



Panamá, una operación rentable para Cueros Vélez

INFORME DE PASANTÍA A PANAMA

Natalia Ortiz Osorno

Cristian Tabares Bran

Institución Universitaria Esumer
Facultad de Estudios Internacionales
Medellín, Colombia

2015

Panamá, una operación rentable para Cueros Vélez

INFORME DE PASANTIA PANAMA

Natalia Ortiz Osorno

Cristian Tabares Bran

Informe de pasantía presentado para optar al título de:

Profesional en Negocios Internacionales

Línea de Investigación:
Descriptiva

Institución Universitaria Esumer
Facultad de Estudios Internacionales
Medellín, Colombia
2015

Agradecimientos

- Agradecemos principalmente a la Institución, ya que gracias a ella se logró cambiar la perspectiva que se tenía con relación a Panamá, observando en tiempo real, la capacidad logística que tiene el país y entendiendo por qué los procesos son mucho más rápidos
- A nuestros profesores que nos compartieron su conocimiento, y nos lo transmitieron de la mejor manera, haciéndonos crecer más como personas y como profesionales.
- A nuestros padres que nos apoyaron en todo momento y nos brindaron las bases para ser quienes somos actualmente.
- A Dios porque gracias a él, pudimos vivir esta gran etapa de nuestra formación profesional.

Resumen

Panamá cuenta con una gran plataforma logística multimodal y su sistema portuario se ha convertido en el factor principal de desarrollo para el país que cuenta con una posición geoestratégica que permite el ingreso y salida de mercancías por mar, tierra y aire; además, no exigen en los productos una normatividad tan compleja con relación a otros países vecinos de Colombia, haciendo que el ingreso de productos sea mucho más ágil. Hoy en día, Cueros Velez que hace presencia en dicho país con tres tiendas, un kiosco y una tienda a pocos meses de su apertura, evidencia que dicha compañía debe tener una estrategia expansionista para crecer en el mercado Panameño. Pese a que países como Perú y Ecuador son más grandes y su economía ha crecido aceleradamente, su complejidad en las importaciones hace que su Ebitda se vea disminuida por los costos logísticos y tiempos en los procesos de transporte, afectando no solo el flujo de caja si no también la rotación de inventarios en dicho país ya que debido a estos factores es imposible cada semana mostrar en las tiendas de dichos países, un producto diferente. Por otro lado no se puede garantizar que haya homogeneidad de producto con relación a Colombia, a diferencia de Panamá que gracias a su facilidad, hoy en día permite que un cliente pueda obtener los mismos productos que hay disponibles en las tiendas de Colombia.

Palabras clave: Multimodal, geoestratégica, Ebitda

Abstract

Panama has a large multimodal, logistics platform and its port system has become the main factor of development for the country, with a geostrategic position which allows the entry and exit of goods by sea, land and air, moreover, the products do not require such complex regulations in relation to other neighboring countries of Colombia, making the entry of products much more agile. Today, “Cueros Velez” makes presence in the country with three shops, a kiosk and an upcoming opening store, reveal that the company should have an expansionary strategy to grow in the Panamanian market. While countries such as Peru and Ecuador are larger and their economies have grown rapidly, their complex imports system, has a strong effect in their Ebitda indexes, showing a decreased by logistics costs and time of transport processes, affecting not only the cash flow but also inventory turnover in this country since due to these factors, it is impossible to show weekly a different product in these countries' shops. On the other hand, it is impossible to guarantee that the product is homogeneous with respect to Colombia, unlike Panama, thanks to its ease; customers are allowed to get the same products that are available in Colombia's stores.

Keywords: Multimodal, geostrategic, Ebitda

Contenido

Agradecimientos II

Resumen II

Abstract II

Introducción.....	1
1. Descripción del componente metodológico.....	2
1.1 Tema de estudio	2
1.2 objeto de estudio	2
1.3 Planteamiento del problema.....	2
1.4 Objetivos.....	3
1.4.1 Objetivo general.....	3
1.4.2 Objetivos específicos.....	3
1.5 Justificación.....	4
2. Estado del Arte	5
3. Desarrollo de la Temática	6
4 Conclusiones y recomendaciones	
4.1 Conclusiones.....	12
4.2 Recomendaciones.....	12
5. Referencias bibliográficas.....	13

Introducción

La dinámica de un mundo globalizado, ha dado lugar al libre intercambio de bienes y servicios, trayendo consigo nuevos competidores para todos y cada uno de los sectores del país. Ahora las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas de una empresa; se han trasladado del mercado nacional para ser internacionales. Cueros Vélez S.A.S, empresa creada en 1986, caracterizada por su innovadora y elegante manera de ofrecer al mercado productos de marroquinería, accesorios de lujo, calzado, prendas de vestir, y cuya especialización se centra en la manufactura de cuero, hace presencia con operación propia en Colombia, Panamá, Ecuador, Costa Rica, Perú y a través de franquicia en Aruba, Curacao y Guatemala y aspira abrir mercado en Canadá y Estados Unidos. Dicha compañía, cuenta con más de 200 puntos de venta en Colombia y 2000 empleados directos lo cual exige mucho compromiso, conocimiento y análisis para ser muy asertivos en el producto que se debe comercializar en los diferentes países. Velez tiene un alto posicionamiento en el mercado nacional y posee grandes factores para ser una empresa de talla mundial. Por otro lado, Panamá es hoy en día el país que más vende a nivel internacional, con tres tiendas, un kiosco y una nueva apertura en Agosto, sus exportaciones han venido creciendo y se espera que con este nuevo proyecto haya una variación positiva con relación al año pasado del 15%. Esta operación inició en el año 2003 y se ha mantenido por más de 10 años consecutivos, generando ya un reconocimiento de marca en el mercado panameño. Por esta razón, en el presente informe, vamos a analizar los aspectos que han hecho que dicho país sea rentable y por qué a pesar de Perú y Ecuador que son mercados bastantes atractivos, con más población y los cuales hoy generan gran expectativa para la Compañía, requieren grandes costos logísticos ya que estos dos últimos exigen una normatividad en el producto lo cual requiere un acondicionamiento físico y se hace necesario invertir en reprocesos que no solo van en contra de la imagen sino también de los tiempos estimados en los cronogramas de las plantas, y al Gobierno de Panamá no exigir dicho acondicionamiento hay una gran ventaja y un poco más de margen de utilidad con relación a los otros mercados. Teniendo en cuenta lo anterior, Velez ve la necesidad de aprovecharse de esta gran ventaja e implementar su estrategia expansionista en dicho país y aprovechar los nuevos Centros Comerciales para abrir nuevas tiendas y atraer más clientes a la población Panameña y de los clientes turísticos.

1. Descripción del componente metodológico

1.1 Tema de estudio

La temática a tratar enmarca la investigación de los factores internos y externos que tienen los países, principalmente Panamá para la exportación de productos.

1.2 Objeto de estudio

Las formalidades aduaneras y ventajas logísticas que presenta Panamá, se convierten en el factor clave y puntual a la hora del presente análisis. Hecho que Cueros Vélez ha sabido interpretar cabalmente sacando un mayor provecho a la operación en el vecino país.

1.3 Planteamiento del problema

Más que un problema lo que se pretende analizar con el presente trabajo, es encontrar las razones que llevan a que la operación de Vélez en el extranjero sea mejor en un país como Panamá, analizándolo desde los aspectos logísticos, las formalidades legales para el ingreso de la mercancía y factores netamente externos como lo es el turismo que se convierte en pieza clave de rentabilidad.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Conocer los beneficios de tener una operación comercial en Panamá, analizándolo específicamente desde la perspectiva de la empresa Cueros Velez frente a las operaciones en Perú y Ecuador, haciéndolo más atractivo, beneficioso y rentable en cuanto a costos y tiempos logísticos.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar las ventajas que tiene un país como Panamá al contar con un proceso logístico amplio y flexible, permitiendo que las exportaciones desde Colombia sean mucho más rápidas reduciendo el costo logístico en el proceso.
- Conocer los motivos que conllevan a que en Panamá haya una mayor rotación de inventarios con altas ventas, haciéndolo un mercado más atractivo frente a Perú y Ecuador.
- Comparar la situación costo-beneficio de Panamá frente a países como Perú y Ecuador.
- Identificar los aspectos específicos que intervienen en la fluidez de la cadena logística panameña.
- Conocer los costos reales que se dan en los procesos de exportación en los países donde comercializa Cueros Velez.

1.5 Justificación

Justificación Teórica

Es de suma importancia el conocer cuáles son los motivos por los que Panamá se ha consolidado para Cueros Vélez en un referente en ventas en el exterior frente a otros países en lo que hace presencia la empresa, posicionándose primordialmente no solo en Colombia sino también en Panamá como una marca con un toque diferente y a la moda.

Justificación Social

Conforme a esta investigación, se sabrán los motivos que deben conocer la empresa Cueros Vélez y las empresas en general, sobre las características y ventajas que acarrea el posicionamiento de la marca en el entorno Panameño. De esta forma luego del estudio correspondiente, tomar decisiones concretas para la operación en dicho país; partiendo de esto conocer, cuáles son los procesos a tener más en cuenta para que se consolide y se posicione cada vez más la marca.

Justificación Personal

Durante la estadía en Panamá, nos dimos cuenta del gran potencial del país, no solo por su gran y majestuoso canal sino por los miles de turistas que este atrae; así como también su clima cálido, consolidándose como el stand perfecto para los negocios, lo que hace que una empresa como Cueros Vélez tenga grandes oportunidades que ya ha venido aprovechando por su nicho de mercado y el posicionamiento positivo que la marca ha logrado.

2. Estado del arte

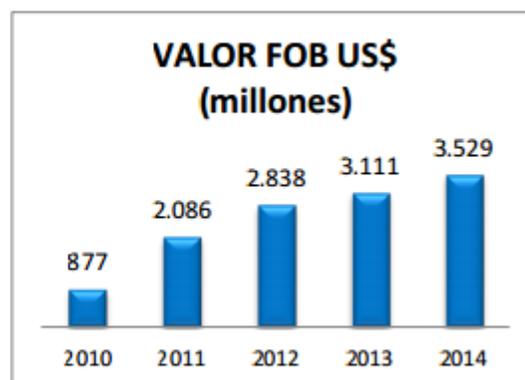
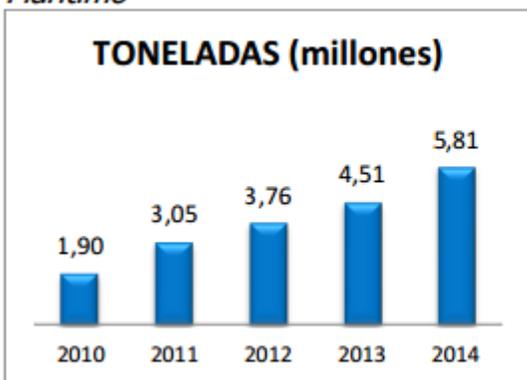
En el mundo globalizado e interdependiente en el que nos encontramos en la actualidad, es de suma importancia la investigación como empresa de los factores tanto externos como internos por los cuales vale la pena entrar en otros mercados diferentes al nacional. Es por ello que al ver el caso Cueros Vélez específicamente y cruzarlo con Panamá, teniendo en cuenta, todo lo que este país brinda, se ve reflejado por qué dicha empresa se ha venido consolidando en el mercado desde que empezó sus operaciones allí en el año 2003. Adicionalmente, Vélez cuenta con una gran ambición internacional que ha hecho que tenga operaciones en diferentes países donde hoy hace presencia: Aruba, Curacao, Guatemala, Costa Rica, Panamá, Ecuador y Perú. Por otro lado, han adoptado el modelo por franquicias.

En la actualidad, pese a que las ganancias internacionales son del 7% con respecto al 20% que generaba hace algunos años atrás, Cueros Vélez le sigue apuntando a consolidarse en el extranjero, le apuesta a la apertura de tiendas en Canadá y Estados Unidos, por ello está en la búsqueda de un socio estratégico para ingresar el producto como línea de distribución; de igual manera, algunos inversionistas han manifestado interés por realizar un franquiciado en España. (Revista Dinero, 2015)

Hablando específicamente de algunas cifras, Según (Procolombia, 2015) “En 2014, las exportaciones totales a Panamá alcanzaron la suma de US\$ 3.615 millones en valor FOB con un crecimiento del 12,3%. La carga exportada, superó las 5,8 millones de toneladas, resaltando que el 99,9% de estas exportaciones se realizaron vía marítima.”

Cuadro 1: Exportaciones colombianas a Panamá en toneladas y en FOB

Marítimo



Fuente: (Procolombia, 2015)

Como se pudo observar en la tabla anterior, las exportaciones al país vecino han venido con un constante y firme ascenso anual, lo que indica que cada día el exportador colombiano deposita más confianza en dicho mercado.

3. Desarrollo de la temática

3.1 Panamá y sus ventajas

Cabe iniciar la temática destacando que Panamá ofrece grandes facilidades para el ingreso de las mercancías; además, es considerado paraíso fiscal, tiene un amplio mercado bancario consolidado con muchos de los bancos internacionales más grandes del mundo, y tiene gran seguridad en su moneda local (Dólar) brindando una mayor confianza a la hora de operar dicho país. Es importante, tener muy presente que Panamá es un destino altamente turístico lo que abre un sin número de puertas a las empresas para comercializar sus productos y darse a conocer en diferentes partes del mundo al ser adquiridos por viajeros y/o comerciantes de cualquier procedencia, donde su consolidación como centro de negocios es cada vez más alta. El turismo se destaca entre los pilares de la economía panameña por lo que es el sector clave al cual hay que apuntarle, dicho sector se encuentra en el primer renglón en la escala de la economía donde en el *“2014 aportó 5,476.4 millones de balboas que corresponde a la suma del renglón viaje de la Balanza de Pagos y al Transporte Internacional, la Zona Libre de Colón con 1,901.8 millones del Valor Neto Exportado y el Canal de Panamá (peaje) con 1,920.4 millones de los Peajes Cobrados. El gasto promedio por turista para el 2014 fue de B/.2,376 y un gasto diario de B/.280 balboas (incluye el pasaje internacional).”* (Autoridad de Turismo Panama, 2014)

Cuadro 2: Ingreso de visitantes a panamá según puerto

Puerto de Entrada	% de partición	Entrada
Total	100.0	2,304,711
Aeropuerto Internacional de Tocumen	69.8	1,609,937
Puertos Marítimos	15.9	365,664
Frontera de Paso Canoa	7.2	166,052
Otros Puertos	7.1	163,058

Fuente: (Autoridad de Turismo Panama, 2014)

Panamá en las últimas décadas se ha venido consolidando como uno de los países con mejores procesos logísticos ya que usan la modalidad de total éxito como lo es el transporte multimodal, combinando el medio marítimo, ferroviario y carretero lo cual genera una mayor optimización de tiempo de tránsito de la mercancía hacia su destino final, así como una reducción considerable de costos que de esta optimización en los procesos se desprende. También como un valor añadido de suma relevancia que se debe mencionar, es que en Panamá existe la Zona franca más grande de Latinoamérica que ofrece beneficios a las empresas instauradas allí, además proyectos como Panamá-Pacífico donde también es una zona libre pensada en los empresarios para que realicen sus operaciones desde el sitio, con muchas facilidades logísticas que es otro de los factores que hacen que Panamá tenga un plus con respecto a otros países. (Cruz, 2010)

3.2 Caso Cueros Vélez

Toda esta temática anteriormente mencionada si se empieza a relacionarse con el caso específico de Cueros Vélez se puede observar que han venido aprovechando todas estas ventajas que brinda el vecino país, no solo en la reducción de los costos de ingreso de mercancía sino en la facilidad de las formalidades requeridas para el ingreso de las mercancías; es por ello, que revisando un poco las estadísticas que muestra el siguiente cuadro podemos observar el inventario consolidado del presente año hasta el cierre del mes de mayo:

Cuadro 3: Ventas versus inventario 2014-2015

Mes	# Diseños 2015	# Diseños 2014	Und 2015	Und2014	Var Und	Costo 2015	Costo 2014	Vtas \$2015	Vtas \$ 2014	Var Vta \$	Vtas Und2015	Vtas Und2014	Var Vta Und	Margen 2015	Margen 2014
Enero	1.308	1.060	10.340	8.161	26,7 %	325.182	379.227	132.072	138.054	-4,3 %	2.048	1.723	18,9 %	46,6 %	45,1 %
Febrero	1.369	1.035	10.977	8.005	37,1 %	352.900	363.232	133.435	122.157	9,2 %	2.016	1.740	15,9 %	50,2 %	42,0 %
Marzo	1.350	1.005	10.105	7.393	36,7 %	336.642	338.097	134.325	123.503	8,8 %	1.940	1.514	28,1 %	52,2 %	48,1 %
Abril	1.379	1.063	10.788	8.110	33,0 %	352.523	348.528	133.684	129.014	3,6 %	1.940	1.602	21,1 %	52,1 %	49,4 %
Mayo	1.429	1.124	10.727	8.660	23,9 %	338.256	345.141	154.346	130.617	18,2 %	2.252	1.571	43,3 %	52,8 %	52,4 %
Resultado total	1.813	1.456	52.937	40.329	31,3 %	1.705.503	1.774.225	687.863	643.345	6,9 %	10.196	8.150	25,1 %	50,9 %	47,4 %

Fuente: Cueros Vélez, Área de ventas e inventarios

Como podemos observar en el cuadro anterior se refleja un índice de crecimiento más de unidades que en dólares, que si bien lo relevante es la incrementación en porcentaje en moneda hoy en día cueros Vélez le apuesta a la línea de accesorios de lujo la cual ha tenido un gran impacto en el país y esto ha generado que sean muchas más las unidades vendidas que la rentabilidad, es decir, que no es lo mismo vender un producto con rangos de precios altos como lo son los bolsos y el calzado que los accesorios (manillas, collares, Etc). Por otro lado si se observa el margen de utilidad en los años 2015 con relación al 2014 es de un promedio del 10% que si bien en el mes de mayo fue menor pero se mantuvo el margen positivo.

Partiendo de esto en el siguiente cuadro se ve reflejado la rotación de inventarios con relación a las ventas:

Cuadro 4: Ventas por línea 2015

Línea	Sublínea	Inventario Acumulado 2015 (Ene-May)	% Participación de cada sublínea sobre el total del inventario	% Participación de cada sublínea en el inventario	Vtas Acumuladas 2015	% Participación de cada sublínea sobre el total de las ventas	% Participación de cada sublínea en las ventas
Calzado	Masculino	6.518	12%	44%	1.278	13%	50%
	Femenino	8.345	16%	56%	1.258	12%	50%
	Resultado	14.863	28%	100%	2.536	25%	100%
Cinturones	Masculino	11.579	22%	64%	2.084	20%	65%
	Femenino	6.585	12%	36%	1.118	11%	35%
	Resultado	18.164	34%	100%	3.202	31%	100%
Marroquinería	Masculino	5.376	10%	61%	1.346	13%	63%
	Femenino	3.494	7%	39%	785	8%	37%
	Resultado	8.870	17%	100%	2.131	21%	100%
Bolsos	Masculino	2.426	5%	39%	530	5%	38%
	Femenino	3.815	7%	61%	855	8%	62%
	Resultado	6.241	12%	100%	1.385	14%	100%
Prendas de Vestir	Masculino	397	1%	100%	28	0%	100%
	Femenino		0%	0%		0%	0%
	Resultado	397	1%	100%	28	0%	100%
Accesorios	Masculino	32	0%	100%		0%	0%
	Femenino		0%	0%		0%	0%
	Resultado	32	0%	100%		0%	0%
Accesorios de Lujo	Masculino	233	0%	10%	166	2%	25%
	Femenino	2.156	4%	90%	491	5%	75%
	Resultado	2.389	5%	100%	657	6%	100%
Travel & Business	Masculino	97	0%	91%	18	0%	90%
	Femenino	10	0%	9%	2	0%	10%
	Resultado	107	0%	100%	20	0%	100%
Sin asignar	Sin asignar	1.874	4%	100%	237	2%	100%
	Resultado	1.874	4%	100%	237	2%	100%
Resultado total		52.937	100%		10.196	100%	

Fuente: Cueros Vélez, Área de ventas e inventarios

El inventario con el que se inició desde enero y con lo que cerro a la fecha de mayo, y teniendo en cuenta las ventas, representan porcentualmente una proporción, es decir, a medida que el producto ingresa a las tiendas, se vende pero esto debido a la oportunidad que el país brinda para la entrada de mercancías así como la capacidad que tiene Cueros Vélez de producir la demanda cada vez mayor que existen en Panamá, generando así una mayor rotación de inventarios y homogeneidad de producto con relación a las tiendas de Colombia. Adicional a esto los productos con mayor rotación son los cinturones y el calzado donde a pesar de que se venden más cinturones, el calzado da una mejor y mayor rentabilidad.

3.3 Comparaciones

A continuación se muestran los accesorios que acompañan el cuidado y maximizan la durabilidad y buen estado del cuero:

Cuadro 5: Comparativo de costos de exportación

Partida Arancelaria	Producto	Cant	Total Panamá	Total Perú	Total Ecuador
64.06.90.10.00	Plantilla Recortable	120	362,21	430,04	398,56
34.05.10.00.00	Grasa de Foca Neutro por 100 ML	192	672,31	798,20	1.003,56
32.12.90.20.00	Intensificador Negro por 250 ML	72	504,19	598,60	752,61
34.03.99.00.00	Limpiador Grison en Seco Aerosol 250 MI	192	1.367,76	1.623,87	1.385,75
34.02.90.10.00	Dilatador Stretch por 250 MI	96	550,56	653,66	605,81
96.03.90.90.00	Cepillo Caucho Ante y Nobouck	144	495,47	588,25	566,79
34.05.10.00.00	Shoe Cream Neutro 50 MI	432	1.434,36	1.702,94	2.203,61
34.05.10.00.00	Limpiador Crema Esencial 125 MI	200	965,90	1.146,76	1.483,91
34.05.90.00.00	Esponja Autobrillo Express	120	304,23	361,20	334,76
34.03.39.00.00	Impermeabilizante Aerosol	180	1.282,27	1.522,38	1.299,14
64.06.90.10.00	Plantilla Gel Dama	90	543,32	645,05	597,84
64.06.90.10.00	Plantilla Gel Hombre	90	543,32	645,05	597,84
TOTAL USD			9.025,92	10.716,00	11.230,17

Fuente: Cueros Vélez, Área de ventas e inventarios

La línea de Accesorios para el cuero, son productos que se hacen necesario tenerlos las tiendas tanto nacionales como internacionales. En la imagen # podemos observar, el costo de exportación de dichos productos a Panamá, Perú y Ecuador. Cabe resaltar, que el proceso de exportación de este primer país, es 1.690 USD más barato comparado con Perú y 2.204 Usd en relación a Ecuador. Esto sin contar con los gastos indirectos que no se ven reflejados pero que afectan el cronograma de las plantas de la compañía debido a que en Ecuador y Perú existen normas que obligan a que todos los productos que ingresen a dichos países estén acondicionados bajo una etiqueta adhesiva para Perú y termofijada para Ecuador; lo que hace que se requiera mayor mano de obra y obliguen a atrasar procesos de Colombia.

Así mismo, otra ventaja que presenta Panamá y que genera significativamente una reducción de costos en el almacenaje en aduana, es que días antes de despachar la mercancía, es posible enviar toda la documentación a nuestro agente de aduana para adelantar el proceso lo cual a su vez, permite también que en aproximadamente una semana luego de realizar el envío del producto, se pueda nacionalizar y haya una mayor respuesta a lo que requiere el mercado; es decir, mayor rotación de producto y generar en los clientes una sensación de que siempre en las tiendas Velez podrán encontrar cada semana algo nuevo.

Otro aspecto relevante es que gracias a los acuerdos que existen entre los diferentes países con Colombia, hay una gran reducción en aranceles lo cual se hace efectivo presentando el certificado de Origen de los productos; sin embargo no es misterio que hoy en día Vélez contrata maquila de Países como China, Brasil e Italia que por ser importados, no se incluyen dentro del certificado de origen y por los cuales hay que pagar un alto porcentaje de arancel.

Cuadro 5: Exportaciones 2014-2015 al 31 de mayo



Fuente: Cueros Vélez, Área de ventas e inventarios

A la fecha del cierre del 31 de Mayo del presente año, el acumulado de ventas de la operación entre los países que se reflejan en la gráfica # suman en total, 699.000 USD con relación al año pasado con un cierre de 648.848, una variación positiva del 8%. Si lo analizamos por país, hoy por hoy Panamá representa el 43% de las exportaciones y se espera que para el cierre del segundo trimestre del año, aumente su participación gracias a una nueva apertura que se realizara en el vecino país a mediados de Agosto en el Centro Comercial Ataplaza, lo cual hoy genera muchas expectativas de ventas para la compañía.

Cuando en dicha Compañía se comunica la apertura de una nueva tienda en un país como Perú y Ecuador, el tiempo de reacción para suplir la necesidad y cumplir con dicha apertura, es mucho mayor debido a que se debe invertir mucho tiempo en el acondicionamiento del producto y exportación. Lo que para Panamá se puede demorar aproximadamente un mes, para estos otros países, puedes ser dos meses. Esto se convierte en una gran ventaja y motivo para seguir invirtiendo en Panamá.

4. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Panamá, en el transcurrir de los últimos años se ha venido consolidando como uno de los mercados emergentes a los que las empresas no solamente colombianas sino de cualquier parte del mundo le apuesta, por ser no solo un sitio altamente turístico como se habló en el análisis del presente trabajo, sino porque es el pilar más importante de su economía, que para una marca netamente de moda, innovación y estilo como lo es Cueros Vélez, dicho país es perfecto para entrar fuertemente con inversión.
- Panama, se convirtió en un lugar perfecto de inversión por su seguridad económica con una alta gama de bancos internacionales que brindan acceso a un mercado interbancario alrededor de todo el mundo, abriéndole así muchas posibilidades a compañías de cualquier nacionalidad; tanto para realizar sus negocios como para adentrarse en el mercado panameño.

Recomendaciones

- Vélez debe seguir apostando a las operaciones en el extranjero, que si bien han venido en aumento, se debe invertir para abarcar más el mercado; es por ello que deben aumentar el número de tiendas tanto en el mercado peruano y ecuatoriano como en Panamá que por las ventajas antes dichas, denota un futuro próspero y un escenario propicio para las ventas.
- Por otro lado, teniendo en cuenta que al realizar exportaciones a Perú y Ecuador se requiere un acondicionamiento especial para los productos y que implican un reproceso en plantas, se sugiere desarrollar una marquilla que cumpla con todos los requisitos para ambos países lo cual no afecta la exportación a Panamá y desde el momento de producción, dichas marquillas puedan ser adheridas al producto y de esta manera se vea un beneficio en cuanto a reducción de costos y tiempo.

Referencias bibliográficas

Autoridad de Turismo Panama. (2014). *Gobierno Nacional de Panama*. Obtenido de Boletín estadístico:

http://www.atp.gob.pa/sites/default/files/documentos/resumen_ejecutivo_2014_0.pdf

Cruz, A. (15 de Noviembre de 2010). *Pymempresariado*. Obtenido de Exporta a Panamá:

<http://www.pymempresario.com/pequenas-empresas/exporta-a-panama/>

Cueros Velez. (s.f.). Obtenido de <http://www.velez.com.co/es/>

Cueros Velez. (2015). *Informes ventas, inventarios y costos*. Medellín: Area de Ventas e inventarios.

Goncalvez, P. (19 de 06 de 2013). *¿Porque Panama? Facilidades para invertir en el pais Canalero*. Obtenido de Mundo offshore: <http://www.mundooffshore.net/por-que-panama-facilidades-para-invertir-en-el-pais-canalero/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s.f.). *Acuerdo Comercial entre Panamá y Colombia*. Obtenido de Acuerdos comerciales y de inversión:

<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=1252>

Procolombia. (11 de 03 de 2015). *Colombia Trade*. Obtenido de

http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/perfil_de_logistica_desde_colombia_hacia_panama_0.pdf

Revista Dinero. (10 de 06 de 2015). *La extraordinaria dinámica de Cueros Vélez*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/por-que-cueros-velez-consolidado-como-empresas-mas-grandes-del-pais/2093>