



# NORA LOZZA



**Proceso Internacionalización Nora Lozza**

**Melissa A. Lozano Gómez**

**Jan Sebastian Ramirez Diaz**

**Facultad de Administración de Negocios Internacionales**

**Universidad Pontificia Bolivariana**

**Floridablanca**

**2017**

## Contenido

|         |                                                       |    |
|---------|-------------------------------------------------------|----|
| 1.      | Anteproyecto .....                                    | 8  |
| 1.1     | Problema.....                                         | 8  |
| 1.1.1   | Identificación del problema.....                      | 8  |
| 1.1.2   | Formulación del problema .....                        | 8  |
| 1.1.3   | Descripción del problema.....                         | 8  |
| 1.2     | Justificación.....                                    | 9  |
| 1.3     | Objetivos .....                                       | 10 |
| 1.3.1   | General .....                                         | 10 |
| 1.3.2   | Específicos .....                                     | 11 |
| 1.4     | Cronograma.....                                       | 11 |
| 2       | Diagnóstico de la Empresa.....                        | 12 |
| 2.1     | Análisis de la empresa.....                           | 12 |
| 2.1.1   | Análisis Interno .....                                | 12 |
| 2.1.1.1 | Recursos Tangibles .....                              | 12 |
| 2.1.1.2 | Recursos Intangibles .....                            | 13 |
| 2.1.1.3 | Recursos Humanos .....                                | 13 |
| 2.1.1.4 | Capital Organizacional.....                           | 14 |
| 2.1.2   | Capacidades.....                                      | 14 |
| 2.1.2.1 | Capacidades Funcionales .....                         | 14 |
| 2.1.2.2 | Capacidades culturales .....                          | 14 |
| 2.1.3   | Competencias/ Matriz DOFA.....                        | 16 |
| 2.2     | Caracterización del Sector.....                       | 18 |
| 2.2.1   | Variables Económicas .....                            | 18 |
| 2.2.1.1 | Cuanto Representa el Sector en el PIB.....            | 18 |
| 2.2.1.2 | PIB Industria .....                                   | 19 |
| 2.2.1.3 | Niveles de Producción y Ventas.....                   | 20 |
| 2.2.1.4 | Contribución al Empleo .....                          | 20 |
| 2.2.1.5 | Balanza Comercial .....                               | 21 |
| 2.2.1.6 | Empresas Productoras a nivel regional y nacional..... | 22 |
|         | 22                                                    |    |
| 2.2.2   | Tendencias Mundiales, Retos y Oportunidades .....     | 23 |
| 2.2.2.1 | TLC del Sector .....                                  | 23 |

|         |                                                           |    |
|---------|-----------------------------------------------------------|----|
| 2.2.2.2 | Cifras de Consumo de Productos Textiles/ Cuero .....      | 24 |
| 2.2.2.3 | Agremiación a la que se encuentra adscrita el sector..... | 25 |
| 2.2.2.4 | Innovación aplicada a las empresas del sector .....       | 25 |
| 2.3     | Análisis Externo .....                                    | 26 |
| 2.3.1   | Factores Económicos.....                                  | 26 |
| 2.3.2   | Factores Políticos .....                                  | 34 |
| 2.3.3   | Factores Sociales .....                                   | 36 |
| 2.3.4   | Factores Tecnológicos.....                                | 40 |
| 2.3.5   | Factores Competitivos.....                                | 43 |
| 2.3.6   | Factores Geográficos.....                                 | 48 |
| 2.4     | Matriz POAM.....                                          | 51 |
| 2.4.1   | Análisis POAM .....                                       | 53 |
| 2.5     | Análisis Cadena de Valor.....                             | 55 |
| 2.5.1   | Actividades Primarias .....                               | 55 |
| 2.5.1.1 | Logística de entrada .....                                | 55 |
| 2.5.1.2 | Operaciones.....                                          | 55 |
| 2.5.1.3 | Logística de salida.....                                  | 56 |
| 2.5.1.4 | Mercadeo y venta .....                                    | 56 |
| 2.5.1.5 | Servicios post venta.....                                 | 56 |
| 2.5.2   | Actividades de Apoyo .....                                | 57 |
| 2.5.2.1 | Infraestructura .....                                     | 57 |
| 2.5.2.2 | Administración de recursos humanos .....                  | 57 |
| 2.5.2.3 | Desarrollo tecnológico .....                              | 58 |
| 2.5.2.4 | Aprovisionamiento.....                                    | 58 |
| 2.5.2.5 | Margen .....                                              | 58 |
| 2.6     | Matriz de Valoración de Factores de Competitividad.....   | 59 |
| 3       | Oportunidades de Mercado .....                            | 62 |
| 3.1     | Preselección del Mercado.....                             | 63 |
| 3.1.1   | Mercados Potenciales.....                                 | 70 |
| 3.1.2   | Selección del País.....                                   | 70 |
| 3.2     | Análisis del Mercado Objetivo.....                        | 71 |
| 3.2.1   | Condiciones de Acceso .....                               | 71 |

|       |                                                                                               |     |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2.2 | Evaluación y Caracterización de los Acuerdos Vigentes.....                                    | 73  |
| 3.2.3 | Competencia.....                                                                              | 73  |
| 3.2.4 | Promoción .....                                                                               | 77  |
| 3.2.5 | Producto .....                                                                                | 78  |
| 3.2.6 | Precio.....                                                                                   | 82  |
| 3.2.7 | Punto de Venta .....                                                                          | 82  |
| 3.2.8 | Distribución.....                                                                             | 84  |
| 4     | Estrategia de Inmersión.....                                                                  | 85  |
| 4.1   | Abastecimiento.....                                                                           | 85  |
| 4.2   | Estrategia de Producción.....                                                                 | 85  |
| 4.2.1 | Cantidades a Producir.....                                                                    | 85  |
| 4.2.2 | Costos Fijos .....                                                                            | 86  |
| 4.2.3 | Inversiones Tecnológicas Para La Adaptación Del Producto Hacia El Mercado Internacional ..... | 87  |
| 4.3   | Estrategia DFI .....                                                                          | 87  |
| 4.3.1 | Cadena Logística de Exportación.....                                                          | 87  |
| 4.3.2 | Modalidad de Exportación .....                                                                | 88  |
| 4.3.3 | Operadores Logísticos Dentro de la Cadena .....                                               | 88  |
| 4.3.4 | Medio y Modo de Transporte.....                                                               | 88  |
| 4.3.5 | Empaque y Embalaje.....                                                                       | 89  |
| 4.3.6 | Ruta Internacional .....                                                                      | 90  |
| 4.3.7 | Documentación.....                                                                            | 90  |
| 4.3.8 | Datos para Calcular Costos DFI.....                                                           | 91  |
| 4.3.9 | Costeo DFI .....                                                                              | 92  |
| 4.4   | Estrategia de Comercialización.....                                                           | 93  |
| 5.    | Evaluación Financiera .....                                                                   | 94  |
| 5.1   | Viabilidad del proyecto .....                                                                 | 101 |
| 6.    | Conclusiones .....                                                                            | 102 |
| 7.    | Bibliografía.....                                                                             | 104 |

### **Tabla de Contenido de Graficas**

|                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Grafica 1: Tasa de crecimiento del PIB industrial manufacturera y del PIB de curtido y preparado de cuero..... | 19  |
| Grafica 2: Tasa de Crecimiento en Ventas .....                                                                 | 20  |
| Grafica 3: Importaciones Marroquinería .....                                                                   | 32  |
| Grafica 4: Exportaciones Mundiales .....                                                                       | 33  |
| Grafica 5: Exportaciones Marroquineria .....                                                                   | 47  |
| Grafica 6: Mapa Artículos de Cuero.....                                                                        | 48  |
| Grafica 7: EBITDA de Nora Lozza, Benchmark, 2015, Grafica de elaboración propia .....                          | 94  |
| Grafica 8: Utilidad Neta / Ventas Nora Lozza, Benchmark, 2015, Gráfica de elaboración propia .....             | 95  |
| Grafica 9: Endeudamiento de Nora Lozza, Benchmark, 2015, Gráfica de elaboración propia .....                   | 96  |
| Grafica 10: Apalancamiento de Nora Lozza, Benchmark, 2015, gráfica de elaboración propia .....                 | 97  |
| Grafica 11: Prueba Acida de Nora Lozza, Benchmark, 2015 .....                                                  | 98  |
| Grafica 12: Indicador Ratio Corriente de Nora Lozza, Benchmark, 2015 .....                                     | 98  |
| Grafica 13: Capital de trabajo Nora Lozza, Benchmark, 2015 .....                                               | 99  |
| Grafica 14: Rotacion de Inventario de Nora Lozza, Benchmark, 2015 .....                                        | 100 |
| Grafica 15: Utilidad Bruta Nora Lozza, Benchmark, 2015 .....                                                   | 100 |

### **Tabla de Contenido de Tablas**

|                                                                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1: Cronograma de Actividades .....                                                                             | 11  |
| Tabla 2: Análisis Interno Nora Lozza.....                                                                            | 12  |
| Tabla 3: Matriz DOFA Tabla de realización propia.....                                                                | 16  |
| Tabla 4: Empresas Productoras a nivel Nacional .....                                                                 | 22  |
| Tabla 5: Exportaciones del Sector .....                                                                              | 33  |
| Tabla 6: Artículos de Cuero.....                                                                                     | 48  |
| Tabla 7: Matriz POAM.....                                                                                            | 52  |
| Tabla 8: Tabla de preseleccion de mercado, elaboración propia.....                                                   | 67  |
| Tabla 9: Tabla de costeo para la exportación de bolsos hacia Canadá por Nora Lozza, tabla de elaboración propia..... | 92  |
| Tabla 10: Flujo de efectivo y payback de la propuesta elaborada.....                                                 | 101 |
| Tabla 11: VPN y TIR de la propuesta elaborada.....                                                                   | 102 |

### **Tabla de Contenido de Imágenes**

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Imagen 1: Mochila típica colombiana, imagen cortesía de imgur.....                                           | 77 |
| Imagen 2 Montecarlos 15 Tejido cortesía de Nora Lozza .....                                                  | 78 |
| Imagen 3: Bolsos Paul Collection (izquierda) y Paul PW (centro y derecha) imagen cortesía de Nora Lozza..... | 79 |
| Imagen 4: Bolsos JOE imagen cortesía de Nora Lozza.....                                                      | 79 |
| Imagen 5: Bolsos Mini Spot imagen cortesía de Nora Lozza .....                                               | 80 |
| Imagen 6: Bolsos Lucio Doble, imagen cortesía de Nora Lozza .....                                            | 80 |
| Imagen 7: Bolsos Lego Bag, imagen cortesía de Nora Lozza .....                                               | 81 |

|                                                                                                                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Imagen 8: Capacidades multiuso de los bolsos Lego Bag de Nora Lozza. Imagen cortesía de Nora Lozza .....                                                                                  | 81 |
| Imagen 9: Servicio de parqueadero “EASY park” imagen cortesía de BestParking.....                                                                                                         | 84 |
| Imagen 10: Ruta internacional para la exportación, imagen cortesía de Searates.com.....                                                                                                   | 90 |
| Imagen 11: Pop-up shop de Kate Spade en NY, imagen cortesía de Wikipedia. Como se puede ver estas tiendas buscan llamar la atención por medio de una estructura llamativa y original..... | 93 |



## **1. Anteproyecto**

### **1.1 Problema**

A continuación, se busca realizar una identificación, formulación y descripción de un problema que posee Nora Lozza y que dificulta su proceso de internacionalización y mediante una justificación explicar las razones por las cuales este problema puede, y debe, ser resuelto.

#### **1.1.1 Identificación del problema**

Posicionar a Nora Lozza como una marca de talla mundial debido a la calidad y exclusividad de sus productos mediante estrategias de internacionalización.

#### **1.1.2 Formulación del problema**

¿Cuál sería la estrategia optima que permitiría a Nora Lozza intensificar su presencia en el mercado internacional y ser reconocida como una marca de calidad y exclusividad?

#### **1.1.3 Descripción del problema**

Nora Lozza es una marca reconocida nacionalmente por su calidad y el diseño de sus productos; A pesar de que cuenta con la trayectoria de marcas mundialmente reconocidas como Mario Hernández y Nancy González, su presencia en el mercado internacional es apenas notoria y aun no es reconocida como una marca exclusiva en el mundo.

Los productos de Nora Lozza están hechos a base de los cueros de la más alta calidad y cuentan con un diseño innovador que el cliente puede notar en cada artículo que adquiere. Esta compañía tiene el potencial para competir en los mercados extranjeros, sin embargo, no ha logrado tener presencia internacional más allá de Estados Unidos.

Ha diferencia de otras marcas uno de los aspectos en los cuales se ha podido evidenciar una falencia es en el área de publicidad y mercadeo. Nora Lozza ha fallado en posicionarse en la mente del consumidor como una marca exclusiva y de alta gama. Otras compañías similares han realizado sustanciales inversiones en marketing y publicidad, hoy en día se pueden observar los beneficios de esta estrategia, la cual les ha permitido un reconocimiento de marca superior al de la compañía santandereana.

Los bolsos confeccionados por Nora Lozza son una muestra de la pasión de su fundadora, en la producción de cada artículo se puede ver la excelencia del trabajo realizado por los artesanos colombianos y la calidad de sus materiales. El diseño pasa por un estricto pero creativo proceso que permita comodidad y versatilidad en cada uno de los diseños. Las mujeres colombianas que compran un bolso Nora Lozza saben que están adquiriendo un producto que va a satisfacer todas sus necesidades y deseos.

## **1.2 Justificación**

En el mundo en el que vivimos la interdependencia es un factor clave para las empresas; El acceder a mercados internacionales proporciona no solo un mayor número de clientes, sino que también permite conocer una perspectiva diferente del producto que a su vez permite a las compañías crecer y mejorar. Colombia no se considera una potencia en la moda y la mayoría de su oferta exportadora no está posicionada para competir con marcas tales como Louis Vuitton, Versace, Ralph Lauren, etc. Es importante que productos hechos en Colombia y de alta calidad sean reconocidos mundialmente como los anteriormente mencionados. Nora Lozza produce bolsos, billeteras, zapatos, cinturones y demás artículos de marroquinería con una calidad excepcional comparable con la de estas grandes marcas internacionales. Mediante esta propuesta de

internacionalización se busca expandir el área de influencia de esta marca santandereana para que alcance su potencial en los mercados internacionales.

Lo que motivo a los investigadores a seleccionar esta importante compañía santandereana es su compromiso con la calidad, la atención al detalle y su ferviente deseo de innovar en todos sus diseños. Estas son cualidades primordiales a la hora de realizar una oferta de internacionalización ya que sin estos factores es muy difícil competir en un mercado internacional. La globalización le ha dado poder al consumidor y esto se traduce en una mayor exigencia a la hora de comprar. No solo se quiere tener los mejores artículos en cuanto al estilo sino que también se le da un alto valor a la calidad y a la trayectoria de la compañía; Nora Lozza cumple con estas características y por esto merece un lugar entre los mejores artículos de moda del mundo.

La colección 2017 no solo tiene gran importancia, sino que muestra claramente como Nora Lozza innova con cada diseño. Todos los bolsos son diferentes en estilo y siempre buscan innovar con la colaboración con artistas. Estas colaboraciones muestran un ferviente deseo de mantenerse relevantes lo cual es importante para la oferta exportadora.

### **1.3 Objetivos**

Los siguientes objetivos se dividen en generales y específicos para poder hacer una correcta identificación de cuál es la manera de correcta de tratar con los problemas anteriormente planteados. También se formula a partir de estos objetivos un cronograma que permita medir el progreso planteado por los objetivos.

#### **1.3.1 General**

Formular la estrategia optima que permitiría a Nora Lozza intensificar su presencia en el mercado internacional y ser reconocida como una marca de calidad y exclusividad

### 1.3.2 Específicos

1.3.2.1 Determinar una propuesta de internacionalización óptima que permita a Nora Lozza comercializar sus productos colección 2017 en un mercado internacional.

1.3.2.2 Analizar financieramente la empresa seleccionada con el fin de determinar la viabilidad y rentabilidad de la propuesta.

1.3.2.3 Identificar el mercado adecuado al cual se aplicará la propuesta de internacionalización y realizar una investigación para definir las condiciones de acceso con el fin de incrementar la presencia internacional.

1.3.2.4 Diseñar y evaluar una estrategia logística identificando la cadena de distribución óptima para los productos de la colección 2017 de Nora Lozza.

### 1.4 Cronograma

Tabla 1: Cronograma de Actividades  
Tabla de realización propia

| Actividades                                  | Meses   |       |       |      |
|----------------------------------------------|---------|-------|-------|------|
|                                              | Febrero | Marzo | Abril | Mayo |
| Diagnóstico de la Empresa                    | X       |       |       |      |
| Análisis de Mercadeo                         |         | X     |       |      |
| Estrategia de Inmersión                      |         |       | X     |      |
| Estrategia Logística                         |         |       |       | x    |
| Evaluación Financiera y Conclusiones finales |         |       |       | x    |

## 2 Diagnóstico de la Empresa

### 2.1 Análisis de la empresa

#### 2.1.1 Análisis Interno

En el análisis interno se busca medir y tomar en cuenta aquellos recursos que hacen parte de la empresa. En este análisis se busca medir cuales son los bienes tangibles, intangibles, recursos humanos y capital organizacional. Es importante haber definido estos elementos para poder comprender correctamente las capacidades y límites de la empresa.

Tabla 2: Análisis Interno Nora Lozza  
Tabla de realización propia FUENTE: Benchmark 2015, Cromos 2015

| <b>Tangibles</b>                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Intangibles</b>                                                                                                                                     | <b>Humanos</b>                                                                                                                             | <b>Capital Organizacional</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fábricas de Producción</li> <li>• Inventario (Bolsos, billeteras, correas, etc.)</li> <li>• Tiendas Propias</li> <li>• Inversión Extranjero</li> <li>• Franquicias (9 nacionales, 4 Internacionales)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de alta calidad</li> <li>• Percepción de exclusividad</li> <li>• Capacitación empleados</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nohora Isabel Loza Gualdron</li> <li>• Catalina Kempf</li> <li>• Empleados capacitados</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Manager General:</b> Torres Rubiano Martha Juliana</li> <li>• <b>Contacto de Auditoría:</b> Mario Alonso Rojas Trujillo</li> <li>• <b>Tesorera:</b> Lucero Plata Mujica</li> <li>• <b>Presidente del Comité de Auditoría:</b> Mario Alonso Rojas Trujillo, Montañez Villamizar Geny Marina</li> <li>• <b>Representante Legal:</b> Nohora Isabel Loza Gualdron, Torres Rubiano Martha Juliana</li> </ul> |

#### 2.1.1.1 Recursos Tangibles

Los recursos tangibles de “Chic Marroquinería Ltda.” La razón social de Nora Lozza, son de aproximadamente \$805.134 millones de pesos en sus activos. Estos bienes tangibles están distribuidos en inventarios, plantas de producción, tiendas propias y productos. Se puede ver que Nora Lozza posee bienes que le permiten posicionarse cómodamente en el mercado nacional.

Nora Lozza posee 9 tiendas en Colombia y presencia en Stockist en países como Estados Unidos y Europa. También hay un distribuidor conocido como Anthropologie que distribuye la marca Nora Lozza en sus tiendas. Debido a la naturaleza de los productos de Nora Lozza realizados por artesanos entrenados y 100% a mano, Nora Lozza no utiliza maquinaria que permita serializar sus productos

### **2.1.1.2 Recursos Intangibles**

Los bienes intangibles de Nora Lozza se fundamentan en 4 pilares: Calidad, diseño, sostenibilidad y visión. La empresa posee un status en el mercado como una marca de muy alta calidad, es una percepción que va acorde a como Nora Lozza desea ser percibida. Esta percepción es importante ya que si se busca atender al sector de mercado de mayor poder adquisitivo es necesario que eso se vea reflejado en la reputación de la marca, es ahí donde la exclusividad, calidad y diseño toman mayor importancia para Nora Lozza.

### **2.1.1.3 Recursos Humanos**

Los recursos humanos de Nora Lozza se enfocan en una gran cantidad de empleados. La fundadora Nora Lozza, sus 2 hermanos que lideran plantas de producción en Bogotá y su Directora Creativa e hija Catalina Kempf son un pilar fundamental del éxito de la compañía. De esta misma manera los empleados de Nora Lozza en los cuales se invierten grandes cantidades de dinero en capacitación son un talento humano fundamental sin el cual no se podría tener el nivel de detalle y calidad. La compañía de Nora Lozza funciona como una empresa de familia en la cual todos los empleados hacen parte de ella. Los muchos programas que implementa Nora Lozza para incrementar la calidad de vida de sus empleadas con menos recursos es otro factor que hace que el talento humano de esta empresa sea de gran importancia (Cromos, 2015).

#### **2.1.1.4 Capital Organizacional**

El capital organizacional de la empresa se enfoca en su cabeza que es Nora Lozza. Por ella pasan todas las decisiones de la empresa y mientras que Catalina Kempf su hija y directora creativa a veces tiene ideas arriesgadas depende de Nora Lozza aceptarlas o no hacerlo. Los hermanos de la fundadora supervisan plantas de producción en Bogotá y de ellos depende la producción en estas plantas.

### **2.1.2 Capacidades**

#### **2.1.2.1 Capacidades Funcionales**

Las capacidades funcionales de Nora Lozza se enfocan en su producción. Los empleados que producen los artículos están todos entrenados por artesanos italianos lo cual les permite crear un producto de la más alta calidad y con el más alto diseño. Es debido a esto que para Nora Lozza el hecho de crear un producto nuevo no representa ningún desafío.

Después de años en la industria, Nora Lozza posee relaciones con proveedores duraderas ya que el propósito de la empresa es crear una familia en la cual todos son importantes, desde el que vende el producto en las tiendas, hasta el que lo fabrica, hasta el que decide que producto realizar y con qué diseño todos hacen parte de la familia y es por ello que hay seguridad en la continuidad de la marca.

#### **2.1.2.2 Capacidades culturales**

El trabajo en equipo es fundamental en el equipo de Nora Lozza. Desde la cima, tanto la gerente como la directora productiva colaboran en la creación de nuevas ideas para impulsar la marca y hacerla conocida por diseños atrevidos y originales. Una vez se decide el rumbo de cierto producto, los maestros artesanos comienzan la producción con el cuero de la más alta calidad. Esta es una compañía que se enfoca en las personas que las componen, en especial en aquellos que la

producen. La mayor parte de las personas que confeccionan los bolsos son madres cabeza de familia o mujeres en situaciones complicadas por la pobreza. Nora Lozza entiende la situación de estas mujeres y busca ayudarlas a conseguir hogares decentes, a mejorar su condición de vida en general. Es por esto, que cuando en un tiempo la empresa tuvo problemas las trabajadoras aceptaron trabajar por un menor sueldo mientras la empresa salía adelante. Es en esta situación donde se ve que Nora Lozza es una compañía unida que busca salir adelante sin dejar atrás a aquellos que más lo necesitan.

### 2.1.3 Competencias/ Matriz DOFA

Tabla 3: Matriz DOFA Tabla de realización propia

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;"><b>MATRIZ DOFA</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos hechos 100% a mano</li> <li>• Capacitación por artesanos extranjeros altamente calificados</li> <li>• Producto elaborado con materiales como cuero de alta calidad</li> <li>• Alianzas estratégicas con distribuidores en el exterior</li> <li>• Diseño exclusivo</li> <li>• Trayectoria y experiencia en el mercado femenino</li> <li>• Buen ambiente laboral, lealtad por parte de la fuerza de trabajo</li> </ul>                                                                                                                                          | <p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de desarrollo de la marca</li> <li>• Falta de publicidad o inversión en marketing</li> <li>• Desarrollo de la compañía está enfocado en la fundadora y la hija, esto puede ser un problema a largo plazo ¿Qué sucede cuando ellas ya no estén?</li> <li>• Hace falta mejorar presencia en redes sociales y mejorar la página web donde se venden los productos online</li> <li>• A pesar de que se tiene calidad y diseño los bolsos carecen de innovación</li> <li>• No fabrican productos de hombre o de viaje</li> </ul> |
| <p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de implementar tecnología que permita mejores acabados</li> <li>• Oportunidad de incursionar con artículos de cuero de alta calidad para hombres</li> <li>• Tendencia mundial de bolsos con estilo y funcionales con espacio para laptops o tabletas</li> <li>• Alto precio del dólar actual hace que las exportaciones generen mayor rentabilidad</li> <li>• Incremento de flujo de viajeros por tratados internacionales</li> <li>• Se pronostica que el mercado de China aumente su consumo de bolsos de lujo durante el 2016-2021, por encima de USA</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar tiendas en el exterior, en especial países asiáticos debido a grandes mercados y creciente poder adquisitivo</li> <li>• Hacer una fuerte inversión en marketing que resalte las cualidades como diseño y calidad</li> <li>• Estrategia publicitaria con celebridades para incrementar el reconocimiento de la marca Nora Lozza</li> <li>• Fabricar bolsos de alto valor agregado con espacio para laptops o tabletas.</li> <li>• Incrementar presencia en aeropuertos para atraer a viajeros extranjeros de alto poder adquisitivo</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay posibilidad de encontrar talentos en el exterior que ayuden a la empresa a posicionarse en países del extranjero</li> <li>• Posicionar la marca en la gente de las personas como una de calidad y exclusividad por medio de inversión en publicidad</li> <li>• Una mayor presencia en páginas web y envíos internacionales facilitara el crecimiento de la marca.</li> <li>• Se puede innovar con una línea de productos que incluya productos masculinos y de viaje</li> </ul>                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debido al crecimiento de viajes en el mundo, la compra de maletas ha incrementado</li> <li>• En China, se ha visto una tendencia a regalar productos de alta calidad, pero de marcas poco conocidas</li> <li>• Eventos como el tratado de paz atraerá un mayor flujo de turistas</li> <li>• India es un mercado que crece a grandes zancadas y su consume en bienes de lujo incremento en valores constantes de 16% durante el 2016</li> <li>• Mercados actuales buscan productos de alta calidad e innovativos</li> <li>• Hay posibilidad de posicionarse mejor en el mercado por medio de una inversión fuerte en publicidad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nora Lozza puede incursionar en fabricar una línea de alta gama para equipaje de viaje</li> <li>• Posicionarse en el mercado chino es una fuerte posibilidad debido a la costumbre de regalar objetos de calidad, pero de marca desconocida. Puede ser una manera de penetrar un mercado con más de 1.3 billones de habitantes</li> <li>• Una creciente economía en India presenta un mercado para expandirse</li> </ul>                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas nacionales ya se han logrado posicionar internacionalmente lo cual reduce el porcentaje de mercado</li> <li>• Sector altamente competitivo</li> <li>• Producción de países donde la mano de obra es más barata puede quitar porcentaje de mercado a Nora Lozza</li> <li>• Inestabilidad de la moneda puede crear problemas al hacer una inversión en el extranjero haciendo que las cosas cuesten más de lo esperado</li> <li>• Consumidores globales están enfocándose en descuentos y compras baratas</li> <li>• Otras marcas de lujo han comenzado a implementar tecnología en sus bolsos</li> </ul>  | <p><b>FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nora Lozza posee la misma calidad o una superior a empresas que ya están posicionadas internacionalmente</li> <li>• Buscar implementar tecnología en los bolsos para igualar o superar las condiciones del mercado</li> <li>• Crear una línea de productos más asequibles para entrar en el mercado de gente que busca calidad y precios bajos</li> <li>• Una inversión en las tiendas para generar una mejor experiencia podría ayudar en mercados asiáticos</li> </ul> | <p><b>DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay que realizar una inversión en publicidad para evitar que otras marcas obtengan o sigan obteniendo porcentaje de mercado.</li> <li>• Buscar hacer inversiones en momentos de estabilidad económica, donde grandes eventos no estén próximos para reducir la posibilidad de un cambio brusco en las monedas.</li> <li>• Entrenar a un talento gerencial a futuro que pueda ayudar a la compañía a mantenerse relevante en el tiempo</li> <li>• Si no hay una diversificación de productos, se puede perder presencian el mercado</li> </ul> |

|                                                                                                                      |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes en países asiáticos están en busca de una “experiencia”</li> </ul> |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

## 2.2 Caracterización del Sector

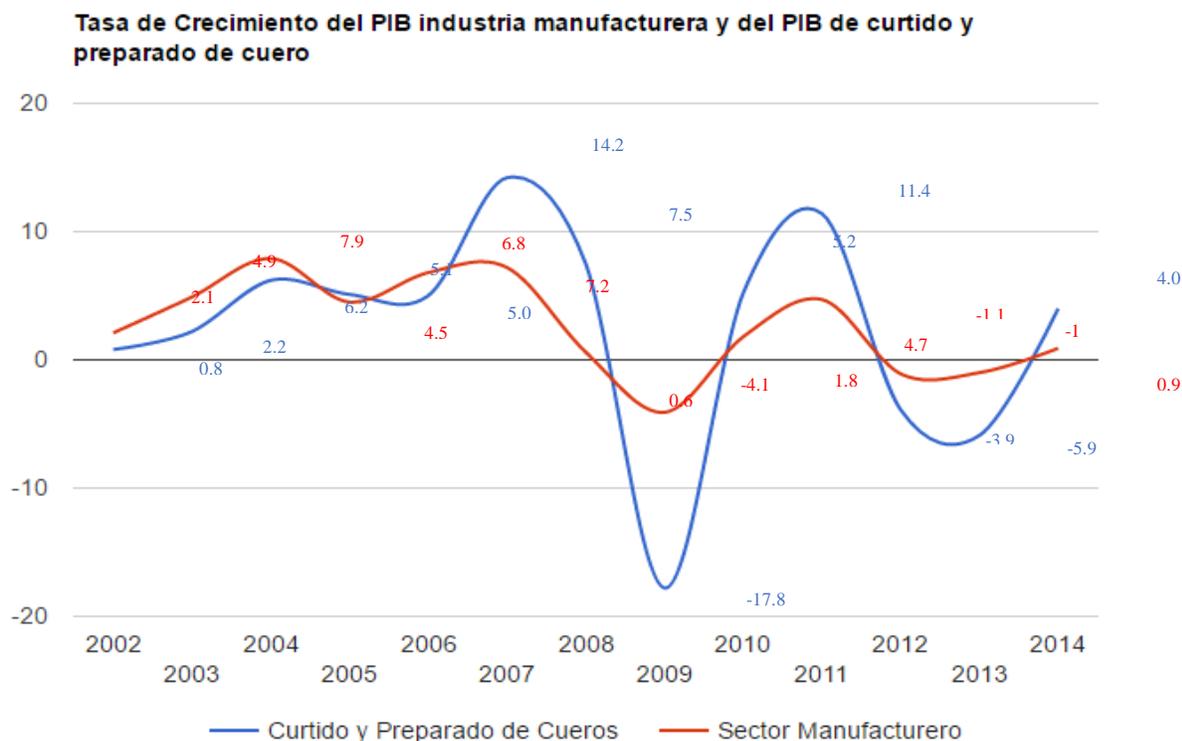
La caracterización del sector busca identificar las diferentes variables que afecta al sector y que son significativas para la empresa.

### 2.2.1 Variables Económicas

Las variables económicas son aquellas que tienen que ver con el crecimiento del país y de cómo este crecimiento ha afectado al sector.

#### 2.2.1.1 Cuanto Representa el Sector en el PIB

El sector manufacturero representa el 0.22% del PIB nacional. Cabe notar que dentro de la industria manufacturera fue una de las ramas que tuvo mayor crecimiento con un 2.0%. El mayor crecimiento es reflejado adecuadamente en la tasa de ocupación del sector y el incremento de producción. Esto genera un pronóstico positivo para el sector y para las principales regiones productoras (Santander, Cundinamarca y Antioquia). La relevancia en el PIB industrial también tuvo un incremento, pero se espera que esta suba más una vez las compañías manufactureras comienzan a implementar mayor tecnología en sus procesos productivos (El Tiempo, 2016).



Grafica 1: Tasa de crecimiento del PIB industrial manufacturera y del PIB de curtido y preparado de cuero  
FUENTE: PTP Tabla de elaboración propia

### 2.2.1.2 PIB Industria

La Industria del cuero y el calzado, considerado integralmente como cadena de valor, contribuye con el 2.1% del PIB industrial del país (Revista Emprende, 2015). Esto significa que el valor agregado dado a productos nacionales a aumentado lo que puede llevar al sector a tener un papel más importante en el PIB nacional. Un mayor crecimiento a nivel industrial significa que la producción aumenta y eso puede llevar a que un proceso de internacionalización sea más factible. Los problemas a los que se enfrentan muchas compañías nacionales es que la producción no es suficiente para poder suplir la demanda en el extranjero. Mayor crecimiento industrial significa que la producción va a incrementar y por ende abrir sucursales en el exterior se convierte en una posibilidad más real.

### 2.2.1.3 Niveles de Producción y Ventas

Grafica 2: Tasa de Crecimiento en Ventas

Grafica de realización propia



Las ventas del sector han visto un aumento durante el 2014 lo cual puede ser explicado como un repunte después de la contracción durante el 2013 y es la manera del mercado de reacomodarse.

Las ventas, las cifras de 2014 reflejan un panorama de desaceleración de las ventas de las

empresas de confecciones en Colombia. El cierre del año terminó con una expansión de 0,75% anual, después de haber registrado una tasa de expansión de 5,97% en 2013. Estos datos muestran que, durante 2014, las ventas del sector mantuvieron un comportamiento estático que refleja el tremendo nivel de competencia extranjera y la dificultad de absorber el positivo desempeño del consumo de los hogares.

### 2.2.1.4 Contribución al Empleo

De acuerdo con información de ACICAM, la generación de empleo en la actividad de marroquinería se expandió en un 3,3% anual entre enero y julio de 2014 (ACICAM, 2014). Un mayor crecimiento en la contribución al empleo se ve corroborada por el mayor crecimiento industrial que ha obtenido el sector. Al tener más empleados disponibles se puede incrementar la producción y suplir una mayor demanda nacional e internacional. ACICAM ha logrado realizar

una mayor unión del sector pero todavía debe trabajar mucho con sus miembros para poder posicionarlos en mercados internacionales y que compitan adecuadamente con ellos.

#### **2.2.1.5 Balanza Comercial**

El comercio exterior de cueros, curtiembre y marroquinería se puede clasificar en dos grandes grupos de productos: el cuero como insumo de producción y los productos de cuero y marroquinería manufacturados.

En el caso de los productos de cuero y marroquinería, los principales departamentos exportadores son Bogotá-Cundinamarca con un 69% de la producción exportada, Valle del Cauca con un 19% y Antioquia con 8%. Por otra parte, los principales destinos de exportación de los productos de cuero y marroquinería son Estados Unidos (60,53%), los países de la Comunidad Andina con 7,71%, los países de la región Caribe y Centroamérica con 6,41%, y la República Bolivariana de Venezuela con 5,8% (DANE, 2015).

Las exportaciones del sector en el período enero – agosto de 2014 registraron US\$50,78 millones con una contracción anual del 7,79%; esta tendencia se ubica por encima de la contracción general de las exportaciones colombianas en el periodo (-2,67%). La variación negativa de las exportaciones se debe a la reducción de las ventas a Venezuela y Guatemala principalmente (DANE, 2015).

### 2.2.1.6 Empresas Productoras a nivel regional y nacional

Tabla 4: Empresas Productoras a nivel Nacional

Tabla de realizacion propia FUENTE: Benchmark 2015

| Compañía                                 | # (48) | Ganancias Millones COP 2015 | # (49) | Ganancias Millones COP 2014 |
|------------------------------------------|--------|-----------------------------|--------|-----------------------------|
| CUEROS VELEZ S.A.S.                      | 1º     | \$ 300,242.00               | 1º     | \$ 250,012.00               |
| CURTIEMBRES BUFALO S.A.S.                | 2º     | \$ 110,686.00               | 2º     | \$ 87,739.00                |
| MARROQUINERA S.A.                        | 3º     | \$ 35,845.00                | 4º     | \$ 37,355.00                |
| C.I. DISEÑO Y MODA INTERNACIONAL S.A.S.  | 4º     | \$ 34,574.00                | 7º     | \$ 25,696.00                |
| AMERICANA DE CURTIDOS LTDA Y CIA S.C.A.  | 5º     | \$ 34,187.00                | 5º     | \$ 34,398.00                |
| CURTIDOS LEATHERCOL S.A.S.               | 6º     | \$ 27,260.00                |        | \$ -                        |
| C.I. CURTIEMBRES MATTEUCCI S.A.S.        | 7º     | \$ 25,269.00                | 6º     | \$ 31,229.00                |
| INTERPELLI S.A.S.                        | 8º     | \$ 21,470.00                | 8º     | \$ 17,821.00                |
| OUR BAG S.A.S.                           | 9º     | \$ 17,770.00                | 9º     | \$ 16,020.00                |
| CURTIPIELES S.A.S.                       | 10º    | \$ 14,866.00                | 10º    | \$ 13,871.00                |
| FRIGOECOL LIMITADA                       | 11º    | \$ 11,204.00                | 12º    | \$ 8,587.00                 |
| DISEÑO Y PIEL S.A.                       | 12º    | \$ 8,786.00                 | 14º    | \$ 7,104.00                 |
| ARTICULOS DE CUERO LTDA                  | 13º    | \$ 8,576.00                 | 16º    | \$ 6,742.00                 |
| C.I. GASACO IMP. EXP. S.A.S.             | 14º    | \$ 8,560.00                 | 15º    | \$ 7,097.00                 |
| RAWHIDE PRODUCTS S.A.S.                  | 15º    | \$ 7,768.00                 | 23º    | \$ 5,524.00                 |
| ARTIGIANO S.A.S.                         | 16º    | \$ 6,828.00                 | 17º    | \$ 6,295.00                 |
| JCT EMPRESARIAL S.A.                     | 17º    | \$ 6,597.00                 | 13º    | \$ 7,429.00                 |
| PRO C PIELS LTDA                         | 18º    | \$ 6,568.00                 | 19º    | \$ 6,118.00                 |
| INVERSIONES ARANGO TAMAYO S.A.S.         | 19º    | \$ 6,344.00                 | 26º    | \$ 5,276.00                 |
| CONCUERO S.A.                            | 20º    | \$ 6,248.00                 | 20º    | \$ 5,847.00                 |
| COMERCIALIZADORA E INVERSIONES GOMEZ LTE | 21º    | \$ 6,062.00                 | 11º    | \$ 8,747.00                 |
| INDUSTRIA MANUFACTURERA DE PARTES LTDA   | 22º    | \$ 5,840.00                 | 21º    | \$ 5,787.00                 |
| MARROQUINERA RIVIERA S.A.S.              | 23º    | \$ 5,728.00                 | 22º    | \$ 5,710.00                 |
| CHIC MARROQUINERAIA LTDA                 | 24º    | \$ 5,590.00                 | 25º    | \$ 5,316.00                 |
| C.I. INPIELES S.A.S.                     | 25º    | \$ 5,349.00                 | 27º    | \$ 5,214.00                 |
| TRIANON S.A.                             | 26º    | \$ 5,088.00                 | 24º    | \$ 5,495.00                 |
| COLOMBO ITALIANA DE CURTIDOS S.A.S.      | 27º    | \$ 4,903.00                 | 30º    | \$ 4,092.00                 |
| MESACE S.A.                              | 28º    | \$ 4,845.00                 | 28º    | \$ 4,209.00                 |
| PRODUCTOS PARA CUERO PROCUR S.A.         | 29º    | \$ 4,563.00                 | 29º    | \$ 4,156.00                 |

Estas son las compañías productoras de marroquinería a nivel regional y nacional. El líder del mercado es Cueros Vélez S.A.S. con ventas por más de 300 millones COP. Chic Marroquinería se encuentra en el puesto número 24 con ventas de \$5,590 millones COP (Benchmark, 2016).

Por su parte Marroquinera S.A más conocida como Mario Hernández se encuentra en tercera posición, es una empresa que al igual que Nora Lozza posee alta calidad en sus productos, sin embargo, Mario Hernández se encuentra en una posición mucho más privilegiada que la que posee Nora Lozza, sus productos tienen gran acogida en el mercado colombiano a pesar de tener un precio mucho más elevado. Adicionalmente Mario Hernández es muy reconocido en todos los lugares de Colombia y este reconocimiento es un factor clave del cual Nora Lozza carece.

La marca Nancy González que podemos visualizar en el cuadro superior como C.I Diseño y Moda Internacional; Es una de las marcas colombianas más reconocidas en el campo internacional, sus bolsos y diseños se venden por alrededor de los \$3.000 USD y sus productos y tiendas se pueden encontrar por todo el mundo. Es famosa por sus bolsos en cuero de cocodrilo. Los competidores de Nancy González son Luis Vuitton, Hermes o GUCCI (nancygonzales, 2015).

Estas tres marcas representan los logros que Nora Lozza desea adquirir, liderar el mercado colombiano, tener una marca reconocida por la cual los clientes estén dispuestos a pagar un valor más alto, conquistar el mercado internacional y ser reconocida mundialmente.

## **2.2.2 Tendencias Mundiales, Retos y Oportunidades**

A continuación, se pueden encontrar aquellos factores que afectan al sector mundialmente. La vigencia de acuerdos comerciales y tarifas arancelarias son algunos de los factores que más fuertemente afectan al sector. Estos factores pueden ser tanto externos como internos. Colombia se ve particularmente beneficiada debido a que la industria colombiana del cuero ocupa el 4to lugar en Latinoamérica (Camara de Comercio, 2016).

### **2.2.2.1 TLC del Sector**

Colombia actualmente cuenta tiene TLC vigentes con: México, El Salvador, Guatemala, Honduras, CAN, Chile, Mercosur, CARICOM, Estados Unidos, Canadá, EFTA, Nicaragua, Cuba, Unión Europea, Alianza del Pacifico, Corea del Sur, Costa Rica y un acuerdo de alcance parcial con Venezuela (Ministerio Comercio Industria y Turismo, 2017)

De acuerdo con la partida arancelaria **4202210000** -la cual se refiere a productos tales como Bolsos de mano (carteras), incluso con bandolera o sin asas, con la superficie exterior de cuero

natural, cuero regenerado o cuero charolado- los países en los cuales la tarifa arancelaria es de 0% son: Bolivia, Ecuador, Peru, Argentina (con MERCOSUR), Brasil (con MERCOSUR), Chile, Mexico, Paraguay (con MERCOSUR), Uruguay (con MERCOSUR), El Salvador, Guatemala, Honduras, Venezuela, Canada, Estados Unidos, Puerto Rico. Por lo tanto, estos son países con los cuales tendríamos oportunidad de exportación. Con otros países Colombia y el sector cuentan con una tarifa arancelaria que puede variar desde 3,3% a 14% (la mayoría de las tarifas que es 14% es con países nórdicos por medio del EFTA) (DANE, 2016).

### **2.2.2.2 Cifras de Consumo de Productos Textiles/ Cuero**

A nivel internacional el consumo de (\$US 39,911 millones → \$US 48,611 millones) productos de cuero de lujo ha incrementado en aproximadamente 21% en el periodo de 2011 a 2016 (. El país que más ha visto un incremento en el consumo de estos bienes, con un crecimiento de casi 50% (\$TWD23,930 millones → \$TWD43,031 millones) es Taiwán, lo cual lo hace un país al cual observar a la hora de considerar mercados internacionales. Rusia también tuvo un incremento en los últimos años en este sector (\$RUB15,372 millones → \$RUB31,419 millones) y debido al alto poder adquisitivo se convierten en mercados muy importantes para introducirse. En el mercado nacional hay una fuerte competencia por grandes compañías. Chic Marroquinería Ltd. se encuentra actualmente en el puesto número 24 en termino de ganancias seguido de cerca por Triannon S.A. Las compañías más grandes del sector son Cueros Vélez S.A.S., Curtiembres Búfalo S.A.S., Marroquinería S.A., entre otras grandes compañías. A nivel regional Chic Marroquinería compite junto con III Milenio S.A. (puesto número 43) y C.I. GASACO IMP. EXP. S.A.S. (puesto número 14) notablemente (Legiscomex, 2016).

### **2.2.2.3 Agremiación a la que se encuentra adscrita el sector**

El sector al cual se encuentran adscritos las compañías manufactureras de productos de cuero es ACICAM. Este gremio realiza actividades que ayudan a potenciar al sector y llegar a diferentes mercados nacionales e internacionales. La ventaja de estar adscrito a esta agremiación yace en el hecho de que ello permite al sector encontrar nuevas oportunidades y participar en la realización de ferias internacionales para dar a conocer los productos a mercados nuevos. En el último evento realizado por ACICAM trabajaron los temas de innovación y desarrollo productivo (ACICAM, 2016).

### **2.2.2.4 Innovación aplicada a las empresas del sector**

La innovación en el sector manufacturero de Colombia requiere de mucha inversión y desarrollo. En un estudio realizado por Uninorte, 2015, se encontró que las principales barreras para las empresas manufactureras para desarrollar actividades innovadoras, se encuentra en: La dificultad en hallar socios de cooperación para la innovación debido a la desconfianza existente entre empresa-gobierno, empresa-universidad, empresa-empresa y la dificultad para vincular recurso humano altamente cualificado, es decir, con títulos de maestría y doctorado, a la actividad empresarial. Esto evidencia que no existe en Colombia una movilización fluida y constante de profesionales con maestría y doctorado de las universidades a las empresas. La cámara de comercio de Bogotá con la creación de un clúster en el sector de cuero, calzado y marroquinería ha logrado un mejoramiento de no calidad en un 77,35%, mejoramiento de eficiencia en 47,31%, Mejoramiento de tiempo de un ciclo en un 38,84% y mejoramiento del nivel de servicio en un 24,70% entre muchos otros logros en 35 compañías del sector que participan en el clúster (Camara de Comercio de Bogota, 2015).

## **2.3 Análisis Externo**

El análisis externo observa las variables sobre las cuales el sector o compañía no tienen control pero que afectan el desempeño ya sea positiva, o negativamente. Estos factores son primordialmente causados por políticas del país o eventos mundiales que deprecian o revalúan la moneda. También pueden tener que ver con la falta de implementación de tecnologías que dificultan la competencia contra otros países internacionales.

### **2.3.1 Factores Económicos**

Los factores económicos suelen ser resultado de políticas del país y por eventos internacionales. La inflación y devaluación se vean influenciadas por muchas variables al igual que las demás variables presentadas a continuación.

- **Inflación**

La inflación en Colombia durante el 2016 fue de 5,75% lo cual presentó una disminución debido a que en el 2015 fue de 6,77% (Caracol, 2106)

El hecho de que la inflación a finales de 2016 haya sido menor que durante el 2015 es un factor positivo para Nora Lozza. El producto de bolsos, especialmente siendo un bien de lujo, es un producto extremadamente elástico, sujeto fuertemente a cambios de precio. Una inflación inferior permitirá a Nora Lozza mantener o reducir precios en sus productos sin que se afecte su estatus de una marca de lujo

- **Devaluación**

Durante el 2016 el peso sufrió una fuerte devaluación frente al dólar. A pesar de que en los últimos meses del 2016 este repunto sigue estando fuertemente devaluado. Esto es algo benéfico

para las exportaciones ya que permite que los productores colombianos ganen más por los productos exportados.

En contra parte, esta devaluación es negativa para los productores colombianos cuyos productos depende de importación. Una alta devaluación del peso causa que los productos importados cuesten más y que este gasto extra que sufre el importador se vea reflejado en los precios de mercado que en últimas afecta al consumidor (Davivienda, 2016).

- **PIB**

Para el 2015, el PIB de Colombia aumento en un 3.1% y durante el 2016 el PIB creció un 2.0%. Este es un porcentaje el cual se espera que repunte durante el 2017 debido a la competitividad de las exportaciones colombianas. A pesar de esto es un dato que afecta negativamente ya que el crecimiento no fue el esperado.

Las ramas con mayor crecimiento fueron construcción con 5,8 %, establecimientos financieros y seguros con 3,9 % e industria manufacturera con 2,0 %. Esto es algo de positivo impacto ya que muestra que el sector de manufactura incremento su participación en el PIB lo cual indica un mayor crecimiento del sector (Portafolio, 2014)

Durante el 2014 la marroquinería represento el 0.22% del PIB nacional y el 2.0% del PIB industrial de Colombia (Portafolio, 2014)

- **Inversión**

Durante el 2016 hubo una caída de 16.4% de inversión extranjera neta. La inversión foránea directa descendió un 25,8 por ciento, en medio de un desplome de 47,5 por ciento del flujo externo

que arribó al sector petrolero y minero, mientras que la que llegó al resto de sectores aumentó un 37,2 por ciento. A pesar de esto la inversión en portafolio aumento un 10,6%.

El sector de cueros y marroquinería, junto con el sector calzado, ha sido declarado como un sector estratégico por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. Por lo tanto, el sector forma parte del conjunto de 20 actividades de la economía colombiana que son promovidas dentro del Programa de Transformación Productiva –PTP de la Nación.

- **Apertura económica**

Colombia posee varios tratados de libre comercio con Estados Unidos, Canadá, México, los países del CAN y Mercosur, Corea del Sur, entre otros. En ellos se establecen tarifas arancelarias especiales para ciertos productos. En el caso de las manufacturas de cuero, existe interés por las exóticas. Aunque usualmente los consumidores buscan productos de lujo y de marcas reconocidas, también los atraen artículos que tengan factores diferenciadores y estén en línea con las tendencias de la moda.

Es así como los bolsos de cueros exóticos han tenido gran acogida en este mercado. Estos artículos, que usan tanto mujeres como hombres, tendrán desgravación inmediata de cero aranceles para Colombia, tras la vigencia de tratado de libre comercio con Corea del Sur.

La población en Corea tiene una alta calidad de vida. Esto motiva que en los estratos altos y medios consuman productos de mayor calidad y valor. Es un país en donde existen nichos que gustan de las compras lujosas, especialmente artículos de marcas internacionales.

- **Ley de preferencias arancelarias**

Los bolsos de cueros exóticos han tenido gran acogida en el mercado Sur Coreano. Estos artículos, que usan tanto mujeres como hombres, tendrán desgravación inmediata de cero aranceles para Colombia, tras la vigencia de tratado.

El APTDEA (Andean Trade Preference and Drug Eradication Act) es una prórroga del APTA por el cual se amplía las preferencias para productos que se encontraban excluidos, como confecciones, atún empacado al vacío en bolsas de aluminio, calzado y manufacturas de **cuero**, petróleo y derivados del petróleo, relojes y partes para relojes, entre otros (DIAN, 2017).

- **Estabilidad de la política cambiaria**

La política cambiaria en Colombia es bastante inestable. Actualmente debido a la situación del país es muy complejo para el Banco de la Republica manejar adecuadamente las tasas de cambio de manera que este bajo control. De cierta manera estamos a la merced de los países más desarrollados que controlan la oferta mundial de petróleo.

- **Deuda Externa**

Durante el 2016, en una época donde el dólar ha incrementado su valor y el crecimiento de la economía no fue el deseado, la deuda externa alcanzo valores superiores al 40% del PIB del país. El valor alcanzo 41.3% nivel que no se alcanzaba en más de 13 años. La mayor parte de estas obligaciones son a largo plazo y aproximadamente el 60% de la deuda es del sector público (Portafolio, 2016).

- **Impuestos**

Se espera una gran reforma tributaria en Colombia. Unos de los aspectos que más duro golpeará a los consumidores de los sectores es el aumento del IVA del 16% al 19%. El presidente

ejecutivo de Inexmoda, Carlos Eduardo Botero, indicó que las expectativas para el 2017 no son alentadoras. “Vienen más impuestos, la inflación continuará y la dinámica exportadora del país no es la mejor”, recordó. El dirigente del gremio aseguró que al sumar los impuestos cruzados que trae la reforma tributaria, la tasa impositiva para los empresarios aumentará, causando mayor evasión de impuestos y mayor contrabando (La Opinión, 2016).

- **Ingreso per cápita**

El ingreso PIB per cápita de Colombia ronda los US\$6,100 anuales (fuente banco mundial: 2015). Una fuerte disminución frente a los años anteriores probablemente debido a la fuerte devaluación del peso frente al dólar por la crisis petrolera. Esto debilita el poder adquisitivo de las personas en el país. Esto presenta una fuerte desventaja frente al 2015 debido a que la capacidad adquisitiva es un factor muy importante con los bienes de lujo. Si las personas disponen de una mayor cantidad de dinero, significa que después de los gastos sobrara algo y este sobrante del salario el que es gastado en bienes de lujo. Un menor ingreso per cápita causara que el gasto discrecional se vea reducido y puede afectar al sector, en especial a los bienes de lujo.

- **Política fiscal**

Debido a la situación en Colombia el FMI y la OCDE han sugerido “un ajuste fiscal y un incremento en los impuestos”. En Colombia actualmente se emplea una austeridad inteligente pero un estudio del director de economía de Johns Hopkins University muestra que una contracción de 1 % del gasto público sobre el PIB tiene un efecto de 1,5 % de aumento en el índice de Gini, 1,3 % de reducción del ingreso sobre el PIB y 0,6 % de aumento en la tasa de desempleo en el mediano plazo (Justicia Tributaria, 2016).

- **Tasas de interés**

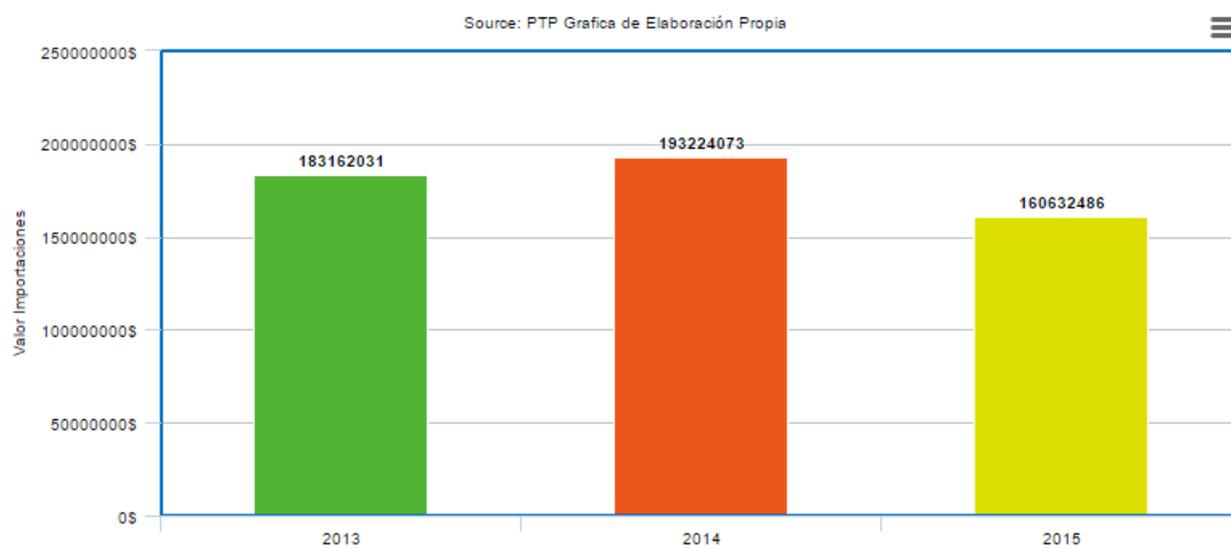
Dice el Banco Central que la reforma tributaria "constituye una acción fundamental que contribuye al crecimiento de largo plazo". La junta bajó en 0,25 puntos la tasa de interés. Contrario al pensamiento de un alto porcentaje de analistas del mercado financiero, el Banco de la República reduce la tasa de interés de intervención en 25 puntos básicos y la fija en 7,5%. Esto es algo extremadamente positivo debido a que la menor tasa de interés permitirá a empresas sacar créditos más baratos y se incrementa el consumo y la demanda (Portafolio, 2015).

- **Balanza comercial**

En diciembre de 2016 se registró un déficit en la balanza comercial colombiana de US\$486,9 millones FOB, un menor registro que el presentado en diciembre de 2015 cuando fue US\$1.429,9 millones FOB.

Para diciembre de 2016 se presentó superávit del grupo de combustibles y productos de las industrias extractivas de US\$1.158,3 millones FOB, cifra superior en US\$580,0 millones FOB a la de diciembre de 2015 cuando fue US\$578,3 millones FOB. Los US\$2.200,1 millones FOB de déficit del grupo de manufacturas disminuyeron en US\$45,6 millones FOB con relación a diciembre de 2015 cuando fue US\$2.245,7 (Talo, 2017)

Grafica 3: Importaciones Marroquinería



En el grafico podemos apreciar que las importaciones de 2013 (\$183,162,031 COP) a 2014 (\$193,224,073) aumentaron por aproximadamente \$10 millones COP. A pesar de esto, la tendencia de crecimiento de las importaciones no continuo y durante el 2015 el valor de las importaciones solo alcanzó un valor de \$160,632,486 COP. Esto es algo positivo para el sector ya que indica que el mercado está consumiendo una mayor cantidad de productos nacionales. Esto se puede ver reflejado en el crecimiento del sector en términos de producción y ventas.

Por el lado de las ventas, el sector se mantiene en la senda de recuperación del año anterior. El cierre de 2013 terminó con un crecimiento del 5,79% anual, después de haber registrado una expansión de 4,40% en 2012.

Las exportaciones de artículos de cuero desde Colombia mostraron un incremento anual del 2.23% en 2013. Así, las ventas pasaron de US\$ 81,49 millones a US\$ 83,3 millones entre 2012 y 2013. Información del gremio, ACICAM, muestra que se exportaron 30,59 millones de unidades de artículos de marroquinería en 2013 con una expansión del 2,8% anual.

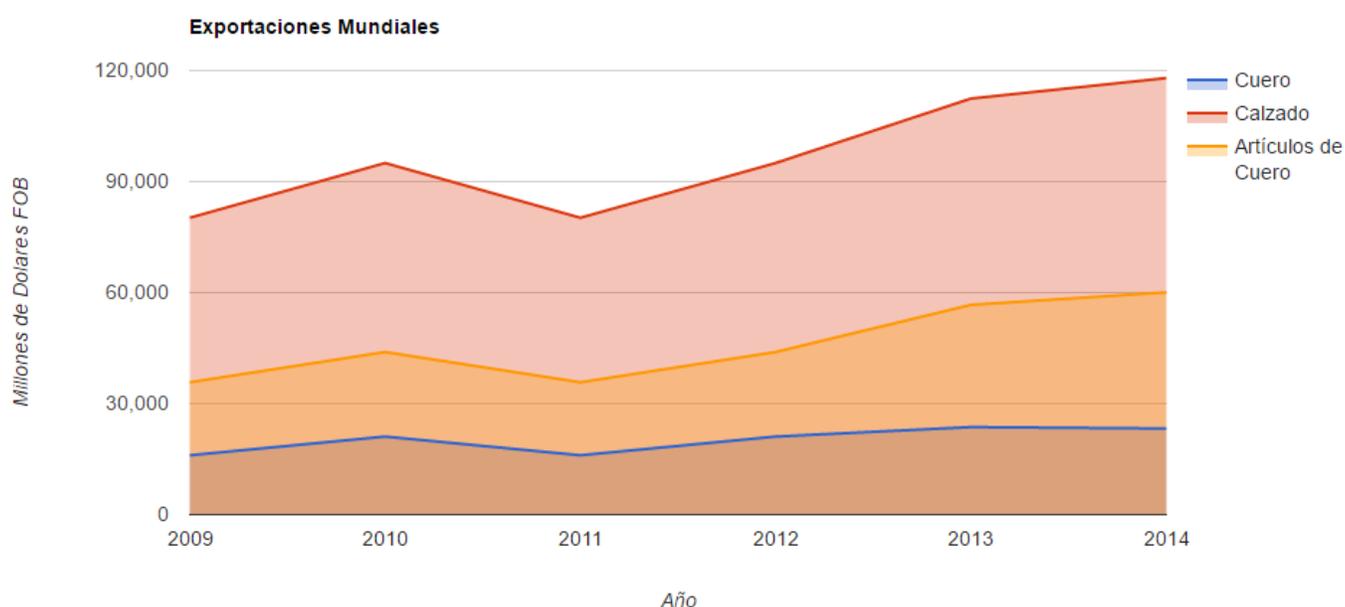
En el caso de los productos de cuero y marroquinería, los principales departamentos exportadores son Bogotá-Cundinamarca con un 69% de la producción exportada, Valle del Cauca con un 19% y Antioquia con 8%. Por otra parte, los principales destinos de exportación de los productos de cuero y marroquinería son Estados Unidos (60,53%), los países de la Comunidad Andina con 7,71%, los países de la región Caribe y Centroamérica con 6,41%, y la República Bolivariana de Venezuela con 5,8%.

Tabla 5: Exportaciones del Sector  
Tabla de realización propia FUENTE: PTP 2016

| Periodo              | 2011              | 2012              | 2013              | 2014              | 2015              | Ene-May 2015     | Ene-May 2016     |
|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|
| <b>Cuero</b>         | \$ 148,090,432.00 | \$ 153,083,848.00 | \$ 180,684,416.00 | \$ 199,974,397.00 | \$ 159,241,263.00 | \$ 81,850,135.00 | \$ 51,789,110.00 |
| <b>Calzado</b>       | \$ 52,195,477.00  | \$ 52,604,470.00  | \$ 51,569,114.00  | \$ 42,793,372.00  | \$ 38,424,711.00  | \$ 16,680,037.00 | \$ 12,774,876.00 |
| <b>Marroquinería</b> | \$ 76,520,505.00  | \$ 77,536,704.00  | \$ 80,507,904.00  | \$ 79,992,531.00  | \$ 71,568,633.00  | \$ 28,490,379.00 | \$ 27,423,194.00 |

Las exportaciones del sector en el período enero – agosto de 2014 registraron US\$50,78 millones con una contracción anual del 7,79%; esta tendencia se ubica por encima de la contracción general de las exportaciones colombianas en el periodo (-2,67%). La variación negativa de las exportaciones se debe a la reducción de las ventas a Venezuela y Guatemala principalmente (PTP, 2015).

Grafica 4: Exportaciones Mundiales  
Fuente: PTP Tabla de elaboración propia



**Las importaciones del sector en el período enero – agosto de 2014 mostraron una tendencia positiva al incrementarse en un 5,61% anual y llegar a US\$ 109,7 millones. Sin embargo, debido al crecimiento superior de las importaciones agregadas de la economía (6,76%) el sector redujo ligeramente su participación en las compras externas realizadas por el país (Benchmark, 2015).**

- **Volatilidad de la moneda**

Para Colombia la volatilidad de la moneda es un gran problema. Debido a que la mayor parte de las exportaciones están basadas en el petróleo, cualquier evento que afecte el precio de estas puede causar que los precios se alteren. Actualmente el precio de la moneda favorece las exportaciones, pero es algo que puede cambiar súbitamente por lo cual es un elemento al cual hay que prestar particular atención.

### **2.3.2 Factores Políticos**

Los diferentes factores políticos tales como las políticas del estado, estabilidad política y la falta de credibilidad en las instituciones estatales son los factores analizados. Cada uno de ellos influencia en un mayor o menor grado a la industria y a las compañías marroquineras del sector.

- **Normas/Políticas**

El sector mantiene su tendencia a la baja con contracciones más pronunciadas que las observadas por la actividad manufacturera en su conjunto. Sin embargo, se espera que las medidas de protección a la producción nacional generadas por el Decreto 074 de 2013, el cual establece aranceles mixtos adicionales a las importaciones de confecciones, calzado y marroquinería, mejore las condiciones del sector en el mediano plazo, siempre y cuando el consumo de los hogares mantenga una dinámica estable que respalde la recuperación del sector.

- **Estabilidad política**

La estabilidad política para Colombia durante el 2015 obtuvo un puntaje de -1,06 (Fuente: es.theglobaleconomy.com y World Bank) lo ideal es que el puntaje se encuentre en 0 ya que eso significa que hay una baja grado de fluctuación en la política. A pesar de esto sigue siendo un puntaje relativamente bajo, en especial cuando es comparado con la región.

Cuando en los países se generan ambientes políticos enardecidos, derivados de conflictos de intereses entre los distintos gobiernos, se genera un ambiente negativo para hacer negocios y se frena tanto la inversión nacional como la extranjera. Una empresa multinacional se ve menos afectada que una de carácter familiar ante una inestabilidad política, porque la primera tiene siempre la opción de cerrar un país y abrir en otro, pero la segunda resulta ser más frágil, pues sí bien también puede buscar la opción de salir del país, el proceso genera un gran trauma para toda la familia y sus empleados, como está ocurriendo en Venezuela.

Además, desde el punto de vista de responsabilidad social, se pierden empleos, se frena la generación de nuevos puestos de trabajo sustentables y sostenibles y se detiene la inversión, con lo cual se va a ver muy afectada la población más pobre.

- **Falta de credibilidad de las instituciones del estado**

La autoridad más visible, el presidente de la República, alcanza el peor índice de aprobación de todo su mandato. Solo un 21 % de los encuestados considera buena su gestión. El índice de desaprobación, igualmente, es el más alto desde que asumió la Presidencia: 72 %.

Pero no es solo el presidente quien se desfonda, sino buena parte de sus políticas. Varias de ellas alcanzan el más alto índice de desaprobación en estos seis años: 88 % cree que la inseguridad

está peor; la asistencia a la niñez (60 %); la calidad y cubrimiento de la salud (83 %); la lucha contra la pobreza (70 %); la corrupción (85 %), de cuya erradicación irá a dictar cátedra en Londres los próximos días; el desempleo (74 %); la lucha contra el narcotráfico (61 %), cuyo errático manejo y ambigüedad en el discurso se traducen en el aumento del consumo, los cultivos ilícitos y la salida de droga. (El Colombiano, 2016)

### **2.3.3 Factores Sociales**

A continuación, se presentan los diferentes factores sociales que tienen un efecto sobre el sector y/o la compañía Nora Lozza. Muchos de estos factores tienen efectos sobre la capacidad productiva de las empresas y sobre la capacidad adquisitiva nacional de los ciudadanos.

- **Distribución del ingreso**

La distribución de ingreso se mide por medio del índice de GINI el cual en marzo de 2016 alcanzo el valor de 0.522 (mientras más cerca de 1, más desigual). En esta área todavía hay mucho que trabajar en especial con la reforma tributaria ya que en ella se ve que los más afectados son la clase media – baja debido en gran parte al aumento del IVA. Las grandes compañías seguirán evadiendo impuesto el cual evita alrededor de 18billones de pesos anuales.

- **Desempleo**

La tasa de desempleo para el 2016 se mantuvo en 9,2% (Fuente Banco de la Republica). Este factor es negativo, pero presenta una oportunidad para el sector. Ya que hay una necesidad de incrementar la producción es una posibilidad que Nora Lozza aproveche esta estadística para, primero, lograr ayudar a familias necesitadas proveyendo un trabajo digno para esta. Y Segundo, conseguir trabajadores a un menor costo que después del entrenamiento serán una fuente productiva importante.

- **Paz social**

Durante el 2016 se pudo culminar el proceso de paz en Colombia. Esto representa un gran paso hacia adelante ya que significa la desmovilización de uno de los grupos armados mas antiguos del país. Se espera que este proceso atraiga la inversión extranjera y permita que se desarrollen áreas del país a las cuales antes no se podía acceder.

- **Sistema de seguridad social**

El Sistema de Seguridad Social Integral vigente en Colombia, está regido y controlado por la Ley 100 de 1993 y se compone de:

- a. El Sistema General de Pensiones tiene como objetivo asegurar a la población el cubrimiento de los riesgos o contingencias derivados de la vejez, la invalidez y la muerte, por medio del reconocimiento de pensiones y prestaciones determinadas por la Ley.
- b. Sistema General de Seguridad Social en Salud establecido en la Ley 100 de 1993, implicó respecto al sistema anterior que sustituyó tres reformas fundamentales: la participación del sector privado en la prestación de servicios de salud a los trabajadores colombianos, adicional al Instituto de Seguros Sociales I.S.S., la creación del Fondo de Solidaridad y Garantía para asegurar un nuevo sector subsidiado en Colombia y la posibilidad para todos los trabajadores de elegir la entidad promotora de salud.
- c. El Sistema General de Riesgos Laborales regula la atención de los eventos derivados de los riesgos ocupacionales de manera independiente en lo financiero al sistema que cubre los eventos por enfermedad general.

- d. Servicios sociales complementarios. Este componente de la ley 100 trata acerca de auxilios a los Ancianos indigentes, tiene como objetivo apoyar a los ancianos que estén en estas condiciones, económicamente.

- **Crisis de valores**

El Superintendente Financiero, Gerardo Hernández, señaló que, tras una década de creado el ente supervisor, Colombia cuenta con mejores herramientas de regulación y vigilancia para garantizar la solidez del sistema. De igual manera, manifestó que el reto del supervisor y de la banca es la innovación y la forma en la que se están llevando a cabo las actividades financieras. La tecnología avanza a grandes pasos y ha cambiado la forma tradicional de hacer negocios (fuente portafolio).

La economía tiene problemas que son bien conocidos, muchos que son ajenos a Colombia como el petróleo y también el fenómeno de El Niño, que nadie puede controlar, pero, aparte de esto, al mirar otros países de la región, Colombia está en un buen punto en términos de valor (fuente el tiempo).

- **Sistema educativo**

¿De qué manera puede Colombia mejorar la calidad y la igualdad de su sistema de educación, al tiempo que aborda sus problemas de eficiencia? A pesar de transformar significativamente su sistema de educación durante las últimas dos décadas, Colombia enfrenta dos desafíos críticos: altos niveles de desigualdad desde los primeros años de educación y un bajo nivel de calidad en el sistema educativo.

Colombia ha puesto a la educación como la principal prioridad para mejorar la prosperidad económica y social del país y ha prometido más recursos para este sector que para cualquier otra área de política. Ya ha dado grandes pasos para ofrecer una educación incluyente y de calidad. Ha logrado alargar el periodo de tiempo que los niños colombianos van a la escuela, y ha garantizado que más niños ingresen al sistema desde edades más tempranas y continúen hasta la educación superior, en particular, entre los más desfavorecidos (fuente documento ministerio de educación “la educación en Colombia” de 2016). Mientras haya una mayor cantidad de estudiantes cualificados y profesionales capaz habrá más gente disponible para desarrollar actividades de requerimientos técnicos y especializados.

- **Salarios**

El salario mínimo para el 2017 es de \$737,717 y los principales gastos de los ciudadanos se enfocan en vivienda, alimentación, salud, diversión y transporte. Según un reporte hecho por el espectador la fuerza laboral en Colombia 43,8% del personal en las organizaciones del país tienen cargos de profesionales y asistentes, el 38,6% de operarios, el 11% corresponde a la fuerza de ventas, el 5,4% son gerentes y tan sólo un 1,52% tienen altos cargos ejecutivos (El Espectador, 2016).

- **Migración a las ciudades principales**

Los principales sitios de destino de los desplazados por la violencia son ciudades tales como Bogotá, Cali, Barranquilla, Bucaramanga y otras 27 ciudades intermedias adicionales por todo el país (Zafra, 2002). Como se puede ver la mayor parte de los desplazados buscan las grandes ciudades. De aquí se puede explicar de dónde surge el incremento en la tasa de ocupación en el sector. En cierta manera se debe a esta migración a las ciudades el aumento de productividad de

ciertos sectores. Aun así hace falta que las personas que se trasladan a ciudades hagan también parte de programas en que sean capacitados para poder desempeñar labores más especializadas que son requeridas para mejorar el desempeño de las compañías y fabricas productivas del sector y del país.

#### **2.3.4 Factores Tecnológicos**

En el sector de marroquinería es particularmente importante la implementación de diferentes elementos tecnológicos innovadores. A continuación, veremos algunos de los más importantes en la industria y de qué manera se están implementando, si es que están siendo implementadas.

- **Tecnologías de Información y Comunicación TIC**

En los últimos años el sector de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) ha buscado incrementar su importancia dentro de los diferentes mercados en Colombia. Estos resultados han sido visibles a través de un aumento en el número de emprendedores que buscan innovar en este campo, reconocimientos internacionales y la llegada de empresas nacionales a otros países. El perfil de las TIC para el 2017 es positivo pues ya se tiene consolidado el acceso de internet y a las TIC para la mayoría de los colombianos. En el caso del desarrollo local de contenidos digitales, los principales insumos de esta industria, como la educación virtual para contenidos digitales, el suministro de páginas web, la computación en la nube y las licencias de software, quedaron excluidos del pago del IVA (Gonzales, 2017).

Los mayores retos para las TIC: En 2017 nuestro sector tiene varios: continuar con el incremento de las conexiones a internet, en especial a internet móvil; así como con el crecimiento de la industria TIC y avanzar aún más en la mejora de la calidad de los servicios. Igualmente, desde

el Gobierno tendremos retos importantes, como avanzar en la entrega de las Zonas Wifi Gratis, la conexión de nuevos municipios y corregimientos a la Red de Alta Velocidad, y la asignación de la banda de 700 MHz para la masificación del internet móvil en Colombia, entre otros (Gonzales, 2017).

- **Automatización de procesos**

Colombia, tímida en automatización de sus procesos productivos. “En términos generales no estamos tan mal en la automatización industrial”, dijo el ingeniero Javier Rosero, presidente de la International Society of Automation Colombia - ISA Colombia, quien añadió que aún hace falta un largo camino por recorrer en el país que ha sido iniciado y liderado en alto nivel por varios sectores (radionacional, 2015)

Vale la pena señalar que la automatización industrial está orientada en crear procesos más eficientes, por lo que su implementación debe estar dirigida por medio de estrategias definidas. Las empresas que planean invertir están enfocadas en proyectos que impulsan la productividad y la competitividad con cambios tecnológicos como automatización, y de sus procesos de producción

El resultado de la implantación de la robótica está activando el proceso de relocalización de la industria. Desde hace algunas décadas y como consecuencia de la globalización gran parte del sector manufacturero migró sus plantas de producción a países como China o Vietnam, lugares donde la mano de obra era barata y en los que los derechos laborales son casi inexistentes (concepto conocido como deslocalización o “offshoring”). En la actualidad, la deslocalización está remitiendo y se está produciendo la vuelta de muchas de las empresas a su lugar de origen. La relocalización es debida a varios factores como: el encarecimiento de la mano de obra en los países en desarrollo, aumento de los costes de producción, la dificultad para poder atender las necesidades

de los clientes desde el exterior y, la tendencia a fabricar las cosas cerca de los lugares donde serán consumidas. Todos estos factores junto con la implantación de la digitalización, la impresión en 3D y la robótica favorecen el regreso de las plantas industriales a Europa y EE.UU e impulsan nuestra economía.

- **Factibilidad de acceso a la tecnología**

La facilidad para los colombianos para acceder a la tecnología se ha mejorado desde el 2016. Las suscripciones de banda ancha se han incrementado a 45.5/100 personas en contraste en el 2015 eran solo 37/100 personas las que tenían suscripción a este medio. Empresas como BOSI están intentando implementar nuevas tecnologías por medio de una maquina laser que corta el cuero de una manera más precisa y con menos desperdicio. A pesar de esto el sector de marroquinería sigue siendo un sector que realiza sus actividades de una manera muy básica y tienen un muy bajo nivel de automatización de los procesos productivos (enter.co, 2016).

- **Resistencia a los cambios tecnológicos**

En Colombia se puede ver que la resistencia a los cambios tecnológicos es bastante fuerte. Los sectores de la economía (industriales) son menos propensos a resistirse a cambios tecnológicos, en especial sectores productivos ya que para ellos es imperativo que innoven o al menos vayan al par con la tecnología para evitar rezagarse.

En ColombiaTex, uno de los temas a tratar será la resistencia al cambio. Las compañías del sector textil y manufacturero deben comenzar a innovar en sus procesos productivos para lograr mantenerse relevantes frente a empresas que utilizan fuertemente nuevos inventos y cambios tecnológicos para reducir costos e incrementar calidad.

- **Internet**

Cerramos el 2016 con más de 15 millones de conexiones a internet, siete veces más que en el 2010; tenemos cubierto el 96% de los municipios con la red de fibra óptica y estamos avanzando en el despliegue de la Red de Alta Velocidad hacia las zonas más apartadas. Tenemos más de 6.500 Kioscos y 800 Puntos Vive Digital, prestando servicios a los ciudadanos en zonas urbanas y rurales. Adicionalmente, este año, avanzamos en la instalación de las 1.000 Zonas Wifi Gratis para la Gente en todas las regiones del país, así ya nadie se vara por internet, en cualquier lugar pueden conectarse, trabajar, estudiar, hacer un negocio, comunicarse y divertirse (enter.co, 2016).

### **2.3.5 Factores Competitivos**

Los factores competitivos son aquellos que benefician al sector ya que le permiten realizar actividades con mayor efectividad, desde la producción hasta la distribución. Entre estos factores encontramos la unión de diferentes sectores para que operen en conjunto y potencien el potencial de muchas compañías y sectores.

- **Alianzas estratégicas**

Una alianza importante para Colombia es la de la alianza pacifico. En ella hay varios sectores de la economía que se pueden ver beneficiados, entre ellos el sector textil y las manufacturas de cuero se ven fuertemente beneficiadas. Colombia posee alianzas con los grandes bloques económicos y economías mundiales tales como MERCOSUR, la Unión Europea, Estados Unidos, Canadá, etc. lo cual permite un alto grado de alianzas estratégicas. Las pequeñas y medianas empresas tienen una amplia gama de posibilidades de mover sus cajas con ayudas financieras ofrecidas por diferentes entidades. La planificación y la búsqueda de soluciones eficaces, son las premisas más importantes a la hora de estructurar estas estrategias económicas y salirle al paso a cualquier contratiempo que se presente. (Portafolio, 2016)

El panorama actual del sector refleja cierto optimismo por la apertura de nuevos mercados de exportación y fortalecimiento de los mercados tradicionales. Junto con el sector textil, las confecciones cuentan con un sólido respaldo institucional de la agencia de promoción ProColombia y esto ha facilitado la búsqueda de socios comerciales.

De hecho, estimaciones de ANIF, Inexmoda y Raddar plantean un panorama positivo para el sector en 2015 asociado no sólo al consumo habitual de los hogares sino al desarrollo de ferias como Colombiatex y Colombiamoda, las cuales generan oportunidades de negocio superiores a los US\$ 250 millones y atraen a potenciales compradores nacionales y extranjeros.

- **Clúster**

En Colombia la presencia de clústeres no es poco común. La cámara de comercio de Antioquia le apuesta fuertemente a los clústeres y actualmente tiene clústeres en construcción, energía eléctrica, medicina y odontología, diseño y moda, tecnología, información y comunicación, y turismo de negocios, ferias y convenciones. Encima de esto hay una iniciativa de clúster de Software y TI en Bogotá. Con Red Clúster Colombia se pretende crear clústeres que ayuden a las diferentes áreas de la economía colombiana a desarrollarse aún más. Actualmente el clúster que se enfoca en cuero, confección y moda se encuentra primordialmente en Caldas, Quindío y Risaralda y Medellín se encuentra como el centro del clúster del sector textil (Parra, 2016)

En Colombia existe ACICAM que es la Asociación Colombiana de Industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas. A pesar de que la marroquinería es un sector muy importante en Colombia este gremio no ha tenido particular impacto ni se ha destacado. En Bucaramanga hace falta un clúster mucho más sofisticado e interconectado.

- **Diversificación de los productos**

La constante innovación que la industria de la moda ha experimentado en los últimos años y Colombia ha sido uno de los líderes regionales de dicha tendencia, que ha buscado no solo diversificar sus canales de comercialización mediante la venta en línea, sino ampliar los esfuerzos dedicados en la experiencia del cliente. Lo anterior como una forma de aportar valor al consumidor en lugar de enfocarse en la producción de grandes volúmenes, ya que los consumidores buscan diseño, variedad, personalización y acceso a las nuevas tendencias en productos como la ropa y calzado.

- **Elevados estándares de calidad**

98% de las empresas en el sector están en la categoría de micro y pequeña empresa. En Colombia se tiene la costumbre de incurrir en malas prácticas a la hora de sacar el cuero del animal tales como marcar los animales y utilizar químicos nocivos que lastiman al cuero o bajan su calidad.

El sector ha iniciado una articulación hacia criterios de innovación productiva y sostenibilidad ambiental. Colombia cuenta con fuertes vocaciones regionales para el desarrollo de este sector que facilitan la generación de procesos de alto valor agregado, innovación y diseño, para lo cual avanza en fortalecer el tejido empresarial, incrementar su participación en el mercado interno, luchar contra el comercio desleal, consolidar un crecimiento estable de su producción y lograr que su “marca país” penetre principalmente con productos manufacturados a los mercados vecinos y al de Estados Unidos.

- **Nuevos competidores**

Las tasas de crecimiento de las ventas y de los activos, eventualmente pueden verse afectadas por el mayor o menor número de empresas incluidas en cada año en la base de datos, según la información obtenida de las diferentes fuentes. De acuerdo con información del PTP de

Colombia, existen cerca de 13.000 empresas dedicadas en el eslabón de insumos y transformación, así como unas 15.000 en el campo de la comercialización, cubriendo un área de 28 de los 32 departamentos de Colombia.

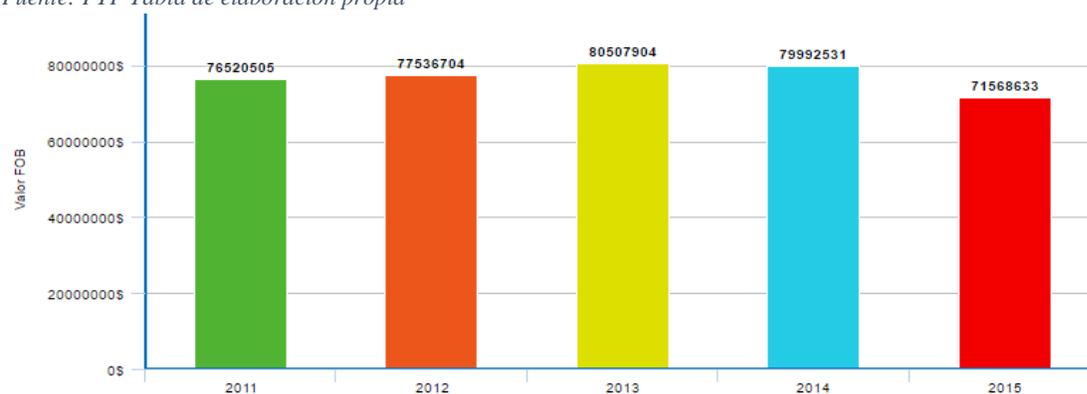
- **Servicio post-venta**

Los servicios post-venta ofrecidos por los distribuidores de marroquinería en Colombia son bastante estándar. Se ofrece servicios de cambio al cliente en caso de algún defecto de fábrica, también cambios en caso de quejas siempre y cuando se presente la documentación adecuada.

- **Ventas**

Por el lado de las ventas, mantienen la senda de recuperación del año anterior. El cierre de 2013 terminó con un crecimiento del 5,79% anual, después de haber registrado una expansión de 4,40% en 2012. Es posible identificar la positiva tendencia alcista que experimentan las ventas y la producción del sector de curtido y preparado de cueros. En el mes de agosto de 2014 las ventas reales tuvieron un crecimiento del 38,9%, mientras que la producción real se expandió en un 23,4%, si bien esta tendencia resulta positiva, parte de este crecimiento está explicado por la contracción experimentada por la producción del sector en 2013, y por lo tanto se trata del efecto de una recuperación en los índices de producción.

*Grafica 5: Exportaciones Marroquineria*  
Fuente: PTP Tabla de elaboración propia



Por el lado de las ventas, las cifras de 2014 reflejan un panorama de desaceleración de las ventas de las empresas de confecciones en Colombia. El cierre del año terminó con una expansión de 0,75% anual, después de haber registrado una tasa de expansión de 5,97% en 2013.

Grafica 6: Mapa Artículos de Cuero

Fuente: UN-COMTRADE Grafica de elaboración propia



Tabla 6: Artículos de Cuero

Fuente: UN-COMTRADE Tabla de elaboración propia

| País      | 2014 | Participación % |
|-----------|------|-----------------|
| Mexico    | 308  | 0,49%           |
| Colombia  | 80   | 0,13%           |
| Brazil    | 41   | 0,07%           |
| Chile     | 32   | 0,05%           |
| Argentina | 19   | 0,03%           |

En 2015, la moda representó casi el 15 % de la industria de la ciudad, el 50 por ciento correspondió a confección de prendas de vestir y el 14,5 a productos de cuero, marroquinería y calzado. La ciudad se ha mantenido como el mayor exportador de cuero, marroquinería y calzado del país. Por otro lado, el reducido valor de los fletes aéreos, gracias a la exportación de flores desde Bogotá, generaron una oportunidad para exportar productos del sector moda.

- **Cuidado Ambiental**

La industria de la marroquinería en Colombia tiene muy bajos estándares ambientales, una de las principales metas para las compañías no es crear productos en ambientes saludables y con residuos que no lastimen al medio ambiente. Esto puede ser un valor agregado a la hora de exportar al exterior para el sector de la marroquinería.

### 2.3.6 Factores Geográficos

Los factores geográficos son importantes ya que éste afecta el comercio entre regiones y países directamente. A continuación, presentaremos los diferentes factores que dificultan el proceso o dan una ventaja geográfica al país y por ende, a los sectores.

- **Dificultades del transporte terrestre**

Los costos logísticos del transporte terrestre para Colombia son los más altos de la región (sur américa). Las vías de Colombia sufren de constantes problemas y la topografía de la región hace complicado la expansión de las vías. Constantes derrumbes obligan a reparar vías. A pesar de esto con la implementación de las vías 4G se espera que los tiempos logísticos disminuyan sustancialmente. La falta de desarrollo de las vías actualmente genera costos logísticos muy altos. Colombia actualmente tiene los costos logísticos más altos de latino américa y esto es un problema que afecta todos los sectores, en especial aquellos ubicados en el centro del país que deben recorrer muchos kilómetros para poder llegar a los puertos.

- **Vías, puertos y aeropuertos**

Según un reporte de Portafolio, el 2017 será el año de la infraestructura de transporte. Con la implementación de las vías 4G se espera reducir muchos tiempos logísticos lo cual tendrá un impacto muy fuerte en la industria. Se espera un alto grado de inversión por parte del sector privado. También cabe notar que recientemente se amplió la capacidad operacional del aeropuerto palo negro en Bucaramanga y el aeropuerto El Dorado está bajo constante ampliación e innovación.

- **Fenómenos naturales**

Colombia está sujeta a una gran variedad de fenómenos naturales, en especial el área de Santander es propensa a los terremotos cuyo epicentro usualmente se da en la mesa de los santos. Los derrumbes también son uno de los desastres naturales más comunes con un gran impacto en la economía del país ya que retrasan el tránsito vehicular por horas e incrementan costos de transporte dentro del país.

- **Acceso al océano atlántico y pacifico**

Colombia es un país beneficiado debido a que es el único país en sur américa que tiene acceso al océano pacifico y atlántico. Los puertos más importantes que se comunican con el océano atlántico son los de Cartagena y Barranquilla. El puerto más importante que se comunica con el Pacifico es el de Buenaventura.

- **Contexto Mundial**

Brasil es el primer productor a nivel regional y el quinto en el mundo con una política industrial activa en el largo plazo. México es el segundo productor regional y cuenta con un programa de transformación productiva con enfoque territorial. Italia es un referente mundial de tejido empresarial de industriales de baja escala, alto valor agregado y estrategias asociadas a distritos industriales. (Benchmark, 2016)

## 2.4 Matriz POAM

| Matriz POAM - Marroquinería Chic Ltd. Sector Marroquinería                                                                                                                                                                                                                                                                                             |               |       |      |          |       |      |         |       |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|------|----------|-------|------|---------|-------|------|
| Factores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Oportunidades |       |      | Amenazas |       |      | Impacto |       |      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Alto          | Medio | Bajo | Alto     | Medio | Bajo | Alto    | Medio | Bajo |
| <b>Economicos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | X             |       |      |          |       |      | X       |       |      |
| <b>Inflacion:</b> Una menor inflacion es positiva para el sector ya que permite que las empresas mantengan costos de producción bajos y obtengan mayores ganancias                                                                                                                                                                                     |               |       | X    |          |       |      | X       |       |      |
| <b>Devaluación:</b> La devaluación del peso es positiva para exportaciones pero negativa para las compras nacionales                                                                                                                                                                                                                                   | X             |       |      |          |       |      | X       |       |      |
| <b>PIB:</b> El crecimiento del sector en el PIB ha ido incrementando                                                                                                                                                                                                                                                                                   |               | X     |      |          |       |      | X       |       |      |
| <b>Inversion:</b> La inversión extranjera ha caído pero se espera que haya más inversión en el sector debido a que es uno de los 20 sectores importantes del PTP                                                                                                                                                                                       |               |       |      |          | X     |      |         | X     |      |
| <b>Apertura Económica:</b> Colombia posee muchos tratados de libre comercio con países y bloques económicos en todo el mundo. Corea del Sur es un mercado particularmente atractivo debido a que gracias al tratado de libre comercio los productos de bolsos de cuero tienen arancel de 0%                                                            | X             |       |      |          |       |      | X       |       |      |
| <b>Ley de Preferencia Arancelaria:</b> La preferencia arancelaria para productos de marroquinería es de 0 por la mayoría de tratados, resalta el tratado con Corea del Sur y con los Estados Unidos.                                                                                                                                                   |               |       | X    |          |       |      | X       |       |      |
| <b>Estabilidad Política Cambiaria:</b> La política cambiaria del país puede cambiar y fluctuar subitamente debido a problemas de inestabilidad en los mercados internacionales, en especial por los precios del petróleo                                                                                                                               |               |       |      | X        |       |      |         | X     |      |
| <b>Deuda Externa:</b> Gran deuda externa para el país en especial en el sector público                                                                                                                                                                                                                                                                 |               |       |      |          |       | X    |         |       | X    |
| <b>Impuestos:</b> Los impuestos, en especial con la reforma tributaria, lastiman al sector manufacturero ya que debido al alza de costos es más probable que haya problemas de contrabando                                                                                                                                                             |               |       |      | X        |       |      | X       |       |      |
| <b>Ingreso per Capita:</b> El ingreso per capita de los ciudadanos ha disminuido debido a las fuertes crisis que ha vivido el país, en especial con la crisis del petróleo, pero es algo que se espera mejore en los próximos años, las crisis espontáneas pueden ser un gran problema si vuelven a ocurrir disminuiría el poder de compra de la gente |               |       |      | X        |       |      | X       |       |      |
| <b>Política Fiscal:</b> La austeridad inteligente que actualmente utiliza Colombia puede herir el crecimiento del país a largo plazo                                                                                                                                                                                                                   |               |       |      |          | X     |      |         | X     |      |
| <b>Tasas de Interés:</b> Las bajas tasas de interés permitirán a las empresas pedir préstamos más baratos                                                                                                                                                                                                                                              | X             |       |      |          |       | X    |         |       |      |
| <b>Balanza Comercial:</b> Exportaciones del sector han aumentado                                                                                                                                                                                                                                                                                       |               | X     |      |          |       |      |         | X     |      |
| <b>Volatilidad de la Moneda:</b> El peso es una moneda fuertemente golpeada por la devaluación que crea oportunidades para los exportadores                                                                                                                                                                                                            |               | X     |      |          |       |      | X       |       |      |
| <b>Políticos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |               |       |      |          |       |      |         |       |      |
| <b>Normas/Políticas:</b> Se han creado políticas de protección que esperan aumentar el crecimiento del sector                                                                                                                                                                                                                                          |               | X     |      |          |       |      |         | X     |      |
| <b>Estabilidad Política:</b> La estabilidad política del país está bien balanceada lo cual da confianza a inversores                                                                                                                                                                                                                                   |               |       | X    |          |       |      |         |       | X    |
| <b>Falta de Credibilidad en las Instituciones del Mercado:</b> En el país hay una gran falta de creencia en las instituciones gubernamentales                                                                                                                                                                                                          |               |       | X    |          |       |      |         |       | X    |
| <b>Sociales</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |               |       |      | X        |       |      | X       |       |      |
| <b>Distribución del Ingreso:</b> Hay una gran desigualdad entre los ricos y pobres con un indicador GINI de 0.55                                                                                                                                                                                                                                       |               |       |      |          | X     |      |         | X     |      |
| <b>Desempleo:</b> El desempleo en el país ronda la cifra de 9,2%                                                                                                                                                                                                                                                                                       |               |       |      |          |       | X    |         |       | X    |
| <b>Paz Social:</b> El exitoso proceso de paz en Colombia fue una gran victoria para la paz en el país generando confianza en inversionistas y mejorando la capacidad de las empresas de invertir sin temor a perder la inversión                                                                                                                       | X             |       |      |          |       |      | X       |       |      |
| <b>Sistema de Seguridad Social:</b> El sistema de seguridad social del país es muy deficiente y no permite que la mayoría de la población tenga un retiro decente lo cual obliga a muchas personas de la tercera edad a continuar trabajando                                                                                                           |               |       |      |          |       | X    |         | X     |      |
| <b>Sistema Educativo:</b> Colombia todavía enfrenta muchos problemas en la educación de sus ciudadanos, afecta la capacidad del país de generar profesionales y empleados capaces                                                                                                                                                                      |               |       |      |          | X     |      | X       |       |      |
| <b>Salarios:</b> Hay un salario mínimo muy bajo que dificulta la vida digna de los trabajadores, esto puede reducir la eficiencia con la que ellos trabajan, se debe hacer un incremento o dar bonificaciones                                                                                                                                          |               |       |      |          | X     |      |         | X     |      |
| <b>Migración a las Ciudades Principales:</b> Migración a las ciudades principales es positiva ya que en ellas se concentra la producción de marroquinería en el país, en especial en Cundinamarca, Antioquia y Santander                                                                                                                               |               | X     |      |          |       |      |         | X     |      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |  |   |   |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|--|---|---|--|
| <b>Tecnologicos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | X |   |   |   |   |  | X |   |  |
| <b>Factibilidad de Acceso a la Tecnologia:</b> El sector esta viviendo un incremento en la automatizacion de su produccion, en especial la adquisicion de nueva maquinaria que facilitan la produccion y que aseguran la calidad de los productos                                                                                                                                                                                                                                                                                     | X |   |   |   |   |  | X |   |  |
| <b>Resistencia a los Cambios Tecnologicos:</b> En Colombia la resistencia al cambio es bastante fuerte. A pesar de que los sectores industriales son menos propensos a resistirse a cambios tecnologicos sigue habiendo mucho por mejorar. En Colombiatex se implementaran charlas sobre el tema para motivar a empresarios a salir de su zona de comfort y buscar nuevas tecnologias para implementar en sus empresas.                                                                                                               |   |   |   | X |   |  | X |   |  |
| <b>Internet:</b> La poblacion de Colombia en su mayor parte cuenta con acceso a internet y es algo que se ha visto impulsado por programas gubernamentales que buscan incrementar el acceso de los Colombianos a este medio.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |   | X |   |   |  |   | X |  |
| <b>Automatizacion de Procesos:</b> Actualmente en Colombia hay una falta de automatizacion por parte de las empresas que si se ve en empresas extranjeras ubicadas en China y otros paises asiaticos. A pesar de que las practicas de off-shoring son bastante comunes ha ocurrido una relocalizacion de nuevo a territorios nacionales debido a crecientes costos en estos paises. Si se desea seguir compitiendo es necesarion comenzar a automatizar los procesos productivos para lograr competir en costo, cantidades y calidad. |   |   |   | X |   |  | X |   |  |
| <b>Competitivos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |   |   | X |   |  | X |   |  |
| <b>Alianzas Estrategicas:</b> Colombia posee una gran variedad de alianzas estrategicas que le permite al sector explotar nuevos mercados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | X |   |   |   |   |  |   | X |  |
| <b>Clúster:</b> Se ha desarrollado una amplia red de clusters en el pais la cual permite el desarrollo del sector manufacturero                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | X |   |   |   |   |  | X |   |  |
| <b>Diversificacion de los Productos:</b> La constante innovaci3n que la industria de la moda ha experimentado en los últimos años y Colombia ha sido uno de los líderes regionales de dicha tendencia, que ha buscado no solo diversificar sus canales de comercializaci3n mediante la venta en línea, sino ampliar los esfuerzos dedicados en la experiencia del cliente.                                                                                                                                                            |   | X |   |   |   |  | X |   |  |
| <b>Estandares de Calidad:</b> A pesar de que el cuero colombiano y las manufacturas de cuero son considerados de excelente calidad, la mayoría de las empresas marroquineras incurren aun en muchas practicas antiguas que dañan no solo al cuero sino tambien al medio ambiente. El sector ha iniciado una articulaci3n hacia criterios de innovaci3n productiva y sostenibilidad ambiental.                                                                                                                                         |   | X |   |   |   |  | X |   |  |
| <b>Nuevos Competidores:</b> Hay una gran cantidad de nuevos competidores en marroquineria mas son primordialmente nuevas y pequeñas empresas que en su mayor parte saturan el mercado                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |   |   |   | X |  | X |   |  |
| <b>Cuidado Ambiental:</b> La industria de marroquineria posee muy bajos niveles de cuidado ambiente, esto causa que se lastimen muchas areas de la industria que no solo es la marroquineria y que dificulte la aceptacion de los productos en mercados mas exigentes                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |   |   | X |   |  | X |   |  |
| <b>Ventas:</b> Las ventas del se han ido desacelerando durante el 2015 debio a la alta competencia de marcas extranjeras provenientes de China y otros paises.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |   | X |   |  | X |   |  |
| <b>Geograficos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   |   |   | X |   |  | X |   |  |
| <b>Dificultades de Transporte Terrestre:</b> El transporte terrestre causa grandes problemas logísticos para todos los sectores productivos del país                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |   |   |   | X |   |  | X |   |  |
| <b>Vías, Puertos y Aeropuertos:</b> Con las nuevas vías 4G y las ampliaciones a aeropuertos y mejoras logísticas en puertos se espera que los tiempos de espera y problemas logísticos sean solucionados con mayor prontitud.                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | X |   |   |   |   |  | X |   |  |
| <b>Fenomenos Naturales:</b> En Colombia hay una gran variedad de fenomenos naturales que en cualquier momento pueden impactar negativamente al sector                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |   |   | X |   |  | X |   |  |
| <b>Contexto Mundial:</b> Hay muchos paises latino americanos y Europeos que son lideres en produccion, calidad e innovacion. Estas son caracteristicas en las cuales a Colombia le hace falta mucho desarrollo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |   |   |   | X |   |  | X |   |  |
| <b>Acceso al Oceano Atlántico y Pacífico:</b> Colombia es el unico país Latino Americano que tiene acceso a ambos oceanos lo cual nos coloca en una posición privilegiada de intercambio en el comercio internacional                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | X |   |   |   |   |  | X |   |  |

Tabla 7: Matriz POAM  
Tabla de realizaci3n propia

### 2.4.1 Análisis POAM

El sector marroquinero se ve afectado por una multitud de factores tanto económicos como sociales que favorecen y lastiman la productividad y desarrollo del sector. El sector ha ido aumentando su participación en el PIB y el crecimiento también ha crecido, lo cual se puede relacionar con la apertura del mercado colombiano a otros de gran poder adquisitivo como Corea del Sur. En estos tratados de libre comercio Colombia se ha encontrado beneficiada con un arancel de 0% sobre productos de cuero tales como bolsos de cuero y se ve particularmente impulsado por las características de los compradores de estos países desarrollados que buscan productos de alta calidad y de marca. Nacionalmente, las empresas marroquineras han encontrado tasas de interés más bajas y una inflación aumentada. Estos elementos han ayudado a las empresas a incrementar sus ganancias en el exterior, pero dificultan la adquisición de estos productos dentro del país debido a que las personas son más cautelosas con el dinero que gastan. Al mismo tiempo las empresas se ven afectadas por la volatilidad de las monedas, esta puede causar que inversiones en el extranjero no se puedan realizar, pero por el momento la gran devaluación del peso ha causado que las alianzas estratégicas con otros países sean más provechosas. De la misma manera ha causado que inversiones en desarrollo se vuelvan más costosas debido a que las máquinas siempre son importadas.

El país ha creado normas que ayuden a los productores marroquineros. De la misma manera que los tratados de libre comercio y las alianzas estratégicas ayudan a los productores nacionales a llevar sus productos al exterior también ha ayudado a compañías extranjeras a traer productos a un menor costo. Las políticas están encaminadas a incrementar los aranceles de estos productos para proteger la industria nacional y evitar que compañías nacionales lleguen a la bancarrota por su inhabilidad de competir con las compañías extranjeras. Es aquí donde se debe implementar un

mayor grado de tecnología por parte de las empresas nacionales. Las marroquinerías colombianas siguen resistiéndose al cambio aun después de ver como productos extranjeros llegan al mercado con precios más bajos. Si se lograra crear un estándar en el tema de automatización de los procesos productivos sería más factible que empresas nacionales compitieran en un ámbito internacional. La tecnología implementada debe buscar incrementar el cuidado que se le da al medio ambiente, no solo debe buscar una mayor producción. Si se busca incrementar la balanza comercial es necesario implementar normas y políticas que protejan al medio ambiente y disminuyan la contaminación en las curtiembres del país. Actualmente, en el proceso de suavización y preparación del cuero se vierte un coctel que contiene amoníaco, azufre, cromo, entre otros. Para lograr una mayor penetración en mercados europeos es imperativo poder decir que las manufacturas colombianas buscan cuidar al medio ambiente y el mejoramiento de las zonas en las que se encuentra. Esto permitirá que los ciudadanos de ciudades europeas, conocidos por su mentalidad ambientalista, acepten con mayor rapidez los productos colombianos.

A pesar de que no se ha visto una fuerte integración tecnológica por parte del sector marroquinería si se ha visto una unión de diferentes servicios complementarios al sector. Gracias a la expansión del internet en la población, a que hoy en día hay una gran cobertura de red, se ha facilitado la implementación de clústeres en especial en la región de Antioquia, una de las que más ha desarrollado su industria manufacturera y marroquinería. A pesar de que estos clústeres existen para mejorar el desempeño del sector, elementos de la cultura colombiana y factores culturales han dificultado la cooperación, esto ha causado que se los clústeres nacionales sean más débiles que aquellos en otros países como Estados Unidos donde se ve como el clúster refleja un mundo económico que trabaja junto dentro de una economía más grande. Esto ha incrementado la aparición de nuevos competidores y también se puede ver reflejado en la participación del sector

en el PIB y en el empleo del país ya que este sector genera más de 200,000 empleos directos y alrededor de 160,000 empleos indirectos. Aunque se vea que el sector se ha ido desarrollando y creciendo todavía hay muchos retos por enfrentar. La geografía del país lastima el comercio e incrementa los costos debido al mal estado de las vías. Las políticas implementadas que afectan directamente al sector no solo tienen que ver con las tarifas arancelarias, también tienen que ver con cómo se desarrolla el país en especial en el mejoramiento de las vías nacionales. Estas mejores vías permitirán que se aproveche mejor las ventajas geográficas de Colombia como el hecho de tener acceso a ambos océanos y se espera que las balanzas comerciales de todos los sectores de la economía colombiana se vean beneficiados.

## **2.5 Análisis Cadena de Valor**

### **2.5.1 Actividades Primarias**

#### **2.5.1.1 Logística de entrada**

Nora Lozza no produce el cuero utilizado en sus productos. La mayoría del cuero lo adquiere del mercado nacional y hay otros que adquiere de mercados europeos como Italia. Este cuero es almacenado en un sitio con condiciones especiales para evitar que el material se dañe. Otros materiales utilizados son las hebillas de latón y algunas telas utilizadas para recubrir el interior del bolso tales como la seda.

#### **2.5.1.2 Operaciones**

Durante este proceso, se sacan las medidas de cuanto material es necesario tener para fabricar cada bolso. Una vez se tiene claro esto se recorta el material procurando utilizar el mayor espacio posible para evitar que queden residuos de cualquier tipo. Algunas de las tiras que sobran en el proceso son utilizadas para fabricar aditamentos para los bolsos. Se estima que se utiliza el 96%

del cuero en el proceso productivo ya que es inevitable que haya algo de desperdicio a la hora de fabricar los productos.

### **2.5.1.3 Logística de salida**

La logística de salida para Nora Lozza es directa. Una vez el producto terminado se encuentra posicionado en el local el cliente lo adquiere directamente. El proceso de distribución al consumidor final es el de cualquier tienda de retail por lo cual la logística de salida es directa al consumidor, no hay intermediarios en el proceso.

### **2.5.1.4 Mercadeo y venta**

En el área de mercadeo Nora Lozza posee una fuerte debilidad. A pesar de tener una extensa historia y presencia en los principales centros comerciales del país. Incluso en la ciudad donde iniciaron, Bucaramanga, una gran cantidad de gente desconoce la marca y sus cualidades. Esto significa que esta es un área en la cual se podría mejorar mediante una mayor atención a las redes sociales. A pesar de que tienen redes sociales en Facebook e Instagram, la cantidad de seguidores y el tráfico que generan las fotos publicadas no es el esperado para una marca con la trayectoria de Nora Lozza.

### **2.5.1.5 Servicios post venta**

Las actividades que Nora Lozza implementa en términos de servicios post venta están relacionados con el producto. Todos los productos de Nora Lozza cuentan con una garantía de 6 meses sobre el producto en el cual si el cliente detecta algún defecto de fábrica puede devolverlo al almacén y el defecto será corregido.

## **2.5.2 Actividades de Apoyo**

### **2.5.2.1 Infraestructura**

Dentro de la infraestructura que presta apoyo a toda la empresa se encuentra la estrategia utilizada para el crecimiento de las ventas. En todo momento hay un plan que debe seguir la compañía. Incluso en momentos de dificultad económica, la idea siempre se basa en invertir los recursos inteligentemente y no intentar abarcar más de lo que se puede. Ya ha sucedido, cuando el dólar bajo en 2002 las exportaciones que tenían bajaron y tuvieron que cerrar algunos de sus mercados en el exterior. Durante ese tiempo Nora Lozza se enfocó en el mercado nacional e hizo reingeniería de su producto para poder enfocarse en la idea de que vendía exclusividad al igual que ayudar a su planta de trabajadoras que la ayudaron a superar ese difícil momento. Claramente la mentalidad de Nora Lozza y la estrategia con la que afronto sus dificultades es una de las principales razones por la cual sigue aquí hoy en día.

### **2.5.2.2 Administración de recursos humanos**

El recurso más importante de Nora Lozza, son las personas que trabajan para la compañía. Por medio de entrevistas, Nora Lozza ha dejado claro que las personas que trabajan no son solo empleados, hacen parte de una familia. Todos los artesanos son entrenados por expertos traídos desde Italia lo cual permite que los productos cuenten con el más alto grado de calidad. De igual manera, Nora Lozza ayuda a muchas de las mujeres que trabajan y que necesitan de ayuda para poder subsistir y ellas entienden que se trata de una situación en la que cuidan mutuamente la una de la otra. Durante un tiempo, la compañía sufrió de fuertes pérdidas lo que llevo a que inversiones en el extranjero se abandonaran. En este tiempo, las empleadas aceptaron un menor sueldo mientras la compañía lograba una mayor estabilidad económica. Es en esta situación donde se nota claramente la importancia del recurso humano para Nora Lozza.

### **2.5.2.3 Desarrollo tecnológico**

El desarrollo tecnológico implementado por Nora Lozza no se basa en máquinas que permitan fabricar 500 bolsos cada hora, por el contrario, la cualidad que distingue los bolsos de Nora Lozza de todos los demás es que cada uno de ellos está hecho a mano. Gracias a que cada unidad es única, esto ha permitido a Nora Lozza experimentar y probar con diferentes estilos a lo largo del tiempo. En estos momentos, su hija, Catalina Kempf se ha unido a la compañía como una pieza central a la compañía y que ayuda a traer modernidad a los estilos y juntas buscan continuar construyendo una marca que apunta a ser exclusiva.

### **2.5.2.4 Aprovechamiento**

Para Nora Lozza, la parte más importante del aprovisionamiento es la adquisición de los cueros, ya que con estos es que ella realiza todos sus productos. Cuando adquiere los cueros se fija en ciertas características. Mientras más natural sea el proceso de curtación, más fino será el cuero. En los cueros hay veces que se ven algunas vetas o pequeñas imperfecciones en la piel. Los defectos dan seguridad de que se está adquiriendo un producto que es 100% cuero. La textura es otro elemento importante, esta debe ser suave al tacto, con un poro fácilmente visible. Estas características son sinónimas de un producto que paso por un proceso de curtación natural, pero son más delicados y requieren de más cuidado.

### **2.5.2.5 Margen**

Los bolsos de Nora Lozza tienen un elemento que los distingue sobre los demás competidores. Son bolsos de calidad y exclusivos. Debido a esto, los bolsos tienen precios más altos y un margen superior. Un bolso promedio de Nora Lozza cuesta alrededor de \$500,000 COP, y el margen que obtienen es superior a un 25%. Es el elemento de la exclusividad y que todos los bolsos estén hechos 100% a mano que ayudan a darle un mayor valor agregado que los de la competencia.

## 2.6 Matriz de Valoración de Factores de Competitividad

| MATRIZ DE VALORACIÓN DE FACTORES COMPETITIVOS        |    |               |              |            |   |   |        |   |   |           |   |   |    |                  |                 |
|------------------------------------------------------|----|---------------|--------------|------------|---|---|--------|---|---|-----------|---|---|----|------------------|-----------------|
| NORA LOZZA - Sector Textil y Confecciones            |    |               |              |            |   |   |        |   |   |           |   |   |    |                  |                 |
| VARIABLES INDICADORES                                | No | POND. GENERAL | POND. GRUPAL | VALORACIÓN |   |   |        |   |   |           |   |   |    | RESULTADO GRUPAL | RESULTADO TOTAL |
|                                                      |    |               |              | DEBILIDAD  |   |   | NORMAL |   |   | FORTALEZA |   |   |    |                  |                 |
|                                                      |    |               |              | 1          | 2 | 3 | 4      | 5 | 6 | 7         | 8 | 9 | 10 |                  |                 |
| <b>DIRECCIÓN</b>                                     |    | 40%           |              |            |   |   |        |   |   |           |   |   |    | 3.44             |                 |
| Análisis Estratégico                                 | 5  |               | 0.10         |            |   |   |        |   |   | X         |   |   |    | 0.80             |                 |
| Responsabilidad social                               | 6  |               | 0.30         |            |   |   |        |   |   |           |   | X |    | 3.00             |                 |
| Sistema de Gestión de Calidad                        | 4  |               | 0.15         |            |   |   |        |   |   |           | X |   |    | 1.35             |                 |
| Estructura organizacional                            | 2  |               | 0.15         |            |   |   |        |   |   |           |   | X |    | 1.35             |                 |
| Comunicación y control gerencial                     | 3  |               | 0.10         |            |   |   |        |   | X |           |   |   |    | 0.70             |                 |
| Evaluación de la gestión                             | 1  |               | 0.20         |            |   |   |        |   | X |           |   |   |    | 1.40             |                 |
| <b>TOTAL GRUPO</b>                                   |    |               | 1.00         |            |   |   |        |   |   |           |   |   |    | 8.60             |                 |
| <b>FINANZAS</b>                                      |    | 20%           |              |            |   |   |        |   |   |           |   |   |    | 1.62             |                 |
| Capital                                              | 1  |               | 0.30         |            |   |   |        |   |   | X         |   |   |    | 2.10             |                 |
| Endeudamiento                                        | 4  |               | 0.15         |            |   |   |        |   |   |           | X |   |    | 1.35             |                 |
| Inversión                                            | 5  |               | 0.15         |            |   |   |        |   |   | X         |   |   |    | 1.05             |                 |
| Liquidez                                             | 2  |               | 0.20         |            |   |   |        |   |   |           |   | X |    | 2.00             |                 |
| Costos                                               | 3  |               | 0.20         |            |   |   |        |   | X |           |   |   |    | 1.60             |                 |
| <b>TOTAL GRUPO</b>                                   |    |               | 1.00         |            |   |   |        |   |   |           |   |   |    | 8.10             |                 |
| <b>RECURSOS</b>                                      |    | 30%           |              |            |   |   |        |   |   |           |   |   |    | 2.385            |                 |
| Personal competente                                  | 1  |               | 0.20         |            |   |   |        |   |   |           |   | X |    | 2.00             |                 |
| Experiencia                                          | 2  |               | 0.10         |            |   |   |        |   |   | X         |   |   |    | 0.70             |                 |
| Estabilidad                                          | 6  |               | 0.10         |            |   |   |        |   |   | X         |   |   |    | 0.70             |                 |
| Remuneración                                         | 5  |               | 0.10         |            |   |   |        | X |   |           |   |   |    | 0.60             |                 |
| Accidentalidad                                       | 7  |               | 0.05         |            |   |   |        |   |   | X         |   |   |    | 0.40             |                 |
| Ambiente laboral                                     | 3  |               | 0.20         |            |   |   |        |   |   |           |   | X |    | 2.00             |                 |
| Infraestructura                                      | 4  |               | 0.15         |            |   |   |        |   | X |           |   |   |    | 1.05             |                 |
| Sistemas de información y comunicación               | 8  |               | 0.10         |            |   |   | X      |   |   |           |   |   |    | 0.50             |                 |
| <b>TOTAL GRUPO</b>                                   |    |               | 1.00         |            |   |   |        |   |   |           |   |   |    | 7.95             |                 |
| <b>COMPETENCIA</b>                                   |    | 20%           |              |            |   |   |        |   |   |           |   |   |    | 1.36             |                 |
| Calidad                                              | 1  |               | 0.20         |            |   |   |        |   |   |           |   | X |    | 2.00             |                 |
| Ventas y participación en el mercado                 | 2  |               | 0.20         |            |   |   |        | X |   |           |   |   |    | 1.20             |                 |
| Inversión en I+D para desarrollo de nuevos productos | 6  |               | 0.10         |            |   | X |        |   |   |           |   |   |    | 0.30             |                 |
| Proveedores y disponibilidad de insumos              | 4  |               | 0.10         |            |   |   |        |   | X |           |   |   |    | 0.70             |                 |
| Portafolio de productos                              | 3  |               | 0.25         |            |   |   | X      |   |   |           |   |   |    | 1.25             |                 |
| Servicio posventa                                    | 7  |               | 0.05         |            |   |   |        |   |   |           | X |   |    | 0.45             |                 |
| Satisfacción del cliente                             | 5  |               | 0.10         |            |   |   |        |   |   |           | X |   |    | 0.90             |                 |
| <b>TOTAL GRUPO</b>                                   |    |               | 1.00         |            |   |   |        |   |   |           |   |   |    | 6.80             |                 |
| <b>TOTAL</b>                                         |    |               |              |            |   |   |        |   |   |           |   |   |    | 8.805            |                 |

Durante la realización de la matriz es claro ver que Nora Lozza posee un fuerte potencial y una capacidad de expansión considerable. Actualmente, Nora Lozza posee una gran ventaja en su dirección ya que esta ha sido llevada desde su concepción por gente altamente capacitada como es lo es su creadora Nohora Gualdrón Ingeniera Industrial de la UIS. En la dirección también se encuentra la hija de la fundadora, Catalina Marín y ambas, por medio de estilos innovadores, pero

al mismo tiempo reservados han logrado llevar la marca hasta lo que es hoy. La dirección de la compañía es de suma importancia ya que significa que hay un orden en el cual las cosas funcionan y que la compañía se encuentra preparada para lidiar con los problemas que surjan, y lo más importante, que pueden resolverlos de una manera eficiente. Muchas empresas fallan porque cuando se presentan los problemas se toman las decisiones equivocadas y es ahí donde Nora Lozza tiene una ventaja frente a las demás compañías.

A lo largo del tiempo, la compañía Nora Lozza se ha enfocado principalmente en sus mercados nacionales. También hay mercados internacionales en los que tiene presencia, pero lo hace por medio de intermediarios, no tiendas propias, por lo cual el riesgo se disminuye. Esto ha permitido que Nora Lozza posea estados financieros muy positivos que permiten la posibilidad de una incursión a un país en el exterior. Tanto la liquidez como el capital que posee actualmente la compañía es muy saludable y los niveles de endeudamiento de la compañía son bastante bajos por lo cual todavía se puede contemplar la posibilidad de adquirir deudas a largo plazo antes de incursionar en mercados extranjeros con facilidad.

En términos de recursos, poseemos personal competente y capacitado que se desenvuelve en un ambiente laboral más que positivo. A los trabajadores de Nora Lozza, les gusta la manera como se desenvuelve la compañía, no son abusados y se les ha provisto de ayudas para mejorar sus condiciones de vida. De igual manera, todos los empleados que trabajan el cuero son capacitados por artesanos italianos para que cada pieza fabricada sea de la más alta calidad. Contar con un personal de producción con este nivel de experiencia, al igual que un personal ejecutivo capacitado, y lo más importante de todo, motivado a que la empresa sea mejor cada día y que se vuelva la marca número uno en el país. Tener gente así lado a lado, trabajar con ellos día tras día, lo único que puede hacer es incrementar la productividad de las personas ya que juntas trabajan no solo

para sobrevivir, sino para alcanzar una meta, la de llevar a Nora Lozza a ser reconocida mundialmente. Por estos motivos consideramos que los recursos que posee la compañía son una gran ventaja ya que se posee de unos fundamentos muy sólidos para la propuesta contemplada en este trabajo.

A pesar de que Nora Lozza cuenta con muchas ventajas, no significa que no hay nada que deba hacer mejor. Actualmente las ventas de Nora Lozza no son líderes en el mercado a pesar de que compite con calidad y el portafolio de productos no es el mejor. Mientras que hay otras compañías que ofrecen joyería, bolsos, ropa, accesorios, etc. Nora Lozza se enfoca primordialmente en artículos de cuero como los bolsos, zapatos, correas y algunos accesorios. Sin duda alguna se debe buscar la manera de competir con marcas como Mario Hernández, ya se posee la calidad necesaria para competir con ellos, lo que se necesita ahora es tener un portafolio único de productos que la gente encuentre interesantes y diferentes y que permita a las personas conseguir la mayoría, sino es todo, lo que necesitan en un mismo lugar.

Todo plan que se quiera desarrollar es un proceso, se debe tomar paso a paso sin apresurarse ya que al intentar realizar las cosas apresuradamente es cuando se cometen errores. Tenemos muchos elementos a nuestro favor, elementos que facilitan nuestra expansión a nuevos mercados por lo cual se ha creado un plan detallado que pueda utilizar estos elementos que hay a nuestro favor y explotarlos en otros mercados. De igual manera se busca la mejora de aquellas áreas en la que Nora Lozza ha fallado a lo largo del tiempo y desarrollar estos aspectos para ser competitivos en el mercado nacional e internacional.

### **3 Oportunidades de Mercado**

Las oportunidades de mercado que se le presentan a Nora Lozza son muchas y variadas. En todo el mundo existe una fuerte demanda por productos de cuero. La compañía ya ha encontrado mercados internacionales en Estados Unidos y Zurich pero la exposición que tiene la marca Nora Lozza a mercados internacionales sigue siendo muy disminuida. Es por esto que en las oportunidades de mercado se subrayan aquellos mercados internacionales en los que una expansión es factible y que podrían atraer nuevos ingresos. Tener presencia internacional también le permitiría a Nora Lozza incrementar el prestigio de la marca y competir con otras compañías nacionales como Mario Hernández.

## 3.1 Preselección del Mercado

| VARIABLE                                                     | SUDAFRICA                                                                                               | P      | C | R    | JAPÓN                                                                                                                  | P      | C | R    | FILIPINAS                                                                                       | P    | C | R    | MALASIA                                                                                        | P    | C | R    |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---|------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---|------|
| Importaciones USD                                            | 10,390,000 USD                                                                                          | 8.00%  | 2 | 0.16 | 475,151,000 USD                                                                                                        | 8.00%  | 5 | 0.40 | 19,541,000 USD                                                                                  | 8%   | 4 | 0.32 | 94,807,000 USD                                                                                 | 8%   | 3 | 0.24 |
| Crecimiento de las importaciones %                           | -1%                                                                                                     | 6.00%  | 2 | 0.12 | 5%                                                                                                                     | 6.00%  | 4 | 0.24 | 3%                                                                                              | 6%   | 4 | 0.24 | 7%                                                                                             | 6%   | 3 | 0.18 |
| Concentración de las importaciones (ppal proveedor) %        | Italy: 4,493,000 USD China: 2,557,000 USD, India: 1,589,000 USD, France 660,000 USD                     | 5.50%  | 3 | 0.17 | Italy: 184,926,000 USD; France: 142,276,000 USD; China: 61,220,000 USD; Vietnam: 38,224,000 USD                        | 5.50%  | 4 | 0.22 | Singapore 10,531,000 USD; China: 5,073,000 USD; Hong Kong: 1,918,000 USD; France: 893,000 USD   | 5.5% | 4 | 0.22 | France: 33,022,000 USD; China: 32,921,000 USD; Italy: 11,334,000 USD; Singapore: 6,076,000 USD | 5.5% | 2 | 0.11 |
| Importaciones per capita USD                                 | 0.86                                                                                                    | 10.00% | 2 | 0.20 | 2.00                                                                                                                   | 10.00% | 3 | 0.30 | 1.50                                                                                            | 10%  | 5 | 0.50 | 1.37                                                                                           | 10%  | 4 | 0.40 |
| Exportaciones Colombianas USD                                | No hay exportaciones colombianas registradas hacia Sudáfrica                                            | 4%     | 5 | 0.20 | 191,000 USD                                                                                                            | 4%     | 3 | 0.12 | 2000 USD                                                                                        | 4%   | 1 | 0.04 | No hay exportaciones colombianas registradas hacia Malasia                                     | 4%   | 1 | 0.04 |
| Crecimiento de las exportaciones colombianas % (2013 - 2015) | -                                                                                                       | 4%     | 1 | 0.04 | -4.9%                                                                                                                  | 4%     | 2 | 0.08 | -                                                                                               | 4%   | 1 | 0.04 |                                                                                                | 4%   | 1 | 0.04 |
| Arancel General vs Arancel Preferencial Col                  | Sudafrica tiene una tarifa del 30% sobre la importacion de productos que caigan bajo el arancel 4202.21 | 7%     | 1 | 0.07 | Las exportaciones hacia Japon del codigo arancelario 4202.11 se someten a un arancel de 14% por ser miembros de la WTO | 7%     | 2 | 0.14 | La tarifa sobre la cual se trabajaria es de 15% debido al tratamiento de nacion mas favorecida. | 7%   | 1 | 0.07 | El codigo arancelario 42.02.11.00 tiene un arancel de 0%                                       | 7%   | 5 | 0.35 |
| Impuestos adicionales                                        | Hay un impuesto a la venta de 14%                                                                       | 5%     | 1 | 0.05 | Hay una tarifa de 8% por impuesto de venta                                                                             | 5%     | 2 | 0.10 | El impuesto de venta es de 19%                                                                  | 5%   | 1 | 0.05 | El impuesto de venta es de 6%                                                                  | 5%   | 5 | 0.25 |

|                        |                                                                                                                                                                                   |    |   |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |    |   |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |    |   |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |    |   |      |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|------|
| Restricciones técnicas | Marcado de "Hecho en..." y la etiqueta debe contener: nombre, denominación comercial o descripción, dirección completa del fabricante, peso neto, número o volumen del contenido, | 4% | 3 | 0.12 | Bolsos fabricados con animales protegidos por la convención de Washington son ilegales. Artículos que infrinjan derechos de propiedad intelectual. Artículos fabricados con cuero de vaca, cerdo, caballo, oveja o cabra deben mostrar el tipo de cuero, cuidado, método de almacenamiento, nombre y dirección o teléfono de la persona encargada del etiquetado. Finalmente, la importación y venta de productos con etiquetado de origen fraudulento está prohibido | 4% | 4 | 0.16 | Licencia CITES en caso de que el producto este hecho de animales en peligro de extinción. No hay ninguna restricción particular para artículos hechos de cuero aparte del hecho de que tengan todos los documentos en regla tales como: el invoice, bill of landing, carta de crédito (si fue usada), formulario de declaración (formulario de aduanas #1) que indica el número | 4% | 4 | 0.16 | Licencia CITES en caso de que el producto este hecho de animales en peligro de extinción. No hay ninguna restricción particular para artículos hechos de cuero aparte del hecho de que tengan todos los documentos en regla tales como: el invoice, bill of landing, carta de crédito (si fue usada), formulario de declaración (formulario de aduanas #1) que indica el número | 4% | 4 | 0.16 |
| Medio de transporte    | Marítimo                                                                                                                                                                          | 1% | 2 | 0.02 | Marítimo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 1% | 2 | 0.02 | Marítimo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1% | 2 | 0.02 | Marítimo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1% | 3 | 0.03 |
| Tarifas USD            | \$4688.32 USD                                                                                                                                                                     | 5% | 3 | 0.15 | \$1852.83 USD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 5% | 4 | 0.20 | \$2189,93 USD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 5% | 4 | 0.20 | \$3,507.96 USD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 5% | 2 | 0.10 |
| PIB (US\$ millones)    | \$314.57 billion USD                                                                                                                                                              | 2% | 2 | 0.04 | \$4,123 trillion US                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2% | 3 | 0.06 | \$272.1 billion USD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 2% | 2 | 0.04 | \$313.2 billion USD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 2% | 2 | 0.04 |
| PIB per capita (US\$)  | \$7593.36 USD                                                                                                                                                                     | 6% | 1 | 0.06 | \$44,657 USD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 6% | 5 | 0.30 | \$2640 USD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 6% | 2 | 0.12 | \$10,878 USD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 6% | 4 | 0.24 |
| Cercanía del Mercado   | 36 días de tránsito marítimo mínimo                                                                                                                                               | 3% | 2 | 0.06 | 23 días de tránsito marítimo mínimo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 3% | 4 | 0.12 | 33 días de tránsito marítimo hasta el puerto de Manila                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 3% | 3 | 0.09 | 32 días de tránsito marítimo hasta el puerto de Port Kelang                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 3% | 3 | 0.09 |
| Inflación              | 6.30%                                                                                                                                                                             | 3% | 2 | 0.06 | 0.30%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 3% | 4 | 0.12 | 3.40%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3% | 3 | 0.09 | 4.50%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3% | 4 | 0.12 |

|                                   |                                                                                                                                                               |             |   |             |                                                                                                                                     |             |   |             |                                                                                                                                                                                                              |             |   |             |                                                                                                                                          |             |   |             |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|-------------|
| Devaluación                       | El Rand Sudafricano ha sufrido recientes devaluaciones catalizadas primordialmente por la decisión de S&P de bajar la calificación de Sudafrica de BBB- a BB+ | 5.5%        | 3 | 0.17        | Japón ha implementado políticas que han incrementado el valor del Yen mas de 40% en 2 años por lo cual se ve una fuerte revaluación | 5.5%        | 2 | 0.11        | La devaluación de Filipinas se ve fuertemente afectada por su relación con China, debido a que actualmente China ha disminuido su crecimiento el peso filipino también ha reducido su valor en el último año | 5.5%        | 3 | 0.17        | El Ringgit ha sufrido una fuerte devaluación en los últimos años, se llegó hasta 4,46 ringgit por USD lo cual fue lo más alto en décadas | 5.5%        | 4 | 0.22        |
| Sistema de gobierno               | Unitary parliamentary constitutional republic                                                                                                                 | 1%          | 1 | 0.01        | Unitary parliamentary constitutional monarchy                                                                                       | 1%          | 1 | 0.01        | Unitary presidential constitutional republic                                                                                                                                                                 | 1%          | 1 | 0.01        | Federal Parliamentary elective constitutional monarchy                                                                                   | 1%          | 1 | 0.01        |
| Doing Business                    | Puesto 74                                                                                                                                                     | 5%          | 2 | 0.10        | Puesto 34                                                                                                                           | 5%          | 3 | 0.15        | Puesto 99                                                                                                                                                                                                    | 5%          | 1 | 0.05        | Puesto 23                                                                                                                                | 5%          | 3 | 0.15        |
| Logistics Performance Index (LPI) | Puesto 20                                                                                                                                                     | 7%          | 4 | 0.28        | Puesto 12                                                                                                                           | 7%          | 4 | 0.28        | Puesto 71                                                                                                                                                                                                    | 7%          | 1 | 0.07        | Puesto 32                                                                                                                                | 7%          | 4 | 0.28        |
| Riesgo de no pago                 | BB+                                                                                                                                                           | 8%          | 5 | 0.40        | A+                                                                                                                                  | 8%          | 3 | 0.24        | BBB                                                                                                                                                                                                          | 8%          | 3 | 0.24        | A3, A-                                                                                                                                   | 8%          | 4 | 0.32        |
| <b>TOTAL</b>                      |                                                                                                                                                               | <b>100%</b> |   | <b>2.47</b> |                                                                                                                                     | <b>100%</b> |   | <b>3.37</b> |                                                                                                                                                                                                              | <b>100%</b> |   | <b>2.74</b> |                                                                                                                                          | <b>100%</b> |   | <b>3.37</b> |

| VARIABLE                                                     | CANADA                              | P   | C | R    | GERMANY                            | P   | C | R    | SWITZERLAND                          | P   | C | R    | FRANCE                                   | P   | C | R    |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----|---|------|------------------------------------|-----|---|------|--------------------------------------|-----|---|------|------------------------------------------|-----|---|------|
| Importaciones USD                                            | 13,232,000                          | 5%  | 2 | 0.10 | 89,231,000                         | 5%  | 5 | 0.25 | 21,188,000                           | 5%  | 2 | 0.10 | 80,175,000                               | 5%  | 4 | 0.20 |
| Crecimiento de las importaciones %                           | 3%                                  | 6%  | 3 | 0.18 | 13%                                | 6%  | 5 | 0.30 | -1%                                  | 6%  | 1 | 0.06 | 9%                                       | 6%  | 4 | 0.24 |
| Concentración de las importaciones (ppal proveedor) %        | CHINA 50,4% ITALY 12,9% FRANCE 9,9% | 6%  | 2 | 0.12 | ITALY 22% CHINA 20,5% FRANCE 11,9% | 6%  | 4 | 0.24 | ITALY 54,4% CHINA 14,9% GERMANY 9,2% | 6%  | 1 | 0.06 | ITALY 36,1% CHINA 24,5% SWITZERLAND 8,3% | 6%  | 2 | 0.12 |
| Importaciones per capita USD                                 | 0.38                                | 5%  | 1 | 0.05 | 1.10                               | 5%  | 3 | 0.15 | 2.61                                 | 5%  | 5 | 0.25 | 1.20                                     | 5%  | 3 | 0.15 |
| Exportaciones Colombianas USD                                | 196,000.00                          | 12% | 5 | 0.60 | 51,000.00                          | 12% | 3 | 0.36 | 15,000.00                            | 12% | 2 | 0.24 | 4,000.00                                 | 12% | 1 | 0.12 |
| Crecimiento de las exportaciones colombianas % (2013 - 2015) | -1%                                 | 7%  | 1 | 0.07 | -33%                               | 7%  | 1 | 0.07 | 62%                                  | 7%  | 5 | 0.35 | -17%                                     | 7%  | 1 | 0.07 |

|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |     |   |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |     |   |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |     |   |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |     |   |      |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|------|
| Arancel General vs Arancel Preferencial Col | 11% VS 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 6%  | 4 | 0.24 | 3% VS 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 6%  | 3 | 0.18 | 2% VS 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 6%  | 3 | 0.18 | 3% VS 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 6%  | 3 | 0.18 |
| Impuestos adicionales                       | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 7%  | 3 | 0.21 | 19%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 7%  | 1 | 0.07 | 5%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 7%  | 3 | 0.21 | 20%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 7%  | 1 | 0.07 |
| Restricciones técnicas                      | Drugs and narcotics controlled under the Controlled Drugs and Substances Act (refer to section 6).<br>Black bear claws, gall bladder and paws. Learn more from the Convention on International Trade of Endangered Species and Wild Fauna and Flora (CITES).<br>Counterfeit money. Please see the Criminal Code of Canada, section 460, Advertising and Trafficking in Counterfeit Money or Counterfeit Tokens of Value. | 4%  | 3 | 0.12 | Prohibition on imports of cat and dog furs and products containing such fur<br>(Not applicable to products imported for educational or taxidermy purposes)<br>Import requirements for seal products<br>Packaging<br>(Only required for packaging articles)<br>Restriction on the use of certain chemical substances in textile and leather products<br>CITES - Endangered Species Protection | 4%  | 4 | 0.16 | Animals and animal products originating from non-EU member States can only be imported from companies approved by the European Union. This Ordinance applies to the import, transit and export of animals, animal sperm, unfertilized eggs and embryos, foodstuffs of animal origin, food containing a portion of food of animal origin, animal by-products, hay and straw, and other substances that may carry epidemic agents. Importing or exporting s wild animals protected on the CITES or products made from such animals requires a permit. Mandatory notification requirements for the import and export of flora and fauna in danger, rare or protected species. | 4%  | 3 | 0.12 | Prohibition on imports of cat and dog furs and products containing such fur<br>(Not applicable to products imported for educational or taxidermy purposes)<br>Import requirements for seal products<br>Packaging<br>(Only required for packaging articles)<br>Restriction on the use of certain chemical substances in textile and leather products<br>CITES - Endangered Species Protection | 4%  | 4 | 0.16 |
| Medio de transporte                         | Maritimo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1%  | 2 | 0.02 | Maritimo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 1%  | 2 | 0.02 | Maritimo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1%  | 2 | 0.02 | Maritimo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 1%  | 3 | 0.03 |
| Tarifas USD                                 | \$1302.46 USD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 4%  | 5 | 0.2  | \$2332.46 USD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 4%  | 4 | 0.16 | \$2565.84 USD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 4%  | 3 | 0.12 | \$2549.27 USD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 4%  | 3 | 0.12 |
| PIB (US\$ millones)                         | \$1,632 Trillion Dollars                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2%  | 5 | 0.10 | \$3,841 Trillion Dollars                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 2%  | 5 | 0.10 | \$482.3 Billion Dollars                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 2%  | 3 | 0.06 | \$2,647 Trillion Dollars                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 2%  | 5 | 0.10 |
| PIB per capita (US\$)                       | \$45,600 Dollars                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 10% | 4 | 0.40 | \$46,900 USD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 10% | 4 | 0.40 | \$58,600 dollars                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 10% | 5 | 0.50 | \$41,200 USD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 10% | 4 | 0.40 |

|                                   |                                                         |             |   |             |                                             |             |   |             |                                                        |             |   |             |                                                           |             |   |             |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------|---|-------------|---------------------------------------------|-------------|---|-------------|--------------------------------------------------------|-------------|---|-------------|-----------------------------------------------------------|-------------|---|-------------|
| Cercanía del Mercado              | 9 días de tránsito marítimo hasta la ciudad de Montreal | 4%          | 5 | 0.20        | 13 días de tránsito marítimo hasta Hamburgo | 4%          | 4 | 0.16        | 21 días de tránsito marítimo hasta la ciudad de Zurich | 4%          | 3 | 0.12        | 16 días por tránsito marítimo hasta la ciudad de Marsella | 4%          | 4 | 0.16        |
| Inflación                         | 1.1% de 2015                                            | 5%          | 5 | 0.23        | 0,2% de 2015                                | 5%          | 2 | 0.09        | -1,1% de 2015                                          | 5%          | 1 | 0.05        | 0% de 2015                                                | 5%          | 2 | 0.09        |
| Devaluación                       | 1%                                                      | 5%          | 3 | 0.14        | 0%                                          | 5%          | 4 | 0.18        | 1%                                                     | 5%          | 3 | 0.14        | 0%                                                        | 5%          | 4 | 0.18        |
| Sistema de gobierno               | Federal Parliamentary Democracy                         | 0%          | 4 | 0.01        | Federal Parliamentary Republic              | 0%          | 4 | 0.01        | Federal Republic                                       | 0%          | 4 | 0.01        | Semi Presidencial Republic                                | 0%          | 4 | 0.01        |
| Doing Business                    | RANK14 POINTS 80.07                                     | 5%          | 5 | 0.24        | RANK 15 POINTS 79.87                        | 5%          | 5 | 0.24        | RANK 26 POINTS 76.04                                   | 5%          | 4 | 0.19        | RANK 27 POINTS 75.96                                      | 5%          | 4 | 0.19        |
| Logistics Performance Index (LPI) | 3,93                                                    | 5%          | 4 | 0.20        | 4,23                                        | 5%          | 5 | 0.25        | 3,99                                                   | 5%          | 4 | 0.20        | 3,90                                                      | 5%          | 4 | 0.20        |
| Riesgo de no pago                 | AAA                                                     | 2%          | 5 | 0.10        | AAA                                         | 2%          | 5 | 0.10        | AAA                                                    | 2%          | 5 | 0.10        | AA                                                        | 2%          | 4 | 0.08        |
| <b>TOTAL</b>                      |                                                         | <b>100%</b> |   | <b>3.52</b> |                                             | <b>100%</b> |   | <b>3.49</b> |                                                        | <b>100%</b> |   | <b>3.07</b> |                                                           | <b>100%</b> |   | <b>2.87</b> |

Tabla 8: Tabla de preselección de mercado, elaboración propia

El mercado final escogido fue Canadá. De todos los mercados este presentaba las mejores oportunidades y obtuvo el mayor puntaje. Las condiciones del mercado canadiense son positivas para la exportación de bolsos de cuero. Los aranceles para la exportación de 0% y un impuesto de venta de tan solo 8% significan que se podrá ofrecer bolsos de buena calidad a bajos precios. Los tiempos de transporte son particularmente bajos comparados contra los otros países observados tales como Japón, Malasia, Suiza, entre otros. La estabilidad de la moneda canadiense también aporta seguridad a la hora de escoger este país para realizar una inversión extranjera directa debido a que significa que la probabilidad de cambios repentinos en la moneda que haga la inversión más costosa es menos probable.

Otro de los países que obtuvo un alto puntaje fue Alemania. A pesar de un mayor consumo de productos de cuero las condiciones de acceso a ese mercado son más complicadas que las de otros. Nora Lozza ya ha incursionado en el mercado americano y el mercado canadiense es muy similar al americano. Los impuestos de venta en Alemania son muy elevados con un valor de 19% lo cual es otro factor que los elimina como el mercado potencial escogido. Los elementos positivos de este mercado fueron un alto consumo de productos de cuero, un alto nivel de PIB per cápita y un crecimiento en las importaciones de productos de cuero por 13%. A pesar de esto es imposible evitar notar que las exportaciones colombianas hacia el país han disminuido en un 33% lo cual significa que los modelos de negocios contemplados no han funcionado o la demanda por productos colombianos no es lo suficientemente fuerte.

Japón y Malasia ambos obtuvieron puntajes altos por diferentes motivos. En términos de aranceles Malasia es un país muy fuerte debido a que Colombia tiene una tasa de arancel de 0% en los productos de cuero como lo son los bolsos mientras que en Japón hay un arancel de 14%. El impuesto de venta en Malasia es de los más bajos con un 6% mientras que en Japón es de 8%. A

pesar de esto ya hay exportaciones colombianas registradas hacia Japón mientras que no hay ninguna exportación registrada hacia Malasia. El hecho de que Malasia tenga un menor consumo per cápita y un menor PIB per cápita limita la capacidad de la población de adquirir bolsos de cuero por lo cual Japón fuertemente supera a Malasia en este aspecto. El tiempo de tránsito para ambos países es bastante alto debido que se debe cruzar el océano pacífico, pero el tiempo de tránsito es menor para el puerto de Japón en comparación con el de Malasia por casi 9 días.

Los demás países contemplados obtuvieron puntajes muy bajos por todas estas variables lo cual los descarto como un país viable para realizar una inversión extranjera directa. Gracias a las variables positivas que presenta Canadá lo hace el país perfecto para realizar la inversión. Los demás países a pesar de tener mercados atractivos tienen condiciones de entrada que hacen una exportación muy complicada. Países como Sudáfrica tienen un mercado creciente de alto poder adquisitivo pero los altos costos de entrada hacen imposible realizar una inversión en el país. Por todas las variables anteriores tomadas en cuenta consideramos que Canadá es el país indicado para realizar una exportación y una inversión directa en el extranjero.

### **3.1.1 Mercados Potenciales**

Los mercados potenciales analizados fueron escogidos por diferentes variables. Entre ellos la más importante era que fueran consumidores de artículos de cuero, que hubiera una alta población que pudiera adquirir estos productos y que hubiera condiciones de mercado propicias para que el producto fuera comercializado dentro de los países. Los países que se determinaron serian adecuados para analizar fueron:

- Filipinas
- Malasia
- Sudáfrica
- Japón
- Canadá
- Alemania
- Suiza
- Francia

Cada uno de estos países se sometió a un análisis tomando en cuenta diferentes variables tales como PIB per cápita, tarifas arancelarias, cercanía del destino de exportación, Doing Business, LPI, Inflación, entre otras. Este análisis fue fundamental a la hora de escoger el mercado ya que permitió filtrar y mirar por separado las características que nos permitirían escoger el mejor mercado objetivo. Por medio de herramientas como los perfiles de los países provistos por Euromonitor, se pudo analizar como la demanda por productos de cuero, en especial bolsos para mujeres se movían en estos países. Esta resulto ser una herramienta que nos permitirá definir con mayor exactitud cuales países podrían ser futuros mercados de exportación.

### **3.1.2 Selección del País**

Según el análisis realizado por medio de la matriz, el mejor mercado al cual realizar una importación es Canadá. Ya que Canadá posee una economía bastante fuerte, y no presenta una devaluación o inflación elevadas se puede definir los parámetros de la exportación con seguridad

ya que no se presenta mucha volatilidad. La cultura en Canadá es muy afín a la de Colombia y el mercado tiene fuertes semejanzas con el mercado americano al cual ya se ha logrado llegar y tener presencia. El hecho de que la población tenga un muy alto poder adquisitivo significa que hay un amplio mercado al cual se puede apelar y el rápido tránsito marítimo que hay entre el puerto de Cartagena con el puerto ubicado en Montreal permite el rápido abastecimiento de productos. El segmento de bolsos para mujeres presenta un crecimiento positivo por parte del consumo de la población y presenta el mayor valor en el mercado canadiense con aproximadamente el 58% del valor del mercado. El tratado de libre comercio con Canadá facilita el proceso de exportación ya que elimina por completo la tarifa arancelaria de importación por lo cual nuestro producto solo se vería afectado por el impuesto de venta de 8%.

### **3.2 Análisis del Mercado Objetivo**

#### **3.2.1 Condiciones de Acceso**

Canadá posee diferentes condiciones de acceso que permiten que la exportación sea posible. Se analiza diferentes ámbitos tales como geográficos, económicos, políticos y del transporte que nos permiten adquirir una percepción de como la situación en el país es positiva para la exportación. Actualmente estas diferentes variables nos permiten decir con seguridad que realizar una exportación con una inversión directa en este país sería una excelente decisión.

Canadá posee un tratado de libre comercio con Colombia en el cual se desgravan una gran parte de los productos, entre ellos, los bolsos de cuero. A pesar de que el tratado de libre comercio elimina las tarifas no elimina los requisitos pedidos por el gobierno canadiense para ingresar la mercancía. Entre ellos se debe tener en cuenta los siguientes elementos para la importación:

- a) Obtener un numero de negocio (Business Registration Online): Este número es expedido por la Canada Revenue Agency (CRA). Esta cuenta es gratis y puede ser obtenida muy rápidamente debido a que se hace por medio electrónico.
- b) Determinar el país de origen: Para que el tratado de libre comercio beneficie a nuestros productos es necesario que Colombia sea el país de origen. Para esto el producto debe estar fabricado en su totalidad dentro de Colombia y si hay materiales no originarios estos no pueden exceder el 55% del valor del producto. De esta manera hay seguridad sobre la proveniencia del producto.
- c) Etiquetado del producto: El etiquetado del producto debe ir en los idiomas inglés, francés y español. Debe incluir el país de origen “Made in” y tampoco puede existir ninguna ambigüedad respecto a esto. Si en alguna parte de la marquilla se menciona la palabra “Canadá” no puede existir ninguna confusión respecto al lugar de proveniencia del producto. Todos los productos deben ser marcados antes de ser exportados hacia Canadá
- d) Reportar los bienes: Todos los bienes deben ser reportados a la CBSA (Canada Border Services Agency) por medio de un código de barra en el Cargo Control Document (CCD) o en el Electronic Data Interchange (EDI).
- e) Copias de documentos importantes: 2 copias del formulario A8A-B, CCD. 2 copias del formulario CII, Canada Customs Invoice. Una copia de todos los permisos de importación y una copia electrónica para aquellos que utilicen EDI.

Desde Colombia, también son necesarios ciertos documentos para la exportación del producto hacia Canadá. Estos documentos son:

- a) DEX 600
- b) Documento N°1 del Banco de la Republica

c) Certifica de Origen

### **3.2.2 Evaluación y Caracterización de los Acuerdos Vigentes**

Colombia actualmente posee un tratado de libre comercio con Canadá que entró en vigor el 15 de agosto de 2011. Este tratado de libre comercio elimino los aranceles bajos los cuales recae nuestro producto que utiliza el código HS 4202.11.00. Para poder gozar de los beneficios de este tratado, como lo es la tasa de importación de 0% es necesario e imperativo comprobar con un certificado de origen la proveniencia del producto. Para esto el producto debe estar fabricado en su totalidad en el país de origen (Colombia) o el valor de los materiales no originarios utilizados no puede exceder el 55% del valor de la transacción de la mercancía. Tampoco el usar materiales no originarios puede ser tanto que cambie la partida o subpartida arancelaria del producto.

### **3.2.3 Competencia**

- **Directa**

Los principales competidores con los cuales nos enfrentaríamos en el mercado canadiense con marcas consolidadas e internacionales. Entre ellas se encuentran nombres como Michael Kors Canada Holdings Ltd, Kate Spade & Co, Coach Canada, Samsonite Canada Inc, Louis Vuitton Canada Inc, entre otros. Otras marcas ocupan el 45% del mercado de bolsos en Canada, entre estas se encontraría Nora Lozza. No todos los competidores directos cuentan con tiendas propias, pero las grandes marcas mundiales poseen todas tiendas en sitios estratégicos.

| Empresa                                                                      | Producto                                                                             | Características                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p data-bbox="228 632 448 737">Michael Kors<br/>Canada Holdings<br/>Ltd.</p> |    | <p data-bbox="1105 233 1409 1245">Los productos de la colección de Michael Kors están hechos de cuero y otros materiales exóticos. Hay una gran variedad de bolsos, de hombro, crossbody, etc que hacen parte de la colección de Michael Kors. De igual manera para lograr capturar un mercado de menores recursos crearon la línea “Michael Michael Kors” que tiene productos en un rango de precios menor para todos aquellos que deseen un bolso de MK pero no tenga los recursos para adquirir uno de alta gama. Los bolsos más costos de Michael Kors en Canadá se aproximan a \$2500 USD y los menores precios rondan \$169 USD.</p> |
| <p data-bbox="228 1696 448 1728">Kate Spade &amp; Co</p>                     |  | <p data-bbox="1105 1262 1409 1864">Los bolsos de Kate Spade son simples, utilizan colores brillantes y son útiles para un estilo de vida urbano activo. No todos los bolsos son hechos en cuero, pero si una gran mayoría. Kate Spade busca darles vida a los bolsos y crear un estilo diferente, divertido y llamativo. Kate Spade tiene bolsos cuyos precios máximos rondan los \$700 USD y tienen bolsos pequeños</p>                                                                                                                                                                                                                   |

|                     |                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     |    | <p>en cuero de \$58 USD en adelante.</p>                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>Coach Canada</p> |  | <p>Es una compañía multinacional de moda de lujo basada en Nueva York. Sus bienes son realizados en cuero y complementado con otros materiales. Los bolsos de Coach Canadá tienen una mayor variedad de precios, los precios varían entre \$1600 y \$135 USD</p> |

|                                     |                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Louis Vuitton<br/>Canada Inc</p> |  | <p>Es una de las compañías de moda de lujo líderes en el mercado internacional. Sus productos están fabricados en cuero y hecho a mano por artesanos del más alto nivel. Actualmente los productos Louis Vuitton solo pueden ser adquiridos en boutiques propias de ellos. Los bolsos de Louis Vuitton varían de \$1500 USD a \$4400 USD o en ediciones limitadas el precio puede subir aún más.</p> |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

- **Indirecta**

Los competidores indirectos son todos aquellos productos por los cuales las mujeres pueden sustituir el uso del nuestro. Un tipo de producto indirecto muy popular, en especial durante las épocas de invierno debido a que muchos morrales tienen protección contra el agua y demás inclemencias de la naturaleza. Los morrales son muy populares con estudiantes que los encuentran más prácticos en el día a día.

Bolsos elaborados en gamuza o en fibras sintéticas pueden tener características similares a los bolsos de cuero, pero en un material diferente. Estos pueden ser más atractivos para ciertas personas que buscan un material diferente al cuero.

- **Substitutos**

Un producto sustituto a los bolsos de cuero de Nora Lozza serían los bolsos estilo guajira tejidos. Estos bolsos cumplen la misma función de un bolso de cuero y debido a que son tejidos pueden tener patrones y colores llamativos e interesantes.

Los bolsos elaborados en fique más artesanales son otro producto sustituto. Están elaborados igualmente de material artesanal lo que para algunas personas puede significar un valor agregado.



*Imagen 1: Mochila típica colombiana, imagen cortesía de imgur*

#### **3.2.4 Promoción**

La promoción de la marca Nora Lozza en la ciudad de Vancouver se enfocará en realizar una fuerte inversión en mercadeo electrónico. La marca se estará ofreciendo en todas las redes sociales tales como Facebook, Instagram, Twitter, y YouTube buscando atrapar el mayor porcentaje de la población posible. Esto ayudara a capturar la parte de la población que usa el internet seguido y es más probable que compartan y esparzan la marca. Encima de la inversión en publicidad digital, también se debe realizar promoción por medio de propagandas en televisión y vallas publicitarias.

Otro elemento muy importante de la promoción es la apertura de un pop up shop. Por medio de la apertura de un pop up shop se espera lograr capturar la atención de un mercado más moderno que está en busca de una experiencia diferente. También nos permitirá ver cómo se comporta el mercado a nuestra marca y analizar si vale la pena continuar con un espacio permanente en la ciudad de Vancouver. Por medio de una módica inversión se podrá adquirir un local por un tiempo de 3 meses y en ese tiempo los clientes podrán adquirir artículos de edición limitada en un ambiente nuevo y fresco.

### 3.2.5 Producto

Los productos a vender van a ser una variedad de bolsos de cuero de muchos y variados estilos que apelan a los gustos tanto de millenials como de gente mayor o más conservadora. Algunos de

los productos a vender son bolsos estilo satchel que es un tipo de moda que se encuentra al alza en Canada. Este estilo de bolso se encuentra fabricado en cuero suave con laterales tejidos a mano por artesanos colombianos. Es una combinación de cuero becerro y cuero floater. El interior se encuentra recubierto en seda. Debido a la labor artesanal y el estilo que poseen estos bolsos su precio es de \$1,150 CAD.



*Imagen 2 Montecarlos 15 Tejido cortesía de Nora Lozza*

Otros modelos incluyen los bolsos de la colección Paul Collection. Estos son bolsos de mano hecho en cuero floater el cual es un cuero fuertemente engrasado con excelente blandura. Son bolsos que pueden ser utilizados en todas las ocasiones y uno de los mejores productos de Nora Lozza. Vienen



*Imagen 3: Bolsos Paul Collection (izquierda) y Paul PW (centro y derecha) imagen cortesía de Nora Lozza*

en una variedad de diseños para ajustarse a las preferencias específicas de cada cliente. Estos bolsos cuestan entre \$404 CAD y \$566 CAD.

Otro estilo de bolsos producido por Nora Lozza y que será ofrecido en el mercado canadiense serán los bolsos spot y JOE. Ambos son bolsos pequeños. El Mini Spot este hecho en piel de cordero, con una correa estilo crossbody hecha en gamuza, cueros suaves y tipo floater y posee acabados en latón con un recubrimiento interior de tela. El bolso estilo JOE es en cuero suave floater con una correa crossbody y con mosquetones en latón color dorado.



*Imagen 4: Bolsos JOE imagen cortesía de Nora Lozza*



*Imagen 5: Bolsos Mini Spot imagen cortesía de Nora Lozza*

Los bolsos Lucio Doble estan fabricados en cuero suave floater con un interior de cuero y pueden ser usados por ambos lados. Estos bolsos cumplen una funcion doble ya que dependiendo del atuendo que sea usado se puede voltear el bolso lo cual da una mayor flexibilidad al usuario a la hora de escoger un atuendo.



*Imagen 6: Bolsos Lucio Doble, imagen cortesía de Nora Lozza*

Los bolsos Lego Bag de Nora Lozza son una oferta diferente a la usual. Son bolsos hechos en cuero pero tienen una correa ajustable a los gustos de la persona fácilmente. Es ideal para llevarla a hacer compras ya que tiene gran espacio, es cómoda, y es una alternativa que durará mucho tiempo en contraste a otras bolsas hechas de materiales menos durables. El bolso está hecho de cuero floater, con una correa de doble faz removible multipropósito. Tiene botones de latón color dorado que permiten al usuario ajustar las correas fácilmente. Tiene botones de latón dorados extra y tiene un interior de gamuza resistente.



*Imagen 7: Bolsos Lego Bag, imagen cortesía de Nora Lozza*



*Imagen 8: Capacidades multiuso de los bolsos Lego Bag de Nora Lozza. Imagen cortesía de Nora Lozza*

### **3.2.6 Precio**

Los precios de venta varían dependiendo del tipo de bolso que estemos vendiendo, no todos poseen las mismas cualidades o requieren de la misma cantidad de material. Debido a que se está realizando una fuerte inversión en una ciudad extranjera los costos de los bolsos deben reflejar este esfuerzo. Al precio exwork de los bolsos se le están sumando los costos de exportación hacia el extranjero. Esto se ve reflejado en que los precios de todos los bolsos se incrementen en un 30% sobre el precio inicial. Al competir con otras marcas consolidadas como lo son H&M, Louis Vuitton, Kate Spade, sabemos que la población está acostumbrada a cierto tipo de calidad y tienen las capacidades adquisitivas para comprar los productos. Nosotros queremos mantenernos dentro de un margen de precios que nos permite ser asequibles a la mayoría de la población sin comprometer la visión de que el producto Nora Lozza es un producto de alta calidad y exclusivo. Por esto, nuestros bolsos de mayor precio no superan los \$1100 CAD el cual es un monto menor que los bolsos menos costosos de otras marcas

### **3.2.7 Punto de Venta**

El punto de venta se encuentra estratégicamente localizado en la zona comercial de Vancouver. Se encuentra posicionado cerca a otros establecimientos comerciales y tiene un valor de renta bajo lo cual es perfecto para la primera incursión al mercado en forma de una pop-up shop. Se escogió la ciudad de Vancouver, BC debido a su alta población y alto poder adquisitivo. Con una población de 2,264,823 (2016) es la ciudad ideal para comenzar una apertura en el mercado canadiense. La facilidad con la que los cargamentos llegan y la facilidad de distribución para la ciudad fue un elemento clave a la hora de escoger el punto de venta. Otro factor importante para escoger el local en el que nos ubicamos es su cercanía a Commercial Drive. Commercial Drive es un área de Vancouver, BC, en la que se ubican una gran cantidad de negocios de toda índole, hay un gran

tráfico de peatones en todo momento y muchas rutas de bus que llevan a la gente por esta zona. Debido a esto consideramos que la ubicación cercana a esta vía es de suma importancia y vale la pena realizar una inversión en una locación cercana como se plantea. Uno de los elementos más importantes para nuestros clientes es la facilidad con la que ellos pueden llevar un vehículo y parquear cerca a la ubicación del local. Cerca del local hay un parqueadero “EASY park” en 107 E Cordova St. (bet. Main St-Columbia St) con una capacidad para 376 vehículos abierto de lunes a domingo las 24 horas aunque esta variable no es de mayor importancia ya que la tienda no abre las 24 horas. Las tarifas cobradas son:

- Media hora: \$1.75 CAD
- Una hora: \$3.50 CAD
- Hora y media: \$5.25 CAD
- Dos horas: \$7 CAD
- Dos horas y media: \$8.75 CAD
- Tres Horas: \$10.50 CAD

Los fines de semana el parqueadero tiene tarifas más bajas. Es un parqueadero cubierto sin servicio de valet parking por lo que todos deben parquear el vehículo por sí mismos.



*Imagen 9: Servicio de parqueadero "EASY park" imagen cortesía de BestParking*

### **3.2.8 Distribución**

La distribución de los productos Nora Lozza que se realizará en Canadá será por medio de una tienda propia alquilada por periodos de 3 meses. Este almacén está ubicado estratégicamente en una locación comercial de Vancouver llamada Commercial Drive. El costo de este almacén es de \$2500 CAD mensuales para un total de \$7500 CAD por los 3 meses. La facilidad de tener un almacén propio con sus propias amenidades significa que con el ya vienen con ciertos costos fijos incluidos lo cual ayudara a simplificar y a reducir costos. Uno de los medios importantes a los cuales se tiene acceso es la conexión de red wifi ya que queremos que nuestros clientes publiquen todo lo que vean en las redes sociales para darnos a conocer con más y más personas. De igual manera el local cuenta con otras amenidades como lo son luces, sillas, mesas, parlantes y electricidad, todo ello va incluido en el costo mensual de alquilar el local.

## **4 Estrategia de Inmersión**

### **4.1 Abastecimiento**

El abastecimiento del producto dependerá de los tiempos de tránsito marítimo. Cada 22-23 días (dependiendo del tiempo) puede haber una embarcación llegando al puerto de destino ubicado en Vancouver, BC, Canadá. Cada contenedor exportado va a llevar aproximadamente 15 cajas, con 10 bolsos cada una lo cual debe suplir la demanda durante 3 meses. Tener tiempo para analizar la situación será lo ideal para poder hacer ajustes cuando llegue el momento de realizar la siguiente exportación. También se debe tener en cuenta que desde Bucaramanga hasta el puerto de Cartagena hay un tiempo de tránsito de 15 horas. La cadena de abastecimiento será continua y se definirá si un contenedor nuevo emprenderá su viaje cada 2 o 3 meses dependiendo de cómo se muevan las ventas en Vancouver. Por el momento consideramos que enviar un contenedor cada 45 días será suficiente para suplir la demanda que se presente.

### **4.2 Estrategia de Producción**

La estrategia de producción tendrá diferentes métodos. Inicialmente la producción se enfocará en llevar igual número de estilos de bolso a Vancouver, BC. En ese tiempo esperamos mirar como resulta la demanda y examinar cual de nuestros modelos es el más popular. Según eso, ajustaremos la producción para que esta tenga un mayor porcentaje en los productos más vendidos pero que no sea solo de esos modelos, también es necesario tener diversidad para todos los clientes.

#### **4.2.1 Cantidades a Producir**

Las cantidades necesarias a producir deben ser suficientes para suplir las exportaciones hacia Canadá. La exportación será marítima y serán de una cantidad de 186 bolsos variados. Se espera que con este tipo de exportación la demanda pueda ser suplida durante 3 meses. Esto da un tiempo para que la compañía haga los ajustes necesarios para cambiar los productos ofertados o llevar los

productos que más se están vendiendo. Debido a que estamos entrando a un mercado nuevo, en el cual no somos reconocidos como una nueva marca, es más difícil alcanzar metas de ventas y de conseguir el mercado que podemos querer inicialmente por lo cual buscamos un acercamiento conservador a las ventas que podemos tener en este mercado extranjero.

#### **4.2.2 Costos Fijos**

Los costos fijos a tener en cuenta son los siguientes:

- Costo mensual del arrendamiento: \$2500 CAD lo cual incluye:
  - Wifi
  - Electricidad
  - Mesas
  - Sillas
  - Luces
  - Parlantes
  
- Salario Mensual Empleados: El salario mínimo actual para British Columbia es de \$11,25 CAD la hora. Tomando en cuenta que debe haber 4 empleados en todo momento en la tienda y que las horas se trabajarán de 9am a 9pm de lunes a viernes se debe tener 4 empleados contratados a tiempo completo para que haya una rotación adecuada y en todo momento se encuentre la cantidad necesaria de empleados. Esto significa un costo mensual de \$8,320 CAD asumiendo que los trabajadores realicen jornadas de 40 horas semanales.

### **4.2.3 Inversiones Tecnológicas Para La Adaptación Del Producto Hacia El Mercado Internacional**

Canadá no pide cambios en nuestro producto de ningún tipo. Debido a la naturaleza de nuestros bolsos ninguno de ellos posee partes que requieren ser cambiadas por otras para poder ingresar al mercado canadiense. En su mayoría el bolso está fabricado en cuero con algunos adornos de latón.

### **4.3 Estrategia DFI**

La estrategia DFI se enfoca en 3 partes. Primero, debemos trasladar la mercancía desde la fábrica hasta el puerto en Cartagena. Segundo, la mercancía en el contenedor debe ser cargada al buque tras lo cual realizara una travesía de 21 a 23 días por mar para llegar al puerto de Vancouver. Una vez la mercancía se encuentre en el puerto de Vancouver, BC, esta será descargada del contenedor y se subirá a una camioneta con platón o tráiler que la transportara a su destino final en la tienda. Debido a la cercanía entre el puerto y la tienda el trayecto no dura más de 20 a 30 minutos.

#### **4.3.1 Cadena Logística de Exportación**

La cadena logística de exportación comienza desde la ciudad de Bucaramanga. Aquí, en la fábrica de Nora Lozza, ubicada en Bucaramanga, la mercancía será recogida por la empresa Galotrans S.A. Ellos proveerán el transporte nacional hasta el puerto de Cartagena. Se escogió esta empresa debido a que cuentan con una trayectoria en el mercado de más de 10 años y sus vehículos pueden ser rastreados vía GPS, lo cual nos permitirá mayor seguridad y confianza ya que podemos revisar la ubicación del producto en todo momento. Una vez es descargado en el puerto de Cartagena la empresa MAERSK se encarga del proceso de la mercancía. Esta es llevada por vía marítima en contenedor de 20 pies hasta el puerto de Vancouver BC, Canadá.

### **4.3.2 Modalidad de Exportación**

La modalidad de exportación bajo la cual se va a trabajar la exportación es la de exportación definitiva. Una vez los bienes sean enviados a la tienda en el extranjero, estos no volverán a ingresar al país. El termino INCOTERM que se va a manejar es DDP. Esto se debe a que se está planteando la apertura de una tienda propia en un mercado extranjero. En este caso, ya que Nora Lozza tiene su producción principal en Santander, es necesario que se lleve directamente a la tienda en Vancouver, BC, Canadá.

### **4.3.3 Operadores Logísticos Dentro de la Cadena**

Los operadores logísticos que operan dentro de la cadena se componen de aquellos que facilitan la exportación. Dentro de estos se encuentra Galotrans S.A. que provee el transporte nacional hasta el puerto de embarque en Cartagena. A partir de ahí MAERSK se encarga de la logística de transporte internacional hasta llegar al puerto final en Vancouver, BC, Canadá. Una vez la mercancía sea descargada en Vancouver, el proceso de transporte será realizado por la compañía Pacific Coast Distribution Ltd. Debido a la carga reducida y a la cercanía de la tienda con respecto al puerto, se utilizará una camioneta con platón o tráiler trasero para el transporte del producto.

### **4.3.4 Medio y Modo de Transporte**

El medio de transporte será terrestre y marítimo. Para el transporte terrestre nacional la empresa Galotrans S.A. será que la se encargue de llevar la mercancía desde la fábrica en Santander hasta el puerto en Cartagena. Se escogió esta empresa debido a que cuentan con seguros para la mercancía durante el transporte terrestre y seguimiento GPS, de esta manera se brinda una mayor seguridad a la hora de transportar el producto. El tiempo de tránsito terrestre aproximado es de 15 horas. Una vez llegue al puerto de Cartagena este subirá a un contenedor MAERSK con un tiempo de transito de 21 días a una velocidad de 14 nudos constantes. Una vez la carga llegue al puerto de Vancouver

esta será montada en una van que transportara la mercancía hasta la tienda. La tienda está ubicada a aproximadamente 30 minutos del puerto de desembarque lo que significa que habrá unos bajos tiempos logísticos mientras llega la mercancía hasta que es vendida.

#### **4.3.5 Empaque y Embalaje**

El empaque y embalaje de los bolsos a exportar se realizará en cajas de cartón. El bolso como tal se colocará dentro de una bolsa de plástico para evitar daños durante el transporte y se enviará en un contenedor de 40 pies compartido. El tamaño de la caja es de 40x40x50cm lo cual nos permitirá una capacidad de aproximadamente 10 bolsos por caja con un peso promedio de 15kg por caja. En total se lleva un contenedor con 15 cajas de cartón y un peso total de la mercancía de 225 kilogramos. No habrá necesidad de utilizar pallets debido a que una vez la mercancía llegue al puerto de destino en Vancouver y el contenedor sea descargado de la embarcación esta se subirá a una van que se encargara de llevar el cargamento hasta el local y descargar las cajas ahí mismo.

### 4.3.6 Ruta Internacional

The screenshot displays a shipping route calculator for Maersk Line. The route is defined as follows:

- 1. BUCARAMANGA** (Origin): 352.73 mi (578.25 km), Transit Time: 15 hours
- 2. CARTAGENA** (Transit): 4374.75 mi (7039.04 km), Transit Time: 21 days (14 knots)
- 3. VANCOUVER** (Transit): 3.12 mi (5.08 km), Transit Time: 13 minutes
- 4. VANCOUVER** (Destination)

Estimated rate breakdown:

- ORIGIN CHARGES: \$849
- OCEAN RATE (FIFO): \$2346 - \$2754
- DESTINATION CHARGES: \$113

Door to Door: USD \$3308 - \$3716. A "Get Final Price" button is available. The vessel is identified as FCL: 40' ST - 9mt.

Imagen 10: Ruta internacional para la exportación, imagen cortesía de Searates.com

### 4.3.7 Documentación

Los documentos necesarios para la exportación tanto en Canadá como en Colombia son los siguientes:

- Bill of Lading
- Manifest or Cargo Control Document (Canada A8A-B)
- Canada Customs Invoice (CI1)
- B3 Canada Customs Coding Form
- Certificado de Origen de Colombia

- Dex 600
- Documento N°1 Banco de la Republica

#### **4.3.8 Datos para Calcular Costos DFI**

Los datos para calcular el costeo DFI son los siguientes:

- Costo de transporte nacional Bucaramanga – Cartagena
- Costo de embarque y transporte internacional hasta el puerto en Vancouver BC, Canadá.
- Costo del contenedor
- Costo de transporte nacional en Vancouver BC, Canadá
- Gastos de documentos de importación/exportación

## 4.3.9 Costeo DFI

|                                    |                          | TASA DE CAMBIO        | COP 2,400.00         | CAD/COP           |
|------------------------------------|--------------------------|-----------------------|----------------------|-------------------|
| DESCRIPCION                        | COP TOTALES              | COP UNIDAD            | CAD TOTAL            | CAD UNIDAD        |
| COSTO PRODUCTO + MARGEN            | COP 62,000,000.00        | COP 333,333.33        |                      |                   |
| COSTO EMBALAJE                     |                          | COP 10,000.00         |                      |                   |
| COSTOS ADICIONALES                 |                          | COP 15,000.00         |                      |                   |
| <b>COSTO EXWORK</b>                | <b>COP 66,650,000.00</b> | <b>COP 358,333.33</b> | <b>CAD 27,770.83</b> | <b>CAD 149.31</b> |
| FLETE NACIONAL                     | COP 577,500.00           |                       |                      |                   |
| SEGURO NACIONAL                    | COP 666,500.00           |                       |                      |                   |
| <b>TRANSPORTE INTERNO</b>          | <b>COP 1,244,000.00</b>  | <b>COP 6,688.17</b>   | <b>CAD 518.33</b>    | <b>CAD 2.79</b>   |
| DOC Y TRAMITES NACIONALES          | COP 264,000.00           |                       | CAD 110.00           |                   |
| GASTOS LOGISTICOS                  | COP 768,000.00           |                       | CAD 320.00           |                   |
| GASTOS EN AGENTES                  | COP 321,463.71           |                       | CAD 133.94           |                   |
| <b>GASTOS DE EXPORTACION</b>       | <b>COP 1,353,463.71</b>  | <b>COP 7,276.69</b>   | <b>CAD 563.94</b>    | <b>CAD 3.03</b>   |
| <b>COSTOS FCA HASTA PUERTO</b>     | <b>COP 70,600,927.42</b> | <b>COP 372,298.19</b> | <b>CAD 29,417.05</b> | <b>CAD 155.12</b> |
| FLETE INTERNACIONAL                | COP 5,520,000.00         | COP 29,677.42         | CAD 2,300.00         |                   |
| <b>CPT PUERTO</b>                  | <b>COP 76,120,927.42</b> | <b>COP 409,252.30</b> | <b>CAD 31,717.05</b> | <b>CAD 170.52</b> |
| SEGURO INTERNACIONAL               | COP 465,966.12           | COP 2,505.19          | CAD 194.15           | CAD 1.04          |
| <b>CIP PUERTO LLEGADA</b>          | <b>COP 76,586,893.54</b> | <b>COP 411,757.49</b> | <b>CAD 31,911.21</b> | <b>CAD 171.57</b> |
| GASTOS DESCARGUE EN PUERTO         | COP 600,000.00           | COP 3,225.81          | CAD 250.00           | CAD 1.34          |
| <b>DAT PUERTO</b>                  | <b>COP 77,186,893.54</b> | <b>COP 414,983.30</b> | <b>CAD 32,161.21</b> | <b>CAD 172.91</b> |
| TRANSPORT INTERNO DESTINO          | COP 360,000.00           | COP 1,935.48          | CAD 150.00           | CAD 0.81          |
| <b>DAP LUGAR ENTREGA</b>           | <b>COP 77,546,893.54</b> | <b>COP 416,918.78</b> | <b>CAD 32,311.21</b> | <b>CAD 173.72</b> |
| GASTOS IMPORT LOGISTICOS           | COP 240,000.00           | COP 1,290.32          | CAD 100.00           | CAD 0.54          |
| GASTOS IMPORT DOC & TRAMITE        | COP 240,000.00           | COP 1,290.32          | CAD 100.00           | CAD 0.54          |
| GASTOS IMPORT AGENTES              | COP 720,000.00           | COP 3,870.97          | CAD 300.00           | CAD 1.61          |
| PAGO DE ARANCEL                    | COP -                    | COP 0.00              |                      | CAD -             |
| PAGO DE IMPUESTO VAT               | COP 6,126,951.48         | COP 32,940.60         | CAD 2,552.90         | CAD 13.73         |
| <b>DDP LUGAR ENTREGA COMPRADOR</b> | <b>COP 84,873,845.02</b> | <b>COP 456,310.99</b> | <b>CAD 35,364.10</b> | <b>CAD 190.13</b> |

Tabla 9: Tabla de costeo para la exportación de bolsos hacia Canadá por Nora Lozza, tabla de elaboración propia

#### 4.4 Estrategia de Comercialización

Nuestra estrategia para comercializar los productos de Nora Lozza se basa en un fuerte impacto en la población de Vancouver, BC, por medio de una tienda con un estilo innovador, refrescante, y con precios asequibles para todas las audiencias. Por medio de presencia constante en las redes sociales de Vancouver y por medio de comerciales en televisión, buscaremos alcanzar la mayor audiencia posible. Esto por sí solo no lograra que nos distingamos de la competencia, por eso incursionaremos en el mercado inicialmente por medio de una pop-up shop. Durante 3 meses y solo 3 meses la tienda de Nora Lozza ofrecerá sus productos en el mercado de Vancouver. Estos estilos de tiendas de bajo costo se enfocan en probar conceptos innovadores, de utilizar estrategias visualmente atractivas y de dar al usuario una experiencia diferente. Combinando la publicidad online y por televisión junto con el estilo de tienda pop-up shop lograremos crear una oferta limitada de nuestros productos lo cual creara una urgencia en los compradores. Una vez pasado el periodo inicial de 3 meses se buscará analizar de qué manera respondió el mercado a nuestra oferta. Si el mercado reacciona positivamente, como se espera, debido al patrón de consumo de la población y a nuestra oferta de bolsos de cuero de alta calidad y diseño, se considerará abrir una

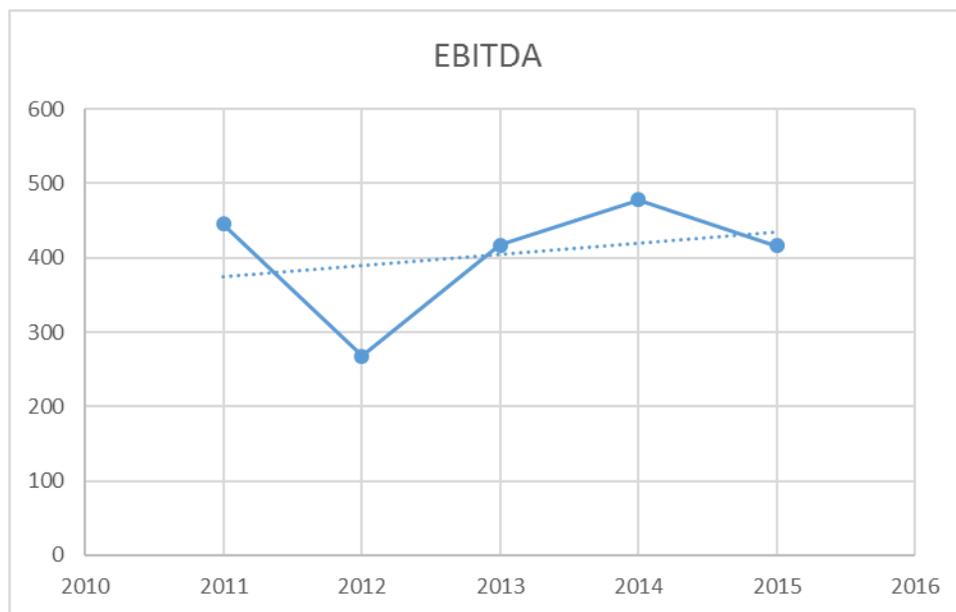


*Imagen 11: Pop-up shop de Kate Spade en NY, imagen cortésia de Wikipedia. Como se puede ver estas tiendas buscan llamar la atención por medio de una estructura llamativa y original.*

tienda a largo plazo. Si, por otra parte, nuestra tienda no consigue los resultados esperados durante el tiempo que estamos ubicados en Vancouver, podremos liquidar nuestra inversión, analizar qué fue lo que sucedió y plantear en un futuro una nueva inversión estando mejor preparados.

## 5. Evaluación Financiera

La situación financiera de Nora Lozza es la que nos permitirá decidir si es factible realizar la inversión extranjera. Gracias a los datos provistos por Benchmark, podemos realizar una valoración bastante precisa de la compañía y de la viabilidad de la propuesta.

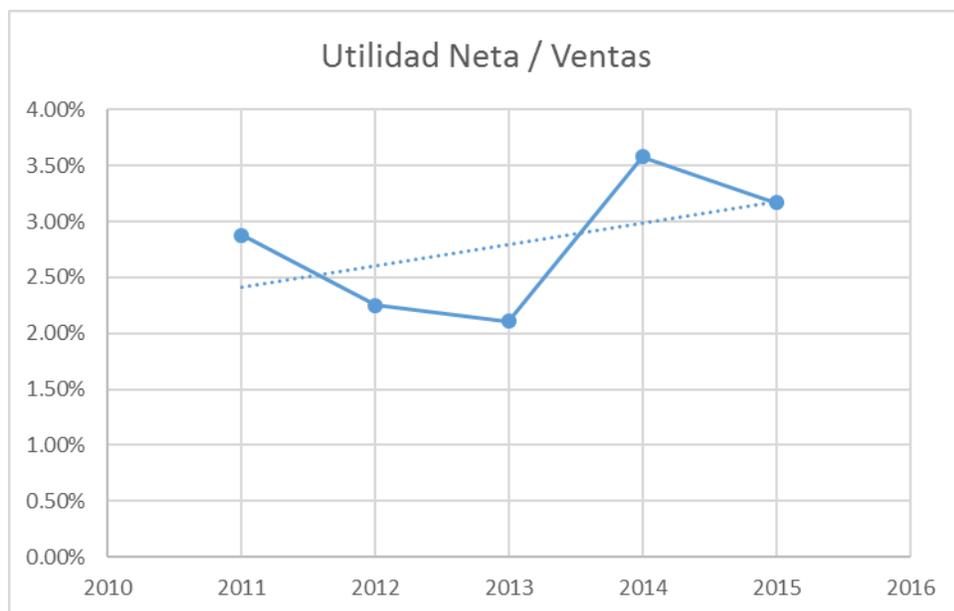


Grafica 7: EBITDA de Nora Lozza, Benchmark, 2015, Grafica de elaboración propia

El EBTIDA de Nora Lozza nos muestra una tendencia al alza lo cual significa que, a la hora de realizar una inversión en el extranjero, esta tendencia podría replicarse de una manera similar. Si al comenzar operaciones la

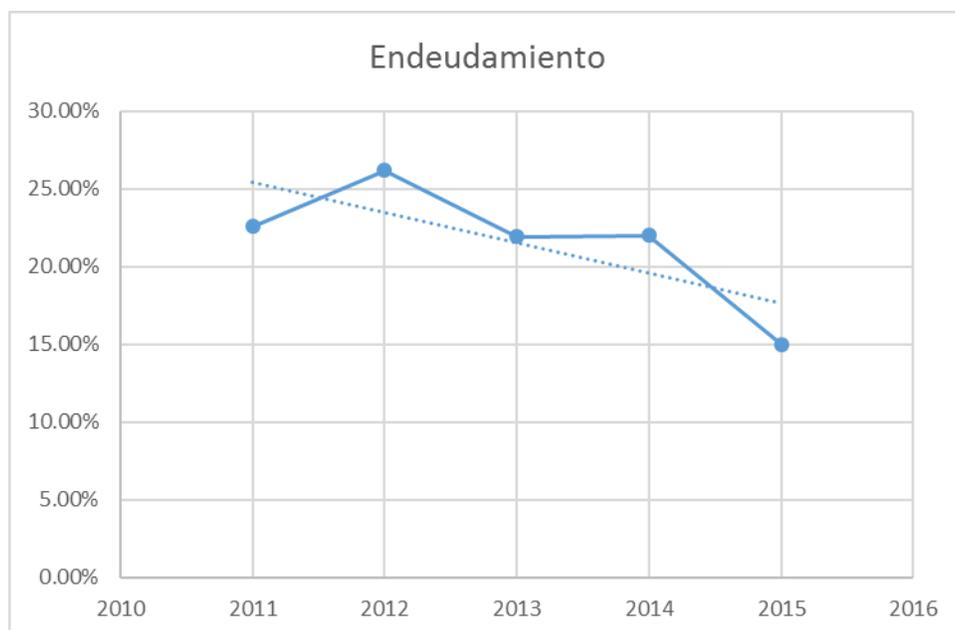
tendencia de crecimiento del EVITDA sigue subiendo, significa que la inversión será más rentable a largo plazo.

La utilidad neta/ventas o en otras palabras el ROA, nos muestra un escenario positivo, posiblemente no el mejor ROA posible, pero si uno bastante bueno. Gracias a este podemos decir que la compañía genera una rentabilidad decente, esta respalda los demás elementos



Grafica 8: Utilidad Neta / Ventas Nora Lozza, Benchmark, 2015, Gráfica de elaboración propia

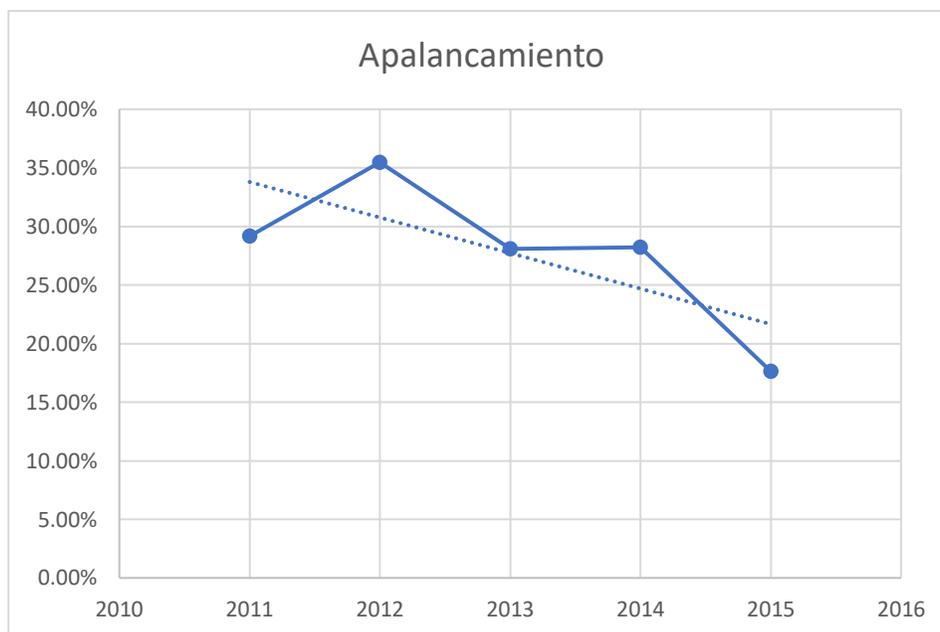
analizados en los cuales se ve una alta liquidez e ingresos. Lo que este indicador nos dice es que los productos que fabrica Nora Lozza son muy rentables, lo cual nos puede ayudar como elemento de justificación para nuestro proyecto. Consideramos que realizar la inversión en Canadá logrará que Nora Lozza aumente su ROA por medio de una actividad generadora de ingresos. No solo eso, sino que permitirá que Nora Lozza se posicione definitivamente en un mercado extranjero por medio de un local propio, algo que ningún indicador puede medir.



Grafica 9: Endeudamiento de Nora Lozza, Benchmark, 2015, Gráfica de elaboración propia

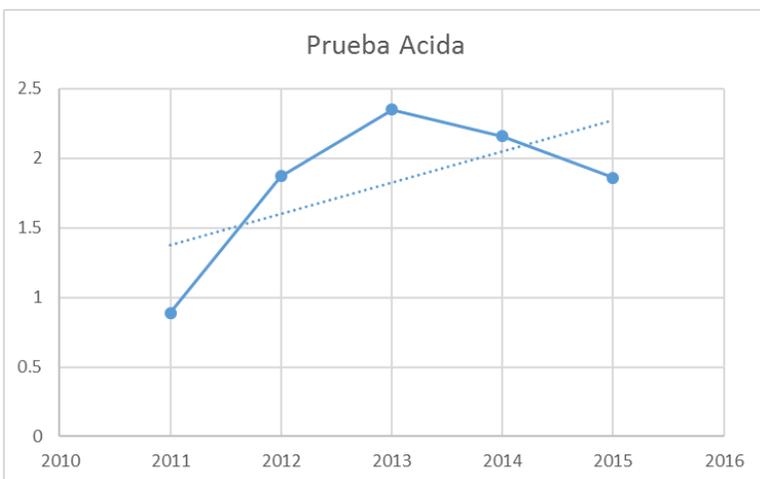
El indicador de endeudamiento es uno de los indicadores más importantes a la hora de realizar una inversión extranjera. Con datos del 2015, la compañía presenta un endeudamiento de tan solo 15% por lo cual

adquirir una deuda para poder financiar el proyecto es una idea contemplada. En este momento, la compañía podría adquirir un endeudamiento mayor y subir hasta un 40%-45%. Consideramos que un endeudamiento por estos niveles sería adecuado. Si esta fuera una deuda que se adquiere a largo plazo, daría tiempo para que los ingresos generados en el exterior pagaran la deuda. De igual manera, la compañía cuenta con ingresos suficientes para sostener una deuda así por lo cual este es un indicador muy positivo que nos permite decir que la propuesta planteada tiene bases sólidas en términos de financiamiento económico.

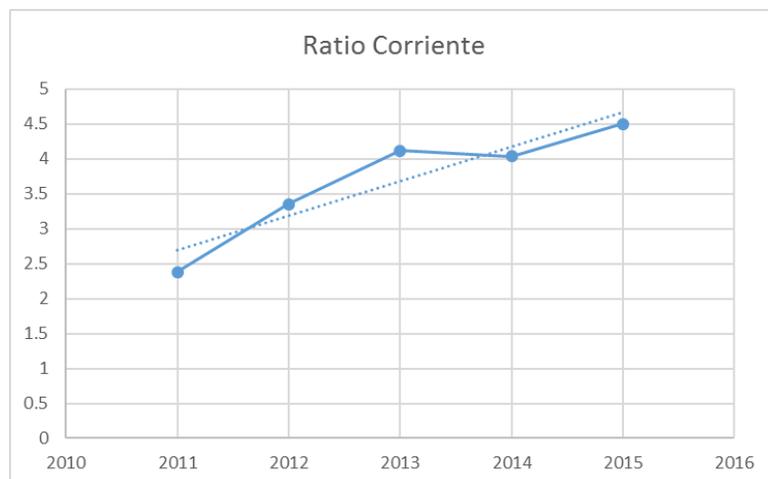


*Grafica 10: Apalancamiento de Nora Lozza, Benchmark, 2015, gráfica de elaboración propia*

El apalancamiento de Nora Lozza presenta un panorama bastante positivo. Como se puede evidenciar, el apalancamiento de la compañía se ha ido reduciendo fuertemente año tras año. Esto nos indica que hay un menor nivel de créditos. A la hora de plantear nuestra propuesta, es importante determinar si somos lo suficientemente solventes o si podemos permitirnos que la compañía adquiera alguna deuda. Con un nivel tan bajo de apalancamiento es seguro decir que podemos permitirnos adquirir deudas y que estas no van a llevarnos a la bancarrota.

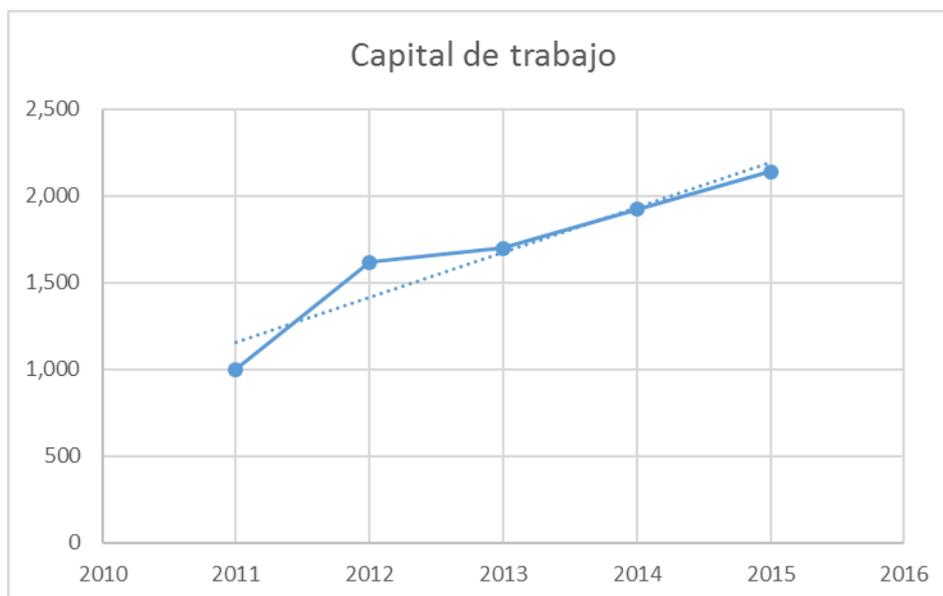


Grafica 11: Prueba Acida de Nora Lozza, Benchmark, 2015



Grafica 12: Indicador Ratio Corriente de Nora Lozza, Benchmark, 2015

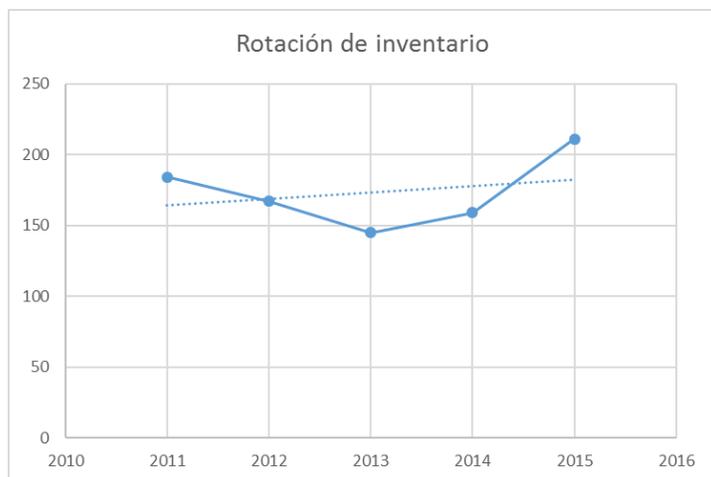
Como se puede evidenciar, la compañía Nora Lozza se encuentra en una posición privilegiada en todos los aspectos. Actualmente cuentan con un alto nivel de ratio corriente, lo cual nos dice que se poseen activos suficientes para respaldar cualquier tipo de deuda adquirida. También cabe resaltar el hecho de que la compañía tiene una excelente liquidez, la prueba acida da resultados de 1,86 lo cual está en un sitio óptimo para realizar una inversión en el exterior. Esto no significa que toda se vaya a pagar de contado y a corto plazo, lo que nos permite esto es que la deuda adquirida este fuertemente respaldada y que hay una capacidad de pago inmediata en caso de necesitarla. A pesar de que es bueno que estos indicadores tengan valores elevados, el hecho de que sean tan elevados significa que hay activos que no están siendo correctamente usados. Estos deberían ser invertidos en alguna actividad ya sea de mejora, publicidad u otras actividades que incrementen los ingresos. Por estos motivos consideramos que nuestra propuesta posee los fundamentos financieros necesarios para ser realizada.



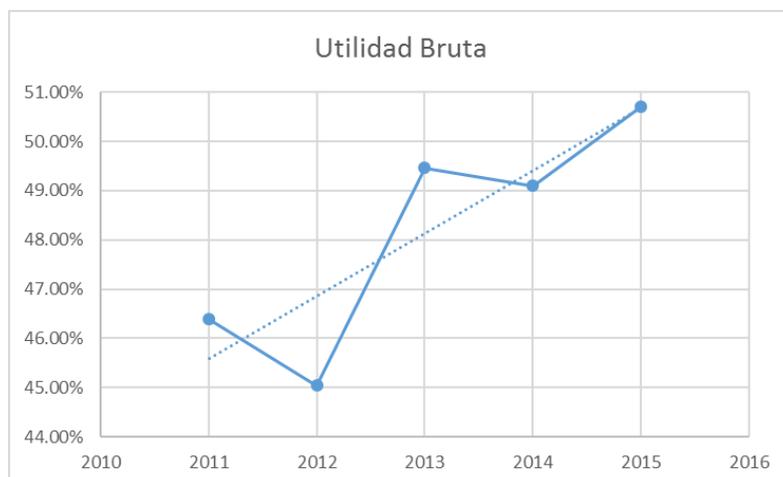
Grafica 13: Capital de trabajo Nora Lozza, Benchmark, 2015

Otro de los indicadores más importantes es el de capital de trabajo. En este caso podemos ver que el capital corriente es positivo para Nora Lozza, esto

nos dice que la capacidad de reinversión que poseen actualmente ha ido creciendo a lo largo del tiempo. La capacidad financiera de Nora Lozza es extremadamente líquida. Por medio de una excelente gestión se han logrado establecer probablemente como una de las compañías más estables en el sector ya que operan con una deuda extremadamente baja y poseen altos grados de liquidez. De igual manera no es razonable decir que al realizar este proyecto deban terminar con esa liquidez por eso es que en caso de que sea demasiado costoso y la empresa tenga problemas de pago se podrá sacar un préstamo a 5 años para financiar los costos de la inversión directa.



Grafica 14: Rotacion de Inventario de Nora Lozza, Benchmark, 2015



Grafica 15: Utilidad Bruta Nora Lozza, Benchmark, 2015

Como se puede observar Nora Lozza mueve sus inventarios fuertemente a lo largo del año. Por medio de una gestión adecuada la mercancía dura muy poco tiempo en sus tiendas y logra rotarlo continuamente a lo largo del año. Este es otro factor que nos permite decir con seguridad que un local propio es la mejor estrategia para incursionar en el mercado canadiense. Nora Lozza es una marca que quiere transmitir exclusividad, calidad y diseño, por estos motivos no es posible que llegemos por medio de distribuidores ya que dejaría una impresión equivocada en los consumidores del mercado canadiense.

### 5.1 Viabilidad del proyecto

Se analizaron las diferentes variables del mercado y se realizaron los respectivos análisis para encontrar la TIR, VPN, punto de equilibrio, entre otros. Por medio de esta podemos determinar si la inversión es factible y va a retornar el dinero invertido. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

| Año              | Flujo de Efectivo   | Balance             |
|------------------|---------------------|---------------------|
| 0                | \$ (200,000,000.00) | \$ (200,000,000.00) |
| 1                | \$ 111,706,619.91   | \$ (88,293,380.09)  |
| 2                | \$ 21,986,156.71    | \$ (66,307,223.39)  |
| 3                | \$ 1,910,525.84     | \$ (64,396,697.55)  |
| 4                | \$ 59,916,548.12    | \$ (4,480,149.43)   |
| 5                | \$ 207,438,253.82   | \$ 202,958,104.39   |
| <b>Payback =</b> | <b>4.02</b>         |                     |

*Tabla 10: Flujo de efectivo y payback de la propuesta elaborada*

Como se puede ver en la tabla, el payback obtenido por el proyecto se alcanza a los 4,02 años. En este momento se recupera la inversión inicial realizada. El payback entra dentro del periodo de recuperación aceptable por lo cual es un valor aceptable para nosotros a pesar de que toma mucho tiempo.

Se encontró que el punto de equilibrio se alcanza cuando se venden 2538.47 unidades, 2539 unidades para redondear. Vender todas estas unidades es igual a 3.41 años por lo cual en 3 años y medio alcanzaremos el punto de equilibrio para la inversión realizada.

| Año                           | Flujo de Efectivo   | Valor Presente      | Tasa de Interes = |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| 0                             | \$ (200,000,000.00) | \$ (200,000,000.00) | 17%               |
| 1                             | \$ 111,706,619.91   | \$ 95,475,743.51    |                   |
| 2                             | \$ 21,986,156.71    | \$ 16,061,185.41    |                   |
| 3                             | \$ 1,910,525.84     | \$ 1,192,876.08     |                   |
| 4                             | \$ 59,916,548.12    | \$ 31,974,468.79    |                   |
| 5                             | \$ 207,438,253.82   | \$ 94,614,900.99    |                   |
| Valor Presente Neto (VPN)     |                     | \$ 39,319,174.78    |                   |
|                               |                     | \$ 39,319,174.78    |                   |
| Tasa Interna de Retorno (TIR) |                     | 24.3221598%         |                   |

Tabla 11: VPN y TIR de la propuesta elaborada

La tabla nos muestra claramente cómo es que tanto el VPN como la TIR arroja valores positivos. A pesar de que los valores son positivos, la TIR alcanza los valores mínimos aceptables para considerar nuestra propuesta como válida.

## 6. Conclusiones

En conclusión, nuestra propuesta de internacionalización para Nora Lozza ha probado ser una propuesta viable y rentable para todo los involucrados. Desde el punto de vista financiero, la compañía posee el musculo necesario para financiar la operación sin necesidad de recurrir a ningún préstamo. En caso de que un préstamo sea necesario, la liquidez de la empresa permitirá obtener un préstamo a largo plazo para financiar la propuesta. El mercado canadiense, y en especial el mercado en Vancouver, BC, es solvente, posee la población necesaria que necesitamos para cumplir nuestras metas de venta mensuales. A pesar de que hay un lapso de 4 años antes de que la inversión inicial sea devuelta, pasado este tiempo, es claro que la inversión se vuelve extremadamente rentable pasado este tiempo.

Abrir paso en el mercado canadiense bajo la marca Nora Lozza, con una tienda propia será el comienzo para que las operaciones de la compañía se expandan a nivel internacional. Ya se tiene presencia en locales extranjeros, pero solo se vende una pequeña parte de la producción y hace falta

una presencia más fuerte en redes sociales y mayor desarrollo de mercadeo. Por medio de esta inversión lograremos desarrollar como se ve la marca, como otros países ven a Colombia y los productos que producimos. Si Nora Lozza tiene productos de la misma calidad que grandes marcas, también se puede decir que podemos competir con ellos en los mismos mercados. Al mercado canadiense le atraen productos nuevos, y aun mas con la promesa de alta calidad. La logística para llegar al mercado canadiense no es muy compleja, y tenemos la gran ventaja de que hay un corto tiempo de distribución desde el puerto en Vancouver hasta el destino final en Vancouver.

No muchas compañías pueden decir que haya un apoyo desde la parte administrativa para los trabajadores en producción y de igual manera desde los trabajadores hacia la parte administrativa. Nora Lozza cuenta con una cultura organizacional, y un deber para con la sociedad que no se ve en muchas compañías. Se debe a la gran pasión con la que la creadora y toda su familia ha cuidado a la compañía que es posible que exista una gran unión entre trabajadores y dueños. En definitiva, Nora Lozza es una empresa admirable, con una compañía sólida, una mentalidad innovadora y una gran ambición. Nuestra propuesta de internacionalización es una oportunidad perfecta para que Nora Lozza utilice los activos que no están produciendo, lleve su marca a nuevos mercados internacionales y aumente sus ingresos.

## 7. Bibliografía

Acicam, 2016, Asociación Colombiana de Industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas - <http://www.acicam.org/>

Banco de la Republica, 2013, ¿Cómo afecta la política monetaria a la economía? <http://www.banrep.gov.co/es/como-afecta-la-politica-monetaria-economia>

Banco Mundial, 2017, Colombia: panorama general <http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>

Bancolombia, 2017, "Cátedra Bancolombia Y Javeriana Celebran Diez Años Del Mercado De Valores". *Grupobancolombia.com*. N.p., 2017. Web. 2 Mar. 2017.

Camara de Comercio de Bogotá, 2016, Cuero, Calzado y Marroquinería sector de talla mundial - Cámara Bogotá - <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cuero-Calzado-y-Marroquineria/Noticias/2016/Junio/Cuero-Calzado-y-Marroquineria-sector-de-talla-mundial>

*Caracol Noticias*, 2017, *Inflación en Colombia fue del 5,75% en 2016 | Noticias Caracol*. (2017). *Noticias Caracol*. Retrieved 2 March 2017, from <http://noticias.caracoltv.com/colombia/inflacion-en-colombia-fue-del-575-en-2016>

Cromos, 2015, <http://cromos.elespectador.com/especial/las-mujeres-con-los-pies-en-la-tierra/nora-lozza-la-dama-de-la-industria-del-cuero-en-colombia>

DANE, 2009, Gran Encuesta Integrada de Hogares -GEIH- Mercado Laboral - <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

DANE, 2016, Cuentas Económicas Nacionales Trimestrales, Producto Interno Bruto – PIB - <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

Dinero, 2017, empresas, Entornos. "Entornos Políticos Que Afectan Las Empresas". *Dinero.com*. N.p., 2017. Web. 2 Mar. 2017.

El Espectador, 2015, ¿Quiénes ganan los mejores salarios en Colombia? - Redacción Economía - <http://www.elespectador.com/noticias/economia/quienes-ganan-los-mejores-salarios-colombia-articulo-650762>

El Colombiano, 2016, <http://www.elcolombiano.com/opinion/editoriales/sin-credibilidad-y-sin-confianza-FJ4092007>

El Espectador, 2017, Tasas de interés del Banco de la República inician 2017 en 7,5% Redacción Negocios - <http://www.elespectador.com/noticias/economia/tasas-de-interes-del-banco-de-republica-inician-2017-75-articulo-670728>

La Opinión, 2016, <http://www.laopinion.com.co/economia/la-reforma-tributaria-inquieta-al-sector-textil-124115#ATHS>

*Langabaek, Garcia, Carrillo, Villareal, et al*, 2016, *para Davivienda.com*. Retrieved 2 March 2017, from <https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/74e49add-5b67-4f40-bfd9->

[ab0d7288d43b/Colombia+Perspectivas+Macroecon%C3%B3micas+2016.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=74e49add-5b67-4f40-bfd9-ab0d7288d43b](http://ab0d7288d43b/Colombia+Perspectivas+Macroecon%C3%B3micas+2016.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=74e49add-5b67-4f40-bfd9-ab0d7288d43b)

Ministerio Comercio Industria y Turismo, Antecedentes – ATPDEA  
[http://www.mincit.gov.co/publicaciones/18053/antecedentes\\_-\\_atpdea](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/18053/antecedentes_-_atpdea)

Ministerio Comercio Industria y Turismo, 2017,  
[http://www.tlc.gov.co/publicaciones/5398/acuerdos\\_vigentes](http://www.tlc.gov.co/publicaciones/5398/acuerdos_vigentes)

Nancy Gonzales, 2015, <http://www.nancygonzalez.com/>

Parra, 2016, <http://www.mdc.org.co/single-post/2016/04/14/%C2%BFC%C3%B3mo-mejorar-la-competitividad-de-empresas-del-sector-de-Cuero-Calzado-y-Marroquiner%C3%ADa>

Gonzales, 2017, para enter.co, <http://www.enter.co/especiales/colombia-bringiton/como-se-perfila-la-industria-tic-en-colombia-para-2017/>

Portafolio -Javier Acosta-David Arango - <http://www.portafolio.co/economia/inversion-extranjera-en-colombia-en-2016-501664>

Portafolio, Acosta, 2016, Deuda externa en Colombia superó el 40% del PIB en 2016 Portafolio -  
<http://www.portafolio.co/economia/gobierno/deuda-externa-colombia-supero-40-pib-2015-495161>

Procolombia, 2016, <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/prendas-de-vestir/tlc-corea-cero-arancel-para-bolsos-de-cuero-sostenes-y-vestidos-de-bano>

Programa de Transformacion Productivo PTP, 2015, <http://ptp.amagi4all.com/informacion-estadistica/cuero>

Revista Emprende, 2015, <http://mprende.co/mercado/colombia-ocupa-el-cuarto-lugar-en-industria-del-cuero-y-calzado-en-latinoam%C3%A9rica>

Talo, 2017, para El Sol Web, <https://elsolweb.tv/las-importaciones-pasaron-de-us4-1594-millones-cif-en-diciembre-de-2015-a-us4-0411-millones-cif-en-diciembre-de-2016/>

Louis Vuitton Handbag, 2012, <https://www.bragmybag.com/wp-content/uploads/2012/12/louis-vuitton-bandouliere-speedy-bag-1.jpg>

Louis Vuitton Handbag, 2016, <https://www.bragmybag.com/wp-content/uploads/2016/03/louis-vuitton-capucines-bag.jpg>

Coach Handbag,  
[http://dimg.dillards.com/is/image/DillardsZoom/04578910\\_zi\\_light\\_gold\\_khaki\\_brown?\\$ecom308x357\\$](http://dimg.dillards.com/is/image/DillardsZoom/04578910_zi_light_gold_khaki_brown?$ecom308x357$)

Coach Handbag,  
[http://img1.cohimg.net/is/image/Coach/38220\\_bphgr\\_a0?fmt=jpeg&wid=1034&qlt=75,1&op\\_sharpen=0&resMode=bicub&op\\_usm=5,0.2,0,0&iccEmbed=0](http://img1.cohimg.net/is/image/Coach/38220_bphgr_a0?fmt=jpeg&wid=1034&qlt=75,1&op_sharpen=0&resMode=bicub&op_usm=5,0.2,0,0&iccEmbed=0)

Kate Spade Handbag <https://ak1.ostkcdn.com/images/products/14576054/P21123493.jpg>

Kate Spade Handbag, <https://s-media-cache-ak0.pinimg.com/236x/ff/75/f6/ff75f619351f8d40734ffd6bd01a246e.jpg>

Michael Kors Handbag, <https://s-media-cache-ak0.pinimg.com/736x/c8/7f/76/c87f768a1c89d297bf39c135843aff68.jpg>

Michael Kors Handbag, <http://www.coupay.com/topoften/wp-content/uploads/2014/04/Michael-Kors-Handbags-Grayson-Large-Logo-Satchel-Brown.jpg>

Canada Border Services Agency, 2014, <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/security-securite/wp-meb-eng.html>

Condiciones de Acceso, Procolombia, 2016, <http://www.colombiatrade.com.co/herramientas/condiciones-acceso>

Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Canadá, 2017, [http://www.tlc.gov.co/publicaciones/16157/acuerdo\\_de\\_promocion\\_comercial\\_entre\\_la\\_republica\\_de\\_colombia\\_y\\_canada](http://www.tlc.gov.co/publicaciones/16157/acuerdo_de_promocion_comercial_entre_la_republica_de_colombia_y_canada)

New Platform Connects Canadian Retailers with Available Short-Term Spaces, 2016, <http://www.retail-insider.com/retail-insider/2016/1/pop-up-go>

Short-Term Retail Sees Unprecedented Growth in Canada [Analysis], 2016, <http://www.retail-insider.com/retail-insider/2016/7/short-term-retail>

What's With the Pop-up Phenomena in Canada? , 2016, <http://www.retail-insider.com/retail-insider/2016/9/pop-up>

Pop-Ups Are Popping Up Everywhere, 2016, <https://www.forbes.com/sites/deborahweinswig/2016/12/30/pop-ups-are-popping-up-everywhere/#1d3760282c13>