

**DISEÑO DEL PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA
JUVI MATERNIDAD**

**SANDRA PATRICIA CARVAJAL CUBILLOS
OLGA VIVIANA OVALLE SOLANO**

TRABAJO DE GRADO

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C. ENERO DE 2012**

**DISEÑO DEL PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA
JUVI MATERNIDAD**

**SANDRA PATRICIA CARVAJAL CUBILLOS
OLGA VIVIANA OVALLE SOLANO**

TRABAJO DE GRADO

**TUTOR
ANDRES MAURICIO CASTRO FIGUEROA**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C. ENERO DE 2012**

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todas aquellas personas que hicieron posible la realización de este trabajo de grado, el cual esperamos que sea de gran ayuda para aquellas personas que lo necesiten como referencia y en especial para JUVI Maternidad.

Es importante dar un agradecimiento especial a nuestro tutor Andrés Mauricio Castro Figueroa, quien deposito su confianza en nosotras y nos acompañó en el desarrollo de este trabajo a través de su conocimiento y experiencia en el tema.

Por último agradecemos a Dios, nuestras familias y amigos por apoyarnos y ser parte de la culminación de esta etapa estudiantil.

DEDICATORIA

Este trabajo de grado va dirigido a la empresa JUVI Maternidad, la cual esperamos que su proceso de expansión e internacionalización culmine de manera exitosa.

Tabla de contenido

LISTAS ESPECIALES	I
RESUMEN	IV
ABSTRACT	VI
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR	3
2.1. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL	3
2.1.1. Aspectos Generales de la empresa	3
2.1.2. Reseña Histórica y Descripción de la Compañía	3
2.1.3. Objeto Social de la Empresa	4
2.1.4. Planeación Estratégica	4
2.1.5. Estructura Organizacional	5
2.1.6. Constitución Legal Y Cumplimiento De Requisitos	7
2.1.7. Análisis De Producción	7
2.1.8. Líneas De Producción	9
2.1.9. Cadena De Valor	12
2.1.10. Análisis Financiero Y Contable	16
2.1.11. Política De Costos	20
2.1.12. Política De Ventas	21
2.1.13. Política De Compras	21
2.2. DIAGNOSTICO DEL SECTOR	21
2.2.1. Tendencias Mundiales Del Sector	21
2.2.2. Clasificación CIUU En Colombia	22
2.2.3. Comportamiento Del Sector	22
2.3. DIAGNOSTICO DEL MERCADO	28
2.3.1. Fuerzas Del Mercado	28

2.3.2.	Panorama Competitivo.....	33
3.	INTELIGENCIA DE MERCADOS PLAN EXPORTADOR.....	38
3.1.	Determinación Y Descripción General Del Producto	38
3.1.1.	Selección del producto	38
3.1.2.	Posición arancelaria	38
3.1.3.	Descripción del producto.....	38
3.1.4.	Plan De Mejora Seleccionado	40
3.2.	Análisis de Competitividad – Nacional.....	43
3.3.	Exportaciones E Importaciones	45
3.3.1.	Exportaciones desde Colombia.....	45
3.3.2.	Importaciones de Colombia.....	47
3.4.	Matriz De Selección De Mercado	50
3.5.	País Objetivo: Panamá	53
3.5.1.	Información general.....	53
3.5.2.	Análisis General del Sector	56
3.5.3.	Análisis de la competencia	59
3.5.4.	Análisis de productos, de acuerdo a la partida arancelaria	62
3.5.5.	Análisis De Precios	64
3.5.6.	Análisis De Canales	64
3.5.7.	Análisis de logística.....	65
3.5.8.	Análisis de acuerdos comerciales	66
3.5.9.	Aspectos a tener en cuenta en la negociación.....	66
3.5.10.	Acercamiento Del Mercado Objetivo	67
3.6.	País Alterno: Chile	67
3.6.1.	Información General.....	67
3.6.2.	Análisis General del Sector	69
3.6.3.	Análisis de la competencia	73
3.6.4.	Análisis de productos, de acuerdo a la partida arancelaria	77

3.6.5.	Análisis de precios	79
3.6.6.	Análisis de canales.....	80
3.6.7.	Análisis de logística.....	81
3.6.8.	Análisis de acuerdos comerciales	82
3.6.9.	Aspectos a tener en cuenta en la negociación	83
3.7.	País Contingente: Perú.....	83
3.7.1.	Información General.....	83
3.7.2.	Análisis General del Sector:	85
3.7.3.	Análisis de la competencia	88
3.7.4.	Análisis de productos, de acuerdo a la partida arancelaria	91
3.7.5.	Análisis de precios	92
3.7.6.	Análisis de canales.....	93
3.7.7.	Análisis de comunicación	93
3.7.8.	Análisis de logística	94
3.7.9.	Análisis de acuerdos comerciales	94
3.7.10.	Aspectos a tener en cuenta en la negociación.....	95
3.7.11.	Ferias sectoriales a nivel mundial	95
3.8.	Costos de exportación	96
3.8.1.	Supuestos	96
3.8.2.	Calculo de costos	96
3.9.	Análisis De Oportunidades Y Riesgos	98
4.	PLAN ESTRATÉGICO	99
4.1.	Objetivo General E Imperativo Del Negocio	99
4.2.	Perfil Del Consumidor	99
4.2.1.	Perfil del usuario final	100
4.3.	Estrategias – Plan De Mejora	100
4.3.1.	Área Comercial Y De Innovación	100
4.3.2.	Área Financiera.....	101

4.3.3.	Área Organizacional.....	102
4.3.4.	Área de producción	103
4.3.5.	Área De Mercadeo	103
5.	RECOMENDACIONES PLAN EXPORTADOR	109
6.	CONCLUSIONES GENERALES.....	111
7.	BIBLIOGRAFIA	113
8.	ANEXOS	115
8.1.	Anexo 1 – Formato de Costos	115
8.2.	Anexo 2 – Evaluación de producto	118
8.4.	Anexo 3 – Matriz de selección de mercado	121
8.4.	Anexo 4 – Cámara De Comercio	156

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE TABLA

Tabla 1: Aspectos generales de la empresa	3
Tabla 2: Empleos Directos e Indirectos	6
Tabla 3: Áreas y Funciones	6
Tabla 4: Materia Prima y sus Características	7
Tabla 5: Actividades Y Su Nivel De Impacto.....	13
Tabla 6: Balance General JUVI Maternidad.....	16
Tabla 7: Indicadores Financieros JUVI Maternidad	18
Tabla 8: Estado De Pérdidas Y Ganancias.....	19
Tabla 9: Panorama Competitiva JUVI Maternidad	33
Tabla 10: Ficha Técnica.....	38
Tabla 11: Competencia Nacional	43
Tabla 12: Importaciones - Colombia	48
Tabla 13: Matriz Selección De Mercado	51
Tabla 14: Justificación De Mercados	52
Tabla 15: Importaciones Y Exportaciones Panamá 2006 - 2010	56
Tabla 16: Principales ciudades en el Mercado	57
Tabla 17: Países proveedores de la partida arancelaria	59
Tabla 18: Proveedores De Chile	73
Tabla 19: Oportunidades Y Riesgos De Los Mercados	98
Tabla 20: Objetivo 1 Área de Mercadeo	104
Tabla 21: Objetivo Mercadeo Nacional	104
Tabla 22: Objetivo Comercio Nacional.....	105
Tabla 23: Objetivo Producto Y Precios	106
Tabla 24: Objetivo Publicidad Y Promoción.....	106
Tabla 25: Objetivo Competencia Y Mercado	107

Tabla 26: Objetivo Manejo y Distribución Internacional	107
Tabla 27: Objetivo; Mercadeo de Exportación	108

LISTA DE GRAFICAS

Gráfica 1: Organigrama JUVI Maternidad.....	5
Gráfica 2: Diagrama de procesos JUVI Maternidad.....	8
Gráfica 3: Cadena De Valor JUVI Maternidad	12
Gráfica 4: Indicadores Financieros	19
Gráfica 5: Producción, Venta Y Empleo – Industria Manufacturera.....	23
Gráfica 6: Producción, Ventas Y Empleo – Prendas De Vestir Y Confecciones	23
Gráfica 7: Comparación de Exportaciones 2009 - 2010	24
Gráfica 8: Comparación De Importaciones 2009 - 2010	25
Gráfica 9: Variación Porcentual – Confección De Punto.....	26
Gráfica 10: Variación Porcentual – Confección De Plano.....	27
Gráfica 11: Fuerzas Del Mercado	28
Gráfica 12: Atractividad Por Barreras	32
Gráfica 13: Necesidad De Los Clientes	34
Gráfica 14: Canales	36
Gráfica 15: Importaciones De Panamá 2010	59
Gráfica 16: Importaciones A Panamá Por País.....	60
Gráfica 17: Importaciones A Chile	70
Gráfica 18: Importaciones De Chile Desde Colombia.....	70
Gráfica 19: Exportaciones De Chile	71
Gráfica 20: Importaciones De Perú.....	86
Gráfica 21: Exportaciones Desde Perú.....	86
Gráfica 22: Países Proveedores de Perú.....	89

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Portafolio De Blusas	9
Ilustración 2: Portafolio De Sudaderas.....	10
Ilustración 3: Portafolio De Overoles.....	10
Ilustración 4: Portafolio De Chaquetas.....	11
Ilustración 5: Portafolio De Pijamas	11
Ilustración 6: Portafolio De Para Mamá	61
Ilustración 7: Portafolio Ilitia Materna	62
Ilustración 8: Canales De Distribución JUVI En Panamá.....	64
Ilustración 9: Portafolio De MAE Maternity	75
Ilustración 10: Portafolio De APPEMATERNITY.....	76
Ilustración 11: Portafolio De Modela	77
Ilustración 12: Canales De Distribucion JUVI - Chile	80
Ilustración 13: Portafolio Michelle Maternity.....	90
Ilustración 14: Portafolio de Mamy & CIA	91
Ilustración 15: Canales De Distribución JUVI - Perú.....	93

RESUMEN

JUVI Maternidad se fundó en el año 1999 en la ciudad de Bogotá, por el señor Gabriel Alfonso Ovalle, como su único y actual dueño, quien luego de haber trabajado en ventas de ropa para dama por más de 4 años opto por comenzar su propio negocio, con la ropa de maternidad. JUVI Maternidad es una empresa familiar dedicada al diseño, confección y comercialización de ropa de maternidad, para toda ocasión, con una gran variedad de materiales y diseños a la moda que hacen sentir cómoda a la mujer embarazada.

La empresa se ha caracterizado por su crecimiento en los últimos años y la necesidad de expandir su segmento de mercado, estableciendo posibilidades de incursionar en el ámbito internacional, para lo cual se realiza un plan exportador, donde se pueden evidenciar de manera más clara las alternativas que se tiene para atacar dicho mercado.

Básicamente, este plan es dividido en tres partes, una evaluación de la empresa y del sector, la búsqueda y asignación de posibles mercados –en orden determinado y por último las posibles estrategias y acciones a realizar.

La evaluación de la empresa y el sector, busca establecer las condiciones del mercado y como la empresa reacciona y está en capacidad de asumir nuevas responsabilidades. En este análisis, las condiciones del mercado reflejadas en la empresa, son un factor determinante para empezar a elaborar el plan buscado.

La segunda parte establece la evaluación de posibles mercados por medio de variables consideradas como decisivas para la incursión en los mercados que la empresa considera relevantes en su proceso. Esta evaluación debe arrojar tres países (objetivo, alterno y contingente) a los cuales se dirigirán los esfuerzos de mercado.

Por último, la consolidación de la información, da la posibilidad de presentar estrategias y conclusiones para la empresa. De manera que pueda llegar a ser tenido en cuenta en la búsqueda de este proceso.

El trabajo desarrollado, tiene como objetivo el desarrollo de un plan, que se pretende desarrollar en dos años, contemplando no solo la necesidad de exportar, sino el fortalecimiento de la empresa para que desarrolle este proceso con éxito, logrando los objetivos de mercado, optimizando operaciones y maximizando la rentabilidad.

PALABRAS CLAVES

- Producto-Exportación
- Cadena de valor
- Estrategia
- Ventaja competitiva
- Diseño
- Mujeres
- Maternidad

ABSTRACT

“JUVI Maternidad” was founded in 1999 on Bogota city by Gabriel Alfonso Ovalle, who is his current single owner. After he had been working at sales of clothes for lady for more than 4 years, he opted to begin his own business with the clothes of maternity. JUVI Maternidad is a family enterprise dedicated to the design, manufacture and commercialization of maternity clothing for any occasion, with a wide variety of materials and fashionable designs that make feel comfortable the pregnant women.

The company has been characterized by his growth in the last years and the need to expand his market segment by establishing possibilities of penetrating into the international market, reason for which has been made an exporting plan, where can be show in a clearer way the alternatives that are have to attack the market above mentioned.

Basically, this plan is divided into three parts, a diagnosis of the company and sector, the search and assignment of possible markets - in a determined order and finally the possible strategies and actions to realize.

The diagnosis of the company and sector seeks to establish the conditions of the market and how the company reacts and if it is able to assume new responsibilities. In this analysis, the conditions of the market reflected in the company, they are a determinant factor to start elaborating the looked plan.

The second part establishes the evaluation of possible markets by means of variables considered like decisive for the incursion on the markets that the company considers to be relevant in his process. This evaluation must throw three countries (objective, alternate and contingent) to which the efforts of market will go.

Finally, the consolidation of the information gives the possibility of presenting strategies and conclusions to the company. So it may come to be taken into account in the search of this process.

This work aims to develop a plan to be developed in two years, contemplating not only the need to export, but also the strengthening of the company in order that it develops this process successfully, achieving the objectives markets, optimizing operations and maximizing the profitability.

KEY WORDS

- Product
- Export
- Chain of value
- Strategy
- Competitive Advantage
- Design
- Women
- Maternity

1. INTRODUCCIÓN

Con el pasar de los años, las empresas deben buscar la manera de ser rentables y sostenibles en el tiempo, es decir, ser perdurables. Sin embargo en la búsqueda de esta perdurabilidad es necesario adaptarse a los cambios que demanda el entorno, para lo cual las empresas que lo conforman deben estar preparadas y dispuestas a desarrollarse como es requerido.

En el momento en que las empresas empiezan a desenvolverse en un mercado determinado, este se convierte en un ambiente competitivo, en el cual cada una de ellas debe conseguir el mayor segmento posible, para tener mayor influencia en el mercado, y así obtener mayor rentabilidad. Los mercados nacionales no suelen ser lo suficientemente amplios después de determinado tiempo para la consecución de este objetivo, por lo cual la incursión en mercados internacionales es completamente necesaria.

En orden de consecución de objetivos, la empresa debe conocer su posición en el mercado y así determinar cuáles son las posibles opciones para poder desarrollarse de una manera correcta, para lo cual se plantea como objetivo base la expansión. Independientemente a donde se dirijan los esfuerzos de expansión, estos deben realizarse en orden, es decir, la empresa debe evaluarse y conocer sus capacidades para la incursión en nuevos mercados, y establecer la planeación necesaria para llevarlo a cabo.

JUVI Maternidad es una empresa dedicada a la confección, distribución y comercialización de ropa de maternidad, la cual en los últimos años ha crecido de manera considerable, por lo cual se ha planteado la opción de incursionar en mercados internacionales. La realización de un plan exportador contempla todo el

proceso de diagnóstico empresarial, preparación y puesta en marcha de dicha actividad, lo cual se convierte en el propósito principal de este trabajo.

Se realizará un análisis del mercado, la empresa y de cada una de sus áreas, permitiendo establecer la posición y la capacidad de la empresa para desarrollar este nuevo proyecto, y concluyendo si JUVI se encuentra o no preparada en este momento para comenzar procesos de exportación.

En este análisis se evaluarán posibles alternativas para lograr un proceso de exportación satisfactorio, teniendo en cuenta diferentes destinos para la exportación. Para cada alternativa se realizará un respectivo estudio, logrando al final una visión más internacional de la empresa y estableciendo parámetros de preparación para el proceso mencionado.

Luego de la evaluación general de los parámetros mencionados, se establecerá como conclusión la realización de un plan de mejora en el que se involucran sus áreas funcionales, y como tal, un periodo determinado para poder comenzar con dicho proceso. Con lo mencionado anteriormente, esta tesis pretende dar una visión más cercana del proceso de exportación para la empresa, teniendo en cuenta que es necesario que JUVI MATERNIDAD conozca a donde debe dirigir sus esfuerzos para lograr un fortalecimiento interno, logrando con ello estabilidad y una futura expansión de mercados.

2. ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR

2.1. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

2.1.1. Aspectos Generales de la empresa

Tabla 1: Aspectos generales de la empresa

Nombre de la Empresa	JUVI Maternidad
Nit.	19283230 -1
Dirección	Calle 5 C N° 69 D – 24 Piso:3
Teléfono	4204287
Pagina Web	www.JUVImaternidad.com
Mail	gerencia@JUVImaternidad.com
Representante Legal	Gabriel Alfonso Ovalle Z.
Gerente General	Clara Inés Solano R.
Ventas Totales 2009	\$682,352.939
Ventas Totales 2010	\$608,423.095
Porcentaje de ventas de exportación	0%

Fuente: Elaboración propia

2.1.2. Reseña Histórica y Descripción de la Compañía

JUVI Maternidad es una empresa familiar dedicada al diseño, confección y comercialización de ropa de maternidad, para toda ocasión, con una gran variedad de materiales y diseños a la moda que hacen sentir cómoda a la mujer embarazada.

JUVI Maternidad se fundó en el año 1999 en la ciudad de Bogotá, por el señor Gabriel Alfonso Ovalle, como su único y actual dueño; quien luego de haber

trabajado en ventas de ropa para dama por más de 4 años opto por comenzar su propio negocio, con la ropa de maternidad.

Sus ventas en los primeros años fueron en concesión en Bogotá y gracias a los resultados obtenidos de estas ventas, el señor Ovalle decidió abrir sus propios puntos de venta, a saber: Centro Comercial Centro Suba (2005), Centro Comercial Salitre Plaza (2006), Centro Comercial Hayuelos (2008) y Centro Comercial Plaza de las Américas (2011); y al mismo tiempo se empezaron a realizar ventas a almacenes especializados en Pasto y Pereira. Logrando con todo ello un mayor reconocimiento por parte de sus clientes y del sector.

Actualmente JUVI Maternidad cuenta con sus propias instalaciones y se encuentra en proceso de desarrollo de nuevos productos y auge de nuevos mercados.

2.1.3. Objeto Social de la Empresa

El objeto social de la empresa JUVI Maternidad, es el diseño, confección, comercialización y venta de prendas de maternidad.

2.1.4. Planeación Estratégica

2.1.4.1. Misión

Brindar a la mujer embarazada todo el confort, elegancia y modernidad durante su embarazo, nuestro compromiso diario es la innovación para poder llevar a las embarazadas las mejores prendas confeccionadas con telas de alta calidad. Realizando su belleza durante su estado.

2.1.4.2. Visión

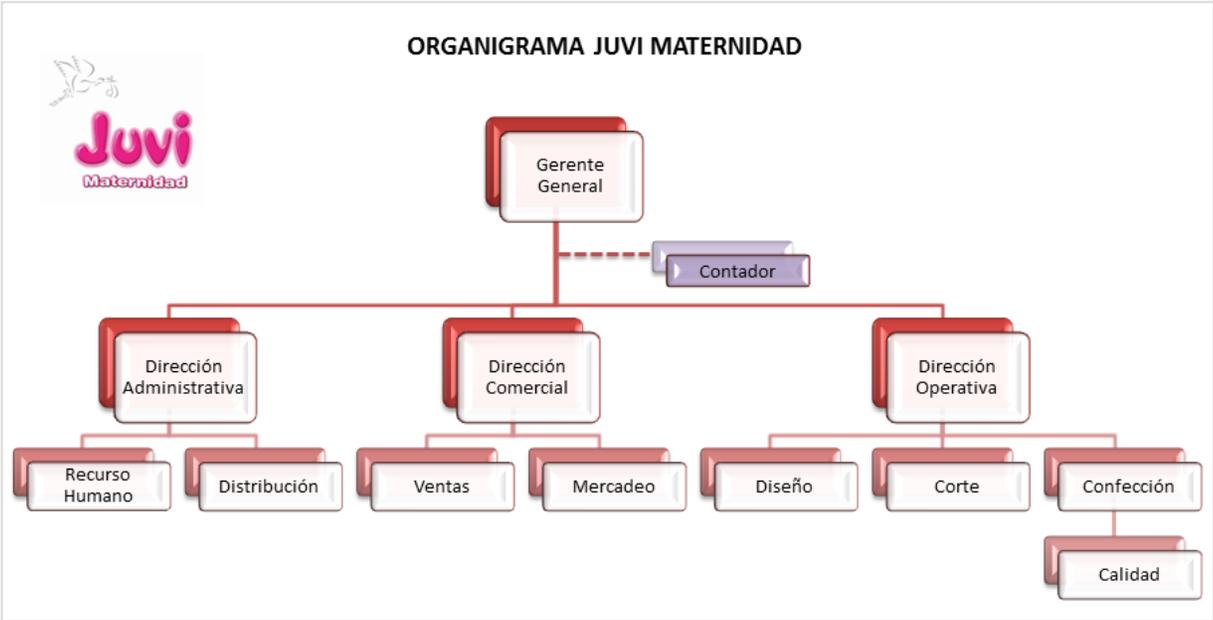
Posicionarnos a nivel nacional y latinoamericano como una empresa líder en el mercado de la moda para las embarazadas. Continuamente estamos creando nuevas colecciones, innovamos en tecnología y estamos a la vanguardia en moda

y diseño. Contamos con personal altamente calificado y comprometido con el diseño y la elegancia de la mujer.

2.1.5. Estructura Organizacional

2.1.5.1. Organigrama

Gráfica 1: Organigrama JUVI Maternidad



Fuente: JUVI Maternidad

2.1.5.2. Dueños y Porcentaje de Participación

Dueño: Gabriel Alfonso Ovalle Zambrano

Porcentaje de participación: 100%

Vínculo Familiar: Padre

2.1.5.3. Empleados

Tabla 2: Empleos Directos e Indirectos

	Cantidad	Cargos
Empleos Directos	9	- Diseñadora - Vendedoras - Servicios Generales
Empleos Indirectos	24	- Confección - Procesos secundarios - Cortadora

Fuente: Elaboración Propia

2.1.5.4. Estructura

Tabla 3: Áreas y Funciones

Gerencia	No. Personas por área	Responsabilidad
General	2	Planeación estratégica de la empresa
Finanzas	2	Manejar el dinero de la empresa, realizar los pagos correspondientes, y aprobar inversiones y compras por hacer.
Operaciones	3	Planear producción, aprobar diseño y coordinar la confección de las prendas.
Distribución	2	Repartir mercancía y recoger devoluciones.
Mercadeo	1	Desarrollar estrategias de mercadeo y actualizar la pagina web.
Ventas	7	Atender clientes, inventarios, y seguimiento de los indicadores de venta.
Recurso	9	Atender a las inquietudes, reclamos y

Humano		sugerencias del personal; y estar pendiente del desempeño de cada una de ellas.
--------	--	---

Fuente: Elaboración Propia

2.1.6. Constitución Legal Y Cumplimiento De Requisitos

JUVI Maternidad es una empresa constituida bajo las leyes colombianas, con el NIT 19283230-0. La empresa fue constituida legalmente el 1 de marzo de 2005 ante la Cámara de Comercio de Bogotá, con el número de matrícula 01456185, y la última renovación realizada fue el 23 de Agosto de 2011.

En el certificado de la Cámara de Comercio, se establecen los datos básicos como, dirección comercial, teléfonos, número de matrícula, etc. A su vez esta se obliga a llevar una contabilidad registrada en los libros de la misma entidad.

2.1.7. Análisis De Producción

2.1.7.1. Materia Prima

Tabla 4: Materia Prima y sus Características

Materias Primas Principales	Origen (Nacional o importado)	Disponibilidad (Alta, Media o Baja)	Cantidad de materia prima requerida
Algodón	Nacional	Alta	2334 Kl.
Índigo	Nacional	Media	3256 mt.
Dril	Nacional	Media	2097 mt.
Tejido plano	Nacional	Media	9800 mt.
Entretela	Nacional	Alta	400 mt.
Marquillas	Nacional	Baja	14768 unidades

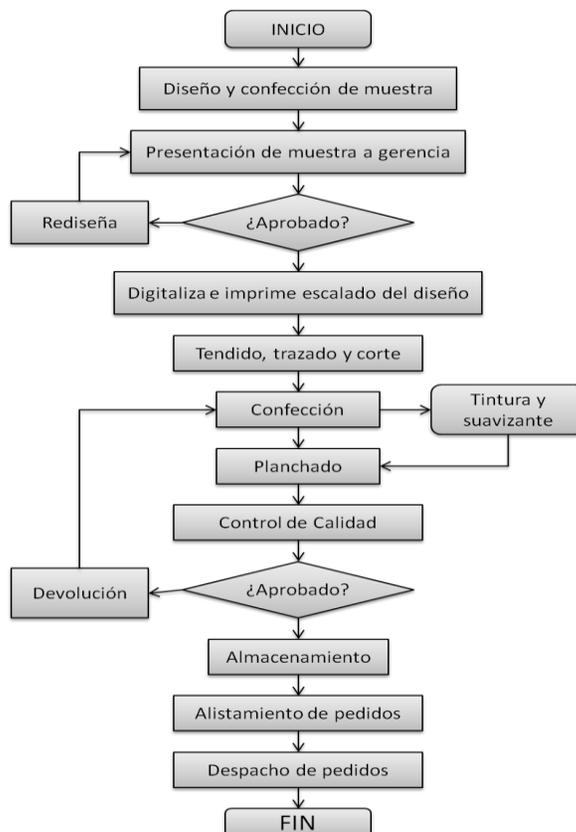
Fuente: Elaboración Propia

2.1.7.2. Producción

La producción de las prendas en JUVI maternidad se da por medio de satélites. Sin embargo, el diseño y el corte de las prendas son procesos realizados directamente en las instalaciones de JUVI, para luego ser distribuido a los diferentes satélites dependiendo si es tejido de punto o plano. Seguido al proceso de confección de la prenda, la mayoría de ellas tienen que pasar por planchado, y en el caso de índigos y driles deben pasar por tintura y suavizante; estos últimos tres procesos, también son externos a la empresa. Al finalizar todo el proceso de producción de la prenda, llega de nuevo a las instalaciones de JUVI, en donde se hace control de calidad, para luego ser distribuido a los diferentes puntos de venta.

2.1.7.3. Diagrama De Procesos

Gráfica 2: Diagrama de procesos JUVI Maternidad



Fuente: Elaboración Propia

2.1.7.4. Medidores Operacionales

Medidor: Crecimiento de las ventas.

Indicador:

$(\text{Ventas totales año actual})/(\text{Ventas totales año pasado})$

Responsable: Gerencia de Ventas

2.1.8. Líneas De Producción

En JUVI Maternidad se definieron 7 líneas de productos, estos son:

- Blusas: Se cuenta con más de 60 referencias de blusas y camisetas, en variedad de diseños ya sea formal o sport. Los materiales principales para la confección de las mismas son algodón, viscosas, y poliéster.

Ilustración 1: Portafolio De Blusas



Fuente: JUVI Maternidad

- Pantalones: Se tiene más de 15 referencias de pantalones, formal y sport; en diferentes materiales como lo son: índigo, dril, paños, pana y licras. Diseñado cada uno de ellos, con las bases maternas que brindan comodidad y satisfacen las necesidades de la mujer embarazada.
- Jardineras: Hay 3 referencias de jardineras; dos informales y una formal. Los materiales usados para la manufactura de estas prendas son: Jardinera elegante en blonda y velo; y las informales son en pana y poliéster-algodón.

- Sudaderas: Existe una sola referencia de sudadera, la cual es en poli algodón.

Ilustración 2: Portafolio De Sudaderas



Fuente: JUVI Maternidad

- Overoles: Hay 2 referencias de overoles, diferenciado uno del otro por sus diseños y materiales. Uno de ellos es en dril y cremalleras y el otro es en índigo y botones. Sin embargo, ambos son de ajustar dependiendo de la mujer embarazada.

Ilustración 3: Portafolio De Overoles



Fuente: JUVI Maternidad

- Chaquetas: Actualmente, solo se está trabajando un modelo de chaqueta, la cual es en poli algodón.

Ilustración 4: Portafolio De Chaquetas



Fuente: JUVI Maternidad

- Pijamas: Existen 3 modelos de pijamas, los cuales dos son para el uso durante el embarazo y el tercero es para su uso durante el hospital en el momento del parto. Las 3 pijamas están elaboradas en poli algodón.

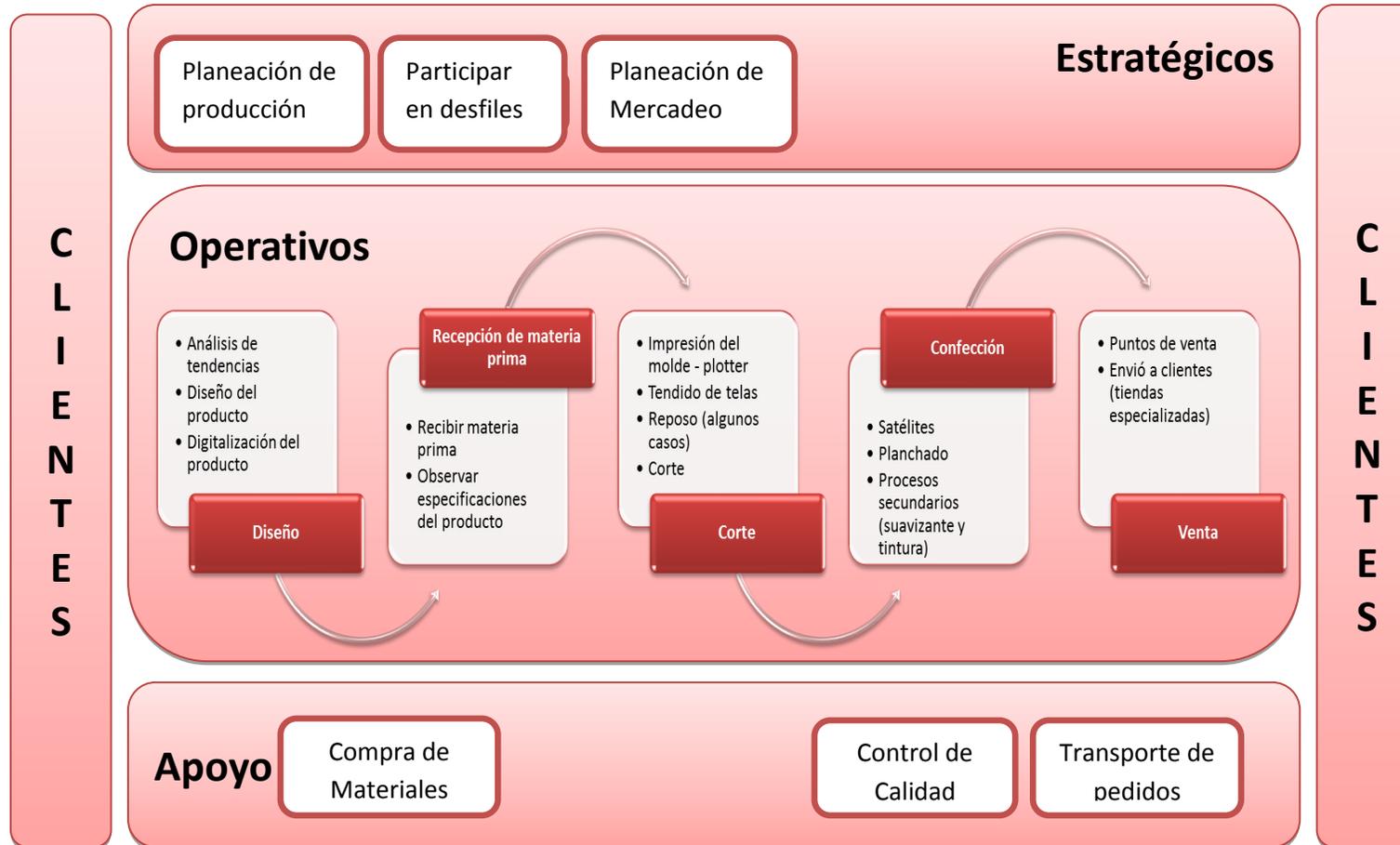
Ilustración 5: Portafolio De Pijamas



Fuente: JUVI Maternidad

2.1.9. Cadena De Valor

Gráfica 3: Cadena De Valor JUVI Maternidad



Fuente: Elaboración Propia

2.1.9.1. Actividades Que Generan O Destruyen Valor – Identificadas

Tabla 5: Actividades Y Su Nivel De Impacto

Nivel De Impacto: Generación De Valor	
Actividades	Descripción De La Situación
<ul style="list-style-type: none"> • Participación en desfiles. • Análisis de tendencias. • Impresión del molde • Satélites • Procesos secundarios • Puntos de venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada trimestre se está participando de los desfiles que sus proveedores ofrecen, permitiéndoles así conocer las tendencias de la moda y textiles. • Para diseñar un producto se analiza las tendencias de la moda en diferentes partes del mundo, a través de internet. • Actualmente JUVI cuenta con plotter lo que permite agilizar el proceso de trazo y corte. • JUVI trabaja con satélites para la confección de sus prendas, es importante aclarar que son satélites que solo trabajan para JUVI, lo cual facilita los tiempos de entrega. • Algunas de las prendas que se ofrecen, deben pasar por procesos especiales, lo que permite atender las tendencias de la moda, al tiempo que se ofrece más comodidad de la prenda. • JUVI, cuenta con 5 puntos de venta lo que permite una relación directa con los clientes. Hay proyectos de nuevas aperturas.
Nivel De Impacto: Ni Generan Ni Destruyen Valor	
Actividades	Descripción De La Situación
<ul style="list-style-type: none"> • Digitalización del 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente JUVI cuenta con un software de

<p>producto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corte • Recibir materias primas • Observación de especificaciones de materiales. • Reposo • Tendido • Satélites • Planchado • Compra de materiales 	<p>digitalización, para facilitar procesos de escalado; sin embargo por ser nuevo en la organización hay demoras en este proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El corte es un proceso que aun se maneja de forma manual. • Al recibir las materias primas, se hace control de cantidad mas no de calidad, lo que en ocasiones causa demora si se llega a encontrar alguna imperfección. • Antes de usar el material se observa cómo debe ser su uso para el corte; sin embargo, en ocasiones no se es tan claro, lo cual genera demoras y puede al tiempo llegar a cambiar el orden de lo que se tenía planeado. • El reposo de materiales es unas características de algunos de ellos, y cuando se planea producción sin tener en cuenta esto, puede llegar a causar demoras, debido a que impide que se use el espacio mientras la tela reposa. • La confección y el planchado son hechos por terceros, sin embargo en ocasiones ellos demoran la entrega del producto; y al mismo tiempo hay ausencia de indicadores de gestión lo que no permite conocer el comportamiento de ellos. • La compra de materiales se hace después de haber aprobado el diseño en el material (muestra), sin embargo a veces cuando se desea comprar el material ya no lo hay debido a la demora de la decisión de compra. • La entrega a tiendas especializadas (fuera de
---	---

<ul style="list-style-type: none"> Entrega tiendas especializadas 	<p>Bogotá), son a través de una transportadora.</p>
<p>Nivel De Impacto: Destruyen Valor</p>	
<p>Actividades</p>	<p>Descripción De La Situación</p>
<ul style="list-style-type: none"> Control de calidad Planeación de producción Diseño del producto. Mercadeo Financiera Transporte de pedidos 	<ul style="list-style-type: none"> El control de calidad es realizado por una sola persona, y en ocasiones no se alcanza hacer de todos los productos debido a la acumulación de prendas que llegan. La planeación de producción se hace a partir de las ventas y de los inventarios, que en su mayoría de veces genera que no haya disponibilidad de productos en los puntos de venta. El diseño del producto se hace manualmente, lo cual demora en el proceso. Hay ausencia del área de mercadeo en JUVI. Y las políticas de comisiones por venta que se tiene en cada uno de los puntos es confundida con las políticas de mercadeo. El área de contabilidad es por servicio outsourcing, sin embargo, no se está realizando los análisis correspondientes de los resultados. El transporte a los puntos de venta, es realizado en un carro de la empresa, sin embargo este depende de la disponibilidad que allá del mismo. Lo cual genera demoras en la entrega.

Fuente: Elaboración Propia

2.1.9.2. Situación De Mejora Identificada

- **Planeación De Producción:** Planear la producción después de haber fijado los modos de uso de cada tela, al mismo tiempo políticas de un mínimo de inventarios en productos básicos.
- **Área De Mercadeo:** Implementación del un plan comercial de la empresa que permita mayor reconocimiento de marca.
- **Indicadores De Gestión:** Establecer y hacer seguimiento de los indicadores de gestión para las áreas de confección, control de calidad y ventas.
- **Transporte A Puntos De Venta:** Establecer un horario para la entrega a los puntos de venta; y/o contratar transporte de mensajería local.

2.1.10. Análisis Financiero Y Contable

Para la realización del análisis financiero, se han tenido en cuenta los estados financieros de los últimos tres años de operación, donde es posible evidenciar como la empresa ha venido incrementando de manera constante su índice de liquidez, potenciando su capacidad de acceder a nuevos proyectos, los cuales podrán ser apalancados, en parte, por recursos propios.

Tabla 6: Balance General JUVI Maternidad

BALANCE GENERAL	2008	2009	2010
ACTIVO			
Disponible	90.202.000	96.531.469	109.765.450
Inversiones			5.000.000
Deudores		309.000	313.000
Clientes	0	0	0
Inventarios	86.080.000	89.358.209	86.864.780
Total Activo Corriente	176.282.000	186.198.678	201.943.230

Propiedades, planta y equipo	359.312.000	368.785.045	427.017.680
Otros activos	-24.773.000	-37.183.183	-22.149.648
Total Activo No Corriente	334.539.000	331.601.862	404.868.032
Total Activo	510.821.000	517.800.540	606.811.262
PASIVO			
Obligaciones financieras	85.139.000	78.871.928	64.150.366
Proveedores	89.239.000	61.802.898	45.414.948
Cuentas y gastos por pagar	1.881.000	1.979.590	2.893.380
Impuestos, gravámenes y tasas	13.936.000	15.965.000	15.637.000
Obligaciones laborales	4.527.000	4.209.182	8.004.254
Total Pasivo Corriente	194.722.000	162.828.598	136.099.948
Total Pasivo No Corriente	0	0	0
Total Pasivo	194.722.000	162.828.598	136.099.948
PATRIMONIO			
Capital social	242.799.000	281.472.857	388.616.920
Resultados del ejercicio	73.300.000	73.499.085	82.094.394
Total Patrimonio	316.099.000	354.971.942	470.711.314
Total Pasivo y Patrimonio	510.821.000	517.800.540	606.811.262

Fuente: JUVI Maternidad

La razón corriente de la empresa, que en 2008 presentó un índice de 0,91 se incrementó a 1,98 al cierre de 2010, fecha para la cual el capital de trabajo de la empresa ascendió a \$65.843.282, mostrando una clara recuperación frente a 2008, cuando fue negativo.

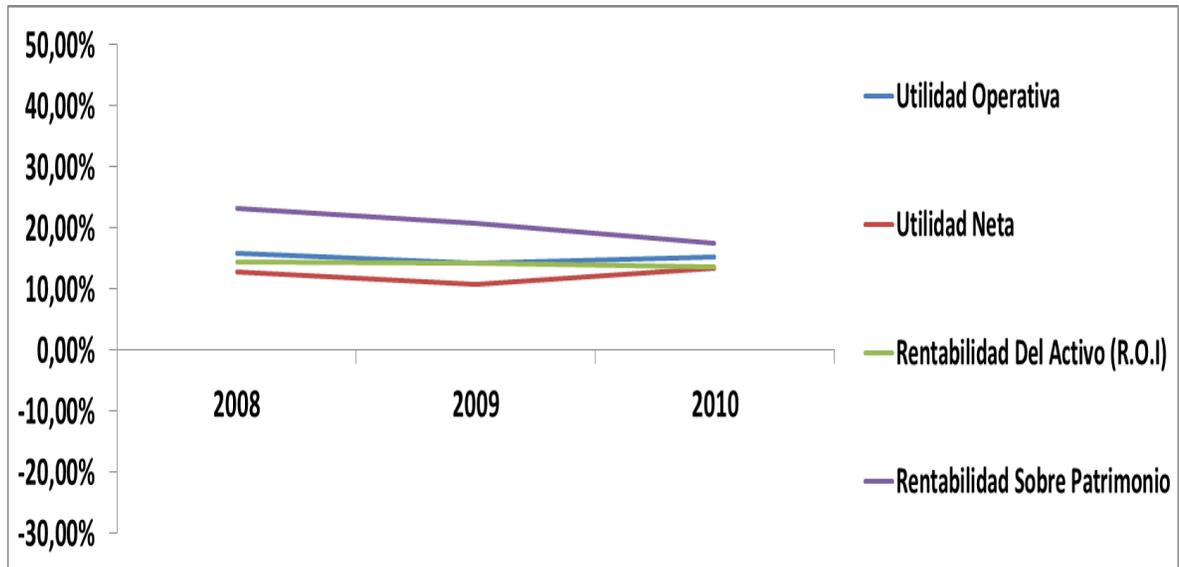
Tabla 7: Indicadores Financieros JUVI Maternidad

INDICADORES	2008	2009	2010	Promedio
Razón Corriente	0,91	1,14	1,48	1,18
Prueba Ácida	0,46	0,59	0,85	0,63
Capital de trabajo \$ 000 MM	-18.440.000,00	23.370.080,00	65.843.282,00	23.591.120,67
Plazo En Días De Cartera Clientes				
Plazo En Días De Proveedores	72	53	42	56
Días De Existencia De Inventarios	54	47	51	51
Ciclo De Efectivo (Días)	-18	-6	9	-5
Nivel de endeudamiento	38,12%	31,45%	22,43%	30,66%
Oblig financieras egresos no OP/ Ing OP	1,79%	2,27%	0,44%	1,50%
Margen Operacional	15,86%	14,28%	15,30%	15,15%
Margen Neto	12,76%	10,77%	13,49%	12,34%
Rentabilidad Del Activo (R.O.I)	14,35%	14,19%	13,53%	14,02%
Rentabilidad Sobre Patrimonio	23,19%	20,71%	17,44%	20,45%
Gastos admon/ IngOp	41,07%	50,15%	49,89%	47,03%
Gastos Vtas/ IngOp				
Ing no oper / Ing Op				
Gastos Financieros / IngOp		0,00%	0,00%	0,00%
Variación En Ventas		18,8%	-10,8%	3,96%
Crecimiento en gadm+gvtas		45,0%	-11,3%	16,86%

Fuente: JUVI Maternidad

Con la estrategia que JUVI ha venido trabajando de manera adecuada, ventas de contado y manejo adecuado de los inventarios, la empresa se ha visto beneficiada presentado *un ciclo de efectivo corto, que ha cierre de 2010 fue de 9 días.*

Gráfica 4: Indicadores Financieros



Fuente: JUVI Maternidad

Es importante tener en cuenta que paralelo al incremento de liquidez, el nivel de endeudamiento de JUVI se ha reducido, registrando un índice de 22,43% al cierre de 2010, permitiendo que la empresa tenga facilidad para comprometerse con procesos de mejora o expansión donde existiera la necesidad de ser apalancadas con recursos externos, es decir, cuenta con la capacidad de generar nuevas obligaciones para proyectos futuros.

Tabla 8: Estado De Pérdidas Y Ganancias

RESULTADOS	2008	2009	2010
Ventas	574.606.000	682.352.425	608.423.095
Costo de Ventas	247.498.000	242.752.040	211.797.306
Utilidad Bruta	327.108.000	439.600.385	396.625.789
Gastos de administración	235.966.000	342.188.524	303.514.836
Utilidad Operativa	91.142.000	97.411.861	93.110.953

Egresos no operativos	10.267.000	15.507.776	2.673.559
Utilidad antes de Impuestos	80.875.000	81.904.085	90.437.394
Impuesto de Renta	7.575.000	8.405.000	8.343.000
Utilidad Neta	73.300.000	73.499.085	82.094.394

Fuente: JUVI Maternidad

El comportamiento de las ventas no ha seguido un patrón regular en los últimos tres años, oscilando alrededor de los \$600 millones, lo cual pone en evidencia un mejoramiento en los márgenes bruto y neto; el primero se incrementó del 56,9% en 2008 al 65,2% en 2010 y el segundo del 12,7% al 13,5% en el mismo periodo, lo cual pone en evidencia la eficiencia de los procesos, contribuyendo a una mejora general para la empresa.

Las fortalezas que tiene JUVI en los estados financieros son evidentes y para asegurar control del índice de liquidez para la realización de futuros proyectos con fines de mejoramiento y expansión, la empresa como tal debe *adoptar un modelo de proyección del flujo de caja con horizonte, inicialmente de tres meses.*

2.1.11. Política De Costos

De acuerdo a la información recibida por la señora Clara Inés Solano quien es la encargada de establecer los costos, se conoció la herramienta que se utiliza para determinarlos. La herramienta es un formato en Excel, en el cual se especifican las cantidades y respectivos costos de cada una de las variables que hacen parte del costo total de la prenda.

En el anexo 1 se presenta el formato y sus fórmulas usadas para este proceso.

No obstante, es importante resaltar la importancia que los directivos dan a mantener sus costos bajos sin tener que afectar la calidad e imagen y posicionamiento de marca; por tal razón sus políticas de compra van dirigidas a mantener bajos costos, a través del establecimiento de rangos de precios de la materia prima.

2.1.12. Política De Ventas

Acorde a lo establecido por los directivos de JUVI, llegaron a la conclusión que la proyección de ventas mensual es un 10% mayor a la del mismo mes del año anterior; para asegurar el cumplimiento del objetivo de ventas, se cuenta con una política de comisión, la cual establece que cada administrador que supere la meta de ventas para el mes del año en vigencia, tiene una comisión del 1% de las venta total del mes.

Adicionalmente después de haber evaluado el tiempo del producto en el mercado, se determina cuales son aquellas de baja rotación y se establece una bonificación por las ventas de las mismas.

2.1.13. Política De Compras

Teniendo en cuenta la información obtenida, es posible evidenciar que sus políticas de compras no son visibles, ya que el conocimiento está centralizado en una persona. Sin embargo cabe resaltar, que la principal política de compra es establecer rangos de precios para la adquisición de materiales; es importante aclarar que al determinar los rangos, la calidad es un factor determinante en esta decisión; la curva de aprendizaje permite la realización de este proceso en la empresa.

2.2. DIAGNOSTICO DEL SECTOR

2.2.1. Tendencias Mundiales Del Sector

- Mayor calidad a menor precio.
- Responsabilidad social.
- Internet como canal de ventas.
- Más colecciones por año.
- Productos verdes – orgánicos.
- Subcontratación por grandes marcas.

- Productores nivelando costos, velocidad y calidad.
- Algodón, fibra textil más común e importante en la actualidad.
- Avances tecnológicos clave para economías de escala.
- Diferenciación de productos (valor agregado, calidad y diseño).
- Consumidores combinan prendas de bajo costo y de gama alta.
- Reducción de proveedores, importaciones para abastecerse.
- Ganan participación marcas privadas.
- Productos de moda a precios cada vez menores y costos mayores.
- Productos innovadores.

2.2.2. Clasificación CIUU En Colombia

D1810000 - Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel.

2.2.3. Comportamiento Del Sector

2.2.3.1. Contribución del sector en el PIB

De acuerdo a la información que presenta La Andi en su página Web, el sector textil, confecciones y moda en Colombia, representa un 3% del PIB nacional y un 8% del PIB manufacturero.¹

2.2.3.2. Empleo, producción y ventas del sector:

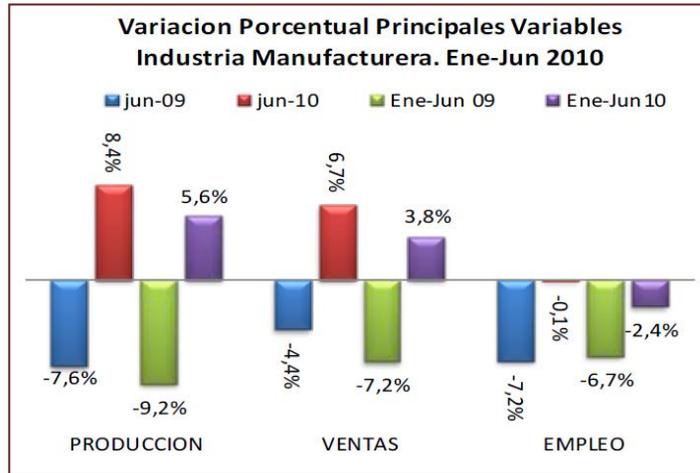
El sector de confecciones, textil y moda está generando 880 mil empleos aproximadamente, en donde el 14,77% son empleos directos y el 85,23% empleos indirectos; siendo esto el 21% del empleo generada por la industria manufacturera.²

A continuación se observa el comportamiento de la producción, ventas y empleo de los últimos 2 años (2009 – 2010):

¹Ver, La Andi, “Cámara Algodón, Fibras, Textil, Confecciones – Información General” Disponible pág. Web: <http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=26&Tipo=2>

²Ver, La Andi, “Cámara Algodón, Fibras, Textil, Confecciones – Información General” Disponible pág. Web: <http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=26&Tipo=2>

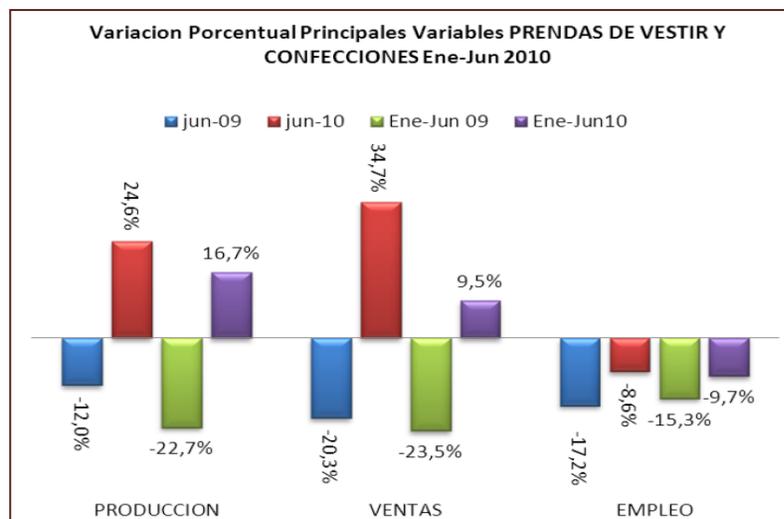
Gráfica 5: Producción, Venta Y Empleo – Industria Manufacturera



Fuente: Informe de Coyuntura, Cámara Algodón-Fibras-textil-Confecciones. La Andí, Bogotá, 15 de septiembre de 2010.

Se observa que en los últimos dos años tanto en la producción como en las ventas se presentaron cambios, sin embargo al finalizar los dos años presentaron variaciones positivas. No obstante, cabe resaltar que tanto la producción como las ventas disminuyeron en el año 2010 respecto a lo que fue en el año 2009. Finalmente, es importante mencionar que al terminar el año 2010 se generó desempleo por el sector mayor al año anterior.

Gráfica 6: Producción, Ventas Y Empleo – Prendas De Vestir Y Confecciones

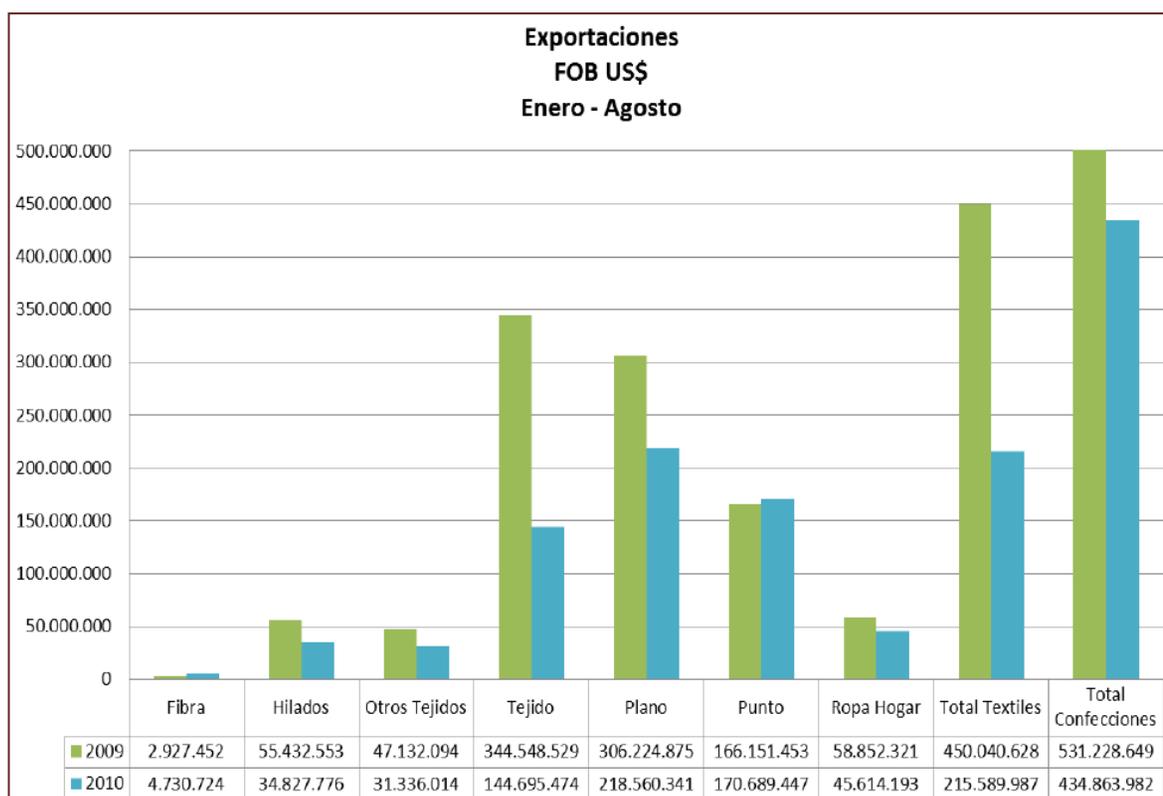


Fuente: Informe de Coyuntura, Cámara Algodón-Fibras-textil-Confecciones. La Andí, Bogotá, 15 de septiembre de 2010.

El sector de prendas de vestir y confecciones en el año 2009 y 2010, presentaron variaciones, sin embargo se puede observar que las ventas como la producción fueron mayores en el año 2009 respecto al 2010. Y en el caso de empleo, se experimentó un mayor desempleo en el sector al finalizar el año 2010.

2.2.3.3. Exportación Del Sector

Gráfica 7: Comparación de Exportaciones 2009 - 2010



Fuente: Informe de Comercio Exterior – Enero-Agosto 2009 Vs. Enero-Agosto 2010. La Andi, Cámara de la cadena de Algodón, Fibras, Textil y Confecciones. Octubre de 2010.

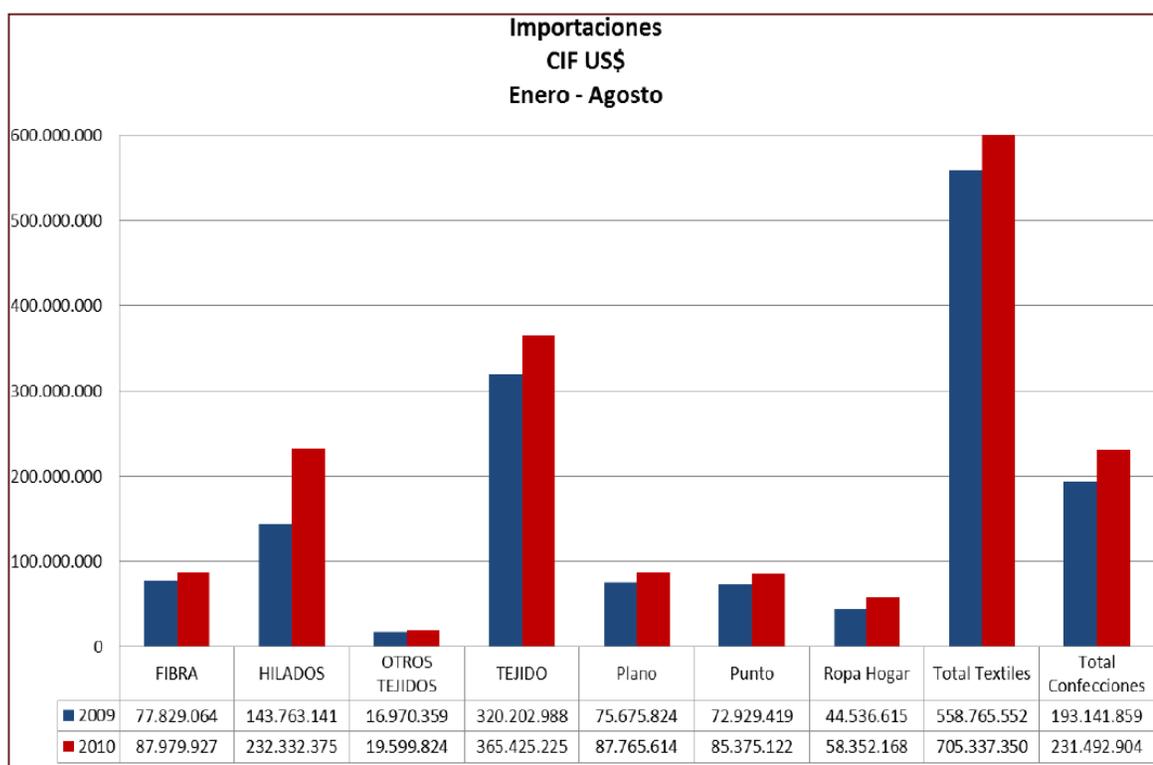
Confecciones de punto: Las exportaciones en el año 2010 de confecciones de punto fue de U\$170.689.447 FOB, experimentando un aumento del 2,7% respecto al año 2009. En términos de volumen en el año 2010 se exportó 70.768.1414 unidades de confección de punto, presentando un aumento del 6% de unidades respecto a las exportadas en el año 2009. Cabe mencionar, que los principales

países de exportación de esta confección son Venezuela, Estados Unidos y México.³

Confecciones de plano: Las exportaciones en el año 2010 de prendas y complementos de vestir plano fue de U\$218.560.341 FOB, presentando una caída del 28,6% respecto al año 2009. En términos de peso Neto, el año 2010 se exporto 36.604.694 unidades, lo cual experimento un aumento del 21% respecto al año anterior. Los principales países de exportación de confecciones de plano fueron, Estados Unidos, Venezuela y México.⁴

2.2.3.4. Importaciones del sector

Gráfica 8: Comparación De Importaciones 2009 - 2010



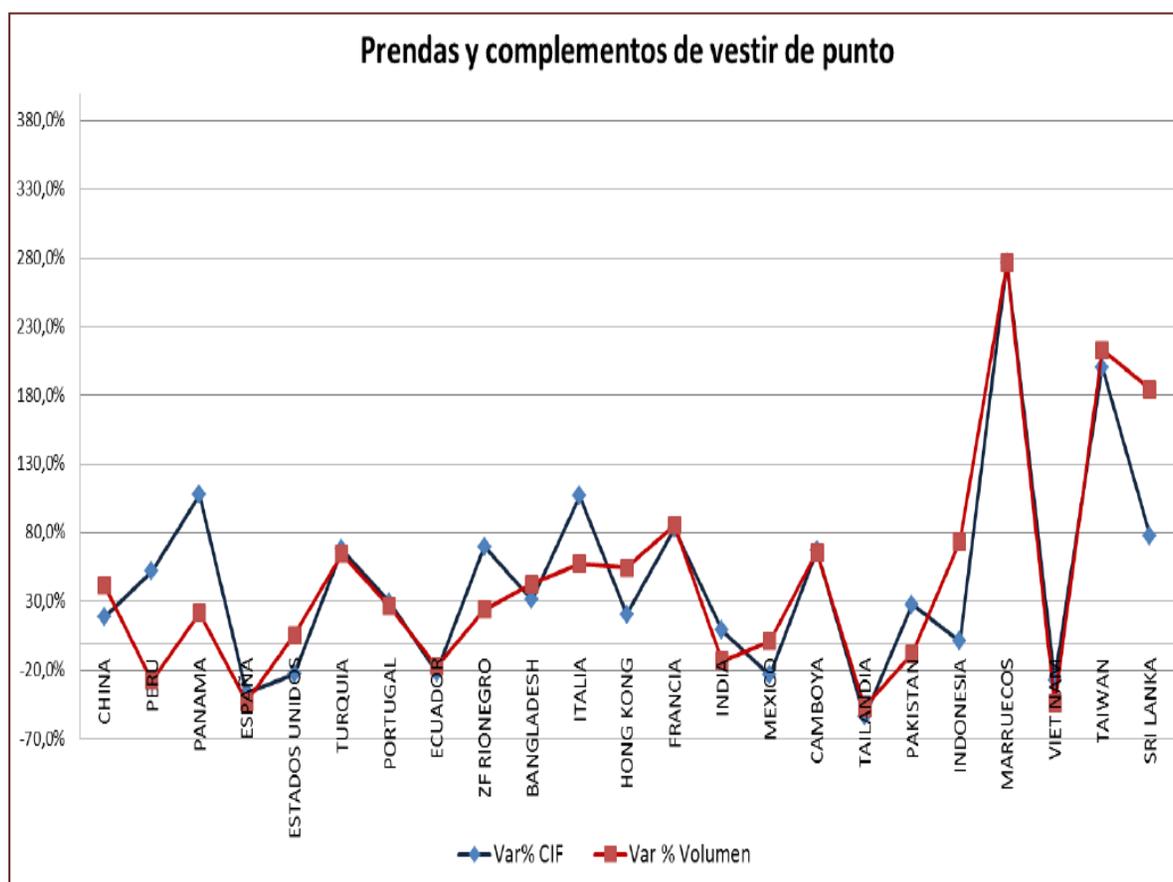
Fuente: Informe de Comercio Exterior, Enero - Agosto 2009 Vs. Enero - Agosto 2010. La Andi, Cámara de la cadena de Algodón, Fibras, Textil y Confecciones. Octubre de 2010.

³Ver, La Andi, "Informe de Comercio Exterior, Enero-Agosto 2009 Vs. Enero - Agosto 2010" Octubre de 2010.

⁴ Ver, La Andi, "Informe de Comercio Exterior, Enero-Agosto 2009 Vs. Enero - Agosto 2010" Octubre de 2010.

Importaciones de confecciones de punto: Las importaciones de prendas y complementos de vestir de punto en el año 2010 fue de U\$85.375.122 CIF, experimentando un aumento del 17,1% respecto al año 2009. En términos de volumen, en el año 2010 se exportó 51.213.887 unidades, 16,9% más que en el año 2009. Los principales países de importación son China y Perú, con el 45% y 16% de las importaciones totales, respectivamente. ⁵

Gráfica 9: Variación Porcentual – Confección De Punto



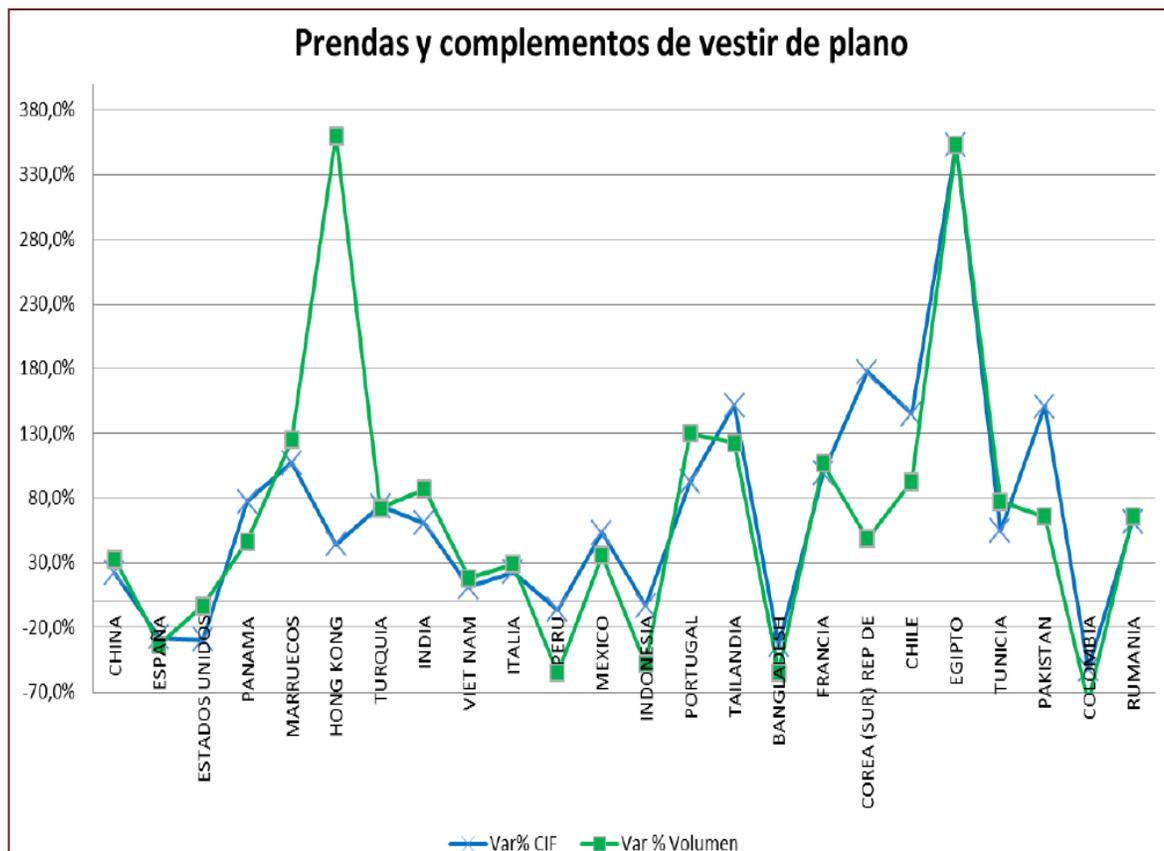
Fuente: Informe de Comercio Exterior, Enero - Agosto 2009 Vs. Enero - Agosto 2010. La Andi, Cámara de la cadena de Algodón, Fibras, Textil y Confecciones. Octubre de 2010.

Importaciones de confecciones de plano: Las importaciones de prendas y complementos de vestir de plano fueron de U\$87.765.614 CIF en el año 2010,

⁵Ver, La Andi, "Informe de Comercio Exterior, Enero-Agosto 2009 Vs. Enero – Agosto 2010" Octubre de 2010.

experimentando un aumento del 16% respecto al año anterior. En términos de unidades, en el año 2010 se importó 30.115.498 unidades, 287% más que el año 2009. El principal país de importación es China, del cual se importa el 52% del total de importaciones; sin embargo, también se importa de España, Estados Unidos, Panamá entre otros. ⁶

Gráfica 10: Variación Porcentual – Confección De Plano



Fuente: Informe de Comercio Exterior, Enero - Agosto 2009 Vs. Enero - Agosto 2010. La Andi, Cámara de la cadena de Algodón, Fibras, Textil y Confecciones. Octubre de 2010.

⁶Ver, La Andi, "Informe de Comercio Exterior, Enero-Agosto 2009 Vs. Enero – Agosto 2010" Octubre de 2010.

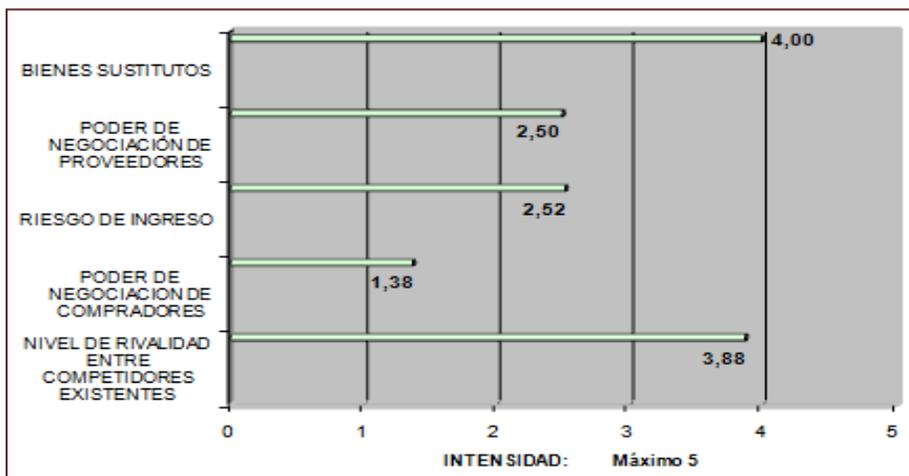
2.3. DIAGNOSTICO DEL MERCADO

2.3.1. Fuerzas Del Mercado

2.3.1.1. Intensidad De Las Fuerzas Del Mercado

Las gráficas siguientes, son el resultado de una herramienta usada por JUVI Maternidad al participar en el diplomado EXPOPYME Innova. Cabe aclarar que esta herramienta fue elaborada por el personal del CIDEM – Universidad del Rosario, junto a PROEXPORT Colombia.

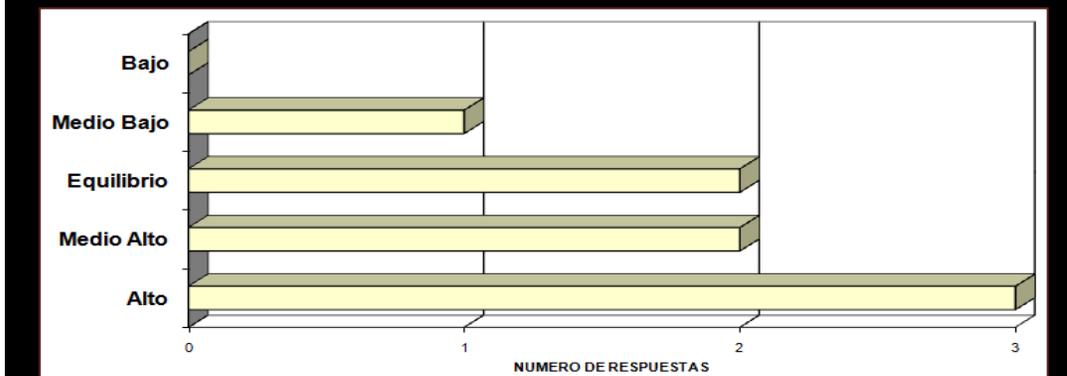
Gráfica 11: Fuerzas Del Mercado



Fuente: JUVI Maternidad

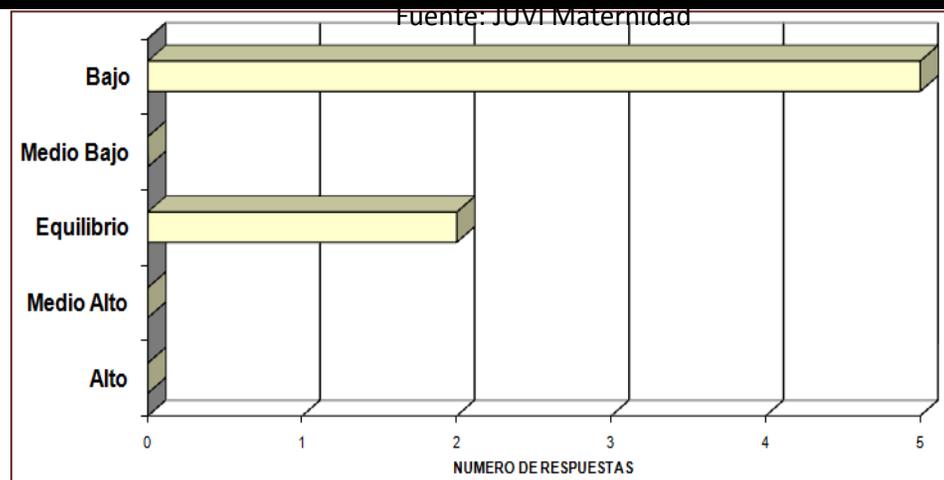
2.3.1.2. Análisis De Las Fuerzas Del Mercado

Nivel de Rivalidad Entre Competidores Existentes: 3,88



La rivalidad entre competidores es medio alta, debido a la cantidad de competidores que se encuentran en el sector, ya que en los últimos años se ha presentado un aumento en el número de ellos, y al mismo tiempo, se observa la capacidad que ellos tienen para aumentar su producción, lo cual facilita y agiliza el tiempo de respuesta.

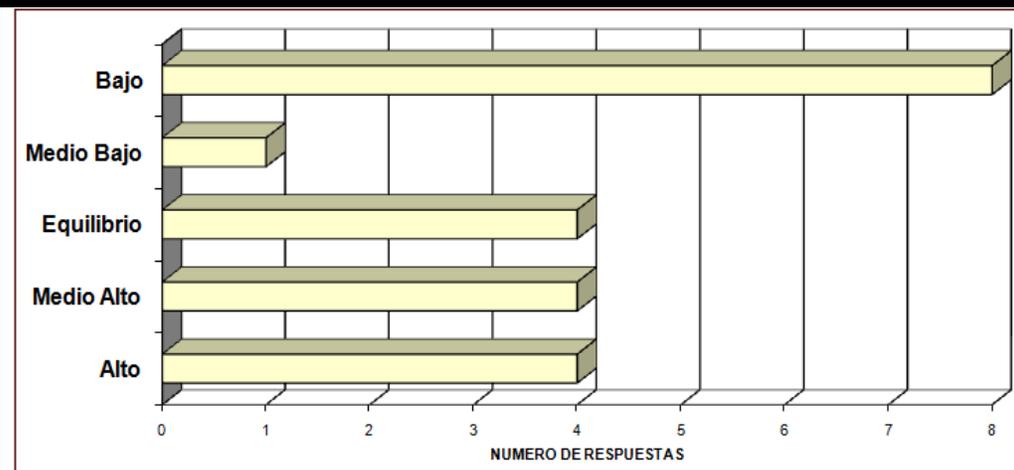
Poder de Negociación de Compradores: 1,38



Fuente: JUVI Maternidad

El poder de negociación que tiene los compradores en este sector es bajo, ya que en este sector los compradores no se encuentran congregados lo que impide que tengan poder de pedir por volúmenes.

Riesgo de Ingreso: 2,52



Fuente: JUVI Maternidad

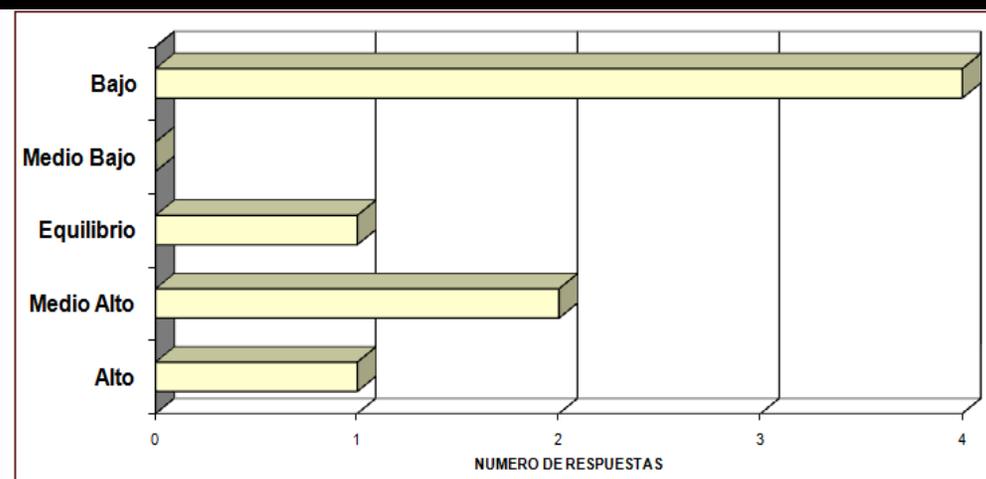
El riesgo de ingreso al sector es medio, debido a que existen pocas barreras de entrada y las políticas que existen no dificultan el ingreso.

Se observa que es un sector, al que se facilita entrar ya que la mayoría de sus operaciones son compartidas (por terceros), al mismo tiempo no se hace necesario de procesos especiales o con el uso de alta tecnología; de igual forma y más aun al tratarse de mujeres en estado de embarazo no es importante el posicionamiento de la marca ya que la mayoría de ellas buscan un producto que solo van a usar por un promedio de 6 meses, el cual esperan sea económico. Sin embargo, sí se hace necesario hacer una inversión para poder tener un inventario, al igual es importante la experiencia y el conocimiento del sector, como la capacidad y posibilidad de acceder a los diferentes canales.

En temas gubernamentales se facilita el ingreso al sector, dado que no existe un fuerte control del sector, al mismo tiempo hay subsidios para nuevos empresarios los cuales permite que por parte de ellos no haya un pago de impuestos en los primeros años.

Finalmente, la competencia con capacidad de endeudamiento y liquidez pone en riesgo a los nuevos competidores, ya que tienen la capacidad de responderles.

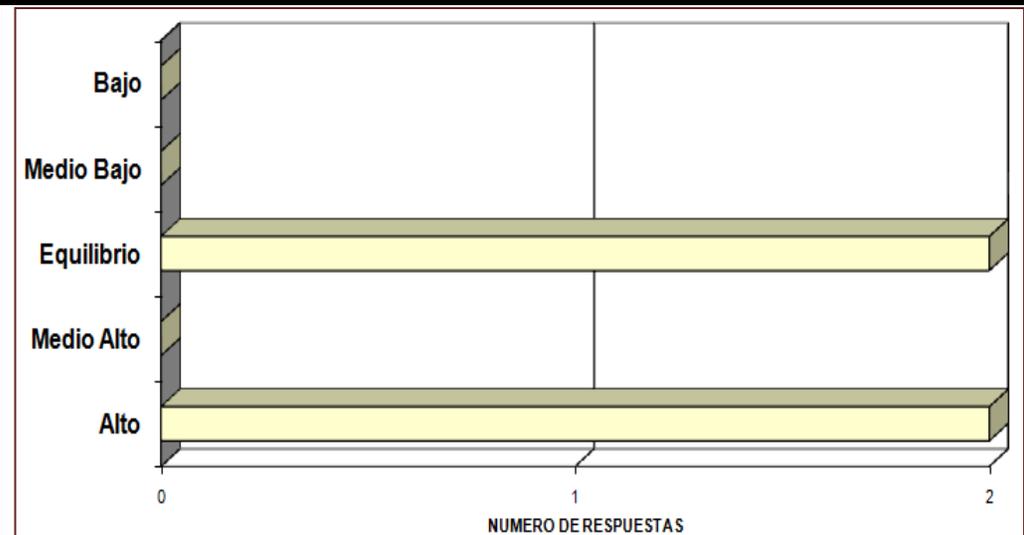
Poder de Negociación de Proveedores: 2,50



Fuente: JUVI Maternidad

El poder de los proveedores en este sector es medio bajo, debido a que no se está hablando de un monopolio lo que permite que los del sector tengan la posibilidad de elegir a su proveedor, y al mismo tiempo los proveedores están experimentando una presión por parte de sustitos. Sin embargo, es medio debido a que existen competidores que manejan insumos especiales los cual les permite tener poder en la negociación y de igual forma el conocimiento que ellos tienen del comprador es bastante alto lo que les permite tener poder en el comprador.

Bienes Sustitutos: 4,00

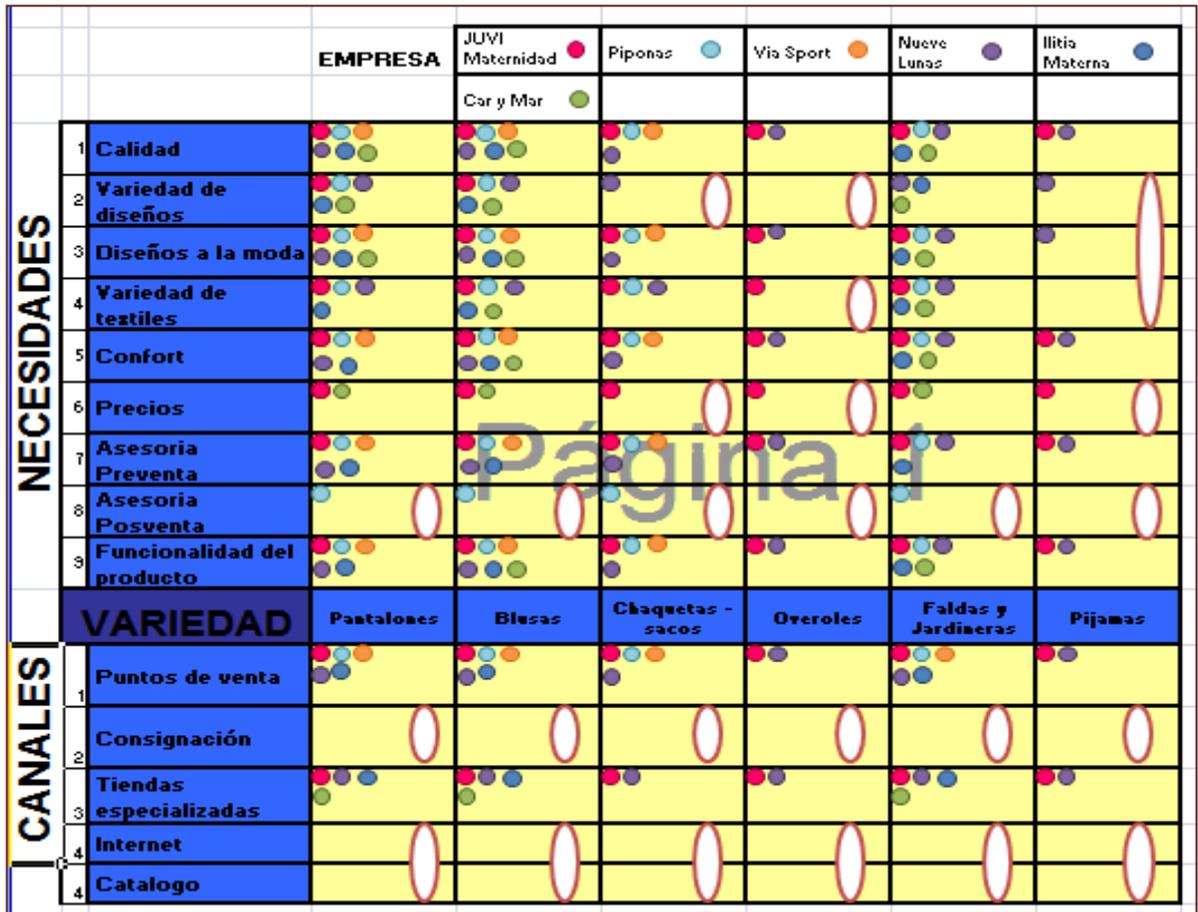


Fuente: JUVI Maternidad

La fuerza de los bienes sustitutos es medio alta, ya que las prendas de maternidad cuenta con varios productos que le facilitan sustituirla debido a las tendencias de la moda que al mismo tiempo en la actualidad tienden a ser de mejores costos (economías a escala) y a mejores precios. No obstante, están prendas no brindan las mismas comodidades debido a que su mercado objetivo no son las mujeres embarazadas.

2.3.2. Panorama Competitivo

Tabla 9: Panorama Competitiva JUVI Maternidad

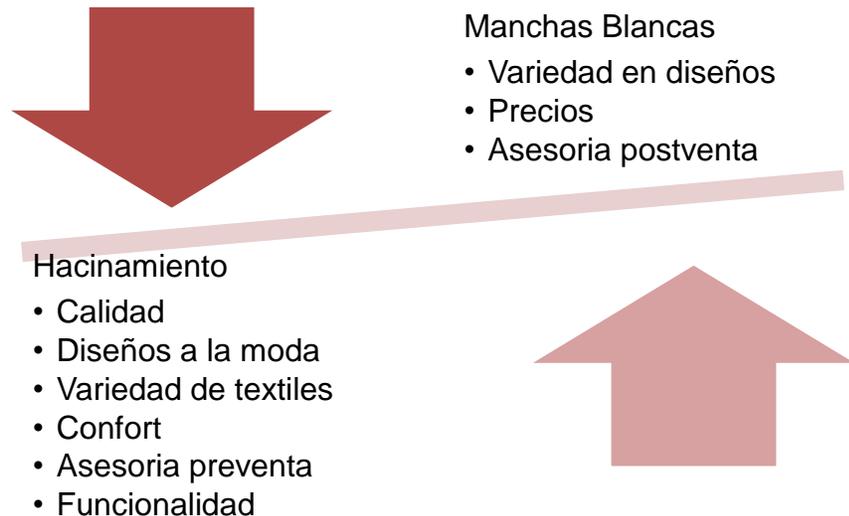


Fuente: Herramienta suministrada a través del Diplomado EXPOPYME Innova. Elaboración Propia

Para el desarrollo del Panorama Competitivo, se tuvo en cuenta los principales competidores de JUVI maternidad, de los cuales el Gerente tiene conocimiento, a saber: Piponas, Via Sport, Nueve Lunas, Ilitian Materna y Car y Mar. Al mismo tiempo, a partir del conocimiento y experiencia que tienen las administradoras de cada punto de venta se determinaron las necesidades de los clientes; Y finalmente el gerente determinó los canales existentes, como los posibles en este sector.

2.3.2.1. Necesidades De Los Clientes

Gráfica 13: Necesidad De Los Clientes



Fuente: Elaboración Propia

Hacinamiento:

A partir del desarrollo de la matriz del Panorama Competitivo, se puede observar que las necesidades de los clientes de este sector más atendidas son: calidad, diseños a la moda, variedad de textiles, confort, asesoría preventiva y funcionalidad del producto. Sin embargo, son solo atendidas en las líneas de producto, pantalones, blusas, chaquetas y jardineras; y esto es debido a que no todos los competidores están ofreciendo todas estas líneas. Al mismo tiempo, y por la anterior clasificación, se observa un hacinamiento bajo en estas variables (necesidades) en líneas como pijamas y overoles.

Manchas Blancas:

Con el desarrollo de la anterior matriz se puede observar las manchas blancas o necesidades de los clientes que no están siendo atendidas en este sector, tal es el caso de variedad en diseños, precios y asesoría postventa en diferentes líneas de productos.

La Asesoría Postventa, como seguimiento del cliente y el confort que le está dando el producto comprado, solo lo está ofreciendo un competidor en las diferentes líneas de productos que maneja.

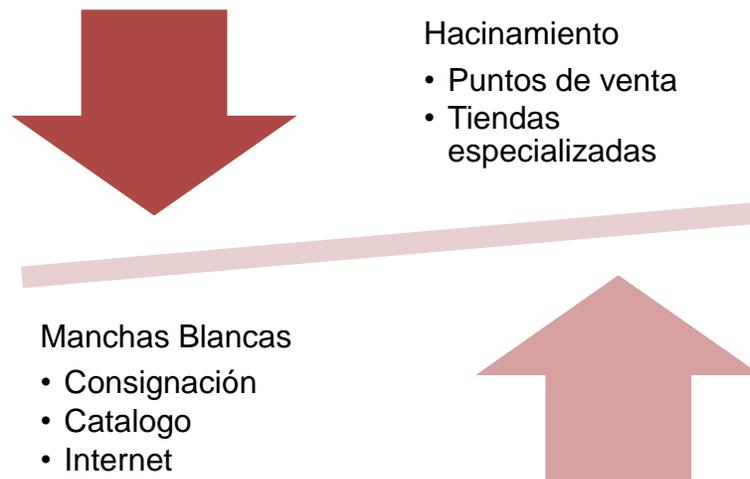
En el caso de los precios ofrecidos en este sector podrían catalogarse no muy competitivos, dado que los clientes estos buscando un producto de calidad, con diseño y de bajo costo ya que solo va ser usados un periodo determinado; y sin embargo se encuentra en el mercado prendas de maternidad a precios no muy cómodos.

Finalmente, la variedad de diseños ofrecidas por los competidores no es suficiente para satisfacer a la mujer embarazada, ya que así se encuentre modelos que siguen las tendencias de la moda no hay variedad de ellos.

Con lo anterior se puede concluir que se hace necesaria la implementación de un sistema postventa en el que atienda las inquietudes, reclamos del cliente como al mismo tiempo que ofrezca un servicio de adecuación del producto. Al mismo tiempo, se hace necesario plantear una política que establezca mínimo de diseños y costos.

2.3.2.2. Canales

Gráfica 14: Canales



Fuente: Elaboración Propia

Hacinamiento:

Con el desarrollo del Panorama Competitivo se observa que los competidores analizados de este sector llegan al consumidor final a través de ventas de su mercancía a tiendas especializadas y también a través de sus propios puntos de venta (en este caso a excepción de Car y Mar). Sin embargo, cabe aclarar que estos puntos de venta están concentrados en específicas ciudades y por medio de las tiendas especializadas están presentes en otras.

Manchas Blancas:

El panorama competitivo arrojo como manchas blancas o canales no atendidos por este sector, el catalogo, ventas online y consignación; siendo posibles canales por explorar por parte de JUVI maternidad.

Hay que tener en cuenta que el uso de ellos deberá ser planeado a través de una estrategia de mercadeo, con la que permita posicionar y dar reconocimiento de

marca. Sin embargo, hay que evaluar cada uno de estos canales para el desarrollo del mismo plan, al mismo tiempo que se debe evaluar cual es el enfoque que se quiere dar y cuál es el segmento de mercado al que se quiere llegar.

3. INTELIGENCIA DE MERCADOS PLAN EXPORTADOR

3.1. Determinación Y Descripción General Del Producto

3.1.1. Selección del producto

Para la selección del producto se utilizó una herramienta suministrada a través del diplomado EXPOPYME Innova, en el cual se debió seleccionar las 3 referencias más vendidas y seguidamente con ellas se realizó una evaluación de cada uno de ellas sobre diferentes variables. Las tres referencias seleccionadas fueron: Pantalón de dril, Jean y Prendas en algodón; la evaluación de cada uno de ellas, se podrá observar en el Anexo 2. El resultado de la evaluación fue las prendas en algodón.

3.1.2. Posición arancelaria

Camisas, Blusas y Blusas camiseras, de punto, para mujeres o niñas:

62.06.30.00.00

3.1.3. Descripción del producto

Tabla 10: Ficha Técnica

Aspecto	Descripción
Nombre Del Producto Y Presentación	Blusas Maternas, con gran variedad y estilos para que siempre estén a la moda
Usos Y Beneficios	Prendas para las mujeres en estado de embarazo; ya sea formal e informal, desde la talla 8 hasta la 18.

Posición Arancelaria	Posición	62.06.30.00.00		
	Descripción técnica	Camisas, blusas y blusas camiseras, de punto, para mujeres o niñas.		
Ficha Técnica	Material	Descripción		
	Tejido plano - Algodón	Tela para blusa 100% algodón o 93-7 algodón – elastano.		
	Accesorios	Botones, encajes y herrajes.		
Genérica (Composición)	Material	%	Origen	
			NAL	IMPORT
	Algodón	98%	X	
	Accesorios	2%	X	
Cuidados Especiales	<p>Los cuidados especiales que se tienen son:</p> <p>Lavar a mano con agua tibia.</p> <p>No usar blanqueador.</p> <p>No retorcer.</p> <p>Secar a la sombra.</p> <p>Usar plancha tibia.</p>			
Posicionamiento De La Marca (Knowhow)	<p>Su posicionamiento han sido a nivel nacional ha sido reconocido por su diseños y la adaptación al cuerpo durante el embarazo, porque siempre están a la moda.</p> <p>Es reconocido por las mujeres colombianas, la mayoría de Bogotá, de estrato 3 y 4.</p>			

Oferta Exportable	Capacidad	Valor en unidades
	Capacidad de producción mensual en tres turnos	2700 prendas.
	Ventas nacionales o actuales promedio mes	784 Unidades.
	Oferta exportable por mes	1916 prendas.
Abastecimiento Del Producto O Materia Prima	<ul style="list-style-type: none"> • Si hay capacidad de producción se cuentan con los satélites, los proveedores poseen inventarios de telas de líneas. En cuanto a capacidad financiera y técnica la hay para su fabricación. 	

Fuente: Herramienta suministrada a través del diplomado EXPOPYME Innova. Elaboración propia.

3.1.4. Plan De Mejora Seleccionado

La siguiente herramienta fue entregada por el CIDEM – Universidad del Rosario, para calificar el producto seleccionado en diferentes variables y de acuerdo a su calificación realizar un plan de mejora en cada una ellas. La calificación es de 1 - no existe, 2-en proceso y 3-existe.

Plan De Mejora Del Producto Seleccionado

Aspecto	Factor	Ca l.	Situación Actual	Plan De Mejora
Atributos Intrínsecos Y De Producción	El producto tiene tramitados sus criterios de origen ante el Ministerio	1	Por ser un producto nacional que se encuentra solo ubicado a	Investigar ante el Ministerio criterios de

	de Comercio Industria y Turismo.		nivel nacional, lo cual no lo hace necesario.	origen.
	Comparado con productos en el exterior el producto se DEBE adecuar	1	Se está siendo reactivo al mercado nacional.	Hacer análisis del mercado nacional e internacional. Observar imagen, etiquetas, tallas, materiales y productos. (Páginas web)
PRODUCTOS Complementari os	Se tiene ventaja competitiva o innovadora en empaques	1	Se entrega la mercancía en bolsa estándar.	Análisis de la competencia a nivel nacional.
	Las etiquetas cumplen con requerimientos internacionales	1	Las etiquetas son para el mercado nacional.	Se va revisar cuando se definan los mercados.
	Las cajas de cartón utilizadas como embalaje cuentan con la identificación de la	1	No se cuenta con cajas.	Se va revisar cuando se definan los mercados.

	empresa.			
	Se TIENE identificado el embalaje adecuado para el mercado internacional.	1	No se ha identificado el embalaje adecuado.	Se va revisar cuando se definan los mercados.
	El producto requiere de pictogramas para su manipulación.	1	Cuenta con las exigidas a nivel nacional.	Se va revisar cuando se definan los mercados.
	Se ajusta el empaque a las necesidades internacionales	1		Se va revisar cuando se definan los mercados.
Atributos Intangibles	El producto cuenta con POLITICA DE manejo de garantía.	1	Se encuentra actualmente establecido el cambio de la prenda	Hacer revisión de políticas de garantía a nivel internacional.
	La marca del producto se encuentra registrada ante la Super. De Industria y Comercio	2	Se encuentra registrada la anterior marca.	Está en proceso de registrarse.

	El manual se encuentra en idioma español-ingles.	1	El manual se encuentra en español.	Traducir el manual a inglés.
Otros Aspectos	La ficha técnica identifica los costos directos e indirectos del proceso productivo.	1	La ficha técnica existe pero no cuenta con los datos de costo.	Completar la ficha técnica con los costos.

Fuente: Herramienta entregada a través del diplomado EXPOPYME Innova.
Elaboración propia junto a la gerente Clara I. Solano.

3.2. Análisis de Competitividad – Nacional

Tabla 11: Competencia Nacional

Ventajas competitivas	COMPETIDORES		
	Ilitia Materna	Clio Ropa Maternidad	Dos amores
Producto	En su portafolio de productos encontramos: blusas straples, camisas, blusas, buzos, blusones, paschminas, vestidos, blusas básicas, faldas, pantalones y jeans.	En su portafolio de productos se encuentra pantalones, camisas, capri, blusa, vestido, leggins, y overol.	En su portafolio se encuentra vestidos, tops, blusas manga $\frac{3}{4}$, corta y de tirantes. Adicionalmente se encuentra artículos para recién nacidos.
Precio	En blusas sus	Los precios que	Los precios que

	<p>precios se encuentran entre \$39.900 blusas básicas hasta \$98.900 blusas de línea.</p> <p>El precio de los pantalones se encuentra entre \$59.900 y \$129.900.</p> <p>Y faldas y vestidos encontramos desde \$98.900 hasta \$170.000.</p>	<p>manejan son cómodos y oscilan entre blusas desde \$25.000 hasta pantalones de \$71.000.</p>	<p>manejan son:</p> <p>En vestidos desde \$78.000 hasta \$120.000.</p> <p>Tops desde \$58.000 hasta \$68.000.</p> <p>Y blusas desde \$48.000 hasta \$58.000.</p>
Distribución	<p>Cuentan con 4 tiendas de su marca, 1 en Bogotá y 3 en Cali.</p> <p>Adicionalmente, cuentan con 16 distribuidores, 14 a nivel nacional (11 ciudades de Colombia) y 2 a nivel internacional (Aruba y Panamá).</p>	<p>Cuenta con 1 tienda propia. Al mismo tiempo, cuenta con distribuidores en más de 15 ciudades de Colombia.</p>	<p>Dos amores no cuenta con tiendas, su canal de distribución es venta online.</p>
Comunicación	<p>Página web:</p> <p>www.ilitiamaterna.com</p>	<p>Página web:</p> <p>www.cloropamaterna.com</p>	<p>Página web:</p> <p>www.2amores.com</p>

	Desarrollo de eventos		
Estrategia clave	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento de marca. - Imagen de marca. - Servicio al cliente – actividades gratis para el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Precios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Venta online. - Políticas de descuento.

Fuente: Elaboración Propia

3.3. Exportaciones E Importaciones

3.3.1. Exportaciones desde Colombia

La tabla siguiente presenta, cuales empresas Colombianas están exportando en los últimos años con la posición arancelaria 6206300000, a que países lo están haciendo y en qué cantidad, de acuerdo a la base de datos BACEX.

Nit	Razón Social	País De Exportación	Exportaciones	
			2009 Valor Fob	2010 Valor Fob
800080027	C.I. Expofaro S. A. S.	Venezuela	2019,77	14090,04
800113011	Comercializadora Internacional Phax S.A.	Panamá	967	0
		Costa Rica	0	204,82
		México	0	263,72

		Estados Unidos	0	19,96
805003626	Stf Group S.A.	España (Islas Canarias)	3526,39	442,44
		Ecuador	3642,52	362
		Panamá	12812,09	5475,62
		México	7853,85	0
		Guatemala	138,07	0
810001350	C.I.Color Siete S.A. En Acuerdo De Reest	México	164,5	0
		Perú	1833,76	0
		Costa Rica	0	57,95
		Ecuador	0	2756
811010854	Dinámica Textil S.A.S. Comercializadora	Ecuador	6142,2	9971,23
811014191	Naftalina S.A.S.	Venezuela	41136,35	2661,62
		Costa Rica	512,3	0
		Ecuador	0	1653
811023986	Comercializadora Internacional Onda De M	Ecuador	74,1	
		Estados Unidos	2229	1456
		Antillas Holandesas	320	84
		Costa Rica	7404,2	
		Emiratos De Arabia Unida	8421,7	

		Líbano		240,8
		México		3401
		Santa Lucia, Isla		366
		Barbados		244
		República Dominicana		637
		Islas Turcas Y Caicos		183
890208164	C.I. Mis Bordados Ltda.	Estados Unidos	13350,61	3118,72
890920043	Tennis S.A	Venezuela	16099,06	3599,64
		Ecuador		2140,9
890940122	Industria Mercadeo Y Color S.A.S	Panamá	504	
		Venezuela	13340,75	
		Ecuador	11693,6	4184
		Costa Rica	1785,69	

Fuente: Información tomada de BACEX. Elaboración propia.

3.3.2. Importaciones de Colombia

En la siguiente tabla, se enseña cuales fueron las importaciones de Colombia en los años 2008, 2009 y 2010, con la posición arancelaria 6206300000, según la base de datos BACEX.

Tabla 12: Importaciones - Colombia

País	Valor de importaciones 2008 (Miles de USD)	Valor de importaciones 2009 (Miles de USD)	Valor de importaciones 2010 (Miles de USD)
China	3155	4151	8349
India	262	943	1861
España	1223	1648	1160
Perú	746	518	766
Marruecos	39	240	635
Panamá	326	177	343
Portugal	26	82	311
Hong Kong (China)	135	94	259
Estados Unidos de América	411	350	245
Francia	131	67	237
Tailandia	18	3	225
Turquía	20	68	173
Italia	47	54	135
Bangladesh	11	96	124
Viet Nam	526	430	73
México	40	40	59

Túnez	2	14	56
Rumania	14	17	38
Pitcairn	0	0	23
Indonesia	51	6	23
Filipinas	16	7	10
Ecuador	0	3	9
Brasil	12	5	8
Taipei Chino	5	0	8
Polonia	10	5	5
Egipto	2	0	5
Bulgaria	1	0	4
Paraguay	0	0	4
Camboya	0	1	3
Chile	0	1	3
República Dominicana	1	0	2
Zona franca	15	19	1
Argentina	17	4	1
Sri Lanka	16	5	1
Mauricio	0	8	1
Venezuela	1	0	1

Islas Vírgenes Británicas	0	2	0
Líbano	2	0	0
Macao (China)	214	176	0
Antillas Holandesas	1	0	0
Albania	0	2	0
Costa Rica	1	0	0
Alemania	0	0	0
Guatemala	0	0	0
Honduras	4	3	0
Madagascar	0	3	0
Malasia	99	2	0
Pakistán	18	2	0
Reino Unido	0	0	0
Uruguay	2	0	0

Fuente: Información tomada de BACEX. Elaboración propia.

3.4. Matriz De Selección De Mercado

La matriz de selección de mercado que se utilizó fue entregada por el CIDEM – Universidad del Rosario. Esta matriz se realizó con los siguientes 6 países: Panamá, Perú, Guatemala, México, Costa Rica y Chile. Y el resultado fue el siguiente (Ver anexo 3):

Tabla 13: Matriz Selección De Mercado

	Cal.	Perú	Panamá	Guatemala	México	El salvador	Chile
1. Experiencia de la empresa	5%	0,05	0,05	0,05	0,06	0,05	0,05
2. Percepción del empresario	10%	0,20	0,30	0,30	0,20	0,20	0,30
3. Sector:	20%	0,32	0,45	0,46	0,32	0,25	1,17
4. Mercadeo	15%	0,56	0,34	0,31	0,34	0,31	0,23
5. Comercio exterior demanda y oferta	10%	0,14	0,26	0,17	0,23	0,13	0,20
6. Política comercial	10%	0,21	0,18	0,18	0,21	0,17	0,26
7. Logística	20%	0,58	0,54	0,48	0,52	0,40	0,36
8. Económicos	5%	0,14	0,13	0,10	0,11	0,11	0,14
9. Demográficos y estabilidad política	5%	0,14	0,12	0,14	0,14	0,14	0,13
Total	100%	2,33	2,36	2,19	2,13	1,76	2,84

Fuente: Herramienta entregada por el CIDEM – Universidad del Rosario en el Diplomado EXPOPYME INNOVA. Elaboración Propia.

Ya observando los resultados, vemos que Chile sería nuestro país objetivo, sin embargo por facilidad y por el análisis hecho previamente en cada país se decidió:

País Objetivo: Panamá

País Alterno: Chile

País Contingente: Perú.

3.4.1. Justificación de Mercado Objetivo, Alterno y Contingente

Tabla 14: Justificación De Mercados

PAIS	JUSTIFICACION		
	PERCEPCION DEL EMPRESARIO	NEGOCIOS O CLIENTES POTENCIALES	INTELIGENCIA DE MERCADO
OBJETIVO	Un país cercano, con poca competencia, y buenas oportunidades.	Hay la posibilidad de introducir los productos a través de tiendas especializadas y posicionadas en el mercado	Facilidad de acceso. Poca competencia. Mercado creciente. Gran cantidad de turismo.
ALTERNO	Chile, país desarrollado con grandes oportunidades de negocio.	Hay presencia de boutiques buenas dedicadas a la venta de prendas de maternidad, en las que se pueden introducir en primera instancia nuestros productos.	País con grandes cantidades de importaciones en este sector. País de fácil acceso. Arancel del 0%.
CONTINGENTE	Perú un país competitivo en	Hay varios almacenes	País altamente competitivo, con

	moda, desarrollado e interesante para entrar al mercado. Al igual que es un país muy cercano.	especializados de muy buena reputación, que podrían ser nuestro punto de partida.	varios almacenes dedicados al sector y se presenta en él un aumento de sus importaciones en el último año.
--	---	---	--

Fuente: Elaboración propia junto a la Gerente Clara I. Solano.

3.5. País Objetivo: Panamá

3.5.1. Información general

3.5.1.1. Reseña:

Panamá, es un país relativamente pequeño al mismo tiempo que cuenta con poca población. Entre sus principales sectores económicos se encuentran los servicios, especialmente el turismo.



La industria de las confecciones en Panamá es muy baja y se ha visto afectada desde los años 90 cuando después de haber ingresado a ser parte de la OMC su gobierno hizo una reducción de aranceles, perjudicando a sus fabricantes con el ingreso de competencia internacional mucho más eficiente que ellos; Por tal razón, muchas fábricas cerraron y este sector actualmente es mas de importación que de exportación. Cabe resaltar, que el mayor porcentaje de sus importaciones son provenientes de China y Hong Kong.⁷

En el caso de las importaciones por parte de Panamá desde Colombia, tienen una participación del 0,5% del total de sus exportaciones de prendas de vestir; y según

⁷ Ver, “El sector de confección textil en Panamá” Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Panamá, ICEX.

el arancel 620630000 que es el de nuestro interés, Colombia tiene una participación en sus importaciones del 1,7%, según lo visto en Trademap.

3.5.1.2. Indicadores Datos Macroeconómicos: ⁸

- Capital: Ciudad de Panamá.
- Población: 3.460.462
- Idioma: Español (Oficial); Ingles 14%.
- Tipo de Gobierno: Democracia Constitucional.
- Religión: Católicos Romanos 85%, Protestantes 15%
- Moneda: Dólar
- PIB per Cápita US\$: 13.000 (2010).
- Crecimiento del PIB: 7,5% (2010).
- PIB Valor US\$: 44.36 mil millones (2010).
- Cambio de la monea US\$: 1
- Deuda externa US\$: 13.22 mil millones (31 de Diciembre de 2010).
- Tipo de cambio Bilateral US: 1,804.68 COP.
- Desempleo: 4,2% (2010).
- Tasa de Interés Pasivo: 3,5%
- Tasa de Interés Activo: 8,3%3.
- Inflación: 3,5% (2010).
- Población Económicamente Activa: 1,557,047 personas (2009)
- Ocupados: 1,455,592 personas (2009)
- Reservas internacionales: 1.757 millones de dólares (2008)
- Turismo: 1,9 millones de visitantes (2009).

⁸ Ver, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pm.html>;
<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/38062/Panama2.pdf>;
http://proinvex.mici.gob.pa/index.php?option=com_content&view=article&id=100&Itemid=62;
<http://www.comercio.mityc.es/tmpDocsCanalPais/2AB0CE7DC722056FB3D31C7BB8865A81.pdf>

3.5.1.3. Clima y geografía:⁹

El clima en Panamá es caracterizado por ser tropical durante todo el año, al igual que caluroso y húmedo; sin embargo en el periodo de enero a mayo se experimenta una estación seca. Lo que es importante tener en cuenta para nuestro sector, dado que actualmente las prendas de JUVI van diseñadas hacia un segmento de mercado que experimenta temperaturas más bajas, lo que implicaría algunos cambios en el diseño de las prendas, para que estén de acuerdo al clima de Panamá.

En relación con la geografía de Panamá, se encuentra que está ubicada en América Central, y que tiene como límites el Mar Caribe y el Océano Pacífico Norte; y al mismo tiempo cuenta con 2.490 kilómetros de costa. Lo que nos lleva a concluir que Panamá es un país costero, lo cual lo hace relevante para los diseños de prendas de vestir, ya que las tendencias por su ubicación geográfica, pueden ser muy diferentes a las experimentadas en el mercado actual de JUVI, Bogotá.

3.5.1.4. Población:¹⁰

Panamá cuenta 3.460.462 personas. Sin embargo para nuestro interés se quiere resaltar los siguientes datos:

- Mujeres: 484.291 de 0 a 14 años; 1, 099,661 de 15 a 64 años; y 113,582 de 65 años en adelante.).
- La tasa de crecimiento de la población es de 1,435%
- Por cada 1000 personas hay 19,43 nacidos.

Y los queremos resaltar, porque es importante para JUVI conocer cuántas mujeres hay en Panamá y como se comporta su tasa de natalidad, ya que ello puede determinar el mercado objetivo.

⁹ Ver, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pm.html>

¹⁰ Ver, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pm.html>

3.5.1.5. Religión:¹¹

Como se señaló anteriormente la mayoría de los Panameños son Católicos Romanos, lo que significa que celebran la Navidad, fecha en que se aumenta el consumismo por las prendas de vestir.

3.5.2. Análisis General del Sector

3.5.2.1. Producción Nacional:¹²

Es poca la información que se encuentra de la producción nacional en Panamá respecto a las confecciones; sin embargo, se reconoce que la producción nacional de confecciones es baja, después de los años 90's.

En los años 90 Panamá comenzó a ser parte de la OMC, lo que implicó una disminución de aranceles, conllevando con ello, al cierre un gran número de fábricas de confecciones, debido a que con la reducción de aranceles se permitió el ingreso de la competencia (prendas de vestir de otras partes del mundo), que es mucho más eficiente frente a la confección Panameña.

Por todo esto, para JUVI es claro que no está compitiendo con productos Panameños, sino con productos de diferentes partes del mundo; aunque cabe resaltar que la mayor cantidad mercancía encontrada en Panamá es de origen China, lo que es favorable ya que JUVI no compite con precios, sino con calidad y diseño.

3.5.2.2. Importaciones y Exportaciones:¹³

Tabla 15: Importaciones Y Exportaciones Panamá 2006 - 2010

	2006	2007	2008	2009	2010	Variación
Importaciones	48.837	48.191	58.922	40.360	55.527	37,58%

¹¹ Ver, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pm.html>

¹² Ver, http://www.icex.es/staticFiles/Estudio%20confeccion%20Panama_5186_.pdf

¹³ Ver, www.trademap.org

Exportaciones	46.075	41.786	48.625	36.070	42.440	17,66%
----------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Fuente: Información tomada de www.trademap.org; Elaboración Propia

Con lo anterior, se puede observar que actualmente Panamá está siendo la puerta de ingreso de mercancías (en su mayoría de China) a diferentes países de centro América y Sur América. Esto, debido a la existencia de “Zona Libre de Colon”. Por tal motivo, podemos ver esto como una ventaja para JUVI, ya que este por medio de este país se podría llegar a otros.

3.5.2.3. Apoyo del gobierno en el sector:

Actualmente “con el objetivo de permitir a panameñas y panameños insertarse en el mercado laboral y/o convertirse en autogestores de la micro, pequeña y mediana empresa, INADEH promueve la conformación del sistema nacional de capacitación y formación profesional”¹⁴ para diferentes sectores, entre los que se encuentra el sector de confecciones.

3.5.2.4. Tamaño del Mercado

Tabla 16: Principales ciudades en el Mercado

Ciudad	Población	Mujeres
Ciudad de Panamá	1,713,070	863,993
Chiriquí	416,873	205,255
Veraguas	226,991	108,898
Colón	233,708	114,291
Coclé	241,928	118,736

Fuente: Censos Nacionales 2010 XI de Población y VII de Vivienda. Disponible en: <http://estadisticas.contraloria.gob.pa/Resultados2010/Tabulados.aspx>; Elaboración propia.

¹⁴ Ver, <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/rural/instypro/index.htm>

Con lo anterior, podemos observar que Ciudad de Panamá es la que cuenta con mayor cantidad de habitantes y también con la mayor cantidad de mujeres, y seguidamente se encuentra la ciudad de Chiriquí.

3.5.2.5. Perfil del consumidor Panameño:

“Existe una diferencia de clases sociales muy marcada; el consumidor panameño de estrato C y D, que equivale a los estratos 5 y 6 en Colombia, no consume productos que también sean consumidos por gente de estratos A y B; a excepción, tal vez, de Coca Cola y Colgate, ellos sólo quieren comprar Tommy y Lacoste”¹⁵

3.5.2.6. Mercado Objetivo

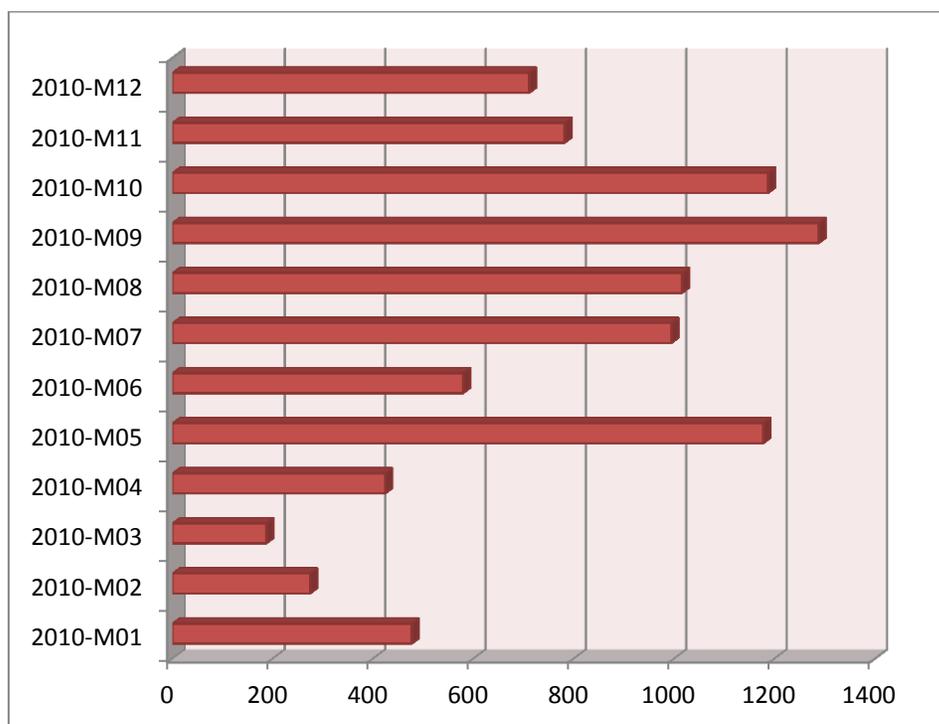
Con la información analizada, se toma la decisión de iniciar las primeras acciones comerciales en la Ciudad de Panamá, ya que se encuentra que es la ciudad que cuenta con mayor cantidad de habitantes, es la ciudad más visitada por turistas (de turismo y comerciales), al mismo tiempo que es donde se encuentra boutiques que podrían ser nuestros primeros clientes, para comenzar. Cabe aclarar, que JUVI quiere llegar al mercado panameño a través de boutiques, para poder evaluar la respuesta del mercado, y así evaluar la opción de una apertura de un almacén JUVI en la Ciudad de Panamá.

3.5.2.7. Temporadas de Compras:

Observando el comportamiento de las importaciones por mes del último año (2010) en Panamá, se puede decir que el mes en que más cantidad se importa es Agosto, seguidamente Septiembre y Mayo. Con lo que podríamos concluir que en las importaciones en Mayo, son para cubrir la demanda de Junio, temporada de vacaciones y mayor visita turística; y compras en Agosto y Septiembre, para cubrir la demanda de la temporada de final de año.

¹⁵ Ver, http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232006000100002&lng=en&nrm=iso

Gráfica 15: Importaciones De Panamá 2010



Fuente: Información tomada de www.trademap.org, Elaboración Propia

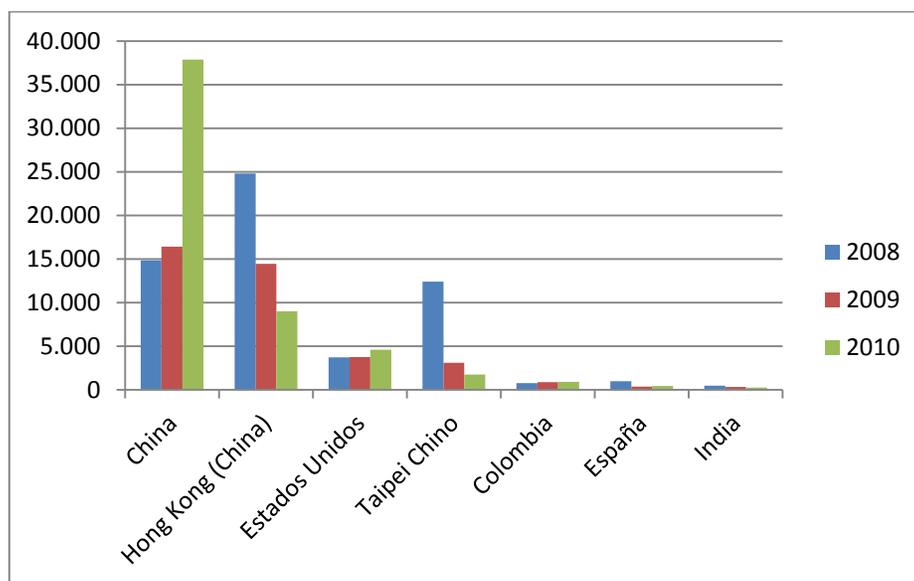
3.5.3. Análisis de la competencia

Tabla 17: Países proveedores de la partida arancelaria

Países proveedores	2008	2009	2010
China	14.868	16.420	37.869
Hong Kong (China)	24.794	14.447	9.014
Estados Unidos	3,713	3.766	4.602
Taipei Chino	12,410	3.119	1.744
Colombia	780	881	933
España	986	383	445
India	473	330	255

Fuente: Información tomada de www.trademap.org, Elaboración Propia

Gráfica 16: Importaciones A Panamá Por País



Fuente: Elaboración Propia

Con la anterior gráfica, se puede observar que en el último año las importaciones a Panamá desde la China se han duplicado. Al mismo tiempo, se observa que la participación de las importaciones desde Hong Kong y el Taipéi Chino en los últimos años ha disminuido. En el caso de Colombia y Estados Unidos, muestra un aumento a través del tiempo, mayor en estados Unidos que en Colombia.

3.5.3.1. Análisis de la competencia local:

- **Para Mamá**

Ciudad: Rep. De Panamá.

Dirección: San Francisco, Calle 75 y Los Fundadores, Edif. San Antonio Loc.2

Teléfono: 3954562/63

Página Web: www.para-mama.com

Productos:

Mamás: Vestidos, blusas, jeans, leggings, pantalones, blusas para lactar, pijamas, sostenes, fajas, cremas anti estrías, almohadas para el embarazo.

Bebés: Disfraces halloween y más.

Fotos:

Ilustración 6: Portafolio De Para Mamá



Fuente: www.para-mama.com

- **Pronto Bebé, S.A.**

Población: David.

Dirección: Cl C N y Av. Central

Provincia: Chiriquí

Teléfono: (507) 7754430

3.5.3.2. Análisis de la competencia internacional:

- **Mummy Boutique**

Origen: Singapur

Dirección: Albrook Panamá, Panamá.

Teléfono: (507) 3036499

3.5.3.3. Análisis de la competencia desde Colombia

- **Ilitia Materna, Cali.**

Dirección: Av. Balboa. Panamá, Panamá.

Teléfono: (507) 2082548

Página web: www.ilitianmaterna.com

Productos: Blusas, camisas, buzos, blusones, paschminas, vestidos, blusas básicas, faldas, pantalones y jeans.

Foto:

Ilustración 7: Portafolio Ilitia Materna



Fuente: www.ilitiamaterna.com

3.5.4. Análisis de productos, de acuerdo a la partida arancelaria

3.5.4.1. Marcas y presentaciones del producto físico

En Panamá no hay ninguna estipulación que indique como debe ser presentado o marcado el producto.

3.5.4.2. Licencias

Para empezar a desarrollar negocios comerciales en Panamá se hace necesario tener una licencia comercial o industrial, la cual es expedida por el Ministerio de Comercio e Industrias. En este caso específico, es la Licencia Comercial Tipo B.

3.5.4.3. Requisitos técnicos

Cuando se realiza una exportación hacia Panamá, esta deberá llevar:¹⁶

- Factura comercial, con domicilio y dirección de la empresa que realizó la venta; fecha de verificación de la venta; nombre del comprador en Panamá y del consignatario; clase, cantidad y descripción de las mercancías venidas; y el precio parcial y total de las mercancías.
- Conocimiento del embarque.

¹⁶ Ver, Guía para exportar a Panamá, Proexport Colombia 2008.

3.5.4.4. Empaque

Dentro de un proceso de transportación, se debe tener en cuenta que los empaques en los que va la mercancía, deben tener: contenido, composición, forma del producto, propiedades físicas y dirección y nombre del fabricante.

Al mismo tiempo, y a parte de los temas logísticos, se recomienda que el empaque sea llamativo o atractivo, ya que esto genera recordación de marca, tema importante en Panamá.

3.5.4.5. Etiquetado

Las etiquetas deben presentar la composición, propiedades, nombre y dirección de fabricante, español y/o inglés, y el país de origen.

3.5.4.6. Posicionamiento de Marca

Actualmente, en Panamá es de gran importancia el posicionamiento de marca para obtener un alto desempeño, no obstante más que un posicionamiento se hace necesario la recordación de la marca; por tal razón se hace de gran importancia los esfuerzos en mercadeo para alcanzar esto, al mismo tiempo que se hace necesario tener un empaque llamativo que atraiga la atención del consumidor.

3.5.4.7. Ventajas Del Producto En El Mercado

Este es un segmento de mercado poco experimentado, lo que pone en gran ventaja a los productos de JUVI. Al mismo tiempo, se observa que existe poca competencia en el mercado lo que es beneficioso al entrar a este mercado, ya que es poco la competencia en estilos y tendencias.

3.5.4.8. Desventajas Del Producto En El Mercado

La desventaja que tiene el producto en este mercado, es que es un mercado con tendencias muy variadas, al mismo tiempo que se experimenta una gran cantidad

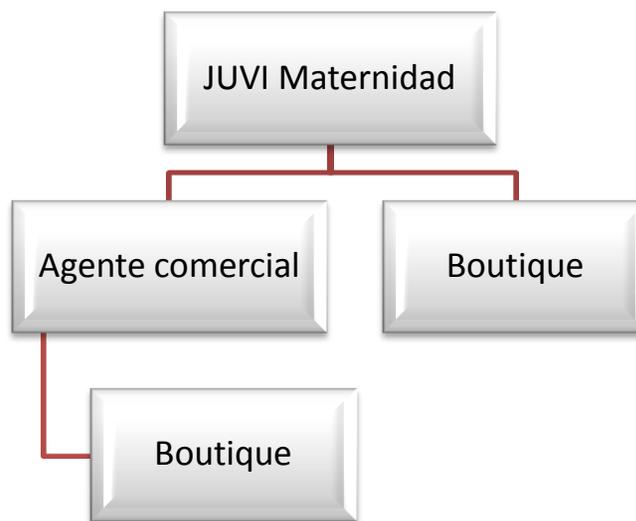
de turistas visitando este país, lo que implica un reto para JUVI, en términos de tendencias y diseño.

3.5.5. Análisis De Precios

Observando paginas internacionales se ve que le precio por mayor de prendas de maternidad esta en promedio a \$17USD. Al mismo tiempo analizando la información ofrecida en la base de datos de BACEX, se observa que en promedio de los precios a los que se exportan hacia Panamá es de \$18USD.

3.5.6. Análisis De Canales

Ilustración 8: Canales De Distribución JUVI En Panamá



Fuente: Elaboración Propia

3.5.6.1. Boutiques

- **Maternité**

Dirección: Vía Rdo. J. Alfaron Tumba Muerto

Teléfono: 2604347

- **Para Mama “Boutique de Maternidad y Bebe y Mas”**

Dirección: Calle 75 San Francisco, Edif. San Antonio, Local No.22

Teléfono: (507) 3954562

3.5.7. Análisis de logística

3.5.7.1. Puertos de entrada:

Actualmente Panamá tiene 35 puertos y muelles, en donde 3 de ellos se podrían decir que son “complejos portuarios”; El puerto de Balboa, Manzanillo y Colon Container Terminal. De igual forma cabe resaltar que se encuentran puertos hacia los dos océanos, caso del puerto de Balboa hacia el océano Pacífico y del puerto de Cristóbal hacia el Océano del Atlántico, facilitando con ello el transporte de mercancías.

Finalmente, cada uno de los puertos cuenta con excelente equipamiento y espacio lo que facilita el desarrollo de sus actividades.

3.5.7.2. Documentación requerida¹⁷:

2 facturas comerciales en español o en inglés que contengan:

- Fecha, nombre del exportador e importado.
- Especificación de la mercancía.
- Precio por unidad y valor FOB.
- Descuentos (si hay).
- Carga.
- Seguros y otros gastos si el término de compraventa acordado es CIF.
- Firma autorizada con juramento del consignatario, “Declaro bajo la gravedad del juramento y con la firma puesta al pie de esta declaración, que todos y cada uno de los datos aquí expuestos son correctos y verdaderos y que no se ha hecho o hará ningún arreglo o compromiso que altere el precio de venta que aparece en esta factura.”

Licencia de importación.

¹⁷ Ver, Guía para exportar a Panamá. Proexport Colombia

3.5.7.3. Logística – modalidades de transporte

JUVI como medio transporte de sus mercancías para la exportación hacia Panamá, decidió hacerlo a través de vía aérea, ya que se hace más sencillo y más rápido. Al mismo tiempo, solo se pensó en esta modalidad, ya que las otras implican mayor tiempo y transporte adicional a puertos.

3.5.8. Análisis de acuerdos comerciales

3.5.8.1. Acuerdos Comerciales:

Panamá actualmente tiene varios TLC con diferentes países como Chile, Estados Unidos, El Salvador, y Singapur. Al mismo tiempo tiene acuerdos de alcance parcial, caso de México y Colombia. Este acuerdo entre Colombia y Panamá dio inicio en el año 1993, permitiendo con ello unas preferencias arancelarias sobre ciertos productos.

3.5.8.2. Tratamiento arancelario y requisitos de entrada:

Arancel: 13,33%

Requisitos de entrada¹⁸:

- 2 facturas comerciales en español o en inglés.
- Seguros y otros gastos si el término de compraventa acordado es CIF.
- Firma autorizada con juramento del consignatario.
- Licencia de importación si el bien lo requiere.

3.5.9. Aspectos a tener en cuenta en la negociación.

Para tener una negociación exitosa en Panamá, se debe tener en cuenta:

- Tiempo para establecer una buena relación personal antes de una relación de negocio.

¹⁸ Ver, Guía para exportar a Panamá. Proexport Colombia

- En términos de negocios, el hombre toma un papel muy importante y al mismo tiempo en Panamá es más aceptado el hombre que la mujer.
- Reserva para reuniones con 2 semanas de anterioridad.
- Establecer buenas relaciones con todos los niveles.
- Vestir informal.
- Licencia de importación si el bien lo requiere.

3.5.10. Acercamiento Del Mercado Objetivo

3.5.10.1. Ferias sectoriales a nivel mundial

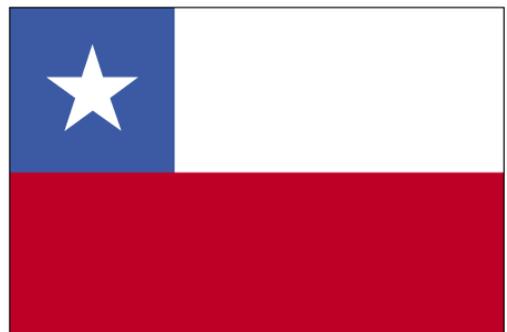
EXPOCOMER, “El Centro de Negocios de EXPOCOMER recibe Misiones Comerciales de América, Asia, Europa y el Caribe. Esto le permite contactar a más de 2,500 empresas con las que tendrá la oportunidad de realizar intercambios comerciales. Durante la exposición, el Centro de Negocios organiza citas entre expositores y compradores de acuerdo al perfil de las empresas participantes a través de una agenda virtual disponible en nuestra página de Internet www.expocomer.com.”¹⁹

3.6. País Alterno: Chile

3.6.1. Información General

3.6.1.1. Reseña:

Chile, país ubicado al sur de Sur América, el cual ha presentado en los últimos años un crecimiento económico. No obstante, en el sector de las confecciones este país ha experimentado una reducción en su producción, dando paso a una mayor importación de prendas de vestir.



¹⁹ Ver, www.expocomer.com

Actualmente, las importaciones en su mayoría son provenientes de China e India. No obstante, en el caso de las exportaciones de Colombia hacia Chile así se observe que son muy pocas, se han experimentado un aumento en los últimos años. Y hoy la participación de Colombia en este mercado es del 0,20%.

3.6.1.2. Indicadores Macroeconómicos:

- Capital: Santiago
- Población: 16.888.760 (2011)
- Idioma: Español (Oficial)
- Tipo de Gobierno: Republicano
- Religión: Católicos Romanos 70%, Evangélicos 15,1%, Testigo de Jehová 1,1%.
- Moneda: Peso Chileno
- PIB per Cápita US\$: 15.400 (2010).
- Crecimiento del PIB: 5,3% (2010).
- PIB Valor US\$: 257,9 mil millones (2010).
- Cambio de la monea US\$: 502.35CLP
- Deuda externa US\$: 84,03 mil millones (31 de Diciembre de 2010).
- Desempleo: 7,1% (2010).
- Inflación: 1,4% (2010).
- Reservas internacionales: 25.987 millones de dólares (2010)²⁰
- Turismo: 2.749.913²¹

3.6.1.3. Clima y Geografía:

En Chile respecto al clima se experimenta los cambios estacionarios, que se comportan de forma contraria a Europa, o sea, el verano es en Enero e Invierno en Junio. Y a diferencia de Colombia, Chile no experimenta un clima tropical; En

²⁰ Ver, <http://www.mexicomaxico.org/Voto/ReservInt.htm>

²¹ Ver, <http://www.sernatur.cl/institucional/archivos/estadistica/anuarios/Anuario-2009.pdf>

Santiago su capital, durante el año hay épocas lluviosas y frías en Junio, calientes en Enero y un periodo seco en Febrero.

En cuanto a geografía, Chile se encuentra al sur de Sur América, limitando con el océano pacífico. Al mismo tiempo, Chile cuenta con los glaciares hacia el sur, y hacia el norte se encuentra el desierto más árido del mundo.²²

Con lo anterior dicho, se observa que más que todo el clima va afectar las tendencias y diseños de JUVI, ya que a diferencia de lo que hace en Colombia, en este mercado tiene el reto de responder a los cambios climáticos de allá.

3.6.2. Análisis General del Sector

3.6.2.1. Producción nacional:

Los informes de la SOFOFA – Federación Gremial de la Industria Chilena, reporta que debido a las grandes importaciones que actualmente Chile está realizando de productos de vestir, este sector ha estado decreciendo, hasta el punto del cierre de medianas y pequeñas empresas.

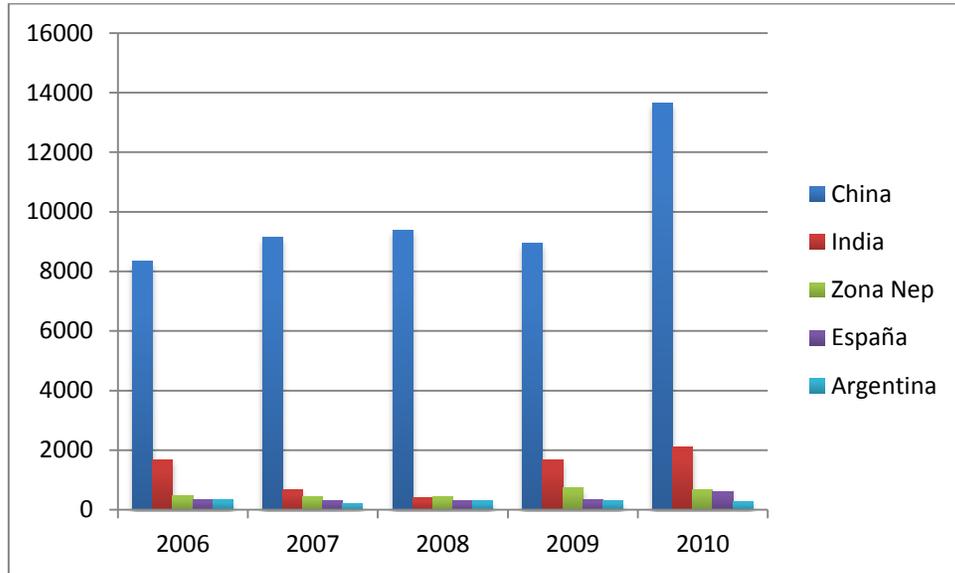
No obstante, la producción existente en Chile se ha caracterizado por trabajar en pequeños talleres que han sido subcontratados por otras empresas (lo que en Colombia llamamos “Satélites”).

3.6.2.2. Importaciones:

Las importaciones en Chile, muestra un crecimiento a través de los últimos 5 años. Estas importaciones, son provenientes en mayor cantidad de China e India, como se puede observar en la siguiente gráfica, que muestra los 5 países que más participación tienen en las importaciones de Chile.

²² Ver, Guía para exportar a Chile. Proexport Colombia.

Gráfica 17: Importaciones A Chile

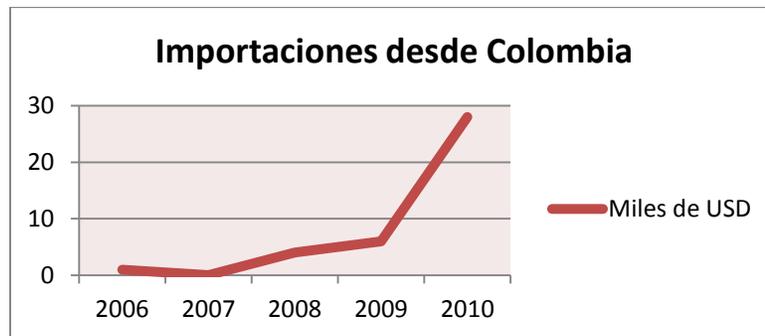


Fuente: www.trademap.org

Con lo anterior podemos observar, que el mercado Chileno cuenta con gran participación de las confecciones en China, lo que da desventaja a los demás competidores ya que se conoce que los precios chinos, son muy económicos.

Adicionalmente y analizando las exportaciones de Colombia hacia Chile, se puede observar que éstas a través del tiempo han experimentado un crecimiento, no obstante su participación en el mercado Chileno es mínimo. Sin embargo, existen; lo que da el gran desafío a la empresa Colombia de llegar al mercado chileno con excelente calidad y moda, para poder capturar su interés y lograr posicionamiento.

Gráfica 18: Importaciones De Chile Desde Colombia

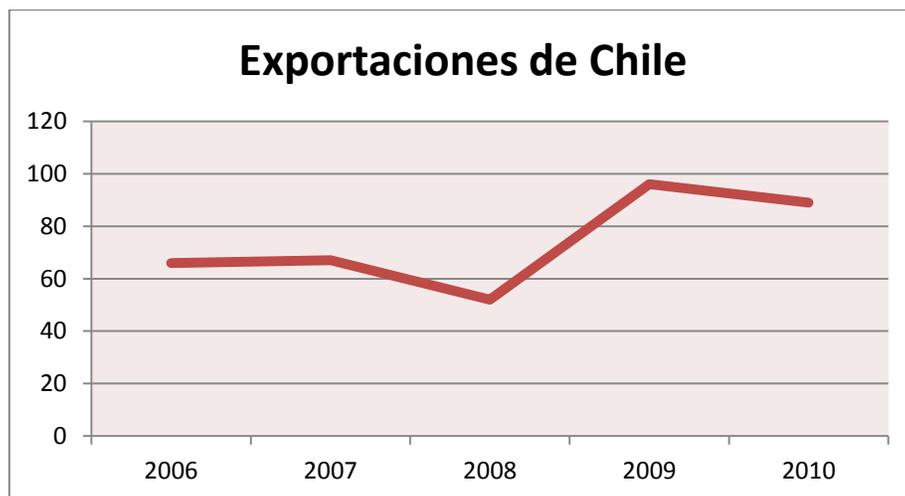


Fuente: www.trademap.org

3.6.2.3. Exportaciones:

Las exportaciones desde Chile hacia el resto del mundo en la posición arancelaria 620630 en los últimos 5 son mínimas y no presentan un crecimiento, más bien se sostienen como se observa en el siguiente gráfica.

Gráfica 19: Exportaciones De Chile



Fuente: www.trademap.org

Los principales países a los que se realizan exportaciones son Perú y Bolivia; no obstante las cantidades son mínimas.

3.6.2.4. Participación del sector:

La información más cercana de la participación del sector en la económica Chilena, son del año 2007, las que señalan que en los años 2005 y 2006 la participación en el PIB tuvo un comportamiento positivo, no obstante, en el año siguiente 2006 señaló una reducción, manteniéndose en el 2007.²³

²³ Ver, LIGISCOMEX – Insumos para la confección en Chile, http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/col_est_insumos_conf_chile_12.pdf

3.6.2.5. Tendencias:

Las tendencias de confecciones en Chile, van determinadas por las tendencias o moda que experimentan en Europa; ya que siguen la moda europea respecto a materiales, tejidos y colores. No obstante, cabe resaltar que el consumidor chileno a diferencia del europeo es más conservador.²⁴

3.6.2.6. Perfil del comprador²⁵:

- Consumidor más informado y globalizado.
- Menos leal a las diferentes marcas.
- Mayor identidad de las mujeres, tercera edad y jóvenes.
- Mayor consumo masivo, debido a que hay mayor capacidad de endeudamiento (tarjetas de crédito).
- El comprador chileno, le gusta gastar su dinero en actividades de ocio (comer-beber).
- Compradores mucho más tecnológicos.
- El consumidor chileno, prefiere productos saludables.
- En los diferentes estratos sociales, se observa mayor consumismo, por ítems diferentes a los básicos.

3.6.2.7. Perfil del comprador corporativo²⁶:

- Empresas más informadas.
- Exigente con el producto.
- Competitivo.

²⁴ Ver, OFECOMEX

<http://www.oficinascomerciales.es/servicios/documentacion/documentoselaborados/icex/pdfs/Chileconfeccion.pdf>

²⁵ Ver, <http://www.elrepuertero.cl/admin/render/noticia/14526>;

<http://www.cgchilecordoba.com.ar/archivos/perfil.pdf> y <http://cl.nielsen.com/press/acn20060417.shtml>

²⁶ Ver, <http://www.cgchilecordoba.com.ar/archivos/perfil.pdf>

3.6.2.8. Definición del mercado objetivo:

Con la información de Chile analizada, se decidió que el mercado objetivo de JUVI, son boutiques especializadas en la venta de prendas y accesorios de maternidad, que se encuentren ubicados en Santiago puesto que es la capital y principal ciudad en la que se centra la mayor población. Al mismo tiempo, es una ciudad de negocios y puerta a gran cantidad de turistas.

3.6.2.9. Temporadas de compra:

Observando los datos de importaciones mensuales de Chile (www.trademap.org), se observa que en el periodo de los meses Agosto a Noviembre son los meses que más ingresan mercancías a Chile, lo que podría señalar que sus la mayor parte de sus compras, son realizadas para la temporada de Verano (mayor número de turistas).

3.6.3. Análisis de la competencia

3.6.3.1. Países proveedores

Observando la información que ofrece TradeMap, encontramos que los principales proveedores de Chile, en la posición arancelaria 620630 son: China, India, Zona Nep, España y Argentina. Obsérvese el siguiente cuadro: (esta en miles de USD).

Tabla 18: Proveedores De Chile

Exportadores	Valor importada en 2010
Mundo	18274
China	13645
India	2104
Zona Nep	687

España	621
Argentina	259
Brasil	153
Italia	119
Perú	97
Hong Kong (China)	91
Estados Unidos de América	91
Taipei Chino	80
Macao (China)	52
Panamá	40
Francia	36
Colombia	28
Indonesia	26
Malasia	26
Tailandia	25
Ecuador	20

Fuente: Información tomada de www.trademap.org;
Elaboración propia

3.6.3.2. Análisis de la competencia local

- **MAE Maternity**

Ciudad: Santiago y Viña del Mar.

Dirección: Lo Beltrán 1868 – Vitacure (central)

Teléfono: 56 2 2425852

Página web: www.maematernity.com

Productos: Blusas, Pantalones, Buzos, Chaquetas, Vestidos, Etc.

Foto:

Ilustración 9: Portafolio De MAE Maternity



Fuente: www.maematernity.com

- **APPLEMATERNITY**

Ciudad: Santiago y Viña del Mar

Dirección: Apumaque, local 489, Las Condes; Pueblo del Inglés, Local 43, Vitacura; Mall Florida Center, Local 2024; Viña del Mar, Av. Valparaíso 595, Galería Pleno centro, local 16.

Teléfono: 2462506; 2195153; 2211018; (32)

Página web: www.futuramama.cl

Productos: Pantalones, Jeans, Capris, Poleras, Blusas, Chalecos, Faldas, Vestidos y Polerones.

Fotos:

Ilustración 10: Portafolio De APPEMATERNITY



Fuente: www.futuramama.cl

- **INNATA**

Ciudad: Santiago, Chile.

Sucursales: Las condes (1); Santiago (2) y Vitacura (1).

Dirección: Avenida Vitacura 6255 Loc25, Santiago, Vitacura

Teléfono: (2) 2422853

Página web: www.maternalesinnata.cl

Productos: Ropa Maternal, Ropa Juvenil y Ropa Interior.

- **HIGH CLASS**

Ciudad: Providencia, Región Metropolitana de Santiago.

Dirección: Loreto 319 Recoleta

Teléfono: (2) 7372916

Página web: No disponible.

Productos: Ropa de Maternidad.

- **MATERNALES MARÍA JOSÉ**

Ciudad: Providencia, Región Metropolitana de Santiago.

Dirección: Santa Filomena 417 Recoleta

Teléfono: (2) 7354090

Página web: No disponible.

Productos: Ropa de Maternidad.

- **MATERNALES PANCITAS**

Ciudad: Santiago

Dirección: Avenida Vitacura 6255 Loc. 21.

Teléfono: (2) 2193687

Página web: No disponible.

Productos: Ropa de Maternidad.

3.6.3.3. Análisis de la competencia internacional

- **MEDELA, Suiza**

Página web: www.medela.cl

Productos: Ropa íntima de maternidad y lactancia.

Representante exclusivo: Cor-Equip Ltda. (Córtes & Cortés Ltda.)

Dirección: Pérez Valenzuela # 1686 Subterráneo, Providencia.

Teléfonos:- 2355266 – 3468450- 2351363

Puntos donde se encuentra mercancía: Tienda Bee-Bee; Las Mellizas; Wua Wua;

ProfessionalMaternity; Falabella, otros.

Fotos:

Ilustración 11: Portafolio De Modela



Fuente: www.medela.cl

3.6.4. Análisis de productos, de acuerdo a la partida arancelaria

3.6.4.1. Licencias

Licencia de importación.

3.6.4.2. Requisitos técnicos²⁷:

En Chile el Instituto Nacional de Homologación de Chile, cuenta con indicaciones para las prendas de vestir dadas por las siguientes normas:

²⁷ Ver,

<http://www.oficinascomerciales.es/servicios/documentacion/documentoselaborados/icex/pdfs/Chileconfeccion.pdf>

- NCH 1209: Textiles, etiquetado, símbolos para el cuidado. Concuerda con DRAFT ISO /DIS 3758 Textiles Labelling Code, excepto en el párrafo de indicaciones de simbología de lavado (párrafo 5.2).
- NCH 1210: Vestuario. Etiquetado.
- NCH 1441: Tejidos. Marcas y marbetes.

3.6.4.3. Etiquetado²⁸

Para el etiquetado de las prendas de vestir en Chile deben ir bajo la norma NCH1441, y deberán tener su origen o procedencia y características en lugar visible para el consumidor. Al mismo tiempo, estas etiquetas deberán ser en un material compatible a la del producto y deberá estar en español.

La información que debe tener cada etiqueta es:

Razón Social del fabricante, importador o marca registrada si la hubiere.

- País de fabricación.
- Nombre y porcentaje de las fibras que componen el tejido principal según norma NCH 1441.
- Código de talla.
- Información sobre características derivadas de procesos especiales de acabado (“no encoge”...).
- Símbolos para el cuidado de la prenda que, según norma NCH 1209, deben ser cuatro, que representan las operaciones de lavado, clorado, planchado y lavado en seco.
- Otra información de utilidad.

Y la ubicación de las mismas depende del producto, en este caso de blusas sería en dentro posterior del cuello.

²⁸ Ver,

<http://www.oficinascomerciales.es/servicios/documentacion/documentoselaborados/icex/pdfs/Chileconfeccion.pdf>

3.6.4.4. Posicionamiento de la marca

En términos de publicidad, en Chile es importante la publicidad y promoción comercial, para obtener una penetración y consolidación en el mercado, según Proexport Colombia.

3.6.4.5. Ventajas del producto en el mercado

Observando los datos analizados, se observa que Chile en el sector de prendas de maternidad es un sector poco experimentado, lo que genera gran ventaja a JUVI, ya que es mínima la cantidad de competencia, y en primera instancia se podría usar de ella como posibles clientes para hacer la introducción del producto.

3.6.4.6. Desventajas del producto en el mercado

Después de analizados los datos, se ve como desventajas que JUVI se encuentra frente a un mercado con diferentes tendencias de moda a las que actualmente la empresa responde. Al mismo tiempo, el consumidor tienen diferentes comportamientos al colombiano, lo que podría afectar a la respuesta al producto.

3.6.5. Análisis de precios

Los precios en el mercado chilena presentan diferentes comportamientos, ya que como lo muestra el estudio realizado por OFECOMES, se encuentran precios bajos con mala calidad, o precios muy altos con una excelente calidad; sin embargo en términos precios medios, solo es ofrecido por grandes cadenas.²⁹

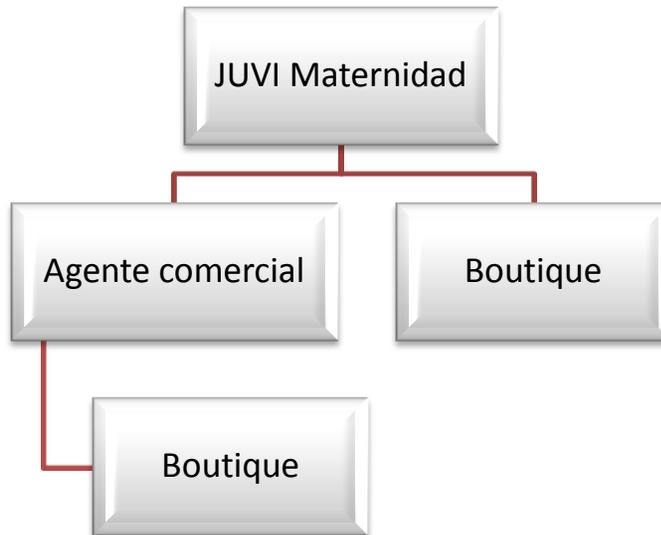
No obstante, observando las páginas web se encontró que el precio promedio al consumidor final de una blusa es de US\$33. Y los precios promedios a los que Colombia vende es de US\$13.33 valor FOB.

²⁹ Ver, EL SECTOR DE LA CONFECCION EN CHILE, OFECOMES.

<http://www.oficinascomerciales.es/servicios/documentacion/documentoselaborados/icex/pdfs/Chileconfeccion.pdf>

3.6.6. Análisis de canales

Ilustración 12: Canales De Distribución JUVI - Chile



Fuente: Elaboración propia.

3.6.6.1. Boutiques:

- **High Class**

Loreto 319 Recoleta, Chile, Santiago.

(56)(2)7372916

- **Maternales Midane**

Antonia López de Bello 485, Chile, Santiago.

(56)(2)7375702

- **Maternales Pancita**

Av. Vitacura 6255 Loc. 21 Vitacura, Chile, Santiago.

(56)(2)2193687

- **Innata**

Av. Vitacura 6255 Loc. 25 Vitacura, Chile, Santiago.

(56)(2)2422853

3.6.7. Análisis de logística

3.6.7.1. Puertos de entrada³⁰

Actualmente Chile cuenta con 70 puertos, de los cuales los más importantes son: Arica, Iquique, Antofagasta, Mejillones, Coquimbo, Valparaíso, San Antonio, Talcahuano, Puerto Montt y Punta Arenas. Al mismo tiempo, se resalta que el acceso marítimo de mercancías a Chile es el medio más usado de acceso comercial frente a los otros, ya que más del 95% del comercio exterior de Chile, usa este modo.

De igual forma, y gran ventaja de Colombia es que se puede embarcar carga suelta.

3.6.7.2. Documentación requerida³¹

- Conocimiento de Embarque o Conocimiento Aéreo
- Licencia de Importación
- Factura Comercial Original o Facsímil
- Pagaré de Gastos
- Packing List (si se solicita)
- Certificado de Seguro
- Certificado de Origen
- Certificados de Salud y Saneamiento

³⁰ Ver, Guía para exportar a Chile, Proexport Colombia

<http://antiguo.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo4072DocumentNo3447.PDF>

³¹ Ver,

<http://www.oficinascomerciales.es/servicios/documentacion/documentoselaborados/icex/pdfs/Chileconfeccion.pdf>

3.6.7.3. Logística – modalidades de transporte

Por comodidad y facilidad se ha decidido usar la modalidad aérea ya que favorece en tiempos y distancias, puesto que si se usa la modalidad marítima se incurren en gastos de transporte hasta el puerto y del puerto hacia Chile.

Al mismo en primera instancia que se desea enviar pequeñas cantidades, no se justifica el gasto hasta el puerto.

3.6.8. Análisis de acuerdos comerciales

3.6.8.1. Acuerdos Comerciales:

Existe el Acuerdo de Complementación Económica No. 24 entre Colombia y Chile el cual permite que quede libre de impuestos al 95% de posiciones arancelarias.

3.6.8.2. Tratamiento arancelario y requisitos de entrada:

Arancel: 0%

Para el ingreso de mercancías a Chile, se hace necesario:

Factura comercial y 5 copias de la misma. Adicionalmente, cada una de ellas debe tener:

- Nombre y dirección del exportador
- Nombre y dirección del consignatario
- Número de paquetes
- Descripción de los bienes
- Número y fecha del “informe de importación”
- Valores FOB o CIF
- Precio unitario
- Declaración

Informe de importación.

AWB o B/L.

3.6.9. Aspectos a tener en cuenta en la negociación³²

Para hacer negocios con los chilenos se debe tener en cuenta:

- Tener contacto previo con las personas antes de alguna reunión.
- Pedir citas con 2 semanas de anterioridad.
- Tarjetas personales son intercambiadas al principio del primer encuentro.
- Puntualidad.
- Formalidad en el saludo.
- Contacto visual.
- Dirigirse por apellido y título.
- Usar prendas sobrias y elegantes, y ante todo es importante la sencillez y discreción (vestido oscuro).

3.7. País Contingente: Perú

3.7.1. Información General

3.7.1.1. Reseña:

Perú, es un país ubicado en Sur América y el tercero más grande en ella. Limita con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia, Chile y el Océano Pacífico.



En el sector de los textiles Perú ha sido caracterizado por presentar un crecimiento importante, debido a su gran participación en mercados internacionales como lo es en el caso de Estados

³² Ver, Guía para exportar a Chile, Proexport Colombia.

<http://www.oficinascomerciales.es/servicios/documentacion/documentoselaborados/icex/pdfs/Chileconfeccion.pdf>

Unidos, causa de la excelente calidad de sus fibras, como lo son el algodón y fibras animales de camélidos.

3.7.1.2. Indicadores Macroeconómicos:

- Capital: Lima
- Población: 29.248.943 (2011)
- Idioma: Español (oficial).
- Tipo de Gobierno: Republica Constitucional
- Religión: Católicos Romanos 81.3%; Evangélicos (12,5%)
- Moneda: Nuevo Sol Peruano – PEN
- PIB per Cápita US\$: \$9.200 (2010)
- Crecimiento de PIB %: 8.8% (2010)
- PIB: Valor US\$153.549 millones
- Cambio de la moneda X US\$: 2.7425 PEN
- Deuda Externa US\$: 26.500.000.000
- Desempleo %: 7.9%
- Tasa de Interés Activo: 23.6%
- Inflación %: 2.08%
- Población Económicamente Activa: 15.5045.975
- Ocupados: 144.853.975
- Desocupados: 650.639
- Reservas Internacionales: US\$46.200'000.000
- Inversión Extranjera: US\$ 7.328 Millones

3.7.1.3. Clima y Geografía:³³

Dada la ubicación geográfica de Perú se beneficia el transporte de mercancías, ya que se ven favorecidos por las distancias recorridas; al mismo tiempo esta

³³ Ver, Guía para exportar a Perú. Proexport Colombia.

<http://antiguo.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo3981DocumentNo5535.PDF>

cercanía entre estos Colombia y Perú permite el transporte terrestre en un corto tiempo, al igual que por tener como límite al océano pacifico permite el transporte marítimo desde el puerto de Buenaventura, Colombia, y finalmente en la modalidad aérea hace que los tiempos de vuelo sean cortos, al mismo tiempo que permite que no tengan que hacer tránsito en otro país.

En términos de clima, Perú o más bien Lima su capital, no experimenta periodos de lluvia y en los meses más calientes de Enero a Marza su temperatura más alta alcanza a los 30 grados. Con esto, se hace importante pensar y analizar los diseños que se deberán ofrecer allá.

3.7.2. Análisis General del Sector:

3.7.2.1. Producción nacional:

La producción nacional de Perú en el sector de las confecciones en el año 2009 presento una desaceleración (.23,05%) después de haber mostrado un crecimiento sostenido en años anteriores (2004 – 2008). No obstante, en el año 2010 presento un crecimiento (38,33%) debido a la demanda que había localmente, más no internacional.³⁴

3.7.2.2. Importaciones

Las importaciones de Perú en el sector textil no son muy altas, sin embargo, en los últimos 5 años han ido experimentando un crecimiento, como se enseña en la siguiente gráfica:

³⁴ Ver, Informe sectorial Perú: Sector textil.

http://www.ratingspcr.com/archivos/publicaciones/SECTORIAL_PERU_TEXTIL_201009.pdf

Gráfica 20: Importaciones De Perú



Fuente: Información tomada de www.trademap.org; Elaboración propia

Con lo anterior se puede decir, que así las importaciones de este producto sean mínimas, están aumentando a través del tiempo, lo cual crea la esperanza y oportunidad para entrar a este mercado.

No obstante, cabe resaltar que sus mayores proveedores son China e India, con valores FOB en el último año (2010) de US\$3371 y US\$691, respectivamente, y seguidamente en sus importaciones se encuentra Colombia con un valor FOB de US\$57, según se muestra en la página web, TradeMap.

3.7.2.3. Exportaciones

Las exportaciones de Perú con este arancel han estado pasando por caídas como por momentos crecientes, tal como se puede ver en la siguiente gráfica:

Gráfica 21: Exportaciones Desde Perú



Fuente: Información tomada de www.trademap.org; Elaboración propia

Con lo anterior se observa que las exportaciones de Perú en los últimos años no han sido muy sostenidas, no obstante, es importante resaltar que este comportamiento puede ser causa de que Venezuela uno de sus principales clientes haya prohibido su ingreso.³⁵

De igual forma, en este punto cabe mencionar que sus principales clientes – países que más importan desde Perú- son: Venezuela, estados Unidos y Colombia.

3.7.2.4. Tendencias

- Mayor aceptación de productos económicos.
- Variedad de productos para diferentes segmentos.
- Productos que ofrezca mayores beneficios en uno solo
- Siguen tendencias a nivel mundial.

3.7.2.5. Perfil del comprador³⁶

Un estudio realizado por la PAD – Escuela de Dirección Universidad de Piura, en los peruanos para determinar su perfil como consumidor, dio el siguiente resultado:

- Las mujeres compran más prendas al mes que los hombres.
- Comprar más ropa, es su segunda preferencia de compra, si su salario llegara a aumentar.
- Si su salario llegara a reducir, dejar de comprar ropa es la segunda actividad que dejarían de hacer.

³⁵ Ver, Informe sectorial Perú: Sector textil.

http://www.ratingspcr.com/archivos/publicaciones/SECTORIAL_PERU_TEXTIL_201009.pdf

³⁶ Ver, Perfil del Consumidor Peruano, PAD – Escuela de Dirección – Universidad de Piura.

<http://es.scribd.com/doc/57344247/Perfil-consumidor-peruano>

- El 56% de los peruanos son más arriesgados a probar productos nuevos.
- El 38% de los peruanos prefieren comprar productos de menor precio.
- El 46% prefiere comprar productos de marca.
- El consumidor peruano actual, se encuentra más informado.
- El consumidor peruano cuenta con un tiempo reducido, debido a la ocupación actual que presentan - trabajo.
- El centro comercial es el lugar menos frecuente por los peruanos en su tiempo libre.

3.7.2.6. Definición del mercado objetivo:

El mercado objetivo para JUVI en Perú son boutiques o tiendas especializadas en maternidad, que se encuentren ubicadas en la ciudad de Lima. Dado que Lima es la capital y centro de conglomeraación, y en boutiques porque es menos riesgoso al mismo tiempo que permite conocer la respuesta del mercado al producto, mientras va logrando una recordación y reconocimiento del producto y su marca.

3.7.2.7. Temporadas de compra:

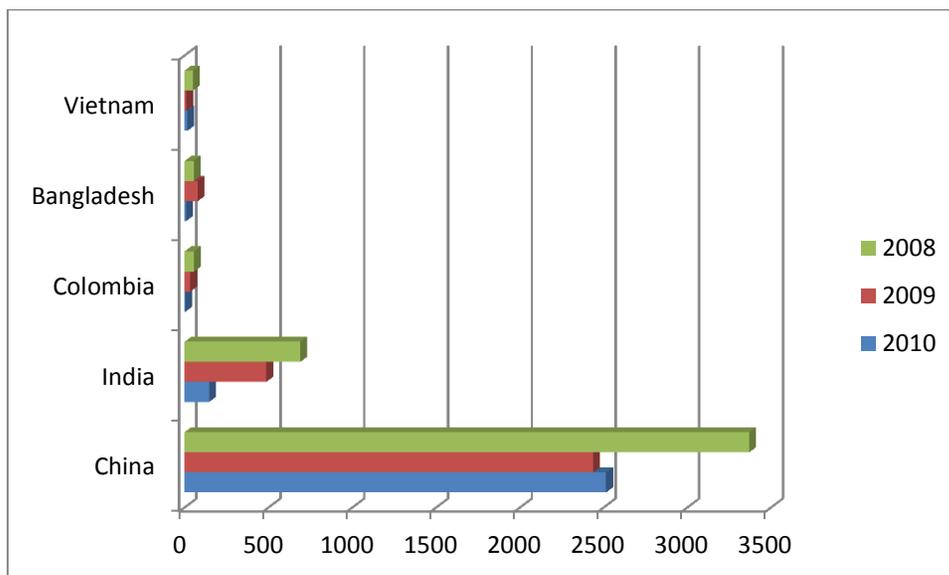
Observando los datos de las importaciones en TradeMap, se ve que los meses en que mayor importaciones hay son de Septiembre a Diciembre, lo que podría concluir, que las compras son realizadas para satisfacer una mayor oferta en temporadas de vacaciones de final de año, periodo en el que es mejor el clima.

3.7.3. Análisis de la competencia

3.7.3.1. Países proveedores

Los principales países proveedores de Perú, en la posición arancelaria 620630 son: China, India y Colombia; como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 22: Países Proveedores de Perú



Fuente: Información tomada de www.trademap.org; Elaboración propia.

3.7.3.2. Análisis de la competencia local

- **BORBOLETA MATERNITY**

Dirección: C.C. Camino del Inca – Tienda 53 – B. Santiago de Surco - Lima

Teléfono: (01) 2553949

Sucursales: C.C. Plaza Lima Sur y C.C. Caminos del Inca.

Productos: Blusas, Polos, vestidos, faldas, Pantalones, Pijamas, Línea deportiva y lactancia.

- **MICHELLE MATERNITY**

Ciudad: Lima

Teléfono: (01) 3721862

Página web: www.michellematernity.com

Sucursales: Chacarilla, C.C. Caminos del Inca; El Polo, C.C. El Polo; San Isidro Conquistadores.

Productos: Ropa de maternidad. Líneas casual, ejecutiva, elegante, moderna y sexy.

Fotos:

Ilustración 13: Portafolio Michelle Maternity



Fuente: www.michellematernity.com

- **MIA MAMA MIO**

Ciudad: Lima

Sucursales: C.C. Chacarilla del Estanque y C.C. El Polo

Teléfono: (01) 3725764

Página web: www.miamamamio.com

Productos: Bebes, Pre-mama, Deco y Tuti Fruti.

Información adicional: Confección e importan.

- **MOTHERING**

Ciudad: Lima

Teléfono: (01) 4216243

Página web: www.mothingperu.com

Productos: Polos, Chompas, Chaquetas, Pantalones, Faldas, vestidos, Conjuntos y Pijamas.

- **MAMY & CIA**

Ciudad: Lima

Dirección: Benavides 1753, Miraflores.

Teléfono: 4472195

Página web: www.mamycia.com

Productos: Ropa de maternidad, Lactancia, Fajas, Ropa interior, Bebes, Niños, Juguetes, Música infantil y Biberones.

Fotos:

Ilustración 14: Portafolio de Mamy & CIA



Fuente: www.mamycia.com

3.7.4. Análisis de productos, de acuerdo a la partida arancelaria

3.7.4.1. Licencias

“En Perú ya no existen Licencias para importaciones, ni Registros. Una persona natural puede desarrollar labores de importación, e incluso puede desaduanar la mercancía sin utilizar los servicios de una sociedad de intermediación aduanera, y para facilitar los trámites de comercio internacional, se ha desarrollado un único documento (Declaración Única de Aduanas) que sirve para exportar o importar, bajo cualquier régimen como admisión temporal, internamiento temporal, etc.”³⁷

³⁷ Ver, Guía para exportar a Perú. Proexport Colombia – antiguo.

3.7.4.2. Etiquetado

Se mantiene un estándar normal, solo que debe tener incluido el nombre y número de identificación de contribuyente (RUC) importador/distribuidor. Cabe aclarar que esta debe ir pegada al empaque.

3.7.4.3. Posicionamiento de la marca

El posicionamiento de la marca es importante para el consumidor final Peruano, por lo que se recomienda invertir en publicidad.

3.7.4.4. Ventajas del producto en el mercado

La ventaja del producto en el mercado, son los precios ya que se observa que los precios manejados en Perú son altos, a diferencia de los que maneja JUVI, con esto dando una oportunidad a entrar en el mercado.

3.7.4.5. Desventajas del producto en el mercado:

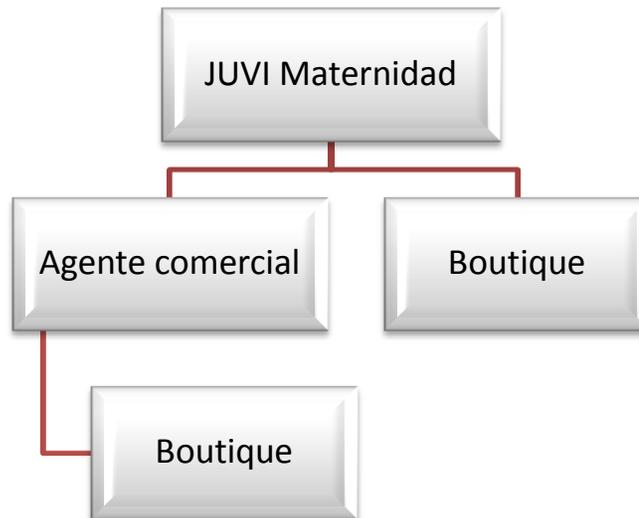
Las desventajas del Producto en Perú, son en primera medida las materias primas, ya que se está compitiendo con uno de los mejores o mejor productores de algodón en el mundo. Al mismo tiempo, se observa que hay gran cantidad de competencia chilena, lo que pone en un mercado más difícil a JUVI.

3.7.5. Análisis de precios

Observando en algunas páginas web de la competencia chilena el precio al que están vendiendo los productos al consumidor final son en promedio US\$35.

3.7.6. Análisis de canales

Ilustración 15: Canales De Distribución JUVI - Perú



Fuente: Elaboración Propia

3.7.6.1. Boutiques:

- **Siluet Line**

José Pardo, 183, Miraflores

1 – 3013577

- **Eliane Verlaine**

Av. Larco M 24 Galería Multicentro, Miraflores, Lima.

1 - 44645559

3.7.7. Análisis de comunicación

La promoción de los productos se hace a través de inversión en publicidad y promoción en los diferentes puntos de venta y revistas. Sin embargo, en el caso que la distribución sea por un representante y no directa, le representante asume el gasto.

3.7.8. Análisis de logística

3.7.8.1. Puertos de entrada

Perú cuenta con 14 puertos en el Litoral Pacífico. Su principal puerto es el de Callao, al cual llega en mayor parte mercancía desde Colombia. De igual forma este puerto es reconocido por ser uno de los más seguros y amplios de Sur América.

Desde Colombia salen las cargas desde el puerto de Cartagena y San Buenaventura, y la indiferencia en estos es el tiempo, ya que mientras si sale desde Cartagena se gasta 8 días, en el otro solo gasta máximo 5.

3.7.8.2. Documentación requerida

4 facturas comerciales que incluyan fecha y numero de licencia de importación.

Documentos de legalización.

3.7.8.3. Logística – modalidades de transporte

Por la cercanía, costos y facilidad se decide que la modalidad de transporta será vía aérea, ya que facilita u hace más fácil el proceso de transporte.

3.7.9. Análisis de acuerdos comerciales

3.7.9.1. Acuerdos Comerciales

CAN – Comunidad Andina de Naciones (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela y órganos e instituciones del Sistema Andino). Lo que permite, que actualmente los productos con la partida arancelaria 620630 estén libres de impuesto.

3.7.9.2. Tratamiento arancelario:

Arancel: 0%

3.7.10. Aspectos a tener en cuenta en la negociación.³⁸

- Citas con 2 o hasta 4 semanas de anterioridad. Y deberán tener en cuenta en la negociación.
- Más de una cita para concluir negocios con los peruanos.
- Los peruanos son reservados y formales.
- Les gusta la diplomacia, sensibilidad y buen tacto.
- Dar importancia a relaciones personales para mantener las relaciones comerciales.

3.7.11. Ferias sectoriales a nivel mundial

EXPOTEXTIL PERÚ: Feria internacional de proveedores de la industria Textil y Confecciones.

Feria celebrada en Lima, Perú.

“Feria que reúne a la oferta de fabricantes y proveedores para la industria Textil y Confecciones, que en su quinta edición y ya habiéndose convertido en una cita obligada para hacer buenos negocios, Expotextil Perú promete superar todas las expectativas previstas en cuanto a organización, publicidad, empresas expositoras participantes, desfiles y conferencias magistrales.

Texmoda - Salón de la Industria de la Confección

Punto de encuentro en el que la creatividad e innovación de diseñadores, tanto nuevos como consagrados, se apoya en la calidad de nuestras telas, hilos y algodones. Texmoda funciona como vitrina para el sector, ya que no sólo cuenta con decenas de stands exhibiendo tendencias en moda y uso de insumos, sino también por los Desfiles de Modas, los cuales marcan tendencias de futuras temporadas.

³⁸ Ver, Guía para exportar a Perú, Proexport Colombia

<http://antiguo.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo3981DocumentNo5535.PDF>

Calzatex - Feria de Fabricantes y Proveedores de la Industria del Cuero y Calzado

Los sectores textil y confecciones no podían ir de manera independiente sin el apoyo de Calzatex, feria que en su cuarta edición convoca a los fabricantes y principales proveedores del sector calzado que buscan explotar aquel potencial que tiene el Perú mediante la innovación de sus tecnologías con novedades en maquinaria y accesorios.³⁹

3.8. Costos de exportación

3.8.1. Supuestos

- Para la realización del proceso de exportación es necesario establecer que esta se realizara por transporte aéreo. Se ha escogido esta modalidad, descartando Courier, ya que incurre en costos demasiado altos, y marítimo, dado que el valor del flete Bogotá-Cartagena es alto con respecto a la cantidad de exportación, sumando, que de realizarse por vía marítima este debe ser enviado como carga suelta, donde la consolidación del contenedor incrementa el tiempo de entrega, ya que puede tardar de siete a quince días.
- El Incoterm ideal es CPT Panamá City, para tener la potestad de elegir el proveedor logístico.
- Inicialmente se va realizar la exportación de mil prendas, las cuales en promedio 3 prendas alcanzan un peso de **un kilo**, lo cual permite establecer que en cada caja a exportar, en promedio, deben ser empacadas 66 prendas.

3.8.2. Calculo de costos

Exportación	Cajas	Peso x Caja	Peso Total	
	15	20	300	
Dimensiones			Vol. Caja	Vol. Total
80	40	55	176000	2640000
Peso Vol			528	

³⁹ Ver, <http://www.expotextilperu.com/ficha.php>

Tasa de cambio ⁴⁰	1860	
Costo Logístico		
Aspecto	Pesos	Total Dólares
Manejo Local	\$ 180.000	\$ 96,77
Flete aéreo internacional ⁴¹		\$ 1.020,58
Seguro (4%)		\$ 440,00
Total		\$ 1.557,36
Aspecto	Pesos	Dólares
CIF		\$ 12.460,58
Agencia de Aduanas ⁴²		
Comisión (1,2%)	\$ 278.120,20	\$ 149,53
Transmisión Siglo XXI	\$ 15.000,00	
Elaboración declaraciones Exportación	\$ 15.000,00	
Elaboración declaración "Declaración Andina de Valor"	\$ 15.000,00	
Total		\$ 323.120,2
Embalaje		
Aspecto	Pesos	
Estibas	\$18000	
Cajas	\$30000	
Plastificado	\$100000	
Total	\$148000	
Costo De Embalaje Dólares		\$79,57
Costo Logístico		\$ 1.810,65
Costo Logístico %		1,16%

⁴⁰ Ver, <http://www.portafolio.co/> 21/01/12 a las 8:52 PM

⁴¹ Cotización DHL

⁴² Ver, Agencia de Aduanas Carlos E. Campuzano S.A. Nivel 1

3.9. Análisis De Oportunidades Y Riesgos

Tabla 19: Oportunidades Y Riesgos De Los Mercados

PAIS	OPORTUNIDADES	RIESGOS
PANAMÁ	Mercado con poca competencia.	Ingreso de mercancía fácil, lo que nos podría destituir en el mercado.
	Facilidad de acceso vía aérea o marítima.	Tendencias muy americanas, lo cual podría afectar la respuesta de los consumidores hacia el producto.
CHILE	Acuerdo comercial existente 0% de arancel.	Exista mayor preferencia por las prendas chinas.
	Tendencias del mercado a productos de calidad.	
	Tiendas especializadas son posibles clientes para introducir el producto.	
PERÚ	Facilidad de acceso por su cercanía a Colombia.	Perú es un país competitivo en sus fibras, lo cual podría generar mayor aceptación y preferencia por ellos que por JUVI.
	Acuerdo comercial existente, 0% de arancel.	Existe gran cantidad de competencia, lo cual podría impedir el posicionamiento de la marca.

Fuente: Elaboración propia

4. PLAN ESTRATÉGICO

4.1. Objetivo General E Imperativo Del Negocio

JUVI Maternidad es una empresa que ha venido creciendo en los últimos años, por lo cual se ha planteado la opción de incursionar en mercados internacionales. La realización de un plan exportador contempla todo el proceso de diagnóstico empresarial, preparación y puesta en marcha de dicha actividad.

En el análisis realizado previamente del mercado, la empresa y cada una de sus áreas, nos ha permitido llegar a la conclusión que JUVI no se encuentra preparada en este momento para comenzar procesos de exportación, sin embargo, con un plan de mejora en el que se involucran sus áreas funcionales, se podrá comenzar con dicho proceso en un máximo de dos años.

Con lo mencionado anteriormente, se permite establecer que el objetivo principal es dar una visión más cercana del proceso de exportación para la empresa, teniendo en cuenta que es necesario que JUVI MATERNIDAD conozca a donde debe dirigir sus esfuerzos para lograr un fortalecimiento interno, logrando con ello estabilidad y una futura expansión de mercados.

4.2. Perfil Del Consumidor

Para el desarrollo del plan de mejorar para la empresa JUVI maternidad, de acuerdo a los análisis hechos previamente del mercado nacional e internacional, se determinó que el **mercado objetivo** al cual deberán ir dirigido todos los esfuerzos es:

Distribuidores y/o tiendas especializadas en maternidad, que se encuentren ubicadas en principales ciudades y que estén dirigidas a un segmento de mercado con un nivel socio-económico medio.

4.2.1. Perfil del usuario final

Mujeres en estado de embarazo entre 2 y 7 meses de embarazo, que se encuentre entre los 22 y 35 años y en un nivel socio económico estrato 3 y 4.

4.3. Estrategias – Plan De Mejora

Con el plan de mejora se pretenden establecer estrategias por cada objetivo y área funcional. De igual manera se plantean las respectivas acciones que se deben tener en cuenta, estableciendo alternativas al momento de elegir y poner en marcha.

4.3.1. Área Comercial Y De Innovación

Objetivo: Aumentar los ingresos (ventas y utilidades)

Estrategia 1: En esta estrategia, en su planeación debe contempla una estructura de comercialización, que sea base para el posicionamiento de marca propia, para el segmento elegido, estratos medios.

Acciones: Las políticas generales de venta y crédito deben ser establecidas, de manera que se vuelvan un elemento principal y constante para la empresa. Seguido a esto se debe desarrollar una ficha técnica comercial que precise los datos más sobresalientes de JUVI. Acorde a los canales que se abran, se debe desarrollar un portafolio respectivo, que soporte dicho canal en su función. Por último se debe analizar la posibilidad crear relaciones comerciales con distribuidores formales para otras ciudades a nivel nacional.

Estrategia 2: Empezar campaña que logre el fortalecimiento y posicionamiento de imagen.

Acciones: La imagen debe ser clara para la empresa, ya que el significado que se dé será aquel que logre posición en el mercado; paralelo a esto se debe desarrollar un manual de imagen. La marca que se desarrolla, debe ser registrada inicialmente a nivel nacional con cobertura en países andinos y en los países de destino.

Estrategia 3: Se debe abarcar mayor segmento de mercado a nivel nacional, por lo cual se propone una expansión a nivel Colombia.

Acciones: La empresa debe evaluar su capacidad para lograr esta estrategia. Teniendo en cuenta el análisis anteriormente realizado es posible. Seguido a esto, se debe realizar un plan operativo para el proyecto de expansión, donde se establezca su implementación.

Estrategia 4: La expansión a nivel internacional (internacionalización).

Acciones: Consecuente con la expansión a nivel nacional, el mercado internacional es un objetivo evidente. Para esto se debe establecer un plan exportador, el cual contemple un análisis empresarial a fondo para conocer la capacidad de la empresa, y la evaluación de mercados potenciales. Así mismo se debe contemplar el desarrollo que debe tener cada empresa en el destino que se elige.

4.3.2. Área Financiera

Objetivo: Asegurar el patrimonio de los socios de JUVI.

Estrategia 1: Se debe mejorar y orden el manejo de información financiera, logrando un mayor control en los procesos de alto impacto.

Acciones: La definición de políticas financieras es la base de la estrategia. Seguido a ello, se debe sistematizar los procesos de inventarios y facturación, de manera que el control de estos procesos genere información en tiempo real para

cualquier miembro/área de la empresa. A su vez, la generación de informes mensuales, pondrá en evidencia la información manejada a lo largo del mes, y podrá facilitar la generación de conclusiones para la futura toma de decisiones. Los centros de costos, deben ser definidos e implementados, de manera que se alineen con el negocio de la empresa. Por último se debe conocer los fundamentos de la financiación que requiera la empresa.

Estrategia 2: La implementación de sistemas de información, facilita la toma de decisiones de la empresa.

Acciones: la planeación del flujo de caja, debe ser más concisa, teniendo en cuenta la proyección con horizonte trimestral. Un tablero de control de carácter financiero e informes mensuales, permitirán facilitar los procesos de la misma área y a su vez la toma de decisiones.

4.3.3. Área Organizacional

Objetivo: Buscar una estrategia, que al implementarse sea soportada por la estructura de la misma.

Estrategia1: La planeación que se realice, debe tener un proceso específico y formal.

Acciones: La planeación estratégica, debe seguir un orden determinado, especificado en un plan desarrollado por JUVI, de manera que se alinee con facilidad a los procesos organizacionales.

Estrategia 2: La organización, debe fortalecer su estructura, de manera que se pueda llegar a garantizar el desarrollo de la misma.

Acciones: El organigrama, debe ser claro para toda la empresa, por lo tanto su definición y ajuste es necesario. Cada cargo debe especificar y documentar el perfil establecido, a su vez, el manual de funciones debe estar determinado y ser claro para toda la organización. Los planes de capacitación y la vigilancia de

nuevos esquemas de remuneración, deben desarrollarse constantemente, y ser especificados en un plan.

4.3.4. Área de producción

Objetivo: Optimizar los procesos de producción, de manera que se garantice la rentabilidad de la empresa.

Estrategia1: Se debe llevar control riguroso de los costos de producción.

Acciones: el costo estándar, debe tener un proceso formal de fijación. De igual manera se deben realizar procesos que permitan el desarrollo de sistemas de costeo por órdenes de trabajo. Todo lo anterior de soportar las políticas de compra definidas por la organización.

Estrategia 2: Estandarizar de los procesos de producción.

Acciones: se debe analizar la capacidad productiva, y a su vez se debe asegurar el control del volumen de ventar, sin dejar de lado el proceso de expansión de la planta productiva. Las políticas de calidad deben ser controladas y documentadas, de manera que se pueda hablar de la consecución de un certificado ISO para el 2012.

Estrategia 3: La expansión productiva, acorde al desarrollo, debe realizarse por parte de la producción con infraestructura propia.

Acciones: esta expansión productiva, debe ser soportada por todas las áreas funcionales de la organización. No se debe descuidar el control de las ventas, las cuales deben incrementarse, El fortalecimiento financiero de la empresa es la base del proceso. Se debe implementar un plan operativo para dicha expansión.

4.3.5. Área De Mercadeo

Objetivo: Desarrollar e implementar un plan de mercadeo y ventas para el periodo 2012 – 2015.

Tabla 20: Objetivo 1 Área de Mercadeo

Estrategias	Plan de acción
Revisión y proyección del presupuesto 2012 – 2015.	Levantar información por tienda y canal.
Unificación de la imagen de JUVI	Estandarización de la imagen de las tiendas (color, imagen y publicidad)
Revisión periódica de la competencia	Visita a páginas web y tiendas de la competencia.
Reuniones de ventas con las administradoras y vendedoras.	Reuniones que trataran temas: <ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Turnos • Observación • Tendencias • Retro-alimentación

Fuente: Elaboración Propia

4.5.1.1. Mercadeo Nacional: Servicio al Cliente

Objetivo: Desarrollar e implementar un programa de servicio al cliente que permita mayor acercamiento y conocimiento del mismo como del producto.

Tabla 21: Objetivo Mercadeo Nacional

Estrategias	Plan de acción
Tener indicadores de inconformidades de las	Elaboración y evaluación de indicadores

prendas.	
Tener indicadores de satisfacción del cliente	Levantamiento de base de datos de los consumidores

Fuente: Elaboración Propia

4.5.1.2. Comercio Nacional: Distribución y Fuerza de Ventas

Objetivo: Desarrollar plan de ventas a nivel nacional, con una implementación de un vendedor para dicho mercado.

Tabla 22: Objetivo Comercio Nacional

Estrategias	Plan de acción
Investigación de mercados a nivel nacional, principalmente en principales ciudades.	Diseñar matriz de análisis del mercado a nivel nacional.
Desarrollo de un listado de posibles clientes, con contacto, teléfono y dirección.	Levantamiento de información del mercado a nivel nacional.
	Desarrollar una búsqueda de tiendas especializadas en maternidad, en las diferentes ciudades del país.
Establecer un contacto directo con los posibles clientes. <ul style="list-style-type: none"> • Pre venta • Venta • Post venta 	Contactar, visitar y enviar información y hasta vendedor con mostrario a los posibles futuros clientes.

Fuente: Elaboración Propia

4.5.1.3. Mercado Nacional: Producto y Precios

Objetivo: Especialización de las tiendas

Tabla 23: Objetivo Producto Y Precios

Estrategias	Plan de acción
Imagen de las dos marcas (JUVI y JUVICAL) en las dos tiendas.	<ul style="list-style-type: none">• Definición de las dos marcas.• Diferenciación en diseño y precio.• Nuevos productos.• Revisión de precios de la competencia.
Ampliar el portafolio de productos a ofrecer.	Revisión y definición de nuevos productos
	Tener cotizaciones para la implantación

Fuente: Elaboración Propia

4.5.1.4. Mercado Nacional: Publicidad y Promoción

Objetivo: Lograr una unificación de imagen corporativa

Tabla 24: Objetivo Publicidad Y Promoción

Estrategias	Plan de acción
Estandarización de la imagen de las tiendas	Documentar todas las características de los elementos, insumos y colores que deben ser usados en cada una de las tiendas, para tener de

	referencia.
Pautar publicidad en medios especializados.	Identificar los principales medios (con mayor recepción por parte del cliente) para el mercado nacional, virtuales como impresos.
Desarrollar un catálogo o ayuda fotográfica para ventas virtuales.	Desarrollo de una plataforma que permita desarrollar hacer pedidos a través del mismo (por internet).

Fuente: Elaboración Propia

4.5.1.5. Mercado Exportación: Competencia y Mercado

Objetivo: Lograr relaciones comerciales a nivel internacional, que impliquen participación y penetración en dichos mercados.

Tabla 25: Objetivo Competencia Y Mercado

Estrategias	Plan de acción
Implementación del plan exportador	Identificación y documentación (lista con nombre de contacto y teléfono) de los clientes potenciales del país de interés.
	Contactar a los clientes potenciales en dicho (s) país (es).

Fuente: Elaboración Propia

4.5.1.6. Mercado: DFI

Objetivo: Conocer el manejo y precios de la Distribución Física Internacional.

Tabla 26: Objetivo Manejo y Distribución Internacional

Estrategias	Plan de acción
Documentar en un portafolio todo lo referente a la DFI.	<ul style="list-style-type: none"> • Cotización de transporte de exportación. • Evaluación de los posibles transportadores.

Fuente: Elaboración Propia

4.5.1.7. Mercado de Exportación: Participación de misiones y ferias

Objetivo: Conocer a clientes potenciales al igual que dar inicio a las relaciones comerciales.

Tabla 27: Objetivo; Mercadeo de Exportación

Estrategias	Plan de acción
Participación en misiones comerciales exploratorias.	Registrarse en la cámara de comercio y Proexport a misiones comerciales.

Fuente: Elaboración Propia

5. RECOMENDACIONES PLAN EXPORTADOR

De acuerdo al trabajo realizado anteriormente hemos podido identificar la situación actual en la que JUVI Maternidad se encuentra y cuál es su capacidad para responder a sus objetivos de expansión en nuevos mercados. No obstante, es claro que de acuerdo al análisis que se realizó de la empresa, del sector y de los mercados objetivos se reconoce la necesidad de realizar en primer medida mejoras dentro de la empresa, seguido de un posicionamiento y expansión a nivel nacional lo que en un término de dos años va permitirle de manera exitosa incursionar en mercados internacionales.

Las mejoras dentro de JUVI Maternidad, van dirigidas a las diferentes áreas de la empresa ya que el fortalecimiento y control de cada uno de ellas van a permitir que la empresa se encuentre preparada y capacitada para enfrentar las exigencias del mercado; como lo sería la demanda, tendencias, competencia, entre otras.

Después de que cada una de las áreas de JUVI Maternidad se encuentre organizada, está va tener la capacidad de comenzar una expansión a nivel nacional que le permitirá conocer y tomar experiencia en temas logísticos como lo sería transporte, costos, políticas de calidad, políticas de ventas y hasta políticas de devolución, entre otros; pues se comenzara a tener presente factores que por las distancias son difíciles de controlar y que solo a través de políticas claras se podrán solucionar.

Y seguido de la experiencia que JUVI ha tomado en mercados nacionales, va tener la experiencia y capacidad que le permitirá incursionar en mercados internacionales de manera exitosa, sin embargo, es importante tener en cuenta que dependiendo al mercado objetivo que se desee la empresa tendrá que desarrollar cambios dentro de ella para poder introducirse a ellos.

Finalmente con el objetivo de desarrollar el plan exportador propuesto de manera exitosa, se recomienda tener claridad de las metas de la empresa al igual que cada una de las mejoras que se realicen dentro de ella deberán ir dirigidas al cumplimiento de la metas, con esto queriendo decir que la empresa deberá ser consciente que cada una de las mejoras que se realicen deberán facilitar e ir de acuerdo a las exigencias de los mercados propuestos (objetivo, alterno y contingente) o por lo menos del mercado objetivo, ya que es un periodo de preparación.

6. CONCLUSIONES GENERALES

En el plan exportador realizado previamente se desarrolló a través de 3 etapas, la cual en primer instancia se realizó un estudio de la empresa y su sector, seguido del segunda paso en el que se identificó el producto exportable y a su vez se determinó los posibles mercados objetivos (país objetivo, alterno y contingente) y por último y como tercer paso se presentaron las estrategias que la empresa debería realizar para lograr con éxito la exportación. Sin embargo, lo importante a resaltar en el desarrollo del mismo a parte de sus etapas es la información que ellas generan y como a partir del desarrollo de las misma en dicho orden permiten tener claridad de la situación actual y de las acciones a realizar.

A través del desarrollo de la primera etapa se permite identificar cuáles son las falencias de la empresa, en una segunda etapa nos permite conocer cuáles de acuerdo a la situación actual de la empresa (capacidad de producción, certificaciones, tendencias, etc.) son los posibles mercados y de acuerdo a sus exigencias cuales son las variables a tener en cuenta por la empresa, para finalmente poder desarrollar estrategias que permitan cambiar estas falencias por ventajas del producto y de la empresa.

No obstante y de acuerdo al desarrollo de cada uno de las etapas pudimos reconocer que para alcanzar con éxito la ejecución de un plan de exportación es de gran importancia contar con una empresa sostenible y competitiva en el mercado. Lo que nos conlleva a resaltar 5 puntos importantes para alcanzarlo.

- La empresa deberá tener claridad de sus metas y el objeto de su empresa; ya que es a ellas a las que dedicara sus esfuerzos.

- Cada una de sus áreas deberá encontrarse bien establecidas y organizadas, o sea con sus respectivas funciones, responsabilidades, metas y hasta encargados.
- Deberá la empresa ser consciente de sus falencias para así desarrollar mejoras frente a ellas al mismo tiempo que se realiza un mejoramiento continuo dentro de sus actividades o procesos, especialmente en aquellos que son el objeto de la empresa.
- La empresa deberá tener un conocimiento actualizado del comportamiento de su competencia y del mercado, en el que se permita identificar sus ventajas y desventajas frente a este (producto, precio, sustitutos, demanda, etc.).
- Finalmente la empresa deberá ser consciente de su capacidad financiera, para que las estrategias vayan de acuerdo a esta.

Con los puntos anteriormente mencionados ya claros y establecidos dentro de la organización, el proceso de desarrollo y ejecución de un plan de exportación, se podrá realizar de manera coherente y exitosa.

7. BIBLIOGRAFIA

- “Cámara Algodón, Fibras, Textil, Confecciones – Información General” LA ANDI. Disponible pág. Web:
<http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=26&Tipo=2>
- “Informe de Comercio Exterior, Enero-Agosto 2009 Vs. Enero – Agosto 2010” LA ANDI, Octubre de 2010.
- “El sector de confección textil en Panamá” Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Panamá, ICEX.
- “The World Factbook” CIA. Disponible pág. Web:
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>
- “Informe económico y comercial – PANAMA” Oficina económica y comercial de España en Panamá, Octubre de 2010. Disponible pág. Web:
<http://www.comercio.mityc.es/tmpDocsCanalPais/2AB0CE7DC722056FB3D31C7BB8865A81.pdf>
- EXPOCOMER. Disponible pág. Web: www.expocomer.com
- TOTAL DE RESERVAS INTERNACIONALES EN PAISES SELECCIONADOS. Disponible pág. Web: <http://www.mexicomaxico.org/Voto/ReservInt.htm>
- Guía para exportar a Panamá. Proexport Colombia, 2008.

- Guía para exportar a Chile. Proexport Colombia, 2008. Disponible pág. Web: <http://antiguo.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo4072DocumentNo3447.PDF>
- Insumos para la confección en Chile. LEGISCOMEX. Disponible pág. Web: http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/col_est_insumos_conf_chile_12.pdf
- “El sector de la confección en Chile”, OFECOMEX. Disponible pág. Web: <http://www.oficinascomerciales.es/servicios/documentacion/documentoselaborados/icex/pdfs/Chileconfeccion.pdf>
- “El perfil del nuevo consumidor Chileno” Gobierno de Chile – Ministerio de Relaciones Exteriores, Consulado General en Córdoba. Disponible pág. Web: <http://www.cgchilecordoba.com.ar/archivos/perfil.pdf>
- Guía para exportar a Perú. Proexport Colombia, 2008. Disponible pág. Web: <http://antiguo.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo3981DocumentNo5535.PDF>
- Informe sectorial Perú: Sector textil. Disponible pág. Web: http://www.ratingspcr.com/archivos/publicaciones/SECTORIAL_PERU_TEXTIL_201009.pdf
- Perfil del Consumidor Peruano, PAD – Escuela de Dirección – Universidad de Piura. Disponible pág. Web: <http://es.scribd.com/doc/57344247/Perfil-consumidor-peruano>

8. ANEXOS

8.1. Anexo 1 – Formato de Costos

REFERENCIA	<i>Numero de referencia</i>		
NOMBRE	<i>Nombre de la referencia</i>		
IMAGEN	<i>FOTO</i>		
PROMEDIO	<i>Nombre tela 1</i>	<i>Nombre tela 2</i>	<i>TOTAL</i>
	<i>Cantidad CT1</i>	<i>Cantidad CT2</i>	<i>CT1 + CT2</i>

TELA	<i>Nombre de tela 1</i>		
PROVEEDOR	<i>Proveedor de la tela</i>		<i>\$ Precio tela 1 P1</i>
COMPOSICION	<i>Composición A CA1</i>		<i>% CA1</i>
	<i>Composición B CB1</i>		<i>% CB1</i>
	<i>Composición C CC1</i>		<i>% CC1</i>
	<i>Composición D CD1</i>		<i>% CD1</i>
	TOTAL		<i>CA1+CB1+CC1+CD1 = 100%</i>
CARACTERISTICAS	ANCHO	PESO	RENDIAMIENTO
	<i>De la tela 1</i>	<i>De la tela 1</i>	<i>De la tela 1</i>

TELA	<i>Nombre de tela 1</i>		
PROVEEDOR	<i>Proveedor de la tela</i>		<i>\$ Precio tela 2 P2</i>
COMPOSICION	<i>Composición A CA2</i>		<i>% C1</i>
	<i>Composición B CB2</i>		<i>% CB1</i>
	<i>Composición C CC2</i>		<i>% CC1</i>
	TOTAL		<i>CA1+CB1+CC1+CD1 = 100%</i>
	CARACTERISTICAS	ANCHO	PESO
<i>De la tela 1</i>		<i>De la tela 1</i>	<i>De la tela 1</i>

COSTOS			
Tela	$(CT1*P1)+(CT2*P2)$	Gancho	\$300 (al 2011)
Corte	<i>\$ Precio de corte</i>	Botones (#)	<i># * \$ del botón</i>
Marquillas	\$ 109 (al 2011)	Entretela (mts)	<i>\$Precio de entretela * mts.</i>
Etiqueta + Impresa	\$ 151 (al 2011)		
Confección	<i>\$ Precio de confección</i>		
TOTAL	SUMATORIA S1	TOTAL	SUMATORIA S2

COSTO TOTAL	\$	S1+S2
--------------------	----	-------

Elaborada:

REFERENCIA	050		
NOMBRE	BLUSA VIRNAENCAJE		
IMAGEN			
PROMEDIO	Virnaencaje	Mary Land	
	0,75	0,40	1,15

TELA	VIRNAENCAJE		
PROVEEDOR	PRIMATELA	\$	9.280,00
COMPOSICION	Polyester Filamento discontinuo		56,35%
	Rayon Viscoso		19,41%
	Algodón		13,59%
	Polifilamento		10,66%
	TOTAL		100,01%
CARACTERISTICAS	ANCHO	PESO	RENDIAMIENTO
	1,60		

TELA	Mary Land		
PROVEEDOR	TEXSELI SAS	\$	8.120,00
COMPOSICION	Algodón		100,00%
			0,00%
			0,00%
	TOTAL		100,00%
CARACTERISTICAS	ANCHO	PESO	RENDIAMIENTO
	1,40		

COSTOS			
Tela	\$ 10.208	Gancho	\$ 300
Corte	\$ 800	Botones (4)	\$ 152
Marquillas	\$ 109	Entretelo	\$ 371
Etiqueta + Impresa	\$ 151		\$ 0
Confección	\$ 4.850		\$ 0
TOTAL	\$ 16.118	TOTAL	\$ 823

COSTO TOTAL	\$ 16.941
--------------------	------------------

8.2. Anexo 2 – Evaluación de producto

Escala de calificación.
1- SI NO SE TIENE
2- SE TIENE PERO NO SE APLICA
3- SE TIENE Y SE APLICA.
Calificar con 2 aquellos puntos que no están relacionados con el producto.
RESULTADOS:
1-33 La empresa debe iniciar ajustes inmediatos al producto o analizar otro producto.
34-66 Es un producto que puede llegar a ser competitivo pero que hay que realizar ajustes para lograrlo.
67-99 El producto es competitivo y cumple con requisitos para el mercado internacional.

	Pregunta	PUNTAJE		
		Pantalón dril	Jean	Prendas de algodón
TOTAL		64	64	66
ATRIBUTOS INTRINSECOS Y DE PRODUCCION	Se tiene ventaja competitiva o innovadora en materias primas	2	2	2
	Se tiene ventaja competitiva o innovadora en diseño	2	2	3
	Se tiene ventaja competitiva o innovadora en proceso de producción	2	2	2
	Se tiene ventaja competitiva o innovadora en calidad	2	2	2
	El producto tiene tramitados sus criterios de origen ante el Ministerio de Comercio Industria y Turismo	1	1	1
	El producto está sujeto a controles por autoridades nacionales.	3	3	3
	El producto se identifica por algún código o	2	2	2

	referencia.			
	Existe suficiente oferta de materias primas e insumos que permitan cumplir con entregas oportuna	3	3	3
	Comparado con productos en el exterior el producto se DEBE adecuar	1	1	1
	Ciclo de vida del producto. La empresa tiene identificado el nivel de competitividad del producto seleccionado para los mercados internacionales.	3	3	3
	El producto es un producto único en el mercado.	2	2	2
	El producto cumple con normas ambientales.	2	2	2
ATRIBUTOS EXTERNOS	Se tiene ventaja competitiva o innovadora en empaques	1	1	1
	Las etiquetas cumplen con requerimientos internacionales	1	1	1
	Las cajas de cartón utilizadas como embalaje cuentan con la identificación de la empresa.	1	1	1
	Se TIENE identificado el embalaje adecuado para el mercado internacional.	1	1	1
	El producto requiere de pictogramas para su manipulación.	1	1	1
	Existe alguna presentación en medios visuales	3	3	3
	Se ajusta el empaque a las necesidades internacionales	1	1	1
ATRIBUTOS INTANGIBLES	El producto cuenta con POLITICA DE manejo de garantía.	1	1	1
	Se cuenta físicamente con un manual de uso y almacenamiento	2	2	2
	La marca del producto se encuentra	1	1	1

	registrada ante la Super. De Industria y Comercio			
	El producto se encuentra patentado ante alguna entidad.	2	2	2
	El manual se encuentra en idioma español- inglés.	1	1	1
	Cuenta con ficha técnica.	2	2	2
OTROS ASPECTOS	Cuenta la empresa con capacidad de producción para el mercado internacional. (Relacionada con el producto seleccionado).	3	3	3
	SE POSEEN Los recursos técnicos, y profesionales y financieros necesarios para su comercialización.	3	3	3
	- Mantenimiento de la imagen de la empresa	3	3	3
	La ficha técnica identifica los costos directos e indirectos del proceso productivo.	1	1	1
	- Crecimiento de las ventas	2	2	3
	Esta establecido el costo de producción	3	3	3
	Se ha identificado su partida arancelaria.	3	3	3
	El producto cuenta con preferencias arancelarias.	3	3	3

8.4. Anexo 3 – Matriz de selección de mercado

PAISES		PERU			
FUENTES		TRADEMAP / PROEXPORT / INDEXMUNDI / CIA			
FACTORES					Ponderado
1.- EXPERIENCIA DE LA EMPRESA	5%				1,00
	EXPORTACIONES DIRECTAS	20%	no	1	0,20
	EXPORTACIONES INDIRECTAS	20%	no	1	0,20
	VISITAS AL PAIS	25%	no	1	0,25
	PARTICIPACION EN FERIAS Y RUEDAS DE NEGOCIOS EN EL PAIS	35%	no	1	0,35
2.- PERCEPCION DEL EMPRESARIO		10%		2,00	2,00
3.- SECTOR:		20%			1,60
VALORES DE PRODUCCION EN LOS ULTIMOS ANOS-		40%		1	0,40
2.007 USD			"Grandes marcas han establecido sus industrias en Perú." - Principal exportación de Perú.		
2.008 USD					
20.009 USD					

PRODUCTO	2.010 USD				
	IMPORTANCIA PARTICIPACION DEL PIB EN %	25%		2	0,50
	2.007 USD		11,10%		
	2.008 USD		9,10%		
	2.009 USD		N.D.		
	2.010 USD		N.D.		
	ANALISIS DE LA COMPETENCIA EN EL PAIS	35%		2	0,70
	CANTIDAD Y NOMBRE DE COMPETIDORES		China e India.		
	ESTIMULOS DEL GOBIERNO FRENTE AL SECTOR		N.D.		
	4.- MERCADEO	15%		2,00	3,72
	PRODUCTO	100%			3,95
	MARCAS EN EL MERCADO	40%	Barboleta Maternity; Siluet line; Michelle Maternity; Mio Mama Mio; Eliane Verlaine; Mamitis.	1	0,4
	CARACTERISTICAS, DISEÑOS Y FACTORES DIFERENCIADORES	25%		1	0,25
POLITICAS DE SERVICIO AL CLIENTE Y CALIDAD	5%	No aplica	2	0,1	

	EMPAQUES Y ETIQUETAS	20%	RUC importador y distribuidor en empaque.; Etiquetas: composición, país origen, datos importador y productor.	3	3
	REQUERIMIENTOS LEGALES (REG SANITARIOS, HOMOLOGACIONES, CERTIFICACIONES, OTROS)	0%	NA		0
	ADAPTACIONES DEL PRODUCTO	10%	Estaciones	2	0,2
	CICLO DEL MERCADO (EXISTEN SUBSTITUTOS)		N.D.		0
CANALES LOCALES (CANTIDAD DE INFORMACION DE CONTACTO DE ...)	CANALES	100%			5
	IMPORTADORES / DISTRIBUIDORES	35%	0	1	1
	MAYORISTAS	15%	0	1	1
	MINORISTAS	50%	Boutiques:	3	3
PRECIOS	PRECIOS	100%			2,2
	PUBLICO	50%	17,60 USD	3	1,5
	MAYORISTAS	15%	0,00	1	0,15
	IMPORTADORES MAYORISTAS	15%	0	1	0,15
	VENTAJAS DE FLETES CON LOS PROVEED. INTERNAS ACTUALES	15%	Seguridad 7,5%	2	0,3
	DUMPING	5%	0	2	0,1
	5.- COMERCIO EXTERIOR DEMANDA Y OFERTA	10%			1,40
	IMPORTACIONES CIF -	30%		1	0,30
	2.006 USD		2112		

2.007 USD				
2.008 USD			2.920	
2.009 USD			3.212	
2.010 USD			4.430	
IMPO. DESDE COLOMBIA	30%			1
				0,30
2.006 USD			0	
2.007 USD			0	
2.008 USD			6	
2.009 USD			35	
2.010 USD			57	
ANALISIS DE LA COMPETENCIA INTERNACIONAL	40%			2
				0,80
Principales proveedores (PAISES)			China; India	
Participación colombiana en las importaciones (del total de importaciones)			1,30%	
6.- POLITICA COMERCIAL	10%			2,10
BARRERAS ARANCELARIAS	30%		0%	3
				0,90
BARRERAS NO ARANCELARIAS- PERMISOS SANITARIOS	15%		N.D.	2
				0,30
OTROS IMPUESTOS	25%		N.D.	
				-
ACUERDOS COMERCIALES	30%		CAN - Clausula Nación más favorecida.	3
				0,90
7.- LOGISTICA	20%			

					2,90
TRANSPORTE AEREO	30%	Ventaja al momento de considerar el servicio multimodal. Precio: 1kg desde 2,58; 200kg desde 2,06; y 300 desde 1,79.	3		0,90
TRANSPORTE MARITIMO	0%	0			-
EMPAQUE Y EMBALAJE	30%	Cuatro facturas comerciales; licencias de importación. RUC de distribuidor e importador en el empaque.	3		0,90
AEROPUERTOS	30%	237 aeropuertos. Carga: lima, Arequipa, Cuzco, Trujillo, Puerto Maldonado y Chiclayo.	3		0,90
PUERTOS	0%	NA			-
RUTAS Y CANALES DE COMERCIALIZACION	10%	Bogotá - Lima.	2		0,20
8.- ECONOMICOS	5%				2,80
MONEDA	15%	Nuevo Sol PEN	3		0,45
PIB US\$	10%	274.7 miles de millones	3		0,30
PIB PER CAPITA US\$	10%	9200	2		0,20
CRECIMIENTO DEL PIB %	10%	7,80%	3		0,30
DEVALUACIÓN %	0%	2,30	-		-
INFLACIÓN %	15%	1,80%	3		0,45

TIPO DE CAMBIO	20%	IUSD: 2.7295 PEN	3	0,60
TASA DE DESEMPLEO	10%	6,70%	2	0,20
BALANZA COMERCIAL	10%	USD 6750 Millones	3	0,30
9.- DEMOGRAFICOS Y ESTABILIDAD POLITICA	5%			2,70
POBLACIÓN	30%	29248943 - 19,41 nacimientos/1000poblacion	3	0,90
RELIGIÓN	10%	Católica Romana 81,3%; 12,5% Evangélica	3	0,30
IDIOMA	30%	Español (Oficial), Quechua (Oficial); lenguas nativas	3	0,90
Español		84,10%		
Inglés				
TIPO DE GOBIERNO	10%	Republica constitucional	2	0,20
RIESGO PAIS	20%	BBB	2	0,40

PAISES	PANAMA			
FUENTES	TRADEMAP / PROEXPORT / INDEXMUNDI / CIA			
FACTORES				Ponderado
1.- EXPERIENCIA DE LA EMPRESA	5%			1,00
EXPORTACIONES DIRECTAS	20%	0	1	0,20

EXPORTACIONES INDIRECTAS	20%	0	1	0,20
VISITAS AL PAIS	25%	0	1	0,25
PARTICIPACION EN FERIAS Y RUEDAS DE NEGOCIOS EN EL PAIS	35%	0	1	0,35
2.- PERCEPCION DEL EMPRESARIO	10%		3,00	3,00
3.- SECTOR:	20%			2,25
VALORES DE PRODUCCION EN LOS ULTIMOS ANOS-	40%		2	0,80
2.007 USD		Tasa de crecimiento: 1,3		
2.008 USD		Tasa de crecimiento: 1,7		
20.009 USD		Tasa de crecimiento: 3,0		
2.010 USD		N.D.		
IMPORTANCIA PARTICIPACION DEL PIB EN %	25%		3	0,75
2.007 USD		8,70%		
2.008 USD		14,10%		
2.009 USD		-0,7%		
2.010 USD		N.D.		
ANALISIS DE LA COMPETENCIA EN EL PAIS	35%		2	0,70
CANTIDAD Y NOMBRE DE COMPETIDORES		China; Hong Kong; Estados Unidos; Taipéi China; España; India; indonesia.		

PRODUCTO	ESTIMULOS DEL GOBIERNO FRENTE AL SECTOR		N.D.		
	4.- MERCADEO	15%			2,23
	PRODUCTO	100%			2,25
	MARCAS EN EL MERCADO	40%	ILITIA MATERNA (Colombia); Maternite, Pronto Bebe SA, Mummy Boutique	3	1,2
	CARACTERISTICAS, DISEÑOS Y FACTORES DIFERENCIADORES	25%		2	0,5
	POLITICAS DE SERVICIO AL CLIENTE Y CALIDAD	5%	Na.	2	0,1
	EMPAQUES Y ETIQUETAS	20%	Contenido, forma del producto, propiedades físicas, nombre y dirección de fabricante. Sellos en español o ingles. Paquetes con peso neto o cantidad.	3	0,15
	REQUERIMIENTOS LEGALES (REG SANITARIOS, HOMOLOGACIONES, CERTIFICACIONES, OTROS)	0%	N.A.		0
	ADAPTACIONES DEL PRODUCTO	10%	Na.	3	0,3
	CICLO DEL MERCADO (EXISTEN SUBSTITUTOS)				0
CANALES LOCALES (CANTIDAD DE INFORMACION DE CONTACTO DE ...)	CANALES	100%			2,9
	IMPORTADORES / DISTRIBUIDORES	35%	Agentes de comercio.	3	1,05
	MAYORISTAS	15%	No	1	0,35
	MINORISTAS	50%	Boutiques	3	1,5

PRECIOS	PRECIOS	100%			1,55
	PUBLICO	50%	12 USD	2	1
	MAYORISTAS	15%	5 USD	1	0,15
	IMPORTADORES MAYORISTAS	15%	No	1	0,15
	VENTAJAS DE FLETES CON LOS PROVEED. INTERNALES ACTUALES	15%	No	1	0,15
	DUMPING	5%	no	2	0,1
	5.- COMERCIO EXTERIOR DEMANDA Y OFERTA	10%			2,60
	IMPORTACIONES CIF -	30%		3	0,90
	2.006 USD		48837		
	2.007 USD		48191		
	2.008 USD		58.922		
	2.009 USD		40.360		
	2.010 USD		55.527		
	IMPO. DESDE COLOMBIA	30%		3	0,90
	2.006 USD		441		
	2.007 USD		459		
	2.008 USD		780		
	2.009 USD		881		
	2.010 USD		933		
	ANALISIS DE LA COMPETENCIA INTERNACIONAL	40%		2	0,80
	Principales proveedores (PAISES)		China; Hong Kong; Estados Unidos; Taipéi China; España; India; indonesia.		

Participación colombiana en las importaciones (del total de importaciones)		1,70%		
6.- POLITICA COMERCIAL	10%			1,80
BARRERAS ARANCELARIAS	30%	13,33%	2	0,60
BARRERAS NO ARANCELARIAS-PERMISOS SANITARIOS	15%	Licencia comercial o industrial. Ministerio de Comercio e Industria.	2	0,30
OTROS IMPUESTOS	25%	5% impuesto a las ventas		-
ACUERDOS COMERCIALES	30%	Acuerdo de alcance parcial APP	3	0,90
7.- LOGISTICA	20%			2,70
TRANSPORTE AEREO	30%	5 aeropuertos con oficinas de emigración y aduanas. Reciben pasajeros y carga de otros países. Precio: 1kg desde 1,16; 100 kg desde 1,03; y 300 kg desde 0,85	3	0,90
TRANSPORTE MARITIMO	0%			-
EMPAQUE Y EMBALAJE	30%	Contenido, forma del producto, propiedades físicas, nombre y dirección de fabricante. Sellos en español o ingles. Paquetes con peso neto o cantidad.	3	0,90
AEROPUERTOS	30%	27 aeródromos públicos y 41 privados. Principal de Tocumen, único habilitado pro aduana.	2	0,60
PUERTOS	0%			-
RUTAS Y CANALES DE COMERCIALIZACION	10%	Bogotá - panamá; Y una sola agencia desde Medellín y Cali...	3	0,30
8.- ECONOMICOS	5%			2,55

MONEDA	15%	Balboa Panameño - USD para negocios	3	0,45
PIB US\$	10%	44.82 miles de millones	3	0,30
PIB PER CAPITA US\$	10%	12700	3	0,30
CRECIMIENTO DEL PIB %	10%	7,50%	3	0,30
DEVALUACIÓN %	0%			-
INFLACIÓN %	15%	3,50%	2	0,30
TIPO DE CAMBIO	20%	0,999USD	3	0,60
TASA DE DESEMPLEO	10%	6,50%	2	0,20
BALANZA COMERCIAL	10%	USD -4860 millones	1	0,10
9.- DEMOGRAFICOS Y ESTABILIDAD POLITICA	5%			2,40
POBLACIÓN	30%	3460462 - 12,43 nacimientos/1000	2	0,60
RELIGIÓN	10%	Católicos romanos 85%; Protestantes 15%	3	0,30
IDIOMA	30%		3	0,90
Español		Oficial		
Inglés		0		
TIPO DE GOBIERNO	10%	Democracia Institucional	2	0,20
RIESGO PAIS	20%	bbb	2	0,40

PAISES		GUATEMALA			
FUENTES		TRADEMAP / PROEXPORT / INDEXMUNDI / CIA			
FACTORES					Ponderado
	1.- EXPERIENCIA DE LA EMPRESA	5%			1,00
	EXPORTACIONES DIRECTAS	20%	0	1	0,20
	EXPORTACIONES INDIRECTAS	20%	0	1	0,20
	VISITAS AL PAIS	25%	0	1	0,25
	PARTICIPACION EN FERIAS Y RUEDAS DE NEGOCIOS EN EL PAIS	35%	0	1	0,35
	2.- PERCEPCION DEL EMPRESARIO	10%		3,00	3,00
	3.- SECTOR:	20%			2,30
	VALORES DE PRODUCCION EN LOS ULTIMOS ANOS-	40%		3	1,20
	2.007 USD		Tienen poco volumen de producción. "Su producción de pequeño volumen es de menor calidad que la de exportación, por lo que compite básicamente por precio".		
	2.008 USD				
20.009 USD					
2.010 USD					
IMPORTANCIA PARTICIPACION DEL PIB EN %	25%		3	0,75	
2.007 USD		4,90%			

PRODUCTO	2.008 USD		1,20%		
	2.009 USD		-0,30%		
	2.010 USD		0,50%		
	ANALISIS DE LA COMPETENCIA EN EL PAIS	35%		1	0,35
	CANTIDAD Y NOMBRE DE COMPETIDORES		Estados Unidos; China; Panamá; El salvador; Países Bajos.		
	ESTIMULOS DEL GOBIERNO FRENTE AL SECTOR				
	4.- MERCADEO	15%			2,08
	PRODUCTO	100%			1,8
	MARCAS EN EL MERCADO	40%	Futura Mama SA; Mama y yo; Fashion Guru maternity outlet; Benetton; Shopping Center; La casona de mama; Maternite S.A.	1	0,4
	CARACTERISTICAS, DISEÑOS Y FACTORES DIFERENCIADORES	25%		2	0,5
	POLITICAS DE SERVICIO AL CLIENTE Y CALIDAD	5%	NA.	2	0,1
	EMPAQUES Y ETIQUETAS	20%	La etiqueta se debe realizar en Español con : (Marca, Composición de material textil en orden decreciente, talla o tamaño, instrucciones de cuidado, país de origen, nombre o razón social, registro del contribuyente)	3	0,6
	REQUERIMIENTOS LEGALES (REG SANITARIOS, HOMOLOGACIONES, CERTIFICACIONES, OTROS)	0%	NA.		0

CANALES LOCALES (CANTIDAD DE INFORMACION DE CONTACTO DE ...)	ADAPTACIONES DEL PRODUCTO	10%		2	0,2
	CICLO DEL MERCADO (EXISTEN SUBSTITUTOS)				0
	CANALES	100%			2,9
	IMPORTADORES / DISTRIBUIDORES	35%	Representante o distribuidor calificado. (50% lo hace así)	3	1,05
	MAYORISTAS	15%	no	1	0,35
	MINORISTAS	50%	Compradores locales (50% lo hace así)	3	1,5
PRECIOS	PRECIOS	100%			1,55
	PUBLICO	50%		2	1
	MAYORISTAS	15%		1	0,15
	IMPORTADORES MAYORISTAS	15%		1	0,15
	VENTAJAS DE FLETES CON LOS PROVEED. INTERNAS ACTUALES	15%		1	0,15
	DUMPING	5%		2	0,1
5.- COMERCIO EXTERIOR DEMANDA Y OFERTA	5.- COMERCIO EXTERIOR DEMANDA Y OFERTA	10%			1,70
	IMPORTACIONES CIF -	30%		2	0,60
	2.006 USD		3712		
	2.007 USD		3227		
	2.008 USD		1.844		
	2.009 USD		3.717		
	2.010 USD		3.510		
	IMPO. DESDE COLOMBIA	30%		1	0,30

2.006 USD		26		
2.007 USD		33		
2.008 USD		6		
2.009 USD		5		
2.010 USD		26		
ANALISIS DE LA COMPETENCIA INTERNACIONAL	40%		2	0,80
Principales proveedores (PAISES)		Estados Unidos; China; Panamá; El salvador; Países Bajos.		
Participación colombiana en las importaciones (del total de importaciones)		0,70%		
6.- POLITICA COMERCIAL	10%			1,80
BARRERAS ARANCELARIAS	30%	15%	2	0,60
BARRERAS NO ARANCELARIAS-PERMISOS SANITARIOS	15%	NA.	2	0,30
OTROS IMPUESTOS	25%	No		-
ACUERDOS COMERCIALES	30%	Acuerdo de Alcance Parcial	3	0,90
7.- LOGISTICA	20%			2,40
TRANSPORTE AEREO	30%	Aeropuerto Internacional de la Aurora, en Guatemala y 93% de tráfico de pasajeros y carga. No más de un día mercancía en el aeropuerto. Precio: 1Kg desde 3,71; 45Kg desde 2,83; 300 Kg desde 2,32; y 500 Kg desde 1,84	2	0,60

TRANSPORTE MARITIMO	0%	No		-
EMPAQUE Y EMBALAJE	30%	Factura comercial y el documento de embarque legalizado por la embajada de Guatemala en el país origen.	2	0,60
AEROPUERTOS	30%	402 aeropuertos; 123 pavimentados y 309 sin pavimentar.	3	0,90
PUERTOS	0%	No		-
RUTAS Y CANALES DE COMERCIALIZACION	10%	Bogotá - Guatemala.	3	0,30
8.- ECONOMICOS	5%			2,00
MONEDA	15%	Guatemala Quetzal	2	0,30
PIB US\$	10%	70,31 miles de millones	3	0,30
PIB PER CAPITA US\$	10%	5200	2	0,20
CRECIMIENTO DEL PIB %	10%	2,19%	1	0,10
DEVALUACIÓN %	0%			-
INFLACIÓN %	15%	3,90%	2	0,30
TIPO DE CAMBIO	20%	1 USD: 784,04 GTQ	2	0,40
TASA DE DESEMPLEO	10%	3,20%	3	0,30
BALANZA COMERCIAL	10%	USD -2802,9 millones	1	0,10

9.- DEMOGRAFICOS Y ESTABILIDAD POLITICA	5%			2,70
POBLACIÓN	30%	13824463 - 26,95/1000	3	0,90
RELIGIÓN	10%	Católicos Romanos; Protestantes, Indígenas	3	0,30
IDIOMA	30%	Español oficial	3	0,90
Español		60%		
Inglés				
TIPO DE GOBIERNO	10%	Republica constitucional democrática	2	0,20
RIESGO PAIS	20%	Bb	2	0,40

PAISES	MEXICO
FUENTES	TRADEMAP / PROEXPORT / INDEXMUNDI / CIA
FACTORES	Ponderado

1.- EXPERIENCIA DE LA EMPRESA	5%			1,25
EXPORTACIONES DIRECTAS	20%	0	1	0,20
EXPORTACIONES INDIRECTAS	20%	0	1	0,20
VISITAS AL PAIS	25%	si	2	0,50
PARTICIPACION EN FERIAS Y RUEDAS DE NEGOCIOS EN EL PAIS	35%	0	1	0,35

2.- PERCEPCION DEL EMPRESARIO	10%		2,00	2,00
3.- SECTOR:	20%			1,60
VALORES DE PRODUCCION EN LOS ULTIMOS ANOS-	40%		1	0,40
2.007 USD		"La industria maquiladora es la más importante. Mas del 50% de su producción de exporta.		
2.008 USD				
20.009 USD				
2.010 USD			35.510	
IMPORTANCIA PARTICIPACION DEL PIB EN %	25%		2	0,50
2.007 USD				
2.008 USD		2,40%		
2.009 USD		2,30%		
2.010 USD		2,40%		
ANALISIS DE LA COMPETENCIA EN EL PAIS	35%		2	0,70
CANTIDAD Y NOMBRE DE COMPETIDORES		India; Marruecos		
ESTIMULOS DEL GOBIERNO FRENTE AL SECTOR				
4.- MERCADEO	15%			2,25

PRODUCTO	PRODUCTO	100%			2,85
	MARCAS EN EL MERCADO	40%	Boutique Regina Maternal; Fabricantes de maternidad; Unique art de México.	3	1,2
	CARACTERISTICAS, DISEÑOS Y FACTORES DIFERENCIADORES	25%		3	0,75
	POLITICAS DE SERVICIO AL CLIENTE Y CALIDAD	5%	N.A.	2	0,1
	EMPAQUES Y ETIQUETAS	20%	Etiquetas en castellano, deben tener: denominación del producto en el tercio superior, de forma visible y prominente; composición. Empaque: ostentoso empaque, envoltorio y etiqueta, cantidad de mercancía, fácil de leer.	3	0,6
	REQUERIMIENTOS LEGALES (REG SANITARIOS, HOMOLOGACIONES, CERTIFICACIONES, OTROS)	0%	no		0
	ADAPTACIONES DEL PRODUCTO	10%	Estaciones	2	0,2
	CICLO DEL MERCADO (EXISTEN SUBSTITUTOS)		no		0
PR EC IO S CANALES LOCALES (CANTIDAD DE INFORMACION DE CONTACTO DE ...)	CANALES	100%			2,55
	IMPORTADORES / DISTRIBUIDORES	35%	Distribuidores para bienes de consumo.	2	0,7
	MAYORISTAS	15%	no	1	0,35
	MINORISTAS	50%	Boutique	3	1,5
PR EC IO S	PRECIOS	100%			1,35

	PUBLICO	50%	10 USD	1	0,5
	MAYORISTAS	15%	0	1	0,15
	IMPORTADORES MAYORISTAS	15%	0	1	0,15
	VENTAJAS DE FLETES CON LOS PROVEED. INTERNALES ACTUALES	15%	Seguridad 9,0%	3	0,45
	DUMPING	5%		2	0,1
	5.- COMERCIO EXTERIOR DEMANDA Y OFERTA	10%			2,30
	IMPORTACIONES CIF -	30%		3	0,90
	2.006 USD		43410		
	2.007 USD		49271		
	2.008 USD		53.655		
	2.009 USD		47.579		
	2.010 USD		55.377		
	IMPO. DESDE COLOMBIA	30%		2	0,60
	2.006 USD		1046		
	2.007 USD		671		
	2.008 USD		592		
	2.009 USD		504		
	2.010 USD		776		
	ANALISIS DE LA COMPETENCIA INTERNACIONAL	40%		2	0,80
	Principales proveedores (PAISES)		India; Marruecos		
	Participación colombiana en las importaciones (del total de importaciones)		1,40%		
	6.- POLITICA COMERCIAL	10%			

					2,10
BARRERAS ARANCELARIAS	30%	no		3	0,90
BARRERAS NO ARANCELARIAS- PERMISOS SANITARIOS	15%	Norma NIMF-15 Embalaje en caja.		2	0,30
OTROS IMPUESTOS	25%	15% IVA			-
ACUERDOS COMERCIALES	30%	G-2.		3	0,90
7.- LOGISTICA	20%				2,60
TRANSPORTE AEREO	30%	Red más extensa de aeropuertos en América Latina. Oferta exportación desde Colombia: servicios cargueros y cupos de pasajeros.		2	0,60
TRANSPORTE MARITIMO	0%	no.			-
EMPAQUE Y EMBALAJE	30%	24 Toneladas máximo por carretera. Original y 3 copias de factura comercial, firmada por el vendedor y expedidor. Copia firmada embalada en la mercancía. En español o con su traducción.		3	0,90
AEROPUERTOS	30%	82 aeropuertos, 48 con servicios aduaneros. Principal aeropuerto: Benito Juárez.		3	0,90
PUERTOS	0%	no			-

RUTAS Y CANALES DE COMERCIALIZACION	10%	Llegada principal al Aeropuerto Benito Juárez.	2	0,20
8.- ECONOMICOS	5%			2,20
MONEDA	15%	Peso Mexicano	2	0,30
PIB US\$	10%	1,56 billones	3	0,30
PIB PER CAPITA US\$	10%	13800	3	0,30
CRECIMIENTO DEL PIB %	10%	5,05%	2	0,20
DEVALUACIÓN %	0%			-
INFLACIÓN %	15%	4,10%	2	0,30
TIPO DE CAMBIO	20%	1 USD: 1,234 MXN	2	0,40
TASA DE DESEMPLEO	10%	5,60%	2	0,20
BALANZA COMERCIAL	10%		2	0,20
9.- DEMOGRAFICOS Y ESTABILIDAD POLITICA	5%			2,70
POBLACIÓN	30%	113724226 - 19,13nacimientos/1000	3	0,90
RELIGIÓN	10%	Católico Romano 76,5%; Protestantes 6,5%; otros	3	0,30
IDIOMA	30%		3	0,90
Español		92,70%		

Inglés				
TIPO DE GOBIERNO	10%	Republica Federal	2	0,20
RIESGO PAIS	20%	133 puntos base	2	0,40

PAISES		EL SALVADOR		
FUENTES		TRADEMAP / PROEXPORT / INDEXMUNDI / CIA		
FACTORES				Ponderado
1.- EXPERIENCIA DE LA EMPRESA		5%		1,00
EXPORTACIONES DIRECTAS	20%	0	1	0,20
EXPORTACIONES INDIRECTAS	20%	0	1	0,20
VISITAS AL PAIS	25%	0	1	0,25
PARTICIPACION EN FERIAS Y RUEDAS DE NEGOCIOS EN EL PAIS	35%	0	1	0,35
2.- PERCEPCION DEL EMPRESARIO		10%		2,00
3.- SECTOR:		20%		1,25
VALORES DE PRODUCCION EN LOS ULTIMOS ANOS-	40%		1	0,40
2.007 USD		En aumento por parte de los		

PRODUCTO	2.008 USD		inversionistas - "paquete completo". Precios de producción competitivos y capital humano con alto índice de productividad.			
	20.009 USD					
	2.010 USD					
	IMPORTANCIA PARTICIPACION DEL PIB EN %	25%		2	0,50	
	2.007 USD		23,20%			
	2.008 USD		2,20%			
	2.009 USD		-3,20%			
	2.010 USD		3,3%			
	ANALISIS DE LA COMPETENCIA EN EL PAIS	35%		1	0,35	
	CANTIDAD Y NOMBRE DE COMPETIDORES		Panamá, China, Estados Unidos, España, Guatemala.			
	ESTIMULOS DEL GOBIERNO FRENTE AL SECTOR					
	4.- MERCADEO		15%			2,08
	PRODUCTO		100%			2,65
	MARCAS EN EL MERCADO	40%	Maternity plus, Dr MAMA; Maternite S.A.	3		1,2
CARACTERISTICAS, DISEÑOS Y FACTORES DIFERENCIADORES	25%		3		0,75	
POLITICAS DE SERVICIO AL CLIENTE Y CALIDAD	5%	NA	2		0,1	

	EMPAQUES Y ETIQUETAS	20%	Etiqueta debe ser clara, tener composición, cantidad, duración, origen, naturaleza, identidad, calidad, y modo de fabricación. Modo de empleo y uso. CONOCAYT coordina normas.	2	0,4
	REQUERIMIENTOS LEGALES (REG SANITARIOS, HOMOLOGACIONES, CERTIFICACIONES, OTROS)	0%	No		0
	ADAPTACIONES DEL PRODUCTO	10%	Clima	2	0,2
	CICLO DEL MERCADO (EXISTEN SUBSTITUTOS)		No		0
CANALES LOCALES (CANTIDAD DE INFORMACION DE CONTACTO DE ...)	CANALES	100%			2,05
	IMPORTADORES / DISTRIBUIDORES	35%	"Mayoría de productos son importados por distribuidores y ellos reparten a minoristas."	3	1,05
	MAYORISTAS	15%	No		0
	MINORISTAS	50%	Boutique	2	1
PRECIOS	PRECIOS	100%			1,55
	PUBLICO	50%		2	1
	MAYORISTAS	15%		1	0,15
	IMPORTADORES MAYORISTAS	15%		1	0,15
	VENTAJAS DE FLETES CON LOS PROVEED. INTERNALES ACTUALES	15%		1	0,15
	DUMPING	5%		2	0,1
	5.- COMERCIO EXTERIOR DEMANDA Y OFERTA	10%			1,30

IMPORTACIONES CIF -	30%		2	0,60
2.006 USD		6913		
2.007 USD		6513		
2.008 USD		7.479		
2.009 USD		6.970		
2.010 USD		7.532		
IMPO. DESDE COLOMBIA	30%		1	0,30
2.006 USD		110		
2.007 USD		36		
2.008 USD		5		
2.009 USD		6		
2.010 USD		5		
ANALISIS DE LA COMPETENCIA INTERNACIONAL	40%		1	0,40
Principales proveedores (PAISES)		Panamá, China, Estados Unidos, España, Guatemala.		
Participación colombiana en las importaciones (del total de importaciones)		0,10%		
6.- POLITICA COMERCIAL	10%			1,70
BARRERAS ARANCELARIAS	30%	15%	2	0,60
BARRERAS NO ARANCELARIAS-PERMISOS SANITARIOS	15%		2	0,30
OTROS IMPUESTOS	25%	Tarifa del 15%; IVA del 13%.	2	0,50

ACUERDOS COMERCIALES	30%	Ninguno	1	0,30
7.- LOGISTICA	20%			2,00
TRANSPORTE AEREO	30%	28 servicios aereos a la semana desde Colombia. Tiempo: 7,96 horas.	2	0,60
TRANSPORTE MARITIMO	0%			-
EMPAQUE Y EMBALAJE	30%	3 facturas comerciales, en español. Con detalles de: medio de transporte, aeropuerto de carga, país de origen, y declaración firmada.	2	0,60
AEROPUERTOS	30%	75 aeropuertos, 71 sin pavimentar. Principal aeropuerto: Internacional de El Salvador. Que conecta a la capital con una moderna autopista.	2	0,60
PUERTOS	0%			-
RUTAS Y CANALES DE COMERCIALIZACION	10%		2	0,20
8.- ECONOMICOS	5%			2,15
MONEDA	15%	Dólar o Peso Colon	3	0,45
PIB US\$	10%	43,98 miles de millones	3	0,30
PIB PER CAPITA US\$	10%	7300	2	0,20
CRECIMIENTO DEL PIB %	10%	2,60%	2	0,20

DEVALUACIÓN %	0%	1,1,9%		-
INFLACIÓN %	15%	0,80%	2	0,30
TIPO DE CAMBIO	20%	1 USD: 8,75 Peso colon.	2	0,40
TASA DE DESEMPLEO	10%	7%	1	0,10
BALANZA COMERCIAL	10%		2	0,20
9.- DEMOGRAFICOS Y ESTABILIDAD POLITICA	5%			2,70
POBLACIÓN	30%	6071774 17,75 nacidos /1000.	3	0,90
RELIGIÓN	10%	Católicos Romanos 57,1%; Protestantes 21,2%	3	0,30
IDIOMA	30%		3	0,90
Español		Oficial		
Inglés				
TIPO DE GOBIERNO	10%	Republica	2	0,20
RIESGO PAIS	20%		2	0,40

PAISES		CHILE			
FUENTES		TRADEMAP / PROEXPORT / INDEXMUNDI / CIA			
FACTORES					Ponderado
1.- EXPERIENCIA DE LA EMPRESA	5%				1,00
	EXPORTACIONES DIRECTAS	20%	no	1	0,20
	EXPORTACIONES INDIRECTAS	20%	no	1	0,20
	VISITAS AL PAIS	25%	no	1	0,25
	PARTICIPACION EN FERIAS Y RUEDAS DE NEGOCIOS EN EL PAIS	35%	no	1	0,35
2.- PERCEPCION DEL EMPRESARIO		10%		3,00	3,00
3.- SECTOR:		20%			5,85
VALORES DE PRODUCCION EN LOS ULTIMOS ANOS-		40%		3	0,90
2.007 USD			Presenta una reducción de la producción		
2.008 USD					
20.009 USD					
2.010 USD					

PRODUCTO	IMPORTANCIA PARTICIPACION DEL PIB EN %	25%		3	0,90
	2.007 USD		0,70%		
	2.008 USD		0,70%		
	2.009 USD		0,50%		
	2.010 USD		0,60%		
	ANALISIS DE LA COMPETENCIA EN EL PAIS	35%		1	0,40
	CANTIDAD Y NOMBRE DE COMPETIDORES		China, India, Zona Nep, España, Argentina, Brasil e Italia.		
	ESTIMULOS DEL GOBIERNO FRENTE AL SECTOR				
	4.- MERCADEO	15%			1,55
	PRODUCTO	100%			2,25
	MARCAS EN EL MERCADO	40%	Innata; materiales Midane, Maternales Pancita; High Class, Mae Maternity.	2	0,8
	CARACTERISTICAS, DISEÑOS Y FACTORES DIFERENCIADORES	25%		3	0,75
POLITICAS DE SERVICIO AL CLIENTE Y CALIDAD	5%	N.D.	2	0,1	

	EMPAQUES Y ETIQUETAS	20%	Norma NCH1210. Lugar de origen; Visibles; material compatible con el material, bordadas o estampadas, solidez al lavado seco o húmedo. Debe señalar forma de limpiar y planchar. En español y con nombre o razón social, país de fabricación, código de talla, composición y sus porcentajes, características de la prenda.	2	0,4
	REQUERIMIENTOS LEGALES (REG SANITARIOS, HOMOLOGACIONES, CERTIFICACIONES, OTROS)	0%	no		0
	ADAPTACIONES DEL PRODUCTO	10%	Estaciones	2	0,2
	CICLO DEL MERCADO (EXISTEN SUBSTITUTOS)				0
CANALES LOCALES (CANTIDAD DE INFORMACION DE CONTACTO DE ...)	CANALES	100%			0,85
	IMPORTADORES / DISTRIBUIDORES	35%	no	1	0,35
	MAYORISTAS	15%	Grandes almacenes	2	
	MINORISTAS	50%	Boutiques	3	50%
PRECIOS	PRECIOS	100%			1,55
	PUBLICO	50%	32 USD	2	1
	MAYORISTAS	15%		1	0,15
	IMPORTADORES MAYORISTAS	15%		1	0,15

	VENTAJAS DE FLETES CON LOS PROVEED. INTERNALES ACTUALES	15%		1	0,15
	DUMPING	5%	no	2	0,1
	5.- COMERCIO EXTERIOR DEMANDA Y OFERTA	10%		1,00	2,00
	IMPORTACIONES CIF -	30%		3	0,90
	2.006 USD		11940		
	2.007 USD		11313		
	2.008 USD		11.701		
	2.009 USD		12.583		
	2.010 USD		18.274		
	IMPO. DESDE COLOMBIA	30%		1	0,30
	2.006 USD		1		
	2.007 USD		0		
	2.008 USD		4		
	2.009 USD		6		
	2.010 USD		28		
	ANALISIS DE LA COMPETENCIA INTERNACIONAL	40%		2	0,80
	Principales proveedores (PAISES)		China, India, Zona Nep, España, Argentina, Brasil e Italia.		
	Participación colombiana en las importaciones (del total de importaciones)		0,20%		
	6.- POLITICA COMERCIAL	10%		2,20	2,60

BARRERAS ARANCELARIAS	30%	0%	3	0,90
BARRERAS NO ARANCELARIAS- PERMISOS SANITARIOS	15%		2	0,30
OTROS IMPUESTOS	25%		2	0,50
ACUERDOS COMERCIALES	30%	Tratado de libre comercio Colombia - Chile.	3	0,90
7.- LOGISTICA	20%		1,33	1,80
TRANSPORTE AEREO	30%	A Santiago de Chile hay vuelos directos aviones de pasajeros; los demás con conexión en Buenos Aires Ciudad de Panamá, Lima y Miami.	2	0,60
TRANSPORTE MARITIMO	0%	no	1	-
EMPAQUE Y EMBALAJE	30%	Declaración de aduanas; Factura comercial con 5 copias con nombre y dirección del exportador, nombre y dirección del consignatario, número de paquetes, descripción de los bienes, número, fecha, valores FOB y CIF, y precio unitario. Informe de importación; Pagare de gastos; certificado de seguro; certificado de origen; AWB o B/L	1	0,30

AEROPUERTOS	30%	364 Aeropuertos. Importantes: Chacalluta; Aracena; Cerro Moreno, Carriel SUR, Tepual, Presidente Ibañez; Mataverí y Aeropuerto Internacional de Comodoro Arturo Merino Benítez.	3	0,90
PUERTOS	0%	NO	2	-
RUTAS Y CANALES DE COMERCIALIZACION	10%	Desde Bogotá, Medellín y Cali.	3	
8.- ECONOMICOS	5%		2,75	2,70
MONEDA	15%	peso chileno	3	0,45
PIB US\$	10%	222788 millones	3	0,30
PIB PER CAPITA US\$	10%	12805	3	0,30
CRECIMIENTO DEL PIB %	10%	5,30%	3	0,30
DEVALUACIÓN %	0%			-
INFLACIÓN %	15%	1,70%	3	0,45
TIPO DE CAMBIO	20%	1 USD: 460.40CLP	2	0,40
TASA DE DESEMPLEO	10%	8,7%	2	0,20
BALANZA COMERCIAL	10%	11.304,00	3	0,30
9.- DEMOGRAFICOS Y ESTABILIDAD POLITICA	5%			2,60

	POBLACIÓN	30%	16888760 - 14,33nacimientos/1000	2	0,60
	RELIGIÓN	10%	Católica romana 70%; Evangélica 15,1%	3	0,30
	IDIOMA	30%		3	0,90
	Español		Oficial		
	Inglés				
	TIPO DE GOBIERNO	10%	Republica democrática presidencial	2	0,20
	RIESGO PAIS	20%	A	3	0,60

8.4. Anexo 4 – Cámara De Comercio



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE SALITRE

6 DE FEBRERO DE 2012 HORA 15:37:12

R033687124

PAGINA: 1 de 1

* EN JUNIO DE ESTE AÑO SE ELEGIRAN JUNTA DIRECTIVA Y REVISOR FISCAL *
* DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. LAS INSCRIPCIONES DE *
* CANDIDATOS DEBEN HACERSE EN LA PRIMERA QUINCENA DE MAYO. *
* PARA INFORMACION DETALLADA DIRIGIRSE A LA SEDE PRINCIPAL, QUINTO *
* PISO, O COMUNICARSE AL SIGUIENTE TELEFONO: 5941000 EXTENSION 2597.*

CERTIFICADO DE MATRICULA DE PERSONA NATURAL
LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E
INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

CERTIFICA:

NOMBRE : CUYLLE TAMBRANO GABRIEL ALFONSO

C.C. : 19282220

N.I.T. : 19081130-0 ADMINISTRACION : , REGIMEN COMEN

CERTIFICA:

MATRICULA NO : 11464185 DEL 1 DE MARZO DE 2005

CERTIFICA:

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CL 5 C NO. 690-24 P 03

MUNICIPIO : BOGOTA D.C.

EMAIL NOTIFICACION JUDICIAL : juvi.maternidad@gmail.com

DIRECCION COMERCIAL : CL 5 C NO. 690-24 P 03

MUNICIPIO : BOGOTA D.C.

EMAIL COMERCIAL: juvi.maternidad@gmail.com

CERTIFICA:

RENOVACION DE LA MATRICULA :28 DE MARZO DE 2011

ULTIMO AÑO RENOVADO: 2011

ACTIVO TOTAL REPORTADO:\$27,510,000

ACTIVIDAD ECONOMICA : COMERCIO AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR

CERTIFICA:

PROPIETARIO DE LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO

NOMBRE : JUVI MATERNIDAD

DIRECCION COMERCIAL : CL 20 NO. 82-52 CC HAYUELOS LC 239B

MUNICIPIO : BOGOTA D.C.

MATRICULA NO : 01790182 DE 7 DE ABRIL DE 2008

RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 28 DE MARZO DE 2011

ULTIMO AÑO RENOVADO : 2011

NOMBRE : JUVI MATERNIDAD

DIRECCION COMERCIAL : CR 68 B NO. 40-39 LC 339 CC SALITRE PLAZA

MUNICIPIO : BOGOTA D.C.

MATRICULA NO : 01561096 DE 24 DE ENERO DE 2006

RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 28 DE MARZO DE 2011

ULTIMO AÑO RENOVADO : 2011

DIRECCION COMERCIAL : CL 140 NO. 91-19 LC 2 115
MUNICIPIO : BOGOTA D.C.
MATRICULA NO : 01544495 DE 1 DE NOVIEMBRE DE 2005
RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 28 DE MARZO DE 2011
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2011

NOMBRE : JUVI MATERNIDAD
DIRECCION COMERCIAL : CC PLAZA DE LAS AMERICAS LC 1045
MUNICIPIO : BOGOTA D.C.
MATRICULA NO : 02149350 DE 11 DE OCTUBRE DE 2011
RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 11 DE OCTUBRE DE 2011
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2011

CERTIFICA:

LA INFORMACION ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL FORMULARIO DE MATRICULA DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE.

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO POR LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME CINCO (5) DIAS HABILDES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS EN LA VIA GUBERNATIVA.

* * * EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE PERMISO DE * * *
* * * FUNCIONAMIENTO EN NINGUN CASO * * *

INFORMACION COMPLEMENTARIA

LOS SIGUIENTES DATOS SOBRE RIT Y PLANEACION DISTRICTAL SON INFORMATIVOS
CONTRIBUYENTE INSCRITO EN EL REGISTRO RIT DE LA DIRECCION DISTRICTAL DE
IMPUESTOS, FECHA DE INSCRIPCION : 1 DE MARZO DE 2005
FECHA DE ENVIO DE INFORMACION A PLANEACION DISTRICTAL : 11 DE AGOSTO DE
2006

SEÑOR EMPRESARIO, SI SU EMPRESA TIENE ACTIVOS INFERIORES A 30.000
SMLMV Y UNA PLANTA DE PERSONAL DE MENOS DE 200 TRABAJADORES, USTED
TIENE DERECHO A RECIBIR UN DESCUENTO EN EL PAGO DE LOS PARAFISCALES DE
75% EN EL PRIMER AÑO DE CONSTITUCION DE SU EMPRESA, DE 50% EN EL
SEGUNDO AÑO Y DE 25% EN EL TERCER AÑO. LEY 890 DE 2000 Y DECRETO 525
DE 2009.

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO,
VALOR : \$ 2.000

DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACION INDESTITIDA
POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO
DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1994, LA FIRMA MECANICA QUE APARECE A
CONTINUACION TIENE PLENA VALIDEZ PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE SALITRE

6 DE FEBRERO DE 2012 HORA 15:36:53

R033687114

PAGINA: 1 de 1

* EN JUNIO DE ESTE AÑO SE ELEGIRAN JUNTA DIRECTIVA Y REVISOR FISCAL *
* DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. LAS INSCRIPCIONES DE *
* CANDIDATOS DEBEN HACERSE EN LA PRIMERA QUINCENA DE MAYO. *
* PARA INFORMACION DETALLADA DIRIGIRSE A LA SEDE PRINCIPAL, QUINTO *
* PISO, O COMUNICARSE AL SIGUIENTE TELEFONO: 5941000 EXTENSION 2597.*

CERTIFICADO DE MATRICULA DE PERSONA NATURAL
LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E
INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

CERTIFICA:

NOMBRE : SOLARO RAMIREZ CLARA INES
C.C. : 51688268
N.I.T. : 51688268-5 ADMINISTRACION : DIRECCION SECCIONAL DE IMPUESTOS
DE BOGOTA, REGIMEN COMEN

CERTIFICA:

MATRICULA NO : 0120400 DEL 26 DE NOVIEMBRE DE 2002

CERTIFICA:

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CL 9 NO. 20-62 LC 230
MUNICIPIO : BOGOTA D.C.
EMAIL NOTIFICACION JUDICIAL : gerarias@ccb.net.co
DIRECCION COMERCIAL : CL 9 NO. 20-62 LC 230
MUNICIPIO : BOGOTA D.C.

CERTIFICA:

RENOVACION DE LA MATRICULA :19 DE ABRIL DE 2011
ULTIMO AÑO RENOVADO: 2011
ACTIVO TOTAL REPORTADO:\$14,200,000
ACTIVIDAD ECONOMICA : COMERCIO AL POR MENOR DE ROPA DE MATERNIDAD E
INFORMAL

CERTIFICA:

PROPIETARIO DE LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO
NOMBRE : JUVICAL FASHION MATERNIDAD N. 2
DIRECCION COMERCIAL : CL 9 NO. 20-62 LC 230
MUNICIPIO : BOGOTA D.C.
MATRICULA NO : 01240028 DE 24 DE ENERO DE 2003
RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 19 DE ABRIL DE 2011
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2011

NOMBRE : JUVICAL FASHION MATERNIDAD NO 3
DIRECCION COMERCIAL : CL 14 NO. 8-07
MUNICIPIO : BOGOTA D.C.
MATRICULA NO : 01305443 DE 5 DE SEPTIEMBRE DE 2003
RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 19 DE ABRIL DE 2011
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2011

CERTIFICA:

LA INFORMACION ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL FORMULARIO DE MATRICULA DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE.

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO POR LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME CINCO (5) DIAS HABILDES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS EN LA VIA GUBERNATIVA.

* * * EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE PERMISO DE * * *
* * * FUNCIONAMIENTO EN NINGUN CASO * * *

INFORMACION COMPLEMENTARIA

LOS SIGUIENTES DATOS SOBRE RIT Y PLANEACION DISTRICTAL SON INFORMATIVOS
CONTRIBUYENTE INSCRITO EN EL REGISTRO RIT DE LA DIRECCION DISTRICTAL DE
IMPUESTOS, FECHA DE INSCRIPCION : 26 DE NOVIEMBRE DE 2002
FECHA DE ENVIO DE INFORMACION A PLANEACION DISTRICTAL : 10 DE JULIO DE
2004

SEÑOR EMPRESARIO, SI SU EMPRESA TIENE ACTIVOS INFERIORES A 30.000
SMLMV Y UNA PLANTA DE PERSONAL DE MENOS DE 200 TRABAJADORES, USTED
TIENE DERECHO A RECIBIR UN DESCUENTO EN EL PAGO DE LOS PARAFISCALES DE
75% EN EL PRIMER AÑO DE CONSTITUCION DE SU EMPRESA, DE 50% EN EL
SEGUNDO AÑO Y DE 25% EN EL TERCER AÑO. LEY 590 DE 2000 Y DECRETO 525
DE 2009.

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO,
VALOR : \$ 2,000

DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA
POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO
DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996, LA FIRMA MECANICA QUE APARECE A
CONTINUACION TIENE PLENA VALIDEZ PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES

