

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CONFORMACIÓN DE LA LÍNEA DE NEGOCIO
DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL DE BOLSOS EN
FIQUE APLICADO A LA EMPRESA COINBOSS S.A.S.**

**LINA MARCELA BUENO MONCADA
SANDRA JAZMIN DURAN SIERRA**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
AREA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
BUCARAMANGA**

2011

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CONFORMACIÓN DE LA LÍNEA DE NEGOCIO
DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL DE BOLSOS EN
FIQUE APLICADO A LA EMPRESA COINBOSS S.A.S.**

**LINA MARCELA BUENO MONCADA
SANDRA JAZMIN DURAN SIERRA**

**Monografía para optar el título de
Ingeniera Industrial**

**Director
PAOLA MARTINEZ
Ingeniera Industrial**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
AREA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
BUCARAMANGA**

2011

Nota de Aceptación

Presidente de Jurado

Jurado

Jurado

Bucaramanga, Junio de 2011

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Dios por permitirnos culminar nuestro gran objetivo, a nuestros padres por la ayuda incondicional y el apoyo constante, y a Paola Martínez, directora del proyecto por su valiosa orientación, interés y motivación en todo momento. Es nuestra meta, un logro más en la cumbre, pero lo que más nos llena de dicha es saber que todos nuestros seres queridos, comparten esta alegría.

GLOSARIO

1. ARTESANÍAS:

Objetos artísticos de significación cultural, realizados manualmente o con máquinas movidas con energía básicamente humana, en forma individual por un artesano o colectiva por una unidad productora de artesanías.

2. ALMACENAMIENTO:

Es el depósito de mercancías bajo el control de la autoridad aduanera en recintos habilitados por la Aduana.

3. BOLSA:

Contenedor preformado, hecho de cualquier material flexible, abierto en un extremo por el cual se llena. Puede fabricarse de una capa o de capas múltiples de materiales similares o por combinación de materiales diferentes, por ejemplo; papel, hoja de aluminio, textiles o películas plásticas, las bolsas grandes para embarque o para trabajo pesado se denominan sacos. Los tipos básicos de bolsas son los siguientes:

- a. **De abertura automática:** Este tipo de bolsa puede abrirse con un rápido tirón; está hecha con fuelles laterales y un fondo cuadrado, lo que le permite quedar parada cuando está vacía.
- b. **Plana:** Es de construcción sencilla sin fuelles.
- c. **Cuadrada:** Presenta un fondo doblado y fuelles de reducir el ancho cuando está cerrada, pero son reducir la capacidad.

4. CAJA

Contenedor rígido, generalmente de forma rectangular, con sus caras cubiertas.

5. CONTENEDOR:

Es un recipiente consistente en una gran caja con puertas o paneles laterales desmontables, normalmente provistos de ganchos, anillos, soportes, ruedas para facilitar la manipulación y estiba a bordo de un medio de transporte, utilizado para el transporte de mercancías sin cambio de embalaje desde el punto de partida hasta el punto de llegada, cuya capacidad no sea inferior a un metro cúbico.

6. COSTOS DE ENVASE Y EMBALAJE:

Conjunto de costo asociados con todas las operaciones de la cadena o ciclo de vida del envase y embalaje, desde el desarrollo del concepto, al producto envase, al consumo, hasta la disposición del residuo de envase y embalaje. Incluye costos de capital, mano de obra, materias primas, amortizaciones, pérdidas, etc.

7. DESCARGUE:

Es la operación por la cual la mercancía que ingresa al territorio aduanero nacional es retirada del medio de transporte en el que ha sido movilizad.

8. EMBALAJE / EMBALAR:

- a. (Sustantivo).** Recipiente, generalmente grande, en el que se introducen productos envasados, envueltos y/o unidos, así como sueltos (a granel), para su embarque y distribución. También llamado envases primarios.

- b. (Verbo).** Colocar envases primarios/ secundarios y/o productos sueltos en un recipiente grande (caja, cajón, saco, contenedor intermedio, bolsa grande, contenedor de embarque, etc.); integrar una unidad de carga (un atado bajo tensión o un grupo de cajas o sacos estibados en una tarima y asegurados), con el propósito de almacenarlos y/o transportarlos; construir un sistema de protección alrededor de un bien, con fines de transporte.

9. ETIQUETA:

Pieza de papel, película u hoja de aluminio que se fija a un envase o embalaje. La etiqueta generalmente contiene diseños gráficos e información impresa relativa al producto.

10. EXPORTACIÓN:

Es la salida de mercancías del territorio aduanero nacional con destino a otro país. También se considera exportación, además de las operaciones expresamente consagradas como tales en este decreto, la salida de mercancías a una zona franca en los términos previstos en el presente decreto”.

Nota de vigencia

Definición modificada por el Decreto 1530 de 2008, publicado en el Diario Oficial No. 46.984 de 9 de mayo de 2008. Rige a partir del 1o. de julio de 2008. El artículo 9 del Decreto 2354 de 2008 modifica la entrada en vigencia del Decreto 1530 de 2008, la cual quedará a partir del 1o. de septiembre de 2008.

11. FIQUE:

Planta textil de la familia de las Amarilidáceas, con hojas o pencas radicales, carnosas, en forma de pirámide triangular un poco acanalada, de color verde

oscuro, de un metro de longitud y quince centímetros de anchura, aproximadamente.

12. IMPORTACIÓN:

Es la introducción de mercancías de procedencia extranjera al territorio aduanero nacional. También se considera importación la introducción de mercancías procedentes de Zona Franca Industrial de Bienes y de Servicios, al resto del territorio aduanero nacional en los términos previstos en este.

13. MATERIA PRIMA:

Se define como materia prima todos los elementos que se incluyen en la elaboración de un producto. La materia prima es todo aquel elemento que se transforma e incorpora en un producto final. Un producto terminado tiene incluido una serie de elementos y subproductos, que mediante un proceso de transformación permitieron la confección del producto final.

14. MERCANCÍA:

Es todo bien clasificable en el Arancel de Aduanas, susceptible de ser transportado y sujeto a un régimen aduanero.

15. PROCESO DE PRODUCCIÓN:

Es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan en la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como factores) pasan a ser elementos de salidas (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor.

16. PROCESO PRODUCTIVO:

Se entiende por proceso a todo desarrollo sistemático que conlleva una serie de pasos ordenados, los cuales se encuentran estrechamente relacionados entre sí y cuyo propósito es llegar a un resultado preciso. (De forma general el desarrollo de un proceso conlleva una evolución en el estado del elemento sobre el que se está aplicando dicho tratamiento hasta que este desarrollo llega a su fin). En este sentido, la industria se encarga de definir y ejecutar el conjunto de operaciones materiales diseñadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos naturales.

17. AGENCIAS DE ADUANAS:

Son las personas jurídicas cuyo objeto social principal es el ejercicio de la Intermediación Aduanera, para lo cual deben obtener autorización por parte de la Dirección de Impuesto y Aduanas Nacionales.

18. POSICION ARANCELARIA:

La posición arancelaria es un código único del Sistema Armonizado de Codificación y Designación de Mercancías, más conocido como Sistema Armonizado, que permite clasificar todas las mercancías y es utilizada para cuantificar las transacciones de comercio internacional y asignar los impuestos de importación a un país para cada producto. Dicho código consta de 10 dígitos.

TABLA DE CONTENIDO

		Pág.
	GLOSARIO	
	INTRODUCCIÓN	
1.	ANTECEDENTES	20
	Artesanías - Cadena Productiva del Fique en	
1.1.	Colombia	20
1.1.2.	Contexto Nacional de las Artesanías en Fique	26
1.1.3.	Contexto Internacional de las Artesanías en Fique	30
1.1.3.1.	Oportunidades Actuales	32
2.	GENERALIDADES DE LA EMPRESA	33
2.1.	Historia de la empresa	33
2.2.	Razón social	34
2.3.	Misión y Visión	34
2.4.	Actividad económica	34
2.4.1.	Unidad de Negocio	35
2.5.	Imagen corporativa	35
2.6.	Portafolio de servicios	35
2.6.1.	Principales Productos y Servicios de la Compañía	35
3.	JUSTIFICACION DEL PROYECTO	37
4.	OBJETIVOS	39
4.1.	Objetivo General	39
4.2	Objetivos Específicos	39
5.	MARCOS DE REFERENCIA	40
5.1.	Marco Teórico	40
5.1.1.	Plan de Negocios	40
5.1.1.1.	Razones para elaborar un plan de Negocio	41
5.1.1.2.	Fases de Un plan de Negocio	42
5.1.1.2.1.	Fase de Factibilidad Económica	42
5.1.1.2.2.	Fase Operativa: Inicio de la Empresa	42
5.1.1.2.3.	Etapas de establecimiento y desarrollo del negocio	42
5.1.1.3.	Concepto de las Etapas de un Plan de Negocio	43
5.1.2.	Proceso de internacionalización de una empresa	45
5.2.	Marco Conceptual	46
5.2.1	Inteligencia de Mercados	46
5.2.2.	Estudio de Factibilidad	48
5.2.3.	Plan de Negocio	48
5.2.4.	Estudio de Mercadeo	48
5.2.5.	Unidad de Negocio	48

5.2.6.	Ventaja Competitiva	49
5.3.	Marco Legal	50
5.3.1.	Normatividad para la exportación del Fique - NTC 5637-	50
5.3.1.1.	PRINCIPIOS DEL SELLO AMBIENTAL COLOMBIANO	51
5.3.2.	Normatividad para la Comercialización Internacional - Ley 67 de 1979	52
6.	METODOLOGIA	54
6.1.	Descripción de la Metodología	54
6.2.	Fases de la Metodología	54
6.2.1.	Selección del producto a Comercializar	54
6.2.2.	Inteligencia de Mercados	57
6.2.3.	Identificación de Variables	60
6.2.3.2.	Características de los países	62
6.2.3.2.1	Características de Alemania	62
6.2.3.2.2	Características de Ecuador	62
6.2.3.2.3.	Características de Bolivia	63
6.2.3.2.4.	Características de México	63
6.2.3.2.5.	Características de Estados Unidos	63
6.2.3.2.6.	Características de Japón	64
6.2.3.3.	Segmento del Mercado	64
6.2.3.4.	Análisis de la Oferta	66
6.2.3.5.	Análisis de la Demanda	67
6.2.3.6.	Análisis de precios de la competencia	68
6.2.3.6.	Análisis de Proveedores	69
6.3.	Mezcla de Mercadeo	71
6.3.1	Estrategias de Introducción	71
6.3.2.	Ferias	72
6.4.	Análisis Administrativo	73
6.4.1.	Organigrama	73
6.4.2.	Descripción de las Áreas Funcionales	74
6.4.3.	DOFA COINBOSS S.A.S	75
6.4.4.	Análisis DOFA 4P's de Mercadeo	76
6.4.5.	Plan Estratégico de Mercadeo	79
6.4.6.	Plan Estratégico de Precio	80
6.4.7.	Plan Estratégico de Plaza	80
6.4.8.	Plan Estratégico de Producto	81
6.4.9.	Plan Estratégico de Promoción	82
7.	ESTUDIO FINANCIERO	83
7.1.	Determinación de Precio de Venta	84
7.2.	Presupuesto de Ventas Totales	89

7.2.3.	Presupuesto de Ingreso Por Año	90
7.2.4.	Proyección de Nomina	90
7.2.5.	Presupuesto de Compras	91
7.2.6.	Total Gastos	91
7.2.7.	Estado de Resultados	92
7.2.8	Balance General	92
7.2.9	Flujo de Caja	93
7.2.10	Punto de Equilibrio	94
7.2.11.	Escenario Normal	94
7.2.12.	Escenario Optimista	95
7.2.13.	Escenario Pesimista	96
CONCLUSIONES		98
BIBLIOGRAFIA		101
ANEXOS		107

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Productos sometidos a Selección	55
Tabla 2 Matriz de Criterios evaluación-producto	56
Tabla 3 Descripción Código arancelario	57
Tabla 4 Valores representativos de Exportaciones Años 2008-2009-2010	58
Tabla 5 Valores representativos de Importaciones Años 2008-2009	59
Tabla 6 Ponderación y Justificación de Variables	
Tabla 7 Información del segmento de mercadeo	67
Tabla 8 Análisis de la Oferta	68
Tabla 9 Análisis de la Demanda	68
Tabla 10 Posibles proveedores de Bolsos en Fique	69
Tabla 11 Clasificación de Proveedores	70

LISTA DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1	Ubicación mejor Proveedor ECOFIBRAS LTDA	71
Figura 2	Metodología de Rodrigo Varela, para la realización de un Plan de Negocio	106

RESUMEN GENERAL DEL TRABAJO DE GRADO

Título: PLAN DE NEGOCIO PARA LA CONFORMACIÓN DE LA LÍNEA DE NEGOCIO DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL DE BOLSOS EN FIQUE APLICADO A LA EMPRESA COIN BOSS S.A.S.

Autores: Lina Marcela Bueno Moncada
Sandra Jazmín Durán Sierra

Facultad: Ingeniería Industrial

Director: Paola Martínez

RESUMEN:

Este proyecto contó con el apoyo de la gerencia y se llevó a cabo inicialmente con la selección del producto a comercializar, evaluando los criterios para identificar el producto que finalmente se va a exportar (Bolsos en Fique), a partir de esta información, se realizó un análisis de datos estadísticos de importaciones y exportaciones correspondientes al código arancelario, tal análisis arrojó las oportunidades de un mercado extranjero por medio de una distribución exitosa. Por otra parte, se abarcaron los factores relevantes que afectan directamente el proceso de lanzamiento del producto al mercado y las técnicas necesarias para realizar un plan estratégico de venta; siendo la base para enfrentar el proceso exportador.

Su interés radica en darle mayor participación a todo el núcleo de familias que se dedican y dependen de esta actividad económica y que cuentan con los conocimientos para mostrar sus habilidades. Se desarrollará principalmente en el Municipio de Curitií/Santander debido a la gran concentración de núcleos artesanales y la preocupación por darle formalidad a esta labor artesanal.

PALABRAS CLAVES: Plan de Negocio, Unidad de Negocio, Artesanías, Fique, Importar, Exportar, Comercializar, Actividad Económica

GENERAL SUMMARY ABOUT THE FINAL WORK

TITLE: A business plan to create a business line dedicated to Fique handbags of the international trading company, involving COIN BOSS S.A.S Company.

AUTHORS: Lina Marcela Bueno Moncada

Sandra Jazmín Duran Sierra

FACULTY: Industrial Engineering Faculty

DIRECTOR: Paola Martinez

SUMMARY:

We are presenting how to develop a proposal for a business plan to create a business unit for COIN BOSS S.A.S, the international Trading Company, with the management collaboration.

This project has the support of the main management. The project was initially with the selection of the trading product, evaluating the criteria to identify what it is finally going to export (bags), based in this information we made an analysis about statistic databases of exportations and importations of articles related with handicrafts made of internationally satisfactorily. Then, we studied the strategies to provide an excellent customer service by proving the product, using the internet media, that is one of the most used; in addition to cover the most relevant factors that directly affect the process of launching the product to the market and the technical needed to makes strategic sales plan, being this the bases to face the export process.

KEY WORDS: Business plan, Business Unity, exportations, importations, handicrafts, Trading, Fique, Economic Activity.

INTRODUCCIÓN

Este proyecto de grado se encuentra orientado en la creación de una unidad de negocio de comercialización internacional para la empresa COINBOSS S.A.S, para tal fin se integrarán los campos de Mercadeo Nacional e Internacional, Finanzas, Análisis Administrativo entre otros y por ende se brindarán observaciones detalladas para la formación del nuevo interés empresarial y su pronta puesta en marcha por parte de los ejecutivos de la empresa anteriormente en mención.

La mayor motivación del proyecto radica en la razón de COINBOSS S.A.S como empresa exportadora y en el incentivo del sector artesanal colombiano del cual se benefician no sólo las familias directamente asociadas a la empresa ECOFIBRAS LTDA, proveedora del producto a comercializar sino también aquellas que cultivan el fique y cumplen otras tareas, pues con el aumento de las cantidades a producir se hace inminente también la mejora de la calidad de vida de estas familias.

Debido a la escasez de recursos financieros que apoyen las estrategias del sector fiquero; actualmente no se ha identificado un Plan Nacional para que este sector se pueda desarrollar de manera integral, es según lo anterior y por la deserción de muchos productores que el Gobierno desarrolla otro tipo de tácticas para activar el sector mediante la Creación de las Organizaciones de Cadena permitiendo la participación activa de todos los actores que se identifiquen con esta iniciativa.

Por otro lado se reconoce que el Gobierno por medio de entidades ha facilitado que Colombia pueda dar a conocer sus productos en ferias artesanales dentro y fuera del país (Expoartesánías, MANOFACTO, Feria Internacional Andina, etc.), con lo cual se permite paso a paso el desarrollo cultural artesanal.

Es importante mencionar que el cimiento de este proyecto tiene su trasfondo en la visualización de la necesidad y el surgimiento de nuevas ideas y productos, también en la apertura de mercados y por ende en el empuje de la economía local.

Es así como esta unidad de negocio tiene como objetivo la exportación de artesanías elaboradas en materiales trenzados en fique elaboradas 100% a mano por los artesanos de la empresa ECOFIBRAS LTDA, así mismo y dependiendo de la viabilidad se pretende desarrollar como fuente de ingreso económico para los ejecutivos de COIN BOSS S.A.S lo que al mismo tiempo trascenderá a la sociedad en general.

Según lo anterior, es necesario realizar una aproximación cliente – vendedor – producto, mediante la cual se cree la percepción de lo que en realidad se comercializa, para ello se ha potencializado la estrategia virtual como una de las de mayor empuje en la afluencia de clientes en los mercados extranjeros.

Siguiendo con el desarrollo de este trabajo y después de realizar un estudio de mercados y elegir el país destino se procede a establecer las características operacionales de la unidad de negocio para ello se hará énfasis en la herramienta web service que permitirá definir la forma de la operación dentro de la denominación de “Gestión de Mercado Indirecto”¹ conocido en el mercado para la empresa COINBOSS S.A.S.

También es de vital importancia resaltar que para la realización de este proyecto, se han tomado estadísticas paralelas a los datos del producto a comercializar (utilizando estadísticas de productos similares fabricados con otros materiales diferentes al fique pero que compiten en el mismo segmento) guardando con ello un margen de incertidumbre pues por ser un sector reducido y cuya organización

es netamente familiar, no se tienen estadísticas de exportaciones ni base de datos cuantificadas de la información.

La visión social de la empresa con esta propuesta radica en el fortalecimiento de las familias que dedican sus esfuerzos en la transformación del fique, aumentando considerablemente con ello la participación de estas en el cumplimiento de la demanda que se genere con la implementación de las estrategias organizacionales.

Por último, y una vez definidos los elementos necesarios para alcanzar los objetivos planteados se presenta un estudio financiero que permitirá definir los aspectos vitales de la comercialización y de la unidad de negocio en sí, así mismo se presentarán las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

¹UNIVERSIDAD ICESI. Consultorio de Comercio Exterior. Comercializadora Internacional. Agosto 1 del 2008. [En Línea]. [citado el 5 de enero del 2011]. Disponible en: www.icesi.edu.co.

1. ANTECEDENTES

1.1. Artesanías - Cadena Productiva del Fique en Colombia

A mediados de los 70's, Colombia da inicio a un proceso innovador en cuanto a diseños artesanales, cabe destacar que hasta este momento no existía la profesión del diseñador y eran los arquitectos y los artistas quienes se interesaban en la investigación y el desarrollo de los mismos, para ese entonces y por decisión de la empresa Artesanías de Colombia, se crea la Escuela Taller de Diseño, cuyo objetivo era velar por la innovación y la diversificación sin atentar contra la tradición, con el desarrollo de esta institución se da paso a la creación de las facultades de diseño casi en la década de los 80's. En la actualidad, el diseño se ha convertido en uno de los factores más importantes, no solo a la hora de producir sino también a la hora de comprar en los mercados nacionales e internacionales.

Otro logro realmente significativo se dió en 1995 año en el que se crea la Escuela de Artes y Oficios Santo Domingo, entidad de educación no formal que capacita mediante talleres teórico – prácticos, no solo en materias técnicas de cada oficio, sino en organización de producción y en procesos de comercialización².

La Cadena productiva del Fique, ha generado entre otros grandes aspectos, avances significativos en el sector fiqueero especialmente con la creación de un nuevo estilo mucho más artesanal y por tanto más apetecido en el mercado internacional por la variedad de diseño y su iniciativa 100% original.

² RESTREPO, Viviana. Estudio de Factibilidad para la creación de una empresa de exportación de artesanías colombianas de cestería y bolsos con el apoyo de una estrategia e-business para su comercialización y logística. Santafé de Bogotá, 2004, 13 p. Trabajo de grado (Ingeniero Industrial). Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ingeniería Industrial.

Según Artesanías de Colombia, las formas de trabajo artesanal se clasifican en 52 oficios artesanales, de estos oficios, se derivan productos cuyos materiales empleados con mayor regularidad en su elaboración son: fique, seda, caña flecha, algodón, fibra de plátano, lana, esparto, palo de sangre, cabecinegro, damagua, palma estera, paja tetera, wérregue, chiqui chiqui, cumare, chocolatillo e iraca.

El desarrollo de la labor artesanal, se realiza desde una estructura simple de producción, cuya maquinaria es rudimentaria y cuyos puestos de trabajo son distribuidos en conformidad con la asignación y el cumplimiento de tareas, por tanto hay operarios establecidos en el proceso, pues estos parten del hecho de la coordinación de las manos con la fibra y la maquinaria que se tenga.

Por otra parte, la cadena productiva del fique en general, muestra que el sector presenta problemas en cuatro aspectos fundamentales: materias primas, procesos productivos, diseño y comercialización.

Esto contribuye a que en Colombia la producción artesanal transcurra en condiciones de marginalidad económica y social, sin embargo algunas empresas productoras líderes en el sector, tales como Ecofibras Ltda, a través de sus programas ha contribuido a solucionar algunos de estos problemas los cuales afectan la condición de trabajo, por ello es de vital importancia generar acciones que garanticen las condiciones de sostenibilidad del desarrollo, en función del oficio artesanal y sus oportunidades comerciales.

Aspectos a evaluar en la cadena productiva del fique:

a. Materias Primas:

En la producción artesanal la materia prima natural de origen animal, vegetal o mineral, en donde el 73% se encuentra en condiciones silvestres, en la evaluación alterna a las condiciones de elaboración y manufactura del fique, según el Censo Nacional Artesanal.

La carestía es indudable cuando las materias primas provienen de procesos biológicos vegetales, obligando a los artesanos a hacer adecuaciones para su almacenamiento.

Las materias primas de origen mineral o de procesamiento industrial, están condicionadas por el precio y el volumen de compra, y limitadas por la escasa capacidad financiera y liquidez del artesano. Por consiguiente se ha imposibilitado el acceso a materias primas con calidad, lo que redundo en volúmenes de producción inadecuados y mala calidad de los productos artesanales³.

El Censo Económico Nacional del sector artesanal de 1998, es el primero en su género en Colombia y en Latinoamérica. Por esta razón, constituye una importante contribución a la caracterización e identificación de artesanos y comunidades artesanales, el mismo, arroja que el 43.3% de los artesanos tienen escasez de materias primas, y el 26% tienen acceso pero son de baja calidad. A esto se suma las deficiencias en los sistemas de conservación de las materias primas e insumos, afectando negativamente los costos de producción⁴.

b. Procesos Productivos

En los procesos de producción, el sector artesanal tiene falencias en cuatro aspectos: asociatividad, organización de la producción, desarrollo tecnológico y capital humano.

³ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento Sectorial Cadena Artesanal. Agenda Internacional Para la Productividad y la Competitividad. [En Línea]. [Citado el 4 de enero del 2011]. Disponible en: www.dnp.gov.co.

⁴ Ibid.,p.18

La falta de conciencia de trabajo como esquema de cadena productiva, se refleja en el bajo desarrollo de formas de asociación empresarial; esta situación señala que el 82.38% de los artesanos no participan de ninguna forma organizativa, según el Departamento Nacional de Planeación y en paralelo a la información registrada en el Censo Artesanal.

El Censo arrojó que el 24.4% de los artesanos elabora sus productos manualmente, mientras 57.1% emplea herramientas y equipos inadecuados. Por otro lado el artesano tiene baja cualificación: Según Artesanías de Colombia la educación de los artesanos se presenta como: 12% de la población es analfabeta; el 34.2% no completó la primaria y sólo 9.6% completó su educación secundaria; el 2.6% de los artesanos han tomado cursos universitarios y sólo 1.7% cursos técnicos. La formación es transmitida de generación en generación, el 48.4% en el hogar y el 15.3% en talleres o en cursos⁵.

c. Diseño

La baja calificación educativa del artesano se refleja en la creación de productos en condiciones precarias de diseño. Los productos artesanales se caracterizan en muchos casos por la falta de una funcionalidad clara, de igual forma no se ha desarrollado entre los artesanos, una conciencia de la imagen del producto lo cual se refleja en las deficiencias de presentación y empaque de los mismos⁶.

d. Comercialización

La falta de asociatividad se manifiesta en la baja capacidad de comercialización, observándose la clara presencia de intermediarios limitando los ingresos de los

⁵ Ibídem.

⁶ Ibídem.

artesanos o productores directos. Es difícil el posicionamiento en los mercados por la falta de una adecuada imagen corporativa, y por la inexperiencia frente a las características de los mercados y de los eventuales nichos artesanales⁷.

e. Producción, Empleo y Comercio Exterior

Según el Censo Económico Nacional del Sector Artesanal del año 1998, y en la empresa Artesanías de Colombia en sus estudios sobre la cadena productiva y el comercio en la cadena figuera, aproximadamente 350.000 personas se dedican a oficios artesanales, representando alrededor de 15% del empleo de la industria manufacturera; además 1.200.000 personas están vinculadas al sector; indirectamente, como artesanos de dedicación temporal, como agentes comerciales, o como prestadores de servicio.

La población se concentra en áreas urbanas (capitales departamentales y cabeceras municipales), y en áreas rurales aproximadamente 50.000 artesanos sean campesinos, colonos o indígenas.

La población de artesanos en Colombia está integrada en 60% por hombres y 40% por mujeres. Los oficios artesanales se concentran especialmente en la tejeduría (en todas sus diversas variantes) con 57.5%, en madera con 13.5%, alfarería-cerámica con 9.8% de la población, la marroquinería con 3.5% y la joyería-orfebrería con 2.4%.

Los principales mercados son los municipios en los que habitan los artesanos. Sólo 1,3% de los talleres artesanales censados exporta y solo ocasionalmente.

⁷ Ibídem.

Las ventas del sector a nivel nacional, según Artesanías de Colombia, se distribuyen en 85% en el municipio de origen, 8% en otros municipios y 3% en otros departamentos. La artesanía colombiana tiene gran aceptación por parte de en el mundo, debido a la variedad, a los materiales y a las técnicas únicos, y a que es portadora de una mezcla de elementos precolombinos, españoles, nativos y afro americanos. Los productos se comercializan a través de 58 subpartidas arancelarias, y gozan de preferencias arancelarias en Estados Unidos, la Unión Europea, Venezuela y Ecuador, según los informes presentados por el Ministerio de Industria y Turismo, en 2010.

Las exportaciones de artesanías ascendieron a US \$135 millones, frente a unas importaciones promedio para el periodo 1998-2005 de US \$84 millones. En el 2005, las manufacturas de cuero natural o de cuero regenerado concentró sus ventas en un 18.8% al exterior, cifras registradas en la alianza artesanías, manos formadoras.

El principal destino de las artesanías fue Estados Unidos, país hacia el cual se dirigió 52.6% de los productos artesanales. Este país es el que mayor acogida tiene por las manufacturas de cuero, artículos de joyería, maletines, artículos de vidrio, calzado y asientos en madera. Venezuela y México conforman el segundo y tercer destino en importancia de las exportaciones del sector, con 8.8% y 6.7% de participación en las exportaciones totales. El Reino Unido, es el cuarto país principal en el destino de vajillas y artículos en cerámica, según el Censo Artesanal colombiano de 1998.

Ecuador es el segundo en las importaciones de artesanías, con 15% en las importaciones totales. Estados Unidos, es el tercer país principal en importaciones de camisas y blusas de damas y niñas, e Italia es proveedor de joyería y metales preciosos, según las estadísticas presentadas por la DIAN.

La experiencia de comercializar artesanías colombianas al exterior es incipiente, ya que maneja pequeñas escalas de producción y poca promoción, para impulsar los procesos de comercialización⁸.

1.1.2. Contexto Nacional de las Artesanías en Fique

En Colombia actualmente hay instituciones en las que se encuentran familias que se dedican y dependen del trabajo artesanal. A nivel nacional la mayor concentración de población artesanal se encuentra en: Nariño, 14.34%, Sucre, 10.02%, Córdoba, 9.34%, Boyacá, 8.43%, Cesar, 6.95%, Atlántico, 6.52% y Tolima, 5.15% respectivamente⁹.

Es así como el sector artesanal se considera como uno de los sectores más representativos en Colombia, por calidad y grado de innovación; su práctica es muy común y no es necesario tener experiencia ya que en la mayoría de los casos se trasmite el conocimiento y técnica de generación en generación; teniendo en cuenta las características, costumbres y preferencias de cada región.

Dentro de los oficios artesanales y sus modalidades existen unos de mayor relevancia dentro de ellos se encuentra el trabajo artesanal que se realiza con la utilización del fique, esta fibra ha sido utilizada en el territorio Colombiano y ha estado relacionada con la vida campesina desde tiempos prehistóricos¹⁰.

⁸ Ibídem.

⁹ Ibídem.

¹⁰ GUIA AMBIENTAL SUBSECTOR FIQUE. Ministerio del Medio Ambiente. S.A.C. Sociedad de Agricultores de Colombia. Direccion Ambiental Sectorial. 22 de octubre de 2010.

Su origen es de América Tropical, pero se ha difundido por varios países y ha sido de gran utilidad para el desarrollo de grandes industrias dedicadas a la elaboración de sacos, bolsos, cordeles y lazos.

Comenzando el siglo XIX en Colombia, la fibra del fique fue considerada como una posibilidad de exportación para impulsar la economía del país, siguiendo el ejemplo del auge del henequén en México. En aquella época se importaron máquinas desfibradoras que exigían plantaciones de gran tamaño para justificar económicamente su empleo; además, la topografía abrupta donde estaban sembrados los cultivos de fique hacía difícil el transporte de las hojas y por ende aumentaba su precio¹¹.

Esto y las pocas regiones cercanas a puertos hicieron que esta actividad no se considerara de exportación. Pero a finales de este siglo aumento la exportación de café y con la demanda y producción de costales; fue tan grande su aceptación que el gobierno estimula a la creación de empresas, logrando con esto la importación de máquinas especializadas en el procesamiento del fique.

En los 80's con el proceso de la apertura económica, se desató una crisis ya que la fibra textil sintética es utilizada como empaque, manifestando la necesidad de la investigación de nuevos nichos de mercado.

¹¹ Sistematización de Experiencias “Inserción en los Mercados de los Pequeños Productores y Artesanos de Fique en Colombia”. Comercio Activo. Junio del 2007. [En Línea]. [Citado el 4 de enero del 2011]. Disponible en: www.fidamerica.org. Pág.5.

Pero hoy en día, la fibra de fique es utilizada en el área textil, industrial y artesanal, elaborando productos utilitarios y decorativos entre ellos: Telas para zapatería, tapicería, cortinería, geotextiles, alfombras y tapetes para “tráfico pesado” y de uso doméstico; lencería para comedor; carteras, bolsos, y mochilas; cordelería y encajes, muñequería; etc¹².

Con el fin de contar con cifras estadísticas que permitan cuantificar el sector y formular políticas, Artesanías de Colombia, con el concurso de las regiones que adelantó el Censo Económico Nacional del Sector Artesanal, ha registrado 58.821 personas que en promedio destinan más del 70% de su actividad a la producción de artesanías. Esta labor se desarrolló a través de un sistema de barrido y cubrió los municipios identificados como núcleos artesanales y en ellos a la población reconocida como artesana por estar vinculados a la producción y a la comercialización.

El Censo Económico Nacional del sector artesanal, es el primero en su género en Colombia y en Latinoamérica. Por esta razón, constituye una importante contribución a la caracterización e identificación de artesanos y comunidades artesanales.

Con esto es posible establecer una aproximación del sector, que normalmente está confundido e inmerso en las estadísticas de la industria manufacturera en muchos casos, cuando es autoconsumo, no aparece contabilizada en las cuentas nacionales.

¹² Sistematización de Experiencias “Inserción en los Mercados de los Pequeños Productores y Artesanos de Fique en Colombia”. Comercio Activo. Junio del 2007. [En Línea]. [Citado el 4 de enero del 2011]. Disponible en: www.fidamerica.org. Pág.6.

El sector artesano es uno de los que más atención y apoyo ha venido recibiendo en los últimos años debido, entre otros factores, a su gran demanda de mano de obra, que lo ubica en participación con un 15% en la ocupación en el sector manufacturero con 350.000 personas aproximadamente y de las cuales un 70% son de dedicación exclusiva; favoreciendo también las políticas de empleo nacionales, ya que no sólo les permite mantener una ocupación sino generar nuevos puestos de trabajo.

Así mismo, es considerado como uno de los sectores de mayor proyección internacional, debido a virtudes tales como ser un producto representativo de la cultura colombiana y determinado no sólo por la agregación de valor cultural, sino por su calidad y grado de innovación y diferenciación. Todas estas, características primordiales para justificar su presencia constante en los mercados internacionales pese a presentar una producción muy limitada.

Los oficios de más congregación de fuerza de trabajo son las actividades artesanales, seguida de la madera y la cerámica y alfarería. Otros oficios artesanales que se destacan son el cuero y productos lúdicos.

El aprendizaje de los oficios artesanales generalmente se realiza en el ambiente familiar a través de su descendencia. Solo 7% de la población recibe capacitación en las técnicas artesanales a través de cursos y talleres. En los municipios de gran influencia rural, se observa una tendencia a la mono producción especializada mientras los municipios de mayor tamaño presentan diversidad de oficios.

La oferta artesanal en Colombia favorece de manera significativa el proyecto, ya que la innovación y la selección de productos, aunque es en forma masiva, facilitan que se tenga la posibilidad de encontrar con diferentes precios, calidades y al momento de ofrecer los productos al mercado extranjero tengan estos, gran acogida.

En los mercados internacionales, la artesanía colombiana presenta niveles de competitividad, dada la gran variedad de artículos, diseño, materiales y técnicas, gracias a la diversidad cultural del país, que permite una mezcla de elementos precolombinos, españoles, nativos y afro americanos.

La dinámica comercial del sector, en el ámbito nacional, se distribuye en 85.16% de ventas en el municipio de origen, 8.18% en otros municipios y solamente el 3.45% en otros departamentos¹³.

1.1.3. Contexto Internacional de las Artesanías en Fique

Uno de los intereses primordiales del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural -MADR- es lograr un aumento en la competitividad del sector agroindustrial colombiano; realizando mejoras en los procesos de investigación y desarrollo tecnológico para cada una de las cadenas productivas, con el fin de conseguir como objetivo final la internacionalización de los productos bajo las modalidades de comercio aplicadas a pequeños productores, núcleos artesanales o empresas consolidadas en el sector. Bajo esta idea, las agendas acentúan las problemáticas de los sectores y focalizan y asignan los recursos. En el año 2003 se incurrió en la definición de una Agenda de investigación única nacional, identificando las problemáticas tecnológicas relevantes de las cadenas productivas. Por otro lado, el MADR promueve un enfoque para la definición de agendas, basado en el trabajo precedente y enriquecido con una visión a largo plazo.

Por consiguiente el Proyecto Transición de la Agricultura en el 2006, incurre en una serie de estudios para establecer la Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico para veinte cadenas productivas¹⁴.

¹³ Fuente. Artesanías de Colombia. Censo Artesanal Colombiano. 2010.

El fique, como parte del sector agropecuario, ha recuperado la importancia conocida en el pasado como “fibra nacional”, que por décadas perdió al ser reemplazada en el mercado por la fibra sintética.

No obstante, actualmente el mundo retorna a los insumos naturales y amigables con el medio ambiente, lo que le concede al fique consolidarse en el mercado nacional y abrir nuevos mercados como producto biodegradable¹⁵.

El Agronegocio y el benchmarking se fundan en el yute en India y Bangladesh, el sisal en Brasil, el henequén en México y Cuba y el abacá en Filipinas y Ecuador. Se tienen en cuenta aspectos relevantes del sector tales como: las políticas estatales, el ámbito organizacional, las problemáticas y el escenario del sector productivo. El resultado determinó que el sector de fibras naturales es aceptado a nivel mundial como generador de empleo rural, trayendo problemáticas tales como la pérdida de mercado, dado por la masificación del uso de fibras sintéticas, y el mal manejo de la planta.

¹⁴ Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Cadena Productiva de la Panela y su Agroindustria en Colombia. Universidad Nacional de Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Proyecto Transición de la Agricultura. Bogotá 2010. [En Línea]. [Citado el 18 de Octubre del 2011]. Disponible en: www.bdigital.unal.edu.co. Pág.13.

¹⁵ Agenda Prospectiva de Investigación en la Cadena Productiva Agroindustrial de Fique a Partir de Sistemas de Inteligencia Tecnológica. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá Noviembre del 2008. [En Línea]. [Citado el 25 de Octubre del 2011]. Disponible en: www.agronet.gov.co.

1.1.3.1. Oportunidades Actuales

El sector artesano es uno de los que más atención y apoyo ha venido recibiendo en los últimos años debido, entre otros factores, a su gran demanda de mano de obra, que lo ubica en participación con un 15% en la ocupación en el sector manufacturero con 350.000 personas aproximadamente y de las cuales un 70% son de dedicación exclusiva; favoreciendo también las políticas de empleo nacionales, ya que no sólo les permite mantener una ocupación sino generar nuevos puestos de trabajo., tal información se basa en el informe de las agendas productivas del sector artesanal del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural del año 2009.

Así mismo, es considerado como uno de los sectores de mayor proyección internacional, según el Censo Artesanal de Colombia, debido a virtudes tales como ser un producto representativo de la cultura colombiana y determinado no sólo por la agregación de valor cultural sino por su calidad y grado de innovación y diferenciación. Todas ellas características primordiales para justificar su presencia constante en los mercados internacionales pesen a presentar una producción muy limitada.

Los oficios de más congregación de fuerza de trabajo son las actividades artesanales, seguida de la madera y la cerámica y alfarería. Otros oficios artesanales que se destacan son el cuero, el fique y productos lúdicos.

La oferta artesanal en Colombia favorece de manera significativa el proyecto, ya que la innovación y la selección de productos, aunque es en forma masiva, facilitan que se tenga la posibilidad de encontrar con diferentes precios, calidades y al momento de ofrecer los productos al mercado extranjero tengan estos, gran acogida.

En los mercados internacionales, la artesanía colombiana presenta niveles de competitividad, dada la gran variedad de artículos, diseño, materiales y técnicas, gracias a la diversidad cultural del país, que permite una mezcla de elementos precolombinos, españoles, nativos y afro americanos.

La comercialización y exportación de bolsos está enfocado hacia el mercado Ecuatoriano, ya que se han observado tendencias positivas de las exportaciones en el sector artesanal de los productos típicos colombianos, y por ende, son oportunidades que se deben aprovechar. Además, el ingreso con cero aranceles permite abarcar con mayor confianza al mercado y crear contactos duraderos con el tiempo, lo cual significa una gran ventaja en la comercialización de artículos artesanales.

2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.1. Historia de la empresa

COIN BOSS S.A.S es una empresa que inicia sus actividades económicas en el año del 2004, con la idea de promover las ventas por catálogo cuya rentabilidad lo haga un negocio viable.

Hoy 6 años después de constituir dicha empresa, con el apoyo de algunos trabajadores, se ha expandido la oferta de productos en el catálogo logrando abarcar otro tipo de mercados. De igual forma se ha comercializado al por menor productos y servicios a nivel nacional con precios asequibles para cualquier tipo de persona.

La actividad principal de comercialización se está dando a conocer por medio de su página web (sevent7things.com), donde salen todas las características de cada

uno de los productos. Actualmente, COIN BOSS S.A.S no practica la actividad de una Comercializadora Internacional, sin embargo, en la planeación de la unidad de negocio se ha dado el enfoque de un módulo alternativo diferente cuya actividad sea la comercialización de bolsos en fique, a ello le hemos denominado unidad de negocio.

2.2. Razón social: COIN BOSS S.A.

2.3. Misión y Visión

Misión: COIN BOSS S.A.S es una empresa dedicada a la comercialización nacional de productos, electrodomésticos, artículos personales y de hogar, orientados en la satisfacción de necesidades particulares y organizacionales. De igual manera ofrece el respaldo de alta calidad en los productos, ampliando su capacidad de comercialización y velando por el bienestar de cada uno de sus colaboradores, su propósito es brindar a sus accionistas una rentabilidad creciente y sostenible, a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales y a la sociedad en general el liderazgo de una empresa Colombiana en la conquista de mercados internacionales.

Visión: En el 2016 seremos una Comercializadora definida y reconocida internacionalmente, abarcando la mayor parte del territorio nacional con marcas propias, y penetrando nuevos mercados potenciales en el extranjero, todo esto por medio de nuevas unidades de negocio vinculadas a nuestra compañía, COIN BOSS S.A.S ofrecerá a sus trabajadores la oportunidad de ascender en sus cargos, capacitando al personal, con una adecuada planificación de actividades que los hagan idóneos de responder satisfactoriamente a las necesidades de los consumidores.

2.4. Actividad económica: Comercialización.

2.4.1. Unidad de Negocio: Comercialización Internacional

2.5. Imagen corporativa



2.6. Portafolio de servicios

COIN BOSS S.A.S es una empresa que se concentra en suplir las necesidades de un mercado específico, comercializando productos y servicios de alta calidad para darle soluciones a cualquier inconformidad.

Tenemos una gran trayectoria en el mercado nacional y estamos abarcando gran parte de la población para que sea posible seguir siendo una empresa con diversidad de productos que le permitan al consumidor llevar lo necesario a su hogar sin necesidad de tener que suplir esto en otra entidad.

2.6.1. Principales Productos y Servicios de la Compañía

Actualmente COIN BOSS S.A.S se encuentra realizando la promoción de paquetes turísticos, mediante acuerdos con otras entidades.

- ✓ Comercialización de productos para el hogar.
- ✓ Venta de artículos de uso personal (damas, caballeros y niños)
- ✓ Venta de Artículos de cuidado personal y de belleza.
- ✓ Juguetería.
- ✓ Artículos para animales domésticos (Mascotas).
- ✓ Venta de electrodomésticos, motos y computadores.

El personal de trabajo con el que se cuenta está capacitado y su experiencia permite manejar cualquier circunstancia, información del cliente o para contactar cualquiera de ellos.

Finalmente nuestro trabajo como comercializadora internacional nos hace una buena opción a nivel de promoción de productos ya que tenemos sólidos servicios de alta competitividad.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El sector artesanal compila en su interior grandes intereses a nivel competitivo y/o económico, tales exposiciones se basan en el buen aprovechamiento de las técnicas de producción y elaboración de las artesanías.

Con el deseo de hacer parte de las exportaciones colombianas y hacer parte de dicho sector anteriormente mencionado, se ha planteado en este proyecto la posibilidad de desarrollo y expansión de la empresa COIN BOSS S.A.S. empresa dedicada a la comercialización de diferentes artículos de uso personal, por esta razón se ha enfocado los esfuerzos para la realización de una nueva idea de negocio para llegar al mercado internacional comercializando productos de fique (bolsos) a partir del análisis del sector, la competencia y el mercado. Esto se hará por medio del desarrollo de la propuesta de la unidad de negocio donde sólo se considerará comercializadora internacional a las actividades relacionadas con la exportación de bolsos. Tal conceptualización se basó en estrategias empresariales y se sostienen en el marco del cumplimiento de las expectativas sociales y económicas.

Actualmente el mundo apunta al cambio a las nuevas tendencias en accesorios que sean atractivos ya sea por funcionalidad por su gran contenido cultural y además de la facilidad de adquisición. Estos productos (bolsos) son el objeto de este proyecto, hechos con diseños elaborados en el departamento de Santander con el fin de destacar en primera instancia su mano de obra artesanal y cuyos procesos han sido acogidos bajo técnicas de aprovechamiento de materia prima, y ligados en el compromiso de un manejo de medio ambiente sostenible, así mismo el impacto en la sociedad ha de ser significativo, puesto que tal unidad de negocio inclina su responsabilidad al fomento de empleo y posibilidades de crecimiento personal de aquellas mujeres cabeza de familia, capacitadas para desarrollar, ejercer y llevar a cabo tareas funcionales dentro de la organización.

Las operaciones relacionadas con el proceso de producción, comercialización y exportación serán más adecuadas, si estas están ligadas entre sí; ya que de esta manera se logrará la satisfacción de todas las partes, desde el productor hasta el consumidor final del país importador.

Es necesario utilizar un medio de comunicación masivo y de fácil acceso tal como lo es la Internet, debido a esto se aprovechará el medio utilizado por COIN BOSS S.A.S. como canal de comunicación y de ventas, que es su respectiva página web para facilitar el proceso de exportación. Este proceso facilitará la adquisición de los productos en menos tiempo y le dará comodidad al usuario.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

- ✓ Elaborar un Plan de Negocios para la conformación de una unidad de negocio en la empresa COIN BOSS S.A.S. dedicada a la exportación de bolsos en fique.

4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Describir el comportamiento de la industria y la cadena productiva del fique en Colombia.
- ✓ Determinar el producto a exportar teniendo en cuenta las variables de acceso al producto, la disponibilidad de su adquisición, entre otras que permitan identificar la opción más factible dentro de gama de la oferta nacional de productos artesanales en fique.
- ✓ Identificar el proveedor idóneo para garantizar la comercialización.
- ✓ Analizar el potencial de mercado internacional para los productos a exportar en los países seleccionados según los criterios descritos por la oportunidad de comercialización.
- ✓ Analizar la competencia y producción nacional del producto a exportar hacia los mercados internacionales.
- ✓ Determinar los requerimientos y estrategias para la comercialización internacional del producto.
- ✓ Determinar el precio CIP del producto para la exportación.
- ✓ Identificar la DOFA en el área administrativa de la empresa para el proceso de exportación.
- ✓ Realizar un análisis financiero de la operación de exportación según la proyección de ventas identificada en el mercado potencial.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1. Marco Teórico

5.1.1. Plan de Negocios

Actualmente los empresarios estudian las posibilidades de encontrar y establecer nuevas ideas de negocio a partir del análisis del sector, la competencia y el mercado, teniendo en cuenta la información necesaria que ha de ser relacionada directamente con la oportunidad de negocio en consideración, después de ello, tal información ha de ser procesada y evaluada; dando resultados adecuados en el momento indicado. Generalmente se espera dar respuesta a:

¿Qué es y en qué consiste el negocio?; ¿Quién dirigirá el negocio?; ¿Cuáles son las causas y razones de éxito?; ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?; ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo el negocio y qué estrategias se van a usar para conseguirlas?

Lo anteriormente mencionado con el fin de lograr una visión empresarial, permitiendo proyectar a futuro el rumbo de la empresa, identificando inconvenientes y sus posibles soluciones, a partir de la cuantificación de su atractivo económico y de la determinación de la factibilidad financiera.

Este mecanismo es preciso cuando no se tiene el suficiente conocimiento sobre lo que se espera conseguir y a donde se quiere llegar; para esto debe considerarse la realización de una base de datos sobre la oportunidad de negocio, reduciendo de esta manera el riesgo del proyecto. Por otro lado, es de gran utilidad para empresas ya establecidas que desean crecer, que tienen la ventaja de contar con la información relevante sobre las variables influyentes en su actividad empresarial.

Pero además de eso las empresas deben lograr demostrar que cuentan con un excelente producto y/o servicio con suficiente demanda en el mercado; que empresarialmente cuenta con un excelente personal en el área operacional y administrativa, con estrategias, operaciones y recursos bien definidos a la hora de precisar el plan de negocio¹⁶.

5.1.1.1. Razones para elaborar un plan de Negocio

- a) Evalúa el potencial de la oportunidad de Negocio.
- b) Establece las variables más relevantes que deben tener mayor control dentro del negocio.
- c) Reduce los riesgos del proyecto a partir de la evaluación de estrategias y el análisis de la información recolectada.
- d) Establece metas a partir del plan estratégico y le otorga al empresario el primer presupuesto.
- e) Determina dificultades con posibles soluciones futuras.
- f) Evalúa las facetas del negocio, desde el estado actual y futuro de la empresa, el entorno, la capacidad empresarial, los recursos y la forma de obtención de ellos.
- g) Es una herramienta muy funcional debido a que permite a que entidades financieras analicen fácilmente el negocio.
- h) Facilita la obtención de proveedores y clientes, a partir del análisis del entorno.

¹⁶ Borello. Antonio. EL PLAN DE NEGOCIOS. De Herramienta de Evaluación de una Inversión a Elaboración de un Plan Estratégico y Operativo. McGraw-Hill. Editorial Nomos S.A.

5.1.1.2. Fases de Un plan de Negocio

Como instrumento de análisis para la determinación de las actividades y el rumbo de la empresa se desglosa en fases para establecer el completo desarrollo del plan de negocio:

5.1.1.2.1. Fase de Factibilidad Económica

Es necesario conocer el escenario determinando la viabilidad económica del proyecto. Con el fin de establecer si resulta ser atractivo teniendo en cuenta el costo y el rendimiento de este.

5.1.1.2.2 Fase Operativa: Inicio de la Empresa

En esta fase se hace el correspondiente estudio de las posibles fuentes de financiamiento, para que no se vea interrumpido el capital que es necesario para darle inicio al proyecto. Todo esto se realiza con el fin de que el plan de negocio se convierta en el instrumento de orientación operativa, que debe ser actualizado frecuentemente, debido a los cambios del entorno y el mercado.

5.1.1.2.2. Etapas de establecimiento y desarrollo del negocio

Para su elaboración es recomendable conocer claramente las fases del negocio, el entorno, estrategias, consecuencias y tácticas que deben ser utilizadas para el desarrollo del mismo.

El desarrollo del proyecto cuenta con etapas de análisis, en donde se tiene en cuenta las variables y elementos para concluir si la orientación del negocio es la indicada o debe cambiarse totalmente. Estas razones justifican la retroalimentación permanente que obliga en ocasiones a repetir etapas.

Cada una de las etapas son fundamentales para realizar el proceso de análisis, pero esto se encuentra demarcado por el tipo, exigencia y el alcance del negocio, del tiempo y de los recursos.

El empresario cuenta con la libertad de desarrollar las actividades en el orden que crea conveniente, pero debe realizarse con un enfoque de espiral, para controlar más fácilmente las decisiones y los cambios que afecten en las otras partes de este que ya se encuentran elaboradas.

5.1.1.3. Concepto de las etapas de un Plan de Negocio

En el anexo A, se muestra el cuadro de Rodrigo Varela, en el cual se hace referencia a las etapas de desarrollo, a continuación se describen tales etapas, se plantea los objetivos de cada una de ellas.

- a) Análisis del Mercado:** Su objetivo principal es conocer los clientes reales que estén dispuestos a adquirir el producto o servicio, teniendo en cuenta el precio en el que se está ofreciendo, decretar la demanda real, la competencia directa y las ventajas que se tienen sobre ella. Por otro lado, es necesario diseñar los canales de distribución que se deben usar según el entorno en el que se va a mover el negocio.

- b) Análisis Técnico:** Punto donde el producto o servicio debe cumplir con: costo, cantidad y calidad esperada. En este análisis se debe tener en cuenta toda la parte productiva y de proceso; desde el momento de adquirir la materia prima junto con todo el proceso de transformación de ésta; donde de igual manera, es necesario reconocer la distribución de planta, los equipos necesarios de producción que permitan cumplir con las expectativas analizadas en el mercado.

- c) Análisis Administrativo:** En este punto se establecen todas las normativas administrativas, para el control del personal y de las actividades, desarrollando políticas y estableciendo una estructura directiva, donde se permita la participación activa de todos los que hacen parte del grupo empresarial.

- d) Análisis Legal y Social:** Se establece la parte legal y social para que se pueda llevar a cabo el negocio; de igual manera las actividades se deben dar dentro de leyes y reglamentos propuestos que no interrumpan el rumbo y la orientación sin cometer acciones negativas hacia la comunidad.
- e) Análisis Económico:** Se debe definir el alcance que se espera tener, las inversiones a realizar, los ingresos que se esperan a partir del precio establecido y medir la rentabilidad y utilidad que le deja al negocio su venta.
- f) Análisis de Valores Personales:** Necesario para conocer el perfil del empresario con respecto a todas las operaciones relacionadas con el negocio (aspecto legal, ético, moral y operativo).
- g) Análisis Financiero:** Se estudian las posibles fuentes de inversión y las condiciones que debe cumplir el empresario para tener acceso a estas.
- h) Análisis de Riesgos e Intangibles:** Información pertinente acerca de los factores relevantes para el futuro, como el cambio de variables y las consecuencias a la hora de determinar la factibilidad del negocio.
- i) Evaluación Integral del Proyecto:** Aquí entra a jugar un papel muy importante los indicadores de factibilidad de un proyecto entre ellos están: el punto de equilibrio, la tasa interna de retorno, VPN, etc¹⁷.

¹⁷ Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial. Estrategias de Internacionalización. Pedro Cuesta Valiño. [En Línea]. [Citado el 10 de enero del 2011]. Disponible en: www.eumed.net

5.1.2. Proceso de internacionalización de una empresa

Cuando una empresa comercializadora desea abrir sus mercados a nivel de otros países, detecta que las inversiones que debe realizar para lograr dicho objetivo son altas, incluyendo el riesgo al que está expuesta. Pero por otro lado, es necesario tener en cuenta cuales son las ventajas de desarrollar una óptima estrategia de Internacionalización.

En primer lugar cuenta con:

- a)** Obtención de un suministro centralizado: es una clara ventaja competitiva ya que puede lograr que se mantengan vínculos de aprovisionamiento con fabricantes de los países productores y no con sucursales.

- b)** Introducción de una nueva fórmula comercial para ser reconocido internacionalmente y ser más competente de igual forma a nivel nacional.

- c)** Obtención de economías de escala facilitando la capacidad de compra y su poder adquisitivo.

- d)** La obtención de una mejor localización: Siendo los países más atractivos aquellos que tengan afinidad sociocultural. Teniendo en cuenta que el propósito de la internacionalización está enfocado en abarcar aquellos países que se encuentren más alejados geográficamente. Por otro lado si se tiene en cuenta que entre menor sea el mercado local mayor será la fuerza de internacionalización.

El proceso de internacionalización puede ser fácil debido a:

- ✓ Necesidad de crecimiento ya que no logran surgir en un mercado local con su actividad principal.
- ✓ Aprovechamiento de oportunidades dadas en otros países.

- ✓ Alianzas que se realicen con empresas ya establecidas que tengan conocimiento del mercado, el consumidor y las técnicas de gestión más eficientes.
- ✓ La eliminación de barreras en comunicación, tecnologías y a las nuevas infraestructuras.

Hay dos factores relevantes y decisivos en la estrategia de internacionalización:

- a) Factores Impulsores:** Son los principales atractivos que indican que se puede tener aprovechamiento de conseguir un nicho de mercado diferente y rentable.
- b) Factores de freno:** Son situaciones relacionadas con las presiones que puede tener la empresa debido a la presión de la competencia, a la legislación, a la poca presencia de población nueva.

Cuando ya se ha decidido correr el riesgo de Internacionalizarse la empresa puede:

- a) Exportar su Concepto:** Trabajar la comercialización de manera idéntica en el país destino o simplemente tomar algunas ideas para implementarlas. Teniendo en cuenta que de igual manera deberá manejar varios tipos de adaptación de las circunstancias que sean locales en el otro país.

5.2. Marco Conceptual

5.2.1. Inteligencia de Mercados¹⁸

Disciplina de la gestión estratégica de las empresas que permite conocer a fondo el comportamiento del mercado a partir de información avanzada como una medida vital en la generación de estrategias exitosas. Por consiguiente se logra dar sentido a los datos obtenidos del mercado, tomar decisiones según el comportamiento de este, desarrollo de estrategias acordes a las exigencias del entorno y dar valor agregado a los sistemas de precios manejados.

Se puede concluir que es un núcleo de información que se alimenta de las actividades del negocio, la competencia y del consumidor.

Dentro de la inteligencia de mercados se incluyen tres disciplinas¹⁹.

- a) Inteligencia de Negocios:** Alimenta el sistema de inteligencia con información relacionada sobre el mismo negocio.
- b) Inteligencia Competitiva:** Se encarga de dar la información necesaria mediante el análisis de la competencia de manera integral.
- c) Investigación de Mercado:** Se tiene en cuenta la ponencia del consumidor.

Estas líneas son fundamentales para generar una estrategia de desarrollo, contando con el personal adecuado con el objeto de preparar el producto y el servicio adecuadamente²⁰.

¹⁸ **PROEXPORT COLOMBIA** Incentivos y Servicios al Exportador - INTELEXPORT - Línea].[Citado el 2 de Octubre de 2010]. Disponible en: www.proexport.com

¹⁹ Análisis Comportamiento de los Consumidores: Aplicaciones de la Investigación de Mercados. Madrid 1 de febrero de 2006. [En Línea].[Citado el 2 de Octubre de 2010]. Disponible en: www.agro.etsia.upm.es

²⁰ *Ibídem*.

5.2.2. Estudio de Factibilidad

Para esto es necesario realizar un análisis de la viabilidad técnica, financiera, económica y normativa; dándoles un estado real de la viabilidad y riesgo del proyecto a las entidades financieras ²¹.

5.2.3. Estudio de Mercadeo

Es una herramienta que permite establecer la verdadera demanda y oferta existente en el mercado sobre un producto o servicio que se desea prestar; y como es su comportamiento frente a los demás productos que compiten en el mismo ámbito²².

5.2.4. Unidad de Negocio

Concepto muy utilizado en las empresas diversificadas donde se recomienda un tratamiento estratégico individual. Estableciendo unidades de análisis diferentes entre si. Es decir, se recomienda subdividir a la empresa en unidades estratégicas, para un análisis particular para obtener más elementos de juicio.

En este caso, se espera formular una estrategia para cada unidad de manera autónoma, pero no independiente para que se puedan integrar con la estrategia empresarial fácilmente.

²¹ Estudios de Mercado, Estudios de Factibilidad y Planes de Negocio. INTRACORP. Estrategias Empresariales. [En Línea]. [Citado el 2 de Octubre del 2010]. Disponible en: www.intracorppanama.com.

²² Borello. Antonio. EL PLAN DE NEGOCIOS. De Herramienta de Evaluación de una Inversion a Elaboración de un Plan Estrategico y Operativo. McGraw-Hill. Editorial Nomos S.A.

Todo esto con el fin de ver a la empresa en un conjunto de varias unidades estratégicas que brinda diferentes oportunidades de rentabilidad y crecimiento.

Las bases de una UEN son:

- a) Múltiples actividades o negocios que llevan a una posición competitiva en cada actividad, en lugar de la posición competitiva global.
- b) Entorno competitivo específico donde se diseñan estrategias competitivas distintas según las situaciones desarrollando decisiones y acciones diferentes para cada actividad.

Generar la posibilidad de reagrupar actividades similares, reduciendo de esta manera el trabajo de los directivos²³.

5.2.5. Ventaja Competitiva

Michael Porter describió la estrategia competitiva, como “acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria”, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Suelen denominarse así a las ventajas comparativas que no provienen de la dotación específica de recursos naturales de un país o de otros factores semejantes, sino de las habilidades y la tecnología que se incorporan a los procesos productivos.

²³ Estrategias de la Unidad de Negocios y Corporativa. Unidad Estratégica de Negocios y Portafolios de Productos y Servicios. [En Línea]. [Citado el 10 de Octubre del 2010]. Disponible en: www.docentes.uni.edu.net.

El término sirve para destacar, en particular, la diferencia entre las exportaciones tradicionales de materias primas y productos poco elaborados con respecto a las exportaciones que incorporan mayor tecnología y un tipo de gerencia más eficiente.

5.3. Marco Legal

5.3.1. Normatividad para la exportación del Fique - NTC 5637-

Esta norma es la encargada de regular la exportación de productos elaborados en fique. Por tanto, es fundamental para realizar las actividades relativas al proceso de exportación, de igual forma es pertinente para la obtención del sello de aprobación del producto, De igual forma, en la misma se señalan los criterios ambientales que deben cumplir los productos artesanales, manualidades, hilo, telas y otros productos de diseño, elaborados en fibras de fique con Tecnología Artesanal.

Esta norma cubre desde el cultivo de la planta de fique hasta la preparación de la fibra que va a ser transformada. Es por ello, que para contar con el sello de aceptación se deben especificar las materias primas utilizadas de forma detallada y clara que informe que no se está atentando contra la naturaleza y que para dicho proceso se utilizaron tecnologías limpias.

De igual forma, la NTC 5637 se enmarca en la implementación del esquema del Sello Ambiental Colombiano, algunos de sus objetivos primordiales son:

- ✓ Incentivar el crecimiento del mercado nacional e internacional para productos artesanales.
- ✓ Facilitar el acceso al mercado y mejorar la imagen de los productos, por medio de un mejor desempeño ambiental.

- ✓ Promover el uso y desarrollo de procesos, técnicas y tecnologías limpias y sostenibles.

5.3.1.1. PRINCIPIOS DEL SELLO AMBIENTAL COLOMBIANO

- ✓ El producto o servicio debe hacer un uso sostenible de los recursos naturales que emplea como materia prima o insumo.
- ✓ El producto debe minimizar el uso de materias primas nocivas para el ambiente.
- ✓ Los procesos de producción deben utilizar menos cantidades de energía o hacer uso de fuentes de energía renovables o ambos.
- ✓ El producto debe utilizar menos material de empaque, preferiblemente reciclables, reutilizables o biodegradables.

Es de vital importancia acogerse a la norma ambiental, pues esta puede llegar a ser un instrumento de competitividad en el sector artesanal que derive importantes avances en la conquista de nuevos mercados, obtención de nuevos clientes y compromiso organizacional en la buena práctica de normas ambientales sostenibles y responsables con nuestro medio, lo anterior, no solo es una buena herramienta de globalización, es también la entrada a la nueva era de preparación, no solo para el productor sino para toda la cadena de abastecimiento a lo largo de la comercialización.

En este caso, nuestro proveedor ECOFIBRAS, se ha mantenido bajo la norma ambiental, por ello, COIN BOSS se somete al numeral 4.2.2.1. en el cual se señala: “Cuando la fibra de fique provenga de cultivos, el artesano o la organización encargada de la elaboración de los productos objeto de esta norma, o ambos, deben verificar que sus proveedores de fibra de fique cumplan con lo definido en lo referente a la Extracción de Materias primas (cultivo y Beneficio)”; para demostrar lo anterior, la empresa comercializadora debe pedir la copia del certificado de la norma, o asegurarse de que el

proveedor participe en un programa de mejoramiento ambiental liderado por alguna unidad ambiental

5.3.2. Normatividad para la Comercialización Internacional - Ley 67 de 1979-

En esta ley se especifican las normas generales que el Presidente de la República deberá cumplir para promover las exportaciones por medio de las Sociedades de Comercialización Internacional, y además se manifiestan otras disposiciones para el comercio exterior, tales exposiciones serán tenidas en cuenta para la posterior puesta en marcha la unidad de negocio de Comercialización Internacional.

A continuación, se presentan algunos ítems de mayor interés en el estudio donde se señalan los objetivos y algunos beneficios que denotan la aplicación a la norma:

- ✓ Se fomentarán las exportaciones a partir de los incentivos que dará el gobierno a las Sociedades Nacionales o Mixtas dedicadas a la comercialización de productos colombianos en el exterior, de igual forma se permitirá la importación de insumos necesarios que se destinen para la elaboración de productos con calidad de exportación.
- ✓ Para disfrutar de estos beneficios es necesario cumplir con los requisitos formulados en el Código de Comercio, las Sociedad de Comercialización Internacional deberán cumplir con las condiciones establecidas por el Gobierno, cuyo objetivo principal debe ser la venta de productos colombianos en el exterior.
- ✓ Las Sociedades de Comercialización Internacional en su actividad de exportación se podrán beneficiar de los incentivos fiscales y aduaneros según lo determine el Gobierno.

Tales incentivos son; a) CAT Certificado de Abono Tributario tanto para productores como para las Sociedades Comercializadoras Internacionales; b)

Trato como Régimen Aduanero Especial; c) sistemas de exportación-importación idóneos; d) Régimen de Exportaciones para la obtención de bodegaje en el exterior.

- ✓ La Sociedad Comercializadora Internacional es la directamente responsable de cumplir con las exportaciones, en caso de no cumplir con su objetivo deberá pagar al fisco nacional el valor de los incentivos y privilegios del que se haya beneficiado ella y el productor, sumado a esto el interés moratorio fiscal.
- ✓ El Banco de la Republica entregará el Certificado de Abono Tributario a las divisas provenientes de exportaciones dependiendo del producto siendo este diferente al petróleo, cuero y café. Según lo determine el Gobierno ya que la lista con los productos beneficiados podrá ser modificada cada año. Cada cambio efectuado entra en vigencia el primero de enero de cada año.
- ✓ El Fondo de Promoción de Exportaciones puede participar activamente, dando créditos o facilidades especiales a las empresas que contribuyan a las exportaciones con la aprobación del Gobierno Nacional ².

²⁴ Ley 67 de 1979. El Congreso de Colombia. [En Línea]. [Citado el 7 de Octubre del 2010]. Disponible en: www.mincomercio.gov.co.

6. METODOLOGÍA

6.1. Descripción de la Metodología

De acuerdo con los planteamientos del Doctor Rodrigo Varela en su libro Innovación Empresarial 2010, para la puesta en marcha de un plan de negocio, se ha fijado el objetivo en el desarrollo del mismo según la gráfica del Anexo A, en la cual se destacan las fases, y los ítems a tener en cuenta en la etapa final del plan de negocios en mención, así mismo es necesario conocer la planeación por medio de la secuencia y la descripción de lo que se llevará a cabo, para realizar la inteligencia de mercados, es necesario evaluar en primera instancia las variables objeto de análisis en la inteligencia, seguido de ello, se escogerá el producto a comercializar dentro de todos los posibles, evaluando los ítems de calificación bajo tres parámetros, alta (5), Media (3) y baja (1), se debe a tres valores únicamente por cuanto se quiere obtener datos dicentes con diferencias mayores, lo cual facilita la tarea de filtrar los productos.

Una vez seleccionados y clasificados los productos bajo la condición de productos elaborados a mano y trenzados en fique, y teniendo en cuenta la oferta de los posibles proveedores artesanos se procede a la valoración de los mismos y con ello se obtiene el producto con mayor puntaje correspondiente al producto a exportar.

6.2. Fases de la Metodología

6.2.1. Selección del producto a Comercializar

En Santander existe gran variedad de productos fabricados de manera 100% artesanal para el interés de este estudio, se han clasificado 13 productos de acuerdo a la materia prima con la cual están constituidos, tales productos se han escogido de acuerdo al porcentaje de fique que contengan quedando así:

Alfombras (30%), Atarrayas (100%), Correas (80%), Esterillas (90%), Esteras (50%), Encajes (20%), Bolsos (80%), Cortinas (95), Individuales (30%), Mochilas (40%), Mallas (90%), Sacos (100%), Sombreros (60%).

Los productos que se someten a la calificación, son los que cumplan con la restricción de productos artesanales tejidos en fique a mano con entrecruzamiento, trenzado o anudado de uno o más hilos o fibras. Para facilitar la identificación de los productos, se asignó a cada uno de ellos un código cuyo primer dígito es la “A” (Artesanías). En la tabla 1, se pueden observar los productos sometidos a selección, y la referencia al cual hace alusión.

Tabla 1. Productos sometidos a Selección

Producto	Referencia	Producto	Referencia
Alfombras	A1	Cortinas	A8
Atarrayas	A2	Individuales	A9
Correas	A3	Mochilas	A10
Esterillas	A4	Mallas	A11
Esteras	A5	Sacos	A12
Encajes	A6	Sombreros	A13
Bolsos	A7		

Fuente: Elaboración propia

Los criterios para la asignación de los porcentajes se pueden observar a continuación en la **Tabla 2. Matriz de Criterios evaluación-producto** una vez definida la matriz se procede a aplicarla a cada uno de estos a los productos como se puede observar en la Tabla 3., del Anexo B, según las características definidas en la matriz siguiente.

Tabla 2. Matriz de Criterios evaluación-producto

Matriz Criterios de evaluación-Producto					
Criterios	Descripción	%	Alto (5)	Medio (3)	Bajo (1)
(P1) Accesibilidad a Materia Prima	Indica la facilidad que existe para conseguir la Materia Prima, distancia, estacionalidad y o trayectos lejanos y peligrosos para su obtención.	10%	Cuando se adquiere Fácilmente en el comercio de la misma zona o en cercanías.	Cuando debe ser encargado o traído de otro sitio.	Cuando por aspectos riesgosos como zonas de conflicto o cuando se depende de la estacionalidad o tratamientos de la MP.
(P2) Costo Producto	El promedio de los costos del producto se toma como base para determinar cuál es el precio a pagar.	20%	El costo está por debajo del promedio según la competencia.	El costo esta en el promedio según la competencia.	El costo está por encima del promedio según la competencia.
(P3) Adaptación del producto de acuerdo a las necesidades.	Indica las facilidades que tiene el producto para ser modificado sin perder su esencia y características básicas.	10%	Cuando el producto se adapta fácilmente a las condiciones exigidas por los clientes.	Cuando el producto se le pueden hacer pequeñas modificaciones.	Cuando el producto no se puede adaptar a los cambios requeridos por el cliente.
(P4) Tiempo de Manufactura	Mide el tiempo de elaboración de los productos y los califica teniendo como parámetro que un día es el tiempo promedio para producir cada artesanía.	20%	Cuando la elaboración se demora menos de un día.	Cuando la elaboración se demora un día.	Cuando la elaboración demora más de un día.
(P5) Facilidad de empaque y transporte.	Este parámetro identifica las facilidades o dificultades de empaque que tiene cada producto, ya que es importante para conocer el tipo de embalaje y transporte que se requiere.	25%	Cuando el producto se puede doblar y/o requiere un empaque flexible, se les puede poner cosas encima.	Cuando el producto requiere un empaque especial más no se daña con el impacto.	Cuando el producto es delicado, frágil y por tanto requiere un empaque especial que lo proteja de impactos.
(P6) Restricción de los países importadores.	Califica el producto de acuerdo a las condiciones y dificultades de entrada que exigen los países importadores según sus parámetros.	15%	Cuando no existen restricciones sobre el producto y su materia prima.	Cuando existen restricciones manejables sobre los productos y su materia prima.	Cuando existen restricciones sobre el producto y su materia prima que no puede ser solucionada.
Total:		100%			

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definidos los criterios se procede a realizar los cálculos con las debidas calificaciones para la selección del producto, ver Tabla 3. Calificación de productos de acuerdo a la matriz criterio evaluación-productos del anexo B, de tal registro se obtiene el artículo a comercializar, bolsos en fique, con un resultado de 3.8 puntos lo que le hace ser el producto con mayor calificación y por tanto elegido para exportar, es así como se establece un código arancelario, se analizan los países que pueden convertirse en destino objetivo de exportación y se realizan los pasos posteriores de la inteligencia, tal información se registra a continuación:

Tabla 3. Descripción Código arancelario

Código Arancelario	Descripción
4202290000	Los demás: Bolsos de Mano (Carteras), incluso con bandolera o sin asas.

Fuente: DIAN

6.2.2. Inteligencia de Mercados

Los países elegidos como potenciales según estadísticas de importación y exportación del sistema de inteligencia de mercados de Proexport para el producto seleccionado; y en contraste con las estadísticas de Syscomer son: Alemania, Ecuador, México, Bolivia, Estados Unidos y Japón. Este criterio de elección del país objetivo por medio de las Exportaciones Vs. Importaciones se basa en el crecimiento año a año de las mismas, cuyas cifras se pueden observar en la Tabla 4. Valores representativos de Exportaciones Años 2008-2009-2010, según el sistema de Proexport Colombia; y en la Tabla 5. Valores representativos de Importaciones. Años 2008 – 2009.

Tabla 4. Valores representativos de Exportaciones Años 2008-2009-2010

Los demás bolsos de mano, incluso bandolera y sin asas-				
Exportaciones Colombianas				
País	USD 2009 FOB	USD 2010 FOB	USD Enero 2010	Crecimiento 2010-2009
ESTADOS UNIDOS	46086,32	57301,45		20%
ECUADOR	4732,66	40111,38		88%
PANAMA	2333,63	7902,35		70%
PAISES BAJOS	3841,2	6457		41%
MEXICO	1134	2927		61%
REPUBLICA DOMINICANA	8837,6	2736,02	939.00	-223%
ZONA FRANCA BOGOTA	1068,06	1785,37	659.60	40%
ZONA FRANCA RIONEGRO	3341	1629		-105%
JAPON	54,6	1440		96%
EMIRATOS ARABES UNIDOS	998	1271,2		21%
ANGOLA		756		100%
SANTA LUCIA		693	678.00	100%
GRECIA		649,8	649.80	100%
COSTA RICA	980,78	600,9		-63%
PERU	11770,54	594,3		-1881%
ESPANA	1033,63	520,35		-99%
TURCAS Y CAICOS. ISLAS		470	470.00	100%
ARUBA	1030,95	446,6		-131%
REINO UNIDO	1430,43	419,3		-241%
BRASIL		341,86		100%
TURQUIA	200	183,6		-9%
BARBADOS	190,6	177,75		-7%
ALEMANIA	4604,82	96,16		-4689%
GUATEMALA	100,65	87,91		-14%
SURINAM	12,5	87		86%
CANADA	184	36		-411%
VENEZUELA	3377,89	20		-16789%
JAMAICA	8,4	16,25		48%
SAN VICENTE Y LAS GRANADINAS	97,2	15		-548%
TOTALES	97449,46	139223,25		
	15124,42			
Totales Exportaciones (2009)	112573,88			
Crecimiento Exportaciones (2010-2009)	19%			

Fuente: Proexport

Tabla 5. Valores representativos de Importaciones Años 2008-2009

Fuente: Proexport – Syscomer

IMPORTACIONES MUNDIALES					
País	USD 2007 CIF	USD 2008 CIF	USD 2009 CIF	Crecimiento 2008 - 2009	Participación
REINO UNIDO	38287043.6	33918904,00	33.486.527,23	-1.27 %	21.87%
ALEMANIA	15634358.88	17.514.110,4100	20.782.309,56	18.66 %	13.57%
ITALIA	27534588.95	24,916,598.52	19.427.691,51	-22.03 %	12.68%
BRASIL	10356000	16,928,000.00	13.978.000,00	-17.43 %	91,29
ESPAÑA	15747307.88	13,627,168.54	13.305.533,47	-2.36 %	86,89
ESTADOS UNIDOS	22023794	22,995,147.00	13.181.686,00	-42.68 %	86,08
FRANCIA	16822379.25	15,455,028.93	10.851.361,63	-29.79 %	70,87
RUSIA			7.817.000,00		51,05
PAISES BAJOS	9167892.94	7,520,062.88	4.749.208,88	-36.85 %	31,01
CANADA		5,558,000.00	4.194.000,00	-24.54 %	27,39
BELGICA	4207733.18	5,161,946.29	4.167.901,09	-19.26 %	27,22
JAPON	2097000	1,703,000.00	1.809.000,00	6.22 %	11,81
ECUADOR	620000	1,628,000.00	1.342.000,00	-17.57 %	0.876%
URUGUAY		891,000.00	864.000,00	-3.03 %	0.564%
BOLIVIA	225000	414,000.00	840.000,00	102.90 %	0.548%
CHILE	601000	697,000.00	817.000,00	17.22 %	0.533%
MEXICO	909000	860,000.00	660.000,00	-23.26 %	0.431%
PERU	546000	639,000.00	610.000,00	-4.54 %	0.398%
ARGENTINA	1184000	829,000.00	233.000,00	-71.89 %	0.152%

Según el registro de las estadísticas anteriores, se han señalado los principales países destino los cuales se han designado de acuerdo al registro de las exportaciones realizadas, y el incremento de las mismas en los años 2008 a 2010, para realizar la depuración y consolidar los datos de esta lista junto con las variables de interés para la inteligencia de mercados se realizara la ponderación y posterior puntuación de las variables.

6.2.3. Identificación de Variables

La calificación de tales variables se hizo de acuerdo a los ítems que cada país reflejo en las estadísticas de acuerdo a: exportaciones analizadas anteriormente, de igual forma se realiza la búsqueda de las variables que consideramos más representativas, por cuanto reúnen en cada una de ellas los aspectos tanto económicos como culturales que hacen más hincapié a la hora de llevar negocios a la puesta en marcha. En la Tabla 6 (Anexo), se realiza la ponderación de variables, tal ponderación ha tenido su fondo en la revisión de datos estadísticos en los sistemas de inteligencia de Proexport y Syscomer, en la descripción de los hábitos según lo establecido por tradición y de acuerdo con la trascendencia de la cultura en los países posibles destino, así mismo se pondera de acuerdo al entendimiento bilateral o multilateral entre estados, cuyo objeto es armonizar los intereses respectivos de los nacionales de las partes contratantes y aumentar los intercambios comerciales en los acuerdos comerciales que se llevan a cabo.

Así mismo, se establecen las calificaciones para cada uno de los países, de ello se derivan las mayores ponderaciones para los tres países elegidos como Mercados Objetivo (Ecuador), Alternativo (Alemania) y Contingente (Japón).

La ponderación de todas las variables se encuentra adjunta en la tabla matriz de inteligencia e mercados, la cual contempla especificaciones logísticas, riesgos de no pago, calidad crediticia, indicadores económicos, principales rutas de acceso a puertos y aeropuertos, así mismo se ponderan y califican las variables en puntajes de 1 a 5 donde:

CALIFICACIÓN	
Muy Bueno	5
Bueno	4
Regular	3
Insuficiente	2
Malo	1

Fuente: Elaboración Propia

A continuación también se presentan las abreviaturas del riesgo de no pago:

CALIDAD CREDITICIA		
AAA		La más alta calidad crediticia.
AA		Muy alta calidad crediticia.
A		Alta calidad crediticia.
BBB		Buena calidad crediticia.
BB		Especulativa.
B		Altamente especulativa.
CCC, CC, C		Alto riesgo de incumplimiento.

Fuente: Proexport Colombia

- La Matriz completa de inteligencia de mercados para la empresa COINBOSS S.A.S se encuentra en el formato de Excel adjunto en esta entrega. -

6.2.3.2. Características de los países

6.2.3.2.1 Características de Alemania



Los aspectos Generales de Alemania se encuentran en el Anexo D.

1. **Empaque y Etiquetado:** Alemania se basa en el “German Packaging Act”, con el cual se busca reducir el impacto de los empaques al medio ambiente, y regula el empaque para el transporte, el empaque secundario, y empaque de ventas.
2. **Muestras sin valor comercial:** Para el envío de muestras a Alemania es de vital importancia tener en cuenta los siguientes aspectos:
 - ✓ Muestras con Certificado de Origen.
 - ✓ Para efectos de aduana, se debe señalar en la factura el valor correspondiente.
 - ✓ El monto del envío no puede superar los 255 euros.
3. **Cultura de Negocios:**

Es de vital importancia tener presentes ciertos códigos de cultura general que se manejan en Alemania para no caer en sesgos, malos entendidos, y sobre todo para llevar a cabalidad negociaciones internacionales satisfactorias, tales parámetros se encuentran en el Anexo E.

6.2.3.2.2 Características de Ecuador



Los aspectos Generales de Ecuador se encuentran en el Anexo F.

Cultura de Negocios:

Es de vital importancia tener ciertos códigos de cultura general que se manejan en Ecuador para no caer en malos sesgos, dar la impresión de mala educación o malos entendidos, tales parámetros se encuentran en el Anexo G.

6.2.3.2.3 Características de Bolivia



Los aspectos Generales de Bolivia se encuentran en el Anexo H.

Cultura de Negocios:

Es de vital importancia tener ciertos códigos de cultura general que se manejan en Bolivia para no caer en malos sesgos, dar la impresión de mala educación o malos entendidos, tales parámetros se encuentran en el Anexo I.

6.2.3.2.4 Características de México



Los aspectos Generales de México se encuentran en el Anexo J.

Cultura de Negocios:

Es de vital importancia tener ciertos códigos de cultura general que se manejan en México para no caer en malos sesgos, dar la impresión de mala educación o malos entendidos, tales parámetros se encuentran en el Anexo K.

6.2.3.2.5 Características de Estados Unidos



Los aspectos Generales de Estados Unidos se encuentran en el Anexo L.

Muestras Sin Valor Comercial:

En EE.UU, el ingreso de las muestras, está sujeto principalmente a:

- ✓ La carga no debe estar usada.
- ✓ Debe ser presentada en pequeñas cantidades, es decir 1 o 2 piezas por ítem enviado, los cuales no requieren visa o requerimientos de cuota.
- ✓ Se debe indicar en la factura, el valor de las muestras e indicar que son sin valor comercial, lo anterior para los efectos aduaneros.

- ✓ Si la aduana acepta la mercancía como muestra sin valor comercial, esta no estaría sujeta a impuestos.

Certificaciones:

Con el fin de facilitar la entrada de las mercancías, la aduana de los Estados Unidos y los particulares, crearon unas certificaciones que permiten a los exportadores, transportistas e importadores, entre otros, una disminución en las inspecciones aduaneras en destino. Estas certificaciones agilizan los tiempos de tránsito y generan ahorros al no tener que incurrir en el costo de inspección y reempaque.

Cultura de Negocios:

Es de vital importancia tener ciertos códigos de cultura general que se manejan en Estados Unidos para no caer en malos sesgos, dar la impresión de mala educación o malos entendidos, tales parámetros se encuentran en el Anexo L.

6.2.3.2.6 Características de Japón



Los aspectos Generales de Japón se encuentran en el Anexo N.

Cultura de Negocios:

Es de vital importancia tener ciertos códigos de cultura general que se manejan en Japón para no caer en malos sesgos, dar la impresión de mala educación o malos entendidos, tales parámetros se encuentran en el Anexo O.

6.2.3.3. Segmento del Mercado

Se ha escogido como segmento de mercado la ciudad de Quito, lo anterior principalmente por el potencial consumidor del producto elegido, a continuación se presentan sus principales características y por tanto se espera que las conductas relacionadas con el marketing precisen en las estrategias de mercadeo

y que en cerca de 4 años arrojen resultados positivos para la penetración de nuevos mercados.

Tabla 7. Información del segmento de mercadeo

Nombre	Información
Capital	QUITO
Idioma	ESPAÑOL
Tipo de Gobierno	REPUBLICA
Religión	CATOLICOS 95%, OTRAS 5%
Moneda	DOLAR AMERICANO
Principales Ciudades	CUENCA , GUAYAQUIL , LOJA , MACHALA ,

Fuente: Proexport

6.2.3.4. Análisis de la Oferta

Es necesario tener en cuenta dicha información para reconocer cuáles son nuestras ventajas o desventajas frente a las empresas y municipios y/o ciudades que presentan mayor aceptación en productos de exportación que nosotros.

A partir de esto, se espera resaltar los aspectos diferenciadores como comercializadora con respecto a las demás empresas dedicadas a lo mismo. Se espera abarcar mercados que ya conozcan el producto pero que el nivel competitivo sea mínimo favoreciendo nuestra actividad.

Según los datos que se analizaron por estadísticas tomadas de SYSCOMER se recalcó que en Colombia (Santander-Bogota) existen empresas, tales como ECOFIBRAS LTDA, ARTESANÍAS DE COLOMBIA S:A Y ARTEMOLA que se dedican a exportar bolsos en fique.

Para analizar el comportamiento de compra y de aceptación se observan de igual manera productos que son similares, determinando el movimiento que se dá de ellos en los mercados a los que deseamos llegar.

El análisis fue realizado a partir de la totalidad de los de exportaciones registrados por Syscomer, cada uno de los municipios para conocer cual compite directamente con COINBOSS S.A.S (Santander); en este caso, el municipio que más cantidad de productos exporta, y suple la mayor parte de la demanda es Medellín, exportando el 63,45% de las unidades totales que exporta Colombia a los demás países, seguido por Bogotá, que se encarga de abastecer en un 22,83% la totalidad de productos que fueron demandados durante el transcurso del año pasado y en tercer lugar, tenemos a Tocancipá con un 6,35% en exportaciones. Siendo éste el orden de los que con mayor frecuencia realizan las respectivas exportaciones a los diferentes países que demandan dichas artesanías.

Tabla 8. Análisis de la Oferta

ORIGEN MUNICIPIOS/ CIUDADES	FOB DÓLARES	UNIDADES
MEDELLIN	50956,26	6.375
BOGOTÁ, D.C.	37794,95	2294
TOCANCIPÁ	6560,42	638
No Identificado	1498,46	215
CALI	8665,2	172
CARTAGENA	44	130
FACATATIVÁ	449,65	73
ENVIGADO	1256,5	70
BARRANQUILLA	38140	59
BUCARAMANGA	450	10
SAN GIL	96,16	7
LA ESTRELLA	240	3

Fuente: Syscomer -Proexport

6.2.3.5. Análisis de la Demanda

En este caso se analiza directamente los países que más demandan los productos relacionados con las artesanías que queremos llevar y con las cantidades adquiridas por ellos.

Tabla 9. Análisis de la Demanda

País	Cantidad Unidades de la Posición
Estados Unidos	7407
México	6964
Ecuador	3544
Panamá	1898
Surinam	750
Guyana	350
Jamaica	325
Santa Lucía	313

Fuente: Elaboración Propia

Debido a que la totalidad de las unidades demandadas es de 10.046% Estados Unidos es que el más contribuye en la participación con un 73,73% de las unidades. Seguido por otra parte por México con una participación 69,32% y Ecuador no menos importante con un 35,27%. Estos índices de aceptación y demanda pueden incentivar a las empresas productoras de artesanías a aumentar su producción con el fin de lograr satisfacer un porcentaje mayor de mercado; una oportunidad clara para nuestro interés.

Para reconocer la empresa que más ha realizado exportaciones y cuya ubicación es estratégica (Bogotá); ARTEMOLA (Mola Artesanía Colombiana) debido a su gran capacidad de exportación de bolsos con diferentes tamaños, colores y estilos conservando una entidad y características que lo hace destacarse frente a los demás bolsos artesanales

6.2.3.6. Análisis de los precios de la competencia

Dentro del mercado artesanal según estadísticas de comercializadoras internacionales se observa que el comportamiento de las exportaciones esta dado en que los exportadores ganan en promedio un 25% y el 40% de utilidad por realizar la exportación, y los importadores obtiene una ganancia del 90% y el 100%.

De acuerdo a esto se analizaron los costos en los que la empresa debe incurrir para lograr la exportación; entre ellos están los costos de adquisición del producto, de embalaje, transporte, envío, gastos administrativos de cada producto para comercializarlo. Según se determina que para competir dentro del mercado es necesario basarse en la calidad del producto y el porcentaje de utilidad que se espera ganar.

6.2.3.7. Análisis de Proveedores

Las diferentes empresas proveedoras del producto seleccionado como potencial exportador se relacionan a continuación en la Tabla 10.

Tabla 10. Posibles proveedores de Bolsos en Fique

Empresa Productora
Artesanías de Colombia Ltda
Empresa Cooperativa de Fibras Naturales de Santander Ltda "ECOFIBRAS"
Coohilados del Fonce Ltda
Artefi Tejeduría para el Mundo
Asociación Departamental del Fique de S/der
"ASDEFIQUE"
Pencas de Santander Ltda
Asociación Artesanos Unidos de Mogotes "ARUMOS"
Asociación de Productores y Comerciantes de Fique Sector Padua "ASOPADUA"

Fuente: Elaboración propia

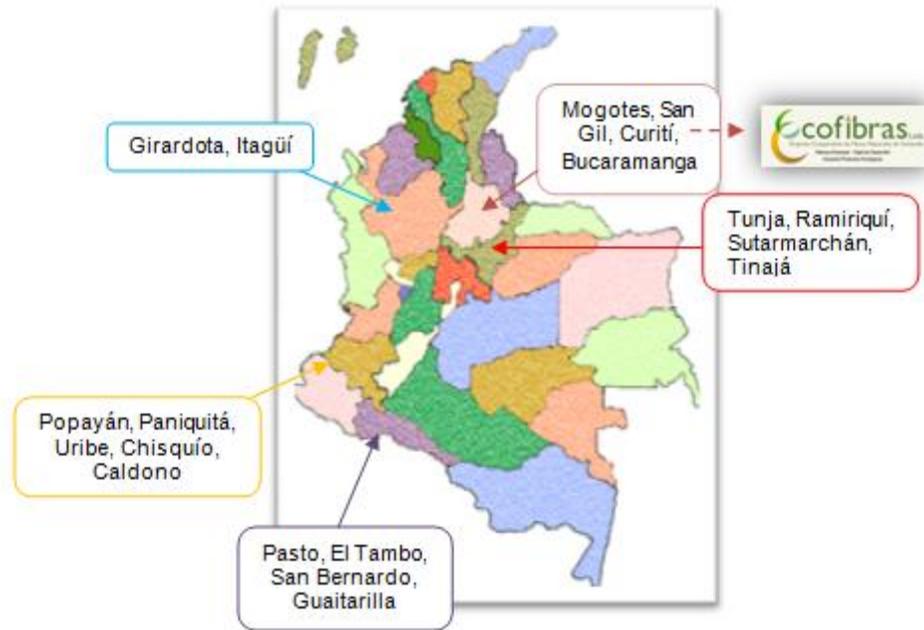
Para realizar la elección del proveedor idóneo entre los anteriormente descritos, se realiza la matriz de ponderación que se muestra a continuación, una vez definida la matriz se procede a aplicarla como se puede ver en el Anexo C.

Tabla 11. Matriz Clasificación de Proveedores

Matriz Clasificación de Proveedores					
Criterios	Descripción	%	Alto (5)	Medio (3)	Bajo (1)
(C1) Ubicación Y Transporte	Este criterio nos sirve para determinar las facilidades de distribución y transporte de los productos terminados según las distancia, ubicación y seguridad de la vía terrestre.	10%	Cuando se encuentre dentro de Santander.	Cuando se encuentren fuera de Santander y para su acceso terrestre no sea necesario el paso por zonas de alto riesgo (zonas rojas)	Cuando se encuentran fuera de Bucaramanga y para su acceso por tierra es necesario el paso por zonas rojas.
(C2) Duración Y Capacidad de Producción	El promedio de la elaboración de los artículos, se toma como base para determinar si la producción es lenta, normal o ágil y de esta manera calificar la eficiencia.	20%	El tiempo de producción está por debajo del promedio del artículo.	El tiempo de producción está en el promedio de dicho artículo.	El tiempo de producción está por encima del promedio de dicho artículo.
(C3) Flexibilidad de Productos	Este factor esta medido de acuerdo a los requerimientos que solicitan los clientes y a la disposición de los artesanos para hacerlo según indicaciones, debido a que a muchos artesanos su cultura y tradición no les permite realizar cambios a sus productos.	10%	Cuando existe la posibilidad de producir los artículos de acuerdo a requerimientos de diseño y colores que se definen según la demanda.	Cuando existe la posibilidad de predecir los artículos de acuerdo a requerimientos solamente de color, sin intervenir en el diseño del artículo.	Cuando no existe la posibilidad de producir los artículos de acuerdo a requerimientos sugeridos por la demanda.
(C4) Interés por Producir Y Vender	Este factor lo hemos medido de acuerdo a las entrevistas y conversaciones que hemos tenido con los proveedores, pues muchas veces no tienen interés alguno en comercializar sus productos al exterior.	20%	Decididos a vender sus productos para la exportación.	Les gustaría vender para exportar, pero no confían en su capacidad de producción para satisfacer la demanda.	No están interesados en vender sus productos para la exportación.
(C5) Precio	Para determinar los costos que debemos incurrir y las posibles ganancias futuras, se toma el precio de productos iguales pero de diferente proveedor, para sacar un promedio, que sea base para calificar los artículos como acordes al precio, al sobre el precio, o por debajo del precio debido.	25%	El costo está por debajo del promedio del producto.	El costo esta en promedio de dicho artículo.	El costo está por encima del promedio de dicho artículo.
(C6) Calidad Y Estándares	Este factor está relacionado con las exigencias y requerimientos que tengan los países con respecto a los productos que se van a exportar.	15%	Cuando el producto cumpla con los estándares de calidad y presentación exigidos de acuerdo al estudio de los tres países.	Cuando el producto cumpla con mas del 60% de los estándares de calidad y presentación exigidos de acuerdo al estudio de los tres países.	Cuando el producto No cumpla con los estándares de calidad y presentación exigidos de acuerdo al estudio de los tres países.
Total:		100%			

El proveedor elegido con una puntuación de 4.7 es ECOFIBRAS LTDA. En la figura 2, se muestra la ubicación de los principales núcleos artesanales en Santander.

Figura 1. Ubicación mejor Proveedor ECOFIBRAS LTDA



Fuente: Archivos ECOFIBRAS LTDA

6.3. Mezcla de Mercado

6.3.1. Estrategias de Introducción

Una de las estrategias más importantes para lograr introducir nuestro producto en el mercado de Ecuador es asistir en el primer año a una de las ferias más representativas de artesanos celebrada en Otavalo, Ecuador a 86 km de Quito.

Es una feria artesanal celebrada generalmente los sábados por una comunidad indígena, destacados por su gran capacidad de negociación. En esta feria se acostumbra a exponer gran variedad de tejidos y bordados dando a conocer la

riqueza cultural de dichos indígenas; es un ámbito que se puede aprovechar debido a que la materia prima utilizada es totalmente diferente a la que es expuesta en dicha feria.

Es una gran oportunidad para darnos a conocer y mostrar nuestra cultura Santandereana por medio de los bolsos artesanales hechos en fique.

6.3.2. Ferias

1. EXPOARTESANÍAS:

Evento de gran relevancia para artesanos en Colombia a nivel Nacional e Internacional. Es una de las ferias más importante del sector artesanal en América Latina, resulta de un Programa Estratégico del Estado Colombiano para fomentar altos estándares de calidad y alto contenido de diseño. Se espera fomentar y dinamizar al sector artesanal colombiano y sirve como plataforma para comercializadores y distribuidores nacionales e internacionales.

- ✓ Fecha de Realización: Del 7 al 20 de Diciembre.
- ✓ Lugar: Bogotá. Colombia. Corferías Carrera 37 No 24 – 67
- ✓ www.expoartesantias.com.

Artesanías de Colombia: entidad que promueve giras comerciales a los artesanos figueros. Esta entidad promueve ferias artesanales como MANOFACTO que es la segunda feria más importante para pequeños artesanos, que inició hace 10 años debido a los pocos recursos que contaban dichas familia; en ella se muestra un gran desarrollo de producto dándole oportunidad al empresario en el mercado nacional. Fortaleciendo la comercialización nacional e internacional de la oferta del país.

- ✓ Lugar: Bogotá. Colombia. Plaza de los artesanos Transv. 48 No. 63 A-52.

2. XI Ferias de las Colonias.

En esta feria se logra mostrar lo más representativo de cada una de las regiones, su cultura, costumbres, artesanías, productos y riquezas naturales; pero cada año se elige una región específica para promover más el turismo y sus productos. Logrando recorrer a Colombia en un solo día.

- ✓ Lugar: Bogotá. Colombia. Corferías.
- ✓ Fecha: Del 11 al 21 de Agosto del 2011.
- ✓ www.feriasdelascolonias.com.

3. **ATA** entidad adscrita a la embajada de los Estados Unidos facilita la exposición de artesanías en ferias de Francia, Italia, Alemania, Estados Unidos y en la Feria de Regalo de Nueva York.

- ✓ Lugar: Bogotá. Colombia.

6.4. Análisis Administrativo

6.4.1. Organigrama

A continuación, se presenta la estructura organizacional de la unidad de negocio de Comercialización Internacional en COIN BOSS S.A.S.



Fuente: Elaboración Propia

6.4.2. Descripción de las Áreas Funcionales

1. **Gerencia:** Es asumida por la dueña de la empresa que se encarga de coordinar, guiar y delegar las funciones, tareas y responsabilidades con el fin de lograr los objetivos establecidos por la empresa. Es ella la encargada de tomar las decisiones definitivas en pro de la empresa.
2. **Administrador Contable:** Es la persona encargada de llevar los registros de las ventas y la información de cada uno de los clientes. Además se encarga de tener el control sobre la parte contable de todos los movimientos que se hacen dentro de dicha unidad de negocio.
3. **Mercadeo y Publicidad:** Es la encargada de generar la mayor fuente de ingresos en la empresa; actualizando constantemente la lista de clientes y realizando actividades correspondientes para adquirir nuevos clientes por medio de vía telefónica.
4. **Logística y Distribución:** Es el área encargada del manejo de los productos para su efectiva distribución desde el momento en que se compra el producto (artesanías) hasta el momento final en el que el cliente obtiene su pedido.
5. **Cliente:** Es aquel que demanda el producto ofrecido por COIN BOSS S.A.S.

6.4.3. DOFA COIN BOSS S.A.S

MATRIZ DOFA COIN BOSS S.A.S.	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Desventaja en el posicionamiento dentro del mercado al no ser una empresa reconocida.	Ampliar el mercado.
Resistencia al cambio de los consumidores.	Diferenciación del producto en calidad y precio.
	Reconocimiento en el mercado.
	Posibilidad de mercados del exterior.
FORTALEZAS	AMENAZAS
Productos con alta calidad.	Precios económicos manejados por la competencia.
Capacidad de mejora continúa.	Clientes que prefieran los productos de la competencia.
Efectivo canal de distribución.	Empresas ya consolidadas que crean monopolio en el sector.
Uso de tecnología para manejo de la información.	

6.4.4. Análisis DOFA 4P's de Mercadeo

METODOLOGÍA

Las estrategias de venta se hacen a partir del análisis de los factores que influyen en el producto a la hora de ser lanzado al mercado se recomienda que se haga a partir de un análisis DOFA de las 4P's de mercadeo.

PRECIO	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Altos costos debido a la introducción de nuevos mercados y a la distribución.	Posibilidad de competir con el costo de ventas bajos debido a las materias primas e insumos económicos.
Incremento en los costos ya que se carece de contactos en el exterior, y se debe incurrir a llamadas para adquirir dichos contactos.	Posibilidad de crear fidelidad en los clientes debido a partir de sus requerimientos.
Se requiere invertir en innovación y técnicas.	Posibilidad de acondicionar la información suministrada por el cliente a bajo costo.
FORTALEZAS	AMENAZAS
Propensión a mejorar la calidad debido a la facilidad de obtención de la materia prima e insumos a un bajo costo.	Posicionamiento de marcas dedicadas a importar productos similares del mismo sector.
Fácil adquisición debido al costo de producción económica.	
Flexibilidad en el producto, lo que lo hace adaptable a otros insumos.	
Bajos costos de venta debido a materias primas e insumos de bajo costo.	Competencia en costos con los productos similares.

PLAZA	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Poca diferenciación de los productos en el mercado.	Reconocimiento del sector artesanal según el censo de artesanías de Colombia.
Poco conocimiento de los requerimientos del sector artesanal y el de comercio exterior.	Alta aceptación en el mercado por variedad en diseños.
Escaza tecnificación del sector lo que impide competir a nivel mundial.	Posibilidad de expansión y crecimiento de consumo en otros países, según información obtenida en Proexport.
FORTALEZAS	AMENAZAS
Fácil adaptación del producto a las exigencias del mercado y a las tendencias.	Dificultad en cumplir con las expectativas y requisitos del mercado internacional.
Facilidad en la adquisición del producto por medio electrónico.	Gran competencia con productos importados que prestan la misma función.
Orientación de esfuerzos para innovar y proponer nuevos productos.	Competencia desleal con empresas no constituidas que comercializan artesanías.
Posibilidad de posicionar el producto en otros países según Proexport.	

PRODUCTO	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Poca información del cliente sobre la calidad y durabilidad de la materia prima de los bolsos.	Posibilidad de ser exclusivo en el mercado internacional por los diseños.
Falta de tecnificación en la elaboración de los bolsos ya que hace perder las características del bolso artesanal.	Potencial para adaptarse a las tendencias de la moda.
Tiempo de producción alto por ser un trabajo exclusivamente manual.	Productos competitivos debido a los procesos de control de calidad a los que son sometidos.
	Posibilidad de promocionar nuevos productos elaborados con los mismos materiales.
FORTALEZAS	AMENAZAS
Materia prima novedosa en el país al que se va a exportar.	Poca credibilidad de los clientes hacia los productos elaborados a mano.
Producto llamativo en el mercado internacional debido a la variedad en diseños y colores.	Disminución de la demanda del producto a través del tiempo.
Facilidad para escoger los productos por medio de la página web.	
Preferencia en estos productos por su gran contenido cultural.	Facilidad de entrar al mercado para otras empresas lo que dificultara las ventas.

PROMOCIÓN	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Poca información del producto en el mercado.	Posibilidad de aumentar clientes por medio del sistema web.
Costos altos alternos al envío de los nuevos productos.	Posibilidad de posicionarse en el mercado como empresa innovadora por los productos.
FORTALEZAS	AMENAZAS
Al ser nuevo en el mercado es fácil de ser reconocido.	Barreras al entrar a competir con las artesanías que se elaboran en el país importador.
La distribución de estos productos es fácil y de bajo costo.	
Es un producto que maneja la publicidad de boca en boca según el criterio de los clientes.	Dificultad de abarcar la totalidad de la demanda.

6.4.5. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

La matriz DOFA basada en las 4 P's de mercadeo

Estrategias: Mediante estas se describen las acciones que se deben hacer para alcanzar las metas del plan estratégico.

Tácticas: Actividades necesarias para lograr los objetivos, son más específicas que las estrategias y las apoya.

6.4.6. PLAN ESTRATÉGICO DE PRECIO

✓ **Penetración de Mercado**

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
Competitivo en precio	Contar con la información de precios de las empresas que compiten con nosotros, para crear un margen de utilidad que nos permita sobresalir en precio con respecto a las demás empresas.
	Comercializar productos con mano de obra económica para reducir costos.
Calidad a bajo costo	Comercializar productos diferenciadores para que el cliente prefiera productos exclusivos.
	Manejar productos con materiales económicos pero resistentes y estéticos.
	Llevar un control de los productos para que cumplan con los estándares de calidad.
Obtener Margen de Utilidad	Implementar precios que sean viables para el importador y nos de un margen de utilidad satisfactorio.
	Ampliar el catálogo de productos para llegar a otro tipo de clientes y exportar mayor volumen en kilogramos.
	Aumentar la cantidad de productos a exportar para disminuir el costo de envío.

6.4.7. PLAN ESTRATÉGICO DE PLAZA

✓ **Lograr satisfacer el cliente**

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
Entrega de pedidos.	Se establecerán las fechas de entrega de pedido con el cliente.
	Se respetarán las fechas pactadas para no perder credibilidad.
Facilitar la comunicación	Agilizar los pedidos por medio web.
	Controlar las sugerencias del cliente en el pedido.

	Dar a conocer la nueva gama de colores y productos en los catálogos.
	Permitirle al cliente conocer la información acerca de su pedido y el estado de este.
	Considerar la opción de viajar para afianzar relaciones con los clientes.

6.4.8. PLAN ESTRATÉGICO DE PRODUCTO

- ✓ **Ofrecer un producto con calidad y con materias primas naturales.**

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
Productos con materias primas naturales	Comercializar productos que sean elaborados con materias primas naturales donde sea fácil de adquirir para los proveedores y se mantenga el valor agregado del producto.
Diseños Novedosos	Distribuir diseños que estén de moda y sean basados en los gustos del país importador.
	Conocer las nuevas tendencias para competir con nuevos productos.
	Manejar muestras sin valor comercial para observar el comportamiento de los clientes con dichos productos.
Productos diferenciadores	Analizar los productos que exportan otros países y las artesanías que se venden en el país destino para ofrecer productos diferentes.
	Dar a conocer la marca Colombiana para generar interés en los clientes.

Flexibilidad de diseños	Ajustar los diseños a las propuestas de los clientes.
Adaptabilidad del producto al cliente	Aceptar las sugerencias de los clientes e informar a los proveedores para que hagan los cambios necesarios.
Adaptabilidad del producto al mercado	Informarse acerca del mercado y las tendencias de este.
	Ofrecer la opción de adaptar los colores al producto según como el cliente lo requiera.
Productos con calidad para evitar costos y tiempos	Lograr que el proveedor haga las revisiones pertinentes de calidad para asegurar un producto con excelentes condiciones de uso.
	Adaptar el producto a las expectativas del país destino en cuanto a calidad.

1.5.9. PLAN ESTRATÉGICO DE PROMOCIÓN

✓ Dar a conocer el producto

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
Publicidad boca a boca	Por medio de la calidad en los productos y la variedad lograr reconocimiento en el mercado.
	Permitir que los posibles clientes tenga información de referencias de la empresa por medio de otras que ya hayan adquirido el producto.
Dar a conocer el producto a los Clientes	Mostrar continuamente en la página web los productos nuevos y los catálogos actualizados.
	Enviar muestras sin valor comercial a los posibles clientes para que conozcan el producto.

Dar a conocer el producto con sus características y su capacidad de adaptarse a las necesidades.	Estar actualizado en las tendencias en accesorios.
	Armar paquetes en donde se puedan incluir otros accesorios.

7. ESTUDIO FINANCIERO

Este estudio financiero se realizó para conocer la información económica sobre el estudio de mercados, las operaciones y demás actividades relacionadas con la comercialización; y creación de la unidad de negocio. Permitiendo evaluar la viabilidad del proyecto, la inversión y el porcentaje que debe ser financiado por un banco. Por otro lado, se cuenta con la información acerca del tiempo de recuperación de la inversión inicial y el comportamiento de las ventas durante los siguientes 5 años.

Es un modelo empresarial de la unidad de negocio de exportación de bolsos artesanales en fique, donde se muestra el flujo de caja que permitirá establecer como debe operar la empresa y si es necesario realizar cambios para mejorar los resultados.

METODOLOGÍA

Se establece el costo de elaboración del producto unitario y los costos que implica el llevarlo al país destino. La unidad de medida para la exportación son los kilogramos, por eso se utilizó para saber el costo de cada producto según su peso. De igual manera ahí se asumen los costos de manejo, embalaje, costo de adquisición, distribución y envío. A su vez, se tienen en cuenta los precios de

venta locales y se asume un criterio para establecer el precio de venta según lo que la empresa desea ganar.

Para hallar la viabilidad del proyecto, los datos son proyectados a 5 años para observar su comportamiento, teniendo en cuenta la cantidad de productos a exportar establecidos según los datos estadísticos y los gastos adicionales en los que la empresa debe incurrir para llevar a cabo las operaciones de exportación.

7.1. Determinación del Precio de Venta

Para establecer dicho precio de venta se debe conocer el comportamiento del mercado nacional.

Conociendo de igual manera el precio de adquisición del producto, el costo del mercado y hasta el transporte del producto.

Unidades a Vender con una tasa de crecimiento del 3%.

PRODUCTOS	REFERENCIA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bolso 004	004	1.163	1.198	1.234	1.271	1.309
Bolso 005	005	698	719	740	763	785
Bolso 006	006	698	719	740	763	785
Bolso 007	007	2.093	2.156	2.221	2.288	2.356
Total		4.652	4.792	4.935	5.083	5.236

Para establecer el precio de venta se valoró cada una de las referencias de los bolsos que se van a exportar y la demanda que manifestó el proveedor que tiene cada uno de ellos en el mercado nacional. Se considero que la tasa de crecimiento del precio de venta será de un 15% anual. Estos precios de venta se establecieron con el fin de darle rentabilidad a la empresa.

✓ Precio de Venta Referencia 004

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Venta	\$28.000	\$32.200	\$37.030	\$42.585	\$48.972
TRM	\$1.867,82	\$1.850,00	\$1.850,00	\$1.850,00	\$1.850,00
Precio Venta	USD 14,99	USD 17,41	USD 20,02	USD 23,02	USD 26,47

✓ Precio de Venta Referencia 005 y 006

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Venta	\$26.000	\$29.900	\$34.385	\$39.543	\$45.474
TRM	\$1.867,82	\$1.850,00	\$1.850,00	\$1.850,00	\$1.850,00
Precio Venta	USD 13,92	USD 16,16	USD 18,59	USD 21,37	USD 24,58

✓ Precio de Venta Referencia 007

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Venta	\$30.000	\$34.500	\$39.675	\$45.626	\$52.470
TRM	\$1.867,82	\$1.850,00	\$1.850,00	\$1.850,00	\$1.850,00
Precio Venta	USD 16,06	USD 18,65	USD 21,45	USD 24,66	USD 28,36

A continuación se mostrara el resumen financiero para la creación de la unidad de negocio en COIN BOSS S.A.S.

✓ **INVERSIÓN INICIAL**

✓ Muebles y Enseres

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (\$)	COSTO TOTAL(\$)
Sala de Juntas	1	1.000.000,00	1.000.000,00
Escritorio	3	150.000,00	450.000,00
Sillas	3	100.000,00	300.000,00
Archivador	1	60.000,00	60.000,00
Total			1.810.000,00

Equipos de Cómputo y Comunicación

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (\$)	COSTO TOTAL(\$)
Fax	1	150.000,00	150.000,00
Computador	3	2.000.000,00	6.000.000,00
Software	1	1.000.000,00	1.000.000,00
Impresoras	1	450.000,00	450.000,00
Teléfonos	3	70.000,00	210.000,00
Total			7.810.000,00

Activos Diferidos

DESCRIPCIÓN	COSTO (\$)
Legales	400.000,00
Adecuaciones	1.200.000,00
Promoción	4.000.000,00
Total	5.600.000,00

Capital de Trabajo

DESCRIPCIÓN	COSTO (\$)
Nomina	9.747.628,00
Compras	3.779.750,00
Gastos	5.940.000,00
Total	19.467.378,00

Total Inversión	\$ 34.687.378,00
Recursos Propios	\$ 24.281.164,60
Crédito	\$ 10.406.213,40

Esta inversión inicial se realizó a partir del análisis de como se espera organizar la unidad de negocio y aprovechando ya los recursos con los que cuenta la empresa, y las instalaciones de esta.

Dentro de esto se cuenta con los gastos que se deben tener en cuenta con respecto a la promoción, la parte legal y demás adecuaciones para llevar a cabo las operaciones enfocadas a la comercialización internacional.

Para la inversión se contó con un 70% de recursos propios (\$ 24.281.164,60) y con un 30% financiado (\$ 10.406.213,40).

✓ **CRÉDITO ADQUIRIDO POR LA EMPRESA**

Se muestra como se debe pagar el crédito durante el plazo establecido por el banco con el interés establecido por el banco que financia el 30% de la inversión.

Monto	\$ 10.406.213,40
Plazo	60 meses
Tasa	1%
Cuota	\$ 231.480,47

MES	SALDO (\$)	CAPITAL (\$)	INTERÉS (\$)	CUOTA (\$)
0	10.406.213,40			
1	10.278.795,06	127.418,34	104.062,13	231.480,47
2	10.150.102,55	128.692,52	102.787,95	231.480,47
3	10.020.123,10	129.979,44	101.501,03	231.480,47
4	9.888.843,86	131.279,24	100.201,23	231.480,47

5	9.756.251,83	132.592,03	98.888,44	231.480,47
6	9.622.333,88	133.917,95	97.562,52	231.480,47
7	9.487.076,75	135.257,13	96.223,34	231.480,47
8	9.350.467,05	136.609,70	94.870,77	231.480,47
9	9.212.491,25	137.975,80	93.504,67	231.480,47
10	9.073.135,69	139.355,56	92.124,91	231.480,47
11	8.932.386,58	140.749,11	90.731,36	231.480,47
12	8.790.229,98	142.156,60	89.323,87	231.480,47
		1.615.983,42	1.161.782,21	2.777.765,63
13	8.646.651,81	143.578,17	87.902,30	231.480,47
14	8.501.637,85	145.013,95	86.466,52	231.480,47
15	8.355.173,76	146.464,09	85.016,38	231.480,47
16	8.207.245,03	147.928,73	83.551,74	231.480,47
17	8.057.837,01	149.408,02	82.072,45	231.480,47
18	7.906.934,91	150.902,10	80.578,37	231.480,47
19	7.754.523,79	152.411,12	79.069,35	231.480,47
20	7.600.588,56	153.935,23	77.545,24	231.480,47
21	7.445.113,98	155.474,58	76.005,89	231.480,47
22	7.288.084,65	157.029,33	74.451,14	231.480,47
23	7.129.485,02	158.599,62	72.880,85	231.480,47
24	6.969.299,40	160.185,62	71.294,85	231.480,47
		1.820.930,57	956.835,06	2.777.765,63
25	6.807.511,93	161.787,48	69.692,99	231.480,47
26	6.644.106,58	163.405,35	68.075,12	231.480,47
27	6.479.067,17	165.039,40	66.441,07	231.480,47
28	6.312.377,38	166.689,80	64.790,67	231.480,47
29	6.144.020,68	168.356,70	63.123,77	231.480,47
30	5.973.980,42	170.040,26	61.440,21	231.480,47
31	5.802.239,75	171.740,67	59.739,80	231.480,47
32	5.628.781,68	173.458,07	58.022,40	231.480,47
33	5.453.589,03	175.192,65	56.287,82	231.480,47
34	5.276.644,45	176.944,58	54.535,89	231.480,47
35	5.097.930,42	178.714,03	52.766,44	231.480,47

36	4.917.429,26	180.501,17	50.979,30	231.480,47
		2.051.870,15	725.895,49	2.777.765,63
37	4.735.123,08	182.306,18	49.174,29	231.480,47
38	4.550.993,84	184.129,24	47.351,23	231.480,47
39	4.365.023,31	185.970,53	45.509,94	231.480,47
40	4.177.193,07	187.830,24	43.650,23	231.480,47
41	3.987.484,54	189.708,54	41.771,93	231.480,47
42	3.795.878,91	191.605,62	39.874,85	231.480,47
43	3.602.357,23	193.521,68	37.958,79	231.480,47
44	3.406.900,33	195.456,90	36.023,57	231.480,47
45	3.209.488,87	197.411,47	34.069,00	231.480,47
46	3.010.103,29	199.385,58	32.094,89	231.480,47
47	2.808.723,85	201.379,44	30.101,03	231.480,47
48	2.605.330,62	203.393,23	28.087,24	231.480,47
		2.312.098,64	465.667,00	2.777.765,63
49	2.399.903,46	205.427,16	26.053,31	231.480,47
50	2.192.422,02	207.481,44	23.999,03	231.480,47
51	1.982.865,77	209.556,25	21.924,22	231.480,47
52	1.771.213,96	211.651,81	19.828,66	231.480,47
53	1.557.445,63	213.768,33	17.712,14	231.480,47
54	1.341.539,62	215.906,01	15.574,46	231.480,47
55	1.123.474,54	218.065,07	13.415,40	231.480,47
56	903.228,82	220.245,72	11.234,75	231.480,47
57	680.780,64	222.448,18	9.032,29	231.480,47
58	456.107,97	224.672,66	6.807,81	231.480,47
59	229.188,58	226.919,39	4.561,08	231.480,47
60	0,00	229.188,58	2.291,89	231.480,47
		2.605.330,62	172.435,02	2.777.765,63

7.2. Presupuesto de Ventas Totales

Es el promedio de ventas que se van en pesos a realizar por año en el periodo establecido.

VENTAS	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
004	32.564.000	38.572.058	45.688.603	54.118.150	64.102.949
005	18.142.800	21.490.147	25.455.079	30.151.541	35.714.500
006	18.142.800	21.490.147	25.455.079	30.151.541	35.714.500
007	62.802.000	74.388.969	88.113.734	104.370.718	123.627.115
Total	131.651.600	155.941.320	184.712.494	218.791.949	259.159.063

7.2.3. Presupuesto de Ingreso por Año

Estos ingresos se dan a partir de las ventas teniendo en cuenta que la política de crédito es de 30 días, para los respectivos clientes.

Forma de Pago	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Contado	120.680.633	142.946.210	169.319.786	200.559.286	237.562.475
Cartera		10.970.967	12.995.110	15.392.708	18.232.662
Total	120.680.633	153.917.177	182.314.896	215.951.994	255.795.137

7.2.4. Proyección de Nómina

El ajuste salarial es del 3%, donde se tiene en cuenta el sueldo base, abarcando con las cesantías, intereses, primas, vacaciones, salud, pensión, parafiscales y riesgos.

Sabiendo que el administrador va tener un sueldo de \$1.500.000, el Director Comercial un sueldo de \$1.200.000 y el Director logístico de \$1.000.000 más un auxilio de transporte de \$63.000.

CARGO	Año 1(\$)	Año 2(\$)	Año 3(\$)	Año 4(\$)	Año 5(\$)
Administrador	2.277.830	2.346.165	2.416.550	2.489.046	2.563.718
Dir. Comercial	1.822.264	1.876.932	1.933.240	1.991.237	2.050.974

Dir. Logístico	1.592.683	1.638.240	1.685.163	1.733.494	1.783.275
Total	68.313.328	70.336.041	72.419.435	74.565.332	76.775.605

7.2.5. Presupuesto de Compras

Con una tasa de crecimiento del 5% para cada año. Están relacionados los datos del precio de compra de cada una de las referencias de los bolsos a exportar y las unidades que se deben adquirir en el periodo establecido con el respectivo valor en pesos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Compra	\$ 13.000	\$ 13.650	\$ 14.333	\$ 15.049	\$ 15.802
Unidades a Comprar	3.489	3.594	3.701	3.813	3.927
Unidades a Comprar	\$ 45.357.000	\$ 49.053.596	\$ 53.051.464	\$ 57.375.158	\$ 62.051.233

7.2.6. Total Gastos:

Se relacionan los gastos que se deben tener en cuenta para llevar a cabo las operaciones alternas a la unidad de negocio de comercialización internacional.

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Agua	\$ 600.000	\$ 630.000	\$ 661.500	\$ 694.575	\$ 729.304
Luz	\$ 960.000	\$ 1.008.000	\$ 1.058.400	\$ 1.111.320	\$ 1.166.886
Comunicaciones	\$ 2.400.000	\$ 2.520.000	\$ 2.646.000	\$ 2.778.300	\$ 2.917.215
Papelería	\$ 600.000	\$ 630.000	\$ 661.500	\$ 694.575	\$ 729.304
Aseo	\$ 480.000	\$ 504.000	\$ 529.200	\$ 555.660	\$ 583.443
Seguros	\$ 500.000	\$ 525.000	\$ 551.250	\$ 578.813	\$ 607.753
Cafetería	\$ 400.000	\$ 420.000	\$ 441.000	\$ 463.050	\$ 486.203
Depreciaciones	\$ 1.743.000	\$ 1.743.000	\$ 1.743.000	\$ 1.743.000	\$ 1.743.000
Amortizaciones	\$ 1.866.667	\$ 1.866.667	\$ 1.866.667		
Total Gastos	\$ 9.549.667	\$ 9.846.667	\$ 10.158.517	\$ 8.619.293	\$ 8.963.107

7.2.7. Estado de Resultados

	Año 1 (\$)	Año 2(\$)	Año 3(\$)	Año 4(\$)	Año 5(\$)
VENTAS	131.651.600	155.941.320	184.712.494	218.791.949	259.159.063
Costo de Venta	58.847.800	63.643.896	68.830.873	74.440.589	80.507.497
Utilidad Bruta	72.803.800	92.297.425	115.881.621	144.351.360	178.651.566
Agua	600.000	630.000	661.500	694.575	729.304
Luz	960.000	1.008.000	1.058.400	1.111.320	1.166.886
Comunicaciones	2.400.000	2.520.000	2.646.000	2.778.300	2.917.215
Papelería	600.000	630.000	661.500	694.575	729.304
Aseo	480.000	504.000	529.200	555.660	583.443
Seguros	500.000	525.000	551.250	578.813	607.753
Cafetería	400.000	420.000	441.000	463.050	486.203
Depreciaciones	1.743.000	1.743.000	1.743.000	1.743.000	1.743.000
Amortizaciones	1.866.667	1.866.667	1.866.667	0	0
Nómina	68.313.328	70.336.041	72.419.435	74.565.332	76.775.605
Utilidad Operacional	-5.059.195	12.114.717	33.303.668	61.166.735	92.912.854
Gastos Financieros	1.161.782	956.835	725.895	465.667	172.435
Utilidad Antes de Impuesto	-6.220.977	11.157.882	32.577.773	60.701.068	92.740.419
Impuesto		3.682.101	10.750.665	20.031.353	30.604.338
Utilidad Neta	-6.220.977	7.475.781	21.827.108	40.669.716	62.136.081

7.2.8. Balance General

ACTIVOS						
Corrientes						
Caja	\$ 19.467.378	\$ 11.444.492	\$ 22.580.111	\$ 50.855.520	\$ 97.622.995	\$ 166.338.713
Bancos						
Inventarios						
Clientes		\$ 10.970.967	\$ 12.995.110	\$ 15.392.708	\$ 18.232.662	\$ 21.596.589
Total	\$ 19.467.378	\$ 22.415.458	\$ 35.575.221	\$ 66.248.228	\$ 115.855.657	\$ 187.935.302
ACTIVOS FIJOS	\$ 9.620.000	\$ 9.620.000	\$ 9.620.000	\$ 9.620.000	\$ 9.620.000	\$ 9.620.000
Depreciación		(\$ 1.743.000)	(\$ 3.486.000)	(\$ 5.229.000)	(\$ 6.972.000)	(\$ 8.715.000)

Total Activos Fijos	\$ 9.620.000	\$ 7.877.000	\$ 6.134.000	\$ 4.391.000	\$ 2.648.000	\$ 905.000
PASIVOS						
Corrientes						
Obligaciones Laborales		\$ 6.064.560	\$ 6.244.380	\$ 6.429.595	\$ 6.620.366	\$ 6.816.860
Impuestos por Pagar			\$ 3.682.101	\$ 10.750.665	\$ 20.031.353	\$ 30.604.338
Aportes por Pagar		\$ 1.110.814	\$ 1.144.138	\$ 1.178.463	\$ 1.213.816	\$ 1.250.231
No Corriente						
Obligaciones Financieras	\$ 10.406.213	\$ 8.790.230	\$ 6.969.299	\$ 4.917.429	\$ 2.605.331	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 10.406.213	\$ 15.965.604	\$ 18.039.918	\$ 23.276.152	\$ 30.470.866	\$ 38.671.429
Patrimonio						
Aportes Sociales	\$ 24.281.165	\$ 24.281.165	\$ 24.281.165	\$ 24.281.165	\$ 24.281.165	\$ 24.281.165
Utilidad Ejercicio		(\$ 6.220.977)	\$ 7.475.781	\$ 21.827.108	\$ 40.669.716	\$ 62.103.081
Utilidad Retenidas			(\$ 6.220.977)	\$ 1.254.804	\$ 23.081.912	\$ 63.751.628
Total Utilidades	\$ 24.281.165	\$ 18.060.188	\$ 25.535.969	\$ 47.363.077	\$ 88.032.793	\$ 150.135.874
Total Patrimonio	\$ 34.687.378	\$ 34.025.792	\$ 43.575.887	\$ 70.639.229	\$ 118.503.659	\$ 188.807.303

7.2.9. Flujo de Caja

El inversionista espera comprometer recursos por un valor de \$24.281.165 y la tasa de oportunidad a la cual se va a descontar los flujos de caja es del 35% efectivo anual, si comparamos la tasa interna de retorno que es igual a 52,79% estamos aprobando el proyecto bajo la óptica de dicho criterio ya que la TIR es superior en 17,79% de interés que esperábamos ganar.

		Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Total Ingresos	\$ 34.687.378	\$ 120.680.633	\$ 153.917.177	\$ 182.314.896	\$ 215.951.994	\$ 255.795.137
Total Egresos	\$ 15.220.000	\$ 128.703.520	\$ 142.781.558	\$ 154.039.487	\$ 169.184.519	\$ 187.079.419
Flujo Neto	\$ 19.467.378	(\$ 8.022.886)	\$ 11.135.619	\$ 28.275.409	\$ 46.767.475	\$ 68.715.718
Saldo Inicial	\$ 0	\$ 19.467.378	\$ 11.444.492	\$ 22.580.111	\$ 50.855.520	\$ 97.622.995
Saldo Final	\$ 19.467.378	\$ 11.444.492	\$ 22.580.111	\$ 50.855.520	\$ 97.622.995	\$ 166.338.713

Si tenemos en cuenta el valor presente neto deducimos que los ingresos proyectados para los próximos cinco años alcanzan a cubrir la inversión inicial los costos y gastos desembolsables.

7.2.10. Punto de Equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades a Vender	4975	4163	4385	2929	2513
Pesos	\$77.862.995	\$80.182.708	\$82.577.952	\$ 83.184.624	\$85.738.712

Se recomienda que para el primer año las unidades que deben ser vendidas para que no se presente pérdida sean 4.975 ya que las unidades vendidas en el primer año fueron 46.53 unidades y por el faltante se registran las perdidas.

Para el segundo año el punto de equilibrio se reduce a 4.163 unidades; la reducción se debe a que los precios de venta aumentan en un 15% y los costos y gastos aumentan por debajo de este 15% vale la pena aclarar que las ventas reales fueron 4792 unidades encima del punto de equilibrio.

7.2.11. Escenario Normal

TASA INTERNA DE RETORNO	52,79%
INTERÉS DE OPORTUNIDAD	35%

VALOR PRESENTE NETO	\$ 16.783.086,38
VALOR PRESENTE DE INGRESOS	\$ 404.696.813,13
VALOR PRESENTE DE EGRESOS	\$ 344.165.184,14
RELACIÓN COSTO BENEFICIO	1,18

La empresa en el escenario normal recomienda que las ventas deban incrementar en un 3% cada año. Para dicho escenario se reconoce que los socios aportarán el 70% de la inversión inicial y el 30% deberá ser financiado; para que el propietario tenga en cuenta los criterios de viabilidad para evaluar el proyecto y determinar que no es tan viable cubrir la totalidad de la inversión inicial una sola persona.

La relación beneficio costo es de 1,18 lo cual significa que por cada peso invertido soy capaz de generar 1,18 y con este resultado reiteramos lo dicho en los dos indicadores anteriores pues esta superando el mínimo permitido que sería una relación de 1.

7.2.12. Escenario Optimista

TASA INTERNA DE RETORNO	61,51%
INTERÉS DE OPORTUNIDAD	35%
VALOR PRESENTE NETO	\$ 26.938.966,68
VALOR PRESENTE DE INGRESOS	\$ 423.720.598,31
VALOR PRESENTE DE EGRESOS	\$ 353.033.089,04
RELACIÓN COSTO BENEFICIO	1,20

Para este escenario se asumieron ventas por encima de las normales debido a que los bolsos por su contenido cultural y diferenciación en colores, diseños e imagen lograron ingresar a un mercado desconocido obteniendo una gran aceptación, y la tasa de crecimiento en unidades logro llegar a ser del 6%. Este escenario permite demostrar que tiene mayor viabilidad que el escenario normal.

Según estos resultados, se destaca que se generaron recursos suficientes para cubrir los costos y gastos de la organización; por otro lado la tasa interna de

retorno nos indica que esta obteniendo un 61,51% en términos efectivos anuales lo cual es superior en un 26,51% con respecto a la tasa de oportunidad que nosotros deseamos obtener.

El valor presente neto es igual a 26.938.966,68 indicando que los ingresos cubren el total de la inversión más el total de los gastos reales.

7.2.13. Escenario Pesimista

TASA INTERNA DE RETORNO	20,35%
INTERÉS DE OPORTUNIDAD	35%
VALOR PRESENTE NETO	(\$ 10.521.550,76)
VALOR PRESENTE DE INGRESOS	\$ 367.425.189,26
VALOR PRESENTE DE EGRESOS	\$ 334.198.197,42
RELACIÓN COSTO BENEFICIO	1,10

En este escenario se asume una situación donde el nivel de ventas esta por debajo de las ventas del escenario normal con una tasa de crecimiento del 1% en unidades y la tasa de crecimiento del precio de venta es de un 10%; para este caso se analizó que solo puede ser rentable el proyecto si se financia un mayor porcentaje de la inversión inicial, debido a la aproximación que existe entre los índices de rentabilidad y la tasa de oportunidad. Esto se puede presentar debido a los inconvenientes que se han presentado entre Colombia y Ecuador estos últimos años debido a sus diferencias políticas; que haría una barrera de entrada de los productos artesanales a dicho país.

Esto conlleva claramente a que las utilidades se reducen sustancialmente, lo cual afectará la rentabilidad del socio, dándole revisión a los criterios de evaluación señalando que los ingresos son muy inferiores a los egresos a los que debe recurrir la empresa. A su vez, la TIR termina por afirmar que el proyecto no es viable ya que el resultado es inferior a un 15% al que el socio espera obtener de rentabilidad. En este caso se recomienda que no se invierta en dicho proyecto y

buscar otras oportunidades de negocio que sean acordes a nuestros objetivos financieros.

CONCLUSIONES

- ✓ Es necesario tener en cuenta uno de los aspectos principales, que consiste en conocer el sector artesanal a partir del estudio del comportamiento de dicha industria y la cadena productiva del fique en Colombia específicamente en Santander.
- ✓ Basados en estadísticas de exportaciones Colombianas de artesanías se pudo reconocer la aceptación de los demás países por estos productos, por su contenido cultural, variedad en diseños y técnicas de elaboración; brindando la oportunidad de promover a este sector.
- ✓ Según el análisis de los datos obtenidos se destaca la preferencia por los productos que sean de uso cotidiano y que permitan demostrar la variedad de diseños y mezcla de colores; el producto que se escogió son los bolsos artesanales de mano hechos en fique.
- ✓ Uno de los principales aspectos que se deben tener en cuenta para la comercialización son los proveedores, que tengan los bolsos con las características que la empresa espera comercializar y que sea una empresa que este innovando constantemente sus diseños.
- ✓ La inteligencia de mercados permitió establecer cuáles eran los países más calificados para que los bolsos sean exportados, teniendo en cuenta la demanda que ellos manejan sobre artesanías, la afinidad cultural, la cultura de negocios, los índices económicos, etc.

- ✓ De acuerdo al análisis del sector artesanal se destacan las regiones que se encargan de realizar artesanías utilizando la misma materia prima y cuáles son las empresas que se dedican a exportar; teniendo en cuenta que entrarían a ser competencia directa con nuestra unidad de negocio.
- ✓ El estudio de mercado permitió establecer las estrategias para realizar de manera óptima las operaciones de comercialización, introducción y promoción del producto.
- ✓ Para un mejor servicio la empresa se compromete con cubrir todos los gastos relacionados con flete seguros hasta el país destino, y desde ahí el importador se encargara de cubrir con los demás costos desde la aduana en adelante.
- ✓ Para un mejor proceso de comercialización se debe calificar el estado en el que se encuentra la empresa y que desventajas tiene para realizar las adecuaciones necesarias para lograr implementar el proceso de exportación.
- ✓ El estudio financiero revelo que el proyecto es viable ya que se cuenta con un porcentaje de financiamiento permitiéndole al socio pagar las cuotas de crédito.
- ✓ La realización del proyecto es viable ya que los indicadores calculados nos están referenciando o mostrando que superan las expectativas de dicha organización. Como recomendación es tratar de ajustar las ventas del año 1 con el fin de evitar la pérdida neta para ese periodo.

- ✓ A partir de la comercialización de los bolsos se obtendrá un porcentaje de utilidad aceptable dentro de lo que se ha establecido por dicho sector.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ UNIVERSIDAD ICESI. Consultorio de Comercio Exterior. Comercializadora Internacional. Agosto 1 del 2008. [En Línea]. Disponible en: www.icesi.edu.co
- ✓ RESTREPO, Viviana. Estudio de Factibilidad para la creación de una empresa de exportación de artesanías colombianas de cestería y bolsos con el apoyo de una estrategia e-business para su comercialización y logística. Santafé de Bogotá, 2004, 13 p. Trabajo de grado (Ingeniero Industrial). Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ingeniería Industrial. Fuente. Artesanías de Colombia. Censo Artesanal Colombiano. 2010.
- ✓ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento Sectorial Cadena Artesanal. Agenda Internacional Para la Productividad y la Competitividad. [En Línea]. Disponible en: www.dnp.gov.co.
- ✓ GUÍA AMBIENTAL SUBSECTOR FIQUE. Ministerio del Medio Ambiente. S.A.C. Sociedad de Agricultores de Colombia. Dirección Ambiental Sectorial.
- ✓ Sistematización de Experiencias “Inserción en los Mercados de los Pequeños Productores y Artesanos de Fique en Colombia”. Comercio Activo. Junio del 2007. [En Línea]. Disponible en: www.fidamerica.org. Pág.5.
- ✓ Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Cadena Productiva de la Panela y su Agroindustria en Colombia. Universidad Nacional de Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Proyecto Transición de la Agricultura. Bogotá 2010. [En Línea]. Disponible en: www.bdigital.unal.edu.co. Pág.13.
- ✓ Agenda Prospectiva de Investigación en la Cadena Productiva Agroindustrial de Fique a Partir de Sistemas de Inteligencia Tecnológica.

Universidad Nacional de Colombia. Bogotá Noviembre del 2008. [En Línea].
Disponibile en: www.agronet.gov.co.

- ✓ Borello. Antonio. EL PLAN DE NEGOCIOS. De Herramienta de Evaluación de una Inversión a Elaboración de un Plan Estratégico y Operativo. McGraw-Hill. Editorial Nomos S.A.
- ✓ VARELA. Rodrigo. Innovación Empresarial. Arte Y ciencia en la Creación de Empresas.
- ✓ Inteligencia de Mercados. Como Lograr que la Investigación de Mercados Funcione Para las Microfinanzas. Insight. Octubre 2003. [En Línea].
Disponibile en: www.portalmicrofinanzas.org.
- ✓ Análisis Comportamiento de los Consumidores: Aplicaciones de la Investigación de Mercados. Madrid 1 de febrero 2006. [En Línea].
Disponibile en: www.agro.etsia.upm.es.
- ✓ Estudios de Mercado, Estudios de Factibilidad y Planes de Negocio. INTRACORP. Estrategias Empresariales. [En Línea]. Disponibile en: www.intracorppanama.com.
- ✓ Estrategias de la Unidad de Negocios y Corporativa. Unidad Estratégica de Negocios y Portafolios de Productos y Servicios. [En Línea]. Disponibile en: www.docentes.uni.edu.net.
- ✓ SABINO, Carlos. (1991). DICCIONARIO LA ECONOMÍA Y FINANZA. Caracas. Pág. 43. Disponibile en: www.eumed.net.
- ✓ Ley 67 de 1979. El Congreso de Colombia. [En Línea]. Disponibile en: www.mincomercio.gov.co.
- ✓ La Tienda de Artesanías y Manualidades del Mundo. (2007). Disponibile en: www.artesanum.com.
- ✓ Codesarrollo Gestión Social y Ambiental. Consolidación de La Cadena Productiva de Fique en el Pueblo Rico Departamento de Risaralda. Octubre 6 (2006). Disponibile en: www.codesarrollo.org.co.

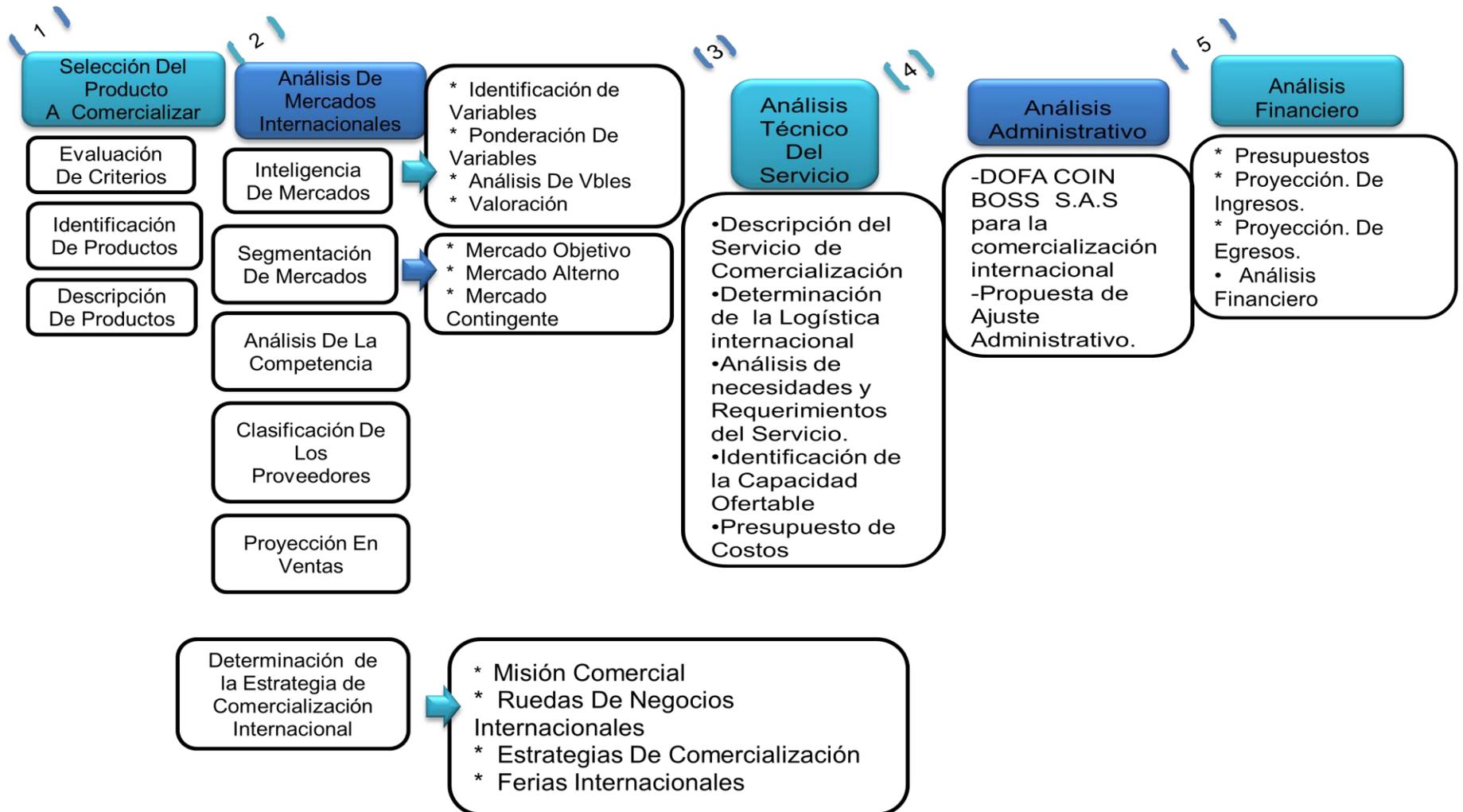
- ✓ FOMENTO DEL CULTIVO DEL FIQUE COMO ALTERNATIVA DE DIVERSIFICACIÓN EN LOS MUNICIPIOS DE TÁMESIS, JERICÓ Y MONTEBELLO DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA. Apoyo Alianzas Productivas. Disponible en: www.codesarrollo.org.co.
- ✓ EL FIQUE EN COLOMBIA. Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario. Disponible en: www.finagro.com.co.
- ✓ SELLO AMBIENTAL COLOMBIANO. CRITERIOS AMBIENTALES PARA ARTESANÍAS, MANUALIDADES HILOS, TELAS Y OTROS PRODUCTOS DEL DISEÑO, ELABORADOS EN FIBRAS DE FIQUE CON TECNOLOGÍA ARTESANAL. (INCONTEC 2008). Disponible en: www.minambiente.gov.co.
- ✓ PROGRAMA NACIONAL DE CADENAS PRODUCTIVAS EN EL SECTOR ARTESANAL - DE COLOMBIA. Disponible en: www.comminit.com.
- ✓ ARTEFI. Diseño artesanal. Disponible en: <http://artefisangil.com>
- ✓ PROMOCIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL. Artesanías de Colombia. Ministerio de Comercio y Turismo. Octubre 2006. Disponible en: www.eclac.org.
- ✓ PORTAFOLIO DE SERVICIOS. Ministerios de Comercio, Industria y Turismo. Republica de Colombia. Disponible en: www.fiducoldex.gov.co.
- ✓ MANUAL DE CALIDAD ARTESANÍAS DE COLOMBIA S.A. Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000. NTCGP 1000: 2004. Artesanías de Colombia S.A. (2009). Disponible en: <http://robertoigarza.files.wordpress.com>.
- ✓ FENALFIQUE Colombia. La Federación Nacional de Cultivadores de Fique y Artesanos de la Cabuya. Disponible en: <http://fenalfique.blogspot.com>.
- ✓ PENCAS DE SANTANDER. Artesanos. Disponible en: <http://pencasdesantander.com>.
- ✓ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Gestión del Ministerio. Programas y Proyectos de Inversión. Disponible en: www.minagricultura.gov.co.

- ✓ PROEXPORT COLOMBIA. Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones. Inteligencia de Mercados. Disponible en: www.proexport.com.co.
- ✓ Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial. Estrategias de Internacionalización. Pedro Cuesta Valiño. [En Línea]. Disponible en: www.eumed.net.

ANEXOS

Anexo A: Figura 2.

Metodología de Rodrigo Varela para la realización de un Plan de Negocio.



Anexo B. Tabla 3.

Calificación de productos de acuerdo a Matriz criterio evaluación-productos.

	C1 10%	P	C2 20%	P	C3 10%	P	C4 20%	P	C5 25%	P	C6 15%	P	
	C		C		C		C		C		C		
Alfombras	3	0,3	3	0,6	1	0,1	1	0,2	3	0,8	3	0,5	2,4
Atrarrayas	3	0,3	1	0,2	1	0,1	1	0,2	5	1,3	3	0,5	2,5
Correas	5	0,5	5	1	3	0,3	3	0,6	3	0,8	3	0,5	3,6
Esterillas	1	0,1	3	0,6	1	0,1	5	1	3	0,8	3	0,5	3
Esteras	3	0,3	1	0,2	1	0,1	5	1	3	0,8	3	0,5	2,8
Encajes	1	0,1	3	0,6	5	0,5	1	0,2	1	0,3	3	0,5	2,1
Bolsos	5	0,5	5	1	5	0,5	3	0,6	3	0,8	3	0,5	3,8
Cortinas	3	0,3	5	1	3	0,3	3	0,6	3	0,8	3	0,5	3,4
Individuales	3	0,3	1	0,2	3	0,3	3	0,6	5	1,3	3	0,5	3,1
Mochilas	3	0,3	3	0,6	3	0,3	3	0,6	3	0,8	3	0,5	3
Mallas	5	0,5	3	0,6	1	0,1	5	1	3	0,8	3	0,5	3,4
Sacos	5	0,5	1	0,2	1	0,1	5	1	3	0,8	3	0,5	3
Sombreros	5	0,5	1	0,2	1	0,1	1	0,2	1	0,3	3	0,5	1,7

Anexo D. Tabla 9.

Aspectos Generales de Alemania

PANORAMA GENERAL		
<u>Ubicación</u>	La República Federal de Alemania limita con nueve países Dinamarca al Norte, los Países Bajos, Bélgica, Luxemburgo y Francia en el Oeste, Suiza y Austria en el Sur y República Checa y Polonia al Este.	
<u>Superficie del Territorio</u>	357,021 km ² .	
<u>Infraestructura de Alemania</u>	<p>Alemania posee una infraestructura de transporte desarrollada, suficiente para soportar las necesidades de su economía, siendo ésta la segunda más grande a nivel mundial, después de EE.UU. Está compuesta por una red de carreteras de 644,480 km y tiene más de 48,215 km de ferrocarril.</p> <p>Posee uno de los índices más altos en producción de energía renovable, es decir, a través de su infraestructura instalada en parques y estaciones eólicas, genera el 14% de la electricidad consumida en todo el país.</p>	
<u>Principales Ciudades</u>	Berlín (Capital), Hamburgo, Munich, Cologne, Frankfurt y Stuttgart.	
<u>Trafico</u>	<p>El tráfico Colombia - Alemania cuenta con una amplia gama de servicios marítimos y aéreos. Principalmente a través de conexiones en los principales puertos y aeropuertos del norte de Europa.</p> <p>Existen servicios de transporte aéreo directos desde Bogotá a Frankfurt. Además, sus aeropuertos están comunicados al resto de las ciudades por una amplia red de autopistas y ferrocarriles, que agilizan la entrega de las mercancías.</p>	
<u>Acceso</u>	<u>Acceso Marítimo</u>	<u>Acceso Aéreo</u>
	Más de 60 puertos y subpuertos auxiliares, abiertos para el manejo de carga. Desde Colombia la oferta de servicios de exportación se dirige principalmente a los siguientes puertos: Bremen-Bremerhaven y Hamburgo.	<p>Alemania cuenta con 550 aeropuertos a lo largo de su territorio.</p> <p>Aproximadamente 18 aeropuertos tienen facilidades aduaneras, además de estar dotados con infraestructura para el manejo y almacenamiento de carga, incluido almacenamiento en frío y protección de valores. De igual forma, las conexiones que realizan vía aérea permiten el traslado eficiente de todo tipo de carga a los diferentes destinos europeos y asiáticos.</p>

Fuente: Proexport Colombia.

Anexo E. Cultura de Negocios en Alemania²⁸

Las reglas generales y términos principales para iniciar y culminar satisfactoriamente negociaciones en este país.

1. Reuniones:

Se llevan a cabo en una oficina generalmente, en donde las contrapartes alemanas harán un análisis detallado de la oferta y su compañía. El alemán siempre llegara bien informado, se debe evitar interrumpir las observaciones; y se deben dar espacios para la expresión de los diferentes puntos de vista, es importante llevar una oferta cuidadosamente planeada y organizada de una forma lógica, también de llevar los datos que respalden dicha oferta, se recomienda ser directo y espontáneo en las opiniones. El Humor y las bromas se reservan para ocasiones sociales. En cuanto a la presentación de publicidad o material promocional, se debe tener en cuenta que una persona de negocios en Alemania no se impresionará ante una publicidad ostentosa ni frases memorables. Los folletos tendrán como objetivo especificar de manera formal y al detalle el mercado alemán. Generalmente, se toman decisiones dentro de una reunión, pero sin dejar de ser cautelosos. En Alemania, las puertas de las oficinas y del servicio permanecen cerradas, asegúrese de golpear antes de hacer una entrada y, al salir del cuarto, cerrar la puerta.

28. PROEXPORT. Guía para exportar a Alemania. Noviembre del 2010. Disponible en: <http://www.intelexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo4042DocumentNo3417.PD>

2. Tarjetas de Presentación:

Siempre se deben llevar tarjetas de presentación, puesto que los alemanes realizan un intercambio de ellas al inicio de las recepciones. Principalmente deben incluir:

- ✓ El cargo completamente especificado
- ✓ Título universitario
- ✓ Pagina y contacto e – mail
- ✓ Indicativos de cada país y ciudad en Colombia
- ✓ Fecha de fundación de la compañía
- ✓ Se recomienda, Para mayor impresión, las tarjetas impresas en ingles presentan una ventaja en la negociación.

3. Puntualidad:

La puntualidad es definitiva y las citas deben ser acordadas con la debida anterioridad, tratando de no acordar citas en horas que no les permita salir temprano de sus oficinas.

4. Etiqueta de Saludo:

Existe un alto nivel de formalidad en la sociedad de negocios Alemana, donde los títulos y posiciones son muy importantes. Usar primero, el título profesional seguido por el grado profesional, no tutear nunca, a pesar de llegar a un nivel mayor de confianza, solo si la otra persona lo solicita se puede hacer, de lo contrario resulta un acto de extrema descortesía. A pesar de que el inglés es el segundo idioma en Alemania, el alemán es el idioma en los negocios. Es importante preguntar con anterioridad a la cita, si el inglés es aceptable o si se requiere de traductor.

5. Etiqueta de Vestido:

Vista un traje conservador, de color oscuro o gris, una camisa blanca y una corbata bien anudada. Para la mujer, se recomienda que use conjuntos que no sean demasiado cortos, ni demasiado rígidos. Los alemanes aprecian un vestuario elegante y de moda, aunque tienden a identificarse con los materiales naturales, evitar el traje excesivo o llamativo.

6. Horario de trabajo: De lunes a viernes.

- ✓ Oficinas Gubernamentales: 9am a 12:30m y de 2 a 5pm
- ✓ Bancos: 9am – 1pm 3:00 – 5:30 pm
- ✓ Oficinas comerciales e Industriales: 8:30 am – 5pm

7. Días Festivos:

Fecha	Celebración
Enero 1.	Año Nuevo
Abril 10.	Viernes Santo
Abril 13.	Lunes de Pascua
Mayo 1.	Fiesta del trabajo
Mayo 21.	Ascensión
Junio 1.	Lunes de Pentecostés
Octubre 3.	Día Nacional
Diciembre 25.	Día de Navidad
Diciembre 26.	Segundo día de Navidad

Fuente: Proexport

Anexo F. Tabla 11. Aspectos Generales de Ecuador

<u>PANORAMA GENERAL</u>			
<u>Ubicación</u>	Ecuador es una república ubicada al noroeste de Sur América, que limita al norte con Colombia, al este y sur con Perú y al oeste con el Océano Pacífico		
<u>Superficie del Territorio</u>	272.045 km ² contando con las Islas Galápagos, ubicadas a 1.000 km. de la costa.		
<u>Infraestructura de Ecuador</u>	La Infraestructura de transporte ecuatoriano está compuesta por una red de carreteras que se extiende sobre 43.179 Km., de los cuales 6.472 están pavimentados. Cuenta con un sistema ferroviario que se extiende a lo largo de 966 km. Ecuador cuenta con varios ríos navegables, entre los que se encuentran el Río Guayas, que tiene una extensión de 26.000 km. y desemboca en el Golfo de Guayaquil, en el Pacífico.		
<u>Principales Ciudades</u>	Su capital es Quito y la ciudad más poblada es Guayaquil, uno de los puertos más importantes de Sur América.		
<u>Trafico</u>	<p>La Red Vial Nacional se clasifica según su autoridad en Red Vial Estatal, Red Vial Provincial y Red Vial Cantonal; La Red Vial Estatal está constituida por todas las vías administradas por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, como única entidad responsable del manejo y control; la longitud de la red estatal es de aproximadamente 8700 Km.</p> <p>Desde Colombia, existe una amplia oferta de servicios marítimos, con posibilidades para diferentes tipos de carga. En el caso aéreo, los servicios cargueros movilizan gran parte de esta, la mayoría de de forma directa. Para transporte terrestre, existen diferentes opciones para refrigerados y carga en general.</p>		
<u>Acceso</u>	<u>Acceso Marítimo</u>	<u>Acceso Aéreo</u>	<u>Acceso Terrestre</u>
	<p>El sistema portuario de Ecuador, está compuesto de siete puertos estatales y diez muelles privados especializados en carga general y petróleos.</p> <p>El principal puerto es el de Guayaquil, que maneja el 70% del comercio exterior del Sistema Portuario Nacional.</p> <p>Otros puertos destacados son los de Esmeraldas, Manta y Puerto Bolívar.</p>	<p>Ecuador cuenta con tres aeropuertos internacionales. Se encuentran ubicados en las ciudades de Quito, Guayaquil y Manta.</p> <p>El Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre., El Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo., El Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro de Manta.</p>	<p>El transporte por carretera es el principal medio de comunicación del país y existen muchas empresas de transporte que cubren todo el territorio</p> <p>El acceso terrestre a Ecuador desde Colombia se hace por la Carretera Panamericana, que cruza el territorio ecuatoriano de norte a sur.</p>

Fuente: Proexport Colombia.

Anexo G. Cultura de Negocios en Ecuador ²⁹

1. Reuniones:

Las reuniones de negocio se llevan a cabo en las oficinas o restaurantes, en este último a menudo para conseguir un socio potencial de negocios. El anfitrión de una reunión generalmente presenta a cada invitado individualmente. Quien ha iniciado el contacto es quien suele extender la invitación y quien generalmente paga la cuenta. Si una mujer de negocios invita a un ecuatoriano a comer, es necesario que se lo haga saber con tiempo pues de no ser así, es muy probable que el no la deje pagar la cuenta. Durante la comida, deje que el anfitrión efectúe el primer brindis. Una botella de un buen vino o algún artículo típico de su país son buenos regalos si se es invitado a la casa y desea llevar un obsequio.

2. Puntualidad:

Las reuniones comienzan usualmente después del tiempo designado. Un retraso de 15 minutos es aceptable.

3. Etiqueta de saludo:

Estrechar las manos tanto a hombres como mujeres es usual al conocerse. Cuando existe confianza se acostumbra el saludo con besos en la mejilla y abrazos entre hombres y mujeres. Los títulos son indicadores del status personal y se usan comúnmente. A diferencia de Colombia es común el uso de los títulos como Ingeniero, Contador o Abogado, acompañado del apellido.

29. PROEXPORT. Guía para exportar a Ecuador. Noviembre del 2010. Disponible en: <http://www.proexport.gov.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo3980DocumentNo3388.PDF>

4. Etiqueta de vestido:

Corbata/sastre. Existen diferencias entre los empresarios de la Sierra (Quito) y de la Costa (Guayaquil). El empresario quiteño es más formal y se asemeja en su comportamiento al de Bogotá. Por su parte el de Guayaquil puede ser más informal en su atuendo condicionado por el clima cálido de la ciudad.

5. Comportamientos de interés:

- ✓ El ecuatoriano enfatiza la importancia de las relaciones personales algunas veces por encima de las relaciones profesionales.
- ✓ Aunque la mujer ocupa generalmente posiciones secundarias dentro de las empresas debe brindárseles un trato profesional y respetuoso y nunca confundir su comportamiento amistoso con un acercamiento personal.
- ✓ Los ecuatorianos presentan un frente unido dentro de las organizaciones dejando en cabeza del superior todas las decisiones referentes al tema.

6. Horarios de trabajo:

- ✓ Los Bancos de lunes a viernes de 9:00 a.m a 1:30 p.m
- ✓ Las oficinas de administración pública de lunes a viernes de 8:00 a.m a 12:30 p.m y de 2:00 p.m a 5:00 p.m.
- ✓ El comercio de lunes a viernes de 9:00 a.m a 1:00 p.m y de 3:00 p.m a 7:00 p.m.
- ✓ Algunos Centros también abren sábados y domingos, existe la libertad de horarios comerciales.

7. Días Festivos:

Fecha	Observación
Enero 1.	Año Nuevo
Febrero 12.	Día del Amazonas y Galápagos
Febrero 27.	Día del Civismo y la Unidad Nacional
Abril 10.	Viernes Santo
Mayo 1.	Día de Trabajo
Mayo 25.	Batalla de Pichincha
Agosto 10.	Día nacional de la Independencia
Octubre 9.	Independencia de Guayaquil
Noviembre 2.	Día de los Difuntos
Noviembre 3.	Día de la Independencia
Diciembre 25.	Navidad
Diciembre 31.	Nochevieja

Fuente: Proexport

Anexo H. Tabla 12. Aspectos Generales de Bolivia

<u>PANORAMA GENERAL</u>		
<u>Ubicación</u>	Al sur, 832 Km con Argentina; al norte y este, 3400 Km con Brasil; al sur, 350 Km con Paraguay; al oeste, con Perú y Chile 900 Km y 861 Km respectivamente.	
<u>Superficie del Territorio</u>	1.098. 580 km ² , de los cuales 1.084.390 Km ² corresponde a terreno sólido y 14 190 km ² son aguas territoriales.	
<u>Infraestructura de Bolivia</u>	<p>Las vías terrestres bolivianas son aproximadamente 60.762 Km de carreteras de los cuales 4.314 Km son pavimentados, y el resto son grava o tierra (56.448 Kilometros). Además cuenta con un ramal de la carretera panamericana que cruza todo el altiplano conectándose así con los países limítrofes.</p> <p>En cuanto a la infraestructura vial, Bolivia basa su desarrollo en el eje La Paz – Cochabamba – Santa Cruz, pero aún dicho eje presenta dificultades para una óptima comunicación por lo cual el porcentaje de vías asfaltadas y con características de primer orden, es muy bajo.</p>	
<u>Principales Ciudades</u>	<p style="text-align: center;">Se divide en nueve departamentos.</p> <p>Sucre es la capital y sede del órgano judicial, mientras que La Paz es la sede de los órganos ejecutivo, legislativo y electoral.</p>	
<u>Trafico</u>	<p>La mediterraneidad de Bolivia exige que los productos de exportación deban arribar por puertos chilenos y peruanos, principalmente el Puerto de Arica en Chile y Matarani en Perú, en el caso de las cargas colombianas. Esta circunstancia limita un poco el acceso al país, por cuanto pocas navieras extienden sus servicios hasta las ciudades bolivianas. Algunos compradores Bolivianos aceptan términos CIF Arica, asumiendo ellos los costos de la reexpedición terrestre hasta Bolivia. Esta es una alternativa importante para los casos en que se embarque con navieras que sólo llevan la carga hasta Arica.</p>	
<u>Acceso</u>	<u>Acceso Marítimo</u>	<u>Acceso Aéreo</u>
	Aunque Bolivia no tiene costas marítimas, la importación y exportación de mercancías se realiza, en el Océano Pacífico, a través de los puertos de Arica y Antofagasta en Chile, e ILO, Callao, Matarani y Moliendo en el Perú; por el Océano Atlántico, se utilizan los puertos de Santos en el Brasil, Rosario y Buenos Aires en Argentina, y Nueva Palmira en Uruguay. La Hidrovía Paraguay-Paraná está adquiriendo importancia en el mercado nacional al permitir exportar productos bolivianos a países situados en el Océano Atlántico.	Bolivia cuenta con tres aeropuertos internacionales reconocidos a nivel mundial, los cuales se encuentran en las ciudades de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. Los principales aeropuertos son: el aeropuerto Internacional El Alto de la Paz que se encuentra situado a 14 Km de la ciudad; el aeropuerto Jorge Wilsterman en Cochabamba y el Viru Viru Internacional en Santa Cruz de la Sierra; Existen otros diez aeropuertos con pista de aterrizaje pavimentada

Fuente: Proexport Colombia.

Anexo I. Cultura de Negocios en Bolivia³⁰

1. Reuniones:

Por lo general las reuniones son relajadas pero siempre hay un sentido de la formalidad que debe cumplirse. El esquema de reuniones no es muy estructurado. Puede que haya un orden del día y una hora de comienzo que sirven solo como orientación y puede actuar como trampolín para otras ideas de negocio y nuevos debates.

2. Tarjetas de Presentación:

Se intercambian durante el encuentro inicial. Debe incluir títulos académicos, al igual que información sobre la ubicación de la compañía.

3. Etiqueta y Saludo:

Dar la mano al saludar y al despedirse. Los títulos académicos o profesionales con el apellido se utilizan en las empresas. Son comunes los títulos como: “Doctor”, “Ingeniero”, “Licenciado” (abogado o estudios universitarios). Si no se tiene un título, el título honorífico Señor o Señora se usa con el apellido.

4. Etiqueta de vestido:

Para hacer negocios, se debe vestir traje con camisa y corbata.

30. PROEXPORT. Guía para exportar a Bolivia. Noviembre del 2010. Disponible en: <http://www.proexport.gov.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo9003DocumentNo7386.PDF>

5. Horarios de trabajo:

- ✓ **Bancos**: El horario bancario es de 8:30 a.m hasta las 4:00 p.m de lunes a viernes y en algunas sucursales abren los sábados de 9:00a.m a 1:00p.m.
- ✓ **Comercio**: El horario comercial es desde las 9:00a.m hasta las 12:30am y de 3:00 p.m. hasta las 8:00 p.m. El comercio informal, que representa alrededor del 60% del total, prácticamente no deja de atender su negocio. Los supermercados tienen horarios muy amplios de 9:00 am a 10:00pm, con servicio sábados y domingos.
- ✓ **Administración pública**: Las oficinas de la administración laboran casi en horario continuo desde las 8:30 a.m. hasta las 6:30 p.m.

6. **Días Festivos:**

Fecha	Observación
Enero 1.	Año Nuevo
Febrero 12.	Día del Amazonas y Galápagos
Febrero 27.	Día del Civismo y la Unidad Nacional
Abril 10.	Viernes Santo
Mayo 1.	Día de Trabajo
Mayo 25.	Batalla de Pichincha
Agosto 10.	Día nacional de la Independencia
Octubre 9.	Independencia de Guayaquil
Noviembre 2.	Día de los Difuntos
Noviembre 3.	Día de la Independencia
Diciembre 25.	Navidad
Diciembre 31.	Nochevieja

Fuente: Proexport

Anexo J. Tabla 13. Aspectos Generales de México.

PANORAMA GENERAL		
<u>Ubicación</u>	México está ubicado en la parte norte del continente americano, al norte limita con Estados Unidos y al sur con Guatemala y Belice.	
<u>Superficie del Territorio</u>	Cuenta con una extensión de 1.964.375 km ² y de 5.073 km ² entre las numerosas islas y una longitud de sus costas de 11.122 km.	
<u>Infraestructura de México</u>	México tiene un total de 26.662 kilómetros en vías férreas, tres principales líneas troncales (Ferrocarriles del Noreste, Pacífico Norte y Sureste), cuatro líneas cortas (Ojinaga-Topolobampo, Coahuila-Durango, Nacozari y Chiapas-Mayab) y el 75 por ciento de la Terminal Ferroviaria del Valle de México. En términos de toneladas-kilómetro, movilizan el 98% del tráfico ferroviario y operan el 81% de las vías principales.	
<u>Principales Ciudades</u>	La capital es México D.F. que es además la ciudad más grande del país. Otras ciudades importantes son Guadalajara, Netzahualcóyotl, Monterrey, Puebla, León, Ciudad Juárez y Tijuana	
<u>Acceso</u>	<u>Acceso Marítimo</u>	<u>Acceso Aéreo</u>
	México, posee una gran infraestructura portuaria que le permite y le facilita sus operaciones comerciales con el resto del mundo, cuenta con 22 puertos ubicados estratégicamente sobre el Océano Atlántico y Pacífico. Los cuatro principales puertos del país, por los que pasa el 60% del tráfico marítimo de mercancías, son Puerto Altamira y Puerto Veracruz en el Golfo de México, y Puerto Manzanillo y Puerto Lázaro Cárdenas en la costa en la costa del Pacífico. Desde Colombia, la gran mayoría de servicios se dirigen hacia los puertos de: Altamira, Veracruz, Manzanillo, Progreso, Tampico, Lázaro Cárdenas, y Ensenada.	México tiene la red más extensa de aeropuertos de América Latina, con aeropuertos en cada ciudad de más de 500.000 habitantes. Cuenta con 82 aeropuertos de los cuáles 48 con servicio aduanero a lo largo de su territorio y 1,839 pistas, 228 de estas se encuentran pavimentadas. La oferta aérea para exportación desde Colombia está compuesta por servicios cargueros y por cupos en vuelos de pasajeros. La ruta para carga entre Colombia y México se orienta principalmente hacia el aeropuerto Benito Juárez en Ciudad de México.

Fuente: Proexport Colombia.

Anexo K. Cultura de Negocios en México³¹

1. Reuniones:

Puede suceder que una reunión programada con anticipación, sea cancelada diez o quince minutos antes, esto es normal. Hay que estar preparado para que las reuniones sean más largas de lo esperado y se presenten constantes interrupciones por llamadas telefónicas o personas. Mostrar inconformidad por esto se considera de mala educación. La mejor hora para establecer una reunión es entre las 10:00 a.m y la 1:00 p.m., o a las 4:00 p.m y las 6:00 p.m. Las reuniones empiezan con una conversación ligera y algunas bromas, entrar a hablar directamente de negocios es visto como algo rudo.

2. Tarjetas de presentación:

Son fundamentales en México, aun antes de decir el nombre, los empresarios intercambian sus tarjetas, por esto es muy importante llevarlas consigo. En lo posible las tarjetas deben llevar dirección de correo electrónico, pero no de servidores gratuitos (Hotmail, yahoo, etc.) ya que esto causa mala impresión.

3. Puntualidad:

Se espera que los hombres de negocios sean puntuales, por lo que es aconsejable que lleguen a tiempo a las reuniones, pese a que su contraparte podrá llegar hasta 30 minutos más tarde de lo convenido.

31. PROEXPORT. Guía para exportar a México. Noviembre del 2010. Disponible en: <http://www.proexport.gov.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo3983DocumentNo3391.PDF>

4. Etiqueta de saludo:

La vestimenta es vista como signo de respeto hacia sus asociados. En áreas urbanas el vestido completo se prefiere para los hombres, las mujeres deben utilizar una vestimenta conservadora. En ciudades pequeñas o pueblos, la vestimenta debe ser informal, ya que ropa costosa o vestidos completos son vistos como ostentación.

5. Comportamientos de interés:

- ✓ Es frecuente que los empresarios en México, acostumbren a combinar el aspecto formal de las entrevistas de negocios con actos sociales cuyo objetivo es demostrar cordialidad hacia su nuevo socio comercial. Por ello, se sugiere que el exportador colombiano invite a almorzar o a cenar a su posible o futuro cliente, si nota que el ambiente que prima durante la conversación de negocios es propicio, puede proponer un evento para dar inicio a la negociación.
- ✓ Es importante traer catálogos y muestras del producto a ser ofrecido.
- ✓ A los mexicanos les resulta muy difícil contestar con un “NO” categórico pues para ellos conservar la cordial armonía es muy importante. La mejor manera de resolver esta dificultad es preguntar directamente la opinión que tiene la otra persona y solicitar claramente sus puntos de vista y opinión para evitar malos entendidos.
- ✓ Es muy importante hospedarse en un hotel cinco estrellas ya que los empresarios mexicanos juzgan la capacidad económica del empresario extranjero por estos aspectos. Es probable que el empresario mexicano juzgan la capacidad económica del empresario extranjero por estos aspectos. Es probable que el empresario mexicano sugiera una reunión en

el hotel donde se encuentra hospedado, para verificar la categoría del mismo. Ante el elevado precio que esto puede implicar para el empresario colombiano.

- ✓ Las citas se deben hacer con 2 semanas mínimo de anticipación. En el último caso se aconseja, cuando es la primera vez que se solicita la cita con el fin de hacer una presentación o introducción adecuada de la empresa y su representante al respectivo Director de Compras a que se acude.
- ✓ Al igual que en muchos países, la inseguridad en México también existe. Ante ello, si el empresario colombiano realiza una agenda de negocios, por la cual tendrá necesidad de trasladarse a diversos puntos de una ciudad extensa como México, Guadalajara, Puebla o Monterrey, se recomienda que negocie directamente contratar un taxi por horas o por día, el cual deberá ser del hotel donde se hospeda; aunque son más costosos que los taxis que se abordan en la calle, las ventajas son mayores, ya que el empresario se trasladará en un servicio 100% confiable, con un conductor que sabrá de antemano el itinerario del día, lo cual permitirá cumplir las citas de negocios con puntualidad, comodidad y menos estrés.
- ✓ Si el empresario colombiano tiene solamente una o dos citas en el día y no justifica arrendar un auto por hora o por día, se sugiere utilizar el servicio de un taxi “de sitio”, el cual se solicitara vía telefónica y consiste en un taxi que se envía de una base cercana, plenamente identificado.
- ✓ En Ciudad de México, con dificultad, se podrá asistir a más de 3 (tres) citas diarias; por motivos de horarios y desplazamiento.

6. Horarios de Trabajo:

- ✓ El horario de las casas de cambio es de lunes a viernes de 8:30 a.m a 5:00 p.m. las casas de cambio de los aeropuertos internacionales, funcionan las 24 horas todos los días.
- ✓ El horario de las oficinas del Gobierno, para la atención al público, es de lunes a viernes de 9 a.m a 2 p.m.
- ✓ El horario de servicios bancarios inicia a las 9 a.m. y concluye entre las 3 y 7 p.m, dependiendo de los diversos bancos.
- ✓ Las oficinas privadas tienen diversos horarios, dependiendo el tipo de empresa. Inician actividades a las 8:00 a.m. – 8:30 a.m, sin embargo, es común que los directivos como gerentes, subdirectores y directores, comiencen actividades aproximadamente entre 9 y 10 a.m, asimismo, dichos funcionarios normalmente trabajan hasta las 7 p.m u 8 p.m.
- ✓ Al almuerzo de Colombia en México se le llama comida y a la comida se le dice cena. Los horarios son: el almuerzo o comida de 2p.m a 5p.m, y la comida o cena varía entre las 7:30 y 10:00 p.m. Por su parte, los desayunos de negocios normalmente inician a las 8:00 a.m, y concluyen máximo a las 10:30 a.m.

7. Días Festivos

Fecha	Observación
Enero 1.	Año Nuevo
Febrero 4.	Aniversario de la Constitución de 1917
Marzo 17.	Natalicio de Benito Juárez.
Abril 9.	Jueves Santo
Abril 10.	Viernes Santo.
Mayo 1.	Día de Trabajo
Mayo 10.	Fiesta de las madres
Septiembre 16.	Día de la Independencia
Octubre 12.	Día de la Raza.
Noviembre 2.	Día de los Fieles Difuntos
Noviembre 17.	Día de la Revolución Mexicana
Diciembre 12.	Día de Nuestra Señora de Guadalupe
Diciembre 25.	Navidad.

Fuente: Proexport

Anexo L. Tabla 14. Aspectos Generales de Estados Unidos.

PANORAMA GENERAL		
<u>Ubicación</u>	La República Federal de Estados Unidos, situada en Norteamérica, limita al Norte con Canadá, al Este con el Océano Atlántico, al Sur con México y al Oeste con el Océano Pacífico	
<u>Superficie del Territorio</u>	La superficie total de su territorio es de 9.826.630 km ² .	
<u>Infraestructura de Estados Unidos</u>	Estados Unidos posee una infraestructura de transporte desarrollada, suficiente para soportar las necesidades de su economía. Está compuesta por una red de carreteras de 226,605 km., que se extiende por todo el país conectando los 50 estados que lo componen, de los cuales 180.959 km. forman parte del vasto sistema nacional de carreteras. Tiene más de 6,430,366 km. de ferrocarril, que en su mayoría pertenecen a empresas privadas; también cuenta con oleoductos para el transporte de productos derivados del petróleo. Cuatro de los diez principales aeropuertos en volumen de carga del mundo se encuentran en Estados Unidos incluyendo el de mayor actividad de carga.	
<u>Principales Ciudades</u>	Washington, New York, Los Ángeles, Miami, entre otras.	
<u>Acceso</u>	<u>Acceso Marítimo</u>	<u>Acceso Aéreo</u>
	Estados Unidos posee una infraestructura portuaria compuesta por más de 400 puertos y sub puertos, de los cuales 50 manejan el 90% del total de toneladas de carga. Están localizados estratégicamente en los Océanos Pacífico y Atlántico. Algunos de los puertos estadounidenses se encuentran dentro del rango de los más grandes y de mayor movimiento de carga del mundo. Para la costa Este se destacan por la afluencia de navieras con servicio directo y regular los puertos de: Houston, Nueva York, Baltimore, Savannah, Jacksonville, Port Everglades, Miami, New Orleans y Charlestown	Estados Unidos cuenta con 14,947 aeropuertos, donde varios son los más grandes y de mayor movimiento del mundo. La oferta de servicios directos desde Colombia se concentra en los Aeropuertos de John F. Kennedy International (Nueva York), Los Ángeles International, George Bush International (Houston), Memphis International Airport, Hartsfield-Jackson Atlanta International Airport y Miami International Airport.

Fuente: Proexport Colombia.

Anexo M. Cultura de Negocios en Estados Unidos³²

Estados Unidos es el cuarto país más grande del mundo y su sociedad es compleja con muchos grupos minoritarios que conservan sus propias culturas. Los estadounidenses son generalmente cordiales y atentos como norma de convivencia. Los gestos e invitaciones que puede significar intimidad entre otras culturas, pueden no ser más que “gestos amistosos”. El saludo sonriente es aceptado y los apretones de manos son generalmente cortos. Los saludos pueden ser seguidos por las preguntas generales sobre su viaje, su salud o el tiempo. Tales preguntas son una forma de cortesía, no se esperan las respuestas detalladas ni extensas. Después de este rápido intercambio, el próximo tema será comercial.

1. Reuniones:

Las agendas de trabajo son muy congestionadas en días laborales, así que las reuniones deben ser programadas y comenzar a tiempo. La cultura comercial americana tiende a ser informal, con un énfasis en buscar resultados. Normalmente empezarán rápidamente la reunión, para no perder tiempo, la charla será abierta y rápida. En las conversaciones se presentan interrupciones entre las personas, se hacen sugerencias y se debaten ideas diferentes y se contradice a los miembros mayores de grupo si es necesario.

32. PROEXPORT. Guía para exportar a Estados Unidos. Noviembre del 2010. Disponible en: <http://www.proexport.gov.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo4532DocumentNo7379.PDF>

2. Forma de Vestir:

Lo normal es traje de corbata para los hombres y sastre para las mujeres, sobre todo al tratar con las compañías grandes. Sin embargo, como en todo lo demás, se acepta la individualidad. Vestirse pulcramente, es muy importante. El atavío mínimo es una chaqueta y pantalones, camisa y zapatos. Las mujeres deben vestirse preferiblemente de manera conservadora, más aún cuando ocupan cargos importantes. Evite los excesos de la moda, joyería pesada o demasiados accesorios.

3. Costumbres:

- ✓ El intercambio de tarjetas se hace de manera informal, detener la conversación para leer la tarjeta puede ser considerado como algo descortés. Las tarjetas de presentación se intercambian en las reuniones de negocios pero no en los actos sociales. En ocasiones el interlocutor no ofrecerá su tarjeta a cambio de la nuestra, pero esto no debe considerarse ofensivo.
- ✓ No es muy extraño que lo inviten a casa o a un club. No se espera que usted haga lo mismo inmediatamente si es extranjero, pero se espera que se haga igual cuando visiten su país.
- ✓ Mirar a los ojos directamente es muestra de honestidad y trato abierto.

a) En los Negocios:

- ✓ Las conversaciones son abiertas. El hombre de negocios es muy abierto al expresar lo que quiere, aunque no tanto en cuanto a lo que puede sacrificar por el negocio. Si tiene dudas sobre algo, pregunte abiertamente.

- ✓ No busque ofrecer un precio alto para después bajarlo según las circunstancias, el regateo no es frecuente y es visto como algo deshonesto.
- ✓ Una táctica común es la presentación de un negociador fuerte y complicado, acompañado de un negociador más amigable.
- ✓ Las fechas se escriben empezando por el mes, luego el día y el año.

a) Ejemplos de proceder incorrecto

- ✓ No se muestre acorde con cosas que no son ciertas o que no pueden ser realizadas.
- ✓ No asuma que las críticas que el ciudadano norteamericano hace sobre su propio país le da pie para hacer lo mismo.

b) Ejemplos de proceder correcto:

- ✓ Sea sincero sin tratar de ajustarse a lo que usted piensa que el estadounidense quiere o espera de usted.
- ✓ Se respetuoso de los subordinados en la cadena de negocios con la que trata.
- ✓ Los grupos étnicos esperan ser tratados de igual forma que cualquier otra persona de negocios.

4. Ética de Negocios:

En los EE.UU, el individualismo y el espíritu competitivo son muy apreciados. El individuo se antepone a la compañía, la comunidad e incluso a la familia, animan a que las personas piensen por ellos mismos, actúen según sus creencias y establezcan su propia identidad. Sin embargo, ser parte de un equipo también es importante y se valora cualquier esfuerzo por establecer colectividades.

El concepto de la libertad para los americanos, también significa la libertad para competir, la competencia es abierta y a veces muy fuerte quizás por ello, muchas expresiones comunes en el ámbito comercial, provienen de las utilizadas en los deportes y en la guerra.

Una expresión estadounidense bastante común es “el tiempo es dinero”. Salvo situaciones que involucran grandes corporaciones, las personas de negocios generalmente esperan resultados, se orientan y prefieren tomar decisiones rápidamente con el fin de emprender acciones inmediatas. En los negocios pequeños, el representante de la compañía puede llegar a tomar decisiones inmediatas por la compañía, inclusive sin consultar con otros.

Generalmente son hombres quienes ocupan los puestos gerenciales de las empresas. Sin embargo, el número de mujeres que ocupan altos cargos es creciente, de hecho es el más elevado del mundo. Las mujeres esperan ser tratadas seriamente y con el respeto correspondiente a su posición y cargo, otro tipo de trato es descortés. Probablemente una mujer no muestre su enojo en el momento, pero expresará después su disgusto a sus colegas. Las mujeres de negocios dirigen y toman decisiones como los hombres. Igualmente, las mujeres extranjeras pueden esperar ser tratadas igual que los hombres. La discriminación sexual está contra la ley y no se practica abiertamente, pero los prejuicios privados existen.

5. Horarios de Trabajo:

Normalmente, los empleados comerciales y del Gobierno trabajan ocho horas al día de lunes a viernes, Las horas laborales suelen empezar y terminar entre las 8:00 a.m y las 6:00 p.m. El horario bancario también varía. La mayoría de los bancos abren entre las 9:00 a.m y las 4:00 p.m, de lunes a viernes. En algunas áreas suburbanas, los bancos abren los sábados por la mañana.

Los supermercados, grandes almacenes y/o superficies comerciales más grandes suelen abrir a las 10:00 a.m y cerrar a a las 9:00 p.m, de lunes a domingo, aunque algunos están abiertos las 24 horas del día.

6. Días festivos:

Fecha	Festivo
Enero 1.	Año Nuevo
Enero 6.	Epifanía
Enero 19.	Día de Martin Luther King
Febrero 16.	Día del presidente
Mayo 25.	Día conmemorativo en honor a los militares fallecidos en combate.
Julio 4.	Día de la Independencia
Septiembre 7.	Día del Trabajo
Octubre 12.	Fiesta de Cristóbal Colon.
Noviembre 11.	Día de los veteranos
Noviembre 26.	Acción de Gracias
Diciembre 25.	Día de Navidad

Fuente: Proexport

Anexo N. Tabla 15. Aspectos Generales de Japón.

PANORAMA GENERAL		
<u>Ubicación</u>	Japón, situado en el Océano Pacífico, al noreste de Asia, está formado por cuatro grandes islas Hokkaido, Honshu, Shikoku y Kyushu y por 3.000 mucho más pequeñas.	
<u>Superficie del Territorio</u>	La superficie total de su territorio es de 377,835 km².	
<u>Infraestructura de Japón</u>	Posee una infraestructura de transporte desarrollada. Está compuesta por una red de carreteras de 1.196.999 Km, de los cuales 949,101 Km se encuentran pavimentados. La red ferroviaria tiene una extensión de 23.474 Km, la cual permite el desplazamiento y movilización de pasajeros, y de carga, a lo largo del territorio japonés.	
<u>Principales Ciudades</u>	Capital: Tokio Ciudades Principales: Yokohama; Osaka; Nagoya; Sapporo; Kobe; Kyoto; Fukuoka; Hiroshima; Kita-Kyushu	
<u>Acceso</u>	<u>Acceso Marítimo</u>	<u>Acceso Aéreo</u>
	El país cuenta con una infraestructura portuaria compuesta por más de 150 puertos y subpuertos distribuidos a lo largo de su territorio. Entre los complejos portuarios más destacados se encuentran Kobe, Osaka, Tokio, Yokohama y Nagoya, considerados como los principales puntos de acceso hacia el territorio Japonés.	La infraestructura aeroportuaria de Japón está compuesta por un total de 176 aeropuertos distribuidos a lo largo del territorio insular y garantizando facilidades de acceso aéreo a cualquier destino al interior del país. Sin embargo, los complejos aéreos de Kansai, Narita y Haneda son los que concentran la mayor cantidad de tráfico.

Fuente: Proexport Colombia.

Anexo L. Cultura de Negocios en Japón³³.

1. La Paciencia es una Virtud:

Una de las causas más comunes de frustración para los extranjeros que intentan hacer negocios en Japón es su falta de capacidad para comprender una firma japonesa requiere tiempo para formular una respuesta a una propuesta comercial. Los empresarios extranjeros con frecuencia viajan a Japón con la idea de concertar con éxito negociaciones con sus homólogos japoneses en un plazo relativamente corto. Dicha visión es demasiado optimista, aun cuando ya se hayan establecido los canales de comunicación. Según la importancia del asunto, las sesiones de negociación pueden durar varios meses y, en algunos casos, el proceso puede complicarse aún más y retrasarse debido a la necesidad de tratar el asunto con funcionarios del gobierno u otras firmas.

Así, el empresario colombiano debe tener en cuenta las características de organización distintivas de una compañía japonesa típica, que son responsables del ritmo lento del proceso en la toma de decisiones. En particular, debe tenerse en cuenta que el sistema japonés de gestión está firmemente arraigado en una ideología que pone énfasis en la armonía a través del consenso y se apoya en una estructura jerárquica de ascenso y aumentos de sueldos basados en la antigüedad. Aunque algunos aspectos de este sistema están cambiando ahora, en función de los cambios en la estructura de la sociedad japonesa, la dependencia del consenso continúa guiando la mayor parte de las actividades corporativas en Japón.

33. PROEXPORT. Guía para exportar a Japón. Noviembre del 2010. Disponible en:<http://www.proexport.gov.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo4533DocumentNo7382.PDF>

2. Logro de consenso y sistema “ringi”

Una de las características organizativas propias de las firmas japonesas, que pueden afectar las negociaciones, es el sistema de toma de decisiones en grupo, denominado “ringi”. Es un procedimiento de múltiples pasos para lograr el consenso y a menudo abarca negociaciones complejas mediante las cuales se consideran y se aceptan diversos puntos de vista. En este sistema, las propuestas circulan entre los interesados a nivel de sección, de división, y corporativo. A la circulación de una propuesta, generalmente, le sigue el debate minucioso de los detalles del plan, con el objeto de fomentar la toma de conciencia del grupo y lograr el consenso acerca de la decisión apropiada, que debe adoptarse.

Aunque este enfoque, aparentemente, lleva demasiado tiempo, ofrece la ventaja de descartar el desacuerdo de una vez que se haya logrado el consenso. Dado que todas y cada una de las personas que participan en una determinada propuesta dan su aprobación antes de la aceptación oficial del plan, las decisiones adoptadas por este método, basado en el consenso, son más fáciles de ejecutar, que aquellas adoptadas solamente por el presidente u otros altos ejecutivos de la firma, actuando solos.

Sin embargo, para el empresario extranjero que espera una respuesta, este proceso puede frustrarse, debido a la aparente incapacidad del negociador japonés de adquirir un compromiso en firme. En este aspecto, es importante tener en cuenta que, antes de que su homólogo japonés pueda dar una respuesta definitiva, éste debe consultar con otros miembros de la compañía, dado que un anuncio prematuro del resultado previsto de las negociaciones puede tener repercusiones serias en caso de que aún no se haya logrado el consenso interno. En pocas palabras, uno no debe esperar una respuesta definitiva hasta que el proceso de toma de decisiones llegue a su término.

Por lo tanto, los empresarios colombianos deben gestionar una representación local en caso de que no puedan permanecer en el Japón durante un periodo

prolongado, mientras este proceso se desenvuelve. Para acelerar el proceso “ringi” y, por lo tanto, permitir que la toma de decisiones sea más receptiva algunas compañías internas, incluyen redes intranet para circular las propuestas de “ringi”.

3. Categorías y puestos:

El énfasis en la toma de decisiones, basada en consenso, significa que las delegaciones japonesas son generalmente más numerosas que las de sus homólogos extranjeros, incluyendo representantes de diversas secciones y niveles de gestión. Desafortunadamente, no existe una serie de normas para la traducción de categorías y puestos de compañías japonesas. Así, por ejemplo una delegación podría constar de cinco empresarios cuyas tarjetas de visita, todas llevan título en inglés de “Gerente”, aun cuando existan diferencias obvias de edad y categoría. También puede darse el caso de que diferentes firmas traducen el mismo título japonés usando diferentes expresiones en inglés.

Afortunadamente, la estructura organizativa y su sistema jerárquico correspondiente son relativamente coherentes, de compañía a compañía, en el Japón. Aunque, en la actualidad, el talento y la capacidad son considerados en mayor medida que en el pasado, la antigüedad aún constituye el cimiento de la mayoría de las jerarquías corporativas. Así. La categoría de una persona dentro de una compañía frecuentemente se relaciona con su edad, y su título japonés es un indicador bastante preciso de a posición y función que ocupa en la misma. Por este motivo, sería deseable que el empresario colombiano se familiarice con la escritura de “kanji” (caracteres chinos) de títulos japonés básicos, tales como “bucho”, que significa gerente general, y “kacho”, que significa jefe de sección.

4. Estructura Organizativa:

Aunque las estructuras organizativas japonesas, frecuentemente, parecen ser la misma que las de otros países, algunas diferencias claves no siempre son evidentes de inmediato. Un ejemplo notable es la existencia de mecanismos formales e informales para las comunicaciones, que permiten la transmisión de informaciones desde niveles inferiores de la organización hacia el nivel más alto de la administración a través del nivel medio de la administración. Debido a estos mecanismos, un empleado de nivel inferior en una división importante puede tener, en un momento dado, mayor influencia activa que una persona en un puesto de nivel superior.

Asimismo, las organizaciones japonesas tienden más a la toma de decisiones en grupo, y raras veces se delega la responsabilidad total de la toma de decisiones a un solo individuo. Aunque los ejecutivos de alto nivel de una compañía, aparentemente, tienen mayor autoridad en el proceso de toma de decisiones, la plana de niveles inferior y medio de la administración, tiene una función clave en la adopción real de las decisiones. En las organizaciones japonesas, generalmente, no existe una asignación bien definida de responsabilidades, en las diversas etapas de las actividades de la compañía y los ámbitos de autoridad e influencia pueden, frecuentemente, superponerse de forma confusa. Debido a esto, la estructura organizativa formal, incluyendo los títulos, pueden no corresponder al escenario de toma de decisiones. Por consiguiente, al ponerse en contacto con una firma japonesa, el reunirse solamente con un individuo de la cima de la jerarquía organizativa no culminará necesariamente en el establecimiento del vínculo comercial. Además de cultivar un vínculo, con el nivel más alto de la administración de una organización, también es importante reunirse con los miembros del nivel medio, en vista de la función clave que el mismo cumple en el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, el reunirse con miembros del nivel más alto de la administración en el momento apropiado es decisivo, ya que la decisión final a menudo depende de ellos.

5. Optimización del contacto a través de Relaciones interpersonales:

El cultivar las relaciones existentes y tratar de formar nuevos vínculos pueden ser medios eficaces para las firmas que tratan de acceder al mercado japonés. Por lo tanto, las relaciones interpersonales con futuros socios comerciales, asociados y clientes pueden ser de gran beneficio para las firmas extranjeras. El desarrollo fructífero de lazos estrechos pueden requerir un periodo prolongado, para lo cual la paciencia es primordial. Sin embargo, el esfuerzo para fortalecer estas relaciones demostrará una aproximación seria al mercado japonés y puede ser gratificante a largo plazo. Estas clases de relaciones son muy diferentes de los contactos comerciales ordinarios que pueden y deben emplearse eficazmente a corto plazo para adelantar las oportunidades de negocios.

6. Presentaciones personales:

Las presentaciones personales constituyen una parte importante para hacer negocios en el Japón. La gran importancia que atribuyen los empresarios japoneses a las relaciones interpersonales puede ser aprovechada por las firmas extranjeras como un medio de efectuar el contacto inicial vital para facilitar los esfuerzos de penetración en el mercado. El empresario extranjero debe tener en cuenta la práctica común de preferir que un individuo lo presente a otro, en lugar de pedir directamente la cita. La aproximación directa, por parte de una persona totalmente desconocida, puede ser embarazosa para el empresario japonés y puede causar dudas. Métodos tales como “venta en frío” o visitas intempestivas también pueden ser intentos inútiles. La presentación personal por algún conocido, o en calidad de funcionario, puede ser particularmente útil en las etapas preliminares. Por consiguiente, se sugiere adoptar un enfoque indirecto, muy bien planeado, para efectuar el contrato inicial.

Los temas, durante una presentación, generalmente incluyen una explicación de una firma que usted representa, su puesto en ella, y los asuntos de negocios que desea tratar. Esta presentación proporciona a la persona a quién está siendo presentado, ciertos antecedentes generales que le permitan decidir cómo enfocar la reunión. Sin dicha referencia, es posible que el contacto inicial no sea fructífero.

No es absolutamente necesario que la presentación la efectúe alguien particularmente cercano familiarizado con la persona que se desee contactar, sin embargo, cualquier forma de presentación es mejor que no tener ninguna. Por ejemplo, el ponerse en contacto con una sucursal en el extranjero de una firma japonesa para solicitar la presentación a su casa matriz es un medio más efectivo de establecer el contacto inicial que enviar simplemente una nota directamente. Haciendo las veces de intermediario, el representante de la sucursal será responsable de facilitar la correspondencia con la casa matriz.

Existen otros diversos medios de concretar las presentaciones, incluyendo las embajadas, representantes comerciales y otras organizaciones oficiales del gobierno. La promoción y el mantenimiento de buenas relaciones con los bancos japoneses utilizados por su firma también pueden ser fructíferos. Los bancos, frecuentemente, pueden desempeñar una función importante para presentarlo en nuevas oportunidades de negocio.

Aunque es posible concretar una cita directamente, las cosas irán mejor mediante una presentación. Sin embargo, tenga presente que no debe abandonar la idea de la aproximación directa si no se dispone de ningún otro medio de contacto. Esta práctica se ha tornado hasta cierto punto más aceptable en años recientes, en la medida en que los gerentes corporativos reconsideran las prácticas comerciales tradicionales del Japón en reconocimiento de la necesidad de nuevos enfoques en el ámbito cambiante de los negocios. Al efectuar el contacto directo, sin embargo, es aconsejable, asegurarse del nombre de la persona responsable de la sección

con la que desee ponerse en contacto para hacer negocios. Aunque el intercambio de correo electrónico entre compañías japonesas se está extendiendo rápidamente, el correo electrónico no se usa comúnmente para los contactos iniciales de negocio. Sin embargo, después del establecimiento de un vínculo, el correo electrónico es un medio de mantenerse en contacto con los socios comerciales.

7. El “Aisatsu” (saludo)

Aunque los detalles en sí de las negociaciones pueden ser tratado por un representante en el Japón, para negociaciones de cierta envergadura, es importante que el presidente o una persona de alto rango de la firma extranjera establezca el contacto inicial con su homologo de la firma japonesa. La palabra en japonés para este procedimiento es “aisatsu”, que literalmente se traduce como “saludo” en español, pero tiene un significado mucho más profundo en japonés. En lugar de tratar de inmediato los puntos específicos y asuntos relevantes del negocio, el “aisatsu” inicial sirve para romper el hielo, permitiéndole que usted presente su compañía a la firma japonesa y se familiarice con esta. Aunque este procedimiento no se considera necesario para actividades tales como, la exportación de pequeñas cantidades de un producto a una empresa mercantil, es una buena idea tratar de aprovechar todas las oportunidades que se le presenten para cultivar vínculos y ampliar su red de contactos.

8. Prácticas comerciales distintivas:

Como otros países en el mundo, Japón tiene sus prácticas comerciales distintivas. Un entendimiento básico de algunas de las diferencias fundamentales entre estas y nuestro país puede ser de gran ayuda para evitar cualquier violación embarazosa de la etiqueta o dificultades innecesarias. Sin embargo, la falta de familiaridad con las prácticas comerciales del Japón no debe ser motivo de incomodidad para los empresarios extranjeros que quieren entablar negociaciones con una firma japonesa. Además, la creciente interacción de los empresarios

japoneses con sus homólogos extranjeros, como resultado de la globalización continua de los mercados, ha conducido a una mayor integración de las prácticas comerciales utilizadas en el Japón con las del extranjero. Adicionalmente, un número cada vez mayor de empleados de firmas japonesas están familiarizados con prácticas comerciales extranjeras a través de su asistencia a instituciones de enseñanza superior en el extranjero, viajes internacionales extensos, o trabajos en el extranjero.

9. Tarjetas de visita:

Las tarjetas de visita (“meishi”) tienen una función importante para hacer negocios en el Japón, y el intercambio de tarjetas de visita es una parte integral de la etiqueta del mundo de los negocios. Los empresarios japoneses intercambian tarjetas cuando conocen a una persona que pueda tener trascendencia en el futuro. A medida que los japoneses se vuelven más internacionalizados, a los empresarios japoneses con mayor oportunidad de relacionarse con los extranjeros se les facilita tarjetas de visita impresa en japonés en un lado y un idioma extranjero, generalmente inglés, en el reverso. El propósito de lo anterior es mejorar el reconocimiento y la pronunciación de los nombres japoneses, que generalmente no son familiares a los empresarios extranjeros. A la inversa, se recomienda a los empresarios extranjeros que porten e intercambien con sus homólogos japoneses un tipo similar de tarjeta de visita impresa en japonés un tipo similar de tarjeta de visita impresa en japonés y en su propio idioma. Estas tarjetas pueden obtenerse generalmente a través de centros comerciales en los hoteles principales.

Al recibir una tarjeta, se considera como cortesía común ofrecer una a cambio. El no hacerlo podría dar la impresión de que usted no tiene la intención de sembrar la semilla que podría florecer y transformarse en un vínculo comercial positivo en el futuro. Debido a las numerosas oportunidades que tendrá de intercambiar tarjetas

en Japón, se recomienda usar porta tarjetas para evitar que las tarjetas se arruguen o estropeen y le permite tenerlas a la mano.

Al presentar y recibir las tarjetas, es necesario tener en cuenta varios puntos básicos para evitar cometer una “equivocación”. Las tarjetas de visita deben presentarse y recibirse con ambas manos. Al presentar la tarjeta, debe asegurarse de que su nombre no esté al revés, vista del lado de la persona que la reciba y la tarjeta se presente con la parte apropiada arriba, también vista desde el lado de quien la reciba, si está impresa en más de un idioma. Al recibir una tarjeta, esta debe ser manipulada con cuidado. Si usted está sentado en una sala de conferencias o en cualquier otra oficina, la tarjeta por lo general se coloca en la mesa durante la duración de la reunión. Se considera como de mala educación el colocar la tarjeta de su futuro socio comercial en su bolsillo antes de sentarse a tratar los asuntos de negocios.

10. Puede ser que “Si” no siempre significa Sí

Para muchos empresarios extranjeros los significados y usos de “sí” y “no” en el idioma japonés son algo confusos, ya que pueden ser un tanto diferente de estos vocablos en sus propios idiomas. Por ejemplo, la respuesta negativa correcta a la pregunta en español “¿No quiere café, verdad?”, es “No, no quiero”. S”Si, no quiero”, que parece contradictoria en español. Aunque es bastante raro que surja una confusión por este problema lingüístico en el mundo de los negocios, debe tenerse en cuenta esta peculiaridad en la forma en que los japoneses contestan preguntas. Es mejor abstenerse de usar interrogaciones negativas.

Siempre se debe tener en cuenta que varios equivalentes de la palabra “sí” en japonés, como tal “hai”, no necesariamente significan acuerdo con lo que se dijo. Ellos simplemente confirman que lo que se dijo ha sido escuchado y entendido pero no necesariamente que se está de acuerdo con ello.

11. Reverencia:

Aunque el apretón de manos se está volviendo común en Japón, la reverencia sigue siendo el método formal predominante para saludarse, despedirse, y expresar gratitud o disculparse con otra persona. Sin embargo, al encontrarse con empresarios extranjeros, los japoneses a menudo usan el apretón de manos como un saludo, o una combinación de ambos, el apretón de manos y la reverencia.

Aunque hay diferentes formas y estilos de reverencia, dependiendo de la relación entre las partes participantes, no se espera que los empresarios extranjeros estén familiarizados con estas idiosincrasias y, por lo tanto, una inclinación de cabeza profunda o una pequeña reverencia será suficiente en la mayoría de los casos. Muchos empresarios extranjeros no están seguros si deben usar el apretón de manos o hacer la reverencia. En esta situación, es mejor esperar y ver si el homólogo japonés extiende su mano o prefiere hacer la reverencia, y luego hacer lo mismo.

12. Atuendo:

Muchos empresarios japoneses visten trajes conservadores de color oscuro o azul marino, aunque algunas variaciones en cuanto al estilo y color se han vuelto aceptables en años recientes. Por regla general, lo que es aceptable como atuendo de negocios virtualmente en cualquier país industrializado también es generalmente considerado como un buen atuendo de negocios en el Japón. Aunque ciertamente no es necesario seguir este estilo de vestir de los japoneses, debe usarse sentido común al seleccionar un atuendo para reunión de negocios. En caso de duda acerca de cual es el vestuario apropiado para una situación en particular, es mejor ser conservador. Sobre todo, debe evitarse la ropa o joyas llamativas u ostentosas, ya que de otro modo uno puede dar la impresión de una persona con falta de seriedad.

Las firmas japonesas desaprueban a los empleados que hacen alarde de riqueza que pueda crear distinciones entre ellos o romper la armonía del lugar de trabajo. Esto puede percibirse de inmediato en la mayoría del lugar de trabajo. Esto puede recibirse de inmediato en la mayoría de las fábricas japonesas, donde todos los empleados, incluyendo la plana mayor, usan uniformes de la compañía para promover tanto la seguridad como la armonía. Por lo tanto, para causar una buena impresión, es una buena idea tratar de evitar alardes de riqueza al seleccionar la ropa.

13. Horarios de Trabajo:

- ✓ **Bancos:** El horario de atención al público en los bancos japoneses es de lunes a viernes de 9:00 a.m a 3:00 p.m.
- ✓ Los cajeros automáticos suelen desconectarse a partir de las 8:00 p.m.
- ✓ **Comercio:** La mayoría de los establecimientos comerciales abren todos los días de 10:00 a.m a 8:00 p.m, aunque los más pequeños pueden cerrar a las 7:00 p.m o 9p.m.
- ✓ Los grandes almacenes suelen cerrar un día entre semana. Existen varias cadenas de tiendas de conveniencia que están abiertas las 24 horas del día.
- ✓ **Administración Pública:** El horario de Trabajo de la Administración Pública va desde las 9:00 a.m a 5:00 p.m, con una hora de almuerzo de 12:00m a 1:00 p.m,

14. Días Festivos:

Fecha	Festivo
Enero 1.	Año Nuevo
Enero 12.	Día de la Mayoría de Edad
Febrero 11.	Día de la Fundación de la Ciudad
Marzo 20.	Equinoccio de Primavera
Abril 29.	Showa Day
Mayo 3.	Día de la constitución
Mayo 4.	Fiesta de la Naturaleza
Mayo 5.	Día de los Niños
Julio 21.	Día de Acción de Gracias al Mar
Septiembre 21.	Día de Respeto a los Ancianos
Septiembre 23.	Equinoccio de Otoño
Octubre 12.	Día de los deportes
Noviembre 3.	Día Nacional de la Cultura
Noviembre 24.	Día de Reconocimiento del Trabajo
Diciembre 23.	Cumpleaños del Emperador

. Fuente: Proexport

