industrias Spring S.A., Industria de Muebles del Valle Ltda., Inval Muebles y Accesorios Ltda., Manufacturas Terminadas S.A y Maderas del Darién S.A.

Ahora bien, Según información reportada por la FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations), Colombia ocupa el puesto 41 como productor de madera en rollo industrial en el mundo y participa con apenas el 0,2% del total de la producción mundial. En el contexto internacional, este mercado está bastante concentrado, pues los diez mayores productores mundiales generan el 72% de la oferta de este producto. Tan solo Estados Unidos, que es el mayor productor, abarca el 27% de la producción mundial, seguido por Canadá con el 11,5%.

No obstante, la producción de madera aserrada en Suramérica asciende a 29 millones de metros cúbicos que equivalen al 7% de la mundial. Aquí sobresalen Brasil y Chile como los mayores productores de la región con el 61% y 19%, respectivamente. Colombia, con 915.000 m³ ocupa el puesto 40 en la producción mundial de madera aserrada y participa con el 3% del total de la región.

Por bloques, el ALCA genera el 38% de la producción mundial, influenciada básicamente por la participación del NAFTA (32%), pues el MERCOSUR apenas genera un 5% y la CAN tan solo un 0,4%. Por su parte, la UE-15 participa con el 23% de la producción mundial de tableros de madera.

En Suramérica la producción de tableros de madera asciende aproximadamente a 11 millones de metros cúbicos, siendo Brasil y Chile los mayores productores de la región con el 75% y 11%, respectivamente. Colombia que ocupa el puesto 51 a nivel mundial como productor de tableros de madera, alcanza un volumen de 205.700 m³, que representan el 2% de la producción de la región.

En lo que respecta al comercio internacional en la última década, la balanza comercial colombiana de madera y manufacturas de madera ha sido superavitaria todo el tiempo, se espera que en los últimos años haya una fuerte mejora de las exportaciones. En el 2006 el superávit de la balanza comercial ascendió a US \$12,8 millones, representado por unas exportaciones de US \$89,3 millones y unas importaciones de US \$82.20.

De igual forma, en términos de valor, para el lapso 2000 - 2006, las importaciones de estos productos crecieron a una tasa anual del 22% y sumaron CIF US \$319 millones. En el acumulado, las mayores importaciones se presentaron en muebles de madera, que representaron el 16% del total pero decrecieron a un ritmo anual del 15%. A estas le siguieron las compras de tableros de fibra de madera y de madera chapada que participaron con el 20% y 12% del total, respectivamente.

En el año 2006, las importaciones ascendieron a CIF US\$ 19,9 millones y estuvieron representadas mayoritariamente por tableros de fibra de madera (34% del total) y por tableros de partículas de madera (17%). Ecuador es el principal proveedor de madera y manufacturas de madera para Colombia, participando con el 21% del valor total de las importaciones realizadas entre 2000 y 2006. En este lapso, los productos que más compró Colombia a este país fueron tableros de fibra de madera (40%) y madera chapada, contrachapada y estratificada (25%). Estados Unidos ocupó el segundo lugar como proveedor de Colombia (14% de participación), siendo los productos más demandados a este mercado los muebles de madera (36%) y las traviesas de madera (24%). En un tercer puesto se encuentra Chile, país del que se adquirieron especialmente tableros de fibra de madera (85%).

Por su parte, las exportaciones colombianas de madera y manufacturas de madera crecieron en el período 1994 - 2004 a una tasa promedio anual del 22% acumulando FOB US \$415 millones, de los cuales la mayor parte se obtuvo por la venta de muebles de madera (46%), tableros de partículas de madera (15%) y piezas de carpintería para construcciones (6%). En el año 2004 las exportaciones ascendieron a FOB US \$62 millones y se concentraron en su mayoría en muebles de madera (49%). En el acumulado del período 2000-2004, los principales mercados de destino de los productos de madera colombianos fueron Estados Unidos (48%) y Venezuela (21%). El principal producto que exportó Colombia a los

dos mercados fue muebles de madera, con participaciones de 60% y 48% respectivamente, dentro del total de ventas del país en cada uno de ellos.

El principal destino de los productos colombianos de madera y muebles de madera es Estados Unidos, adonde se dirige 41,5% de las exportaciones totales de la cadena. Le siguen en importancia Venezuela (20,0%), República Dominicana (10,9%) y Panamá (5,0%). El eslabón de muebles para el hogar concentra 67,7% de las exportaciones a Estados Unidos. Ecuador es el principal proveedor extranjero de productos de madera en Colombia: 19,5%, seguido por Venezuela (17,2%), Chile (13,5%) y China (12,7%). Ecuador provee 56,2% de las importaciones de los tableros contrachapados, Venezuela 94,2% de la madera aserrada y China 47,8% de los artículos diversos.

Con lo relacionado a México, es importante mencionar que el sector de la madera en México tiene sus inicios a muchos años de existencia, teniendo como parámetro que en 1910 ya había una empresa con capital norteamericano en la ciudad de México y dos grandes establecimientos del ramo en Monterrey. Las importaciones se mantenían a la baja en la década de los años 20 y después mantuvieron esa tendencia, pues fueron instalándose los talleres del Puerto de Veracruz, la Cooperativa Ebanistas Mexicanos, el Palacio de Hierro, AuBon Marché, la compañía Mexicana Maderera Excelsior y Aren y CIA. En 1970 había 3,594 fábricas de muebles, reduciéndose a 2,290 en 1980, debido a un proceso de concentración de actividad.

En 1987 las manufacturas experimentan una recuperación en su producción pero ya para 1990 la elaboración de madera para muebles y sus productos registra una caída en su nivel de oferta y una dificultad para canalizar recursos a la modernización de su planta fabril. El nivel de automatización era reducido²⁶.

Por otro lado, la mayor parte del comercio exterior de México en lo que respecta al sector maderero durante los últimos quince años se ha dado con Estados Unidos. En 1990, el 95% de las exportaciones de madera y sus manufacturas se dirigían a Estados Unidos. Para 2004, la proporción se había incrementado a más del 97% de las exportaciones. En términos de importaciones, Estados Unidos también es el principal socio comercial. Sin embargo, en los últimos años se ha diversificado notablemente la importación de madera y sus manufacturas. En

²⁶Consultado en: <http://www.proexport.com.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=8746&IDCompany=16>

1990, casi el 91% de las importaciones provenía de Estados Unidos. Para 2004, la participación de este país en nuestras importaciones cayó a 46%.

Otros socios comerciales importantes en la industria de la madera son:

- ♦ *Chile*. Las importaciones de productos chilenos crece, principalmente a partir del año 2000, en donde Chile aportaba el 7% de las importaciones. En 2004, casi el 20% de las importaciones de madera provienen de ese país
- ♦ *China*. En el año 2000, las importaciones de madera china eran el 1% del total de las importaciones. En el 2004, se importa más del 5% de madera y sus manufacturas de China.
- ♦ *Brasil*. La importancia de Brasil en las importaciones de madera se vislumbra desde los 90s. En 1994, más del 4% de las importaciones de madera y sus productos eran brasileñas. Esta participación cae en la segunda mitad de la década, pero recobra importancia a partir del año 2000. Para 2004, Brasil contribuyó con el 5% de las importaciones de madera.
- ♦ *Canadá*. En 1990, las importaciones de Canadá representaban el 0.1% del total de las importaciones. Para 1995, la participación de Canadá en las importaciones rebasó el 1%, y para el 2004 Canadá aportó más del 4% de las importaciones de madera y sus manufacturas.

C.I. Tropical Exotic Woods Ltda., ha realizado exportaciones a países del Caribe, entre ellos se encuentran Panamá, Costa Rica y Jamaica, sumando entre todos un valor aproximado de USD 400.000 dólares. Estas exportaciones le han permitido a la empresa tener acceso a información del comportamiento del mercado de la región, dentro de ella se encuentra México, donde las tendencias marcan el incremento en la demanda en las importaciones de madera, que está siendo utilizada en la construcción de condominios y hoteles, fabricación de muebles, pisos y demás derivados, debido al déficit en la producción nacional, de los países de la región, de productos forestales.

2.3 MARCO TEORICO

2.3.1 Plan de exportación.^[27] Es un documento que realizan las empresas con el fin de registrar todas las ideas y características del proyecto exportador, en este se encuentran todas las variables influyentes es el desarrollo de las operaciones de

²⁷ PROEXPORT. Documento Manual Expopyme.

exportación, que serán evaluados por posibles inversionistas y clientes. Algunas de las variables son el estudio de mercado (a quién cómo cuándo y dónde), costos (operativos, impuestos aranceles etc.), explicación y características del bien o servicio a exportar etc.

2.3.2 Diseño del Plan de exportaciones. El plan de exportaciones debe ser parte del plan estratégico de la empresa para que exista un compromiso real en su ejecución y no se tome como un proyecto marginal.

Muchas empresas no cuentan con un plan o enfoque estratégico explícito lo que exige una aproximación por parte del consultor de la empresa para establecer un lineamiento básico de su estrategia, en términos de misión, visión, objetivos estratégicos, los factores claves del éxito en la industria y los factores competitivos de la empresa con proyección internacional (no los históricos). Esta será la base para establecer un plan de exportaciones consistente con el plan estratégico de la empresa lo que facilitaría su implementación (plan de acción) en términos de la definición de metas de mercados, prioridades de inversión, adecuación de productos, marcas, empaques, exigencias de la planta, canales de distribución y estrategia de promoción.

De la experiencia recogida en el programa, para efectos de fijar Metas de mercado se debe tener presente los siguientes aspectos:

- ◆ La capacidad de planta disponible total y por línea.
- ◆ Las proyecciones del comportamiento y atención al mercado doméstico.
- ◆ La experiencia Internacional en un mercado, para ver su estado y crecimiento.
- ◆ Las posibilidades en los diferentes mercados internacionales en los que ya tiene presencia y en los que espera crecer.
- ◆ Hacer inteligencia de mercado.

La inteligencia de mercados es importante porque busca apoyar las decisiones de la empresa en términos de la selección objetiva de mercados externos para los procesos de incursión y desarrollo. La selección objetiva depende fundamentalmente de las oportunidades y amenazas identificadas en los mercados, así como de la capacidad de respuesta de la empresa. Los objetivos específicos de esta fase son:

- ◆ Definir los criterios para la selección de mercados a estudiar.
- ◆ Definir los criterios para la priorización de los mercados.

- ♦ Priorización de los mercados a partir del análisis comparativo y del modelo de priorización.
- ♦ Identificación de oportunidades y amenazas en cada mercado de interés.
- ♦ Identificación de los elementos base para la formulación de la estrategia de mercadeo, en términos de fijación de metas probables, segmentos a atender, acceso a mercados, portafolio de productos o servicios a ofrecer por mercado, adecuaciones de los productos y servicios, canales de distribución y logística de distribución, mezcla de promoción y publicidad y bases para la formulación de las estrategias de precios.

2.3.3 Comercio exterior. Aquí se ubican todas operaciones mercantiles o actos de comercio celebrado entre residentes de un país (exportador) con los de otro estado extranjero (importador), revestido de los recaudos y solemnidades administrativas, bancarias y fiscales que ambas legislaciones exigen respecto de la materia, mediante la cual una persona o empresa compra o vende mercaderías en forma permanente, con el fin de lograr un beneficio.

2.3.4 Razones para exportar.²⁸ Las empresas deben tener claro las razones para buscar internacionalizarse, entre ellas podemos destacar: diversificar productos y mercados, ganar competitividad, vender mayores volúmenes, aprovechar las ventajas de los acuerdos preferenciales.

En primera instancia, la empresa debe tener muy claro cuáles son las razones para internacionalizarse y buscar mercados externos. A continuación se presentan algunas opciones que pueden ayudar a la empresa a identificar cuáles son los factores que motivan su decisión.

- ♦ Diversificar productos y mercados para afrontar la competencia internacional y la situación de la economía nacional.
- ♦ Ganar competitividad mediante la adquisición de tecnología, know how y capacidad gerencial obtenida en el mercado.
- ♦ Hacer alianzas estratégicas con empresas extranjeras para reducir costos, mejorar la eficiencia y diversificar productos.
- ♦ Disminuir el riesgo de estar en un solo mercado.
- ♦ Vender mayores volúmenes para utilizar la capacidad productiva de la empresa y hacer economías de escala.
- ♦ Aprovechar ventajas comparativas y las oportunidades de mercados ampliados a través de acuerdos preferenciales.

²⁸ Consultado en: <http://www.proexport.com.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=323&IDCompany>

- ♦ Necesidad de involucrarse en el mercado mundial por la globalización de la economía.
- ♦ Buscar mayor rentabilidad en los mercados internacionales y asegurar la existencia de la empresa a largo plazo.

2.3.5 ¿Qué hacer para exportar?²⁹ A continuación se establecen los pasos básicos para realizar una exportación.

1. *Registro como exportador.* El Gobierno Nacional ha expedido el Decreto 2788 del 31 de agosto de 2004 de MINHACIENDA, por el cual se reglamenta el Registro Único Tributario (**RUT**), el cual se constituye como el nuevo y único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la Dirección de Impuestos Y Aduanas Nacionales, DIAN. Para adelantar actividades de exportación, se debe tramitar el registro especificando esta actividad.
2. *Estudio de mercado y localización de la demanda potencial.* La exportación requiere inicialmente de una selección de mercados, donde se determinen las características específicas del país o región a donde se quiere exportar: identificación de canales de distribución, precio de la exportación, hábitos y preferencias de los consumidores el país o región, requisitos de ingreso, vistos buenos, impuestos, preferencias arancelarias y otros factores que están involucrados en el proceso de venta en el exterior. Para esto se tiene en cuenta herramientas como el sistema de *Inteligencia de Mercados* de la página Web de PROEXPORT.
3. *Ubicación de la posición arancelaria.* Para localizar la posición arancelaria de su producto tiene dos opciones: 1) a través del arancel de aduanas y 2) con la ayuda informal que le brinda el Centro de Información Empresarial ZEIKY. (Es importante aclarar que la DIAN es el único Ente autorizado para determinar posiciones arancelarias, según el Decreto 2685 de 1999 Art.236 y la Resolución 4240/00 Art. 154 al 157 de la DIAN - División de aranceles, tel. 607 99 99 Ext. 2128/2129. Costo: medio salario mínimo).
4. *Procedimiento ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo:*
 - ♦ *Registro de Productores Nacionales, Oferta Exportable y Solicitud de determinación de Origen:* si el comprador en el exterior exige el certificado de origen para obtener una preferencia arancelaria, el exportador deberá bajar de la página del Ministerio de Comercio, la forma 02 ó 02A (para

²⁹ZEIKY. *¿Qué hacer para exportar? Pasos para exportar.* Documento consultado en: [centro empresarial de negocios](#)

Artesanías), con su correspondiente instructivo. Este certificado tiene vigencia de dos (2) años a partir de su aprobación. Diligéncielo y preséntelo en original y una copia, junto con el Certificado de Cámara de Comercio y copia del nuevo RUT, en la ventanilla de correspondencia del MINCOMERCIO, o en la Dirección Territorial más cercana.

- ♦ *Solicitud de Criterios de Origen:* luego de tener aprobada la Solicitud del Criterio de Origen de su producto (FORMA 02 ó 02A) y si requiere Certificado de Origen consigne \$10.000 en la cuenta empresarial No. 01099215-4 en BANCAFE a nombre del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Según el país al que vaya a exportar, tenga en cuenta los siguientes códigos para la consignación: Una vez tenga la confirmación de pedido del exterior, elabore la factura comercial, diligencie el certificado de origen y preséntelo (Grupo Operativo Bogotá) o en la Dirección Territorial más cercana, acompañado de copia o fotocopia de la factura comercial. Se debe tener en cuenta que a partir del 1 de octubre de 2007 circular 032 de 2007, este trámite se debe hacer vía electrónica, a través de www.vuce.gov.co modulo FUCE (Preguntar procedimiento en Zeiky).
5. *Procedimientos de vistos buenos:* Es importante que consulte si su producto requiere de vistos buenos y/o permisos previos para la autorización de la exportación. Estos deben ser tramitados antes de presentar la declaración de exportación (DEX) ante la DIAN. Algunos ejemplos: ICA (Sanidad animal y vegetal), INVIMA (Medicamentos, Alimentos, Productos Cosméticos), Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (Preservación Fauna y Flora Silvestre), DAMA (Madera), INCODER (reúne al INCORA, el INAT, el INPA y el DRI), INGEOMINAS (Piedras Preciosas y Esmeraldas), Ministerio De Cultura (Arte, Cultura y Arqueología), etc. Otros productos están sujetos a cuotas como el azúcar y la panela a Estados Unidos, o el banano y atún a la Unión Europea, entre otros.
6. *Procedimientos aduaneros para despacho ante la Dian:* Una vez tenga lista la mercancía verifique los términos de negociación (INCOTERMS) y si es el caso utilice un Agente de Carga (Vía Aérea) o Agente Marítimo para la contratación del transporte internacional. Compre el formulario Declaración de Exportación- DEX (Cód. 62.003.2000), que cuesta COP\$6.000 (DIAN), diligéncielo y trámitelo directamente si su exportación tiene un valor inferior a USD\$1.000. Si su exportación es superior a USD \$1.000 debe realizar este procedimiento a través de una Sociedad de Intermediación Aduanera – SIA, que esté autorizada por la DIAN para hacerlo. La Declaración de Exportación

debe presentarse ante la Administración de Aduanas por donde se va a despachar la mercancía, anexando los siguientes documentos:

1. Factura Comercial
2. Lista de Empaque (si se requiere)
3. Registros Sanitarios o Vistos Buenos (sí lo requiere el producto)
4. Documento de Transporte
5. Otros documentos exigidos para el producto a exportar

Una vez presentados los documentos e incorporados al sistema informático aduanero, este determina si se requiere inspección física o documental, la cual se hace en las bodegas del puerto de salida, la aerolínea o en el lugar habilitado por la DIAN. Terminada esta diligencia y si todo esta bien la mercancía puede ser embarcada y despachada al exterior.

7. *Medios de pago.* Es importante tener en cuenta la forma en que su cliente pagará la exportación. Para esto existen diferentes instrumentos de pago internacional, como cartas de crédito, letras avaladas, garantías Standby, entre otras, que le brindan seguridad en la transacción.
8. *Procedimientos cambiarios (reintegro de divisas):* Toda exportación genera la obligación de reintegrar las divisas a través de los intermediarios cambiarios (bancos Comerciales y demás entidades financieras) por tanto los exportadores deben efectuar la venta de las divisas a estos intermediarios, para lo cual se debe reclamar y diligenciar ante dicha entidad el formulario Declaración de Cambio No2.
9. *Especial: exportación de muestras sin valor comercial.* Todo producto que se exporte por esta modalidad debe cumplir con las normas sanitarias o vistos buenos pertinentes, en caso de requerirse. Los requisitos para utilizar este tipo de exportación son:
 - ◆ Elaboración de Factura Comercial o Factura Proforma, indicando el valor para efectos aduaneros y cantidad.
 - ◆ Certificado de origen si es exigido por el comprador en el exterior.
 - ◆ Diligenciamiento de la Declaración Simplificada de Exportación (Cod 610) en la oficina de la DIAN por donde se va a despachar la mercancía (esto se hace a través del sistema electrónico de la DIAN)

Nota: Existen algunos productos que no se pueden exportar por este régimen. Para consultar el listado, ver el estatuto aduanero (Dec. 2685/99). Cada exportador tiene un cupo de USD \$10.000 anuales bajo esta modalidad.

2.3.6 Instrumentos de Promoción y apoyo a las exportaciones sistemas especiales de importación - exportación – “Plan Vallejo” ³⁰ Es un régimen que permite a personas naturales o jurídicas que tengan el carácter de empresarios productores, exportadores, comercializadores o entidades sin ánimo de lucro, importar temporalmente a territorio aduanero colombiano con exención total o parcial de derechos de aduana e impuestos; insumos, materias primas, bienes intermedios o bienes de capital y repuestos que se empleen en la producción de bienes de exportación o que se destinen a la prestación de servicios directamente vinculados a la producción o exportación de estos bienes.

2.3.7 Sociedades de comercialización internacional.³¹ Cualquier Sociedad Nacional o Mixta que esté constituida como Persona Jurídica y que se encuentre regida por el Código de Comercio, puede obtener gratuitamente ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo el régimen como Sociedad de Comercialización Internacional.

Este régimen especial, creado mediante la Ley 67 del 28 de Diciembre de 1979, conocido como un Instrumento de Apoyo a las Exportaciones, es un beneficio tributario otorgado por el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, mediante el cual, las empresas que lo obtengan, podrán efectuar compras de productos colombianos en el mercado interno configurados como bienes corporales muebles y/o servicios intermedios de la producción, con destino a la exportación, libres del Impuesto a las Ventas IVA y/o de la Retención en la Fuente, si las operaciones de compraventa están sujetas a dichos tributos.

En todos los casos, el Proveedor de las mercancías del mercado nacional o de los servicios intermedios de la producción, que los venda a las Sociedades de Comercialización Internacional, deberá estar amparado por el Certificado al Proveedor -CP-, con el objeto de poder justificar en sus Declaraciones de Impuestos, haber facturado sus ventas sin incluir el IVA y/o la Retención en la Fuente.

³⁰ Consultado en la pág.: <http://www.consuladodecolombiasydney.org.au/uploadfiles/cea1.pdf>

³¹ <http://www.consuladodecolombiasydney.org.au/uploadfiles/cea1.pdf>

El régimen se gestiona ante el Grupo de Zonas Francas y Comercializadoras Internacionales, de la Subdirección de Instrumentos de Promoción de la Dirección de Comercio Exterior.

La realización de las exportaciones será de exclusiva responsabilidad de la Sociedad de Comercialización Internacional y por tanto, si no se efectúan estas últimas dentro de la oportunidad y condiciones que señala el Gobierno Nacional, con base en el Artículo 3 de esta Ley, deberán las mencionadas sociedades pagar a favor del fisco nacional una suma igual al valor de los incentivos y exenciones que tanto ella como el productor se hubieren beneficiado, más el interés moratorio fiscal, sin perjuicio de las sanciones previstas en las normas ordinarias. (Artículo 5 de la Ley 67 del 28 de Diciembre de 1979).

El Artículo 3 del Decreto 1740 del 3 de Agosto de 1994, determinó que las mercancías por las cuales las Sociedades de Comercialización Internacional expidan Certificados al Proveedor, deberán ser exportadas dentro de los seis (6) meses siguientes a la expedición del certificado correspondiente. No obstante, cuando se trate de materias primas, insumos, partes y piezas, que vayan a formar parte de un bien final, éste deberá ser exportado dentro del año siguiente contado a partir de la fecha de expedición del Certificado al Proveedor. En casos debidamente justificados el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, podrá prorrogar estos plazos hasta por seis meses más, por una sola vez.

De conformidad con lo dispuesto en el Parágrafo 1 del Artículo 2 del Decreto 093 de 2003, para efectos de la exención prevista en los Artículos 479 y 481 del Estatuto Tributario y 1 del Decreto 653 de 1990, el Certificado al Proveedor -CP- será documento suficiente para demostrar la exención del impuesto sobre la venta IVA y de la Retención en la Fuente, respectivamente.

El Certificado al Proveedor CP, es el documento mediante el cual las Sociedades de Comercialización Internacional reciben de sus proveedores productos colombianos adquiridos a cualquier título en el mercado interno o fabricados por productores socios de las mismas y se obligan a exportarlos en su mismo estado o una vez transformados

El Artículo 1 del Decreto 653 de Marzo 1 de 1990, determinó que las compras efectuadas por las Sociedades de Comercialización Internacional no están sujetas a la Retención en la Fuente.

Una Sociedad de Comercialización Internacional que obtuvo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el régimen como C.I., puede, en el momento que lo considere pertinente, expresar su voluntad de no continuar con dicho régimen, solicitando por escrito al Grupo de Zonas Francas y Comercializadoras Internacionales la cancelación del registro correspondiente.

Las empresas, además de obtener el régimen como C.I., también pueden importar mercancías y ser usuarias de otros Instrumentos de Promoción de Exportaciones como el CERT y los Sistemas Especiales de Importación - Exportación. Adicionalmente, podrán acceder a los beneficios que por Normas de Origen y Producción Nacional se establezcan.

Teniendo el régimen como C.I., la empresa no podrá ser usuaria de las Zonas Francas Industriales de Bienes y de Servicios

2.3.8 Requisitos para solicitar la inscripción de una empresa en el registro como sociedad de comercialización internacional C.I. y acceder al régimen de C.I.³² Solicitar por escrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Subdirección de Instrumentos de Promoción de Exportaciones, la inscripción de la Empresa como Sociedad de Comercialización Internacional C.I., adjuntando los siguientes documentos:

- a) Original del Certificado de Existencia y Representación Legal vigente
- b) Copia del Registro Nacional de Exportadores actualizado.
- c) Estudio de Mercado
- d) Original del Formulario de Inscripción como Sociedad de Comercialización Internacional C.I.
- e) Certificación del representante legal de la persona jurídica en el sentido de que ni ella ni sus representantes han sido sancionados por infracciones tributarias, aduaneras, cambiarias o de comercio exterior, durante los cinco (5) años anteriores a la presentación de la solicitud.

Beneficios.

³² <http://www.consuladodecolombiasydneyn.org.au/uploadfiles/cea1.pdf>

- ♦ Exención del IVA sobre las mercancías y servicios intermedios de la producción.
- ♦ No están sujetas a la retención en la fuente.
- ♦ Sistemas Especiales de Importación - Exportación. "Plan Vallejo".
- ♦ Servicios a través de PROEXPORT y BANCOLDEX.

2.3.9 Líneas especiales de créditos con Bancoldex.³³ Es un banco de redescuento especializado en comercio exterior, el cual ofrece productos y servicios financieros a las empresas que forman parte de la cadena exportadora de bienes y servicios colombianos. Esta entidad le ofrece a los empresarios colombianos un esquema de financiación integral, que permite atender todas las necesidades en las diferentes etapas de la cadena de producción y comercialización de los bienes y servicios de exportación. El Banco presta sus recursos mediante operaciones de redescuento, a través de los intermediarios financieros previamente autorizados. Así mismo, las solicitudes de crédito se deben tramitar a través de estos bancos nacionales, corporaciones financieras, compañías de financiamiento comercial y bancos del exterior.

El Banco de Comercio Exterior de Colombia - Bancoldex -, es una entidad de economía mixta vinculada al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, creada con el Decreto 2505 de 1991, cuya misión es contribuir significativamente a la expansión sostenida y a la creciente competitividad de las exportaciones colombianas, mediante la oferta y prestación de servicios que satisfagan las necesidades de financiación de los sectores vinculados al proceso exportador.

Las líneas de crédito ofrecidas por Bancoldex son:

- ♦ Capital de Trabajo
- ♦ Inversión fija
- ♦ PYMES
- ♦ Consolidación de pasivos
- ♦ Leasing
- ♦ Creación, capitalización y adquisición de empresas
- ♦ Proyectos de Infraestructura de transportes
- ♦ Post-embarque comprador
- ♦ Liquidez- Dólares
- ♦ Liquidez- Pesos

³³ *Ibíd.*

2.3.10 Seguro de crédito a las exportaciones.³⁴

- ♦ **SEGUREXPO de Colombia**, Aseguradora de Crédito y del Comercio Exterior, fue creada en 1993 como una iniciativa del sector público y privado colombiano. Su misión es ofrecer cobertura de seguro de crédito a la exportación que incluye riesgos comerciales y políticos, así como seguro de crédito interno en el país. El seguro de crédito es un efectivo mecanismo de apoyo a las empresas colombianas como herramienta de protección frente al riesgo de no pago de sus ventas. Permite adicionalmente que los créditos amparados bajo la póliza, sirvan como garantía para realizar operaciones de descuento o “factoring” mejorando las condiciones de liquidez al empresario colombiano.

- ♦ **PROEXPORT**. Es la entidad que promueve las exportaciones colombianas, con apoyo y asesoría integral a los empresarios nacionales, en sus actividades de mercadeo internacional, mediante servicios que facilitan el diseño y ejecución de un Plan Exportador. En cumplimiento de estos propósitos, contribuye con el desarrollo de una cultura exportadora, con énfasis en la competitividad y la productividad, de acuerdo con el Plan Estratégico Exportador del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Adicionalmente, ofrece servicios especializados a los empresarios extranjeros interesados en adquirir bienes y servicios colombianos. A través de sus Oficinas Comerciales en el exterior, actúa como puente de contacto entre los empresarios tanto en actividades de promoción comercial, como de inversión.

Dentro de los diversos servicios que ofrece esta entidad al sector exportador, cabe mencionar el sistema de INTELIGENCIA DE MERCADOS "INTELEXPORT", que en concordancia con la política comercial del país, hace necesario preparar a la comunidad empresarial en programas de información, formación y promoción y es allí donde el sistema de Inteligencia de Mercados cumple las dos primeras funciones, desencadenando en la promoción y búsqueda de nuevas oportunidades de negocios.

- ♦ **FIDUCOLDEX**. Esta empresa presta servicios fiduciarios especializados, dirigidos prioritariamente al sector del comercio exterior. Dentro de su trabajo se destaca las fiducias de inversión de portafolios a la medida, de

³⁴ <http://www.consuladodecolombiasydney.org.au/uploadfiles/cea1.pdf>

garantía, de administración y pagos, del mercado de capitales, inmobiliaria y la integral de proyectos. Su mayoría accionaria corresponde al Banco de Comercio Exterior (89%), mientras que el restante 11% está conformado por los gremios de la producción y la Cámaras de Comercio de las principales ciudades del país.

2.3.11 Estrategias de internacionalización en las empresas.³⁵

Gran parte del éxito en las actividades internacionales de la empresa radica en una adecuada dirección estratégica de su proceso de internacionalización. En este sentido, las clásicas etapas de análisis, formulación e implantación suponen, más allá de una serie de pasos secuenciales de obligado cumplimiento, un interesante marco de reflexión para la toma de decisiones en el ámbito internacional.

El modelo o esquema general de dirección estratégica para la internacionalización de la empresa propuesto plantea la estrategia de internacionalización como una combinación de variables de gestión y considera la dimensión y el crecimiento empresarial como objetivos básicos del proceso. Este proceso está integrado por cuatro etapas, aunque en este trabajo nos ceñimos, básicamente, a la tercera fase estratégica:

1. Análisis estratégico internacional. Se trata de efectuar un análisis estructural de doble perspectiva (externa e interna), teniendo en cuenta tres dimensiones (país, sector de actividad, empresa) de tal manera que obtengamos un diagnóstico de la situación entorno-empresa utilizando la metodología DOFA, el análisis externo incluye la dimensión “país” (origen y destino), y la dimensión “sector de actividad”; mientras que el análisis interno requiere de la dimensión “empresa”.
2. Determinación del sistema de objetivos de las actividades internacionales. Se debe establecer un sistema de objetivos perfectamente definidos que sirvan de guía (función apriorística) y de control (función permanente y a posteriori) de las actividades internacionales de la empresa. Este sistema de objetivos está, lógicamente, relacionado con los motivos que determinan la internacionalización de la empresa, de tal manera que se transmita a través del mismo el efecto motivacional. Dicho sistema estará determinado por el diagnóstico entorno-empresa y por la propia misión de la empresa.
3. Formulación de la estrategia internacional, se trata de plantear cómo la empresa desarrolla la estrategia de internacionalización a lo largo de diferentes ámbitos estratégicos: (1) estrategia de localización,(2) estrategia

³⁵ <http://consejo-transf-empres.innobasque.wikispaces.net/file/view/Modelo+Internacionalizacion.pdf>

de entrada y permanencia, (3) estrategia de crecimiento, (4) estrategia de convivencia, (5) estrategia corporativa, (6) estrategia de internalización, (7) estrategia competitiva, (8) estrategia de estructura, (9) estrategia de enfoque, (10) estrategia de secuencia.

La clasificación de la estrategia de internacionalización en estos diferentes ámbitos en absoluto predispone la consideración de dichas decisiones como si fueran independientes. Es absolutamente imprescindible la interdependencia de todas estas estrategias.

4. Implantación de la estrategia internacional, se trata de implementar correctamente el proceso de internacionalización de forma que la coherencia de la estrategia internacional se encauce de forma operativa imprimando a las distintas funciones y actividades de la cadena valor de la empresa. Fundamentalmente se refiere a la consideración de dos aspectos clave: el diseño de la estructura organizativa y el control estratégico internacional.

2.3.12 Inteligencia de Mercados.

La inteligencia de mercados busca apoyar las decisiones de la empresa en términos de la selección objetiva de mercados externos para los procesos de incursión y desarrollo. La selección objetiva depende fundamentalmente de las oportunidades y amenazas identificadas en los mercados, así como de la capacidad de respuesta de la empresa. Los objetivos específicos de esta fase son:

- Definir los criterios para la selección de mercados a estudiar.
- Definir los criterios para la priorización de los mercados.
- Priorización de los mercados a partir del análisis comparativo y del modelo de priorización.
- Identificación de oportunidades y amenazas en cada mercado de interés.
- Identificación de los elementos base para la formulación de la estrategia de mercadeo, en términos de fijación de metas probables, segmentos a atender, acceso a mercados, portafolio de productos o servicios a ofrecer por mercado, adecuaciones de los productos y servicios, canales de distribución y logística de distribución, mezcla de promoción y publicidad y bases para la formulación de las estrategias de precios.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

Aranceles. Impuesto o gravamen que se aplica a los bienes que son objeto de importación o exportación.

Arrumen. Del verbo arrumar, significa amontonar. Este término se aplica al momento de almacenar la madera.

Comercio Exterior. Intercambio de bienes y servicios entre dos o más países por medio de importaciones y exportaciones.

Destinos de Exportación. Lugar o mercado donde van dirigidas la exportaciones.

Diversificación de mercados. Búsqueda de nuevos mercados internacionales con el fin de disminuir riesgos y aumentar la rentabilidad.

Diversificar mercados: Proceso por el cual una empresa pasa a ofertar nuevos productos y entra en nuevos mercados, por la vía de las adquisiciones corporativas o invirtiendo directamente en nuevos negocios.

Especies Tropicales. Especies de madera que nacen en zonas tropicales.

Exportación: es cualquier bien o servicio enviado a otra parte del mundo, con propósitos comerciales. La exportación es el tráfico legítimo de bienes y servicios nacionales de un país pretendidos para su uso o consumo en el extranjero. Las exportaciones pueden ser cualquier producto enviado fuera de la frontera de un Estado. Las exportaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas.

Extracción. Explotación de un recurso natural.

Forestación: estudia la producción de materiales para su explotación comercial e industrial, como la madera y el papel, así como la conservación de la calidad ecológica del ambiente, su valor ambiental, estético y recreativo.

Madera en bruto: Madera que aún no ha sido procesada, solo cortada en bloques para facilitar su transporte, este tipo de madera se utiliza de insumo y como materia prima.

Madera en bruto: Madera cortada en bloques, vigas, listones, etc, para facilitar su transporte, este tipo de madera se utiliza de insumo y como materia prima.

Madera en rollo. Madera en rollo cortada, hace referencia al rollo o tronco y todas sus partes.

Metro cúbico (m³): Unidad de volumen utilizada para la comercialización de la madera a nivel internacional.

Oferta. Productos ofrecidos en un mercado determinado.

Pie tablar (P/T): Unidad de medida de volumen para madera aserrada que se utiliza en los Estados Unidos y Canadá.

Reforestación: es una operación en el ámbito de la silvicultura destinada a repoblar zonas que en el pasado estaban cubiertas de bosques que han sido eliminados por diversos motivos como pueden ser:

- ♦ Explotación de la madera para fines industriales y/o para consumo como plantas.
- ♦ Ampliación de la frontera agrícola o ganadera.
- ♦ Ampliación de áreas rurales.

Tableros de madera: son tableros de madera perfilada (procesada) rectangulares con medidas entandares. Hay diferentes tipos: de madera conglomerada, de madera prensada, de madera contrachapada, de madera laminada etc.

2.5 MARCO LEGAL

Norma	Fecha	Contenido
Convención de Viena	1969	Acuerdo escrito entre ciertos sujetos de Derecho internacional y que se encuentra regido por este, que puede constar de uno o varios instrumentos jurídicos conexos, y siendo indiferente su denominación. Como acuerdo implica siempre que sean, como mínimo, dos personas jurídicas internacionales quienes concluyan un tratado internacional.
Ley 7	1991	La normatividad colombiana hacia un proceso estrictamente aperturista, se crean nuevos mecanismos y nacen nuevas instituciones en el estado colombiano y se fortalecen otras instituciones, como es el caso de Ministerio de Comercio Industria y Turismo antes Ministerio de Comercio, y hoy fusionado con el Ministerio de Desarrollo Económico.
Ley 172	1994	Por medio de la cual se aprueba el Tratado de Libre Comercio entre los Gobiernos de Estados Unidos Mexicanos, la República de Colombia y la República de Venezuela, suscrito en Cartagena de indias el 13 de junio de 1994.
Ley 1074	2006	Por medio de la cual se aprueba el “Acuerdo de Complementación Económica número 33 (Tratado de Libre Comercio) celebrado entre la República de Colombia, los Estados Unidos Mexicanos y la República Bolivariana de Venezuela - Sexto Protocolo Adicional”, suscrito en la ciudad de Montevideo, Uruguay, a los tres (3) días del mes de agosto de dos mil cinco (2005).
Decreto 1824	2003	Decreto por el cual se da cumplimiento a unos compromisos arancelarios adquiridos por Colombia en virtud del Tratado de Libre Comercio suscrito entre los Estados Unidos Mexicanos, la República de Colombia y la República de Venezuela.
Decreto 3185	2004	Por el cual se da cumplimiento a unos compromisos arancelarios adquiridos por Colombia en virtud del Tratado de Libre Comercio suscrito entre los Estados Unidos Mexicanos, la República de Colombia y la República de Venezuela.
Decreto 4666	2005	Por el cual se da cumplimiento a los compromisos adquiridos por Colombia en virtud del Sexto Protocolo Adicional del Acuerdo de Complementación Económica No. 33 (Tratado de Libre Comercio) celebrado entre la República de Colombia, los Estados Unidos Mexicanos y la República Bolivariana de Venezuela.
Decreto 2138	2006	Por el cual se da cumplimiento a unos compromisos arancelarios adquiridos por Colombia en virtud del Tratado de Libre Comercio suscrito entre los Estados Unidos Mexicanos, la República de Colombia y la República de Venezuela.

Norma	Fecha	Contenido
Decreto 1870	2007	Por el cual se da cumplimiento a los compromisos adquiridos por Colombia en virtud de la Decisión No. 46 de la Comisión Administradora del Tratado de Libre Comercio suscrito entre los Estados Unidos Mexicanos, la República de Colombia y la República de Venezuela.
Resolución 1079	2004	Por la cual se reglamentan los procedimientos fitosanitarios aplicados al embalaje de madera utilizado en el comercio internacional
Resolución 422	1996	El Instituto Colombiano de Comercio Exterior abrió una investigación de carácter administrativo con el objeto de determinar la procedencia de imponer una medida de salvaguardia a las importaciones de triples y aglomerados, originarios de países miembros de la Subregión Andina y correspondientes a la partida 4412 y subpartida arancelaria 4410.10.00.00 El marco legal es el decreto 809 de 1994 y el artículo 79 A del Acuerdo de Cartagena. Esta resolución fue publicada en la edición 420 de la Gaceta del Ministerio de Comercio Exterior. Capítulo INCOMEX, el 13 de mayo de 1996. También está publicada en el folio 544, tomo 2 de la presente investigación.
Decreto 0809	1994	Por el cual se dictan disposiciones relacionadas con la aplicación de medidas de salvaguardia.

Fuente. Elaborado por el grupo investigador

2.5.1 Determinación Preliminar.³⁶ Mediante el Decreto 1088 del 21 de junio de 1996, el Gobierno Nacional determinó imponer una medida de salvaguardia provisional, en la forma de un gravamen arancelario de 15%, a las importaciones de madera contrachapada, madera chapada y madera estratificada similar, originaria de Bolivia, Ecuador y Venezuela y correspondiente a la partida 4412. Esta resolución fue publicada en la Gaceta del Ministerio de Comercio Exterior, Capítulo INCOMEX. También está publicada en el folio 2717, tomo 7 de la presente investigación. La aplicación de la medida de salvaguardia establecida en el decreto 1088 de 1996, fue suspendida mediante la Resolución 434 del 21 de octubre de 1996 de la Junta del Acuerdo de Cartagena.

Mediante la Resolución 435 del 23 de octubre de 1996 de la Junta del Acuerdo de Cartagena, se suspendió la aplicación de la medida de salvaguardia a las importaciones colombianas de madera contrachapada, chapada y estratificada

³⁶ <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/home.asp>

similar comprendidas en la subpartida arancelarias 4412.19.00; 4412.29.00; 4412.92.00; 4412.93.00 y 4412.99.00, procedentes de Ecuador.

Igualmente, autorizó al Gobierno de Colombia la aplicación de una medida correctiva a las importaciones de madera contrachapada, chapada y estratificada similar comprendidas en las subpartida arancelarias 4412.13.00; 4412.14.00; 4412.22.00 y 4412.23.00, originarias de Ecuador, consistente en un gravamen arancelario de 15%. Esta medida solo podrá ser aplicada a las importaciones que excedan de 7.699 toneladas métricas para el periodo que va del 21 de junio de 1996 hasta el 20 de junio de 1997.

2.5.2 Determinación Final. El Gobierno Nacional, previa la autorización de la Junta del Acuerdo de Cartagena, mediante el Decreto 2042 del 7 de noviembre de 1996, estableció una medida de salvaguardia definitiva en la forma de un gravamen arancelario de 15% a las importaciones de madera contrachapada, chapada y estratificada similar comprendidas en las subpartida arancelarias 4412.13.00; 4412.14.00; 4412.22.00 y 4412.23.00, originarias de Ecuador, consistente en un gravamen arancelario de 15% y que excedan de 7.699 toneladas métricas para el periodo que va del 21 de junio de 1996 hasta el 20 de junio de 1997. Las importaciones de las primeras 7.699 toneladas métricas, tendrán un gravamen arancelario de 0%. También se derogó el decreto 1088 de 1996.³⁷

³⁷ Ibid.

3. CARACTERÍSTICAS Y PARÁMETROS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS NEGOCIACIONES ENTRE MÉXICO Y COLOMBIA

En este capítulo se hace un análisis de las características y los parámetros de las dos culturas Colombo-Mexicana, a través de una matriz, cuyos datos son importantes tener en cuenta al momento de hacer negociaciones entre esos dos países.

3.1 CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONALES, DEMOGRAFICAS, GEOGRAFICAS, SOCIALES Y CULTURALES DE COLOMBIA Y MÉXICO

COLOMBIA	MÉJICO
<input checked="" type="checkbox"/> Características institucionales: Gobierno. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Forma de gobierno: Democrático ▪ Jefe de estado: Presidente electo por un periodo de 4 años. ▪ Congreso: Bicameral: Senado 102 miembros y 166 miembros de la Cámara de Diputados, son elegidos directamente para un mandato de cuatro años. ▪ Sistema Legislativo: Regional, municipal y cortes distritales, así como la Corte Suprema Nacional. ▪ Elecciones Nacionales: Periodo de 4 años. ▪ Organizaciones políticas principales: Partido social de unidad nacional (partido de la U), Partido conservador colombiano, Partido liberal colombiano, Partido integración nacional (PIN), Partido cambio radical, polo democrático alternativo (PDA), Partido verde, Movimiento independiente renovación absoluta (MIRA). 	<input checked="" type="checkbox"/> Características institucionales: Gobierno. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Forma de gobierno: <i>República federal</i> ▪ Jefe de estado: <i>presidente electo por un periodo de 6 años sin reelección posible</i> ▪ Congreso: Senado 128 miembros y 300 miembros de la cámara de diputado, Las elecciones para legisladores de la Cámara de Diputados se celebran cada tres años. ▪ Sistema legislativo: reside en el Congreso de la Unión, que se divide en dos cámaras: La Cámara de Senadores (senado) y la Cámara de Diputados (cámara baja). ▪ Elecciones Nacionales: Periodo de 6 años.

COLOMBIA	MÉJICO
Colombia es un país democrático que cree y apoya sus instituciones. En 1993, la aceptación de las Fuerzas Armadas era del 49%. Hoy, diez años más tarde, es del 76%.	
<input checked="" type="checkbox"/> Características demográficas y geográficas:	<input checked="" type="checkbox"/> Características demográficas y geográficas:
<p>Nombre Oficial: Colombia</p> <p>Extensión Geográfica 1.141.748 Km²</p> <p>Población 45.656.937 habitantes</p> <p>Extensión de costa 3.208 Km²</p> <p>División Política 10 distritos - 32 departamentos - 1120 municipios</p> <p>Clima: Tropical, Andino</p> <p>Monte Principal Sierra Nevada de Santa Marta 5.780 mts</p> <p>Río Principal Magdalena 1550 Km</p> <p>Isla principal San Andrés 26 Km²</p> <p>Puertos Marítimos 30</p> <p>Aeropuertos Internacionales 11</p> <p>Terminal aérea Principal El Dorado (Bogotá)</p> <p>Idioma Español</p> <p>Fiesta Nacional 20 de julio</p> <p>Capital del País Bogotá DC.</p> <p>Población de Bogotá 8.089.560 habitantes</p> <p>Religión Católica</p> <p>Presidente Juan Manuel Santos Calderón</p> <p>Congreso 268</p> <p>Senado 102</p> <p>Cámara de representantes 166</p> <p>Forma de gobierno Democrática constitucional</p>	<p>Nombre Oficial: Estados Unidos Mexicanos</p> <p>Extensión geográfica 1.972.550 Km</p> <p>Población 107.978.956 habitantes</p> <p>División política 31 estados libres y soberanos y un distrito federal (la capital) - 2.441 municipios</p> <p>Clima</p> <p>Monte principal Volcán Citlaltepet 5.610 mts</p> <p>Rio principal Bravo 3.034 km</p> <p>Puertos Marítimos 16</p> <p>Aeropuertos internacionales 63</p> <p>Terminal aérea principal Aeropuerto internacional de la ciudad de México (D.F.)</p> <p>Idioma: Español</p> <p>Capital del país México D.F</p> <p>Población de México 8.720.916 D.F. habitantes</p> <p>Religión Católica</p> <p>Presidente Felipe De Jesús Calderón Hinojosa</p> <p>Congreso 328</p> <p>Senado 128</p> <p>Cámara 300</p> <p>Forma de gobierno República federal</p>

COLOMBIA	MÉJICO
<p>Partido político mayoritario Partido de la U Esperanza de vida al nacer Hombre: 69,2 - Mujer: 76,6 Principal causa de muerte Accidentes de tránsito Ciudades más pobladas (1 millón de habitantes) Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena y Cúcuta Tasa de natalidad 19,86 nacimientos/1.000 habitantes Tasa de mortalidad 5,54 muertes/1.000 habitan T: Temperatura Medida en °C</p>	<p>Esperanza de vida al nacer Hombre 73.7 - mujer 78.6 Ciudades más pobladas ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, Puebla, Toluca, Tijuana, León, Ciudad de Juárez, Torreón, San Luis Potosí. Tasa de natalidad 20,04 nacimientos/1.000 habitantes Tasa de mortalidad 4.78 muertes/1.000 habitantes.</p>
<p>Se encuentra en el extremo noroccidental de Suramérica y comparte fronteras con Panamá, Venezuela, Brasil, Perú y Ecuador. Tiene una extensión de 1.141.748 kilómetros cuadrados y es el cuarto país más grande de América del Sur, después de Brasil, Argentina y Perú. Tiene 2.900 kilómetros de costa, de los cuales 1.600 lindan con el Mar Caribe y 1.300 con el Océano Pacífico. Es el único país de América del Sur que cuenta con costas sobre ambos Océanos.</p>	<p>Ubicado en el sur del subcontinente norteamericano, México comparte frontera por el norte con Estados Unidos y al sureste con Centroamérica, particularmente con Guatemala y Belice. Su superficie es de 1.964.375 km², con una superficie continental de 1.959.248 km² y una insular de 5.127 km². Esta extensión lo ubica en el decimocuarto lugar entre los países del mundo con mayor territorio.</p>
<p>El territorio colombiano está atravesado de sur a norte por la gran Cordillera de los Andes, que se divide en tres cadenas: Occidental, Central y Oriental. La cadena montañosa de los Andes marca las cuatro principales regiones del país que son: la zona andina o montañosa; la región Caribe al norte; la región del Pacífico al oeste; y la región de Orinoquia-Amazonia hacia el este y sur del país.</p>	<p>La longitud de sus costas continentales es de 11.122 km, por lo cual ocupa el segundo lugar en América, después de Canadá, repartidos en dos vertientes: al occidente, el Océano Pacífico y el golfo de California; y al este, el golfo de México y el mar Caribe, que forman parte de la cuenca del Océano Atlántico.</p>
<p>Colombia es considerado como uno de los países más ricos del mundo en términos de su biodiversidad. En particular, se destaca por la altísima diversidad de aves, anfibios, orquídeas, peces de agua dulce, primates, reptiles y mariposas.</p>	<p>El relieve se caracteriza por ser muy accidentado y alojar múltiples volcanes. El territorio es recorrido por las sierras Madre Oriental y Madre Occidental, que son una prolongación de las Montañas Rocosas. La sierra Madre Occidental termina en Nayarit, en la confluencia con el Eje Neo volcánico. A partir de allí, paralela a la costa del Pacífico, corre la Sierra madre del Sur.</p>
<p>Del rico subsuelo colombiano se extrae más del 90% de la producción mundial de esmeraldas de alta calidad. Además existen</p>	<p>México es un país con una gran diversidad climática. La situación geográfica del país lo ubica en dos áreas bien diferenciadas, separadas por el TROPICO DE CANCER. Este paralelo separaría al país</p>

COLOMBIA	MÉJICO
<p>importantes reservas de oro, plata, platino, cobre, uranio y otros minerales. Colombia posee las mayores reservas carboníferas de América Latina, mineral del que es un gran exportador. De igual manera, Colombia exporta petróleo y cuenta con reservas de 37.000 millones de barriles, las cuartas en magnitud en América Latina..</p> <p>Clima: Aunque Colombia se halla en la zona ecuatorial, el sistema montañoso de los Andes le confiere al país una variedad topográfica que abarca desde selvas húmedas y llanuras tropicales, hasta páramos y nieves perpetuas. Por lo tanto, las variaciones climáticas no obedecen a estaciones sino a la altitud, y la temperatura desciende aproximadamente 6 grados centígrados por cada 1.000 metros que se ascienda. A nivel del mar, las temperaturas máximas superan los 30 grados centígrados. Si bien en Colombia no hay estaciones y el clima de cada región se mantiene relativamente estable durante todo el año, se presentan ligeras variaciones según sea época seca o de lluvias. La temporada seca suele tener lugar de diciembre a enero y de julio a agosto ; y la de lluvias de abril a mayo y de octubre a noviembre, aunque esto puede variar bastante.</p> <p>Colombia, el país más septentrional de Suramérica, y es un país que lo tiene todo; gracias a su variada y compleja geografía, a la calidez y hospitalidad de sus gentes y a la riqueza de su cultura, ofrece una infinita variedad de atractivos para el visitante: ciudades cosmopolitas y alegres, una naturaleza privilegiada, diversidad de climas, un rico pasado precolombino y un importante legado de la colonia español, las expresiones culturales de su pueblo que se manifiestan en festividades, celebraciones, su variada gastronomía y su rica producción artesanal.</p>	<p>en una zona tropical y una templada. Sin embargo, el relieve y la presencia de los océanos influyen mucho en la configuración del mapa de los climas en el país.</p> <p>México es uno de los 11 países megadiversos del mundo. Con alrededor de 200.000 especies diferentes, México es hogar de 10-12% de la biodiversidad mundial. México califica primer lugar en biodiversidad de reptiles con 733 especies conocidas, segundo en mamíferos con 448 especies, cuarto en anfibios con 290 especies, y cuarto en flora, con 26.000 diferentes especies México es también considerado el segundo país en el mundo en ecosistemas y el cuarto en total de especies. Aproximadamente 2,500 especies están protegidas por la legislación mexicana. El gobierno mexicano creó el Sistema Nacional de Información acerca de la Biodiversidad, que se encarga de estudiar y promover el uso sustancial de los ecosistemas.</p> <p>En México, 170.000 kilómetros cuadrados son considerados "Áreas Naturales Protegidas". Incluidos 34 biosferas reservas (ecosistemas inalterados), 64 parques nacionales, 4 monumentos naturales, 26 áreas para proteger la flora y la fauna, 4 áreas para la protección natural y 17 santuarios (zonas con rica diversidad de especies).</p>

COLOMBIA	MÉJICO
<p><input checked="" type="checkbox"/> Características sociales y culturales de Colombia:</p> <p>El negociador colombiano es básicamente un regateador amistoso e informal, que no es muy preciso en sus términos. Prefiere negociar entre amigos, base central de su confianza en la contraparte.</p> <p>No sacrifica el corto plazo para obtener ventajas a la larga, prefiere satisfacciones inmediatas, en cada trato.</p> <p>No se destaca por su puntualidad y cumplimiento, pero es muy impaciente cuando el otro lo hace; es muy flexible en el uso del tiempo, viene de una cultura policrónica.</p> <p>Las decisiones están centralizadas al más alto nivel, y las toma el jefe como individuo.</p> <p>Los grupos asesores o técnicos participan en las reuniones pero el único vocero real es el jefe.</p> <p>Así como realiza poca preparación, el colombiano tampoco hace pre-negociaciones, pero esto se facilita por la informalidad en el trato — si el otro las inicia—; de hecho, se siente más cómodo en negociaciones informales, por fuera de la mesa de negociación.</p> <p>Suele iniciar las negociaciones en tónica tradicional, con una petición alta, y es muy cuidadoso de la reacción de la contraparte, manipulativo de emociones y juegos de poder que pretenden amedrentar a la contraparte. Es muy orgulloso y puede jugarse el todo por el todo, asumiendo riesgos muy altos en el proceso de</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Características sociales y culturales de Méjico:</p> <p>Puede suceder que una reunión programada con anticipación, sea cancelada diez o quince minutos antes, esto es normal. Hay que estar preparado para que las reuniones sean más largas de lo esperado y se presenten constantes interrupciones por llamadas telefónicas o personas. Mostrar incomodidad por esto se considera de mala educación. La mejor hora para establecer una reunión es entre las 10 a.m. y la 1p.m, o las 4p.m. y las 6 p.m. Las reuniones empiezan con una conversación ligera y algunas bromas, entrar a hablar directamente de negocios es visto como algo rudo.</p> <p>Las tarjetas de presentación Son fundamentales en México, aún antes de decir el nombre, los empresarios intercambian sus tarjetas, por esto es muy importante llevarlas consigo. En lo posible las tarjetas deben llevar dirección de correo electrónico, pero no de servidores gratuitos (Hotmail, yahoo, etc.) ya que esta causa mala impresión.</p> <p>Puntualidad. Se espera que los hombres de negocios sean puntuales, por lo que es aconsejable que llegue a tiempo a las reuniones, pese a que su contraparte podrá llegar hasta 30 minutos más tarde de lo convenido.</p> <p>Etiqueta de saludo, Cuando salude a un hombre de negocios, el protocolo es dar la mano, aunque el apretón de manos dura más tiempo que en Colombia. Recuerde no apretar demasiado fuerte. Si alguien posee un título como Doctor, Profesor o Ingeniero, siempre refiérase a él utilizando el título.</p>

COLOMBIA	MÉJICO
<p>negociación.</p> <p>El colombiano tiende a argumentar de manera general, vago en los términos pero sólido en los principios generales; alternadamente, argumenta sobre las necesidades personales y de la contraparte tomándolas como criterios legítimos y válidos.</p> <p>Los acuerdos son igualmente rápidos, imprecisos, de palabra o, paradójicamente, de una minuciosa legalidad.</p>	<p>La vestimenta es vista como signo de respeto hacia sus asociados. En áreas urbanas el vestido completo se prefiere para los hombres, las mujeres deben utilizar una vestimenta conservadora. En ciudades pequeñas o pueblos la vestimenta debe ser informal, ya que ropa costosa o vestidos completos son vistos como ostentación.</p> <p>Es frecuente que los empresarios en México, acostumbren a combinar el aspecto formal de las entrevistas de negocios con actos sociales cuyo objetivo es demostrar cordialidad hacia su nuevo socio comercial. Por ello, se sugiere que el exportador colombiano invite a almorzar o a cenar a su posible o futuro cliente potencial, si nota que el ambiente que prima durante la conversación de negocios es propicio, puede proponer un evento de esta naturaleza</p>

Fuente. Consultada en las páginas: <http://embamex.sre.gob.mx/colombia/>
http://embassy-finder.com/es/colombia_in_mexico-city_mexico

3.2 CARACTERÍSTICAS Y EVOLUCIÓN ECONÓMICA EMPRESARIAL DE COLOMBIA Y MÉXICO.

3.2.1 Balanza de pago de Colombia y México.³⁸ La balanza de pagos es un registro estadístico de las transacciones realizadas entre Residentes y no residentes dentro de un periodo determinado de tiempo, los datos que se manejan para analizar el caso de Colombia y México son anuales y tienen un periodo promedio de estudio 10 años a partir del año 2000, las cuentas que analizaremos son las 3 principales (o típicas) cuenta corriente, de capital & financiera, y reservas internacionales.

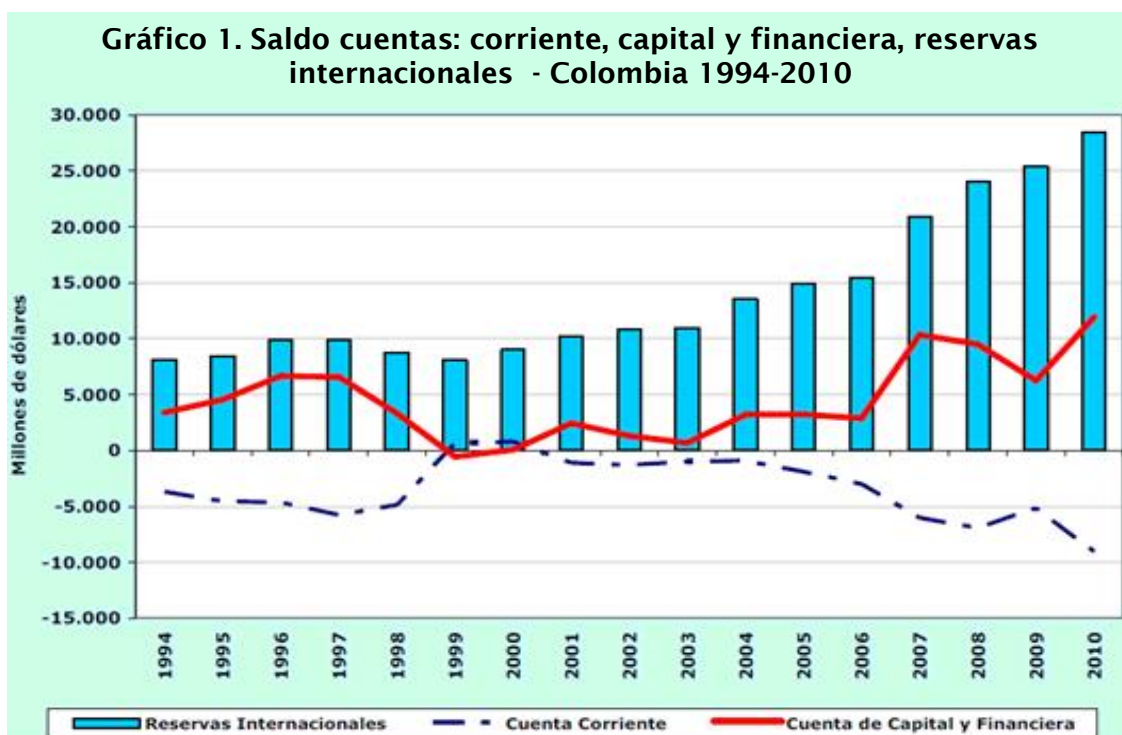
La cuenta corriente es el valor de las exportaciones menos el valor de las importaciones, más el ingreso neto de factores del extranjero, más las transferencias netas del exterior, es decir los recursos reales de la economía, el saldo de esta cuenta puede estar en déficit o superávit y es calculado al sumar todas las subcuentas que la componen, como el caso de la cuenta bienes, más conocida como la balanza comercial, la cuenta de servicios y transferencias.

Dependiendo del saldo de esta cuenta el país se ve obligado a recurrir a créditos en el en el caso de déficit, o por el contrario un superávit nos permitiría disponer de recursos que podrían prestarse a otros países, estas operaciones quedan anotadas en la cuenta de capital y financiera, en la cual se registran las transacciones de activos y pasivos financieros, en otras palabras, el flujo de activos financieros que se da entre residentes y no residentes y que tienen la forma de préstamo o inversión, además de las transacciones que no tienen contrapartida y cuya importancia radica en mantener el equilibrio de la balanza.

El concepto de reservas internacionales sobre el cual trabajamos es tomado del Banco de la República de Colombia: “Las reservas internacionales son los activos en el exterior controlados por la autoridad monetaria. Un activo externo debe cumplir con dos condiciones para ser considerado activo de reserva: en primer lugar, debe estar bajo el control directo y efectivo de la autoridad monetaria y, segundo, debe tener una disponibilidad de uso inmediata. Entre los activos que pueden considerarse como reservas internacionales se encuentran el oro, la posición del país en el Fondo Monetario Internacional (FMI) y activos denominados en moneda extranjera, tales como efectivo, depósitos o bonos.

³⁸ Fuente Banco de la República de Colombia : administración de las reservas internacionales ISSN -2027-9507

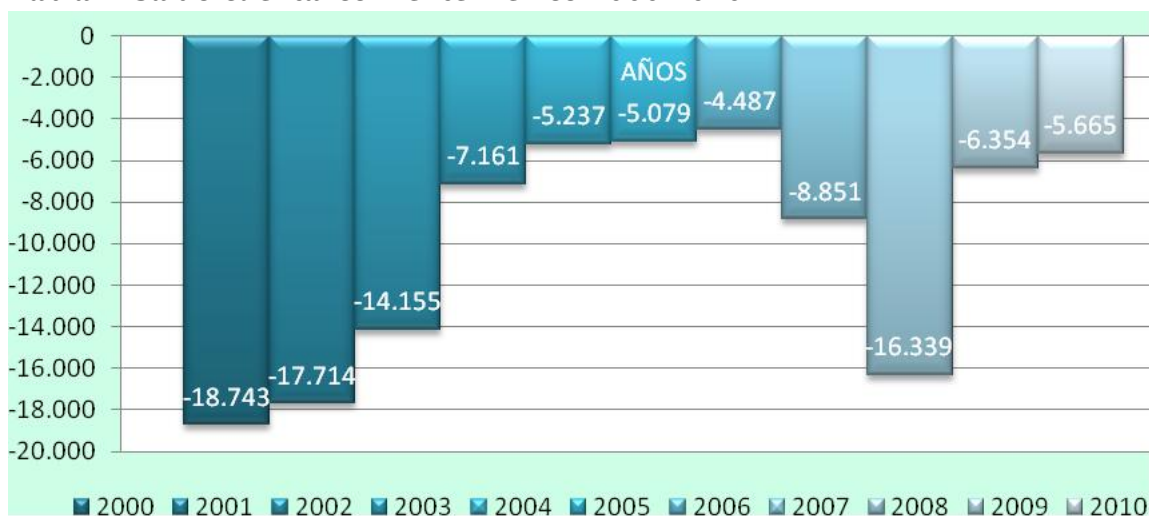
3.2.2 Análisis cuenta corriente. En Colombia la Cuenta Corriente ha tenido un comportamiento deficitario durante los últimos 10 años (véase tabla 1), lo que claramente permite concluir que el país ha tenido que recurrir al ahorro externo para poder cumplir con las obligaciones contraídas con el mundo, por otra parte la cuenta Capital y Financiera a tenido superávit en los mismos años, debido a los flujos financieros que ingresaron al país por parte de los no residentes, estos flujos fueron absorbidos por el déficit de la Cuenta Corriente y el resto han pasado a la Cuenta de Reservas Internacionales cuyo saldo en los últimos 10 años posee una tendencia positiva de crecimiento constante (aumento de la reservas) al punto de triplicarse entre los años 2000 y el 2010 (véase gráfico 1).



Fuente: Banco de la República de Colombia³⁹. Evolución de la Balanza de Pagos, Evolución Enero - Marzo 2011

³⁹ El Banco de la República es el banco central de Colombia, su objetivo de política monetaria es el logro de tasas de inflación coherentes con el mandato constitucional de garantizar la estabilidad de precios, en coordinación con una política macroeconómica general que propenda por el crecimiento del producto y el empleo. Tomado de <http://www.banrep.gov.co>

Tabla 1. Saldo cuenta: corriente México 2000-2010



Fuente: Elaboración propia, según datos del banco de México.⁴⁰

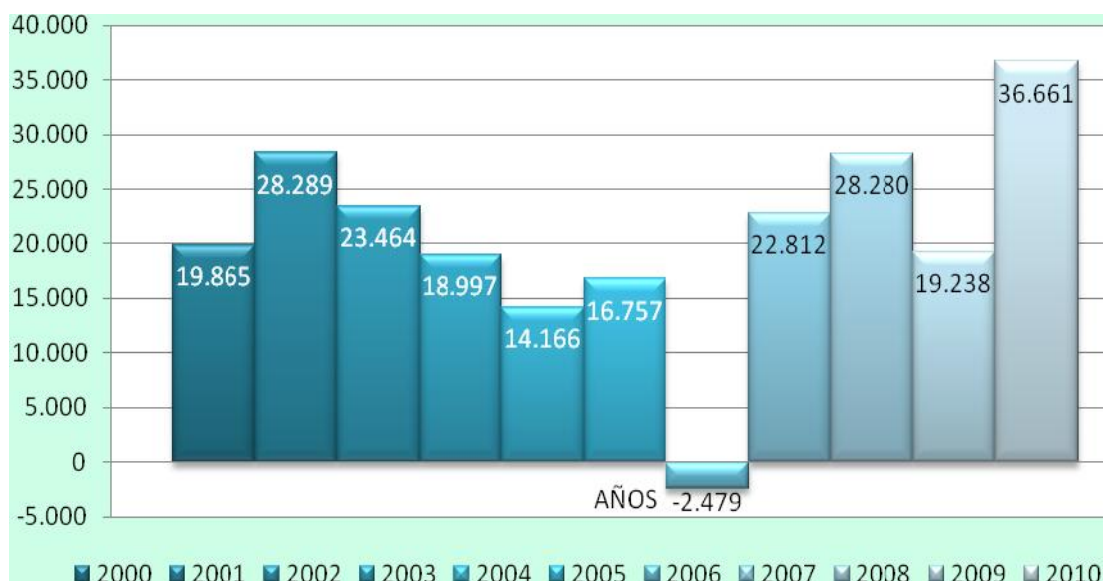
México al igual que Colombia durante los últimos 10 años a presentado déficit en su cuenta Corriente (véase tabla 2), presentando una tendencia a la reducción del déficit, con solo un sobresalto en año 2008 de US\$ 16,339 Millones de dólares debido a la suma de diferentes saldos negativos en la subcuentas Comercial, Servicios no factoriales (turismo, fletes y otros) y de Servicios Factoriales (pagos por intereses, utilidades remitidas y otros)⁴¹ que alcanzaron a ser parcialmente compensados por la subcuenta transferencias⁴² que tuvo un superávit de US\$ 25,468 millones, por otro lado, Colombia maneja una tendencia al aumento del saldo negativo de la cuenta, presentando un mayor nivel de déficit a partir del año 2008, de US\$ 6.761 millones superior en US\$ 924 millones al observado un año atrás, debido al saldo en rojo en las subcuentas: Renta de los factores y servicios no factoriales un total de US \$13,267 millones que fueron parcialmente compensados por un saldo positivo en la subcuenta Bienes (Balanza Comercial) de US\$ 5.515 millones.

⁴⁰ El Banco de México es el banco central del Estado Mexicano. Por mandato constitucional, es autónomo en sus funciones y administración. Su finalidad es proveer a la economía del país de moneda nacional y su objetivo prioritario es procurar la estabilidad del poder adquisitivo de dicha moneda. Adicionalmente, le corresponde promover el sano desarrollo del sistema financiero y propiciar el buen funcionamiento de los sistemas de pago. Tomado de: <http://www.banxico.org.mx/>

⁴¹ Según Vector Económico, Reporte Económico 08 de diciembre, 2008 Consultado. En: <http://vectoreconomico.com.mx/files/tematico.asp?IdReporte=351>

⁴² Recuérdese que el gran número de mexicanos emigrantes residentes en los Estados Unidos quienes mandan dinero a sus familias en México, engrosan el rublo de la Remesas.

Tabla 2. Saldo cuenta: capital México 2000-2010

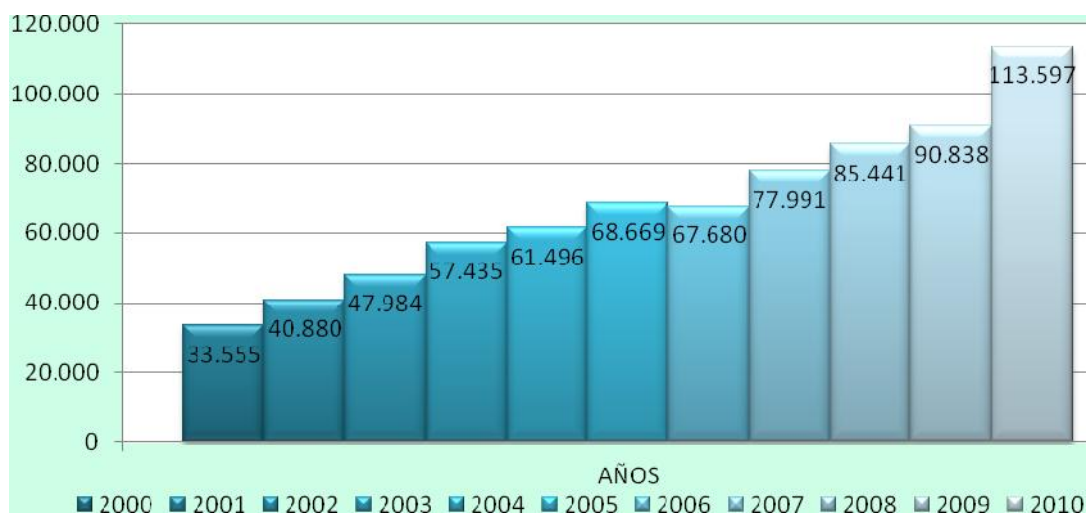


Fuente: Elaboración propia, Según datos del Banco de México.

El manejo de la cuenta Corriente por parte de México refleja tres situaciones específicas, la primera es el déficit de su balanza comercial, en donde la importación de madera representa un alto porcentaje ya que son deficitarios de madera, motivo de nuestra tesis, adicionalmente que el mayor acreditaciones a la cuenta provienen del ingreso de remesas, y la tercera razón es que el país se ve en la necesidad de recurrir a la banca externa para financiar su economía.

3.2.3 Análisis cuenta capital. Se puede observar que el saldo de la Cuenta Capital de México ha presentado superávit entre los años 2000 y 2010 aunque ha manejado dos Momentos con tendencias diferentes, el primero se presentó entre los años 2000 al 2005 con una tendencia a la disminución del saldo positivo de la cuenta hasta llegar al año 2006 (véase tabla 3) caracterizado por un déficit en la cuenta capital de US\$ 2,479 Millones debido a un menor flujo neto de capitales hacia México contra una alta salida de capital de residentes mexicanos hacia el exterior, entre los que contamos el desendeudamiento de la banca de desarrollo y la comercial debido a la conversión de deuda externa en interna.

Tabla 3. Saldos Netos - Reservas Internacionales México 2000-2010



Fuente: Elaboración propia, según datos del Banco de México

El segundo momento está comprendido entre el año 2007 al 2010, años en los cuales se generaron saldos positivos para culminar con el mayor superávit de estos últimos 10 años en el año 2010 con US\$ 36,661 millones que cubrieron totalmente el déficit arrojado por la Cuenta Corriente de US\$ 5,665 millones para ese mismo año dejando US\$ 22,799 que ingresaron en la cuenta de reservas internacionales (véase tabla 3), este aumento significativo del saldo positivo en la cuenta de capitales es el resultado el ingreso al país de US\$ 67,000 millones de los cuales US\$ 26,000 fueron por endeudamiento público, privado y bancario, y US\$ 41,000 Producto de inversión extranjera de cartera y directa, según el informe económico de «Vector Económico»* y en palabras de su director David Márquez Ayala “La avalancha sin precedente de 23 mil 128 millones de dólares al mercado de dinero constituye, en especial, un peligro para México; es un flujo de dinero inútil, especulativo, volátil y potencialmente desestabilizador que el país no requiere y menos en una costosa acumulación de reservas. Necesario y urgente es, insistimos, dosificar esta inversión de cartera.”⁴³

Como se dijo antes, México necesita recurrir a la banca externa para financiar sus importaciones e inversiones internas de su economía; hecho que se refleja en el constante Superávit de la cuenta capital pero que su vez nos demuestra la confianza inversionista dispuesta a suplir los recursos y vemos el caso específico

* Vector Económico es un servicio de información y análisis sobre la economía de México y del mundo, abierto al público y de acceso gratuito a través de Internet.

⁴³ Tomado de: Vector Económico sitio web: www.vectoreconomico.com.mx

del superávit del año 2010, producto de la entrada de un gran flujo de capital externo a la economía Mexicana.

3.2.4 Las reservas internacionales. El nivel de reservas internacionales representa para los inversionistas extranjeros y acreedores externos un dato de suma importancia debido a que un mal manejo de estas podría llevar al país a un punto de inflexión en el cual ya no podrían asegurar el pago de sus deudas externas (acreedores), al igual que no inversionistas directos no podrían sacar sus utilidades, también imposibilitaría las operaciones comerciales de exportación e importación, afectando directamente el propósito de exportar maderas a México; es por eso que las autoridades monetarias estiman el nivel óptimo de reservas que deben tener, pues estas son una señal de confianza o de desconfianza.

Asimismo, las reservas internacionales de México entre los años 2000 y 2010 han crecido año tras año constantemente (véase tabla 3), exceptuando el año de 2006, año en el que disminuyeron US\$ 989 millones, hecho perfectamente entendible si notamos que durante ese año existió déficit en la cuenta Capital por las razones ya descritas anteriormente; en estos 10 años la reservas prácticamente han pasado de US\$ 33,555 millones para el año 2000 a US\$ 113,597,

En palabras del Banco de la república de Colombia en un informe⁴⁴ de este organismo afirma que: la importancia de tener un nivel adecuado de liquidez internacional radica en la posibilidad de para enfrentar salidas de capital del país, las cuales pueden ser provocadas por factores como el deterioro de los términos de intercambio, pánicos financieros o crisis financieras en países vecinos.

Es por esta razón que el mantener un nivel adecuado de reservas internacionales también sirve para mejorar la confianza en el país, dato de suma importancia para empresas que poseen animo de participar internacionalmente en inversiones o intercambios comerciales entre países. Existen métodos para calcular el volumen apropiado de reservas internacionales para un país:

1. La razón entre reservas internacionales y agregados monetarios (M2 o M3).
2. la razón entre reservas y pagos de deuda externa durante los siguientes doce meses más el déficit de cuenta corriente.

⁴⁴ Fuente Banco de la República de Colombia: administración de las reservas internacionales ISSN -2027-9507

El primer método arroja un indicador que muestra la capacidad que tiene la economía de un país para responder a las salidas de capital provocadas por Pánicos Financieros, información relevante según el Banco de la República de Colombia. El segundo método arroja un indicador que muestra la capacidad del pago del país para cubrir sus obligaciones crediticias con el resto del mundo en condiciones de inaccesibilidad a la financiación internacional “acreditar la cuenta capital”.

En consecuencia, resultados bajos en estos indicadores podrían considerarse como riesgosos para las operaciones de comercio e inversiones internacionales. (Véase gráfico 2)

Gráfico 2. Indicadores 2: reservas, pagos de deuda externa, déficit de cuenta



Fuente: Elaboración propia, según datos del Banco de la República de Colombia

A partir del año 2005, México registra un mejor puntaje sobre Colombia en este indicador 2 año por año, aunque el comportamiento posee una tendencia de mejora continua llegando a casi dos puntos para el año en curso (2011), Colombia presenta la misma tendencia de mejora en el resultado del indicador acercándose a 1,5 en el año 2011. Tanto México como Colombia poseen niveles de reservas

adecuados según el informe del banco de la República de Colombia, lo que muestra un ambiente benéfico para el comercio y la inversión internacional entre ambos países.

3.3 MECANISMOS QUE APOYAN Y FOMENTAN LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES⁴⁵

3.3.1 Organismos de promoción y ayuda para ingresar en cada uno de los mercados en México.

⊕ *Asistencia para Proyectos Comunitarios, APC.*⁴⁶ El gobierno japonés, en el marco de su política de cooperación económica hacia los países en vías de desarrollo, ofrece un Programa de Asistencia Financiera para Proyectos de desarrollo diseñado para atender las diversas necesidades de estos países. El objetivo del Programa de Asistencia para Proyectos Comunitarios y de Seguridad Humana APC, es brindar asistencia financiera no reembolsable a las organizaciones no gubernamentales (ONG's), hospitales, escuelas de educación básica, dependencias estatales y municipales entre otras asociaciones (sin fines de lucro) para ayudar a ejecutar sus proyectos de desarrollo. Este programa tiene la característica de proporcionar un apoyo relativamente flexible, directo y rápido a los proyectos de desarrollo a nivel comunitario. En México se aceptan proyectos en áreas como:

1. Cuidado de la salud básica (SIDA, reproducción, etc.)
2. Educación primaria y secundaria.
3. Capacitación laboral.
4. Bienestar social (orfanatorios, guarderías e instituciones para minusválidos).
5. Abastecimiento y tratamiento del agua.

⊕ *Cooperación Internacional:*⁴⁷ De acuerdo con el portal de internet de Cooperación Internacional del gobierno Colombiano, el 8 de junio de 1979 se suscribió el *Convenio Básico de Cooperación Técnica y Científica* entre la República de Colombia y la República de los Estados Unidos Mexicanos, entró en vigor a partir del 6 de marzo de 1981, el cual pretende la formulación y ejecución de programas y proyectos en áreas de interés común, de conformidad con las prioridades establecidas en las estrategias y políticas de

⁴⁵ Consultado: <http://www.proexport.gov.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo3983DocumentNo3391.PDF>

⁴⁶ Consultado: http://sic.conaculta.gob.mx/ficha.php?table=financiamiento&table_id=35

⁴⁷ Consultado: <http://www.cooperacioninternacional.gov.co/paises-y-organismos/cooperacion-sur-sur/mexico>

desarrollo económico y social. La primera reunión de la Comisión Mixta tuvo lugar el 23 de noviembre de 1990 y se aprobaron 16 proyectos de cooperación, 7 de los cuales pertenecían al área desarrollo agropecuario y 5 a desarrollo comercial y turismo. Hasta el año 2010 han tenido lugar cuatro comisiones mixtas en 1990, 1997, 2004 y 2006 y se han aprobado un total de 116 proyectos, distribuidos por sectores en el siguiente cuadro así:

Cuadro 1. Convenio Básico de Cooperación Técnica y Científica Colombo-Mexicana

Sector	Nº de proyectos	% de participación
Fortalecimiento institucional y modernización del Estado.	27	23%
Ciencia y Tecnología	24	21%
Agropecuaria	17	15%
Medio Ambiente	15	13%
Desarrollo Comercial	9	8%
Otros temas	24	21%
Total	116	100%

Fuente: <http://www.cooperacioninternacional.gov.co/>

Colombia no sólo aporta directamente en los proyectos de cooperación sino a través de la banca regional como el Banco Centroamericano de Cooperación Regional (BCIE), BID y fondos de organismos multilaterales, como la OEA, y de iniciativas de cooperación de Colombia hacia la región como la Estrategia de Cooperación Sur - Sur con la Cuenca del Caribe y el Programa de Cooperación Regional con Mesoamérica.

El 18 de julio de 2008 se llevó a cabo la V Reunión de la Comisión Mixta de Cooperación, en la que se aprobaron 28 proyectos de cooperación en las áreas de medio ambiente, modernización del Estado y ciencia y tecnología.

⊕ *Créditos.*

⊕ *Donación Cultural.*

⊕ *Acuerdos comerciales:*⁴⁸ México y Colombia tienen suscritos 11 acuerdos en diversas áreas. De éstos, uno es en el ámbito agrícola, tres en materia energética, uno hacendario, tres de promoción, uno sobre transporte aéreo, un Tratado de Libre Comercio (en vigor desde enero de 1995) y un acuerdo sobre turismo. México también ha manifestado su interés por suscribir un Convenio para evitar la doble tributación en materia de impuesto sobre la renta con Colombia.

- ◆ Tratado de Libre comercio del Grupo de los 3 (G3):
- ◆ El Tratado del Grupo de los Tres (G-3), integrado por México, Colombia y Venezuela, se firmó en junio de 1994 y entró en vigor el 1 de enero de 1995.

El tratado busca un acceso amplio y seguro a los respectivos mercados, a través de la eliminación gradual de aranceles, reconociendo los sectores sensibles de cada país. Establece disciplinas para asegurar que la aplicación de las medidas internas de protección a la salud y la vida humana, animal y vegetal, del ambiente, del consumidor, no se conviertan en obstáculos innecesarios al comercio. Igualmente fija disciplinas para evitar las prácticas desleales de comercio y contiene un mecanismo ágil para la solución de las controversias que puedan suscitarse en la relación comercial entre los países.

En 2009 y luego de 2 años de labores, Colombia y México culminaron los trabajos de adecuación del Tratado de Libre Comercio, anteriormente denominado “G3”, el cual se ajustó a las nuevas realidades, después de la salida de Venezuela, en 2007. Entre los principales logros, se destaca que, una vez se haga efectiva la profundización, productos de interés para Colombia como carne de bovino, leche en polvo, queso, confitería, productos de panadería, arequipe, aceite de palma, bebidas (incluidas las que contienen leche) y cigarrillos, tendrán acceso preferencial en el mercado mexicano. En industria, se destaca especialmente la flexibilización lograda en la norma de origen, tanto para el sector siderúrgico como para el sector textil-confecciones.⁴⁹

⁴⁸ Consultado: www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/colombia.pdf

⁴⁹ Consultado: <http://www.proexport.gov.co/PDF>

⊕ *Oficinas en Colombia y México.*

Oficina Comercial de Proexport Colombia en México

Director: Ricardo Vallejo
Dirección: Paseo de la Reforma # 379 Piso 6, Colonia Cuauhtemoc
Ciudad de México DF, CP 06500 México
Tel: 52-55-55333760 ó 55143414 ext. 101
Fax: 52-55-55250383
Email: proexmex@mpsnet.com.mx

Embajada de México en Colombia

Embajador: Mario Chacón Carrillo
Dirección: Calle 114 # 9-01, of. 204, Torre A, Edificio Teleport Business Park,
Barrio Santa Ana
Teléfono PBX 6294989
Página Web: www.sre.gob.mx/colombia
Ciudad: Bogotá, D.C.

Embajada de Colombia en México

Embajador: Luís Camilo Osorio Isaza
Dirección: Paseo de la Reforma # 379 Pisos 1, 5 y 6 Cuauhtemoc México D.F.
Teléfono: 525 55250277
Fax: 525 52082876
E-mail: emcol@colombiaenmexico.org

Secretaría de economía. Página Web: <http://www.economia.gob.mx>

Banco nacional de comercio exterior. Página Web: www.bancomext.comm

Banco de México. Página Web: www.banxico.org.mx

3.3.2 Información que debe tener en cuenta a las puertas de una negociación.

⊕ *Dinámica de las exportaciones en México.* En la siguiente tabla están relacionados los valores de las importaciones en los últimos años, realizadas por México con respecto a la partida 440320 (demás madera en bruto de coníferas. incluso descortezada, desalburada o escuadrada).

Cuadro 2. Dinámicas de las exportaciones en México

País	USD 2005 CIF	USD 2006 CIF	USD 2007 CIF	Crecimiento 2006 - 2007	Participación
MEXICO	4,020,000.00	5,429,000.00	3,814,000.00	-29.75 %	0.174%

Fuente: Datos suministrados por Proexport

En el año 2005 México importó un valor de US\$4.020.000, para año 2006 la suma fue de US\$5.429.000 y en el 2007 fue de US\$3.814.000. A pesar del déficit en el crecimiento de las exportaciones el mercado mejicano es uno de los principales mercados de Latinoamérica y es uno de los principales importadores de madera de la región, convirtiéndose así en un mercado de interés para la empresa.

Identificación de la competencia (Proveedores del mercado) 440320 demás madera en bruto de coníferas incluso descortezada. desalburada o escuadrada.

Cuadro 3. Competencia

País	USD 2005 CIF	USD 2006 CIF	USD 2007 CIF	Crecimiento 2006 - 2007
ECUADOR			205	
ESTADOS UNIDOS	74	200	183	-8.50 %
MALAYSIA		20	35	75.00 %
COSTA RICA	66	73	19	-73.97 %
PANAMA			12	
CANADA	8			
Todas las Zonas Geográficas Destino	148	293	454	54.95 %

Fuente: Datos suministrados por Proexport

Estructura de comercialización. La comercialización de la madera se estructura a través de comercializadores internacionales de recursos maderables: (Comercializadoras internacionales- Broker)

Cuadro 4. Identificación de las oportunidades y amenazas del mercado

OPORTUNIDADES	AMENAZAS DEL MERCADO
<p><i>Entorno Comercial:</i></p> <p>Las importaciones en el 2008 fueron del orden de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ PA 440349 : US\$ 231 mil dólares ▪ PA 440320: US\$ 4.5 millones de dólares ▪ El crecimiento de las importaciones para la posición 440320 entre el 2007 y 2008 fue del orden de US\$ 15.37% 	<p><i>Entorno Comercial:</i></p> <p>Competencia en importaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ PA 440349: USA representa el 83% del mercado. ▪ PA: 440320: USA representa el 95% y Canadá el 4.9%
<p><i>Acceso al mercado:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene beneficios arancelarios de los acuerdos entre los dos países. ▪ Ofrece frecuencias y tiempos de tránsitos adecuados en el transporte de carga internacional. 	<p><i>Acceso al mercado:</i></p> <p>Los principales competidores de Colombia gozan de los mismos beneficios.</p>

Fuente: Datos suministrados por Proexport

- ⊕ *Tratamiento arancelario.* El tratamiento arancelario para la partida relacionada con los productos ofrecidos por la empresa al mercado de Estados Unidos a continuación en el cuadro 7.

Cuadro 5. Arancel para México

País	MEXICO
Subpartida	440320
Descripción Subpartida	DEMAS MADERA EN BRUTO DE CONIFERAS. INCLUSO DESCORTEZADA. DESALBURADA O ESCUADRADA
Posición Arancelaria	44032099
Descripción Posición	Las demás, de coníferas.
Gravamen General	5%
Notas	
Fecha de actualización Arancel (dd/mm/aaaa)	01/01/2009

Fuente: Datos suministrados por Proexport

Cuadro 6. Impuestos adicionales

Impuesto	Valor	Notas	Descripción
IVA	15%	Esta es la tarifa general, aplica sobre el valor CIF. Existen tarifas diferenciales: 0% - se aplica a Animales y Vegetales que no estén industrializados, salvo el hule. Para estos efectos, se considera que la madera en trozo o descortezada no está industrializada; algunos medicamentos y productos alimenticios; hielo y agua no gaseosa; palma; diversas maquinarias agrícolas; plaguicidas, fungicidas y fertilizantes; libros, periódicos y revistas editadas por los propios contribuyentes; oro en algunas formas. 10% - cuando las importaciones se realicen en zonas de frontera.	MEXICO - IMPUESTO AL VALOR AGREGADO
DTA	0.008%	Se aplica sobre el valor de aduanas. Están exentos los productos negociados en G3, con certificado de origen.	MEXICO - DERECHO DE TRAMITE ADUANERO

Fuente: Datos suministrados por Proexport

Cuadro 7. Arancel que paga Colombia

País Exportador	Gravamen preferencial	Acuerdos
COLOMBIA	0%	<u>Grupo de los Tres</u>

Fuente: Datos suministrados por Proexport

4. ESTRATEGIAS DE LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES EMPRESARIALES EN AMBOS PAÍSES

En este capítulo se hizo una descripción de las estrategias que se deben tener en cuenta al momento de hacer negociaciones comerciales y empresariales ya que para estos países es muy importante respetar las costumbres y tradiciones culturales y sociales de cada país, por cuanto el desconocimiento de las mismas pueden dañar una buena negociación, por eso es relevante abordar esta parte.

4.1 ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS Y LOS PARÁMETROS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN NEGOCIACIÓN CON MÉXICO.

La cultura organizacional es el conjunto de valores y creencias compartidos por los miembros de una organización, que opera consciente e inconscientemente. Este conjunto de valores y creencias condiciona las respuestas que ha aprendido la organización ante la solución de sus propios problemas (Stoner 1996).

Hoy en día es fácil encontrar información sobre una empresa u organización que está en otro país, con solo acceder a su sitio web, podemos dar lectura a la misión, visión, y valores que rigen a la organización, podemos también encontrar los objetivos que persiguen, lo que nos da una primera idea de con quién estamos tratando de establecer vínculos comerciales, pero estos aspectos solo son la punta del iceberg, que entrarían a formar los aspectos conscientes o formales según Schein (1992), pero al sumergirnos dentro de la organización vamos a encontrar aspectos inconscientes que no están escritos en ningún pizarrón dentro de la organización que podríamos llamarlos aspectos informales, siendo vitales cuando de negocios se trata.

A la hora establecer vínculos comerciales con empresas mexicanas, debemos tener en cuenta estos dos aspectos, más sin embargo nuestro énfasis está en los aspectos informales que debemos tener presentes en una negociación internacional con empresarios mexicanos debido a que no es común tener este tipo de información:

4.2 ASPECTOS FORMALES (CONSIENTES) DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En un enfoque holístico⁵⁰ de lo que es la cultura de la organización, Werther y Davis (1993) concluyen que es como la personalidad de la organización, lo que nos permite inferir que no existen dos culturas organizacionales idénticas, cada organización tiene su propia personalidad y teniendo en cuenta que existen aspectos formales fácilmente visibles como: las políticas, métodos, objetivos, que varían de una organización a otra; vamos a estudiar solamente los aspectos formales comunes dentro la cultura organizacional de las empresas mexicas como: la estructura de la organización, vestimenta (uniformes), protocolo, etiqueta.

- ◆ **Estructura organizacional.** Las organizaciones mexicanas tienden a ser administradas familiarmente, por ende las estructuras organizacionales son jerárquicas, existiendo una gran distancia entre niveles altos de la jerarquía y los niveles bajos, lo que muestra un estructura organizacional rígida, según Smith⁵¹ quien escribía durante los años 2007 sobre el perfil del empresario mexicano señala “la realidad es que muchas empresas mexicanas están haciendo lo mejor que pueden para modernizarse, pero se están muriendo, y probablemente no sobrevivan a su propia modernización. Entendieron demasiado tarde que las reglas del juego de la economía mundial estaban cambiando”, hecho que contrasta con el desarrollo conseguido por otras empresas industriales como en el estado de monterrey donde la etapa de globalización impulso el cambio organizacional obligándolos a modernizar sus sistemas de producción y a un cambio en la estructuras organizacionales, produciendo esto un fenómeno interno en México de “fragmentación económica” impulsada por sus regiones industriales, agrícolas y turísticas que lograron desarrollar niveles de productividad con estándares internacionales, por lo cual podemos encontrar a lo largo del territorio nacional empresas modernas y zonas industriales desarrolladas, y en contraste con otros zonas con retrasos tanto tecnológicos como administrativos.
- ◆ **Vestimenta.** La forma de vestir es símbolo de respeto a los asociados, en las grandes urbes como ciudad me México o Monterrey, se acostumbra a vestir trajes negros para los hombres y las mujeres deben usar ropa conservadora,

⁵⁰ Según el diccionario de la real academia española: Doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen.

⁵¹ SMITH Ogarrio Ana Luz.. Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad Iberoamericana, es la Directora General de ALSmith y Asociados, consultores en recursos humanos con sede en la ciudad de Querétaro.

por el contrario si vamos a zonas menos pobladas (pueblos, ciudades pequeñas) este tipo de vestimenta seria símbolo de ostentación, por lo cual debe usarse ropa mas casual, sin dejar de ser elegante.

- ◆ **Reuniones y protocolo.** Se debe estar dispuesto a tolerar que una reunión pactada con anticipación se cancele 15 minutos antes, esto es normal dentro de la cultura, igualmente se debe estar preparado para sobrellevar reuniones más largas de lo esperado, las tarjetas de presentación son vitales en México, los empresarios intercambia tarjetas aun antes de decir su nombre, de ser posible las tarjetas deben tener direcciones de correos electrónicos de servidores pagos, ya que de otro modo generarían desconfianza (por ejemplo maderascolombia@hotmail.com no es recomendable), a las hora de saludar un apretón de manos es suficiente aunque en México este apretón es más prolongado que en Colombia.
- ◆ **Negociación.** Como lo mencionamos anteriormente, en la gran mayoría de las organizaciones el poder está concentrado, por eso es muy importante tratar de reunirnos con la persona que tiene el poder de negociación quien es realmente quien dará un sí o un no, aunque vale la pena aclarar que a los mexicanos no les gusta decir un “NO” rotundo, tal vez de manera inconsciente o consciente, los mexicanos usan la palabra “mañana” para dar entender que después se tratara ese asunto o simplemente es un sustituto de la palabra no, a la hora de hacer propuestas económicas es importante dejar un margen de negociación debido a la común costumbre de pedir rebajas “regateo”.
- ◆ **Información.** Es importante conocer muy bien la empresa que estamos representando ya que el empresario mexicano preguntara sobre cualquier duda que tenga, por esta razón no solo debemos estar bien documentados, sino también tener nociones técnicas, además de acompañar nuestra exposiciones, de abundante material audio visual y brochures.
- ◆ **Opiniones.** Durante una negociación con mexicanos pueden surgir diferencias, lo que es normal en cualquier negociación, por eso la mejor aptitud que podemos adoptar es la tolerancia, y en algunos casos aunque el equipo de trabajo con el que se reúne, opine, replique, etc., en la mayor parte de los casos no suelen tener mucho poder de decisión, por eso debemos guardar la compostura y defender nuestra posición en el momento oportuno.

4.3 ASPECTOS INFORMALES (INCONSCIENTES) DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

México, como país latinoamericano tipifica a una cultura socialmente amable, alegre y abierta a nuevas relaciones, hecho que ha influenciado en gran manera a la cultura interna de las organizaciones mexicanas, por esta razón podemos encontrar que a la hora de hacer negocios con empresarios mexicanos la confianza y el trato personal hacen parte del éxito en una negociación, según un estudio de Entidad Colombiana de promoción a las exportaciones no tradicionales Proexport. “Las reuniones empiezan con una conversación ligera y algunas bromas, entrar a hablar directamente de negocios es visto como algo rudo”, lo que claramente demuestra el perfil del empresario mexicano, quien en la mayoría de casos durante las negociaciones propone hacerlo en ambientes sociales diferentes al entorno empresarial, como cocteles y cenas.

A pesar de la calidez mostrada por los empresarios mexicanos es necesario que al principio de todo, el trato hacia la contraparte sea muy discreto y modesto, en México es costumbre dirigirse a la personas por su título ya sea doctor o licenciado, en caso de no poseer ningún título debemos llamarlo señor o señora, para el empresario mexicano la imagen que trasmite la contraparte es muy importante el ser abiertos en nuestras conversaciones permite generar confianza, así como usar la ropa apropiada para cada ocasión inclusive, el lugar de nuestro hospedaje es importante ya que tienden a juzgar la condición económica por el lugar donde se hospeda, ya que incluso pueden requerirle que la reunión se realice dentro del mismo hotel.

Las reuniones de negocios se deben hacer con 2 semanas mínimo de anticipación, además de tener en cuenta los horarios de los ejecutivos mexicanos que generalmente entran a trabajar a las 9 am, hasta la 7 pm, es importante verificar las épocas de vacaciones* ya que no es recomendable hacer citas en estas épocas ni en días feriados o de importancia nacional (independencia)*

La puntualidad es de mucha importancia aunque no es costumbre de parte de los empresarios mexicanos el llegar puntual a una cita, al igual que sucede en la mayoría de culturas Latinoamericanas, más es importante que nosotros como

* Las vacaciones colectivas son durante los periodos del 20 de julio al 20 de agosto y del 20 de diciembre al 20 de enero.

* Para información sobre días feriados en México consultar la página web: <http://www.worldtravelguide.net>

contraparte seamos puntuales y muy cordiales manejando todas los pormenores, como en el caso de una demora en la cita, es por eso que el viaje no debe tener un presupuesto rígido ya que podríamos vernos en la necesidad de aumentar nuestra estancia en algunos días más.

A pesar de todo el ambiente de familiaridad y calidez, es importante saber que el empresario mexicano es un muy buen negociador que está dispuesto a conseguir hasta el último descuento, por ello que debemos tener un plan de negociación flexible.

En síntesis, los mexicanos hacen negocios con aquellas personas o organizaciones que mejor conocen “En quien mejor confían”, es por eso que la relación desde el principio hasta el final debe apuntar a la seguridad y la confianza, lo cual nos lleva tiempo pero una vez que hemos ganado su confianza tendremos un excelente socio comercial.

- ♦ **Descripción de las estrategias de negociación empresarial entre ambos países.** Entre México y Colombia existe un acuerdo comercial llamado el “G-2”, es un acuerdo de libre comercio entre las partes, firmado inicialmente entre Colombia, Venezuela y México y conocido como G-3, entro en funcionamiento desde el 1 de enero de 1995, firmado entre las partes para la búsqueda de un acceso amplio y seguro a los respectivos mercados, por medio de eliminación gradual de aranceles, reconociendo sectores sensibles en cada país, para mayo del año 2006 Venezuela anuncia* la retirada de del grupo quedando el acuerdo solo entre Colombia y México, quienes en año 2011 ha ratificado su permanencia en dicho acuerdo según palabras del mismo presidente de Colombia Juan Manuel Santos aseguró que “a partir de este martes 2 de agosto iniciará la vigencia del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y México; según Santos, la entrada de este acuerdo comercial beneficiará a más empresarios colombianos para que aumente la entrada al mercado mexicano de productos del país”*.

* Venezuela oficializa retiro del G-3, El presidente de Venezuela, Hugo Chávez, anunció formalmente la salida de su país del Grupo de los Tres (G-3), acuerdo comercial que también incluye a Colombia y México. Fuente: www.bbcmundo.com

* Tomado de la radio oficial Colombiana, sito web :www.radionacionaldecolombia.gov.co

Este acuerdo enmarca cualquier tipo de negociación posible entre las partes para el caso particular de exportación de maderas a México, que permiten el ingreso de madera aserrada y en rollo con 0% de arancel.

5. DIAGNÓSTICO DEL MERCADO MADERERO A TRAVÉS DE LA MATRIZ DOFA

En este capítulo se realiza un diagnóstico del comportamiento del mercado maderero a través de la matriz DOFA, asimismo se analiza el mercado de madera en México: las estrategias de distribución, el comportamiento de las madererías, de las estrategias de precio, de marketing y de promoción directa, importantes para conocer si es posible el plan exportador de madera en ese país.

5.1 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO MEXICANO DE MADERAS ASERRADAS⁵²

El mercado Mexicano de maderas aserradas en México está caracterizado por el alto nivel de importación de maderas aserradas debido a que la producción nacional solo cubre el 43% de la demanda interna, obligando al país a importar el 57% faltante, creando oportunidades de exportación para países con potencial forestal maderable, como lo han sabido aprovechar país vecinos como Chile y Perú, adicional a esto el tamaño del mercado de madera aserrada en México en cuanto a volumen de producción y consumo es el segundo mercado más grande en latino América después de Brasil y en cuanto a volúmenes de importación es el primero.

La compañía C.I.T.E.W ha identificado oportunidades y fortalezas que deben ser potencializadas y aprovechadas, para la generación de valor y ventaja competitiva, simultáneamente estas mismas deben contribuir a la mitigación y reducción de debilidades y amenazas que afectan a la compañía.

5.2 MATRIZ DOFA

La matriz DOFA es un instrumento de ajuste importante, que ayuda a la organización a desarrollar un diagnóstico a través de cuatro tipos de estrategias: Estrategias de fuerzas y debilidades, de debilidades y oportunidades, de fuerzas y amenazas, de debilidades y amenazas.

⁵² EXPORTACIONES C.I.T.T.W. MADERAS PARA EL MUNDO. *Protección conservación y manejo sostenibles de los ecosistemas*. Consultado en la página: <http://www.citewexportaciones.com.co/>

5.2.1 Diagnóstico de la empresa C.I.T.E.W a través de la matriz DOFA

FORTALEZAS-OPORTUNIDADES (FO)	DEBILIDADES-OPORTUNIDADES (DO)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ C.I.T.E.W ha integrado tres eslabones verticales de la cadena productiva, al dedicarse a comercialización, se integro hacia arriba a tener su propio aserradero lo que reduce costos y aumenta el control en los tiempos de entrega, y por medio de un acuerdo comercial estratégico se integro verticalmente hacia abajo beneficiándose del total de la Extracción de madera perteneciente a una comunidad nativa que posee una licencia forestal otorgada por el ministerio de medio ambiente ▪ C.I.T.E.W, tiene un conocimiento acumulado “Know How”, en materia de comercio internacional de madera; en varias ocasiones la compañía ha sido participe de exportaciones, lo que ha generado experiencia que a modo de garantía respalda las negociaciones con importadores Mexicanos. ▪ C.I.T.E.W está ubicada un punto geográfico que aumenta las ventajas comparativas frente a otros competidores ubicados a mayores distancias, influyendo positivamente sobre los costos: Fletes y seguros además de la posibilidad de entregas por dos vías : océano pacifico y atlántico (mejorando los tiempos de entrega y costo de pasar por el canal de panamá) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Falta de organización en la cadena productiva de Maderas en Colombia, produce una sensación de descontrol por parte del Estado, generando ineficiencias e incertidumbre que sumado al hecho de que no existir una agremiación que represente a los de los agentes que intervienen en la cadena productiva , crean un situación de desinformación y falta de liderazgo, que podría ser aprovechada por la compañía para posicionarse como el líder del mercado en cuanto a exportación de madera tropical, además de liderar procesos agremiativos que lo potencialicen como referencia nacional cuando se hable de exportación de madera tropical, generando valor agregado intangible “Good Will” ▪ Baja capacidad de producción repercute en la competitividad internacional al no poder participar de los beneficios de Economías a escala, creando una necesidad de aumentar la producción nacional vía siembra que generaría oportunidades laborales y de desarrollo, siendo la compañía parte del motor que impulsa el sector maderero en el país.
FORTALEZA-AMENAZA (FA)	DEBILIDAD-AMENAZA (DA)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Compañía cuenta con acuerdos comerciales “Jonit Ventures” que la benefician al adquirir directamente su materia prima de extractor, lo cual repercute en los precios de compra al evitar intermediarios, situación benéfica pero que a su vez coloca a la compañía en riesgo al depender básicamente de un grupo de proveedores reducidos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debido a la situación nacional sobre el manejo de la cadena productiva y la falta de control, se podría generar una situación de inestabilidad en cuanto a políticas forestales, aplicando restricciones a la operación, que conlleven a la reducción de la cuota de exportación y extracción, creando incumplimientos y pérdidas.

<p>quienes se les debe garantizar un flujo constante de capital para solventar la operación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El conocimiento que se ha adquirido la empresa no ha tenido una gestión apropiada del conocimiento, quedando toda esta experiencia y conocimiento retenida en manos del gerente, colocando a la empresa en una situación de amenaza ante una ausencia temporal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa no cuenta con un departamento de comercio internacional, lo que pone en evidencia que administrativamente la organización se ha quedado rezagada, al no orientar sus procesos internos con forme a los objetivos estratégicos planteados por la Gerencia. ▪ CITEW ha dado muestras de un manejo deficiente en sus recursos financieros esto se ve reflejado en el manejo de la contabilidad ya que en mucho de los casos las finanzas de la empresa son llevadas como finanzas personales del dueño de la organización, lo que lo coloca el alto riesgo de iliquidez colocándola en situaciones de imposibilidad operacional debido a la falta de capital de trabajo (liquidez muy necesaria en este tipo de negocios).
--	---

5.3 EL MERCADO DE MADERAS EN MÉXICO

Para entrar en detalles sobre el mercado de maderas en México es necesario explicarle al lector un conjunto de conceptos técnicos básicos para que cualquiera que no esté vinculado con el negocio de la madera pueda entender con mayor precisión y facilidad la realidad del mercado mexicano y la presente propuesta objeto de este estudio.

5.3.1 Conceptos Técnicos.⁵³ La madera producida alrededor de mundo se clasifica según la FAO en **CONÍFERAS*** también conocidas como maderas blandas y **NO CONÍFERAS*** o maderas duras, ejemplos de especies *coníferas*: los

⁵³ FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations)

* *Coníferas* Todas las maderas procedentes de árboles clasificados botánicamente como Gymnospermae; por ejemplo, abeto (*Abies*), pino de Paraná (*Araucaria*), cedro (*Cedrus*), ginkgo (*Ginkgo*), alerce (*Larix*), picea (*Picea*), pino (*Pinus*) incluso el llorón del Himalaya y el longifolio. FUENTE : FAO

* *No coníferas* Todas las maderas procedentes de árboles clasificados botánicamente como Angiospermae: por ejemplo, arce (*Acer*), ébano (*Diospyros*), haya (*Fagus*), guayacán (*Guaiacum*), chopo (*Populus*), roble (*Quercus*), sal (*Shorea*), teca (*Tectona*), casuarina (*Casuarina*), etc.

diferentes tipos de Pinos, el Ginko entre otros; en cuanto a *no coníferas*: la caoba, el roble, Jatoba y teca entre otros. Dentro de la clasificación de *no coníferas* se encuentran dos sub categorías *las de origen tropical** y *las demás (no coníferas que no son de origen tropical)*, esta división busca hacerle un seguimiento y control a su producción y exportación debido al alto valor comercial y a la explotación ilegal. Que trae consecuencias sobre los bosque tropicales. Ambos tipos de madera se comercializan en dos presentaciones en ***Rollo Industrial**** y ***Aserrada**** (Véase figura 3).

Figura 3. Madera en presentación aserrada y rollo industrial



Fuente: Elaborada por el grupo investigador

5.3.2 Análisis del mercado. Se determinó que México como país latino americano con las mejores proyecciones de Crecimiento económico de la zona después de Brasil, estabilidad política y grandes volúmenes de importación de madera, serian buenas condiciones para elaborar una investigación y propuesta de exportación de madera Colombiana hacia el mercado Mexicano, sumado a esto la

* *Tropicales*: En el Acuerdo Internacional sobre las Maderas Tropicales (1994) la madera tropical se define como sigue: “Madera tropical de no coníferas para usos industriales, que crece o se produce en los países situados entre el Trópico de Cáncer y el Trópico de Capricornio.

* Toda la madera en rollo cortada o aprovechada y extraída de cualquier otro modo. Comprende toda la madera obtenida de

las extracciones, es decir las cantidades extraídas de los bosques y de árboles situados fuera de ellos, incluida la madera recuperada de pérdidas naturales, de la corta y de las operaciones de explotación.

* Madera producida a partir de madera en rollo nacional o importada, ya sea aserrándola longitudinalmente o mediante un proceso de labrado, y que tiene más de 6 mm de espesor. Se incluyen los tablonés, vigas, viguetas, tablas, tablijas, cabrios, cuarterones, listones, listones de cielo raso, tablas para cajones, etc., en las siguientes formas: sin cepillar, cepillada, unida por los extremos, etc

existencia de un tratado de libre comercio entre ambos países catalizo nuestro entusiasmo por investigar este mercado tan prometedor.

5.3.3 Contexto actual del mercado mexicano. Según la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de Productos Forestales, IMEXFOR*, de México, organismo que vela por los intereses de los nacionales ante el gobierno afirma que: “La situación forestal en México desde hace más de 30 años es deficitaria ya que de acuerdo con los datos emitidos por el propio Gobierno y reconocidos en el Programa de Crédito Forestal Nuevas Oportunidades para los Productores y Empresas del Sector, se reconoce que México consume más de 20 millones de metros cúbicos y en el país se producen menos de siete millones, importando el resto principalmente de Estados Unidos y Chile, países con los que tenemos tratado de libre comercio y además tienen una riqueza forestal, explica”.

5.3.4 Dinámica de las importaciones mexicanas de madera. Para el año 2009 México ocupó el onceavo lugar dentro del ranking de los 25 países que importan más productos forestales según la FAO⁵⁴, con un acumulado de US\$ 4,7 Billones, siendo sus principales proveedores: Estados Unidos, Chile, Brasil, Canadá, Alemania entre otros.

Al comparar el total de la producción nacional de madera para el año 2009, contra la demanda interna nacional detectamos que el mayor volumen de importación está acentuado en: “**Madera Aserrada**”; hablamos que del total de madera aserrada consumida por México el 57% es importado, ya que el mercado nacional de México demandó 6,218.000 m³ y solo produjo localmente 2,814.000 m³, obligando a satisfacer la demanda nacional vía importación. (Véase tabla 4).

* IMEXFOR (ASOCIACIÓN MEXICANA) Tuvo sus orígenes en el año de 1990 cuando a partir de la franca apertura del país al comercio internacional, las importaciones y exportaciones aumentaron en forma significativa y los sectores se vieron en la necesidad de organizarse.

⁵⁴ Anuario forestal versión 2009 de la FAO

Tabla 4. Producción, consumo, importación, exportación de madera (C & NC) en México.

MÉXICO	TOTALES MADERA ASERRADA Y EN ROLLO INDUSTRIAL (MADERA EN BRUTO)										
	1 000 M*										
	PRODUCCIÓN					CONSUMO					CUM/1000 Cápita
AÑO	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009	2009
Aserrada	2674	2650	2687	2814	2814	6425	6779	7597	6218	6218	57
Rollo	6181	6131	6306	6425	6425	6317	6296	6471	6590	6590	
	IMPORTACIÓN					EXPORTACIÓN					
AÑO	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009	
Aserrada	3814	4193	4974	3468	3468	63	64	64	64	64	
Rollo	141	174	174	174	174	5	9	9	9	9	

Fuente: Diseño del autor tomando datos de la FAO Anuario de productos forestales 2009

* 1 CUM equivale a 1 m³.

En cuanto a madera en Rollo a razón del 2.5% es importando, si comparamos los tamaños de mercados de madera aserrada entre México y Colombia; notamos que los volúmenes de consumo y producción de madera aserrada en México son significativamente superiores en volumen; concretamente estamos hablando que para el año 2009 México importó **3,468.000 m³** de madera aserrada, comparados con el total de la producción nacional Colombiana de madera aserrada para ese mismo año fue de **481.000 m³**, en otras palabras: México podría comprar 7 veces la producción nacional total de madera aserrada en Colombia y todavía necesitara un poco más para cubrir su demanda interna. (Véase tabla 5).

Tabla 5. Producción, de madera (C & NC) en Colombia.

COLOMBIA	MADERA ASERRADA Y EN ROLLO INDUSTRIAL (MADERA EN BRUTO) - 1000 CUM				
	PRODUCCIÓN				
AÑO	2005	2006	2007	2008	2009
ASERRADA	407	389	382	481	481
ROLLO	1626	1637	1611	2311	2390

Fuente: Diseño del autor tomando datos de la FAO Anuario de productos forestales 2009.

No obstante, para el grupo investigador es conveniente exportar madera aserrada, ahora, es necesario conocer ¿qué tipo de aserrada compran?, si es **Conífera o no Conífera**. (Véase el gráfico 3)

Gráfico 3. Importación de madera Aserrada (C & NC) en México.



Fuente: Diseño del autor tomando datos de la FAO Anuario de productos forestales 2009

Del gráfico anterior se puede deducir que 88.5% de la madera aserrada importada por México es de tipo conífera, lo que muestra el tipo de madera que se está consumiendo actualmente en el mercado Mexicano; seguida de un consumo de maderas no coníferas de un 11,5%. Podríamos decir que notoriamente se prefiere madera conífera, mas la preferencia del consumidor no se puede definir solo por cifras sin mirar el contexto Mexicano; donde la madera de tipo **Conífera** es la madera típica de la zona debido al clima (generalmente pino).

En consecuencia, para establecer y definir qué tipo de madera se debe exportar, hay que conocer primero la producción nacional, Colombia para el año 2009 produjo 115.000 m³ de madera aserrada **conífera** equivalentes al 23% de la producción nacional y 366.000 m³ de madera no conífera que representan el 73% de la producción nacional. (Véase grafico 4)

Gráfico 4. Producción de madera Aserrada (C & NC) en Colombia.



Fuente: Diseño del autor tomando datos de la FAO Anuario de productos forestales 2009

La razón principal del porqué la producción nacional en su gran mayoría es de tipo **no conífera**, al igual que México (**conífera**) se debe a que la madera se da en la zona de forma natural y tradicionalmente ha sido la consumida por el país.

Ahora bien, debido al tamaño del mercado mexicano el 11.5% de madera aserrada **no conífera** importada, representa en volumen 397.000 m³ que contrastados con

él total de la producción Colombiana del mismo tipo de madera fue de **366.000 m³**, lo que muestra que la importaciones mexicanas son superiores a la producción nacional. (Ver tabla 6)

Tabla 6. Producción, consumo, importación, exportación de madera (NC) en México.

MÉXICO	MADERA NO CONÍFERA: ASERRADA) 1000 CUM										
	PRODUCCIÓN					CONSUMO					CUM/1000 Cápita
AÑO	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009	2009
ASERRADA	452	326	321	405	405	1290	1428	965	795	795	7
	IMPORTACIÓN					EXPORTACIÓN					
AÑO	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009	
ASERRADA	843	1109	651	397	397	5	7	7	7	7	

Fuente: Diseño del autor tomando datos de la FAO Anuario de productos forestales 2009

Como segunda conclusión: nuestro producto a exportar a México debe ser madera ***aserrada no conífera***.

La madera ***no conífera*** se encuentra dividida según su origen, ya que algunos tipos de madera son de origen tropical y otras no, pero como los datos con los cuales se elaboraron las tablas, proceden de la FAO, mas este organismo, no discrimina la madera “No conífera” en sub categorías como lo hacen otros organismos internacionales como la Organización internacional de maderas tropicales por sus siglas “OIMT*”, debimos remitirnos a esa fuente de información para poder obtener datos sobre este tipo de maderas, aunque solo usamos esta referencia para el caso de maderas tropicales, ya que entre la FAO y OIMT discrepan en cifras sobre madera aserrada de otros tipos.

* La OIMT es una organización de productos básicos, que reúne a los países que producen y consumen maderas tropicales para discutir e intercambiar información y desarrollar políticas en todos los aspectos de la economía mundial de las maderas tropicales. La OIMT tiene su sede en Yokohama, Japón y el 1 de enero de 2008 había 60 miembros, incluida la Comunidad Europea, que en conjunto representan aproximadamente el 90 por ciento del comercio mundial de maderas tropicales y el 80 por ciento de los bosques tropicales del mundo.

En ese orden de ideas y de acuerdo con la OIMT, Colombia produjo para el año 2009, **399.000 m³** de madera aserrada no conífera de origen tropical, compaginado los datos con el informe de la FAO la cual en la categoría de “no coníferas” no hace diferencias entre si son de origen tropical o no, el volumen de producción fue **366.000 m³**, por lo cual solo usamos los datos de la OIMT como referencia debido a que ambas base de datos son actuales pero discrepan y al solo poder obtener información de maderas tropicales de OIMT, nos vemos forzados a usar esa fuente, mas trabajamos con los datos de la FAO, por la tanto asumimos que el total de la producción de madera no conífera aserrada en Colombia para el año 2009 fue de origen tropical en **366.000 m³** (toda la madera “no conífera” producida en Colombia es de origen tropical). (Véase tabla 7).

Tabla 7. Producción de madera aserrada en Colombia para el año 2009

PAÍS	PRODUCTO	MOVIMIENTO	UNIDAD	AÑO	VALOR
Colombia	Sawnwood (NC.T.)	Production Quantity	m3	2009	399.000

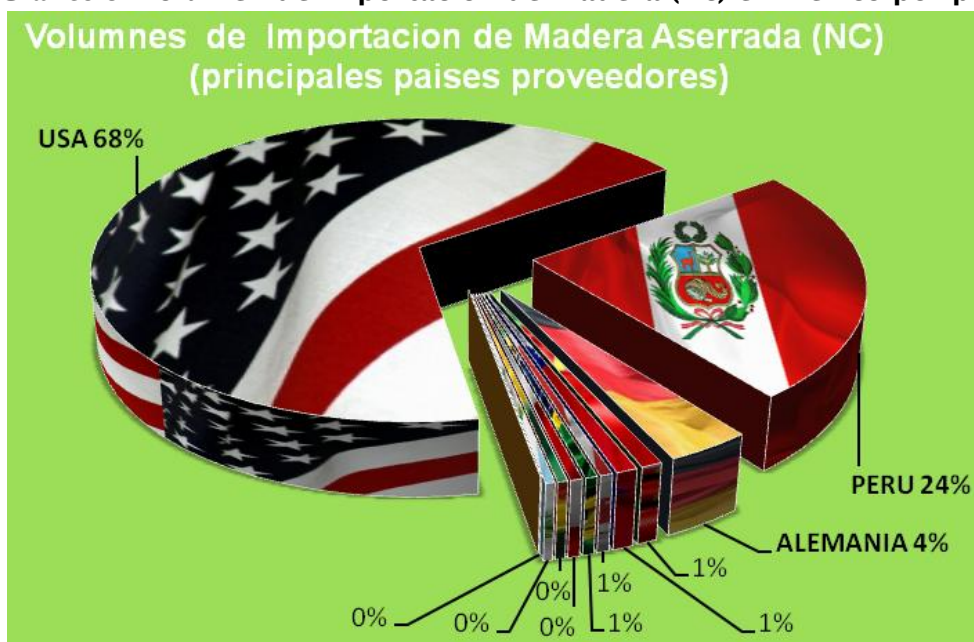
Fuente: Tomado de la OIMT del Annual Review Statistics Database

5.3.5 Maderas tropicales en México. Es conocido que las maderas de tipo tropical, son percibidas como de mayor calidad y belleza⁵⁵, pero en estos momentos y en palabras de **María Georgina García Martínez**, presidenta de (Imexfor), “Lo ideal sería que hubiera producción nacional suficiente de madera, tanto de coníferas (pino), **como de tropicales** (caoba, caobilla). Pero la verdad es que hace tiempo nos acabamos los bosques en México”. La tala indiscriminada, en muchos casos irracional, ha disminuido la producción maderera del país. “Todavía tenemos pino, pero es muy poca y distante de los centros de procesamiento”, aclara García Martínez. “**De maderas tropicales, prácticamente ya no tenemos**”, lamenta⁵⁶.

⁵⁵ FAO. Estudio sobre mercado de maderas tropicales “**THEO ERFURTH**, Oficial de mercadeo de productos forestales en el Departamento de Montes de la FAO”.

⁵⁶ “*La madera nacional satisface 30% del consumo del país*” Tomado del artículo publicado en sitio web www.informador.com.mx

Gráfico 5. Volumen de importación de madera (Nc) en México por países.



Fuente: Diseño del autor tomando datos de la FAO Anuario de productos forestales 2009

5.3.6 Principales proveedores de madera aserrada no conífera en México. Para el año 2009 México importó este tipo de madera principalmente de los **Estados Unidos** proveyendo la cifra de **77.000 CUM** aportando el **68%** del total de las importaciones, seguido por **Perú** con el **24%** equivalentes a **27.494 CUM**, **Alemania** con un **4%**, otros países con menores volúmenes de exportación a México (véase tabla 8)

Tabla 8. Volumen de importación de madera no aserrada conífera por país en m³

PAÍS	CANTIDAD CUM	PAÍS	CANTIDAD CUM
USA	77000	Brasil	563
Perú	27494	Austria	559
Alemania	4000	Bolivia	474
Camerún	1000	Guatemala	442
Myanmar	1000	Colombia	56
Canadá	589	Total	397.000

Fuente: Elaborado por el grupo investigador según datos de la FAO

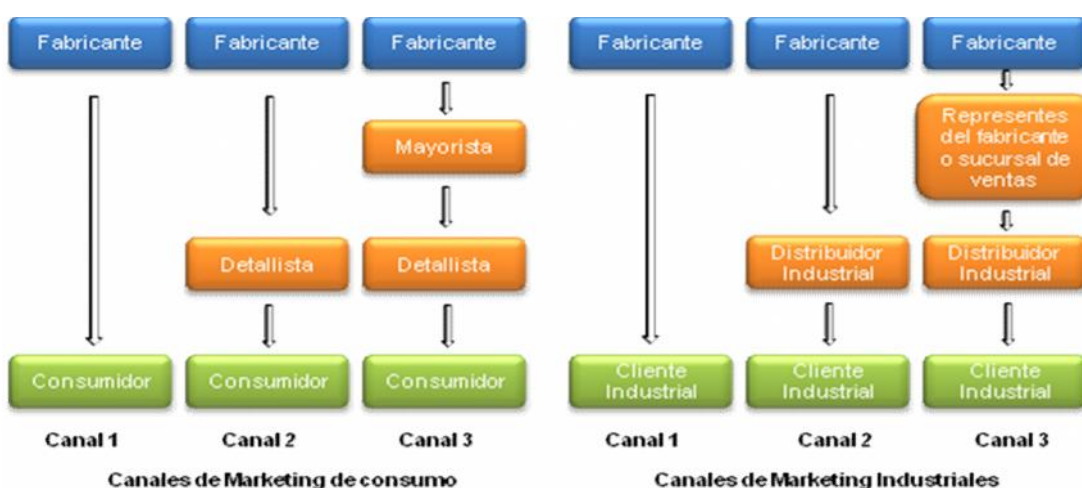
De acuerdo a los datos del anuario forestal de la FAO 2009, México no registra importaciones de madera aserrada *Conífera* procedente de Colombia pero si aparece Colombia en el rubro de importaciones de madera *no conífera* aserrada con una cantidad que no supera el 0.1%, del total de la importaciones, en cantidad estamos hablando de 56 m³, hecho que contrasta con el de otros países de América del sur Particularmente el caso peruano “Perú” que exporto alrededor de 27.494 m³, Brasil 563 metros³, Bolivia 474 metros³. Evidentemente Colombia no ha sacado partida de su el potencial como exportador aun teniendo las ventajas comparativas que tiene.

Teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos forestales que posee Colombia y con base en las necesidades del mercado de México y los Volúmenes de importación se determinó que el producto a exportar hacia México seria: **Madera Aserrada No Conífera Tropical**.

5.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

También conocido como Canal de Marketing, Kotler y Armstrong (2008), lo definen como el conjunto de organizaciones independientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final o un usuario industrial.

Gráfico 6. Canales de marketing



Fuente: Fundamentos de Marketing Pearson Hall 8 edición.

El gráfico 4 sirve de base para entender los canales de marketing que la industria de la maderera emplea para llegar a sus consumidores tanto nacionales, como internacionales, siempre haciendo claridad, que la visión que se tiene está supuesta a que se es comercializadores de madera en su presentación aserrada, alcanzando el segundo eslabón de la cadena productiva, lo que es la base para definir el Target*, “Medianos Distribuidores en México”.

En México los aserraderos son el puente intermedio entre los productores nacionales y los vendedores de maderas (distribuidores o comercializadores), estos son conocidos como “Las madererías” y son el eslabón central en la distribución de madera aserrada en México; ellos manejan más del 50% del total del volumen de toda la madera aserrada que se comercializa en el país; el porcentaje restante es manejado a través de contactos directos entre aserraderos y procesamiento Secundario*, saltándose a la madererías.

Las madererías están posicionadas en el mercado según su tamaño ubicación, servicios y variedad, aunque el precio es un factor que afecta la venta, estas no están segmentadas por precio, por el contrario tratan de mantener precios homogéneos tanto grandes como pequeñas. Según la SEMARNAT.⁵⁷

5.4.1 Comportamiento de la Madererías

TAMAÑO	DESCRIPCIÓN
GRANDES	Por lo general, las madererías más grandes se encuentran en los centros de las ciudades y en zonas industriales. Estas madererías llegan a tener inventarios de más de cinco millones de PT y superficies de almacenamiento de más de 40,000 m ² . Si bien la mayoría de las madererías grandes tienen prioridades en ciertos grupos de especies o productos (pino nacional, pino importado, no coníferas, tableros), la mayor parte de ellas puede surtir cualquiera de estas especies y productos.
MEDIANAS	Las madererías medianas se distribuyen en toda la ciudad. Diversas empresas de este grupo se especializan en un grupo de especies o productos (especialmente maderas importadas o tableros).

* Mercado meta

* Tomado del artículo: Opciones y barreras de mercado para madera aserrada de Michoacán, Oaxaca, Guerrero, Campeche y Quintana roo, México.

⁵⁷ Consultado en la página: <http://www.semarnat.gob.mx>

	Aquí se encuentran las empresas que han promovido o sabido aprovechar el crecimiento de las importaciones y por lo tanto han tenido un crecimiento importante.
PEQUEÑAS	Las madererías pequeñas se distribuyen en toda la ciudad y llegan a ciudades menores. En su gran mayoría se concentran en pino nacional. (Cuando comercializan pino importado, dependen de las Madererías más grandes para aprovisionarse.) A diferencia de las madererías más grandes, que tienen una gran diversidad de compradores, las madererías pequeñas se concentran en carpinteros y en la construcción.

Fuente: http://econegociosagricolas.com/enf/files/Opciones_y_Barreras_de_Mercado_para_Madera_Aserrada.pdf

Se recomienda que C.I.T.E.W. establezca vínculos comerciales directos con madererías de **tamaño mediano**, por medio de ventas directas usando canales **B2B***, para ellos se recomienda consultar el directorio empresarial de México a fin de identificar clientes potenciales y diseñar una estrategia de precios y volúmenes que permitan cubrir segmentos de mercados no cubiertos por las grandes madererías y aserraderos, evitando competir directamente con grandes importadores y generar relaciones de confianza y amistad que nos permitan crecer y madurar la relación exportador- importador, a demás de generar valor ofreciéndoles madera en presentaciones específicas que ellos requieran. (Véase Diagrama 1).

Diagrama 1- Canal de Distribución a utilizar



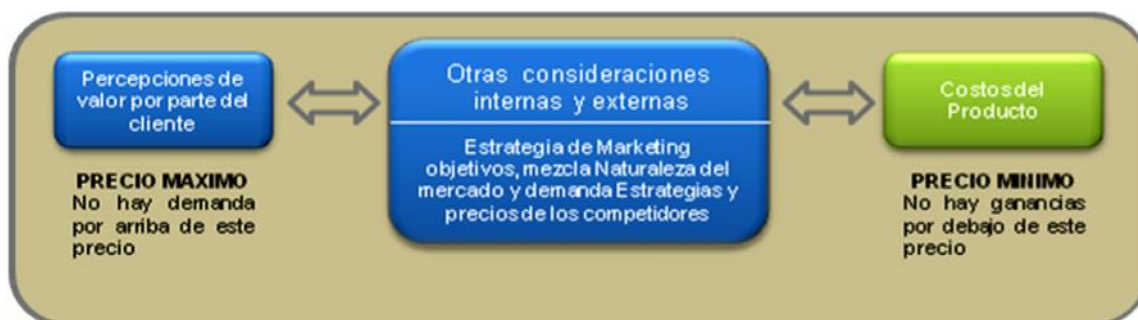
Fuente: Elaborado por el grupo investigador

* Bussines to Bussines: negocio a negocio

5.5 ESTRATEGIA DE PRECIO

La Fijación de precios es otro punto importante del marketing y es único que genera ingreso de dinero a la industria, un modelo propuesto para la fijación de precios es el que se presenta en el siguiente diagrama:

Diagrama 2. Factores que afectan las decisiones de fijación de precios



Fuente: Fundamentos de Marketing Pearson Hall 8

Para Kotler y Armstrong (2008), los precios que una compañía pueden cobrar se ubica en el punto medio entre ser ya demasiado bajos para producir ganancias, “las percepciones del cliente sobre el valor del producto establecen los precios máximos” y los costos del producto establecen los precios mínimos”.

El principal exportador de madera aserrada *no conífera* de origen tropical es **Peru**, Lo significa que los exportadores peruanos tiene una posición de liderazgo en el mercado lo que obliga a tener como precios máximos por especie a los precios de los exportadores peruanos, en cuanto al precio mínimo, sabemos que los costos de producción y Aserrado son dependientes de la disponibilidad y acceso a los recursos, (permisos legales y o volumen de plantaciones) así que los costos de la materia prima “madera en rollo industrial no conífera” provenientes de todas partes del país son las principal restricción a la fijación mínima del precio, como la madera es un bien de consumo homogéneo (bajo nivel de diferenciación), se sabe que un precio por encima del mercado afectará de forma negativa las ventas ya que los compradores optaran por comprar a otras compañías que ofrezcan el mismo producto a menor precio; también en el caso de un precio por debajo del mercado afectaría los ingresos netos de la compañías corriendo el riesgo de hacer inviable el negocio al disminuir la rentabilidad, por

eso la fijación del precio de nuestras maderas se hará con base a los precios internacionales y los precios Fob de Perú.

5.6 ESTRATEGIAS DE MARKETING

Los esfuerzos que C.I. TROPICAL EXOTIC WOOD, deberá realizar para poseer su producto en el mercado Mexicano deberán estar dirigidos a la promoción de su propia imagen corporativa, debido a que la madera aserrada es un bien homogéneo o con bajo nivel de diferenciación, en otras palabras la madera aserrada de una misma especie y género es la misma en Perú que en Colombia, es por eso que se propone una mezcla de estrategias de Marketing Mix, que incluyen estrategias de Promoción, Comunicación, servicios y ventas que abarquen los aspectos publicitarios y promocionales que generen valor a la compañía, creando recordación en los consumidores, y sobre todo la transmisión de Confianza; un aspecto fundamental para las negociaciones internacionales.

La Estrategia principal de generación de Valor y promoción de la imagen Corporativa será a través del internet por medio de aplicación de estrategias de marketing en línea. Véase diagrama siguiente:

Diagrama 3. Preparación para el marketing en línea.



Fuente: Fuente: Fundamentos de Marketing Pearson Hall 8 edición

C.I.T.E.W deberá crear un sitio web Corporativo que cumplirá con dos objetivos:

- *Objetivo 1.* Será el mejoramiento de las relaciones con los clientes a través de una comunicación efectiva “cliente empresa” en tiempo real, además el sitio web deberá contar con una plataforma que permita conocer el estado de sus pedidos y envíos, cotizaciones y solicitudes con el fin de generar un ambiente de confianza y seguridad.
- *Objetivo 2.* La promoción y venta de servicios adicionales, como la pre compra en línea de madera la presentación del catalogo de servicios adicionales como los cortes Especiales a la medida entre otros.

Adicional al sitio de web corporativo se auspiciará un sitio web dedicado a la promoción de muebles y enseres elaborados con madera tropical, presentado semanalmente diseños arquitectónicos, consejos y opiniones de expertos, tendencias y propuestas, que incentiven el consumo de madera tropical, conectado con fabricantes de accesorios para madera y recubrimientos de arquitectónicos como pintura. Contando con espacios para foros de discusión y un catálogo en línea de los tipos de maderas tropicales, resaltando sus cualidades y propiedades.

Estos sitios web se publicitaran contratando el servicio de publicidad de Google por medio de Google AdWords, que permitirá publicar anuncios para la empresa tanto en el buscador de Google para México, (cuando alguien escriba madera tropical desde México en Google sale nuestra publicidad y nuestra página web) a demás de publicar en su red de publicidad discriminados según la actividad, en este caso relacionados con la actividad maderera.

Finalmente deben emplearse estrategias de mailing o envío de correos electrónicos de forma masiva para publicitar el sitio asociado y mails directos a una base de datos de aserraderos, comercializadores y medianos distribuidores de madera aserrada identificados en México para la promoción de la empresa en su sitio web empresarial.

5.7 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN DIRECTA

5.7.1 Misiones y viajes de negocios. Se identificó que existe una feria llamada “*Expo Forestal*” que es el evento más importante del sector forestal en México, ya

que reúne a los integrantes del todo el ramo como: empresarios, productores, universidades, propietarios y poseedores de bosques, diversas instituciones y público en general; y porque permite la promoción de conocimientos, productos, tecnología y la divulgación de buenas prácticas.⁵⁸ Promovida directamente por el Estado Mexicano a través de la secretaria de de medio ambiente y recursos naturales por sus siglas SEMARNAT⁵⁹ en manos de un organismo dependiente de ella CONAFOR*. Véase gráfico siguiente.

Gráfico 7. Feria del sector maderas en México



Fuente: <http://www.expoforestal.gob.mx/es/inicio>

Esta feria permitirá agendarse con los importadores de madera aserrada de México, además de poder participar dentro de las exhibiciones brindando la oportunidad de conocer cliente potenciales y promocionar nuestra empresa y el consumo de maderas tropicales.

Otros eventos importantes en los cuales debemos participar son los realizados por Proexport* en México, como es el caso de la macro rueda de negocios "MÉXICO Y TRIANGULO NORTE"⁶⁰ realizada en el año septiembre del 2011 en Cancún México, por ende es recomendable establecer vínculos con esta entidad gubernamental para estar al tanto de ferias y macro ruedas de negocios.

⁵⁸ Consultado en la página web <http://www.expoforestal.gob.mx/es/inicio>

⁵⁹ Consultado en la página <http://www.semarnat.gob.mx>

* La Comisión Nacional Forestal, creada por decreto presidencial el 4 de abril del 2001, es un Organismo Público Descentralizado cuyo objetivo es desarrollar, favorecer e impulsar las actividades productivas, de conservación y restauración en materia forestal,

* Proexport es la entidad encargada de la promoción del turismo internacional, la inversión extranjera y las exportaciones no tradicionales en Colombia.

⁶⁰ Consultado en la pág.: <http://www.proexport.com.co/noticias/comenzo-macrorrueda-de-negocios-mexico-y-triangulo-norte-en-cancun>

6. DETERMINAR LA VIABILIDAD DE ESTABLECER A MÉXICO UN PLAN DE EXPORTACIÓN PARA LA EMPRESA C.I. TROPICAL EXOTIC WOODS

Para determinar si es viable para la empresa C.I. Tropical Exotic Woods exportar a México, es necesario conocer 3 aspectos importantes que son: la estructura organizacional de la empresa exportadora, la ficha técnica del producto y las proyecciones financieras, los cuales se trabajaron en este capítulo.

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA C.I. TROPICAL EXOTIC WOODS.

Además de las estrategias que se planteen en el estudio de mercadeo, incluyen estrategias de marketing, estrategia de precio y estrategias de distribución, C.I. TROPICAL EXOTIC WOODS, también tiene diseñadas estrategias y directrices que son perfeccionadas en la planeación, la cuales son las encargadas de marcar el camino que se debe recorrer, con el fin de ayudar al fortalecimiento organizacional.

En ese orden de ideas, la planeación estratégica de la empresa está direccionada hacia los temas más vulnerables de su estructura organizacional, por lo tanto se establecieron las siguientes estrategias por cuanto se presentan algunas deficiencias:

- **Capital Humano:** La empresa incentivará los programas de capacitación del personal de la empresa con la asistencia y cooperación de entidades como la cámara de comercio, el Sena, Proexport y los demás entes relacionados con actividades del sector maderero y de comercio exterior.
- **Capital intelectual:** Se construirá un capital intelectual mediante el desarrollo y consolidación de una marca propia del producto y el mejoramiento de conocimientos en logística de transporte, comercio exterior e investigación de mercados
- **Capital Cultural:** La empresa seguirá implementando el ambiente de interacción y comunicación acompañado con normas y actitudes positivas por parte de sus empleados.

- **Capital Social:** Mediante la satisfacción de los requerimientos de los grupos de interés: empleados, empresa, clientes, propietarios, comunidades étnicas y la sociedad en general, la empresa consolidará su capital social.

Además de las estrategias por áreas, se trazaron estrategias más puntuales que están relacionadas con el funcionamiento, la producción y el desarrollo del producto tales como:

- Obtener la norma ISO 9000 Y 14000
- Obtener certificación BASC
- Realizar alianzas estratégicas para obtención de capital de trabajo e Inversión
- Invertir en un software contable
- Utilizar el total de la capacidad de producción de la empresa
- Reestructuración de los procesos acorde con el crecimiento
- Registro internacional de la marca
- El desarrollo de una capacidad en investigación e innovación que lleve al mercado nuevas concepciones de productos y servicios
- Fortalecimiento de una base de clientes leales

No obstante, la estructura administrativa de C.I. TROPICAL EXOTIC WOODS está compuesta por los cargos que se perfilan a continuación:

- **Gerente:** Su cargo es el manejo técnico de los productos. Dentro de sus funciones también están el manejo de tarifas y precios de los productos, condiciones de pagos, salarios, negociaciones de divisas, establecimiento de volumen máximo de compra y venta.
- **Jefe de Compras:** Encargado de las políticas de suministro y de la consecución de maderas. Entre sus funciones es el encargado de la negociación de las condiciones comerciales con los proveedores y pago a estos, que las especies cumplan con las características pactadas y con la entrega de maderas en los términos establecidos.
- **Contador:** Su función es llevar las cuentas de la empresa y de hacer cumplir con las obligaciones adquiridas, como tributos y financiamiento que estén relacionados con las actividades requeridas para la presentación del producto.
- **Asistente:** Es el encargado de contactar y mantener relaciones con los agentes aduaneros, con las empresas transportadoras y con las operaciones

de puerto. Además debe velar por el cumplimiento y legalización de todo tipo de trámite relacionado con las actividades de la empresa.

- **Operarios de Producción:** Son los encargados del cumplimiento de los tiempos, optimización de recursos y requerimientos en el proceso de producción y modificación de la madera.
- **Operarios de Logística:** Son los responsables del transporte, almacenamiento y despacho de la madera dentro de la empresa.

6.2 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

C.I. Tropical Exotic Woods Ltda ofrece una línea variada de productos de madera constituida por pisos, muebles rústicos y madera en bruto, de la cual se ofrecen gran variedad de especies tropicales que se presentan a las diferentes regiones del país.

El grupo investigador en conjunto con la dirección de la empresa eligieron las principales especies de maderas tropicales que se presentan en el país y a las cuales la empresa tiene mayor capacidad de producción, para ofrecerlas a través de este plan exportador. Las especies elegidas y sus características se presentan en el capítulo 1: ítem 1.4.1 (línea de producto).

6.1.1 Empaque y embalaje. La madera utilizada para las exportaciones no necesita de ningún empaque o embalaje en especial, solo se les aplica parafina para evitar agrietamientos que pueda sufrir con el cambio de temperatura. Luego los bloques de maderas son guardados y organizados en arrumen o pilas dentro de los contenedores, donde son transportados al puerto local para ser enviados a su destino final a cualquier puerto marítimo del mundo. Asimismo, la madera en bloque es guardada a través de montacargas y de personas, directamente en los contenedores de 40 teus, que tienen una capacidad de 220 bloques de madera equivalentes a 22 m³ (metros cúbicos) por cada contenedor.

6.1.2 Estado de desarrollo. Actualmente C.I. Tropical Exotic Woods Ltda tiene sus oficinas administrativas y comerciales en la ciudad de Cartagena, además de una bodega y un aserradero de madera, en la ciudad de Barranquilla se encuentra

ubicada una bodega y la planta en donde se realizan los procesos requeridos para la presentación final de la madera. La ubicación estratégica en estas dos ciudades le ofrece a la empresa facilidades logísticas para el manejo y despacho de su producción; por esta razón la realización de este plan exportador le va a permitir a la empresa diversificar riesgos, entrando a un nuevo mercado que no había sido explorado, además de aumentar su rentabilidad en un corto plazo y mejorar su imagen con el fin de alcanzar un posicionamiento a nivel internacional.

6.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Los procesos dentro de la empresa son de gran importancia y por lo tanto se les da la relevancia necesaria a cada uno de estos con el fin de brindar productos de alta calidad a los clientes. La integración, seguimiento y mejoramiento de los procesos son actividades esenciales para el correcto funcionamiento de la organización y para alcanzar los objetivos planteados. No obstante, las actividades y movimientos de la empresa están involucrados en la descripción de los procesos que indican en los siguientes ítems: (Véase grafico 8 mapa de proceso)

1. Procesos de Gestión.

- **Planeación estratégica:** este proceso describe actividades de planeación y seguimiento a las actividades planteadas en el plan de acción que se presenta anualmente, asimismo incluye las actividades del plan de calidad y a la vez todas las actividades que llevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- **Planeación financiera:** planeación, distribución y asignación de los recursos financieros de la sociedad, que estén dentro del presupuesto planeado para el año, con el fin de optimizar recursos.
- **Gestión de calidad:** implementación de herramientas administrativas y de control para mejorar la gestión para mejorar el funcionamiento interno de la empresa con el fin de aumentar el volumen de suministro y de ventas.

2. Procesos de Apoyo

- **Proveedores:** proceso mediante el cual se obtienen contactos de proveedurías y descripción de los medios de negociación.
- **Maquilas:** descripción del proceso de transformación realizado en las diferentes maquilas y de la relación de estas con la sociedad.

- **Distribución:** planeación y contratación de terceros para ejecución de actividades de transporte, carga y almacenamiento.

3. Procesos de Producción. El proceso de la producción de madera está constituido de tres pasos explicados a continuación:

- **Primero:** iniciamos el proceso desde el bosque, talado. Descortezado, traslado a planta de procesamiento.
- **Segundo:** selección por dimensiones, defectos, control de calidad.
- **Tercero:** parafinado para sellamiento en los extremos para protección, para evitar rajaduras en el viaje por las temperaturas del contenedor.
- **Cuarto:** empaque y embalaje en contenedores.

Gráfico 8. Mapa de proceso



Fuente: Elaborado por el grupo investigador

4. Necesidades y requerimientos. Las necesidades y requerimientos para la producción del producto están relacionadas en la siguiente tabla:

Tabla 9. Necesidades del producto por m³ (metro cubico)

Producto	Tipo (Especie)	Preparación	Maquinaria	Mano de obra
Madera en bruto o aserrada	Bálsamo	Corte y Parafina	Motosierra	1
	Jatoba		Reaserradora Horizontal	2
	Guayacán		Molduladora	2

Fuente: Elaborada por el grupo de investigación con información suministrada por la empresa

En la tabla anterior, se puede apreciar la importancia que tiene la maquinaria en la producción del producto final que ofrece la empresa a sus clientes. Desde la extracción de los bosques hasta los cortes a los que se somete en la planta, la producción de madera en bruto o aserrada depende directamente de la implementación de maquinaria especializada. Por esta razón la empresa cuenta con un plan riguroso de mantenimiento con el fin de conservar la maquinaria en el mejor estado posible. El plan de mantenimiento se divide en dos, el primero es el mantenimiento preventivo, el cual se realiza cada semana después de terminada la jornada de trabajo, este consiste en la limpieza, lubricación, cambios de empaques y protección que requiera cada maquinaria en específico. Y el segundo es el mantenimiento correctivo que se encarga de las deficiencias que la maquinaria presente, tales como reparación y cambio de piezas y partes que estén desgastadas o averiadas por el uso.

Tabla 10. Plan de mantenimiento: Mantenimiento por maquinaria utilizada

Mantenimiento	Tiempo	Presupuesto (\$mill)
Preventivo	Semanal	3.000.000
Correctivo	Necesario	10.000.000

Fuente: Tabla realizada por el grupo de investigación con información suministrada por la empresa

Además de la maquinaria que interviene en el proceso de producción hay un producto muy importante en la presentación final de la madera, este es la parafina. Es un líquido aceitoso que se aplica en los extremos de los bloques de madera para sellarla y protegerla con el fin de evitar rajaduras por el cambio de temperatura.

6.3 PLAN DE PRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta la experiencia en mercados internacionales por parte de la empresa C.I. Tropical Exotic Woods Ltda., la capacidad de producción mensual de madera en bruto o aserrada de tipo tropical y el tamaño del mercado de destino de las exportaciones, que en este caso es México, el grupo investigador a tomado la decisión de exportar de 5 a 7 contenedores mensuales de las tres principales especies de madera tropical que ofrece la empresa. Que son Bálsamo, Jatoba y Guayacán.

Tabla 11. Capacidad de producción mensual/m³

Especie	Bálsamo	Jatoba	Guayacán
Producción/mes	300	300	600
Disponible/mes	300	300	200
Total capacidad/mes	600	600	800

Fuente: Elaborada por el grupo investigador con información suministrada por la empresa

6.3.1 Costos de producción (Véase estudio financiero - Estados de Pérdidas y Ganancias, pp 125)

6.3.2 Infraestructura. La empresa cuenta con algo más de 10.000² en los que se pueden procesar y almacenar alrededor cien mil metros cuadrados (mt.²) de madera mensuales. También cuenta con siete cabinas de secado (de las cuales se encuentran dos cabinas completamente terminadas y funcionando, las otras cinco se encuentran en un 60% en etapa de montaje) con una capacidad instalada de 210.000 pies al mes; además posee en sus instalaciones una completa gama de maquinas y equipos para el procesamiento de madera, entre los que se cuentan:

- Maquina Sin Fin para aserrar, con capacidad de producción de 100.000 pies al mes.
- Maquina Sin Fin de carro para aserrar maderas especiales y cuyos cortes requieran mayores especificaciones.
- Maquina radial de avance manual, para cortes transversales.
- Cepillo cuatro caras, llamado así por su funcionalidad, puesto que realiza el cepillado de las dos caras longitudinales y el canteado de las dos caras tangenciales.

- Cepillo corriente.
- Maquina múltiple con una capacidad de corte simultáneo de hasta 20 piezas.
- Molduradora de 5 husillos WOOD MIZER.
- Canteadoras.
- Compresor de tornillo de 20 HP.
- Montacargas de agarre vertical de 3 toneladas

Los nombres utilizados en esta descripción son los utilizados cotidianamente por el personal de la empresa, estos pueden no concordar con los nombres técnicos que se encuentran en la tabla siguiente (relación de precios de la maquinaria), donde se muestra la relación de la maquinaria y sus valores.

Tabla 12. Relación de la infraestructura de la planta de producción

INFRAESTRUCTURA		
DESCRIPCIÓN	UND.	VALOR \$
Maquinaria moldura.	1	348,000,000
Maquina espigadora doble.	1	406,000,000
Maquina molduradora trompo o tupi.	1	69,600,000
Maquina moldurepa SCMi.	1	232,000,000
Maquina lijadora powermitic.	1	42,920,000
Maquina lijadora fletcher.	1	18,560,000
Maquina hiladora mattison.	1	19,720,000
Transformador eléctrico usado.	1	9,280,000
Transformador eléctrico usado.	1	9,280,000
Compresor eléctrico usado.	1	4,640,000
Maquinas ayudante industrial usa.	2	4,060,000
Maquinas lijadoras industriales de banda.	2	8,120,000
Maquinas lijadoras industriales de orbital.	2	928,000
TOTAL		\$ 1,173,108,000

Fuente: Elaborada por el grupo investigador con información suministrada por la empresa

6.4 ESTUDIO FINANCIERO

6.4.1 Supuestos del estudio financiero.

1. Política de pago de la empresa a sus proveedores es a 30 días.
2. No hay reposición de activos fijos y no hay aumentos en el personal de trabajo.
3. Las reservas se calculan como un 10% de las utilidades netas.
4. Los resultados del ejercicio son reinvertidos en activos financieros.
5. El escenario proyectado va desde 2012 a 2016, tomando como línea base la suministrada por la empresa a 2011.
6. Se proyectan ventas para tres líneas de productos (tres especies de madera, bálsamo, jatoba y guayacán), las cuales aumentan en 22 m³ anuales, equivalentes a un contenedor.
7. Los costos y gastos operacionales se proyectaron a partir de la inflación promedio de los últimos 10 años.
8. Los intereses de los créditos se calculan como un DTF + 5%.
9. Los intereses de las inversiones financieras rinde a la tasa del DTF.
10. Los valores de los costos y gastos operacionales se estimaron a precios de mercado y reales de la operación de la empresa.
11. Los dividendos equivalen al 20% de las utilidades netas.

6.4.2 Inversión Inicial del Proyecto. Este proyecto no requiere inversión alguna en activos fijos ni maquinaria, ya que su funcionamiento y dependencia están directamente relacionados con la capacidad de producción instalada o disponible que la empresa C.I.T.E.W. tiene a su disposición en estos momentos. El proyecto utiliza la capacidad de producción que mes a mes no es utilizada con el fin de alcanzar un rendimiento óptimo de los recursos disponibles y aumentar la rentabilidad de la empresa. Por esta razón hemos decidido invertir solo en el área de mercadeo de la empresa, la cual tiene debilidades que limitan la promoción comercial de los productos.

La inversión inicial de este proyecto consta de la promoción y penetración al mercado de maderas mexicano, que consiste en la realización de misiones comerciales y la participación a ferias especializadas del sector en este país, a las cuales participaran dos personas en representación de la empresa. Como parte de la inversión también se incluye la modernización y diseño de la imagen corporativa de la empresa, que comprende diseño pagina web, logo, tarjetas, brochure, papelería, campaña publicitaria, etc.

Tabla 13. Inversión inicial del proyecto.

Descripción	Valor por persona, 14 días	Cantidad	Valor por mision (2 personas)	Valor Total 2011 (2 misiones)
<i>Promoción</i>				
Tiquetes	5.000.000	2	\$ 10.000.000	\$ 20.000.000
Alojamiento	2.520.000	2	\$ 5.040.000	\$ 10.080.000
Transporte	1.400.000	2	\$ 2.800.000	\$ 5.600.000
Alimentación	2.520.000	2	\$ 5.040.000	\$ 10.080.000
Agendamiento	1.800.000	1	\$ 1.800.000	\$ 3.600.000
Diseño Imagen Corporativa		1		\$ 24.282.048
Impresión de Materia Promocional		1		\$ 5.000.000
Total	13.240.000		\$ 24.680.000	\$ 78.642.048

Fuente: Elaborado por el grupo investigador

6.4.3 Balance General. En la proyección del balance general de la empresa se tuvo en cuenta el balance del año 2011 como información base, a partir de allí se realizo la proyección de los siguientes años. Todos los datos fueron suministrados por la empresa. Para el análisis y entendimiento de la siguiente proyección debemos tener en cuentas las siguientes anotaciones:

- Las obligaciones financieras de la empresa corresponden a un crédito de \$434.562.605 el cual se paga en un periodo de 18 meses a un DTF + 5%.
- Las obligaciones de proveedores corresponden a la materia prima financiada a 30 días.
- Dado que no hay aumentos en el nivel de activos fijos, ni de personal, las inversiones de los excedentes se reinvierten en activos financieros.
- Las cuentas aumentan de acuerdo a la inflación promedio de los últimos 10 años.

Tabla 14. Proyección balance general (siguientes 5 años)

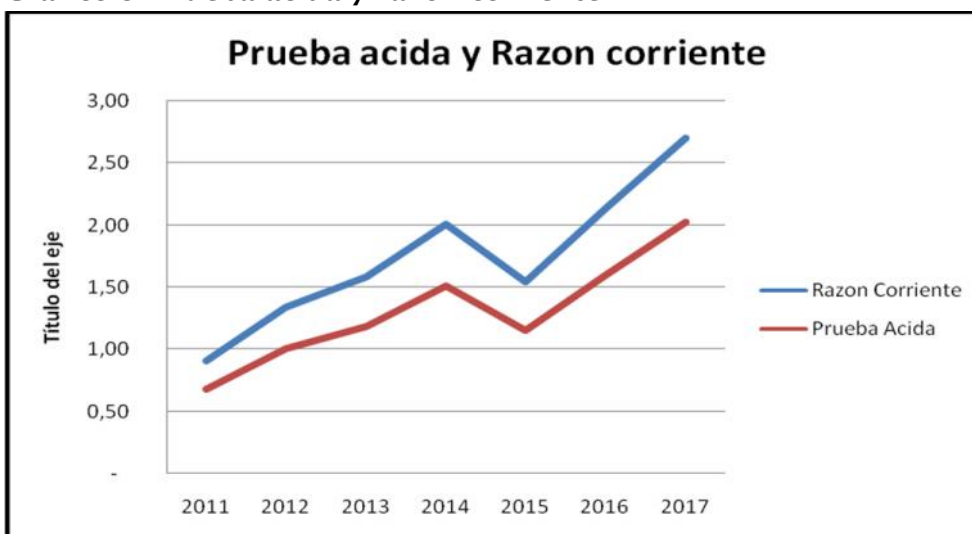
PASIVOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Obligaciones Financieras	\$ 55.000.000,00						
CUENTAS POR PAGAR	\$ 352.329.710,00	284.257.571	298.701.599	313.879.573	329.828.788	346.588.434	364.199.690
Prestamos a socios							
Proveedores Materia Prima (30 dias)	270.512.000	284.257.571,4	298.701.598,9	313.879.573,1	329.828.788,3	346.588.433,6	364.199.689,5
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 407.329.710,00	\$ 284.257.571,43	\$ 298.701.598,88	\$ 313.879.573,11	\$ 329.828.788,28	\$ 346.588.433,58	\$ 364.199.689,54
Obligaciones financieras	\$ 434.562.605,00						
PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 434.562.605,00	\$ 121.567.511,28	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL PASIVOS	\$ 841.892.315,00	\$ 405.825.082,72	\$ 298.701.598,88	\$ 313.879.573,11	\$ 329.828.788,28	\$ 346.588.433,58	\$ 364.199.689,54
PATRIMONIO							
Capital social (Aportes Sociales)	\$ 60.000.000,00	63.048.790	66.252.499	69.618.998	73.156.560	76.873.876	80.780.081
Reserva legal (10% de utilidades liquidas)	16.167.274	128.986.103	230.892.551	326.816.589	425.771.663	526.125.251	628.837.748
Resultado Presente Ejercicio	161.672.742	1.289.861.032	2.308.925.510	3.268.165.887	4.257.716.625	5.261.252.510	6.288.377.483
Resultado Ejercicios Anteriores	147.835.806	\$ 309.508.548	1.599.369.580	\$ 3.908.295.090	\$ 7.176.460.977	\$ 11.434.177.602	\$ 16.695.430.112
	309.508.548	1.599.369.580	3.908.295.090	7.176.460.977	11.434.177.602	16.695.430.112	22.983.807.596
TOTAL PATRIMONIO	\$ 385.675.821,84	\$ 1.791.404.473	\$ 4.205.440.140	\$ 7.572.896.564	\$ 11.933.105.825	\$ 17.298.429.240	\$ 23.693.425.425
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 1.227.568.136,84	\$ 2.197.229.555,85	\$ 4.504.141.738,69	\$ 7.886.776.137,01	\$ 12.262.934.613,07	\$ 17.645.017.673,20	\$ 24.057.625.114,94

	ACTIVOS						
DISPONIBLE	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Bancos	\$ 277.861.748	\$ 285.732.821	\$ 354.668.461	\$ 473.089.459	\$ 381.051.197	\$ 555.956.421	\$ 736.579.866
Inventario	\$ 92.620.583	\$ 95.244.274	\$ 118.222.820	\$ 157.696.486	\$ 127.017.066	\$ 185.318.807	\$ 245.526.622
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 370.482.331	\$ 380.977.095	\$ 472.891.281	\$ 630.785.945	\$ 508.068.262	\$ 741.275.228	\$ 982.106.489
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS	\$ 709.250.000	\$ 607.450.000	\$ 505.650.000	\$ 407.870.000	\$ 306.740.000	\$ 205.610.000	\$ 104.480.000
Maquinarias	\$ 1.011.300.000	\$ 1.011.300.000	\$ 1.011.300.000	\$ 1.011.300.000	\$ 1.011.300.000	\$ 1.011.300.000	\$ 1.011.300.000
Equipos de Oficina	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000
Equipos de Computo y Comunicaciones	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Depreciación acumulada	-\$ 305.400.000	-\$ 407.200.000	-\$ 509.000.000	-\$ 606.780.000	-\$ 707.910.000	-\$ 809.040.000	-\$ 910.170.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 709.250.000	\$ 607.450.000	\$ 505.650.000	\$ 407.870.000	\$ 306.740.000	\$ 205.610.000	\$ 104.480.000
TOTAL ACTIVOS FINANCIEROS	\$ 147.835.806	\$ 1.208.802.461	\$ 3.525.600.458	\$ 6.848.120.192	\$ 11.448.126.351	\$ 16.698.132.445	\$ 22.971.038.626
Inversiones	\$ 147.835.806	\$ 1.208.802.461	\$ 3.525.600.458	\$ 6.848.120.192	\$ 11.448.126.351	\$ 16.698.132.445	\$ 22.971.038.626

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
TOTAL ACTIVOS	\$ 1.227.568.136,84	\$ 2.197.229.555,85	\$ 4.504.141.738,69	\$ 7.886.776.137,01	\$ 12.262.934.613,07	\$ 17.645.017.673,20	\$ 24.057.625.114,94
TOTAL PASIVOS	\$ 841.892.315,00	\$ 405.825.082,72	\$ 298.701.598,88	\$ 313.879.573,11	\$ 329.828.788,28	\$ 346.588.433,58	\$ 364.199.689,54
TOTAL PATRIMONIO	\$ 385.675.821,84	\$ 1.791.404.473,13	\$ 4.205.440.139,81	\$ 7.572.896.563,90	\$ 11.933.105.824,79	\$ 17.298.429.239,62	\$ 23.693.425.425,40
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 1.227.568.136,84	\$ 2.197.229.555,85	\$ 4.504.141.738,69	\$ 7.886.776.137,01	\$ 12.262.934.613,07	\$ 17.645.017.673,20	\$ 24.057.625.114,94
PATRIMONIO / ACTIVO	31,4%	81,5%	93,4%	96,0%	97,3%	98,0%	98,5%
PASIVO / ACTIVO	68,6%	18,5%	6,6%	4,0%	2,7%	2,0%	1,5%
Razon Corriente	0,91	1,34	1,58	2,01	1,54	2,14	2,70
Prueba Acida	0,68	1,01	1,19	1,51	1,16	1,60	2,02
Pasivos Corrientes / Resultado del Ejercicio	251,9%	22,0%	12,9%	9,6%	7,7%	6,6%	5,8%
K de Trabajo	-36.847.379	96.719.523	174.189.682	316.906.372	178.239.474	394.686.795	617.906.799
Variacion K de Trabajo		133.566.903	77.470.158	142.716.690	-138.666.898	216.447.321	223.220.005

Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

Gráfico 9. Prueba acida y razón corriente



Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

En términos de liquidez se observa que para el primer año C.I.T.E.W puede estar presentando limitaciones considerando indicadores de de 0,91 y 0,68 de razón corriente y de prueba acida respectivamente; lo que quiere decir que por cada peso que debe la empresa, esta cuenta con 0,91 pesos para cubrir su deuda de corto plazo; así mismo se identifica que sin tener en cuenta el inventario por cada peso que debe en el corto plazo, cuenta con 0,68 para cubrirla. No obstante lo anterior para los años siguientes las cuentas asociadas a Activos Corrientes indican que la empresa presenta aumentos en los indicadores mencionados anteriormente presentando promedios de 1,75 y 1,31, lo que indica mejoras en las condiciones de liquidez en el horizonte de tiempo proyectado para el proyecto.

6.4.4 Estados de Pérdidas y Ganancias. Las ventas proyectadas en el P y G corresponden a la exportación de tres líneas de producto (tres especies de madera) hacia China en el año 2011. Para el año 2012 las ventas se proyectan aumentando en 44 m³, equivalentes a dos contenedores, en cada una de las líneas (especies de madera) y a partir de este año un aumento de 22 m³ anuales, equivalentes a un contenedor, en cada una de las líneas (especies de madera) hacia el mercado mexicano.

Los costos de ventas se estimaron a partir de la estructura de costos sobre la cual la empresa realiza las exportaciones a China. Sin embargo los gastos portuarios y aduaneros se estimaron a partir de tarifas que maneja C.I.T.E.W. para realizar sus operaciones de exportación a mercados internacionales.

Los gastos operacionales utilizados son los presentados en los estados de pérdidas y ganancias de la empresa en años anteriores. En vista de que se asume que no hay reposición de activos fijos ni de personal, a su vez, el nivel de activos fijos y de personal permanece constante en el tiempo.

Los costos y gastos operacionales aumentan de acuerdo a la inflación promedio de los últimos 10 años, estos datos son tomados del DANE.

Los intereses correspondientes a ingresos no operacionales corresponden a la reinversión de utilidades en activos financieros. Los intereses de dicha inversión rinden a la tasa del DTF.

Los gastos financieros correspondientes a intereses de la deuda se calculan como un DTF + 5%.

Tabla 15. Proyección estados de pérdidas y ganancias (siguientes 5 años)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
VENTAS	5.151.326.400	9.696.614.400	11.413.723.200	13.130.832.000	14.847.940.800	16.565.049.600	18.282.158.400
Ventas Balsamo (CAPACIDAD 22MT3 * 7 CONT X 1550USD X \$1,850) X 12 meses	1.666.605.600	3.888.746.400	4.444.281.600	4.999.816.800	5.555.352.000	6.110.887.200	6.666.422.400
Ventas Jatoba (CAPACIDAD 22MT3 * 5 CONT X 1550USD X \$1,850) x 12 meses	1.666.605.600	2.777.676.000	3.333.211.200	3.888.746.400	4.444.281.600	4.999.816.800	5.555.352.000
Ventas Guayaacan (CAPACIDAD 22MT3 * 5 CONT * 1700 USD X \$1,850)	1.818.115.200	3.030.192.000	3.636.230.400	4.242.268.800	4.848.307.200	5.454.345.600	6.060.384.000
COSTO DE VENTAS	2.937.236.400	5.563.038.000	5.563.038.000	5.563.038.000	5.563.038.000	5.563.038.000	5.563.038.000
Costo directo Balsamo	1.001.466.000	2.336.754.000	2.336.754.000	2.336.754.000	2.336.754.000	2.336.754.000	2.336.754.000
Costo directo Jatoba	967.885.200	1.613.142.000	1.613.142.000	1.613.142.000	1.613.142.000	1.613.142.000	1.613.142.000
Costo directo Guayaacan	967.885.200	1.613.142.000	1.613.142.000	1.613.142.000	1.613.142.000	1.613.142.000	1.613.142.000
Costos indirectos	118.901.443	124.943.202	131.291.962	137.963.322	144.973.676	152.340.247	160.081.138
UTILIDAD BRUTA	2.214.090.000	4.133.576.400	5.850.685.200	7.567.794.000	9.284.902.800	11.002.011.600	12.719.120.400
GASTOS OPERACIONALES	1.446.917.584	1.528.114.091	1.614.120.884	1.705.243.431	1.801.808.169	1.904.164.049	2.012.684.215
Gastos Aduaneros	199.974.950,56	217.810.353,22	237.236.463,06	258.395.152,35	281.440.946,71	306.542.153,61	333.882.091,57
Arriendos	185.363.443	194.782.346	204.679.854	215.080.286	226.009.196	237.493.439	249.561.233
Control de logística y calidad (C/U \$ 450.000 x mes)	56.743.911,02	59.627.248,85	62.657.098,20	65.840.903,79	69.186.488,63	72.702.073,24	76.396.295,82
Servicios Públicos	45.899.519,13	48.231.819,07	50.682.630,54	53.257.975,51	55.964.181,92	58.807.899,24	61.796.114,85
Personal Administrativo	372.715.313,82	391.654.159,31	411.555.347,52	432.467.778,12	454.442.835,55	477.534.515,25	501.799.556,33
Seguridad	60.526.838,42	63.602.398,77	66.834.238,08	70.230.297,38	73.798.921,21	77.548.878,12	81.489.382,21
Sistemas	16.077.441,46	16.894.387,17	17.752.844,49	18.654.922,74	19.602.838,45	20.598.920,75	21.645.617,15
Servicios generales	182.841.491,06	192.132.246,28	201.895.094,20	212.154.023,34	222.934.241,16	234.262.235,98	246.165.842,10
Mantenimiento	277.414.676,09	291.510.994,36	306.323.591,20	321.888.862,99	338.245.055,55	355.432.358,04	373.493.001,81
Comunicaciones y mercadeo	49.360.000,00	51.868.138	54.503.722	57.273.229	60.183.463	63.241.576	66.455.080
UTILIDAD OPERACIONAL	767.172.416	2.605.462.309	4.236.564.316	5.862.550.569	7.483.094.631	9.097.847.551	10.706.436.185
+ Intereses	7.251.423	59.292.388	172.932.531	335.903.847	561.536.535	819.052.057	1.126.741.359
- Depreciaciones	101.800.000	101.800.000	101.800.000,00	101.130.000,00	101.130.000,00	101.130.000,00	101.130.000,00
- Amortizaciones	337.495.866	152.066.739	-	-	-	-	-
- Intereses	33.499.723	4.430.808	-	-	-	-	-
UTILIDAD NO OPERACIONAL	301.628.249	2.406.457.150	4.307.696.847	6.097.324.416	7.943.501.167	9.815.769.608	11.732.047.544
Impuestos (33%)	99.537.322	794.130.859	1.421.539.960	2.012.117.057	2.621.355.385	3.239.203.971	3.871.575.689
UTILIDAD NETA	202.090.927	1.612.326.290	2.886.156.888	4.085.207.359	5.322.145.782	6.576.565.637	7.860.471.854
DIVIDENDOS (20%)	40.418.185	322.465.258	577.231.378	817.041.472	1.064.429.156	1.315.313.127	1.572.094.371
RESULTADO DEL EJERCICIO	161.672.742	1.289.861.032	2.308.925.510	3.268.165.887	4.257.716.625	5.261.252.510	6.288.377.483
Tasa de Impuesto	33%						

Fuente: Elaborado por el grupo investigador

6.4.5 Ingresos - Egresos

Tabla 16. Proyección Ingresos - Egresos

DESCRIPCIÓN	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
INGRESOS									
Aportes									
Ventas Balsamo (CAPACIDAD 22MT3 * 7 CONT X 1550USD X \$1.850) X 12 meses	1.666.605.600	3.888.746.400	4.444.281.600	4.999.816.800	5.555.352.000	6.110.887.200	6.666.422.400		0
Ventas Jatoba (CAPACIDAD 22MT3 * 5 CONT X 1550USD X \$1.850) x 12 meses	1.666.605.600	2.777.676.000	3.333.211.200	3.888.746.400	4.444.281.600	4.999.816.800	5.555.352.000		0
Ventas Guayacan (CAPACIDAD 22MT3 * 5 CONT * 1700 USD X \$1.850)	1.818.115.200	3.030.192.000	3.636.230.400	4.242.268.800	4.848.307.200	5.454.345.600	6.060.384.000		0
TOTAL INGRESOS	5.151.326.400	9.696.614.400	11.413.723.200	13.130.832.000	14.847.940.800	16.565.049.600	18.282.158.400	19.912.710.905	19.912.710.905
DESCRIPCIÓN	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
EGRESOS									
Costo directo Balsamo	1.001.466.000	2.336.754.000	2.455.491.871	2.580.263.190	2.711.374.534	2.849.148.061	2.993.922.297	3.146.052.971	3.146.052.971
Costo directo Jatoba	967.885.200	1.613.142.000	1.695.110.854	1.781.244.805	1.871.755.495	1.966.865.319	2.066.807.975	2.171.829.034	2.171.829.034
Costo directo Guayacan	967.885.200	1.613.142.000	1.695.110.854	1.781.244.805	1.871.755.495	1.966.865.319	2.066.807.975	2.171.829.034	2.171.829.034
Costos indirectos	118.901.443	124.943.202	131.291.962	137.963.322	144.973.676	152.340.247	160.081.138	168.215.367	168.215.367
Gastos Aduaneros	364.422.006	382.939.443	402.397.808	422.844.915	444.331.005	466.908.870	490.633.989	515.564.656	515.564.656
Arriendos	185.363.443	194.782.346	204.679.854	215.080.286	226.009.196	237.493.439	249.561.233	262.242.230	262.242.230
Control de logística y calidad (C/U \$ 450.000 x mes)	56.743.911	59.627.249	62.657.098	65.840.904	69.186.489	72.702.073	76.396.296	80.278.234	80.278.234
Servicios Públicos	45.899.519	48.231.819	50.682.631	53.257.976	55.964.182	58.807.899	61.796.115	64.936.171	64.936.171
Personal Administrativo	372.715.314	391.654.159	411.555.348	432.467.778	454.442.836	477.534.515	501.799.556	527.297.581	527.297.581
Seguridad	60.526.838	63.602.399	66.834.238	70.230.297	73.798.921	77.548.878	81.489.382	85.630.116	85.630.116
Sistemas	16.077.441	16.894.387	17.752.844	18.654.923	19.602.838	20.598.921	21.645.617	22.745.500	22.745.500
Servicios generales	182.841.491	192.132.246	201.895.094	212.154.023	222.934.241	234.262.236	246.165.842	258.674.308	258.674.308
Mantenimiento	277.414.676	291.510.994	306.323.591	321.888.863	338.245.056	355.432.358	373.493.002	392.471.364	392.471.364
Comunicaciones, promoción y mercadeo	82.638.100	86.837.203	91.249.676	95.886.361	100.758.651	105.878.517	111.258.540	116.911.939	116.911.939
Depreciaciones	101.800.000	101.800.000	101.800.000	101.130.000.00	101.130.000.00	101.130.000.00	101.130.000.00	910.170.000.00	910.170.000.00
Amortizaciones	337.495.866	152.066.739	-						0
Intereses	33.499.723	4.430.808	-						0
Maquinaria									0
TOTAL EGRESOS	5.173.576.172	7.674.490.995	7.894.833.724	8.290.152.448	8.706.262.614	9.143.516.654	9.602.988.957	10.894.848.503	10.894.848.503
	-78.642.048	2.022.123.405	3.518.889.476	4.840.679.552	6.141.678.186	7.421.532.946	8.679.169.443	78.314.322.599	
SALDO		2.022.123.405	3.518.889.476	4.840.679.552	6.141.678.186	7.421.532.946	8.679.169.443	9.017.862.402	329.085.370.167

Fuente: Elaborado por el grupo investigador

6.4.6 Flujo de caja operativo. Al realizar el ejercicio de flujo de caja operativo sobre el proyecto se evidencia un resultado positivo y creciente sobre los flujos de recursos disponibles en su vida operacional. Un factor determinante en este resultado es la ausencia de inversión inicial en activos fijos, permitiendo obtener una base de recursos financieros sólidos en términos de liquides después de impuestos. (Entrada menos salidas de dinero por operaciones después de impuestos).

Tabla 17. Proyección Flujo de caja operativo (siguientes 5 años)

Descripcion	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Utilidad Operacional 2011-2017	767.172.416	2.605.462.309	4.236.564.316	5.862.550.569	7.483.094.631	9.097.847.551	10.706.436.185
Depreciacion	101.800.000	101.800.000	101.800.000	101.130.000	101.130.000	101.130.000	101.130.000
Amortizacion	337.495.866	152.066.739	-	-	-	-	-
Impuestos	99.537.322	794.130.859	1.421.539.960	2.012.117.057	2.621.355.385	3.239.203.971	3.871.575.689
Variacion de Activos Fijos							
Variacion de Capital de Trabajo	-36.847.379	133.566.903	77.470.158	142.716.690	-138.666.898	216.447.321	223.220.005
TOTAL	890.611.442	1.071.828.724	1.441.287.974	1.874.205.134	2.632.114.916	2.741.036.568	3.179.646.550
FCLt		825.118.340	854.146.687	855.046.375	924.417.678	741.086.794	3.280.897.030

Fuente: Elaborado por el grupo investigador

6.4.7 Tasas: TIR – VPN. El proyecto presenta una TIR equivalente a 1397%. Lo anterior obedece a que los flujos de caja resultan positivos en todos los periodos del proyecto, teniendo en cuenta que le empresa no requiere realizar grandes inversiones (activos fijos) que puedan afectar el flujo de caja en periodos superiores a un año ya que cuenta con terrenos y maquinarias con capacidad de producción disponible para realizar las ventas proyectadas para los próximos 6 años sin afectar las variables mencionadas.

No obstante, y considerando que C.I.T.E.W desea realizar un proceso de exploración al mercado mexicano y que cuenta con la capacidad de producción y demás recursos que se requieren para llevar un proceso de este tipo, se identificó que la empresa requiere hacer una inversión en promoción comercial que le permita penetrar este mercado. Se estima que una estrategia de este tipo requiere una inversión de recursos de \$78.642.048, valor equivalente a un 7% del flujo de caja del primer año.

Tabla 18. TIR y VPN

TIR	1397%
VPN	7.402.070.855

Fuente: Elaborado por el grupo investigador

Así mismo se observa en la tabla anterior que el proyecto presenta un valor presente neto de \$7.402.070.855; resultado que sugiere el proyecto como viable teniendo en cuenta que este es mayor a cero, lo que en definitiva indica que la inversión de recursos en una estrategia acertada de promoción comercial hacia el mercado mexicano y que asegure el nivel de ventas sugerido es viable para la empresa teniendo en cuenta que le crea valor a la empresa.

6.4.8 Indicadores de Rentabilidad. En términos de rentabilidad el escenario proyectado indica que en el horizonte de tiempo del proyecto presenta aumentos en los márgenes de rentabilidad bruta, operacional y neto, en la medida que las ventas aumentan con el volumen de producción sugerido, pasando de 5.151 millones en 2011 a 16.500 millones de pesos en el año 2016.

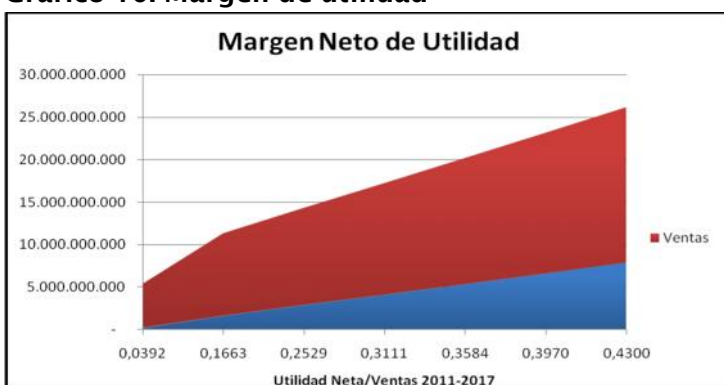
Tabla 19. Indicadores de Rentabilidad

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Margen Bruto	43,0%	42,6%	51,3%	57,6%	62,5%	66,4%	69,6%
Margen Operacional	14,9%	26,9%	37,1%	44,6%	50,4%	54,9%	58,6%
Margen Neto	3,9%	16,6%	25,3%	31,1%	35,8%	39,7%	43,0%

Fuente: Elaborado por el grupo investigador

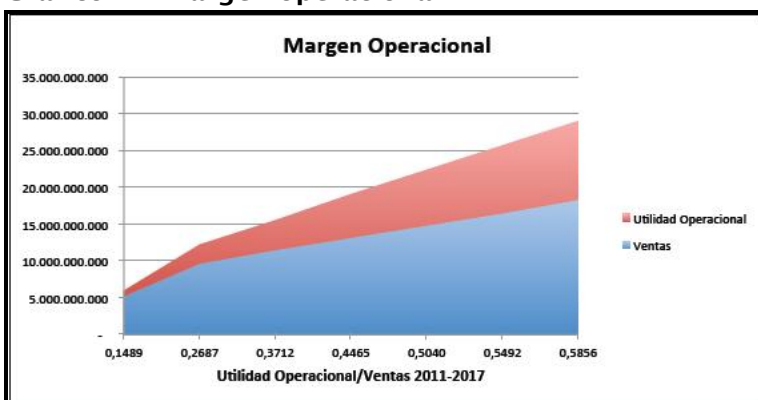
Teniendo en cuenta la tabla anterior, se observa que en el año 2011 por cada peso que se vendía, la empresa ganaba el 3,9% de las ventas, mientras que en el año 2016 se estima sea el 39,7%. De igual forma se observa que la rentabilidad del negocio por el ejercicio de su operación natural pasa de 14,9% a 2016 entre el mismo periodo.

Gráfico 10. Margen de utilidad



Fuente: Elaborado por el grupo investigador

Gráfico 11. Margen operacional



Fuente: Elaborado por el grupo investigador

6.4.9 Proyección ventas del producto. En este estudio proyectamos las ventas de tres líneas de productos, en el caso específico de este proyecto corresponden a tres especies de madera tropical que se presentan en nuestro país, las cuales son Bálsamo, Jatoba y Guayacán. En la proyección tomamos como año base el 2012 donde la empresa exportara una cantidad de contenedores estipulados por el tipo de especie, con un crecimiento anual de un contenedor que equivale a 22 metros cúbicos por especies. A continuación veremos la relación de la capacidad de producción por especies para comprender la proyección de las ventas.

Tabla 20. Capacidad de producción por especies mensual

Contenedor 40'	m3
1	22

Capacidad de producción mensual en m3			
Especie	Balsamo	Jatoba	Guayacan
Produccion/mes	300	300	600
Disponible/mes	300	300	200
Total capacida/mes	600	600	800

Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

Tabla 21. Capacidad de producción por especies anual

Capacidad de producción anual en m3			
Especie	Balsamo	Jatoba	Guayacan
Produccion/anual	3600	3600	7200
Disponible/anual	3600	3600	2400
Total capacida/anual	7200	7200	9600

Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

Tabla 22. Capacidad de producción disponible por especies mensual

Capacidad de producción disponible mensual			
Especie	Balsamo	Jatoba	Guayacan
Disponible/mes m3	300	300	200
Contenedor 40'	13,64	13,64	9,09
P/T	127.200	127.200	84.800

Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

Tabla 23. Capacidad de producción disponible por especies anual

Capacidad de producción disponible anual			
Especie	Balsamo	Jatoba	Guayacan
Disponible/anual m3	3.600	3.600	2.400
Contenedor 40'	164	164	109
P/T	1.526.400	1.526.400	1.017.600

Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

Las exportaciones de Bálsamo empiezan con 7 contenedores en año base y se incrementan en un contenedor con el transcurrir de cada año. Ver la siguiente tabla.

Tabla 24. Proyección Bálsamo

Proyeccion Balsamo		
Año	Contenedores mensual	M3 mensuales
2012	7	154
2013	8	176
2014	9	198
2015	10	220
2016	11	242

Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

Las exportaciones de Jatoba empiezan con 5 contenedores en año base y se incrementan en un contenedor con el transcurrir de cada año. Ver la siguiente tabla.

Tabla 25. Proyección Jatoba

Proyeccion Jatoba		
Año	Contenedores mensual	M3 mensuales
2012	5	110
2013	6	132
2014	7	154
2015	8	176
2016	9	198
2017	10	220

Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

Las exportaciones de Guayacán empiezan con 5 contenedores en año base y se incrementan en un contenedor con el transcurrir de cada año. (Véase tabla la siguiente)

Tabla 26. Proyección Guayacán

Proyeccion Guyacan		
Año	Contenedores mensual	M3 mensuales
2012	5	110
2013	6	132
2014	7	154
2015	8	176
2016	9	198
2017	10	220

Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

6.5 ANALISIS FINANCIERO

En términos de rentabilidad el escenario proyectado indica que en el horizonte de tiempo del proyecto presenta aumentos en los márgenes de rentabilidad bruta, operacional y neto, en la medida que las ventas aumentan con el volumen de producción sugerido. En ese sentido, se observa que el aumento en el volumen de ventas mejora los valores de los indicadores, dado los costos y gastos operaciones permanece constantes.

Por otro lado, considerando que el proyecto solo requiere realizar inversión de recursos en una estrategia de promoción en mercados internacionales y dado que no requiere realizar inversiones en maquinaria ni de personal, el flujo operativo del proyecto y la proyección de estados financieros indican que es un proyecto viable de implementar, considerando que las inversiones de recursos más significativas ya se han realizado y la empresa ya tiene varios años de funcionamiento y de operación. Es importante resalta que la estrategia de ventas hacia el mercado propuesto debe ser lo suficientemente acertada para alcanzar las metas propuestas.

7. CONCLUSIONES

El presente proyecto de investigación apuntó a realizar un plan exportador de maderas con destino a México, como estrategia de negociación para exportar al mercado de México”. Dentro de este proyecto se realizaron varios estudios, dentro de los cuales se destacó el estudio de mercado, el estudio financiero y el análisis DOFA, los cuales fueron definitivos para determinar la viabilidad de este proyecto.

El logro propuesto se alcanzó con todo el apoyo de los integrantes de la empresa C.I. Tropical Exotic Woods Ltda., los cuales brindaron al grupo investigador toda la información requerida en la elaboración de este plan exportador.

C.I. Tropical Exotic Woods como ya se dijo anteriormente es una empresa exportadora de maderas tropicales, reconocida por su trayectoria e incursión en distintos mercados en los últimos años. El grupo investigador vio la oportunidad de realizar un proyecto de investigación en esta empresa que fuera útil y funcional, aprovechando las buenas relaciones que el grupo investigador tiene con los directivos de la misma. El principal objetivo de los investigadores fue realizar una investigación que fuera practica y que agregara valor a la empresa. Esto se materializó con la realización de un plan exportador de maderas a México, el cual va a permitir que la empresa utilice toda su capacidad de producción disponible (capacidad instalada) mes a mes, permitiéndole aumentar su rentabilidad y su generación de valor.

Se eligió México como el país de destino del plan exportador debido a las sugerencias hechas por el gerente de la empresa y de las directivas de Proexport, por cuanto a partir de la crisis diplomática que tuvo Colombia con sus vecinos en el años 2007 se dedicaron a buscar nuevos destinos donde exportar para la empresas exportadoras del país y dentro de estos nuevos destinos se encontraba México como uno de los países más atrayentes, debido a las buenas relaciones que históricamente se ha tenido con ese país, su ubicación geográfica, su idioma, la firma de un tratado (G2) que con el paso de los años se convirtió en un TLC, su desarrollo económico, entre otras características.

Además de lo mencionado el grupo investigador identificó una gran oportunidad en el mercado de madera en México al identificar un déficit en la balanza comercial de este sector, donde importan más del 50% del total de la balanza, dato suministrado por la FAO y detallado en el estudio de mercado que se realizó en capítulos anteriores.

A raíz de este proyecto de investigación se puede concluir que la realización de un plan exportador de maderas a México por parte de la empresa C.I. Tropical Exotic Woods, es totalmente viable, haciendo relación con el comportamiento del sector de maderas en México y las proyecciones de la ventas del producto con respecto a la capacidad de producción de la empresa.

Por la parte financiera la realización de este proyecto es muy atrayente, ya que al inicio del mismo, no se tendrá ninguna inversión en activos fijos ni en maquinaria, solo generará una inversión en promoción y penetración de mercado, lo cual permitirá la pronta recuperación de la inversión debido a los valores de los precios y las cantidades vendidas.

Este proyecto se ha determinado como una oportunidad que se identificó al interior de la empresa, ya que con la puesta en marcha del proyecto, este no genera inversiones significativas lo que por el contrario genera un excelente comportamiento en la rentabilidad y en la generación de valor en la empresa.

8. RECOMENDACIONES

La realización de este proyecto de investigación permite hacer las siguientes recomendaciones a la empresa C.I. Tropical Exotic Woods:

- Implantación de una estructura organizacional acorde con el desarrollo y el crecimiento esperado.
- Consolidar la rentabilidad de la empresa para el establecer el crecimiento en el transcurso de los años.
- Realizar proyectos de mejoramiento continuo, investigación y desarrollo, y registro de marca.
- Realizar programas en investigación y desarrollo para la estructuración de nuevos productos conforme a la tendencia del mercado.
- Establecer estructura financiera de la empresa. Utilizar a Bancoldex o cualquier entidad financiera como una herramienta de financiación.
- Implementar Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma internacional ISO 9000 versión 2000 y la certificación del BASC.
- Incrementar y mejorar el proceso de producción.
- Generar nuevos empleos.
- Asistir a Ferias Internacionales para conocer más a fondo el mercado internacional.
- Participar en las Macroruedas organizadas por Proexport en el transcurso del año.

BIBLIOGRAFÍA

ACERCAR. (1.999) Planes de acción para el mejoramiento ambiental. Manual para empresarios de la pyme. Muebles de madera. Bogotá.

ACEVEDO, Ximena & Martínez Héctor. (2003). Características y estructura del sector forestal-madera-muebles en Colombia. Ministerio de Agricultura.

ARBAIZA, Christian; Carazo, Inés & Hurtado, Ángel. (1999). Los retos de la industria de la madera en el Perú: innovando para competir.

ARIAS, ODON, Fidias G. (2005). El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración. 3ra. ed. Caracas: Episteme.

BELLO Parias León Darío (2008). *Estadística como apoyo a la investigación*. ldebello@guajiros.udea.edu.co

BANCOMEXT. (2002). Información de sectores: Muebles y artículos de decoración. México.

Centro de Comercio Internacional (CCI). Base de exportaciones e importaciones mundiales.

CINSET - CAR. Programa de sensibilización sanitario ambiental para la PYME del área de jurisdicción de la CAR. Guía Ambiental No. 5. Pequeñas empresas inmunizadoras de madera.

COLOMBIA COMPITE (2005). Cadena Forestal, Madera, Muebles y Manufacturas de Madera.

-----,-----,----- . Convenios de Competitividad de Cadenas.

DANIELS, John D, Radebaugh Lee H, Sullivan Daniel P, (2004), negocios internacionales: ambientes y operaciones, decima edición, Pearson Prentice Hall.

Descripción de la cadena productiva madera y muebles de madera. DNP, 2005. Disponible en: www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE_Desarrollo_Emp_Industria/Maderas.pdf

GAITÁN Ximena y MARTÍNEZ Covalada Héctor (2003). Características y estructura del sector forestal madera y muebles en Colombia. Documento de Trabajo No. 24. Bogotá.

HILL, Charles W. L, (2007), negocios internacionales competencia en el mercado global, sexta edición, Mc Graw Hill/interamericana.

INCOMEX, ARAUJO IBARRA & ASOCIADOS, (1998), investigación México mercado potencial para Colombia, resumen ejecutivo.

LERMA, Kirchner Alejandro E, (2000), comercio internacional: metodología para la formulación de estudios de competitividad empresarial, tercera edición, ediciones contables administrativas y fiscales S.A de C.V.

MARTÍNEZ, Héctor y otros. La Cadena de la Guadua en Colombia: Una Mirada Global de su Estructura y Dinámica 1991 - 2005. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

-----,----- La Cadena Forestal y Madera en Colombia: Una Mirada Global de su Estructura y Dinámica 1991 - 2005.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, OBSERVATORIO AGROCADENAS COLOMBIA. 2005. Documento de Trabajo No. 64. Bogotá.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO.2000. Convenio de Forestal, Madera, Muebles y Artículos de Madera. Presentación de Diapositivas.

PRODUCTIVAS - FORESTAL, MUEBLES Y MANUFACTURAS DE MADERA. Disponible Texto conciliado al Proyecto de Ley No.199/07 Senado - 201/07

TAMAYO y Tamayo, Mario (2003), *El proceso de la investigación científica*. Limusa Noriega Editorial.

ZACARÍAS Ortiz Eladio. (2000). *Así se Investiga. Pasos para hacer una Investigación*. Clásicos Roxsil.

Consultas página Web

Departamento Nacional de Planeación - www.dnp.gov.co

<http://ut.edu.co/investigacion/seminario/exportar/estudios/muebles/g4.htm>

<http://desafiosebrae.com.co/Scropt7SbrTemaJogo.asp>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>

<http://www.proexport.com.co/>

<http://www.araujoibarra.com/>

<http://www.dane.gov.co/>

<http://www.dnp.gov.co/>

<http://www.presidencia.gov.co/>

http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2008313114521_Forestal.pdf

ANEXOS

Anexo A
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

RECURSOS HUMANOS

Estudiante - investigador: **JOSÉ GARDELA CONTRERAS - EDUARDO VERBEL**

Asesor: **ADALGIZA CÉSPEDES DE LEIVA. TRABAJADORA SOCIAL. ESP. EN GERENCIA DEL RR HH.**

RECURSOS FINANCIEROS

Presupuesto

RUBROS	Vr. PARCIAL	Vr. TOTAL
TRANSPORTE		
SUB-TOTAL		130.000
FOTOCOPIAS Y TRANSCRIPCIÓN		
Fotocopia	100.000	
Transcripciones e impresiones de anteproyecto e Informe final	500.000	
SUB-TOTAL		600.000
GASTOS DE PAPELERÍA Y ÚTILES		
Carpetas	30.000	
Papelería	40.000	
Memoria USB	40.000	
CD	15.000	
SUB-TOTAL		125.000
GASTOS VARIOS		
Refrigerios	100.000	
Imprevistos	200.000	
Internet	150.000	
SUB-TOTAL		450.000
GRAN TOTAL		\$1.305.000

Financiación del proyecto. El estudio fue financiado con recursos propios del grupo investigador.

Cronograma de actividades.

ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE EL PROCESO INVESTIGATIVO	Año 2010 - 2011																																
	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Revisión bibliográfica para definir el tema de investigación	■	■	■	■	■	■	■	■																									
Revisión Bibliografía a lo largo del									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					
Visita a Camara de Comercio ce Cartagena, Proexport y CI Tropical Extic Woods.									■	■	■																						
Definición del titulo y planteamiento del problema									■																								
Elaboración de justificación y objetivos del estudio									■																								
Bosquejo de la metodología que se manejará en el estudio									■																								
Planeación de los Recursos Administrativos , Cronograma de Preparación de la Propuesta										■																							
Revisión de la propuesta por el Asesor											■	■	■	■																			
Entrega de la propuesta al comité															■																		
Preparación y Elaboración del Anteproyecto															■	■																	
Revisión y Asesoría del Anteproyecto por el Asesor															■	■																	
Presentación del Anteproyecto al																			■														
Recolección de la información																			■	■													
Tabulacion de la información																			■	■													
Analisis de la información recopilada																			■	■													
Redacción del informe final																				■													
Revisión y ajustes del Informe final por el Asesor																				■	■												
Entrega del Informe final al Comité																													■				
Sustentación																														■	■		

