Universidad Del Rosario

Presentado por

Katty Marcela Caraballo Mejía

"Estrategia de internacionalización frente a los TLC para la empresa Fashion Jelky"

Trabajo de grado

Facultad de Administración

Bogotá, semestre II de 2013

Universidad Del Rosario

Presentado por

Katty Marcela Caraballo Mejía

"Estrategia de internacionalización frente a los TLC para la empresa Fashion Jelky"

Trabajo de grado

Facultad de Administración

Tutor: Luz Sofía Méndez

Bogotá, semestre II de 2013

AGRADECIMIENTOS

A Dios por bendecirme todos los días y permitirme cumplir con este logro tan importante para mi vida personal y profesional.

A mis padres y mi hermano**,** quienes siempre me han apoyado en todas las etapas de mi vida, han sido mis mayores fortalezas y les debo todo lo que soy hoy.

A Luz Yaquelin Calderón por toda su colaboración y por permitirme ayudar aunque sea un poco a la consecución del sueño de internacionalizar su empresa.

A la doctora Luz Sofía Méndez, por darme la oportunidad de participar en este excelente proyecto, en el cual además de aprender todos los días, pude aplicar los conocimientos previos obtenidos durante toda la carrera.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN 1
PALABRAS CLAVE 1
ABSTRACT 2
KEY WORDS 2
INTRODUCCIÓN 3
1. ANÁLISIS DEL POTENCIAL INTERNACIONAL DE LA EMPRESA 5
1.1. INTRODUCCIÓN 5
1.2. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA 5
1.2.1. Información de contacto 5
1.2.2. Reseña histórica y descripción de la compañía 6
1.2.3. Misión 6
1.2.4. Visión 7
1.2.5. Valores corporativos 7
1.2.6. Metas - Objetivos Corporativos 7
1.2.7. Líneas de productos 8
1.2.8. Materias primas 8
1.2.9. Cadena de abastecimiento 9
1.2.10. Capacidad instalada y ocupada 9
1.2.11. Estructura organizacional 10
1.2.12. Dueños y porcentaje de participación 10
1.3. ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA 11
1.3.1. Demanda Mundial Prendas de vestir y Textiles 11
1.3.2. Oferta Mundial Prendas de vestir y Textiles 12
1.3.3. Análisis del sector en Colombia 14
1.3.3.1. Clasificación CIU en Colombia 14
1.3.3.2. Comportamiento de la producción del sector 14
1.3.3.3. Principales productores nacionales 16
1.3.3.4. Importaciones generales del sector en Colombia 17
1.3.3.5. Exportaciones generales del sector en Colombia 18
1.3.3.6. Balanza comercial sector textil 19

1.3.3.7. Principales eventos del sector en Colombia 20
1.4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO 21
1.4.1. Análisis DOFA 21
1.4.2. Análisis financiero de la empresa 23
1.4.3. Orientación de la empresa 24
1.4.4. Plan de acción 25
1.4.5. Recomendaciones estratégicas integrales 37
1.5. RECOMENDACIONES DEL CONSULTOR 39
2. INTELIGENCIA DE MERCADOS ……42
2.1. INTRODUCCIÓN 42
2.2. DETERMINACIÓN Y DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PRODUCTO 43
2.2.1. Selección de producto 43
2.2.1.1. Plan de mejora del producto seleccionado 45
2.2.1.2. Descripción del producto 46
2.3. DETERMINACIÓN DE MERCADOS OBJETIVO, ALTERNO Y CONTINGENTE 48
2.3.1. Selección de mercados 48
2.3.1.1. Factores de evaluación de países 49
2.3.1.2. Calificación de factores 50
2.3.1.3. Resultado de la preselección de países 50
2.3.2. Mercado objetivo, alterno y contingente 51
2.3.2.1. País objetivo: México 52
2.3.2.1.1. Información general del país 52
2.3.2.1.2. Análisis general del mercado 53
2.3.2.1.3. Análisis de la competencia 55
2.3.2.1.4. Análisis de productos 63
2.3.2.1.5. Análisis de precios 65
2.3.2.1.6. Análisis de canales de distribución 65
2.3.2.1.7. Análisis de comunicación 69
2.3.2.1.8. Análisis de logística 69
2.3.2.1.9. Análisis de acuerdos comerciales 72
2.3.2.1.10. Acercamiento del mercado objetivo al país objetivo 74
2.3.2.2. País alterno: Chile 76

2.3.2.2.1. Información general del país 76
2.3.2.2.2. Análisis general del mercado 77
2.3.2.2.3. Análisis de la competencia 79
2.3.2.2.4. Análisis de productos 87
2.3.2.2.5. Análisis de precios 88
2.3.2.2.6. Análisis de canales 89
2.3.2.2.7. Análisis de comunicación 90
2.3.2.2.8. Análisis de logística 91
2.3.2.2.9. Análisis de acuerdos comerciales 94
2.3.2.2.10. Acercamiento del mercado objetivo al país objetivo 95
2.3.2.3. País contingente: Perú 98
2.3.2.3.1. Información general del país 98
2.3.2.3.2. Análisis general del mercado 99
2.3.2.3.3. Análisis de la competencia 101
2.3.2.3.4. Análisis de productos 108
2.3.2.3.5. Análisis de precios 109
2.3.2.3.6. Análisis de canales 110
2.3.2.3.7. Análisis de comunicación 111
2.3.2.3.8. Análisis de logística 112
2.3.2.3.9. Análisis de acuerdos comerciales 115
2.3.2.3.10. Acercamiento del mercado objetivo al país objetivo 116
2.4. RECOMENDACIONES DEL CONSULTOR 118
3. MEJORAMIENTO DE PRODUCTO 119
3.1. INTRODUCCIÓN 119
3.2. PRE-DIAGNÓSTICO 119
3.2.1. Análisis de la situación actual 120
3.2.2. Perfil detallado 120
3.3. MAPEO DE LA CADENA DE VALOR - VSM 123
3.3.1. Análisis del proceso de producción 123
3.3.1.1. Chequeo de 5S 124
3.3.1.2. Proceso de producción 124
3.4. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA 125
3.5. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO A EXPORTAR 129

3.5.1. Identificación del producto 129
3.5.2. Normas técnicas relacionadas con el producto 131
3.5.2.1. Requisitos de los materiales 131
3.5.2.2. Empaque 131
3.5.2.3. Rotulado 131
3.5.2.4. Normas que deben consultarse 131
3.6. CÁLCULO DE COSTO DEL PRODUCTO A EXPORTAR 132
3.6.1. Materiales 132
3.6.2. Mano de obra 133
3.6.3. Otros costos 134
3.6.4. Gastos generales 135
3.6.5. Costo total 136
3.6.6. Precio de venta 137
3.6.7. Margen de contribución y punto de equilibrio 137
3.7. PROPUESTA DE MEJORAS SUGERIDAS A IMPLEMENTAR 138
3.8. EVIDENCIA FOTOGRÁFICA 146
3.9. DIAGNÓSTICO FINAL 146
3.10. CONCLUSIONES 147
3.11. RECOMENDACIONES DEL CONSULTOR 149
4. SIMULACIÓN DE VENTAS 150
4.1. INTRODUCCIÓN 150
4.2. DIAGNÓSTICO INICIAL 150
4.3. PROCEDIMIENTO Y DOCUMENTOS DE EXPORTACIÓN DEL PRODUCTO 152
4.3.1. Exportando desde Colombia 152
4.3.1.1. Pasos para exportar 152
4.3.1. Régimen de Importaciones México 154
4.3.1.1. Requisitos para importar 154
4.3.1.2. Procedimiento para la importación de mercancías 155
4.3.1.3. Documentos que se deben anexar al pedimento de importación 156
4.4. ALTERNATIVAS DE NEGOCIACIÓN A NIVEL INTERNACIONAL 157
4.4.1. Carta de crédito 157
4.4.2. Giro directo 158

4.4.3. Aval 158
4.4.4. Garantía 158
4.5. FIJACIÓN DEL PRECIO INTERNACIONAL 162
4.6. ANÁLISIS DE LA LOGÍSTICA INTERNACIONAL 169
4.6.1. Cálculo de tiempos de entrega y control de exportaciones 169
4.7. RÉGIMEN CAMBIARIO Y MANEJO DE CUENTAS EN EL EXTERIOR 170
4.8. RECOMENDACIONES DEL CONSULTOR 171
5. PLAN DE MERCADEO INTERNACIONAL 174
5.3. INTRODUCCIÓN 174
5.3.1. Misión y Visión 175
5.3.2. Estructura del área comercial de la empresa 176
5.3.3. Análisis de competitividad frente a los principales competidores 177
5.3.4. Pre-diagnóstico 179
5.4. ANÁLISIS DEL MERCADO 182
5.4.1. Presentación compradores y usuarios finales 182
5.4.1.1. Compradores 182
5.4.1.2. Perfil usuario final 183
5.4.2. Presupuesto de ventas años 2013 - 2016 183
5.4.3. Referente internacional 184
5.4.4. Alianzas internacionales posibles 185
5.4.5. Posicionamiento 186
5.5. ESTRATEGIAS Y MIX DE MERCADEO 186
5.5.1. Estrategias nacionales e internacionales 186
5.5.2. Mix Producto 188
5.5.3. Mix Precios 189
5.5.4. Mix Distribución 190
5.5.5. Mix Comunicación 191
5.5.5.1. Ventajas competitivas en comunicación 192
5.5.5.2. Experiencia en la organización y participación en eventos comerciales 193
5.5.5.3. Preparación de un evento comercial con mirada a la internacionalización 193
5.5.5.4. Participación en eventos internacionales 194
5.5.5.5. Clientes nacionales e internacionales futuros 195
5.6. PLAN DE ACCIÓN A 3 AÑOS 197

5.6.1. Cronograma de actividades 197
5.6.2. Plan de actividades 198
5.7. DIAGNÓSTICO FINAL 202
5.7.1. Chequeo de la fase mercadeo 203
5.8. RECOMENDACIONES DEL CONSULTOR 205
RECOMENDACIONES FINALES 207
CONCLUSIONES FINALES 208
BIBLIOGRAFÍA 210

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Información general 5
Tabla 2. Líneas de producto 8
Tabla 3. Materias primas 8
Tabla 4. Importaciones de Colombia en Textiles y Confecciones CIF 17
Tabla 5. Exportaciones de Colombia de Textiles y Confecciones FOB 18
Tabla 6. Análisis DOFA 23
Tabla 7. Orientación de la empresa 24
Tabla 8. Plan de acción 26
Tabla 9. Recomendaciones del consultor 39
Tabla 10. Matriz de selección de producto 44
Tabla 11. Plan de mejora producto 46
Tabla 12. Descripción del producto 47
Tabla 13. Mayores importadores de Jeans de América 49
Tabla 14. Factores de evaluación de países 49
Tabla 15. Calificación de factores 50
Tabla 16. Preselección de países 51
Tabla 17. Información general México 52
Tabla 18. Sector textil México 53
Tabla 19. Proveedores partida arancelaria México 55
Tabla 20. Competencia empresas colombianas en México 63
Tabla 21. Impuestos de importación México 73
Tabla 22. Información general Chile 76
Tabla 23. Sector textil Chile 77
Tabla 24. Índice de producción y ventas físicas de prendas de vestir 77
Tabla 25. Proveedores partida arancelaria Chile 79
Tabla 26. Competencia empresas colombianas en Chile 86
Tabla 27. Información general Perú 98
Tabla 28. Sector textil Perú 99
Tabla 29. Proveedores partida arancelaria Chile 101
Tabla 30. Competencia empresas colombianas en Perú 107

Tabla 31. Impuestos de la Aduana Perú 116
Tabla 32. Oportunidades y riesgos del país objetivo, alterno y contingente 118
Tabla 33. Capacidad Instalada alcanzada en 2012 121
Tabla 34. Lista de oportunidades de mejora 127
Tabla 35. Ficha técnica del producto 129
Tabla 36. Cálculo de Materiales 132
Tabla 37. Asignación del Costo de Personal 133
Tabla 38. Asignación de Otros Costos 135
Tabla 39. Asignación del Gasto General 136
Tabla 40. Resumen de los Costos Totales 137
Tabla 41. Precio de venta 137
Tabla 42. Cálculo del Margen de Contribución y del Punto de Equilibrio 138
Tabla 43. Asignación del Costo de Materiales 139
Tabla 44. Asignación del Costo de Personal 140
Tabla 45. Otros Costos de Producción 141
Tabla 46. Asignación del Gasto General 142
Tabla 47. Cálculo de Punto de Equilibrio 143
Tabla 48. Tarifas BBVA exportaciones 159
Tabla 49. Tarifas BBVA garantías y avales 160
Tabla 50. Compra y venta de divisas 160
Tabla 51. TRM vs Tarifa BBVA 161
Tabla 52. Características del envío 162
Tabla 53. Comparación tarifas operadores logísticos 164
Tabla 54. Selección de agente de carga 166
Tabla 55. Consolidado costos internacionales 167
Tabla 56. Resumen precios 168
Tabla 57. Total días de entrega de pedidos 170
Tabla 58. Análisis de competitividad frente a competencia 177
Tabla 59. Estrategias de seguimiento a la competencia 178
Tabla 60. Presupuesto de ventas 2013-2016 184
Tabla 61. Comparación con referente internacional 184
Tabla 62. Estrategias nacionales e internacionales 187
Tabla 63. Estrategias Mix producto 188
Tabla 64. Estrategias Mix precios 189
Tabla 65. Estrategias Mix distribución 190
Tabla 66. Estrategias Mix comunicación 191
Tabla 67. Ventajas competitivas en comunicación 192
Tabla 68. Cronograma de actividades 197
Tabla 69. Actividades Mix producto 198
Tabla 70. Actividades Mix precio 199
Tabla 71. Actividades Mix distribución 200
Tabla 72. Actividades Mix comunicación 201

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Cadena de abastecimiento 9

Gráfico 2. Organigrama 10
Gráfico 3. Distribución de los principales importadores de prendas de vestir 2010 11
Gráfico 4. Distribución de los principales importadores de textiles 2010 12
Gráfico 5. Distribución de los principales exportadores de prendas de vestir 2010 13
Gráfico 6. Distribución de los principales exportadores de textiles 2010 14
Gráfico 7. Producción colombiana de textil y confección 2006-2011, US$ Millones 16
Gráfico 8. Ventas del sector textil en Colombia 2000-2011, millones de US$ 16
Gráfico 9. Importaciones colombianas de textil y confección 2011, US$ FOB millones 17
Gráfico 10. Importaciones de textil y confección por país destino 2011, US$ FOB millones 18
Gráfico 11. Exportaciones colombianas de textil y confección 2011, US$ FOB millones 19
Gráfico 12. Exportaciones de textil y confección por país de destino 2011, US$ FOB millones 19
Gráfico 13. Exportaciones e importaciones de textil Colombia 2006-2010, US$ FOB millones 20
Gráfico 14. Matriz MIME (Interna-Externa) 37
Gráfico 15. Posición estratégica y evaluación de la acción 38
Gráfico 16. Canales de distribución México 66
Gráfico 17. Márgenes eslabones cadena de comercialización 68
Gráfico 18. Canales de distribución Chile 89
Gráfico 19. Índice de volumen físico del sector de fabricación de textiles 99
Gráfico 20. Canales de distribución Perú 110
Gráfico 21. Pre-diagnóstico de costos y producción 120
Gráfico 22. Mapa de Cadena de Valor Actual 125
Gráfico 23. Composición del costo total y precio mercado nacional 144
Gráfico 24. Composición del costo total en % 144
Gráfico 25. Composición del costo total de exportación y precio en dólares 144
Gráfico 26. Análisis de competitividad mercado de exportación 145
Gráfico 27. Estado Final con relación a Lean Manufacturing 147
Gráfico 28. Diagnóstico inicial 150
Gráfico 30. Organigrama después 176
Gráfico 29. Organigrama antes 176
Gráfico 31. Pre-diagnóstico mercadeo 179
Gráfico 32. Flujograma de participación en una feria, rueda o misión comercial 195
Gráfico 33. Diagnóstico final mercadeo 202

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Acceso marítimo Colombia-México 70
Ilustración 2. Líneas Navieras con oferta de servicios a México 71
Ilustración 3. Acceso aéreo Colombia-México 71
Ilustración 4. Líneas aéreas con oferta de servicios a México 72
Ilustración 5. Acceso marítimo Colombia-Chile 92
Ilustración 6. Líneas Navieras con oferta de servicios a Chile 92
Ilustración 7. Acceso aéreo Colombia-Chile 93
Ilustración 8. Líneas aéreas con oferta de servicios a Chile 94
Ilustración 9. Acceso marítimo Colombia-Perú 113
Ilustración 10. Líneas Navieras con oferta de servicios a Perú 113
Ilustración 11. Acceso aéreo Colombia-Perú 114
Ilustración 12. Líneas aéreas con oferta de servicios a Perú 115

Ilustración 13. Situación actual estado de las instalaciones..... 146

RESUMEN

La presente investigación se realizó gracias al apoyo del Centro de Emprendimiento e innovación empresarial de la Universidad del Rosario, CIDEM, utilizando varias de sus herramientas y metodologías, las cuales fueron implementadas en conjunto con un grupo de consultores expertos en cada etapa, bajo la dirección de Luz Sofía Méndez.

El objetivo del proyecto fue realizar una preparación inicial para la empresa Fashion Jelky para emprender un proceso de internacionalización a través de la exportación directa de sus productos, así la investigación se dividió en cinco etapas, en las cuales se realizó un completo estudio tanto interno como externo, con el fin de analizar todos los aspectos relacionados con el proceso de exportación y proveer a la empresa de una herramienta confiable y actualizada que le permitiera tener una clara visión del panorama general correspondiente al ambiente en el cual se desenvuelve.

Dicho análisis se hizo gracias a la colaboración de la gerente general de la empresa Fashion Jelky, quien autorizó el uso de la información de la misma, teniendo en cuenta que será utilizada únicamente para fines académicos y se mantendrá la máxima reserva respecto a ella.

Las etapas en las que se dividió la investigación son: Análisis del potencial internacional de la empresa, Inteligencia de mercados, Mejoramiento de producto, Simulación de ventas y Plan de mercadeo internacional, las cuales cubren todos los aspectos necesarios para obtener un visión completa del panorama en el cual se desenvuelve la empresa, para poder emprender un proceso de internacionalización exitoso.

PALABRAS CLAVE

- ✓ Comercio internacional
- ✓ Exportación
- ✓ Nuevos mercados
- ✓ Sector textil
- ✓ Calidad

ABSTRACT

This research was conducted with the support from the Centro de Emprendimiento e innovación empresarial at the University of Rosario, CIDEM, using its tools and methodologies, which were implemented along with a group of expert consultants in each stage, under the direction of Luz Sofia Mendez.

The main goal of the project was to conduct an initial preparation for the company Fashion Jelky, to undertake a process of internationalization through direct export of their products, so the research was divided into five stages, in which a complete study was conducted both internally and externally, in order to analyze all aspects of the export process and provide the company with a reliable and updated tool, to allow it to have a clear view of the big picture of the environment in which it operates.

This analysis was done with the assistance of Fashion Jelky's general manager, who authorized the use of the corporate information, taking into account that it will be used only for academic purposes and will be kept completely confidential.

The different stages of the research are: International Potential of the Company, Market Intelligence, Product Improvement, Sales Simulation and International Marketing Plan, which cover all of the aspects necessary to obtain a complete view of the company´s environment, in order to pursue a successful internationalization process.

KEY WORDS

- ✓ International Trade
- ✓ Exportation
- ✓ New markets
- ✓ Textiles
- ✓ Quality

INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado de hoy en día constituye para las empresas una necesidad expandir sus operaciones, no solo en el ámbito nacional, sino también a mercados foráneos, los cuales demandan productos que gocen de buena calidad a un precio reducido. Entrar a competir a un país extranjero se vuelve un reto para cualquier organización, en donde los requerimientos mencionados anteriormente de calidad y precio se suman a las barreras de entrada impuestas por los diferentes países, las cuales aunque se han reducido en los últimos años gracias a los acuerdos de integración, todavía están presentes en cierta medida. Adicionalmente, las compañías se enfrentan a una dura competencia local e internacional, especialmente la proveniente de países asiáticos como China e India, los cuales, debido a sus considerables bajos costos de mano de obra y fabricación, ofrecen productos con los cuales es casi imposible competir en precio, lo cual incluso se ha llegado a considerar como competencia desleal en varios países provocando la implantación de medidas antidumping y cuotas de importación.

El sector textil no se queda atrás en esta tendencia mundial de expansión, lo cual se evidencia en la presencia de múltiples marcas extranjeras presentes en Colombia, así como marcas colombianas presentes en el extranjero. Lo anterior obedece a la evolución de los consumidores colombianos, quienes cada vez más demandan productos acordes con las últimas modas internacionales, las cuales son más accesibles gracias a herramientas como el internet.

A fin de estar acorde con el dinamismo del sector y encontrar mercados alternativos al que están presentes actualmente, el cual se caracteriza por la informalidad, los dueños de Fashion Jelky decidieron emprender un proceso de exportación, confiando en que la calidad de sus productos les permitirá competir en un entorno internacional. Para poder lograr lo anterior, ellos identificaron la necesidad de contar con una preparación previa, debido a que tenían poco conocimiento sobre el proceso, así, con el apoyo del CIDEM se creó el presente proyecto, con el fin de brindarles todas las herramientas e información necesaria que les permitan penetrar exitosamente en un nuevo mercado.

El objetivo principal del proyecto es brindar a Fashion Jelky y a cualquier empresa del sector textil una herramienta confiable en la cual puedan basar sus decisiones futuras con respecto al emprendimiento de un proceso de exportación y entender todos los requerimientos y pasos que se deben cumplir para realizar dicha tarea satisfactoriamente. Para lograr el objetivo planteados, se realiza un análisis completo de todos los aspectos relevantes para iniciar el proceso de internacionalización, que incluye la situación interna de la empresa, el ámbito nacional e internacional, análisis de costos, fijación de precio internacional, procedimientos y requerimientos para exportar y un plan de mercadeo

internacional; para poder abarcar la totalidad de temas se dividió el trabajo en 5 etapas, en cada una de la cuales se trabajó de la mano de la gerente de Fashion Jelky y de varios consultores expertos en la materia, utilizando herramientas proporcionadas por el CIDEM, como matrices y formatos específicos que facilitaron el proceso de recolección y análisis de la información.

La limitación más importante que se enfrentó en la realización del proyecto fue la coordinación de tiempo entre la gerente, los consultores y la estudiante, debido a la apretada agenda de los mismos, sin embargo se logró trabajar en equipo para alcanzar la meta propuesta y producir un material acorde con las necesidades de la empresa.

1. ANÁLISIS DEL POTENCIAL INTERNACIONAL DE LA EMPRESA

1.1. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo, como su nombre lo indica, constituye un primer análisis del potencial exportador de la empresa, es decir, en él se realiza un acercamiento inicial a la situación actual de la empresa Fashion Jelky y se hace una contextualización del ambiente en el cual se desenvuelve la misma, con el fin de obtener información concreta y práctica, que permita conocer los aspectos fundamentales para una caracterización de la organización, teniendo en cuenta el ambiente interno y externo, utilizando el modelo matricial, para así comenzar la preparación para el desarrollo futuro del proceso de exportación.

El análisis realizado incluyó: Información general de la empresa, que contiene todos los datos internos de la compañía y sobre los productos ofertados; Análisis externo de la empresa, donde se analizan los aspectos relacionados con el sector textil, tanto en Colombia, como a nivel mundial; Análisis estratégico, en el cual se utilizan herramientas matriciales para definir la orientación estratégica de la empresa y poder realizar un plan de acción para mejorar El acompañamiento en esta etapa lo realizó la consultora Luz Myriam Flórez.

1.2. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1.2.1. Información de contacto

Tabla 1. Información general

NOMBRE DE LA EMPRESA	**FASHION JELKY**
NIT	52.170.962-8
REPRESENTANTE LEGAL	Luz Jaquelin Calderón Sánchez
DIRECCION	Calle 40 C No. 79 D – 04
TELEFONO	2933595 Fax 4039527
PAGINA WEB	http://fashionjelky.com

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

1.2.2. Reseña histórica y descripción de la compañía

Los inicios de la empresa se remontan al año 2004 época en la que la empresaria Luz Jaquelin Calderón comenzó a fabricar blusas para dama en su casa contando para ello con una máquina plana, una fileteadora y una troqueladora, ella se encargaba tanto de producir como de vender y distribuir sus productos en almacenes de barrios populares como Bosa, Soacha y Kennedy.

El éxito de su actividad comercial le permitió arrendar un espacio en el madrugón, el cual atendía dos veces a la semana desde las 3 de la mañana. La empresa se expandió rápidamente, por lo cual se compró una máquina collarín y se comenzó a hacer contratos con instituciones educativas para fabricar sudaderas. En el año 2005 se compraron 18 máquinas de confección y se montó un taller de producción, en donde se fabricaban alrededor de 25.000 prendas al mes, todo esto debido al auge y reconocimiento de la calidad de los productos confeccionados.

Debido a que el edificio donde se encontraba ubicado el local de "El madrugón" fue derrumbado luego de tres años, se arrendó un local en el edifico Volga, y se compró otro en el centro comercial "Gran San", local que constituyó la base para continuar la expansión de la empresa, que en un lapso de dos años adquiere dos nuevos locales y arrienda otros dos.

En el 2008, con la compra de la bodega en donde está ubicada la empresa actualmente, se desmonta el taller debido principalmente a la disminución de las ventas, desarrollando el esquema de producción bajo satélite y conservando dentro de la empresa los procesos de diseño, corte y finalización.

Actualmente la empresa cuenta con tres locales propios, una bodega y dos locales en arriendo, a pesar de que las ventas han disminuido, se sigue trabajando con diferenciación en diseño y calidad, atendiendo a clientes que provienen de todo el territorio nacional, por medio de la página web y con el proyecto futuro de encontrar nuevos mercados a nivel internacional.

1.2.3. Misión

Fashion Jelky es una empresa que se dedica a la confección de prendas de vestir ejecutivas y casuales, el compromiso de trabajo es la atención y calidad, satisfacer la necesidad del cliente interno y externo, con un personal capacitado, para dar soluciones integrales que generen bienestar y compromiso de trabajo en equipo.

1.2.4. Visión

Para el 2013 nos consolidaremos como un modelo de empresa líder competitiva y eficiente con una proyección clara y precisa orientada a brindar un servicio superior al cliente. FASHION JELKY logrará fortalecer el mercado nacional y ampliar su producción al mercado internacional potenciando el recurso humano y los procesos respectivos de requerimientos técnicos y tecnológicos.

1.2.5. Valores corporativos

- Ética
- Honestidad
- Compromiso con nuestra misión clientes y empleados
- Responsabilidad
- Generación de valor a nuestros clientes
- Compromiso con alta calidad
- Desarrollo del talento humano

1.2.6. Metas - Objetivos Corporativos

- Lograr un posicionamiento y un aumento de la participación de la compañía en el mercado nacional e internacional.
- Brindar precios competitivos a nuestros clientes.
- Lograr que nuestras colecciones se caractericen por su innovación y su excelente calidad.
- Superar las expectativas de nuestros clientes ya que son ellos nuestra razón de ser.
- Aportar al crecimiento de nuestro país.

1.2.7. Líneas de productos

Tabla 2. Líneas de producto

Línea de Producto	Tipo de venta (directa o indirecta)*
Pantalón	Directa
Blusa	Directa
Falda	Directa
Short	Directa
Chaleco	Directa
Corpiños	Directa

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

La empresa desarrolla 2 colecciones al año y cuenta con productos de línea que mantiene de forma permanente en sus almacenes. Cuando el surtido de los almacenes no es suficiente para abastecer la demanda se realiza producción bajo pedido. Adicionalmente, se realizan ventas por catálogo en varias ciudades del país.

1.2.8. Materias primas

Tabla 3. Materias primas

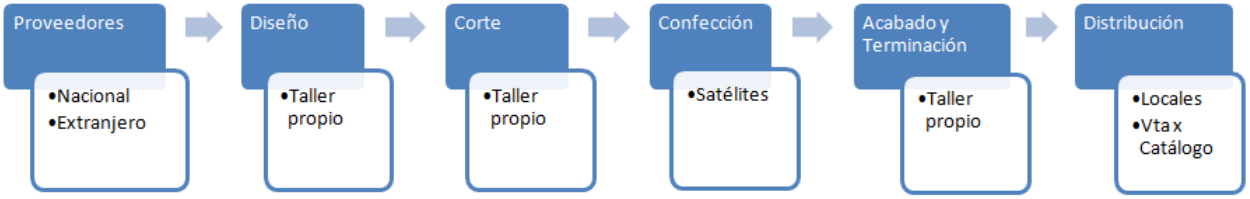
Principales materias primas	Origen (nacional o importado)	Disponibilidad (Alta, media o baja)
Telas	Nacional e Importado	Media
Hilazas	Nacional	Alta
Botones	Nacional e Importado	Alta
Adornos	Importado	Alta

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

Las materias primas utilizadas en el proceso de producción incluyen: telas, hilazas, botones y adornos, y provienen del mercado nacional e internacional, principalmente China, debido a su bajo costo. La disponibilidad es alta para la mayoría de los insumos, gracias a la gran oferta presente en el mercado, sin embargo hay disponibilidad media para las telas importadas, las cuales están sujetas a las fluctuaciones del sector.

1.2.9. Cadena de abastecimiento

Gráfico 1. Cadena de abastecimiento



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

La cadena de abastecimiento de la empresa empieza con la obtención de las materias primas necesarias para el proceso de producción, las cuales se adquieren de proveedores tanto nacionales, como extranjeros, esto se debe a la diferencia en costos que ofrecen empresas foráneas, especialmente chinas, lo cual permite obtener una ventaja en competitividad frente a los pares de la industria. Seguidamente se realizan los procesos de diseño y corte en el taller de la compañía, y se envían los patrones a los satélites para que realicen la confección de las prendas. Una vez finalizado dicho proceso, el producto vuelve al taller de la empresa, donde se procede con el acabado y la terminación de cada uno, revisando que cumplan con los estándares de calidad establecidos. Finalmente, se realiza la distribución a los diferentes locales de la empresa y se envían los pedidos realizados en las ventas por catálogo.

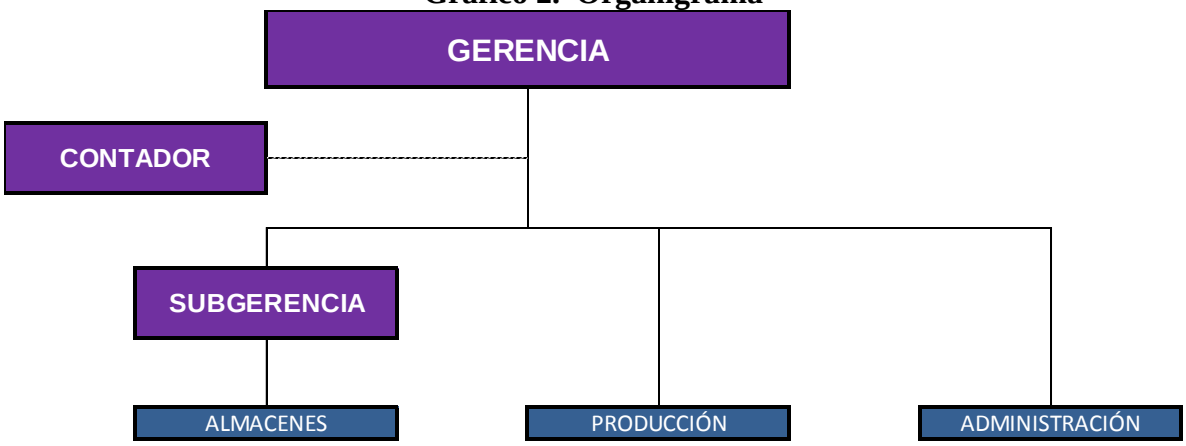
1.2.10. Capacidad instalada y ocupada

Los tiempos de producción son variables en función de la línea de producto y la referencia. El tiempo de respuesta para los pedidos es de ocho (8) días, dependiendo de la disponibilidad de materiales e insumos y se despachan pedidos desde una pieza en adelante. El modelo de negocio

soportado en producción bajo satélite da flexibilidad al proceso permitiendo adaptar la capacidad de producción a la demanda del mercado.

1.2.11. Estructura organizacional

Gráfico 2. Organigrama



Fuente: La empresa

En la empresa trabajan 7 personas con vinculación directa y 3 por prestación de servicios. Dada la política de producción bajo satélite la empresa genera cerca de 80 empleos de carácter indirecto. La estructura de la empresa es plana, la dirección general está en cabeza de la Gerencia, cargo desempeñado por la propietaria, quien tiene bajo su control las áreas administrativa y de producción; la subgerencia está a cargo de su esposo el señor Ángel Ramírez, quien se encarga de manejar el área comercial y los almacenes.

Dentro del área de producción se realizan las funciones de diseño y corte, bajo contratos por labor dentro de las instalaciones de la empresa. La empresa cuenta con un contador externo quien se encarga de la producción e informes financieros para atender solicitudes de terceros y de realizar todas las acciones tendientes al cumplimiento de obligaciones fiscales.

1.2.12. Dueños y porcentaje de participación

La empresa es familiar constituida como persona natural, siendo su única propietaria la señora Luz Jaqueline Calderón Sánchez.

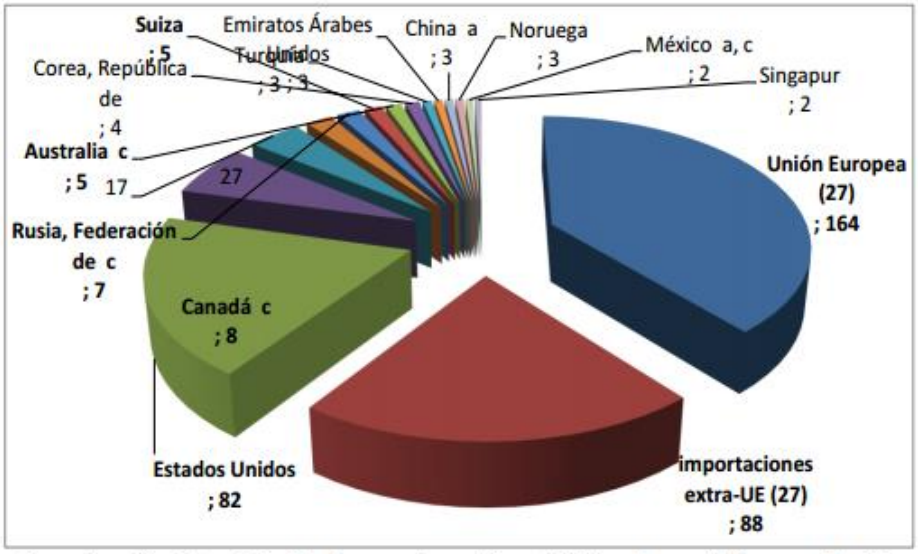
1.3. ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

1.3.1. Demanda Mundial Prendas de vestir y Textiles

- **Prendas de vestir**

De acuerdo con el estudio realizado por INEXMODA (2011), el 85,6% de las importaciones mundiales de prendas de vestir en el 2010 fueron realizadas por 15 economías, ubicándose la Unión Europea como el mayor importador de prendas de vestir del mundo, con US$ 164 mil millones, seguida por Estados Unidos con US$ 82 mil millones, Japón con US$ 27 mil millones, Hong Kong con US$ 17 mil millones, Canadá con US$ 8 mil millones, Rusia con US$ 7 mil millones y Suiza con US$ 5 mil millones, tal como lo indica el gráfico no. 3.

Gráfico 3. Distribución de los principales importadores de prendas de vestir 2010



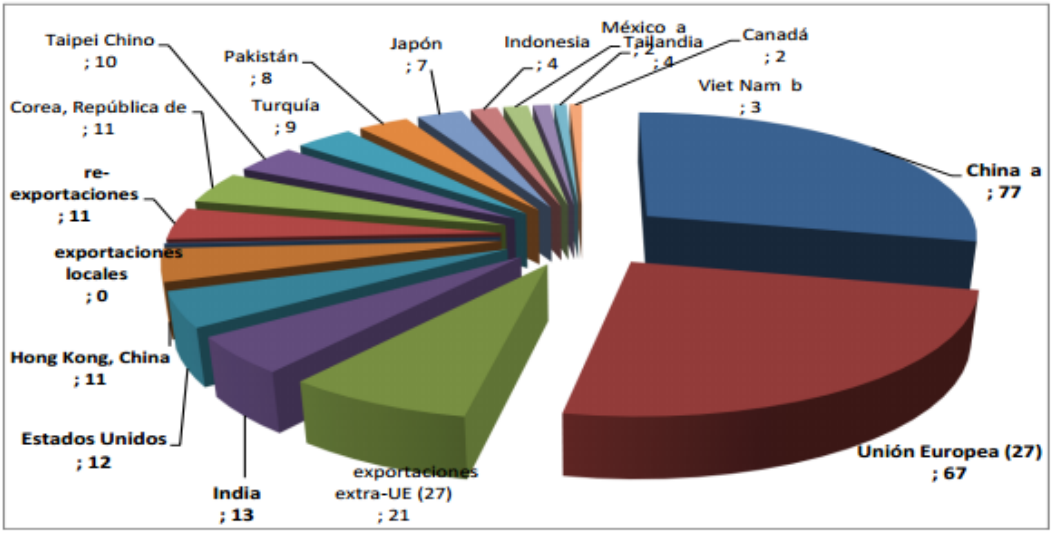
Fuente: Organización Mundial del Comercio octubre 2011 - Preparó Inexmoda Observatorio Económico Nacional del Sistema Moda.

La información presentada demuestra que la concentración de la demanda mundial por prendas de vestir se encuentra principalmente en países desarrollados, como lo son los de la Unión Europea, Estados Unidos, Canadá y Australia, lo cual se podría explicar por el elevado poder de adquisición de sus habitantes y por el costo mayor de adquirir productos nacionales.

- **Textiles**

Según el mismo estudio de INEXMODA (2011), el 63% de las importaciones mundiales de textiles en el 2010 se efectuaron en 15 economías, repitiendo la Unión Europea como el mayor importador del mundo con US$ 73 mil millones, en segundo lugar Estados Unidos con US$ 23 mil millones, seguido por China con US$ 18 mil millones, Hong Kong con US$ 11 mil millones, Japón con US$ 7 mil millones, Turquía con US$ 7 mil millones y Vietnam con US$ 6 mil millones. Esta distribución se aprecia en el gráfico no. 4.

Gráfico 4. Distribución de los principales importadores de textiles 2010



Fuente: Organización Mundial del Comercio octubre 2011 - Preparó Inexmoda Observatorio Económico Nacional del Sistema Moda

Según el gráfico anterior, la importación de textiles se da en gran medida en países asiáticos, los cuales los utilizan como materia prima para la confección de prendas de vestir, aprovechando su ventaja en costos de producción.

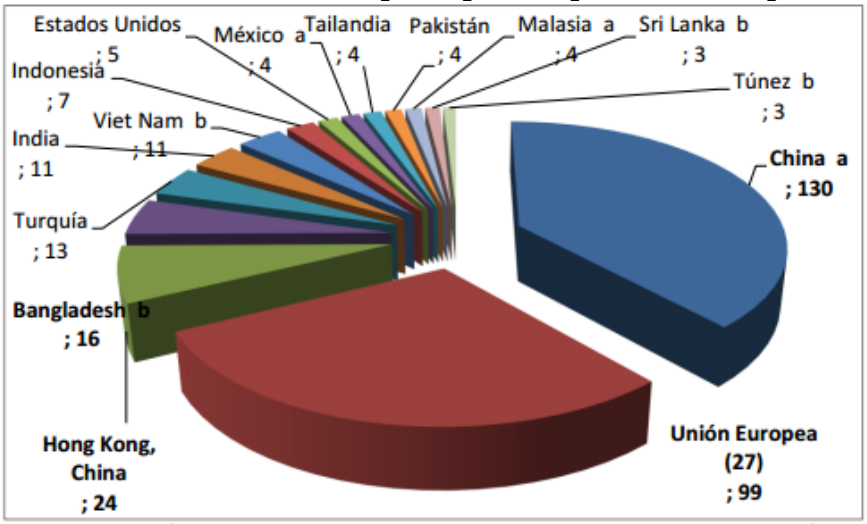
1.3.2. Oferta Mundial Prendas de vestir y Textiles

- **Prendas de vestir**

De acuerdo con INEXMODA (2011), en el 2010 el 89,4% de las exportaciones mundiales de prendas de vestir provinieron de 15 economías, siendo China el mayor exportador a nivel mundial con

US$ 130 mil millones, seguida por la Unión Europea – 27 con US$ 99 mil millones, Hong Kong con US$ 24 mil millones, Bangladesh con US$ 16 mil millones, Turquía con US$13 mil millones, India con US$11 mil millones y Vietnam con US$11 mil millones. El gráfico no. 5 presenta los porcentajes anteriormente mencionados.

Gráfico 5. Distribución de los principales exportadores de prendas de vestir 2010



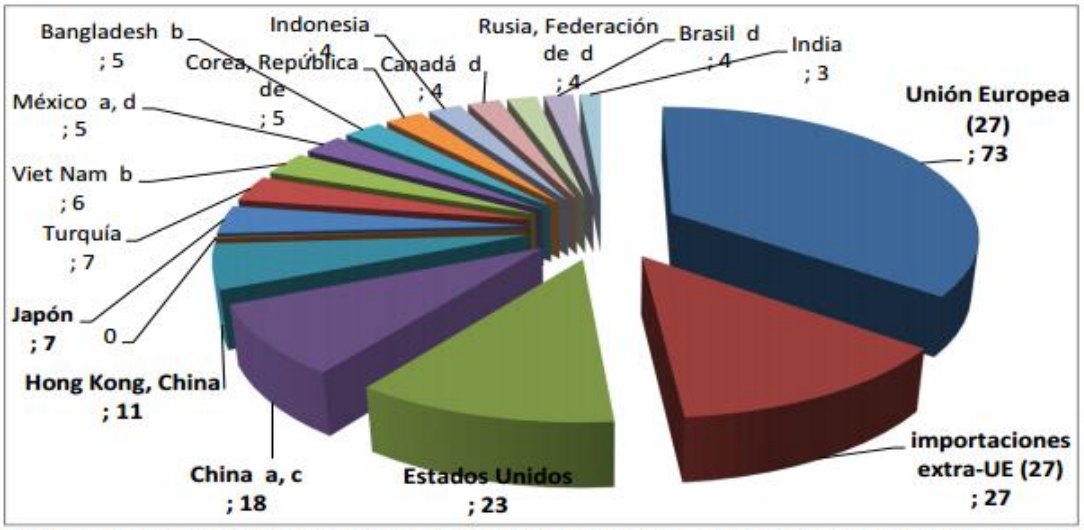
Fuente: Organización Mundial del Comercio octubre 2011 - Preparó Inexmoda Observatorio Económico Nacional del Sistema Moda.

Las cifras anteriores demuestran que la mayor parte de la oferta de prendas de vestir se realiza en el continente asiático, con excepción de la Unión Europea, lo cual se explica por los bajos costos a los cuales dichos países pueden producir, debido en parte a las flexibles leyes laborales, presentes en los mismos.

- **Textiles**

El estudio de INEXMODA (2011) muestra que el 91% de las exportaciones mundiales de textiles en el 2010 fueron realizadas por 15 economías, destacándose China como el mayor exportador de textiles del mundo con US$ 77 mil millones, seguida por la Unión Europea – 27 con US$ 67 mil millones, India con US$ 13 mil millones, Estados Unidos con US$ 12 mil millones y Hong Kong con US$ 11 mil millones, lo cual se puede ver gráficamente como sigue a continuación.

Gráfico 6. Distribución de los principales exportadores de textiles 2010



Fuente: Organización Mundial del Comercio octubre 2011 - Preparó Inexmoda Observatorio Económico Nacional del Sistema Moda

Entre los exportadores mundiales de textiles se puede observar que entran nuevos jugadores no asiáticos, como Estados Unidos, México, Canadá y Brasil, quienes cuentan con condiciones geográficas óptimas para la producción de insumos textiles.

1.3.3. Análisis del sector en Colombia

1.3.3.1. Clasificación CIU en Colombia

El sector Confección y Textil está clasificado en la CIIU Revisión 3 en el código 1810 Prendas de vestir excepto prendas de piel.

1.3.3.2. Comportamiento de la producción del sector

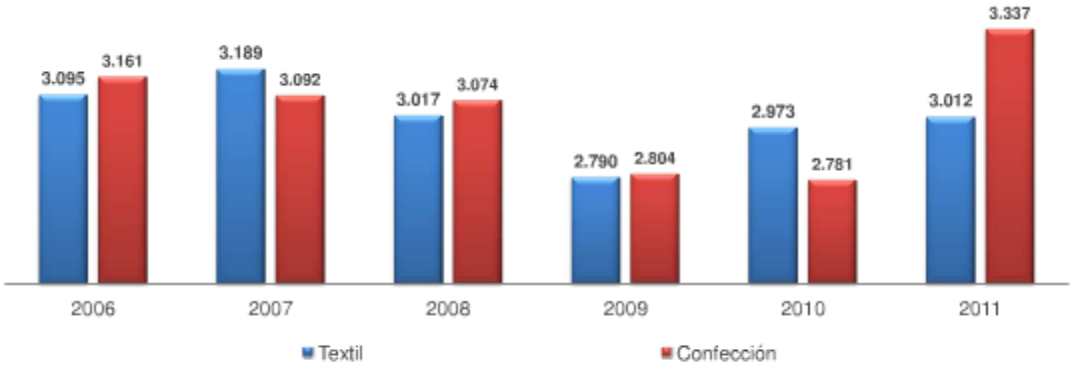
Según el informe de PROEXPORT (2012), "la producción del sector ha incrementado en los últimos años debido al crecimiento de las ventas, la reactivación del consumo, la diversificación de destinos exportación y el crecimiento económico de los socios comerciales". En el mismo informe se indica que, en el 2011 la producción del sector textil y confección aumentó en un 10,3%, lo cual representó el 11,8% del PIB industrial y el 1,5% del PIB nacional, debido primordialmente al incremento de las confecciones, que se aumentaron en un 20%. Además en el 2011 la industria textil

creció un 6,4% y las confecciones un 5,5%, impulsada especialmente por la demanda interna, durante el mismo año, las importaciones crecieron en un 75%, las cuales provinieron mayoritariamente de China e India. Adicionalmente se menciona que en el 2012, el sector textil representó más del 12% del PIB industrial, cerca del 1,6% del valor agregado nacional y constituyó más del 5% del total de exportaciones del país, lo que lo convierte en el sector de exportaciones no tradicionales más importante.

De acuerdo con el reporte del Departamento Nacional de Planeación, DNP, (2011), "el crecimiento de la industria textil en los últimos años ha sido impulsado especialmente por los eslabones de la parte de abajo de la cadena". Sin embargo esos eslabones finales, dentro de los cuales se encuentran las confecciones, se enfrentan a grandes retos en el mercado nacional, debido a que la mayoría son pequeñas empresas, muchas son informales, tienen poca capacidad de apalancamiento financiero y dificultad para crear y aprovechar economías de escala, por lo cual también se les dificulta acondicionarse a las variaciones en el entorno y a las demandas del mercado en eficacia, rendimiento, agilidad, calidad, diseño, originalidad, y finalmente competir de manera efectiva con empresas nacionales e internacionales. No obstante los mencionados desafíos, el sector textil y de confecciones ha logrado un desarrollo importante en el contexto nacional, volviéndose más competitivo y creciendo constantemente, en parte gracias al apoyo del Gobierno Nacional que ha establecido varias instituciones y proyectos destinados a la asistencia de dicho sector.

La evolución de la producción nacional del sector textil y de confección desde el 2006 hasta el 2011 se puede apreciar en el gráfico no. 7, en el cual se observa que los niveles de producción se contrajeron considerablemente en el 2009 debido a la crisis por la cual atravesó el país sin embargo, en 2010 se produjo un aumento en producción del sector textil y en 2011, ambas industrias presentaron incrementos, en mayor medida en las confecciones.

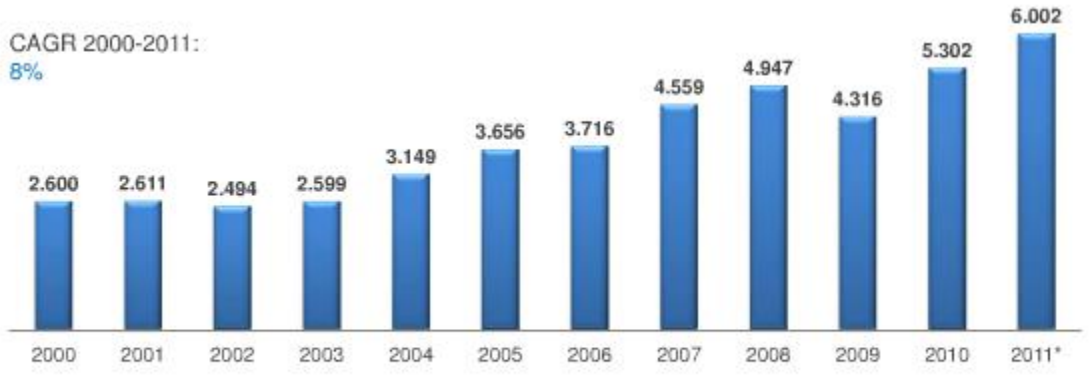
Gráfico 7. Producción colombiana de textil y confección 2006-2011, US$ Millones



Tasa de cambio: US$ 1 = COL$ 1.900. Producción tomada de ingresos operacionales más subtotal inventarios.
Fuente: Superintendencia de Sociedades, Cálculos Proexport para CIUU 1710, 1720,1730, 1740, 1750, 1810 y 1820. DANE (precios constantes).

Las ventas del sector, presentadas en el gráfico no. 8, demuestran un crecimiento sostenido desde el año 2002, con la excepción del 2009, debido a la crisis sufrida en el país, pero pasada la turbulencia, se superaron los niveles pre-depresión y se continuó creciendo.

Gráfico 8. Ventas del sector textil en Colombia 2000-2011, millones de US$



*2011: Estimación ANDI
Fuente: DANE, Banco de la Republica.

1.3.3.3. Principales productores nacionales

Dentro de las empresas más representativas del sector se incluyen:

- Textiles Fabricato Tejicondor S.A: Kansas, algodones, moda, tejido de punto, militar, hogar no tejidos
- Coltejer S.A: productos textiles y de confección, tejido plano, tejido punto, ropa de hogar.
- Textilia S.A: producción y distribución de telas para los diferentes mercados de la industria, tejidos u filamentos.

- Protela S.A: preparación e hiladura de productos textiles.
- Lafayette S.A: fabricación, transformación y enajenación de textiles prendas y confección, hogar, mercados industriales, publicidad y artes gráficas.
- Manufacturas Eliot S.A: prendas de vestir, textiles.
- Vestimundo S.A: diseño producción y comercialización de ropa interior y exterior.
- Permoda S.A: Creación y comercialización de marcas de prendas de vestir y accesorios.
- Cristal S.A: Producción y comercialización de calcetines, ropa interior, camisetas y tejidos.

1.3.3.4. Importaciones generales del sector en Colombia

Según cifras del DANE Las importaciones de textiles y confecciones aumentaron sostenidamente desde el 2004 hasta el 2008, presentaron una reducción desde el 2009 hasta el 2010 y se recuperaron nuevamente en el 2011.

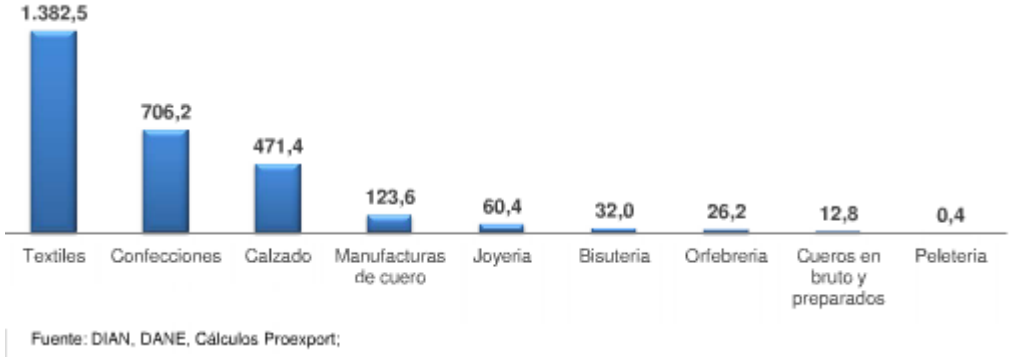
Tabla 4. Importaciones de Colombia en Textiles y Confecciones CIF

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
TEXTILES	760.027.369	773.699.235	946.550.853	1.042.574.499	1.047.989.048	869.419.816	1.146.054.372	1.599.700.651
CONFECCIONES	102.530.061	140.814.844	173.668.558	279.290.392	360.471.527	329.114.355	428.376.498	701.055.365
TOTAL	1.622.584.799	1.688.213.313	2.066.770.265	2.364.439.391	2.456.449.622	2.067.953.987	1.574.430.870	2.300.756.017

Fuente: DANE

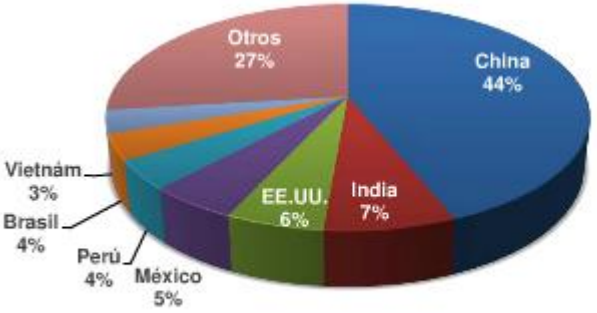
La principal industria que aporta a las importaciones totales del sector es la de los textiles como se puede observar en el gráfico no. 9, con datos de la DIAN y el DANE, en segundo lugar se ubican las confecciones, seguidas del calzado y las manufacturas de cuero.

Gráfico 9. Importaciones colombianas de textil y confección 2011, US$ FOB millones



Los principales países proveedores de productos textiles son China (44%), Otros (27%), India (7%), Estados Unidos (6%), México (5%), Perú (4%), Brasil (4%) y Vietnam (3%), como se muestra a continuación.

Gráfico 10. Importaciones de textil y confección por país destino 2011, US$ FOB millones



Fuente: DIAN, DANE, Cálculos Proexport;

1.3.3.5. Exportaciones generales del sector en Colombia

De acuerdo la información suministrada por el DANE, las exportaciones de textiles y confecciones de Colombia tuvieron un crecimiento desde el 2004 hasta el 2008, disminuyeron en el 2009 y 2010 y presentaron una ligera recuperación en el 2011.

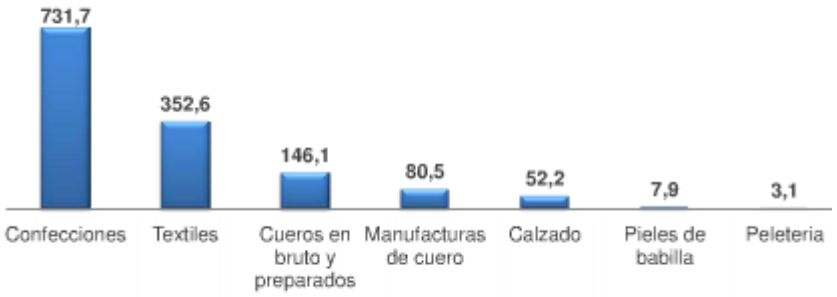
Tabla 5. Exportaciones de Colombia de Textiles y Confecciones FOB

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
TEXTILES	252.294.687	310.523.391	324.569.344	485.817.097	731.788.563	561.225.363	343.752.474	398.588.779
CONFECCIONES	900.698.872	958.978.257	1.019.971.612	1.486.106.540	1.332.049.119	662.280.596	718.276.461	732.990.247
TOTAL	**1.405.288.247**	**1.580.025.038**	**1.669.110.300**	**2.457.740.733**	**2.795.626.245**	**1.223.505.959**	**1.062.028.935**	**1.131.579.026**

Fuente: DANE

La industria que realiza un mayor aporte a las exportaciones colombianas son las confecciones, seguida por los textiles, los cueros en bruto y preparados, las manufacturas de cuero y el calzado, como se presenta en el gráfico no. 11.

Gráfico 11. Exportaciones colombianas de textil y confección 2011, US$ FOB millones



Fuente: DIAN, DANE, Cálculos Proexport;

Los países que más demandan productos textiles de Colombia son Estados Unidos (22%), Venezuela (18%), Otros (18%), Ecuador (16%), México (9%), Perú (7%), Italia (3%), Costa Rica (3%), Panamá (2%), y China (2%), como se muestra a continuación.

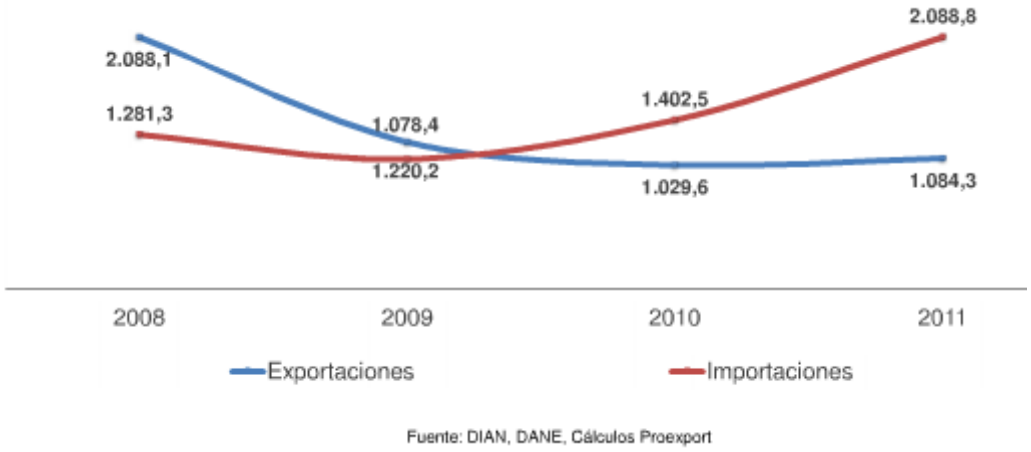
Gráfico 12. Exportaciones de textil y confección por país de destino 2011, US$ FOB millones

Fuente: DIAN, DANE, Cálculos Proexport;

1.3.3.6. Balanza comercial sector textil

Realizando una comparación entre importaciones y exportaciones del sector en los últimos años, se evidencia que se ha dado un crecimiento en la brecha existente entre las dos modalidades de comercialización, debido a que cada vez se vende menos al exterior y en cambio, se compra más, como lo muestra el gráfico no. 13.

Gráfico 13. Exportaciones e importaciones de textil Colombia 2006-2010, US$ FOB millones



Fuente: DIAN, DANE, Cálculos Proexport

1.3.3.7. Principales eventos del sector en Colombia

Según PROEXPORT (2012), estos son los eventos de moda más importantes de Colombia:

- Colombiatex es la segunda feria más grande de textiles en Latinoamérica después de Premiere Vision y recibió en enero de 2011 más de 14.200 visitantes de 40 países.
- Colombiamoda: es una de las ferias más importantes de confección y moda en Latinoamérica. En julio del 2011 Colombiamoda atrajo cerca de 9.500 visitantes de más de 51 países.
- Cali Exposhow: está enfocada en moda, salud y belleza, en octubre del 2010 fue visitada por más de 170.000 personas.
- International Footwear & Leather Show (IFLS) cuenta con 450 expositores fabricantes de calzado, marroquinería y prendas de vestir en cuero. Para Agosto del 2012 se estima que asistan cerca de 14.000 visitantes.
- Plataforma K: se realiza anualmente en el mes de marzo en Barranquilla y pretende apoyar proyectos productivos sostenibles en el ámbito de la moda y el diseño.

Legislación ambiental aplicable al sector textil

Según la Unidad de Asistencia Técnica Ambiental para la pequeña y mediana empresa (2004), los siguientes son los decretos y leyes relacionados con temas ambientales, aplicables al sector textil en Colombia.

- Ley 9 de 24 de enero de 1979: Por la cual se dictan medidas sanitarias. Se establecen los parámetros generales de protección al medio ambiente, en temas como residuos líquidos, residuos sólidos, disposición de excretas, emisiones atmosféricas y áreas de captación.
- Decreto 1594 de 26 de junio de 1984, del Ministerio de Salud: Por el cual se reglamenta el uso del agua y el manejo de los residuos líquidos; para esto se deberá desarrollar un plan de ordenamiento del recurso por parte de las entidades encargadas.
- Decreto 1753 de 3 de agosto de 1994, del Ministerio del Medio Ambiente: Por el cual se reglamenta parcialmente los títulos VIII y XII de la Ley 99 de 1993 sobre licencias ambientales.
- Decreto 2150 de 5 de diciembre de 1995, de la Presidencia de la República: El artículo 132 del decreto establece que las licencias ambientales deben llevar implícitos todos los permisos, autorizaciones y concesiones de carácter ambiental, necesarios para la construcción, el desarrollo y operación de la obra, industria o actividad.
- Resolución 655 de 21 de junio de 1996, del Ministerio de Medio Ambiente: Por la cual se establecen los requisitos y condiciones para la solicitud y obtención de la licencia ambiental.
- Decreto 901 del 1° de abril de 1997, del Ministerio de Medio Ambiente: Por medio del cual se reglamentan las tasas retributivas por la utilización directa o indirecta del agua como receptor de los vertimientos puntuales y se establecen las tarifas de éstas.
- Decreto 3100 de Octubre 30 de 2003: Por medio del cual se reglamentan las tasas retributivas por la utilización directa del agua como receptor de los vertimientos puntuales y se toman otras determinaciones.
- Ley 6 de 1995: En su artículo 123 establece: «Deducción por inversiones en control y mejoramiento del medio ambiente.
- Decreto 3172 del 7 de noviembre de 2003: Por medio del cual se reglamenta el artículo 158-2 del Estatuto Tributario, sobre procedimientos para acceder a las deducciones tributarias establecidas para inversiones en control y mejoramiento del medio ambiente.

1.4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

1.4.1. Análisis DOFA

Para establecer el perfil estratégico de la empresa se realizó un análisis DOFA, cuyos principales resultados son:

Oportunidades

- TLC con Estados Unidos, Perú, Chile, México que abren nuevos mercados.
- Facilidad de acceso a nuevas tecnologías por procesos de internacionalización del país.
- Reconocimiento de la calidad de las confecciones colombianas en el exterior
- Tendencias del mercado hacia el consumo y el bienestar que dinamizan la industria.
- Destinación de recursos del gobierno para fortalecer empresas del sector.

Amenazas

- Inestabilidad del dólar.
- Informalidad del sector.
- Prendas provenientes de países emergentes con bajo costo frente a los productos nacionales.
- Ingreso al mercado colombiano de productos de grandes marcas, con bajo precio, reconocidas a nivel internacional.

Fortalezas

- Diseño de los productos
- Calidad en la elaboración de los productos
- Capacidad de crecimiento por el modelo de negocio soportado en satélites manteniendo el "core" dentro de la empresa.
- Capacidad de apalancamiento externo

Debilidades

- Ausencia de planeación estratégica
- Informalidad en la gestión financiera derivada de las condiciones de la industria
- Ausencia de un protocolo de familia y de políticas de gobierno corporativo.
- Desconocimiento de procesos exportadores.
- Ausencia de procesos formales de planeación comercial.

El análisis de las anteriores variables conduce a la recomendación de las siguientes estrategias:

Tabla 6. Análisis DOFA

POSICION (DO)	POSICION (FO)
Formulación del Plan estratégico de la empresa. Capacitación en procesos de internacionalización. Fortalecer definición de estructura organizacional, particularmente el área comercial y de mercadeo. Establecer un programa de desarrollo organizacional y formalización emrpesarial que conduzca a la apropiación de prácticas de gobierno	Fortalecimiento y permanente actualización de los diseños. Identificación de y apertura a nuevos mercados aprovechando tratados comerciales firmados por el país.
POSICION (DA)	**POSICION (FA)**
Incorporar prácticas de gestión comercial soportadas en levantamiento y análisis de información del mercado yd e la competencia en aspectos de diseño, Evaluar conveninecia de utilizar estímulos a procesos de internacionalziación como el "Plan Vallejo", mejorando la capcidad de	Identificar nuevos nichos de meracdo y establecer estrategias para abordarlos. Permanente vigilancia y control de los costos de producción.

Fuente: Elaboración propia

1.4.2. Análisis financiero de la empresa

La empresa maneja información contable y financiera que le permite cumplir con sus obligaciones fiscales y con las solicitudes realizadas por entidades con las que se relaciona, principalmente de carácter financiero.

La información financiera no refleja la situación económica de la empresa siendo necesario que la gerente mantenga información extracontable que le permita analizar su posición financiera, esta situación reduce la confiabilidad de la información financiera y genera incertidumbre respecto a la capacidad competitiva de la empresa en términos de costos y gastos para enfrentar procesos intencionales y formales de internacionalización.

Se recomienda un análisis detallado de rentabilidad y costos de producción centrado en el producto que se planea exportar y se sugiere adelantar procesos de desarrollo organizacional que incluyan la formalidad en los procesos contables y financieros de la empresa.

1.4.3. Orientación de la empresa

La definición de la misión de la empresa carece de elementos que reflejen su objeto, que muestren los elementos que identifican a Fashion Jelky en el mercado y que den bases para la cimentación de la cultura organizacional de la empresa. Se recomienda incluir en la misión conceptos relacionados con tecnología, compromiso con el país, rentabilidad y posición en el mercado y reforzar los conceptos relacionados con clientes objetivo, proceso de comercialización, y elementos de calidad, servicio y diseño.

Tabla 7. Orientación de la empresa

FACTOR	SI	NO	PARCIAL
CLIENTES (NECESIDADES)			X
FABRICACION Y COMERCIALIZACION			X
CALIDAD			X
SERVICIO			X
DISEÑO			X
TECNOLOGIA		X	
COMPROMISO CON EL PAIS		X	
LIDERAZGO DE MERCADO		X	
RENTABILIDAD		X	

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

La visión de la empresa tiene un horizonte a 2013, se recomienda ampliar el horizonte y evaluar su vigencia frente a las condiciones del mercado colombiano. Se plantea en la visión el liderazgo en el ofrecimiento de un servicio superior al cliente, sin embargo no se observan acciones intencionales en los procesos de servicio y comercialización que maneja la empresa que orienten sus actividades hacia el logro de estos objetivos.

Se recomienda la incorporación de prácticas de planeación estratégica que incluyan la revisión inicial de la misión y la visión de la empresa para que estas cumplan sus objetivos inspiradores y orientadores de las actividades.

1.4.4. Plan de acción

El análisis de la información recolectada a través de la aplicación de las herramientas establecidas por la Universidad El Rosario para el desarrollo de la consultoría denominada “Análisis del potencial internacional de la empresa” condujo a la definición de un plan de acción que se presenta a continuación en la tabla no. 8.

Tabla 8. Plan de acción

Área	VARIABLES A TRABAJAR	Actividades	Sep				Oct				Nov				Dic				Ene				Feb				Mar				Fecha cierre (dd/mm/aa)
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Administrativa	Cuenta con una política de incentivo al recurso humano	Evaluar conveniencia de manejar plan de incentivos formal para el área de producción interna. Definir programa de incentivos																	X	X	X	X	X	X	X	X					28-feb-13
	La empresa está sistematizada	Realizar parametrización Definir sistemas de información gerencial (informes)			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X													30-dic-12
	Maneja Indicadores de Gestión	Definir e implementar los indicadores que se ajusten a la formalización paulatina de la información.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X													30-dic-12
	Tiene certificación ISO o está en proceso (proyectada o en proceso)	Analizar oferta del mercado para preparación del proceso de certificación. Evaluar alternativas de financiación y cofinanciación. Incorporar prácticas de gestión de calidad y documentarlas																	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		30-dic-13
	La empresa tiene definido algún diagrama donde se muestra la forma como está	Revisar, actualizar y documentar manuales de cargos y funciones													X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					30-nov-12

	organizada																														
	La gerencia tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de la gente que le permite tomar mejores decisiones.	Definir programa de evaluación Documentar programa																									**X**	**X**	**X**	**X**	30-jun-13
	La empresa posee un reglamento interno de trabajo presentado ante el Ministerio del Trabajo, un reglamento de higiene y una política de seguridad industrial.	Adelantar procesos administrativos para su desarrollo																	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	30-mar-13
Financiera	Cuenta con indicadores financieros y evaluación gerencial	Definir indicadores progresivos en función del proceso de formalización financiera												X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	30-dic-13
	Cuenta con un sistema contable o está en proceso de aplicación o implementación	Realizar parametrización Definir sistemas de información gerencial (informes) Definir cronograma de formalización financiera																X	X	X	X									30-ene-13

	Cuenta con políticas de financiación	Documentar políticas de financiación																			X	X	X	X					28-feb-13
	Cuenta con un sistema de costos que cubre todas las áreas o está en proceso de creación o implementación	Concluir actualización contable Revisar y actualizar definición de centros y subcentros de costos Establecer cronograma de formalización financiera																X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	30-dic-13
	Conoce el costo exacto de producción de su producto	Realizar revisión de procesos y costos de cada una de las referencias								X	X	X	X	X	X															30-oct-12
	Cuenta con la lista de precios y cotización internacional en términos FOB O FCA	Realizar simulación de venta al exterior y definir listas de precios para un producto y un destino en el exterior Documentar procedimiento para replicar procesos con otros productos y otros destinos														X	X													30-dic-12
	Cuenta con políticas de compras	Revisar, definir y documentar políticas																							X	X	X	X	30-mar-13
	La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja.	Definir cronograma de formalización financiera Implementar la proyección del flujo e caja de corto plazo.																			X	X	X	X					28-feb-13

	El Empresario recibe los informes de resultados contables y financieros en los diez (10) primeros días del mes siguiente a la operación.	Establecer cronograma de formalización.																	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	31-dic-13
	El Empresario controla los márgenes de operación, la rentabilidad y la ejecución presupuestal de la empresa mensualmente.	Definición de márgenes objetivo Inclusión de indicadores en informes de gestión Definición de cronograma de formalización contable																	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	30-dic-13
	La empresa conoce la productividad que le genera la inversión en activos y el impacto de estos en la generación de utilidades en el negocio.	En función del cronograma de formalización financiera																	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	30-dic-13
	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	Análisis de riesgos Identificación de coberturas posibles																	X	X	X	X									30-ene-13
	La empresa tiene una política definida para el pago a sus proveedores.	Revisar, definir y documentar políticas																	X	X	X	X	X	X	X	X					28-feb-13

	La empresa maneja con regularidad el flujo de caja para tomar decisiones sobre el uso de los excedentes o faltantes de liquidez.	Iniciar definición en diciembre de 2012													X	X	X	X																31-dic-12
	La empresa tiene una política definida para el manejo de su cartera, conoce y controla sus niveles de rotación de cartera y califica periódicamente a sus clientes.	Revisar, definir y documentar políticas																					X	X	X	X	X	X	X	X				30-mar-13
	Cuenta con políticas de ventas, según plazos y descuentos por montos	Revisar, actualizar y documentar manuales de cargos y funciones																					X	X	X	X	X	X	X	X				30-mar-13
Producción	Cuenta con equipo, maquinaria y herramientas con la tecnología adecuada.	Estructurar plan de actualización									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				30-mar-12
	La empresa conoce su capacidad ocupada. La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su	Revisar, actualizar y documentar políticas de selección, uso y control de satélites					X	X	X	X																								30-ene-12

	capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere. Requiere realizar estudio y evaluación para ampliar las instalaciones																														
	Cuenta con un proceso de control de calidad en las diferentes fases del proceso.	Identificar cadena de valor Identificar puntos de control Establecer prácticas de control de calidad Documentar procesos de control de calidad																				X	X	X	X	X	X	X	X	30-mar-13
	Se mide en la empresa el índice de satisfacción del cliente como base para planes de mejora de la organización	Definir cronograma de trabajo y formatos de medición Establecer responsable del proceso																											X	X	30-jun-13
	La empresa tiene planes de contingencia para la consecución de materiales, repuestos o personas claves que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos.	Revisar, actualizar y documentar políticas de selección, uso y control de satélites establecer planes de contingencia para procesos de producción					X	X	X	X																			X	X	30-jun-13

	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	Análisis de riesgos Identificación de coberturas posibles																X	X	X	X	X	X	X	X					28-feb-13
	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera fundamental para su supervivencia y desarrollo.	Incorporación de prácticas de innovación																										X	X	30-dic-13
	Cuenta con un programa de mejoramiento productivo.	Según metodología del programa					X	X	X	X	X	X	X	X																30-ene-12
Logística de producto	Tiene la ficha técnica y comercial del producto o está en proceso de elaboración. (No se acepta en proceso.)	Actualizar y traducir a inglés. Ampliar la ficha técnica a la comercial																X	X	X	X									30-ene-12
	Tiene la posición y su descripción arancelaria	Adelantar según metodología del programa				X	X																							10-oct-12
	Cumple con los requisitos técnicos exigidos en el país objetivo.	Adelantar según metodología del programa				X	X	X	X	X																				30-oct-12
	Cuenta con diseño de producto para el mercado internacional	Adelantar según metodología del programa				X	X	X	X	X																				30-oct-12

	Cuenta con el diseño de empaque para el mercado internacional	Adelantar según metodología del programa				X	X	X	X	X																				30-oct-12
	Conoce y aplica los requisitos y normas de etiquetado del país objetivo	Adelantar según metodología del programa				X	X	X	X	X																				30-oct-12
Mercadeo	Cuenta con un producto o servicio diferenciado que fabrica o provee con estándares de calidad internacionales y al que le incorpora innovación permanente	Adelantar según metodología del programa Establecer plan de actualización para cumplimiento de normas internacionales								x	x	x	x	x																30-nov-12
	La gestión de mercadeo y ventas corresponde a un plan de marketing	Implementación del Plan de Mercadeo																X	X	X	X	X	X	X	X					28-feb-13
	La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (clientes objetivo).	Implementación del Plan de Mercadeo																X	X	X	X	X	X	X	X					30-ene-12
	La empresa tiene definidas estrategias para comercializar sus servicios. Maneja políticas de promoción, comercialización y distribución en sus	Implementación del Plan de Mercadeo																X	X	X	X	X	X	X	X					30-ene-12

	mercados.																													
	La empresa tiene definida y en funcionamiento una estructura comercial para cumplir con sus objetivos y metas comerciales. Cuenta con un área o un encargado de mercadeo y ventas.	Crear el departamento comercial, con responsables y funciones asignadas																			X	X	X	X	X	X	X	X	30-mar-12
	La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen).	Evaluar cargos, definir funciones e implementar procesos de seguimiento.																			X	X	X	X	X	X	X	X	30-mar-13
	Conoce los acuerdos que tiene Colombia con los Estados Unidos	Adelantar investigación Participar activamente en el programa Expopyme					X	X	X	X	X	X	X	X															30-nov-12
	La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros).	Incorporar en el plan de mercadeo.											X	X	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X	30-mar-13

	La empresa mide con frecuencia la satisfacción de sus clientes para diseñar estrategias de mantenimiento y fidelización.	Definir cronograma de trabajo y formatos de medición. Establecer responsable del proceso.																										X	X	X	X	30-mar-13
	Conoce el comportamiento de sus ventas (Nal. e Internal.) durante los últimos 3 años	Mantener actualizado el registro de las ventas mensuales, semestrales y anuales. Establecer responsable del proceso.																	X	X	X	X									30-ene-13
comerciales para la internacionaliza	Ha participado en ferias o eventos internacionales en otro país como observador o expositor	Definir cronograma con acompañamiento del programa Expopyme																										x	x	x	x	30-mar-12
Logística internacional	Ha realizado un estudio sobre la logística requerida para llevar su productos o servicios al país objetivo	Definir con acompañamiento del programa Expopyme																X	X													28-feb-12
	Conoce el modo de trasporte requerido para Exportar	Definir con acompañamiento del programa Expopyme																X	X													28-feb-12
	Conoce los operadores y sus tarifas de transporte.	Realizar primer acercamiento con acompañamiento del programa Expopyme																X	X													28-feb-12
Conocimientos de comercio	Conoce las políticas y normas de exportación en Colombia	Realizar primer acercamiento con acompañamiento el programa Expopyme					X	X	X	X	X	X	X	X																		30-nov-12

	Ha aplicado alguno de los instrumentos de promoción a las exportaciones. (IVA, RETE FUENTE, PLAN VALLEJO, ZONAS FRANCAS, C.I)	Utilizar acompañamiento del programa Expopyme					X	X	X	X	X	X	X	X																	30-nov-12
Imagen corporativa para la internacionalización	Cuenta con catálogos- folletos en español e ingles	Actualizar desarrollando en español e inglés																											X	X	30-mar-13
	Cuenta con tarjetas de presentación	Actualizar desarrollando en español e inglés																											X	X	30-mar-13
	Cuenta con material promocional	Revisar frente al mercado objetivo																											X	X	30-mar-13
	Ha creado y registrado la marca de sus productos en sus mercados prioritarios.	Investigar los requerimientos para registrar marca en el país objetivo.																											X	X	30-mar-13

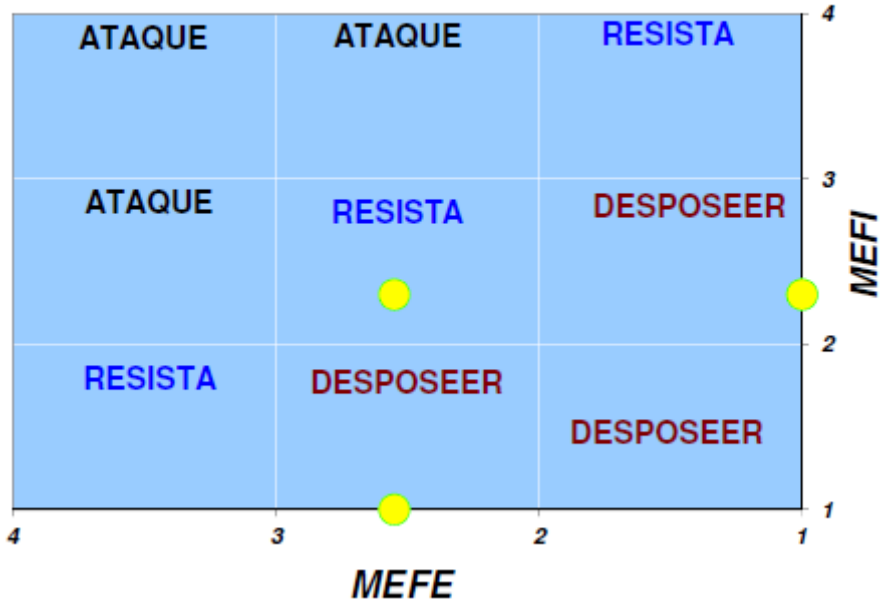
Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

1.4.5. Recomendaciones estratégicas integrales

El análisis DOFA realizado muestra que las condiciones de operación de la empresa en el mercado en que se desempeña exigen una estrategia genérica de retiro del mercado en que compite la empresa, que se sugiere se trabaje en forma paulatina complementándola con estrategia intencional y agresiva de identificación de nuevos nichos de mercado y desarrollo de nuevos mercados en torno a ellos.

Como instrumento de soporte a la estrategia propuesta se recomienda la consideración de alianzas estratégicas que permitan a la empresa la explotación de sus fortalezas en aspectos de calidad, capacidad de diseño y capacidad de producción que unidas a aliados posicionados en otros nichos de mercado puedan conducir al posicionamiento y expansión de la marca en otros nichos de la marca en otros nichos y al desarrollo de un modelo de negocio que combine el modelo actual de marca propia con el modelo de colección completa que maneja la industria.

Gráfico 14. Matriz MIME (Interna-Externa)

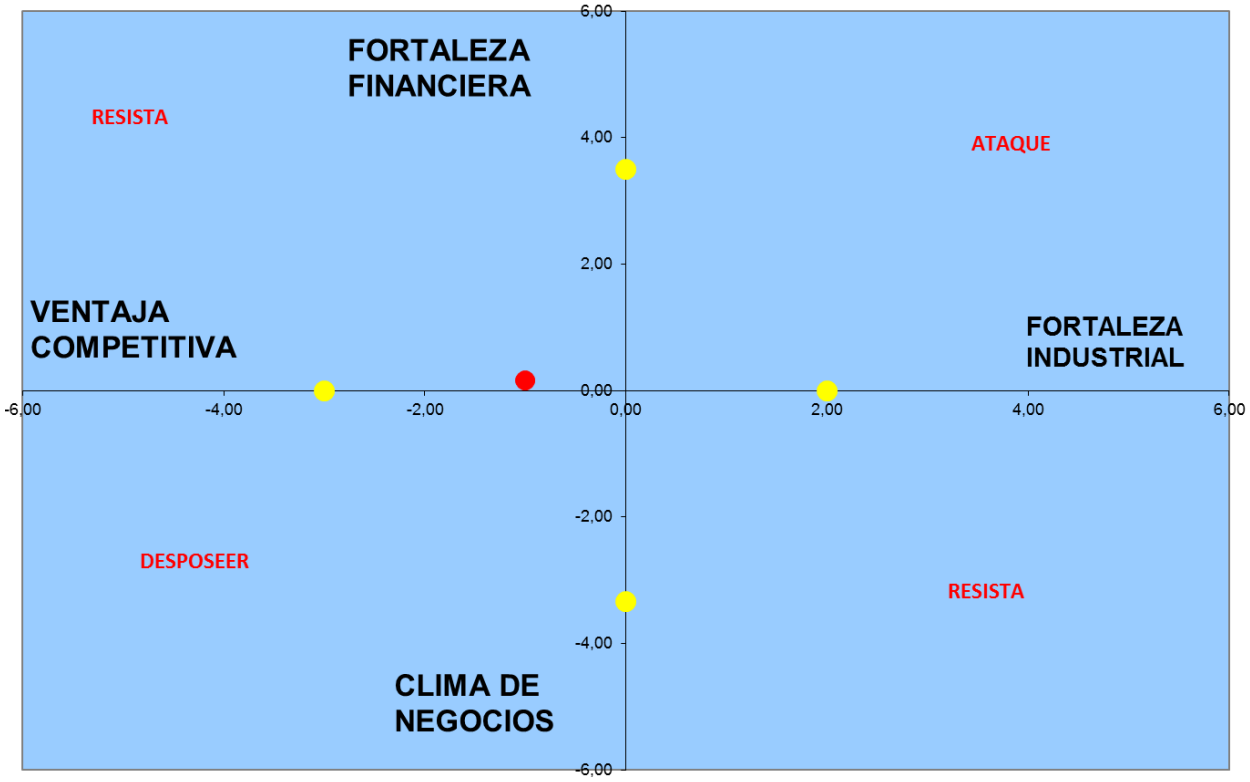


Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

El nicho definido por la empresa la ha conducido a desarrollar sus actividades en un mercado caracterizado por la informalidad y la competencia desleal, en el que las barreras de entrada son

bajas y han propiciado un alto nivel de hacinamiento y entrada y salida permanente de competidores.

Gráfico 15. Posición estratégica y evaluación de la acción



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

El análisis de la posición competitiva de la empresa, evaluada desde las variables internas de fortaleza financiera y ventaja competitiva enfrentadas a las situaciones externas del clima de negocios y el desarrollo de la industria muestra que la empresa tiene una posición pasiva en el mercado en que desarrolla sus actividades presentándose como alternativa estratégica la posición de resistencia en el mercado al que sirve, alternativa que le permite desarrollar las estrategias planteadas de retiro paulatino del mercado en que compite con desarrollo intencional y agresivo de identificación de nuevos nichos de mercado y desarrollo de nuevos mercados en torno a ellos.

1.5. RECOMENDACIONES DEL CONSULTOR

Tabla 9. Recomendaciones del consultor

Aspecto a trabajar	Actividad	Objetivo de la actividad
1. Mercado	Formulación, actualización e implementación de un plan de mercadeo y ventas	• Identificar y ampliar de nichos de mercado. • Ampliar base de clientes. • Fidelizar clientes. • Establecer políticas y definir acciones para el establecimiento, seguimiento y manejo de canales de comercialización y de uso nuevas tecnologías en la comercialización de bienes y servicios. • Definir prácticas de gestión de la innovación dentro de la empresa que aseguren la identificación y registro de los comportamientos del cliente y de la organización que puedan constituirse en base para la innovación comercial.
2. Calidad	Incorporación de prácticas de gestión de calidad en procesos	• Establecer certificaciones y acreditaciones requeridas y definir cronograma de trabajo para su obtención. • Incorporar prácticas de gestión

		bajo las normas de calidad correspondientes.
3. Desarrollo organizacional	Definición e implementación de un plan de desarrollo organizacional. Definición de una estructura intencional que soporte el proceso de internacionalización de la empresa	Formular e implementar un plan de mejoramiento en aspectos de Gobierno Corporativo • Establecer el protocolo de familia • Definición de cargos y asignación de funciones y responsabilidades en relación al proceso de internacionalización
4. Planeación estratégica	Formulación del plan estratégico de la empresa.	• Establecer lineamientos de operación que garanticen el cumplimiento de objetivos de la empresa, la permanencia y vigencia en el mercado y su adaptación a las condiciones de la industria. • Revisar y actualizar las declaraciones corporativas de misión y visión. • Definir procedimientos internos que aseguren la alineación estratégica de todas las actividades

		de la empresa y que establezcan el impacto del plan estratégico sobre los resultados económicos de la empresa en el corto y mediano plazo. • Definir e implementar un cuadro de mando, que facilite la alineación entre los objetivos de área y los objetivos corporativos establecidos en el plan estratégico de la empresa.
5. Finanzas	Formulación e implementación de un plan de mejoramiento financiero.	• Fortalecer aspectos de gestión financiera de la empresa incluyendo temas de planeación financiera, financiación de inversiones y asignación presupuestos a proyectos.. Evaluar, ajustar e implementar la estructura organizacional definida.

Fuente: Consultora Luz Myriam Flórez

2. INTELIGENCIA DE MERCADOS

2.1. INTRODUCCIÓN

El segundo capítulo del presente proyecto consiste en una inteligencia de mercados realizada con el propósito de que la empresa Fashion Jelky evaluara de forma sistémica los mercados en el exterior de manera que pudieran adquirir los elementos de juicio suficientes para seleccionar el mercado adecuado para iniciar su proceso exportador.

Con el fin de escoger el producto que será objeto de exportación, se realizó la evaluación de los principales bienes ofrecidos por la empresa, para así elegir uno que fuera competitivo y que pudiera responder a las exigencias del mercado internacional. Para tal fin, fueron evaluados los siguientes productos: pantalones en jean, pantalones en paño y blusas. A través del desarrollo de la matriz de selección de producto, se encontró que el producto que cumplía con las características mencionadas era el pantalón en jean, por lo tanto, el resto de la investigación gira en torno a dicha prenda. Seguidamente se definió la partida arancelaria, con la cual, a través de diversas base de datos, se identificaron los mayores importadores del mundo y del continente americano, con esta información, se definieron seis países para continuar el estudio por medio de la matriz de selección de mercados, en la cual se tuvieron cuenta factores importantes como los acuerdos comerciales, el valor importado, la ubicación geográfica, entre otros. El resultado de esta matriz permitió establecer el país objetivo, el país alterno y contingente, de los cuales se realizó un completo análisis del mercado potencial y las oportunidades de penetración a dichos mercados.

La metodología utilizada incluye formatos (matrices) desarrolladas por el CIDEM, que sirvieron de apoyo para la recolección, la comprensión y el análisis de la información disponible. El consultor que realizó el acompañamiento en esta etapa fue el ingeniero Andrés Castro.

2.2. DETERMINACIÓN Y DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PRODUCTO

2.2.1. Selección de producto

Con el fin de seleccionar el producto de la empresa más adecuado para realizar un proceso de exportación, se utilizó la matriz de evaluación de producto (ver tabla no. 10) , en la cual se analizaron tres artículos: pantalones en jean, blusas camiseras de algodón y pantalones ejecutivos de paño y licrados. La matriz evaluó los siguientes aspectos: atributos intrínsecos y de producción, atributos externos, atributos intangibles y otros aspectos, los cuales se subdividían en ítems más específicos, que se calificaron así, 1: si no se tiene, 2: se tiene pero no se aplica y 3: se tiene y se aplica; el resultado de la evaluación arrojó resultados muy similares para las tres prendas, más exactamente de 71, 68 y 69 puntos, respectivamente, los cuales según la escala de calificación, demuestran que los productos son competitivos y cumplen con los requisitos a nivel internacional. Sin embargo el producto con el mayor puntaje fueron los pantalones en jean, los cuales se diferenciaron de los demás, en los aspectos de adecuación respecto a los productos en el exterior y en el ciclo de vida, debido a que, gracias a que es una prenda de vestir universal, bastante parecida en todos los mercados, no es necesario realizar una gran cantidad de modificaciones a la misma y su venta se puede realizar de una manera más segura.

Tabla 10. Matriz de selección de producto

		PUNTAJE		
		Jean	Pantalón	Camisa
TOTAL		**71**	**68**	**69**
ATRIBUTOS INTRINSECOS Y DE PRODUCCION	**SE TIENE VENTAJA COMPETITIVA O INNOVADORA EN MATERIAS PRIMAS**	1	1	1
	SE TIENE VENTAJA COMPETITIVA O INNOVADORA EN DISEÑO	3	3	3
	SE TIENE VENTAJA COMPETITIVA O INNOVADORA EN PROCESO DE PRODUCCION	1	1	1
	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	3	3	3
	El producto está sujeto a controles por autoridades nacionales.	3	3	3
	El producto se identifica por algún código o referencia.	3	3	3
	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	3	2	2
	Ciclo de vida del producto. La empresa tiene identificado el nivel de competitividad del producto seleccionado para los mercados internacionales.	2	1	2
	El producto es un producto único en el mercado.	1	1	1
	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	3	3	3
	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 pigtogramas para su manipulación.	3	3	3
	Existe algúna presentación en medios visuales	1	1	1
	Se ajusta el empaque a las nacesidades internacionales	1	1	1
ATRIBUTOS INTANGIBLES	El producto cuenta con POLITICA DE manejo de garantía.	2	2	2
	Se cuenta fisicamente con un manual de uso y almacenamiento	1	1	1
	la marca del producto se encuentra registrada ante la Super. De Industria y Comercio	3	3	3
	El producto se encuentra patentado ante alguna entidad.	1	1	1
	El manual se encuentra en idioma español-inglés.	1	1	1
	Cuenta con ficha técnica.	3	3	3
OTROS ASPECTOS	Cuenta la empresa con capacidad de producción para el mercado internacional. (Relcionada con el producto seleccionado).	3	2	2
	SE POSEEN Los recursos técnicos, y profesionales y financieros necesarios para su comercialización.	2	2	2
	- Mantenimiento de la imagen de la empresa	3	3	3
	La ficha técnica identifica los costos directos e indirectos del proceso productivo.	3	3	3
	- Crecimiento de las ventas	2	2	2
	Esta establecido el costo de produccion	3	3	3
	Se ha identificado su partida arancelaria.	3	3	3
	El producto cuenta con preferencias arancelarias.	3	3	3

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

2.2.1.1. Plan de mejora del producto seleccionado

Una vez se seleccionó el producto a exportar, se elaboró un plan de mejora para el mismo, que se presenta en la tabla no. 11, en donde se tomaron los ítems de la matriz de selección de producto que obtuvieron una calificación 1 (no se tiene) y 2 (se tiene pero no se aplica), de los cuales se consideró importante elaborar una estrategia para desarrollar todo el potencial del producto, además se incluyó el responsable de cada meta para llevar un mejor seguimiento del plan.

Tabla 11. Plan de mejora producto

PLAN DE MEJORA DEL PRODUCTO SELECCIONADO					
ASPECTO	FACTOR	CALIFICACION	SITUACION ACTUAL	PLAN DE MEJORA	Responsable
ATRIBUTOS INTRINSECOS Y DE PRODUCC	SE TIENE VENTAJA COMPETITIVA O INNOVADORA EN MATERIAS PRIMAS	1	NO	No Aplica	
	SE TIENE VENTAJA COMPETITIVA O INNOVADORA EN PROCESO DE PRODUCCION	1	NO	Optimización del proceso transformacion del producto (Acabados, Decoración)	Gerente
	SE TIENE VENTAJA COMPETITIVA O INNOVADORA EN CALIDAD	2	SI		
	Ciclo de vida del producto. La empresa tiene identificado el nivel de competitividad del producto seleccionado para los mercados internacionales.	2	NO	Investigar a fondo los diseños de la competencia para realizar propuestas incentivine el uso de nuestros productos	Gerente
	El producto es un producto único en el mercado.	1	NO		
	El producto cumple con normas ambientales.	2	NO		
ATRIBUTOS EXTERNOS	SE TIENE VENTAJA COMPETITIVA O INNOVADORA EN EMPAQUES	1	NO	No APlica	
	Las cajas de cartón utilizadas como embalaje cuentan con la identificación de la empresa.	1	NO	Realizar el diseño de la caja con las normas actuales de empaque	Gerente
	Se TIENE identificado el embalaje adecuado para el mercado internacional.	1	NO	Investigar según pedidos el embalaje optimo para el producto	
	Existe algúna presentación en medios visuales	1	SI		
	Se ajusta el empaque a las nacesidades internacionales	1	NO	Investigar sobre normas de empaque en los mercados objetivo, Alterno y Contingente	Gerente
ATRIBUTOS INTANGIBLES	El producto cuenta con POLITICA DE manejo de garantía.	2	NO	Desarrollar politicas de manejo de Garantia	Gerente
	Se cuenta físicamente con un manual de uso y almacenamiento	1	NO	Elaborar Manual De uso y almacenamiento	Gerente
	El producto se encuentra patentado ante alguna entidad.	1	NO	No Aplica	
	El manual se encuentra en idioma español-inglés.	1	NO	No Aplica	
OTROS ASPECTOS	SE POSEEN Los recursos técnicos, y profesionales y financieros necesarios para su comercialización.	2	SI		
	- Crecimiento de las ventas	2	SI		

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

2.2.1.2. Descripción del producto

A continuación se realiza una completa descripción del producto seleccionado para exportar:

Tabla 12. Descripción del producto

<table>
<tr><th>ASPECTO</th><th>DESCRIPCION</th></tr>
<tr><td>Nombre del producto y presentación</td><td>Pantalones Jean. Diseño Levanta Cola, Largos al Tobillo y 3/4. Con encajes, Bordados, Pedrería y decorativos en la parte frontal y posterior</td></tr>
<tr><td>Usos y beneficios</td><td>Para uso casual e informal. Esta prenda se acomoda perfectamente a la silueta de la mujer, resaltando sus atributos naturales y brindando volumen extra para mayor impacto.</td></tr>
<tr><td>POSICION ARANCELARIA</td><td>
<table>
<tr><td>Posición</td><td>620462</td></tr>
<tr><td>Descripción técnica</td><td>Pantalones, pantalones con peto y pantalones cortos de algodón para mujer.</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Ficha Técnica</td><td>Pedrería y decorativos en la parte frontal y posterior. Composición del Material 2% Lycra, 75% Algodón, 23% Polyester. Peso 9 onzas ± 12% por m2, medida.
<table>
<tr><td rowspan="2">MATERIAL</td><td rowspan="2">%</td><td colspan="2">ORIGEN</td></tr>
<tr><td>NAL</td><td>IMPORT</td></tr>
<tr><td>Algodón</td><td>75%</td><td></td><td>100%</td></tr>
<tr><td>Polyester</td><td>23%</td><td></td><td>100%</td></tr>
<tr><td>Lycra</td><td>2%</td><td></td><td>100%</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Genérica (Composición)</td><td>
<table>
<tr><td>Material</td><td>Descripción</td></tr>
<tr><td>Algodón</td><td>75%</td></tr>
<tr><td>Polyester</td><td>23%</td></tr>
<tr><td>Lycra</td><td>2%</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Cuidados especiales</td><td>Protección contra humedad (moho), insectos (polillas), polvo,</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>ASPECTO</th><th>DESCRIPCION</th></tr>
<tr><td></td><td>suciedad, luz, decoloración y combustión.</td></tr>
<tr><td>Posicionamiento de la marca (know how)</td><td>Marca Registrada como Fashion Jelky con NIT: 52.17.0.962-8, Posicionamiento de marca a través de página web www.fashionjelky.com, A través de 2 Catálogos Anuales y ubicación de distintos puntos de ventas en la capital y zonas regionales.</td></tr>
<tr><td>Oferta exportable</td><td><table>
<tr><th>Capacidad</th><th>Valor en unidades</th></tr>
<tr><td>Capacidad de producción mensual en tres turnos</td><td>10.000</td></tr>
<tr><td>Ventas nacionales o actuales promedio mes</td><td>5.000</td></tr>
<tr><td>Oferta exportable por mes</td><td>5.000</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>Abastecimiento del producto o materia prima</td><td>Los 45 proveedores actuales ofrecen todas las garantías para sustentabilidad de materiales.</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

2.3. DETERMINACIÓN DE MERCADOS OBJETIVO, ALTERNO Y CONTINGENTE

2.3.1. Selección de mercados

Para escoger los mercados potenciales en los cuales se podría emprender el proceso de exportación con el producto escogido, se realizó una investigación en la cual se encontraron los mayores importadores del continente americano de pantalones en jean, con la posición arancelaria correspondiente, en bases de datos como Trademap, Bacex y Proexport. El análisis arrojó que los 6 mayores mercados en América son: Estados Unidos (Florida), Chile, Panamá, México, Brasil y Perú. Se escogieron los mayores importadores porque es claro que en estos

países hay una buena demanda del producto y un mercado potencial importante con oportunidades para Fashion Jelky, los resultados se muestran en la tabla no. 13.

Tabla 13. Mayores importadores de Jeans de América

PAIS	Percepción del Empresario	Importaciones desde Colombia (miles de USD)		Importaciones mundiales (miles de USD)		ACUERDOS	ARANCEL
		2010	2009	2010	2009		
Estados Unidos de América (Florida)	Buena	$ 4.980	$ 2.020	$ 54.992	$ 72.053	TLC, APTDEA	0%
Chile	Buena	$ 765	$ 224	$ 128.087	$ 91.298	TLC COLOMBIA CHILE	0%
Panamá	Mala	$ 1.093	$ 1.607	$ 128.955	$ 84.559	AAP Panamá Colombia	15%
México	Buena	$ 5.410	$ 4.390	$ 98.541	$ 100.719	TLC G3	0%
Brasil	Regular	$ -	$ 82	$ 30.074	$ 19.919	ALADI AAP.CE59, CAN-MERCOSUR	0%
Perú	Regular	$ 268	$ 127	$ 12.953	$ 11.115	CAN	0%

FUENTES: www.proexport.com.co / www.mincomercio/baCex / www.trademap.org

De acuerdo con la preselección de los 6 países que muestran potencialidad objetiva para el producto seleccionado, a continuación se precisará información que permita la determinación de un mercado objetivo, otro alterno y otro contingente.

2.3.1.1. Factores de evaluación de países

Los factores que serán evaluados en cada uno de los países para seleccionar los mercados objetivo, alterno y contingente son los siguientes:

Tabla 14. Factores de evaluación de países

	CALIFICACIÓN	CRITERIO
1.- EXPERIENCIA DE LA EMPRESA	**15%**	Tendrá valor si la empresa ha exportado directa o indirectamente o si ha realizad visitas al país o asistido a eventos que den una percepción del mercado
2.- PERCEPCION DEL EMPRESARIO	**15%**	Tendrá valor si el empresario tiene referencia propia o a través de terceros que el producto tiene posibilidades ciertas de comercialización en ese país
3.- SECTOR:	**10%**	Tendrá valor en la medida que sea un sector creciente (mayor al PIB) y bajo grado de competencia, que exista una demanda que facilite el ingreso al mercado.
4.- MERCADEO	**20%**	Se valoraran los factores de Producto, precio y canales

		de comercialización existentes en el mercado frente al producto a exportar. Valorarse se tienen ventaja o desventajas
5.- COMERCIO EXTERIOR DEMANDA Y OFERTA	**10%**	Se valorara la importancia que tiene si es un país importador de la categoría del producto y si Colombia participa en este mercado
6.- POLITICA COMERCIAL	**10%**	Se valoran las facilidades que permiten los acuerdos comerciales y las barreras de ingreso al mercado
7.- LOGISTICA	**5%**	Se valorara la facilidad que exista para colocar el producto en el mercado.
8.- ECONOMICOS	**5%**	Se valora la fuerza de la economía que permitan un mayor consumo del producto.
9.- DEMOGRAFICOS Y ESTABILIDAD POLITICA	**10%**	Se valora la afinidad cultural
TOTAL	**100%**	

Fuente: CIDEM

2.3.1.2. Calificación de factores

Cada factor se calificó de 1 a 3, con los criterios que se muestran a continuación:

Tabla 15. Calificación de factores

CALIFICACIÓN		
MUY IMPORTANTE	3	BUENO
NEUTRO O NO APLICA	2	REGULAR
BAJA IMPORTANCIA	1	MALO

Fuente: CIDEM

2.3.1.3. Resultado de la preselección de países

Luego de diligenciar la matriz de selección de mercados (ver anexo I) se obtuvo que los países con mayor calificación en los aspectos considerados fueron: México, Chile y Perú, convirtiéndose en los mercados objetivo, alterno y contingente, respectivamente, tal como se muestra a continuación.

Tabla 16. Preselección de países

	CALIFICACION		ESTADOS UNIDOS (FLORIDA)	CHILE	PANAMÁ	MÉXICO	BRASIL	PERÚ
1.- EXPERIENCIA DE LA EMPRESA	**15%**		0,15	0,15	0,19	0,19	0,15	0,15
2.- PERCEPCION DEL EMPRESARIO	**15%**		0,45	0,45	0,15	0,45	0,30	0,30
3.- SECTOR:	**10%**		0,16	0,20	0,16	0,44	0,16	0,53
4.- MERCADEO	**20%**		0,42	0,51	0,46	0,46	0,48	0,47
5.- COMERCIO EXTERIOR DEMANDA Y OFERTA	**10%**		0,20	0,24	0,24	0,30	0,14	0,16
6.- POLITICA COMERCIAL	**10%**		0,25	0,25	0,17	0,23	0,47	0,25
7.- LOGISTICA	**5%**		0,13	0,13	0,12	0,13	0,14	0,09
8.- ECONOMICOS	**5%**		0,12	0,11	0,12	0,10	0,09	0,29
9.- DEMOGRAFICOS Y ESTABILIDAD POLITICA	**10%**		0,28	0,28	0,26	0,28	0,26	0,26
TOTAL	**100%**		**2,16**	**2,32**	**1,85**	**2,56**	**2,19**	**2,50**

Fuente: CIDEM

2.3.2. Mercado objetivo, alterno y contingente

En esta etapa se definirá detalladamente la mayor cantidad de variables que la empresa deberá considerar al momento de penetrar a los mercados de México, Chile y Perú. También se analizará el perfil del mercado, y se realizará una delimitación geográfica por ciudades o regiones donde se espera llevar a cabo las primeras acciones comerciales y desarrollos de adaptación del producto que se deben ejecutar.

2.3.2.1. País objetivo: México

2.3.2.1.1. Información general del país

Tabla 17. Información general México

ASPECTO	CONTENIDO
Datos Macroeconómicos	Capital: México D.F Población: 114.793.341 Idioma: Español Tipo de Gobierno: Federal Religión: Católica Moneda: Peso mexicano PIB per Cápita US$: 10.064 Crecimiento de PIB %(2010-2011): 3,9% PIB Valor (miles de millones de US$): 1.155,3 Tasa de Devaluación frente al dólar corrido 2012%: -12,94% Cambio de la moneda X US$: 0,077144 Deuda Externa US$: 200.080.541.000 Tipo de Cambio Bilateral X Moneda del País : 0,7 Desempleo %: 5,3% Tasa de Interés Pasivo %: 1,2 Tasa de Interés Activo %: 4,9 Inflación %: 5,5% Población Económicamente Activa: 49.616.582 Ocupados: 46.986.904 Desocupados: 2.629.678 Reservas Internacionales (US$): 149.208.131.605 Inversión Extranjera Directa (US$): 19.439.812.932 Riesgo del país (CESCE): Situación relativamente estable

Fuente: Banco Mundial

2.3.2.1.2. Análisis general del mercado

Definición del sector

Tabla 18. Sector textil México

	2007	2008	2009	% Crecimiento
Producción nacional	$ 5.776.319	$ 5.777.107	$ 6.004.680	4%
Importaciones	$ 133.411	$ 127.722	$ 100.719	-21%
Exportaciones	$ 602.477	$ 500.214	$ 427.447	-15%
Consumo aparente (producción nacional + importaciones)	$ 5.909.730	$ 5.904.829	$ 6.105.399	

Fuente: Trademap, INEGI

Unidad: Miles de Dólar EUA

Según la Cámara Nacional de la Industria del Vestido (2011), la cadena textil del vestido contribuyó con 1% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional y con 5.3% del manufacturero (2.6% de la industria del vestido, 1.4% la textil y 1.3% cuero), en 2010, siendo la sexta actividad económica en el país. El sector está conformado por 9.228 empresas legales, la mayoría de origen nacional, que se dividen en micro, pequeñas y medianas empresas, grandes maquiladoras de exportación y empresas verticales.

Principales ciudades en el mercado

Los principales estados productores del sector textil y de confecciones se concentran en la región norte y centro del país. En el norte se encuentran los estados de Baja California, Chihuahua, Coahuila, Tamaulipas y Durango. En el centro se destacan los estados de Puebla, Aguascalientes, Guanajuato, Estado de México y Distrito Federal y finalmente en el sur también sobresale el estado de Mérida.

De acuerdo con Cámara Nacional de la Industria del Vestido (2011), el 80% de la industria textil y el 61% de la industria de confecciones se concentran en la región central mexicana, debido a la seguridad, la infraestructura, los apoyos y los beneficios de los gobiernos estatales.

Perfil del comprador

Un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá (2010), indica que México cuenta con población de casi 105 millones de habitantes, de los cuales el 20% cuenta con poder adquisitivo medio y alto, y se presenta una creciente clase media, por lo cual dicho país representa una demanda importante de prendas confeccionadas. Las clases altas demandan ropa de alta calidad y precio, principalmente productos importados de Europa y Estados Unidos, y recientemente, de algunos países sudamericanos. Por otro lado, las clases media y baja satisfacen su demanda por medio de la producción nacional y del contrabando. El porcentaje de gasto del ingreso de los hogares mexicanos destinado a vestido y calzado es de 3.9%, aunque este porcentaje se ha visto recortado en los últimos años por un mayor gasto en otros rubros.

Definición del mercado objetivo

El segmento objetivo son mujeres de edades entre el rango de los 15 a los 50 años de edad con capacidad adquisitiva de media baja a alta. Según INDEXMUNDI, la población de mujeres en México entre 15 y 64 años es de 38.309.528.

El mercado objetivo es inicialmente México D.F, debido a que es la capital y el núcleo urbano más grande del país, así como el principal centro político, académico, turístico, económico, financiero, empresarial y cultural.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, la población de la Ciudad de México es de alrededor de 8.8 millones de habitantes, de los cuales 4.617.297 son mujeres. De acuerdo con la definición acordada por el gobierno federal y estatal, la capital en conjunto con su área conurbada (Zona Metropolitana del Valle de México) suman más de 21 millones de habitantes, lo que la convierte en la tercera aglomeración urbana más grande del mundo, en la más grande del continente americano y la ciudad Hispano-Hablante más poblada de la tierra.

México D.F tiene un PIB de 470,000 millones de dólares, de acuerdo a los cálculos realizados por el INEGI, lo que la convierte en la séptima ciudad más rica del mundo. En el 2009, la Ciudad de México aportó el 17,7% del PIB nacional total. Catalogada como ciudad global, la Ciudad de México es uno de los centros financieros y culturales más importantes de

América. El crecimiento de la ciudad es uno de los más veloces a nivel global, y se espera que su economía se triplique para el año 2020.

Temporadas de compra

De acuerdo con Promperú (2010), la industria textil mexicana tiene dos temporadas de altas compras:

- Invierno: Diciembre y enero, cuyas preparaciones empiezan en septiembre
- Verano: julio y agosto, cuyas preparaciones empiezan en febrero.

2.3.2.1.3. Análisis de la competencia

Países proveedores de la partida arancelaria

En la tabla no. 19, se pueden observar los principales proveedores de pantalones en jean para México, en donde ocupan los primeros lugares Bangladesh, Turquía y Vietnam.

Tabla 19. Proveedores partida arancelaria México

Países proveedores	Valor CIF		
	2009	2010	2011
Bangladesh	$ 8.624	$ 9.128	$ 12.707
Turquía	$ 7.213	$ 8.514	$ 10.548
Viet Nam	$ 4.722	$ 6.219	$ 9.909
Marruecos	$ 5.302	$ 5.921	$ 7.751
Colombia	$ 4.670	$ 5.501	$ 7.498
Estados Unidos de América	$ 12.869	$ 11.657	$ 7.150

Unidad: miles Dólar EUA

Fuente: Trademap

Análisis de la Competencia Local

GRUPO JULIO	
Calzada de Tlalpan 509, Piso 1, Col. Alamos, México DF https://www.julio.com/ JULIO	Fundada en 1988, es una compañía dedicada a la comercialización y venta de ropa para mujer a través del sistema de ventas por catálogo y en sus propias boutiques. Esta empresa ofrece una propuesta de moda inspirada en las pasarelas internacionales más importantes del mundo, y se adapta al estilo de la mujer latinoamericana con prendas que puedan ser usadas en distintas ocasiones.

OGGI JEANS CO.	
Izazaga No. 89, Cuauhtémoc 06090 Ciudad De **México**.	Es una marca de jeans mexicana, pantalones y ropa joven que se caracteriza por su línea vaquera, juvenil y de tendencias modernas.

http://www.oggi.com.mx/	OGGI Jeans se hizo famosa por ser una marca que se enfoca en que los pantalones tengan un fit perfecto en sus clientes, es decir parece que se amoldan al cuerpo y resaltan los atributos de cada uno.

QUARRY JEANS &FASHION	
Av. Hank González N°1 Y 2 Mz. 4 Local B22 Col. Jardines De Morelos C.P. 55070 Ecatepec Edo.De México http://propuestas.smartcomtec.com.mx/Smart/index.php?con=catalogo&act=mujer	Quarry es una empresa mexicana comprometida con satisfacer las necesidades de los jóvenes para expresar su identidad a través de diseños dentro de un estilo radical e innovador que propone modelos que expresan la personalidad irreverente con principios basados en el concepto urbano, progresista.

QUARRY JEANS & FASHION	

BOMBAY JEANS	
Calle José Ma. Mercado No 71 Irapuato Guanajuato	Es una marca orgullosamente mexicana que ha trascendido en el mundo de la moda internacional gracias a la calidad aplicada en todo el proceso de fabricación de cada prenda. Proceso en el que interviene el talento de muchos profesionales quienes planean, investigan, viajan y están al día en cuanto a moda, tendencias de diseño, procesos y tecnología.

Análisis de la Competencia Internacional

GRUPO INDITEX MÉXICO	
Poniente 146 No, 730 Industrial Vallejo; Azcapotzalco - Ciudad de México; Distrito Federal; 2300 ZARA Bershka	Empresa española dedicada a la fabricación y comercialización de prendas de vestir para dama, caballero y niños. Cuenta con 239 tiendas en México. Manejan un concepto de tendencias europeas, con cambo de colección cada dos semanas, adelantándose a sus competidores y con precios accesibles.

PULL&BEAR	

KOSIUKO	
Casa Matriz: Avda. Kennedy 9001, Local 3056. Alto Las Condes Las Condes, Santiago, Chile	Empresa de origen argentino, cuyas tiendas representan un nuevo concepto, una experiencia de compra diferente a la hora de hacer shopping. Un espacio Antique al estilo loft neoyorquino, que dan vida a un mundo interior exclusivo para los clientes. Las tiendas ofrecen un mix ecléctico y único donde conviven las diferentes colecciones: Denim, Mujer, Hombre y accesorios.

LIZ CLAIRBONE INC.	
ALLE PASAJE INTERLOMAS 16 PB 4 **entre** MAGNOCENTRO Y DOM. CONOCIDO **Colonia :** PUEBLO EL CERRITO HUIXQUILUCAN, Jalisco DKNY DONNA KARAN NEW YORK KENNETH COLE NEW YORK	Empresa estadounidense, dedicada a la moda para hombres y mujeres. Produce y vende las marcas de ropa informal DKNY, Kenneth Cole y Unlisted. En México son distribuidos a través de tiendas departamentales como Liverpool y en tiendas especializadas como Samborns.

LEVI STRAUSS & CO	
Jaime Balmes No. 8, Ofna. 502, Los Morales Polanco, México, D.F., CP: 11510	Empresa productora de prendas de vestir, conocida mundialmente por la marca Levi's de pantalones vaqueros. Fue fundada en 1853 en Sacramento (California, Estados Unidos) por Levi Strauss. Ofrece sus productos en 486 lugares en México.

Análisis de la competencia de empresas colombianas que exportan esa partida

En la tabla no. 20, se presentan las empresas colombianas que tienen el mayor volumen de exportación de pantalones en jean a México de acuerdo con la base de datos BACEX.

Tabla 20. Competencia empresas colombianas en México

Empresa	Ciudad	Valor FOB 2011
STF GROUP S.A	Cali	2,874,122.64
CI DIVERSIFICADORA COMERCIAL S.A CI DIV	Cartagena	1,170,351.70
SIXTEEN JUNIOR S.A	Cartagena	206,676.40
COMERCIALIZADORA JUANGUI S.A	Medellín	201,414.00
GOMEZ CORREDOR IANA AKIE	Cúcuta	699,886.50

Unidad: Dólar EUA

Fuente: Bacex

2.3.2.1.4. Análisis de productos

Marcas y presentaciones del producto físico

En el mercado se encuentran marcas como: Access, Bora Bora, Crazy Horse, Curve, Issue, DKNY, Kenneth Cole, Unlisted, Tommy Hilfiger, Donna Karan, Coach, Moschino, Iceberg, Galliano, Mud & Glory, Canali, Zara, Bershka, Pull and Bear, Kosiuko, Levi´s, Julio, Oggi, Quarry y Bombay.

Licencias

Según el Servicio de Administración Tributaria de México (SAT), quienes importen mercancías a la República Federal de México, deberán estar inscritos en el Padrón de Importadores y, en su caso, en el padrón de Importadores Específicos que están a cargo del Servicio de Administración Tributaria (SAT), para lo cual deberán encontrarse al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, así como acreditar ante las autoridades aduaneras que se encuentran inscritos en el Registro Federal de Contribuyentes y cumplir con los demás

requisitos que establezca el Reglamento de la Ley Aduanera y los que establezca el Servicio de Administración Tributaria mediante reglas.

Etiquetado

Todas las prendas deben cumplir con la Norma Oficial Mexicana sobre etiquetado NOM-050-SCFI-2004, dentro de la cual es obligatorio poner:

- Nombre o denominación genérica del producto
- Indicación de cantidad
- Nombre, denominación o razón social y domicilio fiscal, incluyendo código postal, ciudad o estado del importador.
- La leyenda que identifique al país de origen del producto.
- Cuando el uso, manejo o conservación del producto requiera de instrucciones, debe presentarse esa información.

La información debe presentarse en español. No se aceptan palabras ni abreviaturas en inglés, por ejemplo la talla no puede ser "S" sino "CH" (chica).

Ventajas del producto en el mercado

Según el estudio realizado por el Centro de Estudios de Competitividad del ITAM (2008), las principales fortalezas de la industria de la confección en México incluyen la capacidad del país de competir con paquete completo en la industria maquiladora, la proximidad con el mercado de E.U., la amplia experiencia del sector y la infraestructura existente en las regiones especializadas del país.

Según Proexport (2011), las fortalezas de los productos colombianos en México son, el diseño diferenciado, la calidad de las mercancías, la buena imagen de los productos colombianos en el exterior y el apoyo institucional, por parte del gobierno.

Desventajas del producto en el mercado

De acuerdo con el Itam (2008), las principales debilidades de la industria mexicana incluyen, la fragmentación de la cadena de valor y el abasto insuficiente de insumos nacionales, la alta

concentración en maquila y productos básicos, los altos costos de producción y mano de obra, la alta concentración del mercado de comercialización, el insuficiente desarrollo de infraestructura y tecnología, la falta de apoyos gubernamentales, la creciente competitividad de los países asiáticos y el incremento del mercado ilegal.

Proexport (2011), lista las debilidades de los productos colombianos como, el tamaño pequeño de mercado, la falta de financiamiento, la poca experiencia exportadora de las empresas, la dependencia de exportaciones a países como Estados Unidos, Venezuela y Ecuador, los altos costos de flete y la competencia de países asiáticos como China y Vietnam, los cuales ofrecen precios extremadamente bajos.

2.3.2.1.5. Análisis de precios

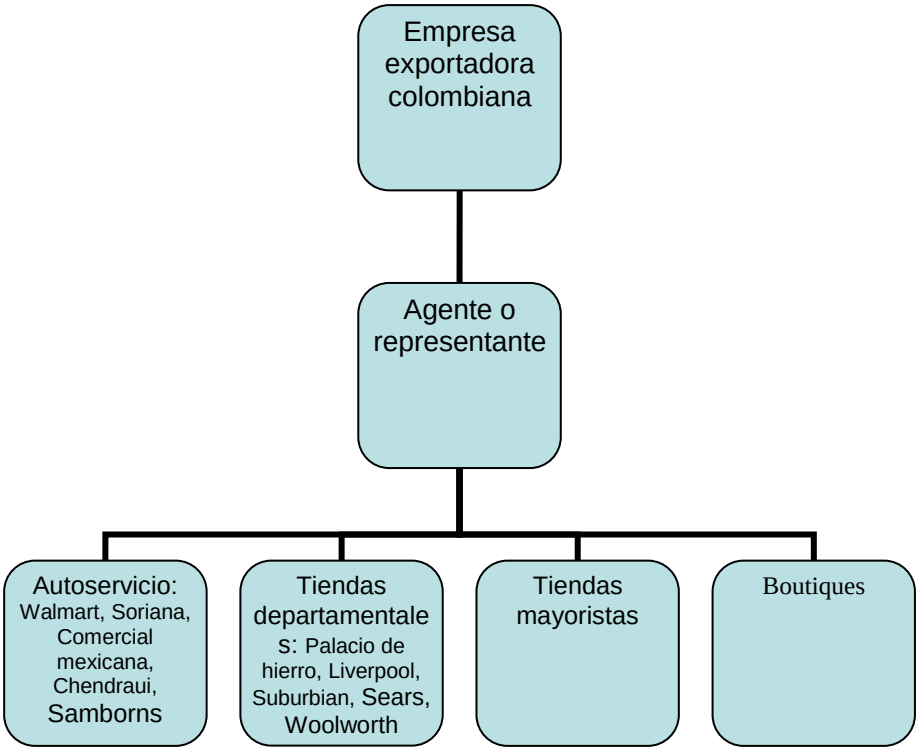
Nivel de Precios

Weekend: $36.000 COP
Epsilon: $36.000 COP
Dockers: $98.000 COP
Berona: $56.000 COP

Precio de exportadores colombianos

48 dólares aproximadamente
Fuente: BACEX

2.3.2.1.6. Análisis de canales de distribución

Determinación de Canales	**Gráfico 16. Canales de distribución México** 
Contactos Potenciales	**LIVERPOOL** Mario Pani No. 200. Col. Santa Fe 05109, México D.F. Tel: (52 55) 5328 6487 Fax: (52 55) 5328 6479 www.liberpool.com.mx **SUBURBIA** Av. Adolfo López Mateos No. 201 Col. Santa Cruz Acatlán Naucalpan Edo. de México

	Teléfono: (52 55) 5270 9000 www.suburbia.com.mx **SEARS ROEBUK DE MÉXICO** Av. Vasco de Quiroga No. 3800 Col. Santa Fe Antigua Mina la Totolapa 05109, México D.F. Tel: (52 55) 5257 9300 www.sears.com.mx **COMERCIAL MEXICANA** López Mateos No. 601 Col. Santa Cruz Acatlan 53150, Naucalpan, Edo. Mex. Tel: (52 55) 5270 9000, 5371 7312 Fax: (52 55) 5270 9295 www.comercialmexicana.com.mx **WOOLWORTH** Insurgentes Sur No. 376 Col. Roma 06760 México D.F. Tel: (52 55) 5564 1469, 5228 9400 www.ccontrol.com.mx **GRUPO CHEDRAUI** Avenida Constituyentes No. 1150 Col. Lomas Altas 11950, México D.F. Tel: (52 55) 1103 8000

	www.chedraui.com.mx

Según el reporte de monitoreo sectorial realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá (2010), los principales canales de comercialización de prendas confeccionadas en México se dividen en empresas importadoras/comercializadoras, que distribuyen sus productos principalmente a pequeñas boutiques y tiendas; tiendas especializadas (pueden ser pequeñas boutiques especializadas en algún segmento o nicho o grandes cadenas que ofrecen sus propias marcas o una mezcla de marcas); las tiendas departamentales y las tiendas de autoservicio. Cada uno de estos actores se especializa en segmentos diferentes. Además, en México las compras de prendas de vestir están muy centralizadas en los centros comerciales, tiendas departamentales, y en tiendas de autoservicio y tianguis/mercados/ferias locales (las dos últimas enfocadas a los segmentos económicos medios bajos y bajos), además de unas pocas zonas comerciales. El canal de ventas por catálogo es un segmento que también ha ido ganando terreno.

Las grandes cadenas y algunos distribuidores solicitan descuentos por usar su cadena de distribución, la publicidad y promoción que éstos hacen a los productos, entre otros conceptos. Además existen algunos costos, comúnmente poco considerados, como los de impulso o acomodo de la mercancía en tiendas, mermas, equipamiento y material POP, entre otros.

Otro aspecto importante a considerar son los márgenes de cada uno de los eslabones de la cadena de comercialización, que pueden ir desde un 12 hasta un 45% del valor del producto, como se muestra en la tabla a continuación.

Gráfico 17. Márgenes eslabones cadena de comercialización

	% Mínimo	% Máximo	% Promedio
Distribuidores	18%	25%	21,5%
Mayoristas	10%	15%	18,5%
Clubes de precios y cadenas a detalle	12%	40%	26%
Tiendas departamentales	30%	40%	35%
Supermercados	25%	27,5%	26,5%
(1) Descuento por Centro de Distribución	0,0%	4,0%	3,5%
Descuento por Publicidad	1,97%	5,0%	3,0%
Descuento Adicional	2,0%	10,0%	5,0%
Descuento por Promoción	5,0%	19,0%	12%
Margen del Canal	12,0%	45,0%	35,0%

Fuente: elaboración propia Business Connect
(1) Descuentos aplican tanto en supermercados como clubes de precios y cadenas a detalle
(2) Debido a políticas de confidencialidad de las empresas, la información se obtuvo a través de fuentes secundarias y contactos de Business Connect, por lo que podría no ser exacta.

2.3.2.1.7. Análisis de comunicación

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá (2010), los principales medios utilizados por las empresas mexicanas del sector textil para promocionar sus productos incluyen: publicidad en revistas especializadas, programas de televisión e iniciativas de relaciones públicas como la organización de fiestas, eventos y pasarelas, sobre todo para segmentos de mercado de nivel medio-alto y alto.

Organismos de comunicación y ayuda para ingresar en cada uno de los mercados

- Proyecto México está de Moda: Es una plataforma para los diseñadores mexicanos que a través de sus creaciones promueven, la riqueza cultural, folclor y diseño que representan la esencia de México, con lo más vanguardista y cosmopolita sin dejar atrás la cultura, difundiendo a través de la moda y el talento mexicano la riqueza cultural que forman parte de los atractivos y tesoros que tiene el país.
  http://mexicoestademoda.com/nosotros/

- Programas de Promoción Sectorial (PROSEC): son un instrumento dirigido a personas morales productoras de determinadas mercancías, mediante los cuales se les permite importar con arancel ad-valorem preferencial (Impuesto General de Importación) diversos bienes para ser utilizados en la elaboración de productos específicos, independientemente de que las mercancías a producir sean destinadas a la exportación o al mercado nacional.
  http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/instrumentos-de-comercio-exterior/prosec

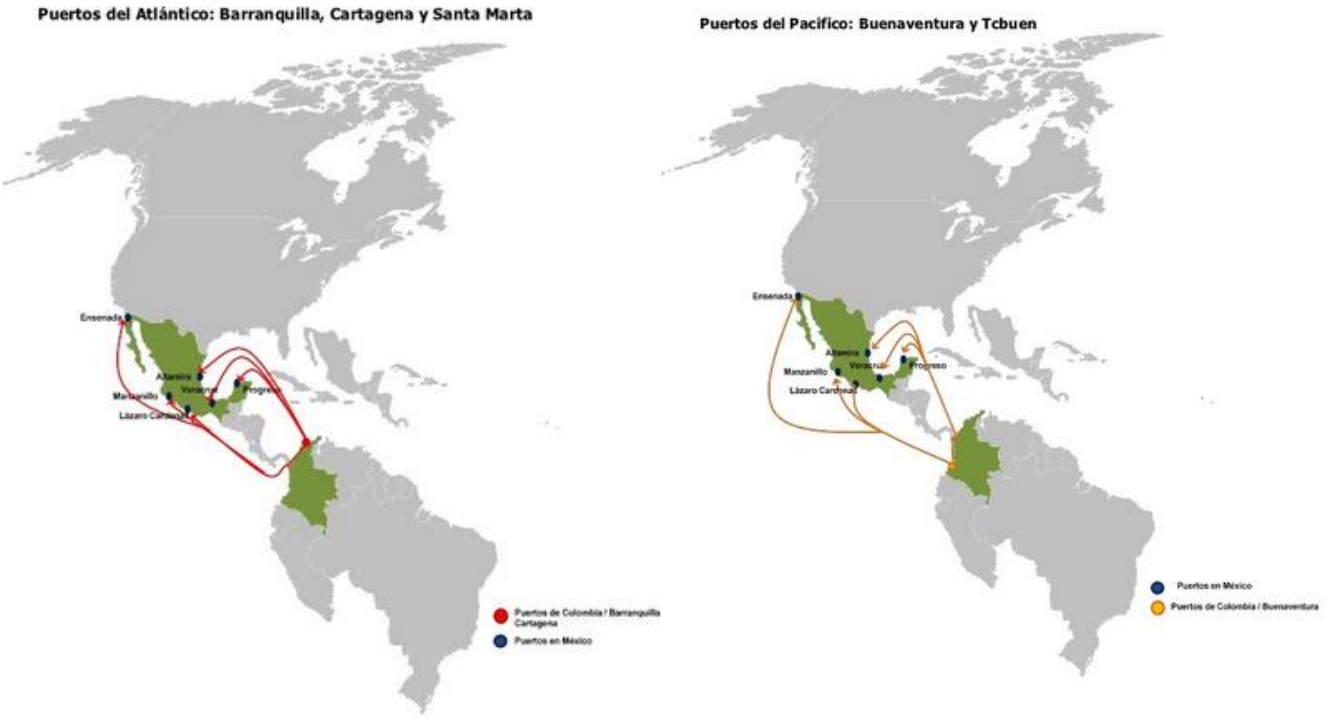
2.3.2.1.8. Análisis de logística

Acceso marítimo

Según el perfil logístico de México realizado por Proexport (2012), dicho país cuenta con 22 puertos estratégicamente ubicados. Dentro de los principales puertos, por los cuales pasa el 60%

de las mercancías, se encuentran: el Puerto Altamira y el Puerto de Veracruz en el Golfo de México, y los puertos de Manzanillo y de Lázaro Cárdenas en el Océano Pacífico.

Ilustración 1. Acceso marítimo Colombia-México



Fuente: Proexport

De acuerdo con Proexport (2012), hacia los puertos de Altamira y Veracruz, desde la costa Atlántica colombiana operan 4 servicios directos con tiempos de tránsito de entre 6 y 18 días, además hay rutas en conexión con los puertos de Jamaica, Panamá y República Dominicana. Hacia el Golfo de México, desde el Puerto de Buenaventura, ofrecen servicios 2 navieras, que hacen transbordo en Panamá, con tiempos de tránsito entre 15 y 25 días. Hacia la Costa Pacífica mexicana desde la Costa Atlántica, 2 navieras ofrecen servicio directo con tiempo de tránsito de entre 6 y 7 días, o servicio con transbordo en Jamaica y Panamá. Desde Buenaventura hacia los puertos del Pacífico existen 4 servicios directos con tiempos de tránsito de 7 a 12 días y un servicio con transbordo en Panamá.

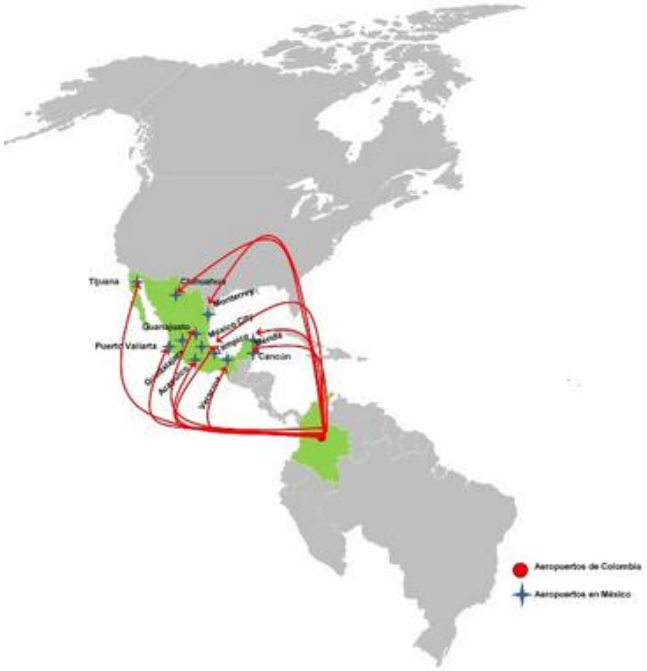
Ilustración 2. Líneas Navieras con oferta de servicios a México

Fuente: Proexport

Acceso Aéreo

Según Proexport (2012), México tiene la red más extensa de aeropuertos de América Latina, cuenta con 82 en total, de los cuales 48 ofrecen servicio aduanero. La ruta para carga entre Colombia y México se orienta principalmente hacia el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.

Ilustración 3. Acceso aéreo Colombia-México



Fuente: Proexport

Ilustración 4. Líneas aéreas con oferta de servicios a México

AEROLINEA	CONEXIONES	FRECUENCIA	CLASE
Aeromexpress Cargo	MEXICO CITY -MEXICO	Todos los días	Pasajeros
AmericanAirlines	MIAMI – ESTADOS UNIDOS	Todos los días	Pasajeros
Copa Airlines	PANAMA -PANAMA	Todos los días	Pasajeros
FedEx	MEMPHIS –ESTADOS UNIDOS	Lunes a Viernes	Carga
TACA	SAN JOSE – COSTA RICA	Todos los días	Pasajeros
Tampa Cargo		Todos los días	Pasajeros Carga
Grand Am	PANAMA – PANAMA	Lunes a Sábado	Carga
UPS	MIAMI- ESTADOS UNIDOS	Martes a Sábado	Carga
Strike	PANAMA – PANAMA GUATEMALA – GUATEMALA**	Martes a Sábado	Carga

Fuente: Aerolíneas prestatarias de servicios
Procesadas por Proexport Colombia

Fuente: Proexport

2.3.2.1.9. Análisis de acuerdos comerciales

Acuerdos comerciales

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Tratado del Grupo de los Tres (TLC-G3), integrado por México, Colombia y Venezuela, se firmó el 13 de junio de 1994 y entró en vigor el 1 de enero de 1995, mediante la Ley de la República de Colombia No. 172 de 1994. El TLC-G3 incluyó una importante apertura de mercados para los bienes y servicios y estableció reglas claras y transparentes en materia de comercio e inversión, contemplando un programa de desgravación para la mayoría del universo arancelario en un período de 10 años, quedando excluida la mayor parte del sector agropecuario.

El 22 de mayo del 2006 Venezuela denunció el TLC G-3 y ésta denuncia surtió efecto 180 días después de comunicada. A partir del 20 de Noviembre de 2006, Venezuela no hace parte del TLC-G3.

Actualmente, el 92% del universo arancelario se encuentra desgravado totalmente, quedando algunas subpartidas por desgravar y otras subpartidas excluidas del programa de liberación, pertenecientes en su gran mayoría al sector agropecuario.

Tratamiento arancelario

Con respecto a las regulaciones arancelarias y no arancelarias, gracias al Tratado de Libre comercio entre Colombia y México (anteriormente G3), las importaciones de prendas de vestir colombianas están exentas del pago de arancel.

Aspectos legislativos, tributarios y de inversión extranjera

A continuación se presenta en la tabla no. 21, impuestos adicionales que deben ser cancelados en la aduana de México.

Tabla 21. Impuestos de importación México

CONTRIBUCIONES	INFORMACIÓN
IMPUESTO GENERAL DE IMPORTACIÓN (ARANCEL)	• Las posiciones arancelarias estudiadas están exentas del pago del arancel, debido a la negociación del G3.
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA)	• IVA 15%..
DERECHO DE TRÁMITE ADUANERO (DTA)	• Del 8 al millar, sobre el valor que tengan los bienes para los efectos del impuesto general de importación.
DERECHO DE ALMACENAJE (ver cifras en anexo de Distribución Física Internacional)	• La Terminal Portuaria concede un plazo libre de 5 días naturales en los casos de importación, y posteriores al término de descarga del buque.
MANIOBRAS DE IMPORTACIÓN	• Revisión-previo. • Entrega contenedor. • Recepción equipo vacío. • Lavado normal. • Emisión E.I.R. • Maniobras según tamaño del contenedor.

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá

2.3.2.1.10. Acercamiento del mercado objetivo al país objetivo

Cultura en los negocios

De acuerdo con el perfil de México realizado por Araújo Ibarra (2008), los aspectos más importantes a tener en cuenta en las negociaciones con mexicanos incluyen:

- Reuniones: Las reuniones suelen empezar con una conversación ligera y algunas bromas, no es conveniente entrar a hablar directamente de negocios. Es normal que se cancelen reuniones programadas con anterioridad, esto no se debe tomar necesariamente como falta de educación o seriedad. También es frecuente que las reuniones sean más largas de lo planeado y que se presenten constantes interrupciones. La mejor hora para establecer una reunión es entre las 10 a.m. y la 1p.m, o las 4p.m. y las 6 p.m.
- Tarjetas de presentación: Son importantes en México, a la hora de presentarse, llevar consigo una tarjeta para intercambiarla con la otra parte. En lo posible las tarjetas deben llevar dirección de correo electrónico, pero no de servidores gratuitos, pues se puede causar una mala impresión.
- Puntualidad: Es preferible llegar temprano a las reuniones, aunque puede la contraparte llegue hasta 30 minutos más tarde de lo convenido.
- Etiqueta de saludo: Utilizar siempre los títulos profesionales y saludar a los hombres con un apretón de manos.
- Etiqueta de vestido: En áreas urbanas los hombres acostumbran usar vestido completo se y las mujeres deben utilizar una vestimenta conservadora. En ciudades pequeñas o pueblos la vestimenta es más informal.

Ferias sectoriales

- INTERMODA: es el evento más importante de la industria de la moda en México. Se estableció en la ciudad de Guadalajara desde hace 28 años, se realizan dos ediciones anuales durante los meses de enero y julio; reúne además a lo mejor de la industria de la moda nacional y del extranjero en Expo Guadalajara, recinto oficial del evento. http://www.intermoda.com.mx/

- EXINTEX: es la Exhibición Internacional Textil más importante de México y una de las principales en Latinoamérica. Se realiza en Puebla, con la participación de cuatrocientos cincuenta expositores de México y el mundo, convocados por la Cámara de la Industria Textil de Puebla y Tlaxcala, así como por la Asociación Nacional de Empresarios Textiles, en el Centro de Exposiciones y Convenciones Puebla.
  http://www.exintex.com/

- Mercedes-Benz Fashion Week México: Mercedes-Benz apoya a las principales semanas de la moda alrededor del mundo, presentando temporada con temporada lo último en diseño y glamour. Durante más de ocho años, Mercedes-Benz ha apoyado incondicionalmente a la moda en México, creyendo firmemente en esta industria.
  http://www.mercedes-benzfashionweek.mx/mbfwm/

2.3.2.2. País alterno: Chile

2.3.2.2.1. Información general del país

Tabla 22. Información general Chile

ASPECTO	CONTENIDO
Datos Macroeconómicos	Capital: Santiago Población: 17.269.525 Idioma: Español Tipo de Gobierno: República democrática Religión: Católica Moneda: Peso chileno PIB per Cápita US$: 14.394 Crecimiento de PIB %(2010-2011): 6% PIB Valor (miles de millones de US$): 248,58 Tasa de Devaluación frente al dólar corrido 2012%: -11,34% Cambio de la moneda X US$: 0,002082 Deuda Externa US$: 86.349.172.000 Tipo de Cambio Bilateral X Moneda del País : 0,8 Desempleo %: 8,1% Tasa de Interés Pasivo %: 1,8 Tasa de Interés Activo %: 9 Inflación %: 2,8% Población Económicamente Activa: 8.037.178 Ocupados: 7.386.167 Desocupados: 651.011 Reservas Internacionales (US$): 41.943.894.923 Inversión Extranjera (US$): 15.094.834.931 Riesgo del país (CESCE): Situación muy estable

Fuente: Banco Mundial

2.3.2.2.2. Análisis general del mercado

Definición del sector

La tabla no. 23, presenta los volúmenes de importaciones y exportaciones de pantalones en jean de Chile en los años 2009, 2010 y 2011 según la base de datos de Trademap.

Tabla 23. Sector textil Chile

	2009	2010	2011
Importaciones	$ 91.298	$128.087	$153.312
Exportaciones	$11.519	$17.419	$25.772

Fuente: Trademap

Unidad: Miles de Dólar EUA

Tanto las importaciones como las exportaciones del sector textil en Chile desde el año 2009, hasta el 2011, según los datos obtenidos de Trademap, han presentado un crecimiento sostenido, lo cual demuestra la expansión de dicho sector en el país en demanda y oferta.

Tabla 24. Índice de producción y ventas físicas de prendas de vestir

(Año Base 2003 = 100)						
Año	Producción		Ventas Totales		Ventas Internas	
	Índice	Acumulada	Índice	Acumulada	Índice	Acumulada
2008	52.8	-22.4	53.6	-23.7	65.4	-9.8
2009	43.4	-17.8	45.7	-14.9	55.0	-15.8
2010	35.5	-18.3	32.2	-29.6	39.4	-28.5
2011	26.6	-25.0	19.1	-40.5	23.4	-40.5
2012	17.7	-33.6	13.0	-32.0	15.9	-32.0

Fuente: datos del INE, elaboración del Depto de Estudios de SOFOFA

La producción local ha disminuido significativamente, según los datos del Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, INE, esta situación ha sido el resultado de la apertura de mercados que viene desarrollándose en el mercado chileno y que ha endurecido la competencia, tanto en precio como en calidad. Esta situación ha provocado además la quiebra de muchas empresas chilenas, las cuales son incapaces de hacer frente a los productos provenientes de países como China, India y Brasil, los cuales pueden ofrecer la misma o mayor calidad a un menor precio.

Principales ciudades en el mercado

Según Proexport (2004), las empresas de confecciones chilenas se concentran en la Región Metropolitana, específicamente en el centro de la ciudad de Santiago, donde se encuentran las comunas o barrios de las Recoleta, Estación Central, Huechuraba, Santiago, Macul e Independencia. En esas comunas predomina la pequeña y mediana empresa.

Perfil del comprador

De acuerdo con Proexport (2010), los consumidores chilenos se destacan por su deseo de estar a la vanguardia internacional, por lo cual poseen una alta conciencia por marcas y precios, lo cual se ve reflejado en la alta demanda por productos internacionales y en el 57% de su gasto que corresponde a ropa y calzado.

Definición del mercado objetivo

El segmento objetivo son mujeres de edades entre el rango de los 15 a los 50 años de edad con capacidad adquisitiva de media baja a alta. Según INDEXMUNDI, la población de mujeres entre 15 y 64 años de Chile es de 5.744.014.

El mercado al cual se ingresaría inicialmente sería la ciudad de Santiago de Chile, debido a que es la capital del país, donde se concentra una gran parte de la población, que según estimaciones del INE, para el 2012 alcanzó la cifra de 6.883.563 habitantes, de los cuales 3.525.410 son mujeres, y de esas, 4.771.767 se encuentran en un rango de edad de 15 a 64 años.

La población de Santiago de Chile cuenta con un alto nivel de vida en comparación con las demás capitales de Latino América, además según Dinero (2011), el Índice de Atractividad de Inversiones Urbanas -INAI- en América Latina, que elabora anualmente el Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas, CEPEC, de la Universidad del Rosario (Colombia) y la Firma Inteligencia de Negocios (Chile), para 2011, Santiago de Chile ocupó el primer lugar entre las ciudades que cuentan con las mejores condiciones para la atracción de inversión en la región.

Temporadas de compra

Según Proexport (2012), la moda en Chile presenta dos temporadas marcadas para la compra y la venta que son: Primavera/Verano y Otoño/Invierno, por lo cual las compras se hacen seis meses antes de cada temporada. El mercado chileno presenta una alta competencia, donde las tiendas multimarca realizan promociones permanentemente y remates de productos, la mayoría de ellos asiáticos, mientras que las grandes cadenas poseen marca propia.

2.3.2.2.3. Análisis de la competencia

Países proveedores de la partida arancelaria

En la tabla no. 25, se presentan los principales proveedores mundiales de pantalones en jean para Chile, destacándose China, Panamá y Argentina.

Tabla 25. Proveedores partida arancelaria Chile

Países proveedores	Valor CIF		
	2009	2010	2011
China	$ 84.347	$ 118.943	$ 138.504
Panamá	$ 413	$ 1.720	$ 2.594
Argentina	$ 1.224	$ 989	$ 1.132
Estados Unidos de América	$ 244	$ 294	$ 1.112
Brasil	$ 637	$ 593	$ 864
Colombia	$ 255	$ 1.017	$ 733

Unidad: miles Dólar EUA

Fuente: Trademap

Análisis de la Competencia Local

CONFECCIONES TEXTILES EL ÁGUILA	
Gamero 2085 Independencia, Santiago; Chile (56-2) 444 25 10	Con más de tres décadas en el rubro de manufacturas, Confecciones Textiles El Águila Limitada se ha transformado en la empresa productora y comercializadora del rubro jeanswear más importante de Chile. El prestigio, solvencia y liderazgo alcanzado por la compañía, se han logrado gracias al compromiso adquirido por nuestros colaboradores, proveedores y clientes, quienes nos han llevado a través de los años, a convertirnos en una moderna, eficiente y competitiva compañía, tanto a nivel nacional como internacional.

BB2* Ricciardi JEANS	

FOSTER	
Av. Presidente Kennedy 9001, Las Condes, Santiago, Región Metropolitana, Chile	Vestuario masculino, femenino, juvenil, urbano y a la moda. Foster comenzó como una marca que comercializaba sólo jeans, pero ahora podrá encontrar en nuestra tienda una gran variedad de vestuario para todos. Conjuntos completos con jeans, tops, blusas, camisas,

FOSTER	accesorios y otros.

J.J.O	
Av. Vicuña Mackenna 6100 - Local 308B Santiago, Chile J.J.O. man & woman	

Análisis de la Competencia Internacional

VF JEANSWEAR	
Calle Lincoyán 9811 Loteo Buenaventura. Santiago, Chile. Lee®	VF es uno de los líderes globales en la creación de potentes marcas de indumentaria. El consumidor es el centro de atención en todo la operación. El objetivo es brindarle a la gente confort y calidad a través de las diferentes marcas. Es importante el conocimiento del los consumidores, donde están y cuáles son sus necesidades. Se pone especial interés y dedicación en los socios estratégicos.

Wrangler NAUTICA	

MANGO	
Avenida Presidente Kennedy 9001 Las Condes Santiago, Chile.	Es una multinacional dedicada al diseño, la fabricación y la comercialización de prendas de vestir y complementos para la mujer y el hombre. Ha sido la marca de moda catalana

MNG by MANGO	pionera en el sector online.

AMERICANINO	
san pablo 8316, Santiago, Metropolitana, Chile	En los 70's Italia adoptó el Sportswear Americano y le agregó el lujo de sus telas y la alta calidad de su manufactura, asegurándose un lugar prominente en la industria de la moda de la década. En medio de esta revolución nació Americanino, con una inédita pasión por el denim y la clara visión de convertir el tradicional jean de trabajo en el nuevo protagonista de la moda informal como símbolo del espíritu libre y la vida descomplicada.

AMERICANINO	

Análisis de la competencia de empresas colombianas que exportan esa partida

La principal competencia colombiana presente en Chile se puede observar en la tabla no. 26, donde se muestran los datos recolectados de la base de datos BACEX.

Tabla 26. Competencia empresas colombianas en Chile

Empresa	Ciudad	Valor FOB 2011
MOLINA CAICEDO SORLEY	Bogotá	132,844.57
C.I DOSSIL S.A.S	Bogotá	113,865.00
C.I. MANUFACTURERA COLOMBIANA DE INDIGOS	Medellín	82,187.39
GENERATION JEANS S.A.	Bogotá	52,056.00
C.I. UNIFORMES INDUSTRIALES ROPA Y CALZADO	Medellín	32,930.14

Unidad: Dólar EUA
Fuente: Bacex

2.3.2.2.4. Análisis de productos

Marcas y presentaciones del producto físico

Las principales marcas presentes en el mercado chileno son: Bagir, Benson, Trial, Italmod, Mavesa Privilegie, Marie Claire, Scappini, Dockers, Levis, Yissus, Soviet, Robert Lewis, Ricciardi, Foster, Wrangler, Lee, Riders TimberCreek, Americanino, Mango, Náutica , J.J.O., BB2 y Robert Lewis.

Etiquetado

La norma NCH 1210 establece la información que deben contener las etiquetas de las prendas de vestir que se comercialicen en el mercado interno chileno, cualquiera que sea su origen o procedencia, así como las características de las mismas y el lugar de la prenda donde tienen que estar para que sean fácilmente visibles por el usuario.

Las etiquetas deben ser de un material compatible con el tejido sobre el que se adhiere, y su contenido debe figurar en castellano de forma legible. Los datos que deben aparecer en la etiqueta son los siguientes:

- 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
- Código de talla.
- Información sobre características derivadas de procesos especiales de acabado.
- 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.

Las etiquetas se deben coser en el lado interno y su ubicación será, preferentemente, la siguiente:

- Pantalones, faldas: centro posterior de la cintura.
- Chaquetas, casacas: bolsillo superior izquierdo.

- Abrigos, impermeables, parkas: parte inferior del delantero derecho en prendas masculinas y en el mismo lugar del delantero izquierdo, si son prendas femeninas.
- Jerseys (en Chile se denominan chombas o chalecos): parte posterior del cuello o en la costura del hombro.
- Camisas, blusas, vestidos: en el centro posterior del cuello

Ventajas del producto en el mercado

De acuerdo con el estudio de mercado realizado por Proexport (2004), la oferta local chilena de prendas de vestir es menos del 10% del mercado, por lo cual los consumidores demandan una gran cantidad de prendas de vestir importadas, por lo cual existen muchos representantes de marcas extranjeras. Asimismo, no existen políticas gubernamentales proteccionistas para el sector textil, lo que constituye una ventaja para nuevos actores que quieran ingresar al mercado.

Desventajas del producto en el mercado

Según Proexport (2008), las debilidades de los productos colombianos en el mercado chileno incluyen, la falta de integración de la Cadena Productiva, el desconocimiento del mercado y de la competencia, el poco desarrollo de cadenas de distribución y estrategias de venta, la falta de experiencia exportadora y la constante amenaza de los competidores asiáticos, quienes ofrecen precios muy bajos.

2.3.2.2.5. Análisis de precios

Nivel de Precios

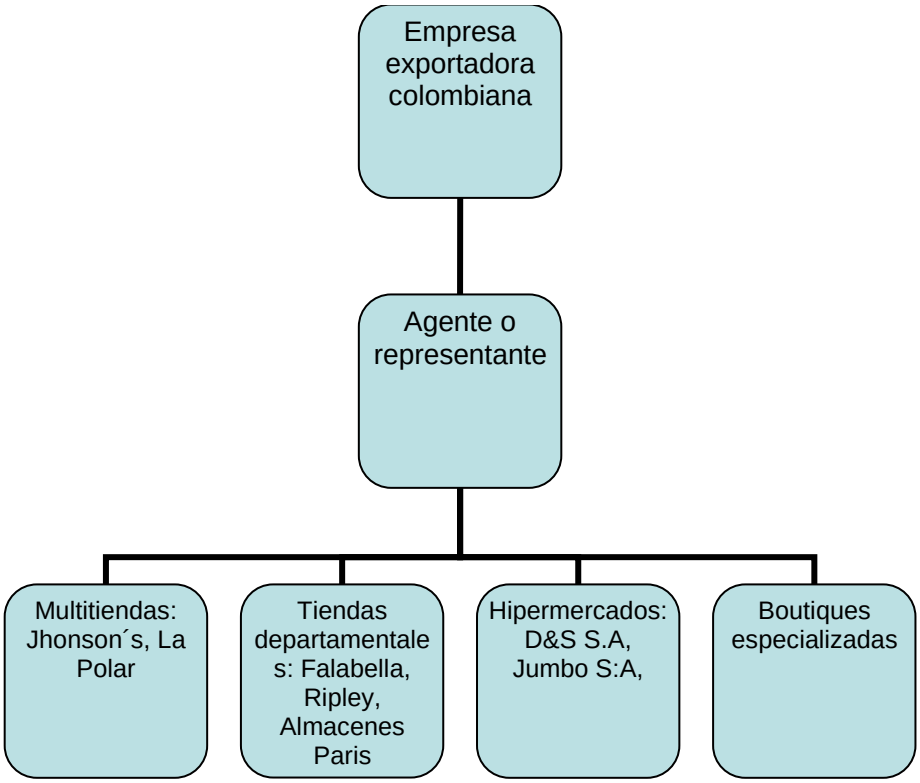
Americanino**: $**89.000 COP
Levi´s: $90.000 COP
Mango: $111.000 COP
Diesel: $120.000 COP

Precio de exportadores colombianos

34 dólares aproximadamente

Fuente: BACEX

2.3.2.2.6. Análisis de canales

Determinación de Canales	**Gráfico 18. Canales de distribución Chile** 
Contactos Potenciales	**JOHNSONS SA** Dirección: ÑUBLE 1034 Fono: 3872100 Fax: 3872721 Contacto: CHRISTIAN STORAKER MOLINA

	ALMACENES PARÍS COMERCIAL S.A. Rut: 81201000-K Dirección: Coyancura 2270, Piso 11 Providencia - Cantiago Fono: (56) - (2) – 3367000 Pagina web: www.almacenesparis.cl **COMERCIAL SIGLO XXI S.A.** Rut: 96874030-K Dirección: Avenida Pdte. Eduardo Frei Montalva 520 renca - Santiago Fono: (56) - (2) – 3833000 Pagina web: www.lapolar.cl **COMERCIAL ECCSA S.A.** Rut: 83382700-6 Dirección: Huérfanos 979 Of. 520 Santiago - Santiago Fono: (56) - (2) – 6941000 Pagina web: www.ripley.cl

2.3.2.2.7. Análisis de comunicación

De acuerdo con el estudio de mercado desarrollado por Proexport (2004), las empresas chilenas, sean productoras o comercializadoras, utilizan estrategias de mercadeo como los catálogos impresos para ofrecer sus productos, además es muy común la utilización de otros medios de comunicación como la radio y la televisión. Además, las más destacadas marcas nacionales y algunas internacionales poseen tiendas en los centros comerciales más lujosos, mientras que otras con menores precios y calidad se ubican en zonas de comercio más populares como la Alameda de Santiago. Las grandes tiendas y los centros comerciales hacen publicidad de las marcas que comercializan a través revistas especializadas en temas de moda, pero en la mayoría de los casos utilizan su página web.

Organismos de comunicación y ayuda para ingresar en cada uno de los mercados

- Corporación de Fomento de la Producción (Corfo): es un organismo ejecutor de las políticas gubernamentales en el ámbito del emprendimiento y la innovación, a través de herramientas e instrumentos compatibles con los lineamientos centrales de una economía social de mercado, creando las condiciones para lograr construir una sociedad de oportunidades.

  http://www.corfo.cl/

- Prochile: es la Dirección de Promoción de Exportaciones, es una agencia que pertenece a la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, que desarrolla tareas con el fin de profundizar y proyectar la política comercial del país. La labor de ProChile se basa en cuatro conceptos fundamentales: el apoyo a la pequeña y mediana empresa en su proceso de internacionalización; el aprovechamiento de las oportunidades que generan los Acuerdos Comerciales que tiene el país; la asociatividad público-privada y el posicionamiento de la imagen de Chile en otros mercados.

  www.**prochile**.cl/

2.3.2.2.8. Análisis de logística

Acceso marítimo

Según el perfil logístico realizado por Proexport (2012), Chile posee una infraestructura portuaria compuesta por más de 24 puertos, dentro de los más importantes se encuentran: Arica, Iquique, Antofagasta, Mejillones, Coquimbo, Valparaíso, San Antonio, Talcahuano (San Vicente), Puerto Montt y Punta Arenas. Desde Colombia, el tráfico se maneja principalmente a través de los puertos de San Antonio, Valparaíso, Arica, San Vicente e Iquique.

Ilustración 5. Acceso marítimo Colombia-Chile

Fuente: Proexport

La oferta de servicios marítimos hacia Chile desde Colombia cuenta con alrededor de 12 navieras, tanto desde el Atlántico o el pacífico Colombiano, la gran mayoría de ellas con servicios directos. EL tiempo de tránsito oscila entre los 9 y 17 días desde la costa Atlántica y de 6 a 12 días desde Buenaventura.

Ilustración 6. Líneas Navieras con oferta de servicios a Chile

Fuente: Proexport

Acceso Aéreo

Según Proexport (2012), Chile cuenta con 476 aeropuertos, de los cuales 7 prestan todos los servicios más los de Policía Internacional, Aduana y Servicio Agrícola y Ganadero. El intercambio de mercancías con Colombia se hace normalmente a través del Aeropuerto Internacional Comodoro Arturo Merino Benítez, de Santiago, el cual es de los más modernos en el continente.

Ilustración 7. Acceso aéreo Colombia-Chile

Fuente: Proexport

Ilustración 8. Líneas aéreas con oferta de servicios a Chile

AEROLINEA	CONEXIONES	FRECUENCIA	CLASE
AA AmericanAirlines	MIAMI – ESTADOS UNIDOS	Todos los días	Pasajeros
Avianca TACA	LIMA - PERU	Todos los días	Pasajeros
cargolux	PANAMA- PANAMA	Lunes a Viernes	Carga
Copa Airlines	PANAMA- PANAMA	Todos los días	Pasajeros
Tampa CARGO	MIAMI – ESTADOS UNIDOS	Martes, Jueves, Sábado y Domingo	Carga
LAN CARGO		Todos los días	Carga
STRIKE		Domingo a Jueves	Carga

Fuente: Aerolíneas prestatarias de servicios
Procesadas por Proexport Colombia

Fuente: Proexport

2.3.2.2.9. Análisis de acuerdos comerciales

Acuerdos comerciales

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Colombia y Chile tiene suscritos los siguientes acuerdos: el Acuerdo de Complementación Económica No. 24, el Acuerdo de Libre Comercio y el Acuerdo para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones.

El Acuerdo de Libre Comercio entre los Gobiernos de la República de Colombia y la República de Chile, suscrito el 27 de noviembre de 2006 y entró en vigor el 8 de mayo de 2009.

El Acuerdo de Libre Comercio entre los Gobiernos de la República de Colombia constituye un Protocolo Adicional al Acuerdo de Complementación Económica ACE No. 24 suscrito entre Colombia y Chile, el 6 de diciembre de 1993.

Derivado del ACE No. 24 en desarrollo a lo establecido en el artículo 20, Capítulo X, Colombia y Chile suscribieron el Acuerdo para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones, el 20 de enero de 2000.

Tratamiento arancelario y requisitos de entrada

El comercio de textiles, tejidos, poliéster, ropa de cama, sábanas, hilos de coser y toallas entre Colombia y Chile se hará sin el pago de arancel. Así quedó definido con la firma del

acuerdo que fija el programa de desgravación arancelaria y que se reafirmó con la firma del Tratado de Libre Comercio entre los dos países, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Aspectos legislativos, tributarios y de inversión extranjera

Según la guía para exportar a Chile, elaborada por Proexport (2008), los impuestos gravados a las importaciones en dicho país inlcuyen:

- Impuesto al valor agregado (IVA): Este impuesto grava tanto a los productos importados como a los de producción nacional. La tasa es del 19% y se aplica, en las importaciones, sobre el valor aduanero más los derechos de aduana.
- Tasa aeronáutica: Se aplica a los productos importados por vía aérea a razón de 2,08% (dos con ocho centésimos por ciento) de los derechos de aduana a los productos importados por vía aérea y de 0,3% (tres por mil) del valor CIF cuando se trate de carga aérea con destino a una zona franca chilena).
- Tasa de verificación de aforo por examen: La Aduana cobra este servicio cuando el importador lo solicita expresamente o cuando los documentos presentados al despacho presentan omisiones o se hallan incompletos.
    - 4% (cuatro por ciento) de los derechos de importación, con un mínimo de 0,5% del valor aduanero; Este mismo porcentaje deberá aplicarse cuando las mercancías no se encuentren afectas al pago de derechos e impuestos de importación.
    - 0,1% (uno por mil) sobre el valor aduanero, en caso de mercancías que se clasifiquen en la Sección 0 del Arancel Aduanero.

2.3.2.2.10. Acercamiento del mercado objetivo al país objetivo

Cultura en los negocios

Como lo menciona Proexport (2008), por lo general, los empresarios chilenos son conservadores, responsables y reflexivos, y toman muy en serio la ética para los negocios, se caracterizan por sus buenas maneras en el trato, en el contenido, en la vestimenta y en la

puntualidad. Es muy posible que la negociación se lleve a cabo lentamente y sea necesario realizar varios viajes antes de concluirla.

- Reuniones: las citas se deben pedir con dos semanas de anticipación y reconfirmar, también es importante establecer un contacto previo con las personas con las que se va a reunir.
- Tarjetas de Presentación: se intercambian al comienzo del encuentro inicial. Se deben entregar en buen estado y con datos completos.
- Puntualidad: Los chilenos son generalmente puntuales, aunque es aceptable llegar 15 minutos después de la hora convenida.
- Saludo: para los chilenos es normal dar un firme apretón de manos acompañado por una sonrisa en los encuentros de negocios, igualmente se debe mantener el contacto visual directo y dirigirse a su interlocutor con sus apellidos y títulos.
- Etiqueta de Vestido: los hombres y mujeres de negocios deben vestir sobria y elegantemente, con sencillez y discreción. Los vestidos oscuros son apropiados para la mayoría de ocasiones sociales.

Ferias sectoriales

- Fashion Drinks: Comenzó como una feria de diseño emergente cuyo único fin era potenciar a diseñadores nacionales, ahora en el escenario del Centro Arte Alameda, cada tantos meses se dan cita una treintena de diseñadores que exponen su propuestas a un público variado y exigente.
  http://www.fashiondrinks.cl

- EFDI: "Lo mejor del vestuario, arte y decoración independiente de Chile". Así es como se presenta EFDI a sus visitantes, profesionales y ciudadanos de a pie que huyen de las propuestas comerciales y buscan diseño y calidad. En este evento se presenta ropa urbana, complementos de moda, calzado, joyas, muebles, objetos decorativos o pinturas, con el objetivo de ser una vitrina comercial y dar a conocer a sus creadores. El salón se expone en W Santiago, en Santiago de Chile.

http://www.nferias.com/efdi/

- Fundación Chile: Facilita la búsqueda de socios locales, trabaja en la creación de una red de inversores nacionales e internacionales, así como en la identificación y el apoyo de proyectos de capital-riesgo.
  www.fundacionchile.cl

2.3.2.3. País contingente: Perú

2.3.2.3.1. Información general del país

Tabla 27. Información general Perú

ASPECTO	CONTENIDO
Datos Macroeconómicos	Capital: Lima Población: 29.399.817 Idioma: Español Tipo de Gobierno: República democrática Religión: Católica Moneda: Nuevo sol PIB per Cápita US$: 6.009 Crecimiento de PIB %(2010-2011): 6,9% PIB Valor (miles de millones de US$): 176,66 Tasa de Devaluación frente al dólar corrido 2012%: 2,7% Cambio de la moneda X US$: 0,386698 Deuda Externa US$: 36.270.986.000 Tipo de Cambio Bilateral X Moneda del País : 0,6 Desempleo %: 6,3% Tasa de Interés Pasivo %: 1,5 Tasa de Interés Activo %: 18,7 Inflación %: 4,70% Población Económicamente Activa: 15.475.964 Ocupados: 14.500.979 Desocupados: 974.985 Reservas Internacionales (US$): 48.913.130.103 Inversión Extranjera (US$): 7.328.242.370 Riesgo del país (CESCE): Situación relativamente estable

Fuente: Banco Mundial

2.3.2.3.2. Análisis general del mercado

Definición Del Sector

La tabla no. 28, presenta los volúmenes de importaciones y exportaciones de pantalones en jean de Perú en los años 2009, 2010 y 2011 según la base de datos de Trademap.

Tabla 28. Sector textil Perú

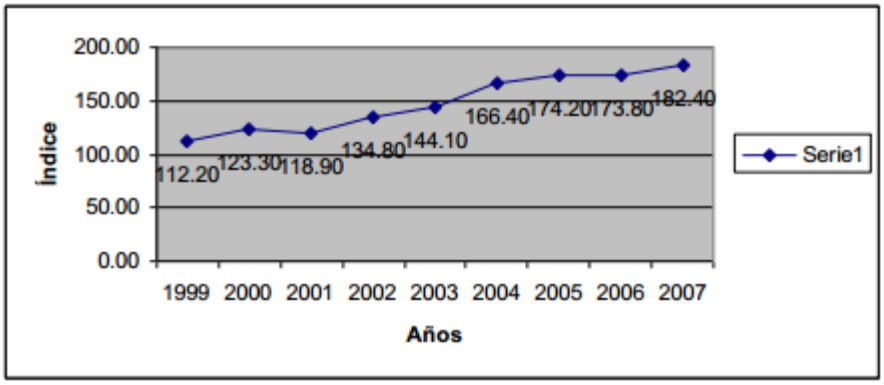
	2009	2010	2011
Importaciones (Miles de USD$)	$ 11.115	$ 12.953	$ 17.139
Exportaciones	$10.67	$12.883	$15.880

Fuente: Trademap

Unidad: Miles de Dólar EUA

Según el informe realizado por la Universidad Católica del Perú (2008) y de acuerdo con datos de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), se resalta la importancia del sector textil/confecciones peruano, lo cual se corrobora con la contribución de este sector al PBI nacional manufacturero que en el año 2007 era de 7%, en el 2008 de 6% y en el 2009 de 7.1%. Además, como se observa en el gráfico 19, la producción física del sector ha presentado un crecimiento sostenido desde el año 2000, hasta el 2007.

Gráfico 19. Índice de volumen físico del sector de fabricación de textiles Perú



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

Principales ciudades en el mercado

En el Perú existe una alta centralización, lo cual ha causado que Lima, la ciudad capital con cerca de ocho millones de habitantes, concentre, según la Universidad Católica del Perú (2008) el 90% de las industrias y más del 30% de la población, lo cual se reafirma debido a que Perú no cuenta con otras ciudades grandes, ya que Arequipa y Trujillo, segunda y tercera ciudades en tamaño respectivamente, no cuentan con más de 500 mil habitantes. Adicionalmente, en la industria textil y de confecciones, en Lima se encuentran 472 empresas del sector, es decir el 64.8%, seguida de Puno con 67 empresas (9.2%), Arequipa con 42 empresas (5,8%), Callao con 37 empresas (5,1%) y Junín con 28 establecimientos (3,8%), entre otros.

Perfil del comprador

De acuerdo con el ICEX (2005), la comercialización de productos textiles en el Perú, se concentra en la zona de Gamarra en Lima, aunque recientemente se está apreciando una creciente participación de las tiendas en Lima, en la periferia de la ciudad (llamados "Conos") y en algunas ciudades importantes del interior del país. El consumidor peruano ha evolucionado y se muestra cada vez más exigente y sofisticado. Las familias comienzan a dejar de fijarse en el precio para exigir productos con mayor valor agregado.

Definición del mercado objetivo

El segmento objetivo son mujeres de edades entre el rango de los 15 a los 50 años de edad con capacidad adquisitiva de media baja a alta. Según INDEXMUNDI, la población de mujeres entre 15 y 64 años en Perú es de 9.722.258.

El mercado objetivo lo constituye la ciudad de Lima, la cual es la capital de la República del Perú. Se encuentra situada en la costa central del país, a orillas del océano Pacífico, conformando una extensa y populosa área urbana conocida como Lima Metropolitana. Según estimaciones del INEI, en 2010, la aglomeración urbana conocida como Lima Metropolitana contaba con 9.149.391 habitantes; de los cuales 3.162.825 correspondían a mujeres entre los 15 y 64 años, cifras que la convierten en la ciudad más poblada del país y asimismo en el centro principal del área metropolitana más poblada del Perú.

Temporadas de compra

Según el ICEX (2005), en Perú se distinguen dos temporadas marcadas para la compra de ropa, que son a mitad de año y a final de año, en las cuales los grandes almacenes hacen toda clase de promociones y descuentos para obtener mayores ventas.

2.3.2.3.3. Análisis de la competencia

Países proveedores de la partida arancelaria

En la tabla no. 29, se presentan los principales proveedores mundiales de pantalones en jean para Perú, destacándose China, Colombia y Túnez.

Tabla 29. Proveedores partida arancelaria Chile

Países proveedores	Valor CIF		
	2009	2010	2011
China	$9.90	$11.43	$14.98
Colombia	$123	$284	$333
Túnez	$158	$211	$287
México	$125	$312	$232
Viet Nam	$103	$109	$155

Unidad: miles Dólar EUA

Análisis de la Competencia Local

TOPITOP	
Av. Avenida Santuario #1323, Lima, Perú.	Es una gran cadena de tiendas latinoamericana, con operaciones en Perú, Venezuela y Colombia. Su principal objetivo es llevar moda y comodidad para las mujeres, hombres

	y niños. Topitop presenta colecciones de vanguardia, con diseños y estructuras que siguen lo último en tendencias de cada temporada. La mayoría de sus prendas son producidas en Perú.
NY NEW YORK	
Xiomi	

-tpt *hawk	

I FRATELLI	
Av. Isabel La Católica Nº 1588 – Stand A02 –	Iniciaron actividades comerciales en el año

Galería Católica – La Victoria.	2002 en Gamarra, ofreciendo a sus clientes prendas elaboradas en el mejor Denim, con acabados de primera, que brindan a las mujeres seguridad, comodidad y un estilo diferente de usar jeans.

MZOUDA JEANS	
	Es una marca exclusiva, creada en Perú para satisfacer el deseo del buen vestir. Junta simplicidad y moda en una sola indumentaria. Modelos exclusivos con alta calidad para exportación. Cuenta con modelos: rectos, clásicos, semicadera, cadera, pitillo, trabajamos con tela denim 100% algodón

	nacional.

Análisis de la Competencia Internacional

DIESEL	
	Diesel es una firma italiana de moda, fundada en Molvena por Renzo Rosso en 1978. La filosfía de la marca es hacer diferente al cliente, y esto se refleja en los diseños modernos, provocativos e impactantes presentados en cada temporada. Por ello su inconfundible eslogan es “Only The Brave” (Solo los valientes).

DIESEL FOR SUCCESSFULL LIVING	

AEROPOSTALE	
AÉROPOSTALE	Aéropostale, Inc. es un minorista especializado en ropa casual y accesorios, La empresa ofrece a los clientes una selección enfocada de alta calidad, activa orientada a la moda y la mercancía básica de moda en un valor atractivo

CHEVIGNON	
CHEVIGNON	Chevignon es una marca de moda francesa que incorpora las últimas tendencias con un estilo de efecto de lavado, característico de la compañía, convirtiéndose en un referente mundial de la industria.

Análisis de la competencia de empresas colombianas que exportan esa partida

La principal competencia colombiana presente en Chile se puede observar en la tabla no. 26, donde se muestran los datos recolectados de la base de datos BACEX.

Tabla 30. Competencia empresas colombianas en Perú

Empresa	**Ciudad**	**Valor FOB 2011**
INDUSTRIAS INCA S.A.	Bogotá	177,429.10

INVERSIONES MODA JEANS S.A.S.	Bogotá	31,764.73
NAFTALINA S.A.S.	Medellín	18,056.94
FIORY S.A	Medellín	17,429.69
C.I SOLUCOMEX S.A.S	Medellín	15,350.58

Unidad: Dólar EUA

2.3.2.3.4. Análisis de productos

Marcas y presentaciones del producto físico

Las marcas más representativas presentes en el mercado son: New York, Xiomi, Topi Top, Hawk, I Fratelli, MZouda, Denim Lab, Diesel, Chevignon, Basement y Aeropostale.

Etiquetado

Según la Guía para exportar a Perú de Proexrpot (2008), los requisitos de etiquetado en este país son relativamente simples. Los productos normalmente mantienen sus etiquetas originales; el nombre y número de identificación de contribuyente (RUC) importador/distribuidor debe agregarse al empaque.

Ventajas del producto en el mercado

De acuerdo con el Centro de negocios de la Universidad Católica del Perú (2010), dentro de las ventajas de los productos peruanos en el mercado se incluyen: las oportunidades que se presentan con la firma de los tratados de libre comercio, el reconocimiento internacional de los productos peruanos gracias a sus tradición textil, las materias primas de alta calidad, y la adaptabilidad de la mano de obra peruana.

Desventajas del producto en el mercado

Dentro de las desventajas que lista la Universidad Católica del Perú (2010), se encuentran la poca capacitación técnica, los relativos altos costos de mano de obra, la alta dependencia de la industria de confecciones y la amenaza que a la que se expone el mercado por la competencia de las empresas asiáticas, las cuales ofrecen precios muy bajos.

2.3.2.3.5. Análisis de precios

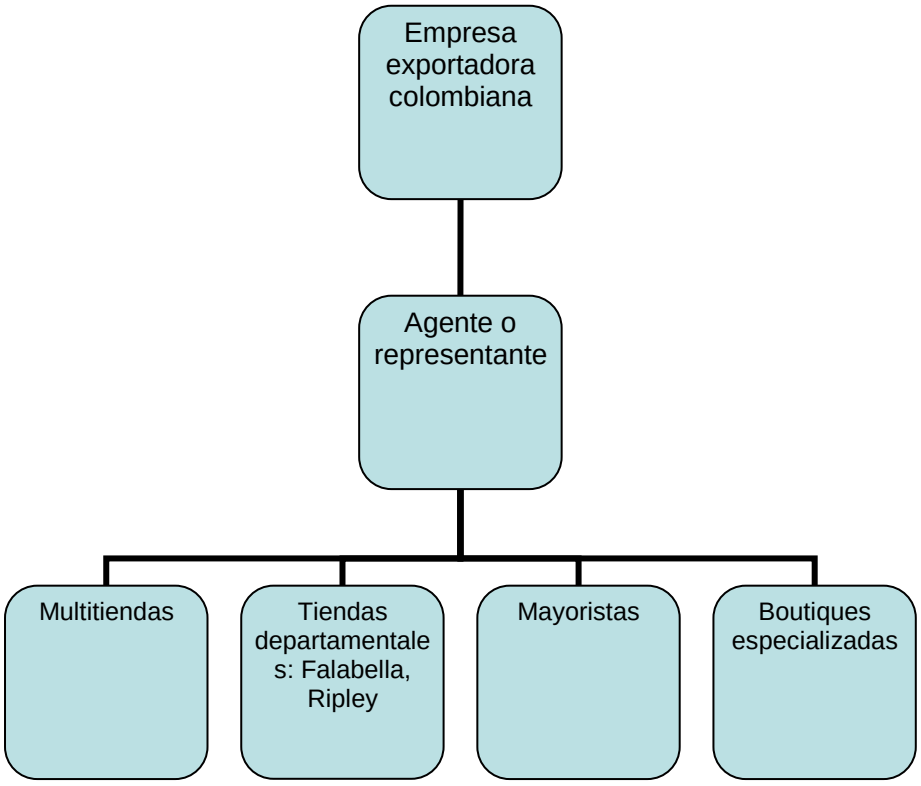
Nivel de Precios

Basement: $75.000 COP aprox.
Mossimo: $83.000 COP aprox.
Denimlab: $116.000 COP aprox.
Aeropostale: $84.000 COP aprox

Precio de exportadores colombianos

30 dólares aproximadamente
Fuente: BACEX

2.3.2.3.6. Análisis de canales

Determinación de Canales	**Gráfico 20. Canales de distribución Perú** 
Contactos Potenciales	**CORPORACION IMPORTADORA & EXPORTADORA DEL JEANS S.A.C. - CORIMEX DEL JEANS S.A.C** 3762941 Lima **MANUFACTURAS INDUSTRIALES ARIANTEX S.R.L** AV. AVENIDA NACIONES UNIDAS #1425 Lima **MODA INDUSTRIA S.A.C** JR. JIRON ANTONIO BAZO #799ª 3478825

	Lima **CORPORACION VENSA S.A.C** AV. AVENIDA DE LA ROSA TORO #498 Lima

La alta centralización que existe en el Perú ha originado que las cadenas de supermercados, tiendas por departamentos, negocios de franquicias y otros servicios existan en Lima únicamente; pero por otro lado, se han desarrollado eficientes canales de comercialización desde la capital hacia el resto del país, que permiten evitar el desplazamiento por negocios hacia el resto del territorio.

Por consiguiente, la mayoría de las ventas ocurren en Lima, sin embargo existen oportunidades en otras ciudades principales hacia las cuales se puede realizar una estrategia de mercado específica. Puede ser por medio de representantes en Lima que tienen agentes de venta típicamente en estas ciudades, mientras proporcionan oportunidades de ventas en las provincias. El método más común de distribución es la contratación de un representante fuerte y calificado.

2.3.2.3.7. Análisis de comunicación

Según la Universidad Católica del Perú (2010), las principales estrategias de mercadeo y publicidad utilizadas por las empresas del sector de la confección en Perú son:

- Anuncios vía internet
- Catálogos y folletos en los puntos de venta directa
- Anuncios en vallas sobre las principales carreteras de las ciudades
- Anuncios en revistas de mayor circulación y en las especializadas en moda
- Folletos en ferias y exposiciones
- Anuncios en páginas amarillas
- Anuncios en televisión y radio
- Eventos especiales y ferias de moda

Organismos de comunicación y ayuda para ingresar en cada uno de los mercados

- Promperú: entidad encargada de diseñar y ejecutar la promoción de las empresas exportadoras a nivel nacional del Perú, de manera responsable y sostenible, a través de acciones y estrategias realizadas en coordinación continua con el sector público y privado.
  http://www.promperu.gob.pe
- Proinversión: Promueve la inversión no dependiente del Estado Peruano a cargo de agentes bajo régimen privado, con el fin de impulsar la competitividad del Perú y su desarrollo sostenible para mejorar el bienestar de la población.
  http://www.proinversion.gob.pe

2.3.2.3.8. Análisis de logística

Acceso marítimo

Según el perfil logístico realizado por Proexport (2012), Perú cuenta con una infraestructura portuaria compuesta por 14 puertos ubicados en la costa pacífica, donde se destaca el puerto fluvial de Iquitos y los marítimos de Callao, Ilo y Paita.

Ilustración 9. Acceso marítimo Colombia-Perú

Fuente: Proexport

Desde Colombia, existen diferentes opciones, en su gran mayoría en ruta directa, desde los puertos de Buenaventura y Cartagena, hacia los puertos de Callao y Paita, Los tiempos de tránsito promedio son de 10 días desde la Costa Atlántica, mientras desde Buenaventura son de 7 días en promedio.

Ilustración 10. Líneas Navieras con oferta de servicios a Perú

Fuente: Proexport

Acceso Aéreo

Según Proexport (2012), Perú cuenta con una infraestructura aeroportuaria compuesta por 211 aeropuertos, de los cuales 58 están pavimentados. Los principales aeropuertos internacionales se ubican en las ciudades de Lima, Arequipa, Cuzco, Trujillo, Puerto Maldonado y Chiclayo. Desde Colombia el tráfico aéreo se concentra en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, ubicado entre Lima y Callao.

Ilustración 11. Acceso aéreo Colombia-Perú

Fuente: Proexport

Ilustración 12. Líneas aéreas con oferta de servicios a Perú

AEROLINEA	CONEXIONES	FRECUENCIA	CLASE
AmericanAirlines	Miami – Estados Unidos	Todos los días	Pasajeros
Copa Airlines	Panamá - Panamá	Todos los días	Pasajeros
		Domingo	Carga
Avianca TACA		Todos los días	Pasajeros
Tampa CARGO		Todos los días	Pasajeros y Carga
STRIKE		Lunes y Jueves	Carga

Fuente: Aerolíneas prestatarias de servicios
Procesadas por Proexport Colombia

2.3.2.3.9. Análisis de acuerdos comerciales

Acuerdos comerciales

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la Comunidad Andina es una organización subregional con personería jurídica internacional integrada por Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú.

El Acuerdo de Cartagena, que dio nacimiento al Grupo Andino, comenzó a delinearse desde 1966 con la Declaración de Bogotá y entró en vigencia el 16 de octubre de 1969 cuando el Comité permanente de la ALALC obtuvo la ratificación oficial del Gobierno de Perú, después de la de los Gobiernos de Colombia y Chile. En noviembre de 1969, Ecuador y Bolivia lo ratificaron y en 1973 Venezuela adhirió. Chile se retiró en 1976. Con el Protocolo de Trujillo, celebrado en la ciudad de Trujillo, Perú, en marzo de 1996, se crea la Comunidad Andina. En 2006 Venezuela denunció el acuerdo de Cartagena.

De acuerdo con Proexport (2008), una característica distintiva de la Zona de Libre Comercio andina es que todos los productos de su universo arancelario están liberados. No existe, por lo tanto, la Lista de Excepciones que es común a otros esquemas de integración, esto se debe a que su formación no fue planteada como un fin en sí mismo, sino como un medio hacia una integración más profunda. Por eso sigue trabajando para perfeccionar su Unión Aduanera y seguir avanzando hacia el Mercado Común.

Tratamiento arancelario y requisitos de entrada

Gracias a que Perú y Colombia pertenecen a la Zona de Libre Comercio andina, todos los productos entran a dichos mercados con cero arancel, incluidas las prendas de confección.

2.3.2.3.10. Acercamiento del mercado objetivo al país objetivo

Cultura en los negocios

- Reuniones: las citas se deben realizar con dos o cuatro semanas de anticipación y deben confirmarse. Es probable que se requiera más de un viaje para cerrar un negocio con un empresario peruano.
- Puntualidad: aunque los empresarios peruanos no son puntuales usualmente, es aconsejable llegar temprano a las citas.
- Relaciones: los peruanos están entre los más formales y reservados de Sur América, para ellos es importante cumplir con los compromisos adquiridos, valoran la diplomacia, el buen tacto y la sensibilidad y detestan la agresividad abierta y la brusquedad. Se debe procurar mantener las relaciones comerciales junto con las personales, para lograr una buena negociación.

Aspectos legislativos, tributarios y de inversión extranjera

En la tabla no. 31, que se presenta continuación, se presentan los diferentes tributos exigidos en la aduana peruana.

Tabla 31. Impuestos de la Aduana Perú

Impuesto	Porcentaje (%)
AD-VALOREM(Arancel Cobrado a las mercancías)	9% - 17%
IGV (Impuesto General a las ventas)	17%
IPM (Impuesto de Promoción Municipal)	2%
ISC (Impuesto Selectivo al consumo)	27,8%*

*Aplica para combustibles, bebidas gaseosas y cigarrillos
**Fuente: DHL Express. Septiembre de 2011

Ferias sectoriales

- Expotextil Perú - Feria Internacional de Proveedores de la Industria Textil y Confecciones: Feria que reúne a la oferta de fabricantes y proveedores para la industria Textil y Confecciones, que en su sexta 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. Se realiza en el Centro de Exposiciones Jockey, en Lima. http://www.expotextilperu.com/ficha.php

- Texmoda - Salón de Proveedores 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. Se realiza en el Centro de Exposiciones Jockey, en Lima. http://www.expotextilperu.com/ficha.php

2.4. RECOMENDACIONES DEL CONSULTOR

Tabla 32. Oportunidades y riesgos del país objetivo, alterno y contingente

PAIS	OPORTUNIDADES	RIESGOS
Objetivo: México	Ciudades metropolitanas	Afectación por cambios políticos
	Demografía	Clima de zonas
	Aceptación de confección colombiana	Competencia de marcas posicionadas
		Requerimientos aduaneros
Alterno: Chile	Grandes ciudades comerciales	Competencia de marcas posicionadas
	Clima	
	Demografía	
	Capacidad adquisitiva	
Contingente: Perú	Cercanía – Transporte - Logística	Demografía
	Crecimiento del PIB per cápita	Competencia de marcas posicionadas
	Idioma	

Fuente: Consultor Andrés Castro Figueroa

3. MEJORAMIENTO DE PRODUCTO

3.1. INTRODUCCIÓN

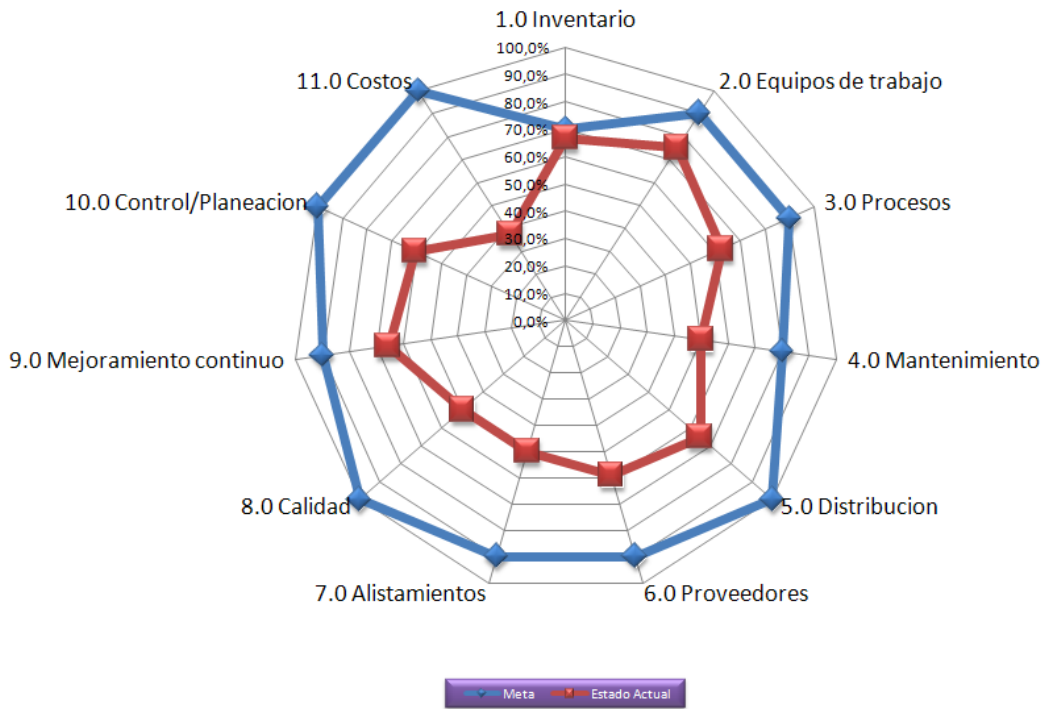
La etapa de mejoramiento de producto surge de la necesidad de conocer en forma precisa y oportuna los costos de los productos producidos, así como la incidencia o participación de gastos generales en la producción, de igual forma establecer el número de unidades mínimas que le permitan a la empresa cubrir dichos costos y gastos.

La implementación de esta herramienta permite conocer la realidad frente al proceso de producción con respecto al mercado tanto nacional como extranjero, lo cual es vital para lograr una alta competitividad en los mercados externos. Para completar dicha tarea se realizó un análisis de la cadena de valor, la ficha técnica del producto, se calcularon los costos de producción, se estableció el precio de venta en fabrica, el punto de equilibrio y el margen de contribución esperado. El consultor que realizó el acompañamiento de esta etapa fue el ingeniero José Manuel Medina Basto.

3.2. PRE-DIAGNÓSTICO

El pre-diagnóstico permite evaluar el estado actual de la empresa en cuanto a diferentes aspectos, importantes para el funcionamiento de la misma, la herramienta utilizada para tal fin representa, en un gráfico de radar, las fortalezas y debilidades para poder detectar qué áreas se deben reforzar y en cuáles se deben iniciar actividades de mejora para optimizar los procesos llevados a cabo.

Gráfico 21. Pre-diagnóstico de costos y producción



Fuente: Elaboración propia

3.2.1. Análisis de la situación actual

- FASHION JELKY, es una empresa intensiva en mano de obra, con un promedio de 58,37% que evidencia un adecuado manejo de la operación normal del proceso.
- Resultado de la estrategia exitosa basada en ofrecer un producto innovador, a la moda, de calidad, un talento humano calificado y comprometido y la orientación de la organización hacia el mejoramiento continuo.
- Las variables mejor calificadas: trabajo en equipo 75%.
- La variable de costos obtuvo una calificación de 38%, la misma será objeto de la asesoría.

3.2.2. Perfil detallado

A continuación se presentan los resultados individuales por variables, con el fin de obtener una visión más clara de cada una.

- Inventario: Obtiene una calificación del 67%, debido a que la política de inventarios consiste en tener un nivel variable de acuerdo con el comportamiento de la demanda, así se efectúan compras semanales y de acuerdo con la demanda de los clientes. Como estrategia de ventas se manejan un stock de productos con mayor demanda, para tener respuesta inmediata y generar mayor fidelidad del cliente, los demás se fabrican sobre pedido. En la empresa existe un control de la salida de materiales y producto terminado del almacén y se tiene dispuesto un lugar para cada tipo de inventario: Inventario de materiales, inventario de producto terminado y el espacio para las herramientas de trabajo.

- Trabajo en Equipo: La presente variable obtuvo la mayor calificación, la cual fue de un 75%, dado que en la empresa se evidencia un adecuado trabajo en equipo, que gracias a la experiencia de los operarios, permite gestionar los procesos para fabricar las diferentes líneas de productos, programar la producción, e interactuar con los talleres satélites. Internamente, existen equipos formales de trabajo y el estilo administrativo es participativo.

- Proceso: Obtuvo una calificación del 63%, la producción es por demanda, la línea de producción tiene un ritmo común y está nivelada. La materia prima utilizada es nacional e importada. La planta utiliza un turno de trabajo, con posibilidad de expandirlo a dos.

La capacidad instalada de la empresa por día corresponde a:

Tabla 33. Capacidad Instalada alcanzada en 2012

Línea de productos	**Horas al día**	**Unidades producidas**
Jean para dama	8.8 h/d – 194 h/mes	300 /d – 6.000 /mes

Fuente: La Empresa

La tecnología utilizada en los procesos productivos es mixta, dentro de los equipos se encuentran: ojaladora, botonadora, bordadora, tachonadora, plancha manual y herramientas manuales.

- Mantenimiento: Se calificó con un 50%, debido a que no existe una programación estricta de mantenimiento de equipos, aunque haya un compromiso frente a los retrasos y pérdidas que puede generar una máquina que falle en el momento que más se necesite. Sin embargo los daños de los equipos son ocasionales y no interrumpen de forma significativa el proceso de producción. La disponibilidad de los equipos es del 90%. El proceso no puede causar accidentes graves.

- Distribución y Manejo: Obtiene una calificación del 65%, ya que se observa que en la planta y en general la empresa los espacios se aprovechan y se encuentran bien distribuidos, las distancias que deben recorrer los materiales y las personas no son largas. Los pisos no están delineados pero el espacio alrededor de las máquinas y corredores para los desplazamientos es adecuado, así como la ventilación, la iluminación y el nivel de ruido no es alto. Los procesos y la secuencia son sencillos, lógicos y fáciles de identificar a la vista.

- Proveedores: Se asignó una calificación del 59%, pues la empresa ha depurado y ha seleccionado a unos pocos proveedores (de materiales y talleres satélites) con los cuales se trabaja en buenas condiciones de calidad, precio y cumplimiento. Igualmente, los proveedores manejan las cantidades y variedades de materiales e insumos requeridos.

- Alistamiento de Equipos: Se calificó con un 50%, ya que la tecnología utilizada implica unos tiempos de alistamiento muy cortos para los equipos y tardan aproximadamente 5 minutos en hacerlo. En general se efectúan limpiezas exhaustivas a los equipos y las áreas que tardan 10 minutos.

- Calidad: Obtiene una calificación del 50%, debido a que el producto requiere de altos estándares por parte del cliente. La aceptación y la retroalimentación dada por los clientes son altas alrededor del 90%. Aunque no existen controles estadísticos de la calidad de los productos, la calidad se crea en cada proceso, es responsabilidad de los satélites y de cada operario en la empresa y se inspecciona en la fuente. El control se hace por atributos, las especificaciones que debe controlar el operario son pocas, el personal está capacitado y tiene

la experiencia para mantener los procesos homogéneos. La empresa no emplea Normas técnicas para la confección de sus productos y no está certificada en ISO 9.000.

- Mejoramiento Continuo: Se otorga una calificación del 66%, permanentemente la gerencia está en busca de nuevos diseños para sus productos y la modernización los procesos para mejorar la respuesta al cliente, además de pensar en la expansión de la capacidad de producción.

- Plantación y Control: La calificación es del 61%, existe un procedimiento para generar las órdenes de trabajo el cual se respeta aproximadamente al 90%. La planeación se realiza por medio de las órdenes de trabajo, se define la utilización de los talleres satélite, las máquinas de la empresa y los operarios, al tiempo en que se dan la salida de almacén para los materiales necesarios. La labor de producción es soportada por la gerencia, la cual está orientada a mejorar la productividad mediante la mejora continua de todos los aspectos de la empresa. El cumplimiento de las entregas en el tiempo previsto no es un problema significativo.

- Costos: Obtiene una calificación del 38%, debido a que no existe una estructura formal para el cálculo de los costos que le permite a la empresa generar una cotización para el cliente de forma rápida. Esta estructura permite saber cuál es el costo directo, pero no tiene en cuenta los gastos administrativos y no se conoce el margen de contribución de los productos ni el punto de equilibrio. Alterar la producción es fácil, ya que el proceso es intensivo en mano de obra calificada. Existe ficha técnica de los productos, ver Tabla No. 34.

3.3. MAPEO DE LA CADENA DE VALOR - VSM

3.3.1. Análisis del proceso de producción

Fashion Jelky, trabaja por órdenes de trabajo, de acuerdo con la demanda y con las actividades orientadas al cliente.

3.3.1.1. Chequeo de 5S[1]

Las áreas externas son adecuadas, las oficinas están arregladas de forma ordenada, con rutas de paso bien diseñadas, las paredes están limpias, existen espacios para almacenar suministros, las salas de reuniones y de descanso son adecuadas y se mantiene limpio, hay una buena ventilación e iluminación apropiadas, los puestos de trabajo son ergonómicos; sin embargo, sobre las mesas existen innecesarias pilas de papeles.

3.3.1.2. Proceso de producción

- La empresa maneja un proceso orientado al mercado, por órdenes de producción, se fabrican productos de acuerdo con las necesidades del cliente.
- La fabricación es limpia y las instalaciones están bien organizadas, con fuentes medidas de prevención de desperdicios, el control se hace por atributos.
- Cualquiera puede decir cuándo ocurre una anomalía y se toman acciones inmediatamente para remediar las anomalías.
- Las especificaciones son pocas, el personal está capacitado para mantener los procesos homogéneos.
- No existe un control estadístico del proceso que permite saber si el proceso es capaz de cumplir con límites de especificación.
- Los procesos no pasan defectos a los procesos siguientes (inspección independiente) la calidad se crea en cada proceso (inspección en la fuente)

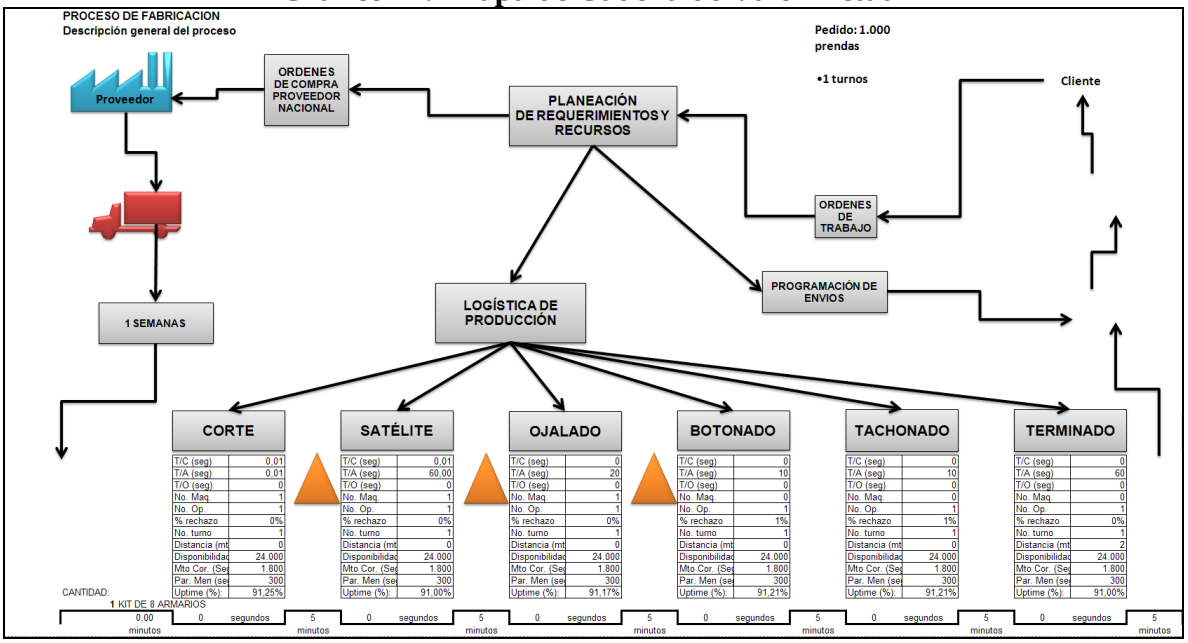
[1] Las 5S fue un programa desarrollado por Toyota para conseguir mejoras duraderas en el nivel de organización, orden y limpieza; además de aumentar la motivación del personalCada 'S' tiene un objetivo particular:

Denominación	**Concepto**	**Objetivo particular**
Seiri (Clasificar)	Separar innecesarios	Eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil
Seiton (Ordenar)	Situar necesarios	Organizar el espacio de trabajo de forma eficaz
Seisō (Limpieza)	Suprimir suciedad	Mejorar el nivel de limpieza de los lugares
Seiketsu (Estandarizar)	Señalizar anomalías	Estandarizar mejores prácticas
Shitsuke (Disciplina)	Seguir mejorando	Fomentar los esfuerzos en este sentido

Fuente: Complejo de Innovación y Desarrollo de Alcalá de Guadaíra

- Las operaciones son sencillas y se encuentran estandarizadas, los operarios pueden desempeñar diferentes oficios con asignación flexibles de trabajo.
- Los picos de mercado hacen que el manejo de mano de obra sea flexible en su contratación.
- Existe un programa de producción semanal y diario, toda la línea de producción tiene un ritmo común.
- La preparación de máquinas, es muy sencilla y se realiza en cinco (5) minutos.
- Todos los procesos requieren asistencia manual, la empresa es intensiva en mano de obra.
- La fábrica emplea especialistas externos en mantenimiento, no existe una política de mantenimiento preventivo.

Gráfico 22. Mapa de Cadena de Valor Actual



Fuente: Elaboración propia

3.4. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

Los resultados del pre diagnóstico arrojaron unas necesidades de mejoramiento en:

1. La modificación de la estructura para calcular el costo total, que incluya el cálculo de los gastos generales con el método de costos basados en actividades ABC, calcular el punto

de equilibrio de la empresa y el margen de contribución de los productos y calcular el precio de venta.

2. Control estadístico de procesos.

Tabla 34. Lista de oportunidades de mejora

Actividad kaizen[2]	**Definición**	**Objetivo**	**Impacto**	**Pasos**	**Impacto**
Sistema de costos totales	Recursos sacrificados para alcanzar el objetivo de la empresa, generar utilidades satisfactorias.	Conocer la causa de los costos y gastos involucrados.	Conocer las causas de los costos y gastos involucrados en el funcionamiento de la empresa. Detectar actividades improductivas. Establecer una estrategia competitiva basada en el conocimiento de los costos totales.	Calcular el costo de materiales. Calcular el costo de mono de obra directa. Calcular otros costos de fabricación. Calcular la asignación del gasto general. Establecer precio de venta. Calcular el margen de contribución. Calcular el punto de equilibrio.	Información oportuna para la toma de decisiones. Conocer el costo unitario del producto o servicio. Establecer el precio de venta. Mejorar la competitividad de la empresa.
Control	Proceso formal de	Medir las	Como estrategia de		Estandarización de

[2] Mejoramiento continuo que involucra a todo y a todos.

estadístico de procesos	control estadístico.	desviaciones en las especificaciones.	diferenciación. Mostrar al cliente la capacidad que se tiene para cumplir con las especificaciones solicitadas por él.		los procesos

Fuente: Elaboración propia

3.5. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO A EXPORTAR

3.5.1. Identificación del producto

El producto a exportar es el Jean para Dama.

Tabla 35. Ficha técnica del producto

NOMBRE DEL PRODUCTO	Jean para Dama	
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	**CARACTERÍSTICAS GENERALES** **1. MATERIAL** Composición: Urdimbre: Algodón 100% Título de hilo: Urdimbre: 20/2 +/-1 (sistema inglés) Propiedades estéticas: Apariencia: Uniforme Tacto: Suave Propiedades Organolépticas Olor: Neutro Hilo de refuerzo para extremos (superior/inferior): Puede usarse cualquiera de los siguientes hilos:	

	Algodón 100%, de 4 cabos retorcidos color. Hilo de acrílico Hilo de la trama: Algodón 100% (+/- 5%) **CONFECCIÓN** **Tejido:** Compacto con ligadura doble. **Dimensiones:** **Largo:** 200 a 220 +/- 2 cm. **Ancho:** 150 a 160 +/- 5 cm. **Extremos (superior, inferior y lateral):** Bordado con puntada "ojal abierto" con hilo de refuerzo. **ACABADO** Exento de defectos en material y confección, excelente presentación. Etiquetado colocado en la parte media del lado derecho, vista del observador. **PRESENTACIÓN** En bolsa de polietileno transparente y debidamente etiquetada **OTRAS ESPECIFICACIONES** Los acabados del producto deben permitir mantener sus características. Los artículos deben ser presentados en bolsas de polietileno trasparentes. El medio de transporte empleado no deberá alterar las formas, contendidos ni características impropias que impidan al usuario cumplir con la finalidad del uso.

Fuente: La Empresa

3.5.2. Normas técnicas relacionadas con el producto

NTC 2260: Esta norma tiene por objeto establecer los requisitos que deben cumplir y los ensayos a los cuales deben someterse los pantalones informales confeccionados con telas tipo denim, y otros tipos de telas. Esta norma también contempla los materiales con los cuales se fabrican los pantalones.

3.5.2.1. Requisitos de los materiales

- Las telas tipo denim utilizadas para las confección de pantalones informales deben cumplir con lo indicado en la NTC 703.
- La tela para bolsillos debe cumplir con los requisitos indicados en la NTC 703.
- Cuando se utilicen hilos de algodón éstos deben cumplir con la NTC 2089.
- Cuando se utilicen los hilos de poliéster algodón éstos deben cumplir con la NTC 2274.
- Los cierres de cremallera deben cumplir con la norma NTC 2512.

3.5.2.2. Empaque

Según la norma NTC 2260, los pantalones informales deben empacarse en cajas de cartón u otro tipo de material en un número de unidades convenido entre las partes, de tal forma que no sufran daños o deterioros durante el transporte o almacenamiento y deben ser entregados en condición limpia y seca.

3.5.2.3. Rotulado

Los pantalones informales contemplados en esta norma, se deben rotular de acuerdo con lo indicado en la NTC 340. Además, las tallas se deben designar según lo establecido en las NTC 1751 y 1753 según se trate de confección femenina o masculina respectivamente.

3.5.2.4. Normas que deben consultarse

- NTC 340, Telas y confecciones. Rotulado.
- NTC 1751, Factores humanos. Designación de las tallas. Confecciones para mujeres y niñas.
- NTC 1753, Factores humanos. Designación de tallas. Confecciones para hombres y niños.

- NTC 1947, Textiles y Confecciones. Cierres de cremallera. Ensayos de resistencia.
- NTC 2089, Textiles y Confecciones. Hilos de algodón para coser.
- NTC 2510, Textiles y confecciones. Botones de plástico.
- NTC 2512, Textiles y confecciones. Cierres de cremallera.
- NTC-ISO 2859-1, Procedimientos de muestreo para inspección por atributos.
- Norma ISO 3758-2012: Código para etiquetado de conservación por medio de símbolos.
- Resolución 1950 de 2009 Por la cual se expide el Reglamento Técnico sobre Etiquetado de Confecciones.

3.6. CÁLCULO DE COSTO DEL PRODUCTO A EXPORTAR

A continuación se realizará un costeo del producto que se planea exportar, discriminando cada rubro perteneciente al costo total. Cabe anotar que la TRM utilizada es de COP $1.900.

3.6.1. Materiales

Para la elaboración del producto el costo de los materiales es de $ 15.984,60 pesos, U$ 8,86 equivalente al 45,09% del costo total.

Tabla 36. Cálculo de Materiales

JEAN FEMENINO					
PUC	MATERIALES	CONSUMO UNITARIO	UNIDAD DE CONSUMO	COSTO UNITARIO	%
7102	◄ Escriba aquí el dato.			$ 15.984,60	100,00%
710201	Botones tipo 1	3	Unid	$ 810,00	5,07%
710203	Etiqueta carton	1	Unid	$ 800,00	5,00%
710204	Plaqueta metalica	1	Unid	$ 683,00	4,27%
710205	Taches	6	Unid	$ 720,00	4,50%
710206	Cremallera	1	Unid	$ 300,00	1,88%
710207	Tela tipo 1	1,14	m	$ 11.901,60	74,46%
710212	Pedreria	40	Unid	$ 520,00	3,25%
710213	Bolsa presentación	1	Unid	$ 250,00	1,56%
-			-	$ -	-

LISTADO GENERAL DE MATERIALES				
MATERIALES ◄ Escriba aquí el dato.	UNIDAD DE COMPRA	CANTIDAD	COSTO	PUC 7102
Botones tipo 1	Unid	1	$ 270,00	710201
Botones tipo 2	Unid	1	$ 300,00	710202
Etiqueta carton	Unid	1	$ 800,00	710203
Plaqueta metalica	Unid	1	$ 683,00	710204
Taches	Unid	1	$ 120,00	710205
Cremallera	Unid	1	$ 300,00	710206
Tela tipo 1	m	1	$ 10.440,00	710207
Tela tipo 2	m	1	$ 7.540,00	710208
Hilo encauchetado	m	1		710209
Hilo bordado	m	1		710210
Correra	Unid	1	$ 3.500,00	710211
Pedreria	Unid	1	$ 13,00	710212
Bolsa presentación	Unid	1	$ 250,00	710213
				710214

Fuente: Elaboración propia

3.6.2. Mano de obra

El costo de mano de obra es de $ 889,88 pesos, US$ 0,49, equivalente al 2,51% del costo total.

Tabla 37. Asignación del Costo de Personal

				Resultados	
PUC		SALARIO	ADICIONAL	Valor Total	%
72	MANO DE OBRA DIRECTA	$ 800.000,00	$ -	$ 2.119.945,33	100,00%
7201	OJALADO	$ 100.000,00	$ -	$ 264.993,17	12,50%
720101	OPERARIO	$ 100.000,00		$ 264.993,17	12,50%
720102				$ -	-
720103				$ -	-
720104				$ -	-
7202	BOTONADO	$ 100.000,00	$ -	$ 264.993,17	12,50%
720201	OPERARIO	$ 100.000,00		$ 264.993,17	12,50%
720202				$ -	-
720203				$ -	-
720204				$ -	-
7203	BORDADO	$ 100.000,00	$ -	$ 264.993,17	12,50%
720301	OPERARIO	$ 100.000,00		$ 264.993,17	12,50%
720302				$ -	-
720303				$ -	-
720304				$ -	-
7204	TACHADO	$ 100.000,00	$ -	$ 264.993,17	12,50%
720401	OPERARIO	$ 100.000,00		$ 264.993,17	12,50%
720402				$ -	-
720403				$ -	-
720404				$ -	-
7205	PRESILLADO	$ 100.000,00	$ -	$ 264.993,17	12,50%
720501	OPERARIO	$ 100.000,00		$ 264.993,17	12,50%
720502				$ -	-
720503				$ -	-
720504				$ -	-
7206	BROCHADO	$ 100.000,00	$ -	$ 264.993,17	12,50%
720601	OPERARIO	$ 100.000,00		$ 264.993,17	12,50%
720602				$ -	-
720603				$ -	-
720604				$ -	-
7207	PONER GARRA	$ 100.000,00	$ -	$ 264.993,17	12,50%
720701	OPERARIO	$ 100.000,00		$ 264.993,17	12,50%
720702				$ -	-
720703				$ -	-
720704				$ -	-
7208	TERMINACIÓN Y EMPAQUE	$ 100.000,00	$ -	$ 264.993,17	12,50%
720801	OPERARIO	$ 100.000,00		$ 264.993,17	12,50%
720802				$ -	-
720803				$ -	-
720803				$ -	-

	OPERACIONES								
	OJALADO	BOTONADO	BORDADO	TACHADO	PRESILLADO	BROCHADO	PONER GARRA	RMINACIÓN Y EMPAQ	Resultados
a) número de empleados	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	8,00
b) Días hábiles al año:	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00
c) Días hábiles por mes: días hábiles al año (/) dividido 12 meses	24,17	24,17	24,17	24,17	24,17	24,17	24,17	24,17	24,17
d) Horas día de trabajo efectivo: horas de trabajo día (-) menos horas imp	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50
e) Horas diarias de trabajo efectivo: número de operarios (*) por las hora	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	60,00
f) Total de horas trabajadas al mes: total horas trabajadas día (*) por el n	181,25	181,25	181,25	181,25	181,25	181,25	181,25	181,25	1.450,00
g) Costo fijo hora trabajada: total salarios que paga la empresa (/) dividid	$ 1.462,03	$ 1.462,03	$ 1.462,03	$ 1.462,03	$ 1.462,03	$ 1.462,03	$ 1.462,03	$ 1.462,03	$ 1.462,03
COSTO MINUTO	$ 24,37	$ 24,37	$ 24,37	$ 24,37	$ 24,37	$ 24,37	$ 24,37	$ 24,37	$ 24,37

Costos Unitario de Mano de Obra Directa		JEAN FEMENINO		
Actividad	Tiempo de Producción		Costo	%
OJALADO	minutos	4,56	111,24	12,50%
BOTONADO	minutos	4,56	111,24	12,50%
BORDADO	minutos	4,56	111,24	12,50%
TACHADO	minutos	4,56	111,24	12,50%
PRESILLADO	minutos	4,56	111,24	12,50%
BROCHADO	minutos	4,56	111,24	12,50%
PONER GARRA	minutos	4,56	111,24	12,50%
TERMINACIÓN Y EMPAQUE	minutos	4,56	111,24	12,50%
P	minutos		-	-
P	minutos		-	-
TOTAL		36,52	$ 889,88	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Los empleados trabajan de lunes a sábado ocho (8) horas diarias, el tiempo improductivo es de media hora al día. El número de días hábiles al año es de 290. El valor hora es de U$0,77, $1.462,03 pesos en promedio.

3.6.3. Otros costos

En esta sección están incluidas la utilización de las máquinas, insumos y herramientas necesarias, con un costo de $ 12.946,45 pesos, US$ 7,17 por unidad, equivale al 36,52% del costo total.

Tabla 38. Asignación de Otros Costos

LISTADO GENERAL DE INSUMOS

PUC		UNIDAD DE COMPRA	CANTIDAD	COSTO	CONSUMO UNITARIO	COSTO UNITARIO	%
73	COSTOS INDIRECTOS					$ 12.928,16	100%
7301	INSUMOS					$ 23,16	0,18%
730101	Papel traso	m	1	$ 154,00	0	$ 20,00	0,00%
730102	AGUJAS	Caja	10	$ 8.000,00	0	$ 4,80	0,00%
730103	Aceite de Maquina	Galon	1	$ 20.000,00	0	$ 1,00	0,00%
730104	Rematadores	1	12	$ 10.000,00	0	$ 4,17	0,00%
730105	Tiza	Unidad	3	$ 1.200,00	0	$ 0,28	0,00%
730106	Colores	Caja	12	$ 7.000,00	0	$ 0,82	0,00%
730107	Jabón Azul Rey	Pasta	1	$ 1.200,00	0	$ 0,11	0,00%
730108	Guantes de caucho	1	1	$ 3.700,00	0	$ 0,07	0,00%
730109	Cinta de enmascarar de 1/2 pulgada	1	1	$ 500,00	0	$ 0,42	0,00%
730110	Cinta pegante de 2 pulgadas transparente	1	1	$ 3.500,00	0	$ 2,91	0,00%
730111	Cinta pegante de 1/2 pulgada transparente	1	1	$ 1.500,00	0	$ 1,25	0,00%
730112	Marcadores	Caja	6	$ 12.000,00	0	$ 0,38	0,00%
730113	Resaltadores	Caja	6	$ 12.000,00	0	$ 0,38	0,00%
730114	Esferos	Caja	12	$ 8.000,00	0	$ 0,55	0,00%
730115	Bolsas Basura	Paquete	10	$ 1.000,00	0	$ 2,30	0,00%
730116	Sanpic	Botella	1.000	$ 5.000,00	1	$ 2,95	0,00%
730117	Ambientador	Botella	10.000	$ 10.000,00	1	$ 0,59	0,00%
730118	Jabon En polvo	Bolsa x Kilo	1	$ 2.000,00	0	$ 0,20	0,00%
730119						$ -	-
730120						$ -	-

7302	USO DE MAQUINARIA Y EQUIPOS	Cantidad	Costo ($)	Dep/ción Minuto
730201	COMPUTADOR DISEÑADOR MODA	1	$ 1.000.000,00	$ 0,56
730202	PLOTTER	1	$ 17.000.000,00	$ 9,44
730203	TACHADORA Y COMPRESOR	1	$ 1.500.000,00	$ 0,83
730204	MESA DE REMATE Y TERMINADO	1	$ 1.500.000,00	$ 0,83
730205				$ -
730206				$ -
730207				$ -
730208				$ -
730209				$ -
			$ 21.000.000,00	

74	CONTRATOS DE SERVICIOS	Unidad de Compra	Cantidad	Costo ($)	Consumo Unitario	$ 12.905,00	100%
7401						$ 12.905,00	99,82%
740101	SATELITE	uni	1	$ 5.500,00	1	$ 5.500,00	42,54%
740102	TINTORERIA	uni	1	$ 6.000,00	1	$ 6.000,00	46,41%
740103	DISEÑO	uni	1	$ 1.105,00	1	$ 1.105,00	8,55%
740104	CORTTE	uni	1	$ 300,00	1	$ 300,00	2,32%

Costos Unitario de Otros Costos de Producción

Maquinaria	Utilización	JEAN FEMENINO			0		
COMPUTADOR DISEÑADOR MODA	minutos	1,57	$ 0,87	0,01%		$ -	-
PLOTTER	minutos	1,57	$ 14,83	0,11%		$ -	-
TACHADORA Y COMPRESOR	minutos	2,00	$ 1,67	0,01%		$ -	-
MESA DE REMATE Y TERMINADO	minutos	1,10	$ 0,92	0,01%		$ -	-
0,0	minutos		$ -	-		$ -	-
0,0	minutos		$ -	-		$ -	-
0,0	minutos		$ -	-		$ -	-
0,0	minutos		$ -	-		$ -	-
0,0	minutos		$ -	-		$ -	-
Contratos de Servicios			$ 12.905,00	99,68%		$ 12.905,00	99,82%
Insumos			$ 23,16	0,18%		$ 23,16	0,18%
TOTAL		6,2	$ 12.946,45	100,00%	0,0	$ 12.928,16	100,00%

Fuente: Elaboración propia

3.6.4. Gastos generales

El gasto asignado al producto es de $ 5.179,07 pesos, US$ 2,87 equivalente al 14,61% del total del gasto mensual en que incurre la empresa, el cual asciende a $ 24.000.000. El gasto general corresponde al 0.00022% del costo total.

Tabla 39. Asignación del Gasto General

			CÉDULA DE PRORRATEO PRIMARIO											
			Producción	Almacén	Compras	Mercadeo y Ventas	Diseño, Investigación y Desarrollo	Mantenimiento	Contabilidad	Sistemas	Dirección Administrativa	Gerencia General	Impuestos	Financieros
P.U.C.	ANÁLISIS HORIZONTAL	100,00%	1,96%	3,92%	5,88%	0,00%	9,80%	11,76%	13,73%	15,69%	17,65%	19,61%	0,00%	0,00%
5	GASTOS GENERALES	$ 24.000.000,00	$ 470.588,24	$ 941.176,47	$ 1.411.764,71	$ -	$ 2.352.941,18	$ 2.823.529,41	$ 3.294.117,65	$ 3.764.705,88	$ 4.235.294,12	$ 4.705.882,35	$ -	$ -
51	OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	$ 24.000.000,00	$ 470.588,24	$ 941.176,47	$ 1.411.764,71	$ -	$ 2.352.941,18	$ 2.823.529,41	$ 3.294.117,65	$ 3.764.705,88	$ 4.235.294,12	$ 4.705.882,35	$ -	$ -
5105	Gastos de personal	$ 24.000.000,00	$ 470.588,24	$ 941.176,47	$ 1.411.764,71	$ -	$ 2.352.941,18	$ 2.823.529,41	$ 3.294.117,65	$ 3.764.705,88	$ 4.235.294,12	$ 4.705.882,35	$ -	$ -
5110	Honorarios	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
5115	Impuestos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
5120	Arrendamientos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
5125	Contribuciones y afiliaciones	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
5130	Seguros	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
5135	Servicios	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
5140	Gastos legales	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
5145	Mantenimiento y reparaciones	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
5150	Adecuación e instalación	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
5155	Gastos de viaje	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
5160	Depreciaciones	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
5165	Amortizaciones	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
5195	Diversos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
5199	Provisiones	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
519905	Inversiones										$ -			
519910	Deudores										$ -			
519915	Propiedades, planta y equipo										$ -			
519995	Otros activos										$ -			
52	OPERACIONALES DE VENTAS	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
5205	Gastos de personal	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
5210	Honorarios	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
5215	Impuestos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
5220	Arrendamientos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
5225	Contribuciones y afiliaciones	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
5230	Seguros	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
5235	Servicios	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
5240	Gastos legales	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
5245	Mantenimiento y reparaciones	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
5250	Adecuación e instalación	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
5255	Gastos de viaje	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
5260	Depreciaciones	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
5265	Amortizaciones	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
5270	Financieros-reajuste del sistema	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
5275	Pérdidas método de participación	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
5295	Diversos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
5299	Provisiones	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
529905	Inversiones					$ -								
529910	Deudores					$ -								
529915	Inventarios					$ -								
529920	Propiedades, planta y equipo					$ -								
529995	Otros activos					$ -								
53	NO OPERACIONALES	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
54	IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
59	GANANCIAS Y PÉRDIDAS	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
5905	Ganancias y pérdidas	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
590505	Ganancias y pérdidas													$ -

CÉDULA DE PRORRATEO FINAL				
Productos	Gasto General	Precio de Venta	Comprobación	
JEAN FEMENINO	5.179,07	$ 52.500,00	$ -	Utilice "Buscar Objetivo" en Precio de Venta, Escriba aquí el dato.

CÉDULA DE PRORRATEO FINAL			
Productos	Gasto General	Precio de Venta	Comprobación
JEAN FEMENINO	5.179,07	$ 52.500,00	$ -
0		$ 14.878,76	$ -

Fuente: Elaboración propia

3.6.5. Costo total

Asciende a U$19,39, en pesos $35.000.

Tabla 40. Resumen de los Costos Totales

Elementos del Costo	$ Pesos	US$	%
Materiales	$ 15.984,60	$ 8,86	45,09%
Mano de Obra Directa	$ 889,88	$ 0,49	2,51%
Otros Costos	$ 12.946,45	$ 7,17	36,52%
Gasto General	$ 5.179,07	$ 2,87	14,61%
Costo Total	$ 35.000,00	$ 19,39	98,73%

Fuente: Elaboración propia

3.6.6. Precio de venta

El precio de venta Ex works es de $ 52.951,23, UD$ 29,34. Calculado con un margen de utilidad del 50%

Tabla 41. Precio de venta

Cálculo de la Utilidad			
Riesgo del Sector	15,09%		
Valor de Ajuste	34,91%	◄ Utilice "Buscar Objetivo", Escriba aquí el dato.	
Utilidad Deseada	50,00%	17.500,00	9,70

INCOTERMS	◄ Despliegue la cortina y selecciones una de las opciones.		
EX - WORKS	$ 451,23	$ 0,25	1,27%
Precio de Venta de Exportación	◄ Despliegue la cortina y selecciones una de las opciones.		
	$ 52.951,23	$ 29,34	100,00%
- -	-		

Fuente: Elaboración propia

3.6.7. Margen de contribución y punto de equilibrio

La contribución marginal es de 44,89%, equivalente a $23.568,95, generando un punto de equilibrio en pesos de $63.400.564,12 al mes y en unidades de 2.614 unidades.

Tabla 42. Cálculo del Margen de Contribución y del Punto de Equilibrio

			Mezcla de Mercado		Margen de Contribución	
Productos	Unidades Vendidas o Planeadas	Ingreso Total	En Unidades	En Ingreso	En Dinero	En %
JEAN FEMENINO	1	52.500,00	100,00%	100,00%	23.568,95	44,89%

PUNTO DE EQUILIBRIO EN TÉRMINOS DE INGRESO			
COSTOS FIJOS		P.E. en Pesos $	
$	26.119.945,33	$	63.400.564,12
41,20%			
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO			
$	119.906,52	$	9.992,21
12			
PUNTO DE EQUILIBRIO EN TÉRMINOS DE UNIDADES			
		P.E. en Unidades	
$	26.119.945,33	2.614	
$	9.992		

Fuente: Elaboración propia

3.7. PROPUESTA DE MEJORAS SUGERIDAS A IMPLEMENTAR

Para el mejoramiento del modelo de costos que utiliza la empresa, se incluyó un procedimiento para la asignación de los gastos administrativos a los productos, que además permita organizar la empresa por centros de costos y analizar las causas de cada uno de los componentes del gasto para encontrar ineficiencias, logrando ahorros y aumentando la productividad.

Para el cálculo de los gastos se desarrolló la siguiente plataforma:

Tabla 43. Asignación del Costo de Materiales

LISTADO GENERAL DE MATERIALES

MATERIALES (Escriba aquí el dato.)	UNIDAD DE COMPRA	CANTIDAD	COSTO	PUC
				7102
Botones 1	Unid	1	$ 270,00	710201
Botones 2	Unid	1	$ 300,00	710202
Etiqueta carton	Unid	1	$ 800,00	710203
Plaqueta metalica	Unid	1	$ 683,00	710204
Taches	Unid	1	$ 120,00	710205
Cremallera	Unid	1	$ 300,00	710206
Tela 1	m	1	$ 10.440,00	710207
Tela 2	m	1	$ 7.540,00	710208
Hilo encauchetado	m	1		710209
Hilo bordado	m	1		710210
Correra	Unid	1	$ 3.500,00	710211
Pedreria	Unid	1	$ 13,00	710212
Bolsa preantacion	Unid	1	$ 250,00	710213
Cuero sintetico				710214
				710215
				710216
				710217
				710218
				710219
				710220
				710221
				710222
				710223
				710224
				710225
				710226
				710227
				710228

JEAN FEMENINO

PUC	MATERIALES (Escriba aquí el dato.)	CONSUMO UNITARIO	UNIDAD DE CONSUMO	COSTO UNITARIO	%
7102				$ 15.984,60	100,00%
710201	Botones 1	3	Unid	$ 810,00	5,07%
710203	Etiqueta carton	1	Unid	$ 800,00	5,00%
710204	Plaqueta metalica	1	Unid	$ 683,00	4,27%
710205	Taches	6	Unid	$ 720,00	4,50%
710206	Cremallera	1	Unid	$ 300,00	1,88%
710207	Tela 1	1,14	m	$ 11.901,60	74,46%
710212	Pedreria	40	Unid	$ 520,00	3,25%
710213	Bolsa preantacion	1	Unid	$ 250,00	1,56%
-			-	$ -	-
-			-	$ -	-
-			-	$ -	-
-			-	$ -	-
-			-	$ -	-
-			-	$ -	-
-			-	$ -	-
-			-	$ -	-
-			-	$ -	-
-			-	$ -	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44. Asignación del Costo de Personal

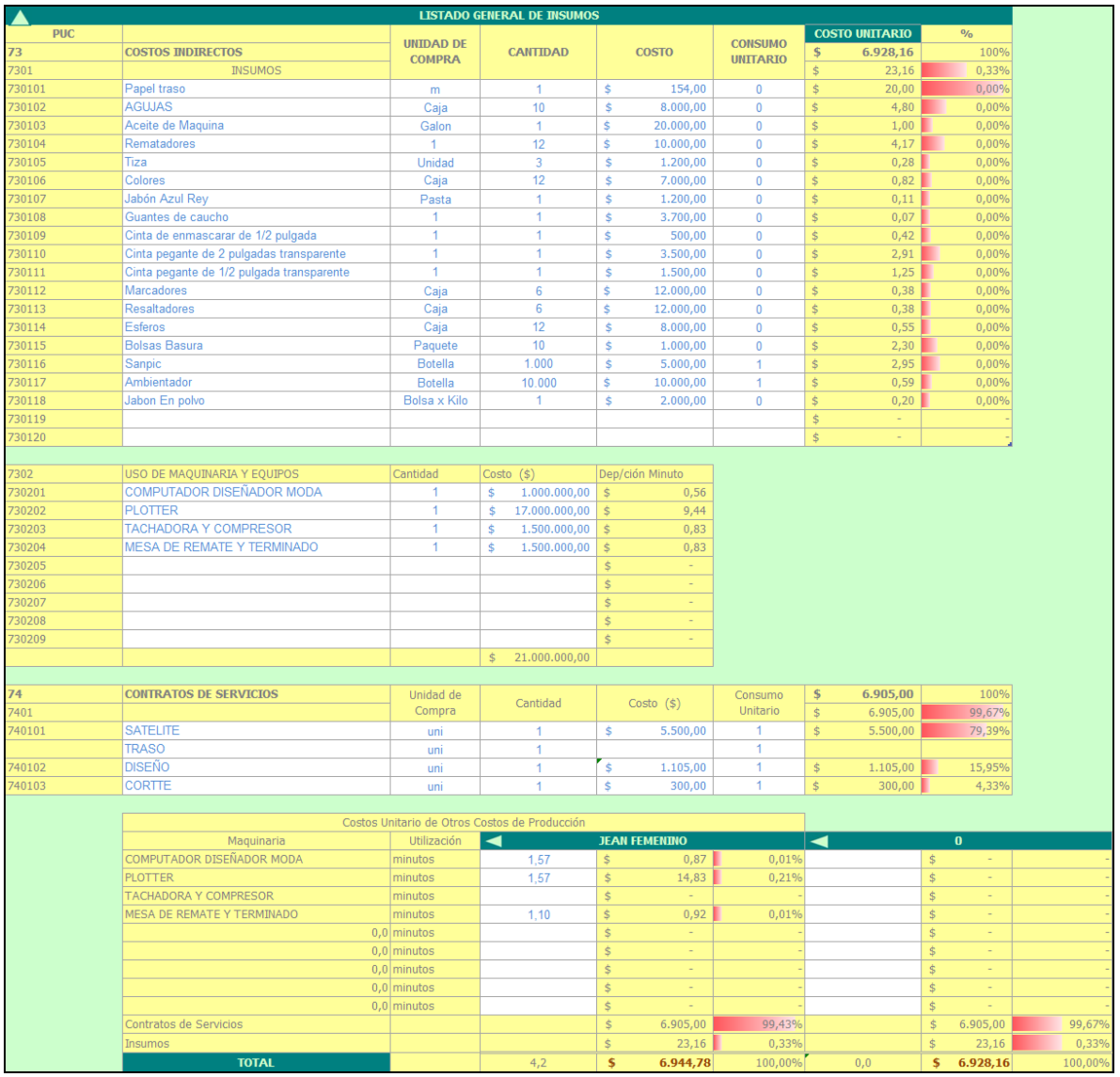
				HORAS EXTRAS, RECARGOS, DOMINICALES Y FESTIVOS							Resultados	
				125,00%	35,00%	175,00%	175,00%	210,00%	200,00%	250,00%		
PUC		SALARIO	ADICIONAL	Hora Extra Día	Recargo Nocturno	Dominical	Extra Nocturno	Domingo Recargo Nocturno	Domingo Extra Diurno	Domingo Extra Nocturno	Valor Total	%
72	MANO DE OBRA DIRECTA	$ -	$ -	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	$ -	#¡DIV/0!
7201	OJALADO	$ -	$ -	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	$ -	#¡DIV/0!
720101											$ -	-
720102											$ -	-
720103											$ -	-
720104											$ -	-
7202	BOTONADO	$ -	$ -	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	$ -	#¡DIV/0!
720201											$ -	-
720202											$ -	-
720203											$ -	-
720204											$ -	-
7203	BORDADO	$ -	$ -	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	$ -	#¡DIV/0!
720301											$ -	-
720302											$ -	-
720303											$ -	-
720304											$ -	-
7204	TACHADO	$ -	$ -	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	$ -	#¡DIV/0!
720401											$ -	-
720402											$ -	-
720403											$ -	-
720404											$ -	-
7205	TERMINACIÓN Y EMPAQUE	$ -	$ -	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	$ -	#¡DIV/0!
720501											$ -	-
720502											$ -	-
720503											$ -	-
720504											$ -	-
7206	PROCESO	$ -	$ -	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	$ -	#¡DIV/0!
720601											$ -	-
720602											$ -	-
720603											$ -	-
720604											$ -	-
7207	PROCESO	$ -	$ -	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	$ -	#¡DIV/0!
720701											$ -	-
720702											$ -	-
720703											$ -	-
720704											$ -	-
7208	PROCESO	$ -	$ -	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	$ -	#¡DIV/0!
720801											$ -	-
720802											$ -	-
720803											$ -	-
720803											$ -	-
7209	PROCESO	$ -	$ -	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	$ -	#¡DIV/0!
720901											$ -	-
720902											$ -	-
720903											$ -	-
720904											$ -	-
7210	PROCESO	$ -	$ -	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	$ -	#¡DIV/0!
721001											$ -	-
721002											$ -	-
721003											$ -	-
721004											$ -	-

	OPERACIONES										
	OJALADO	BOTONADO	BORDADO	TACHADO	MINACIÓN Y EMPAI	PROCESO	PROCESO	PROCESO	PROCESO	PROCESO	Resultados
a) número de empleados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Días hábiles al año:	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00
c) Días hábiles por mes: días hábiles al año (/) dividido 12 meses	24,17	24,17	24,17	24,17	24,17	24,17	24,17	24,17	24,17	24,17	24,17
d) Horas día de trabajo efectivo: horas de trabajo día (-) menos horas imp	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50
e) Horas diarias de trabajo efectivo: número de operarios (*) por las hora	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
f) Total de horas trabajadas al mes: total horas trabajadas día (*) por el n	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
g) Costo fijo hora trabajada: total salarios que paga la empresa (/) dividid	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
COSTO MINUTO	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	#¡DIV/0!

Costos Unitario de Mano de Obra Directa		JEAN FEMENINO			0			0			0		
Actividad	Tiempo de Producción		Costo	%		Costo	%		Costo	%		Costo	%
OJALADO	minutos		-	-		-	-		-	-		-	-
BOTONADO	minutos		-	-		-	-		-	-		-	-
BORDADO	minutos		-	-		-	-		-	-		-	-
TACHADO	minutos		-	-		-	-		-	-		-	-
TERMINACIÓN Y EMPAQUE	minutos		-	-		-	-		-	-		-	-
PROCESO	minutos		-	-		-	-		-	-		-	-
PROCESO	minutos		-	-		-	-		-	-		-	-
PROCESO	minutos		-	-		-	-		-	-		-	-
PROCESO	minutos		-	-		-	-		-	-		-	-
PROCESO	minutos		-	-		-	-		-	-		-	-
TOTAL		0,00	$ -	0,00%	0,00	$ -	0,00%	0,00	$ -	0,00%	0,00	$ -	0,00%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45. Otros Costos de Producción



LISTADO GENERAL DE INSUMOS

PUC		UNIDAD DE COMPRA	CANTIDAD	COSTO	CONSUMO UNITARIO	COSTO UNITARIO	%
73	COSTOS INDIRECTOS					$ 6.928,16	100%
7301	INSUMOS					$ 23,16	0,33%
730101	Papel traso	m	1	$ 154,00	0	$ 20,00	0,00%
730102	AGUJAS	Caja	10	$ 8.000,00	0	$ 4,80	0,00%
730103	Aceite de Maquina	Galon	1	$ 20.000,00	0	$ 1,00	0,00%
730104	Rematadores	1	12	$ 10.000,00	0	$ 4,17	0,00%
730105	Tiza	Unidad	3	$ 1.200,00	0	$ 0,28	0,00%
730106	Colores	Caja	12	$ 7.000,00	0	$ 0,82	0,00%
730107	Jabón Azul Rey	Pasta	1	$ 1.200,00	0	$ 0,11	0,00%
730108	Guantes de caucho	1	1	$ 3.700,00	0	$ 0,07	0,00%
730109	Cinta de enmascarar de 1/2 pulgada	1	1	$ 500,00	0	$ 0,42	0,00%
730110	Cinta pegante de 2 pulgadas transparente	1	1	$ 3.500,00	0	$ 2,91	0,00%
730111	Cinta pegante de 1/2 pulgada transparente	1	1	$ 1.500,00	0	$ 1,25	0,00%
730112	Marcadores	Caja	6	$ 12.000,00	0	$ 0,38	0,00%
730113	Resaltadores	Caja	6	$ 12.000,00	0	$ 0,38	0,00%
730114	Esferos	Caja	12	$ 8.000,00	0	$ 0,55	0,00%
730115	Bolsas Basura	Paquete	10	$ 1.000,00	0	$ 2,30	0,00%
730116	Sanpic	Botella	1.000	$ 5.000,00	1	$ 2,95	0,00%
730117	Ambientador	Botella	10.000	$ 10.000,00	1	$ 0,59	0,00%
730118	Jabon En polvo	Bolsa x Kilo	1	$ 2.000,00	0	$ 0,20	0,00%
730119						$ -	-
730120						$ -	-

7302	USO DE MAQUINARIA Y EQUIPOS	Cantidad	Costo ($)	Dep/ción Minuto
730201	COMPUTADOR DISEÑADOR MODA	1	$ 1.000.000,00	$ 0,56
730202	PLOTTER	1	$ 17.000.000,00	$ 9,44
730203	TACHADORA Y COMPRESOR	1	$ 1.500.000,00	$ 0,83
730204	MESA DE REMATE Y TERMINADO	1	$ 1.500.000,00	$ 0,83
730205				$ -
730206				$ -
730207				$ -
730208				$ -
730209				$ -
			$ 21.000.000,00	

74	CONTRATOS DE SERVICIOS	Unidad de Compra	Cantidad	Costo ($)	Consumo Unitario	$ 6.905,00	100%
7401						$ 6.905,00	99,67%
740101	SATELITE	uni	1	$ 5.500,00	1	$ 5.500,00	79,39%
	TRASO	uni	1		1		
740102	DISEÑO	uni	1	$ 1.105,00	1	$ 1.105,00	15,95%
740103	CORTTE	uni	1	$ 300,00	1	$ 300,00	4,33%

Costos Unitario de Otros Costos de Producción

Maquinaria	Utilización	JEAN FEMENINO			0		
COMPUTADOR DISEÑADOR MODA	minutos	1,57	$ 0,87	0,01%		$ -	-
PLOTTER	minutos	1,57	$ 14,83	0,21%		$ -	-
TACHADORA Y COMPRESOR	minutos		$ -	-		$ -	-
MESA DE REMATE Y TERMINADO	minutos	1,10	$ 0,92	0,01%		$ -	-
0,0	minutos		$ -	-		$ -	-
0,0	minutos		$ -	-		$ -	-
0,0	minutos		$ -	-		$ -	-
0,0	minutos		$ -	-		$ -	-
0,0	minutos		$ -	-		$ -	-
Contratos de Servicios			$ 6.905,00	99,43%		$ 6.905,00	99,67%
Insumos			$ 23,16	0,33%		$ 23,16	0,33%
TOTAL		4,2	$ 6.944,78	100,00%	0,0	$ 6.928,16	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46. Asignación del Gasto General

CENTROS DE COSTOS	CONDUCTORES DEL GASTO			
	Superficie Ocupada (m²)	Número de Empleados Administrativos	Equipos de oficina Alquilados	Total Empleados
Producción	10,00%	1	1	11
Almacén	10,00%	2	2	2
Compras	10,00%	3	3	3
Mercadeo y Ventas	10,00%			
Diseño, Investigación y Desarrollo	10,00%	5	5	5
Mantenimiento	10,00%	6	6	6
Contabilidad	10,00%	7	7	7
Sistemas	10,00%	8	8	8
Dirección Administrativa	10,00%	9	9	9
Gerencia General	10,00%	10	10	10
Impuestos				
Financieros				
TOTAL	100,00%	51	51	61

			CÉDULA DE PRORRATEO PRIMARIO		
			Producción	Almacén	Compras
P.U.C.	ANÁLISIS HORIZONTAL	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
5	GASTOS GENERALES	$ -	$ -	$ -	$ -
51	OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	$ -	$ -	$ -	$ -
5105	Gastos de personal	$ -	$ -	$ -	$ -
510503	Salario integral		$ -	$ -	$ -
510506	Sueldos		$ -	$ -	$ -
510512	Jornales		$ -	$ -	$ -
510515	Horas extras y recargos		$ -	$ -	$ -
510518	Comisiones		$ -	$ -	$ -
510521	Viáticos		$ -	$ -	$ -
510524	Incapacidades		$ -	$ -	$ -
510527	Auxilio de transporte		$ -	$ -	$ -
510530	Cesantías		$ -	$ -	$ -
510533	Intereses sobre cesantías		$ -	$ -	$ -
510536	Prima de servicios		$ -	$ -	$ -
510539	Vacaciones		$ -	$ -	$ -
510542	Primas extralegales		$ -	$ -	$ -
510545	Auxilios		$ -	$ -	$ -
510548	Bonificaciones		$ -	$ -	$ -
510551	Dotación y suministro a trabajadores		$ -	$ -	$ -
510554	Seguros		$ -	$ -	$ -
510557	Cuotas partes pensiones de jubilación		$ -	$ -	$ -
510558	Amortización cálculo actuarial pensiones de jubilación		$ -	$ -	$ -
510559	Pensiones de jubilación		$ -	$ -	$ -
510560	Indemnizaciones laborales		$ -	$ -	$ -
510561	Amortización bonos pensionales		$ -	$ -	$ -
510562	Amortización títulos pensionales		$ -	$ -	$ -
510563	Capacitación al personal		$ -	$ -	$ -
510566	Gastos deportivos y de recreación		$ -	$ -	$ -
510568	Aportes a administradoras de riesgos profesionales, ARP		$ -	$ -	$ -
510569	Aportes a entidades promotoras de salud, EPS		$ -	$ -	$ -
510570	Aportes a fondos de pensiones y/o cesantías		$ -	$ -	$ -
510572	Aportes cajas de compensación familiar		$ -	$ -	$ -
510575	Aportes ICBF		$ -	$ -	$ -
510578	SENA		$ -	$ -	$ -
510581	Aportes sindicales		$ -	$ -	$ -
510584	Gastos médicos y drogas		$ -	$ -	$ -
510595	Otros		$ -	$ -	$ -

CÉDULA DE PRORRATEO FINAL				
Productos	Gasto General	Precio de Venta	Comprobación	
JEAN FEMENINO		$ 43.565,82	$ -	◄ Utilice "Buscar O
0		$ 7.973,48	$ -	
0		$ 7.973,48	$ -	
0		$ 13.163,51	$ -	
0		$ 13.163,51	$ -	
0		$ 13.163,51	$ -	
0		$ 13.163,51	$ -	
0		$ 13.163,51	$ -	
0		$ 13.163,51	$ -	
0		$ 13.163,51	$ -	
0		$ 13.163,51	$ -	
0		$ 6.581,75	$ -	

Fuente: Elaboración propia

Se desarrolló una rutina para calcular el punto de equilibrio de la empresa.

Tabla 47. Cálculo de Punto de Equilibrio

			Mezcla de Mercado		Margen de Contribución	
Productos	Unidades Vendidas o Planeadas	Ingreso Total	En Unidades	En Ingreso	En Dinero	En %
JEAN FEMENINO	1	43.565,82	100,00%	100,00%	20.636,44	47,37%
Empresa	1	43.565,82	100%	100%	72.263,44	42,16%

PUNTO DE EQUILIBRIO EN TÉRMINOS DE INGRESO

COSTOS FIJOS	P.E. en Pesos $
$ -	$ -
42,16%	

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO

$ 72.263,44	$ 6.021,95
12	

PUNTO DE EQUILIBRIO EN TÉRMINOS DE UNIDADES

	P.E. en Unidades
$ -	0
$ 6.022	

DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS EN EL PUNTODE EQUILIBRIO

Productos	Mezcla en Unidades	P.E. en Términos de Unidades	Mezcla en Ingreso	P.E. en Términos de Ingresos
JEAN FEMENINO	100,00%	0	100,00%	0,00
Punto de Equilibrio	Totales	0		0

MARGEN DE SEGURIDAD

	Volumen Planeado de ventas	P.E. en Términos de Unidades	Diferencia	Diferencia en %
Productos	1	0	1	100,00%
Ingreso	43.566	0	43.566	100,00%

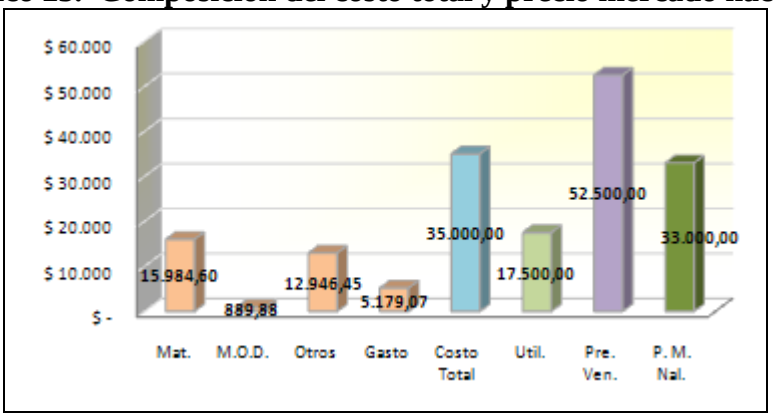
PROBABILIDAD DE ALCANZAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO

MESES	Unidades Vendidas		Frecuencia	Frecuencia Relativa
enero			0	#¡DIV/0!
febrero			0	#¡DIV/0!
marzo			0	#¡DIV/0!
abril			0	#¡DIV/0!
mayo			0	#¡DIV/0!
junio			0	#¡DIV/0!
julio			0	#¡DIV/0!
agosto			0	#¡DIV/0!
septiembre			0	#¡DIV/0!
octubre			0	#¡DIV/0!
noviembre			0	#¡DIV/0!
diciembre			0	#¡DIV/0!
Media	0		0	#¡DIV/0!
Desviación Estándar	#¡DIV/0!			
Distribución Normal	#¡DIV/0!	◄ Probabilidad de alcanzar el PUNTO DE EQUILIBRIO		

Fuente: Elaboración propia

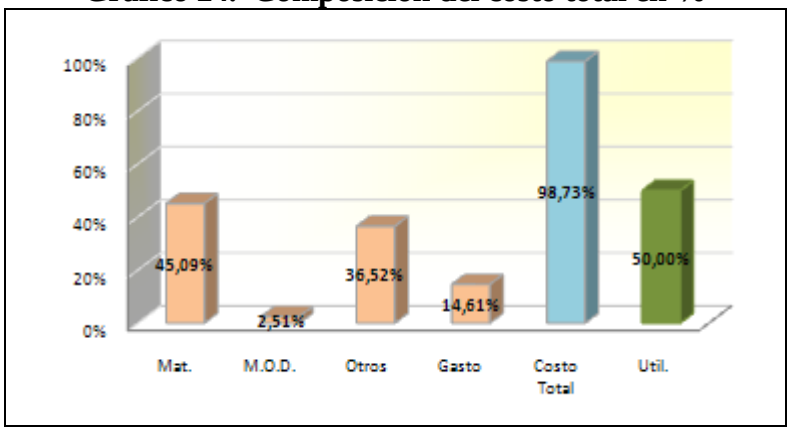
El precio *Ex works* es de USD$29,34 por unidad, $52.951,23 pesos por unidad. El precio en el mercado objetivo es de U$47,22 por lo cual el producto es competitivo, debido a que el precio de Fashion Jelky es menor en U$17,88.

Gráfico 23. Composición del costo total y precio mercado nacional



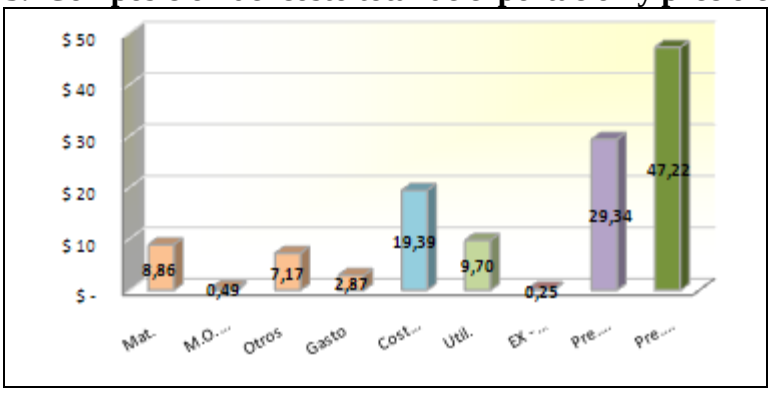
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 24. Composición del costo total en %



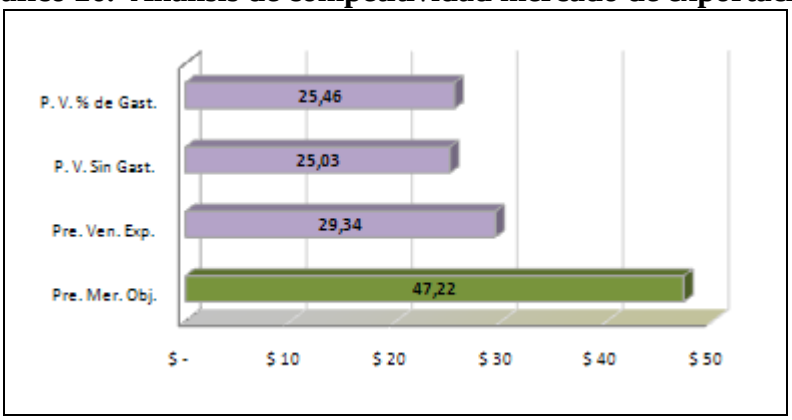
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 25. Composición del costo total de exportación y precio en dólares



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 26. Análisis de competitividad mercado de exportación



Fuente: Elaboración propia

Para mantener competitivo el producto, se pueden utilizar tres (3) alternativas:

- ✓ Ofrecer un precio de venta con 100% del gasto general, que asciende a U$29,34.
- ✓ Ofrecer un precio de venta con un 10% del gasto general, que asciende a U$25,46.
- ✓ Ofrecer un precio de venta sin gasto general, que asciende a U$25,03.

El producto posee valores agregados como son: la calidad, diseño moderno acorde a la tendencia de la moda, con encajes, bordados, pedrería y decorativos en la parte frontal y posterior.

La capacidad productiva de la empresa es de 6.000 unidades mensuales, la actividad actual se desarrolla con cinco (5) talleres satélites, dejando la posibilidad de incrementar la capacidad con el doble de satélites, debido a que el proceso es robusto y tiene la suficiente flexibilidad para responder al incremento de la demanda.

La empresa utiliza un método de costeo adecuado para calcular los costos de materiales y de mano de obra directa, pero no hacen una asignación del gasto general y no se hace un análisis de sus causas, además no se han definido centros de costos a los cuales asignar el gasto, por lo cual se reorganizó el modelo para calcular los costos totales.

El personal administrativo tiene un entendimiento profundo de la cadena de valor, de los aspectos claves, las áreas con dificultades y han desarrollado soluciones para los problemas que implica la demanda de los clientes por productos variados, con medianos volúmenes y con plazos de entrega muy corto.

3.8. EVIDENCIA FOTOGRÁFICA

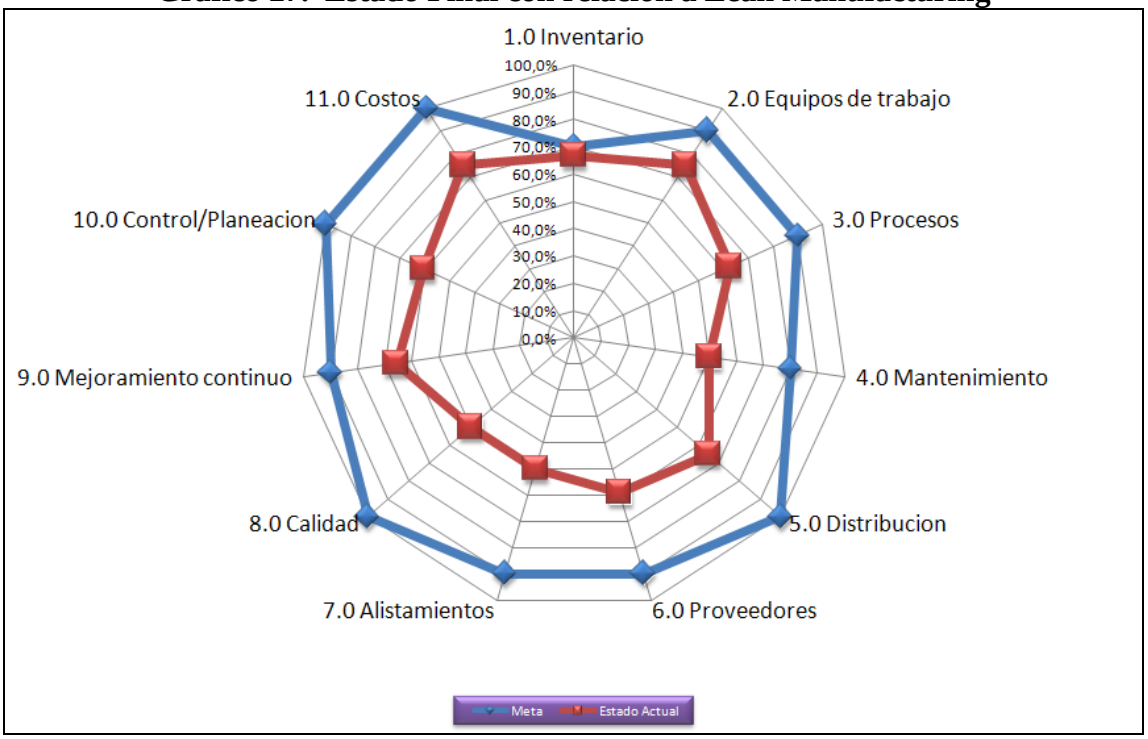
Ilustración 13. Situación actual estado de las instalaciones

Fuente: La empresa

3.9. DIAGNÓSTICO FINAL

Como resultado de la consultoría la empresa, queda con una estructura formal para calcular el costo total, en un programa diseñado en Excel para calcula los costos de de mano de obra directa, otros costos de operación y la asignación del gasto general utilizando el método de costos basados en actividades (costos ABC). Con éste método, más técnico, se refleja mucho mejor la realidad de la empresa, generando información oportuna y veraz para tomar decisiones administrativas encaminadas a mejorar la productividad, mantener la competitividad y aumentar la rentabilidad.

Gráfico 27. Estado Final con relación a Lean Manufacturing



Fuente: Elaboración propia

Se logra una mejora de 3,41% pasando de un promedio de 58,37% a un 61,78%.

3.10. CONCLUSIONES

- En la planta no se encontró exceso de inventario de materiales o producto terminado.
- Un 90% de órdenes de producción son entregadas a tiempo, siendo esta la principal debilidad.
- Los pedidos de los clientes llegan de uno en uno, son una variable aleatoria, independiente y discreta, con necesidades y especificaciones similares generando una orden de producción general. Tan pronto el cliente es atendido abandona el sistema.
- Existen tiempos de producción aleatorios, con llegadas de órdenes de producción aleatorias y con diferentes requerimientos.

- Lo anterior incrementa la *variabilidad*[3] pero no aumenta el tiempo de ciclo ni el inventario en proceso - WIP[4], no se afecta el cumplimiento del tiempo de entrega ni la imagen de la empresa. La planta fabrica productos estándar.
- Al aumentar el WIP (inventario en proceso) no se alarga el tiempo de ciclo y no se afectan las ventas.
- Se forman colas de ordenes de trabajo retrasadas, porque L>M[5], la Tasa de Llegada de clientes (L) es igual que la Tasa de Servicio (M)
- No existe recriminación entre las áreas de ventas y el área de producción por las inconsistencias en la información técnica, no existe la falta de un lenguaje común para comunicarse, no se generan malos entendidos y el tener que hacer supuestos que llevan a errores costosos.
- La empresa tiene una estructura para calcular costos directos. Con la asesoría la empresa queda con una metodología y estructura formal aplicada a los productos a exportar la cual será adaptada a todas las referencias fabricadas.
- La organización y manejo de la información de costos permitirá a la empresa tener información pertinente y veraz para la toma de decisiones y para las negociaciones a nivel internacional.
- La calidad es una variable importante en la decisión de compra del cliente, y ésta es asegurada en cada una de las etapas del proceso de fabricación.
- La empresa está completamente orientada al cliente y satisface las necesidades particulares de cada uno de ellos, tiene un departamento de ventas para la atención de los clientes actuales y la búsqueda de nuevos clientes.
- La organización es flexible para adaptarse al cambio acelerado del mercado, tiene un gran interés en aprender nuevas habilidades para crear diferenciación en el mercado.
- La empresa crea su riqueza proporcionando al mercado productos innovadores.

[3] Las fluctuaciones estadísticas de todas las operaciones de un proceso y como todas las operaciones son interdependientes (*Dependencia*) y el efecto de las variaciones es acumulativo, afecta con mayor intensidad las últimas operaciones que son las más dependientes, mientras que la máxima variabilidad en las operaciones se refleja en la variabilidad total del sistema. Fuente: Blanco, L. (2001)

[4] Work In Process o Inventario en Proceso.

[5] L= Tasa de Llegada; M= Tasa de Servicio

- Hay un grupo de empleados permanentes que protegen la competitividad y el desarrollo de nuevos productos.
- Es una organización flexible centrada en sus actividades esenciales.
- Es una empresa intensiva en mano de obra e intensiva en conocimiento.

3.11. RECOMENDACIONES DEL CONSULTOR

Evaluar e implementar el *Lean Manufacturing* que busca controlar de manera cercana todos y cada uno de las actividades a fin de determinar todos las fallas dentro de los procesos, dando a la empresa el conocimiento y al empleado la autonomía de acción frente a sus responsabilidades.

Mantener la organización completamente orientada al cliente, flexible para adaptarse al cambio acelerado del mercado, atender las necesidades de los clientes con soluciones particulares, proporcionando productos creativos y aprender nuevas habilidades para crear diferenciación en el mercado.

4. SIMULACIÓN DE VENTAS

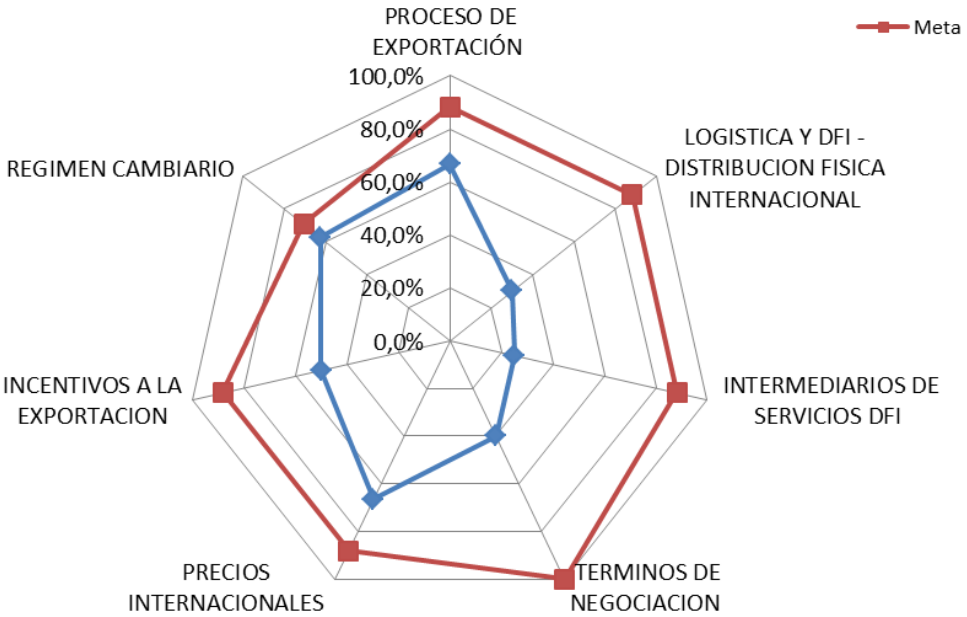
4.1. INTRODUCCIÓN

Esta etapa de la investigación es una guía y herramienta que busca hacer un diagnóstico del área internacional de la empresa con el fin de identificar el proceso y procedimiento formal de exportación, la planeación de la logística internacional, instrumentos de pago, precios internacionales y manejo del régimen aduanero y cambiario con el propósito que la empresa cuente con las herramientas necesarias para poder negociar en los mercados internacionales. La consultora que realizó el acompañamiento en esta sección fue Luz Helena Álvarez

4.2. DIAGNÓSTICO INICIAL

Para el diagnóstico inicial que se hizo de la empresa, se utilizó la herramienta del gráfico de araña, el cual compara diferentes aspectos evaluados en su estado actual, con el estado ideal, mostrando la brecha que existe entre ambos, para facilitar su análisis e identificar aquellos que necesitan mejorar, como se muestra a continuación en el gráfico no. 28.

Gráfico 28. Diagnóstico inicial



Fuente: Elaboración propia

Para realizar el anterior gráfico se tomaron 7 aspectos que se relacionan directamente con el proceso de venta internacional, los cuales fueron:

- Proceso de exportación: incluye los requisitos que exige la DIAN para registrarse como exportador, los pasos para exportar y los documentos necesarios para exportar, así como los criterios de origen del país destino. En este punto la brecha entre lo ideal y el estado actual de 22% no es tan severa, sin embargo es de vital importancia conocer perfectamente todo el proceso para que luego no se presenten problemas a la hora de la exportación.

- Logística y DFI - Distribución Física Internacional: califica lo relacionado con la entrega del producto al cliente internacional, como los costos, el tiempo, los documentos requeridos, los responsables del proceso, y las medidas de seguridad necesarias para garantizar el bienestar del producto y la satisfacción del cliente. El puntaje de los elementos anteriores es uno de los peores, con una brecha del 58% entre lo esperado y lo que se tiene, debido a que la empresa no tiene claro cómo va a realizar los procesos distribución y logística, situación que se debe corregir esta situación, ya que estos procedimientos son los que permiten que el cliente reciba el producto en el momento deseado en el lugar acordado, y faltar a alguno de los dos puede crear graves problemas en las relaciones comerciales, afectando las operaciones de la empresa.

- Intermediarios de servicios DFI: aquí se obtuvo la diferencia más grande de las analizadas, con un 63%. Este aspecto contiene lo respectivo a los agentes aduaneros, transportadores y seguros, además de los criterios de selección de los intermediarios y la relación actual con ellos. El desconocimiento por parte de la empresa de los anteriores agentes es entendible, debido a la inexperiencia de la misma y a que nunca ha realizado un proceso de exportación.

- Términos de negociación: dentro de este aspecto se incluyen las modalidades de pago internacional, sus costos asociados, sus ventajas y debilidades y la política comercial internacional, los cuales también obtuvieron una baja calificación, con una brecha del 60% respecto al estado ideal. Tal como se mencionó en el elemento anterior, la inexperiencia de la empresa es determinante en la falta de políticas internacionales y de conocimientos sobre aspectos relevantes sobre ellas, tales como los términos de negociación.

- Precios internacionales: comprende el conocimiento sobre los INCOTERMS, los puertos de entrega de la mercancía, el establecimiento del precio Ex Works o FCA del producto a exportar y el impacto de la variación del dólar en el mismo, en donde se registró una diferencia de 22%, la cual no es muy significativa.

- Incentivos a la exportación: abarca los incentivos que brinda el gobierno a los exportadores como, el Plan Vallejo, las zonas francas, las comercializadoras internacionales y los CERT, así como la posibilidad de su utilización, en donde existe 38% de diferencia para alcanzar el óptimo. Es muy importante estar completamente informado de los programas del Gobierno de ayuda a los exportadores, debido a que dichos beneficios pueden marcar una considerable diferencia tanto en costos como en documentación requerida para el proceso de exportación.

- Régimen cambiario: dentro de este rubro se ubican las modalidades de reintegro de divisas, el plazo para reintegro de exportaciones, las consecuencias del no pago del cliente y las sanciones cambiarias. La brecha es la menor de todas con un 8%, lo cual es muy favorable, dada la importancia de las tasas cambiarias y de la constante variación de las mismas, incluyendo las sustanciales implicaciones que tienen sobre las ganancias que puede recibir la empresa.

4.3. PROCEDIMIENTO Y DOCUMENTOS DE EXPORTACIÓN DEL PRODUCTO

4.3.1. Exportando desde Colombia

4.3.1.1. Pasos para exportar

Según el Ministerio de Comercio, industria y turismo, los pasos requeridos para exportan incluyen los siguientes:

1. Registro como exportador: Con el Decreto 2788 de 2004, modificado por el Decreto 2645 de 2011 de Minhacienda, se reglamentó el Registro Único Tributario (RUT), el cual se constituye el único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones

administradas y controladas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN. Para adelantar actividades de exportación, se debe tramitar este registro, especificando dicha actividad. En todo caso, según el Estatuto Tributario si es persona natural, esta actividad es de régimen común.

2. Procedimientos de vistos buenos: Es importante consultar si el producto requiere de vistos buenos y/o permisos previos para la autorización de la exportación. Estos deben ser tramitados antes de presentar la declaración de exportación (DEX) ante la DIAN. En el caso de Fashion Jelky no es necesario ningún permiso especial, dado que el producto no presenta riesgos para la entrada al país.
3. Certificado de origen: La DIAN pone a disposición de los usuarios aduaneros el procedimiento a seguir para el diligenciamiento de la Declaración Juramentada de Origen como el Certificado de Origen, el cual se realiza a través de la página www.dian.gov.co por el módulo de Gestión Aduanera. En la Guía de Procedimiento de Certificado de Origen V.20 se específica el procedimiento que se realiza a partir de Febrero de 2013 para la creación del certificado de Origen a través de la página web de la DIAN.
4. Procedimientos aduaneros para despacho ante la DIAN: Una vez se tenga lista la mercancía y según el término de negociación –INCOTERM- utilizado, se utiliza un Agente de Carga (Vía Aérea) o Agente Marítimo para la contratación del transporte internacional. En el Aeropuerto y/o a la Avda. 68 No.22–81, en Bogotá, se solicita la clave de acceso al sistema informático de la DIAN para diligenciar la Solicitud de Autorización de Embarque directamente si la exportación tiene un valor inferior a USD10.000. Si es mayor a este monto, debe realizar este procedimiento a través de una AGENCIA DE ADUANAS, que esté autorizada por la DIAN. Este trámite debe hacerse ante la Administración de Aduanas por donde se va a despachar la mercancía, anexando entre otros, los siguientes documentos:

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

Una vez presentados los documentos e incorporados al sistema informático aduanero, este determina si se requiere inspección física, automática o documental, si es física se hace en las bodegas del puerto de salida, la aerolínea o en el lugar habilitado por la DIAN. Terminada esta diligencia y si todo está bien, la mercancía puede ser embarcada y despachada al exterior. Hecha esta operación y certificado el embarque por la empresa de transporte la Solicitud de Autorización de Embarque se convierte en Declaración de Exportación - DEX

4.3.1. Régimen de Importaciones México

4.3.1.1. Requisitos para importar

Según la Administración General de Aduanas de México, las personas que deseen importar mercancías están obligadas a:

- Estar inscritos en el padrón de importadores a cargo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para lo cual deben encontrarse al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, comprobar ante las autoridades aduaneras que se encuentran inscritos en el Registro Federal de Contribuyentes y cumplir con las disposiciones legales que regulan el ingreso y salida de las mercancías.
- Llevar un sistema de control de inventarios registrado en contabilidad, que permita distinguir las mercancías nacionales de las extranjeras.
- Contar con la información, documentación y aquellos medios de prueba necesarios para comprobar el país de origen y de procedencia de las mercancías para efectos de preferencias arancelarias, marcado de país de origen, aplicación de cuotas compensatorias, cupos y otras medidas que al efecto se establezcan conforme a la Ley de Comercio Exterior y tratados internacionales de los que México sea parte y proporcionarlos a las autoridades aduaneras cuando éstas lo requieran.
- Entregar al agente o apoderado aduanal que promueva el despacho de las mercancías una manifestación por escrito, y bajo protesta de decir verdad, con los elementos que permitan determinar el valor en aduana de las mercancías. El importador deberá conservar copia de dicha manifestación, obtener la información, documentación y otros medios de prueba necesarios para

comprobar que el valor declarado ha sido determinado de conformidad con las leyes mexicanas y proporcionarlos a las autoridades aduaneras cuando éstas lo requieran.

- Entregar al agente aduanal el documento que compruebe el encargo conferido para realizar sus operaciones.
- Presentar ante la aduana, por conducto de agente o apoderado aduanal, un pedimento en la forma oficial aprobada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. En los casos de las mercancías sujetas a regulaciones y restricciones no arancelarias cuyo cumplimiento se demuestre a través de medios electrónicos, el pedimento deberá incluir la firma electrónica que demuestre el descargo total o parcial de esas regulaciones o restricciones.
- Pagar los impuestos al comercio exterior.
- Pagar, en su caso, cuotas compensatorias o medidas de transición, así como al cumplimiento de las demás obligaciones en materia de regulaciones y restricciones no arancelarias y de las formalidades para su despacho.

4.3.1.2. Procedimiento para la importación de mercancías

Según la Secretaría de Hacienda y Crédito público mexicana (2012), el procedimiento para importar es sencillo y a grandes rasgos se resume en lo siguiente:

- Estar inscrito en el Registro Federal de Contribuyentes
- Encontrarse al corriente de su situación fiscal
- Contar con Firma Electrónica Avanzada. Para mayor información se le sugiere ingresar a la página de Internet www.sat.gob.mx.
- Contratar los servicios de un agente o apoderado aduanal.
- Inscribirse en el padrón de importadores (Reglas 1.3.2., 1.3.1. y 1.3.6. de Carácter General en Materia de Comercio Exterior para 2012).
- Inscribirse en el padrón de sectores específicos, si la mercancía se encuentra en el Anexo 10 de las Reglas de Carácter General en Materia de Comercio Exterior para 2012, de acuerdo a su clasificación arancelaria. (Regla 1.3.2. de Carácter General en Materia de Comercio Exterior para 2012).

- Realizar el encargo conferido al agente aduanal. (Regla 1.2.5. de Carácter General en Materia de Comercio Exterior para 2012).
- Cumplir con el pago de las contribuciones y aprovechamientos aplicables, así como los gastos de almacenaje, carga, descarga, transportación de la mercancía.
- Cumplir con las regulaciones y restricciones no arancelarias que en su caso esté sujeta la mercancía (avisos, normas oficiales mexicanas, permisos, etc.).
- El pedimento de importación es el documento que comprueba la legal estancia de las mercancías en México, es importante que conservarla y portarla cuando se transporte.

4.3.1.3. Documentos que se deben anexar al pedimento de importación

La factura comercial que reúna los requisitos y datos que mediante reglas establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, cuando las mercancías tengan un valor comercial en moneda nacional o extranjera superior a 300 dólares de los Estados Unidos de América. Las facturas podrán ser expedidas por proveedores nacionales o extranjeros y presentarse en original o copia. Dicha factura deberá contener los siguientes datos:

1. Lugar y fecha de expedición.
2. Nombre y domicilio del destinatario de la mercancía. En los casos de cambio de destinatario, la persona que asuma este carácter anotará dicha circunstancia bajo protesta de decir verdad en todos los tantos de la factura.
3. La descripción comercial detallada de las mercancías y la especificación de ellas en cuanto a clase, cantidad de unidades, números de identificación, cuando éstos existan, así como los valores unitario y total de la factura que ampare las mercancías contenidas en la misma. No se considerará descripción comercial detallada si la misma viene en clave.
4. Nombre y domicilio del vendedor.
5. Número de factura o de identificación del documento que exprese el valor comercial de las mercancías.

- El conocimiento de embarque en tráfico marítimo o guía en tráfico aéreo.
- Los documentos que comprueben el cumplimiento de las regulaciones y restricciones no arancelarias a la importación, que se hubieran expedido de acuerdo con la Ley de Comercio Exterior.

- El documento con base en el cual se determine la procedencia y el origen de las mercancías para efectos de la aplicación de preferencias arancelarias, cuotas compensatorias, cupos, marcado de país de origen y otras medidas que al efecto se establezcan, de conformidad con las disposiciones aplicables.
- El certificado de peso o volumen expedido por la empresa certificadora autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público mediante reglas, tratándose del despacho de mercancías a granel en aduanas de tráfico marítimo, en los casos que establezca el Reglamento de la Ley Aduanera.

4.4. ALTERNATIVAS DE NEGOCIACIÓN A NIVEL INTERNACIONAL

Dentro de las alternativas de negociación, se analizan las ofrecidas por el BBVA, debido a que la empresa Fashion Jelky tiene relaciones con dicha institución bancaria las cuales incluyen:

4.4.1. Carta de crédito

Según el BBVA, es un acuerdo celebrado entre importador y exportador, que garantiza el despacho de la mercancía y el pago de la misma, una vez se hayan cumplido todas las condiciones establecidas. Las cartas de crédito pueden ser de diferentes tipos:

- Carta de crédito confirmada: añade una segunda garantía de otro banco. El banco avisador, la sucursal o el banco corresponsal mediante el banco emisor envía la carta de crédito, añade su obligación y compromiso de pago a la carta de crédito.
- Carta de crédito avisada: únicamente se notifica o comunica la existencia de la carta de crédito al exportador, el cual tiene la promesa de pago por parte del banco del importador.
- Carta de crédito transferible: el exportador puede transferir todo o parte de sus derechos a otra parte según los términos y condiciones especificadas en el crédito original con ciertas excepciones, de esta forma, resulta difícil mantener flexibilidad y confidencialidad, aunque sean necesarias.

4.4.2. Giro directo

BBVA lo define como, transferencias via swift o emisión de cheque moneda extranjera a favor de beneficiarios en el exterior por pago de: mercancías importadas o próximas a importar, inversiones de colombianos en el exterior y servicios como suscripciones, educación, honorarios, seguros, donaciones, manutención, entre otros. Los Giros Directos por Importaciones pueden presentarse en dos tipos:

- Anticipos: El cliente (importador) paga con recursos propios el valor de su mercancía antes de que ésta sea embarcada o despachada. Si el cliente no posee los recursos, BBVA se los financia.
- Mercancía Embarcada: El pago se hace posterior al embarque de la mercancía. Si el cliente (importador), posee los recursos, ordena el pago a BBVA. Si no posee los recursos, BBVA financia los recursos para el pago de la mercancía.

4.4.3. Aval

Según BBVA, es una garantía típicamente cambiaria, con la cual se asegura en todo, o en parte, el pago de un título valor emitido a plazo. El Aval se puede otorgar sobre títulos valor que representen deudas por capital y/o intereses. BBVA emite dos tipos de Avales: sobre pagarés y sobre letras. Pueden ser otorgados para respaldar las siguientes operaciones:

- Obligaciones derivadas de operaciones de cambio.
- Obligaciones que contraigan residentes en el país, derivadas de contratos de exportación de bienes o de prestación de servicios no financieros en el exterior, siempre y cuando exista un título valor.
- Obligaciones de residentes en el exterior.

4.4.4. Garantía

De acuerdo con BBVA, es un acto jurídico mediante el cual se respalda una obligación principal y general. A diferencia del Aval, el pago que se realiza en virtud de una garantía otorgada, se origina en la sanción o penalización estipulada en la Garantía por incumplimiento de tal obligación.

A continuación se presentan las tarifas 2013 del BBVA para cada uno de estos servicios:

Tabla 48. Tarifas BBVA exportaciones

CONCEPTO	TARIFAS GRUPO BBVA	
	Normal	Mínima
EXPORTACIONES		
Prefinanciación de Exportaciones		
Desembolso	0,000%	
Cartas de crédito de Exportación - CONFIRMADAS		
Apertura - Confirmacion (90 días)	0,150%	USD 35
Apertura - Confirmación de solicitud inicial superior a 90 dias (mes o fracción)	0,040%	USD 35
Modificación - Aumento de Valor (mes o fracción)	0,200%	USD 50
Modificación - Ampliación de la validez (mes o fracción)	0,200%	USD 50
Modificación - Otros conceptos		USD 35
Utilización - A partir de la segunda utilización		USD 35
Utilización - Comision de Negociacion	0,100%	USD 35
Utilización - Envío documentos al cobro	0,300%	USD 60
Utilización - Créditos vencidos y Créditos no utilizados		USD 30
Utilización - Créditos aceptación y pago diferido (mes o fracción)	0,100%	USD 35
Utilización - Pago de un crédito confirmado por el banco pero utilizado a traves de otro banco		USD 30
Utilización - Sustitución de divisas operaciones de convenio	0,01%	
Mensaje Swift otros conceptos		USD 15
Traslado de divisas a otro IMC o Cuenta Compensación		USD 30
Portes		USD 50
Costo de papelería y fotocopias		
Cartas de crédito de Exportación - AVISADAS		
Apertura - Aviso al beneficiario		USD 30
Modificación - Aumento de Valor (mes o fracción)	0,200%	USD 50
Modificación - Ampliación de la validez (mes o fracción)	0,200%	USD 50
Modificación - Otros conceptos		USD 35
Utilización - A partir de la segunda Utilización		USD 35
Utilización - Comision de Negociacion	0,100%	USD 35
Utilización - Créditos vencidos y no utilizados		USD 30
Utilización - Créditos aceptación y pago diferido (mes o fracción)	0,100%	USD 35
Utilización - Sustitución de divisas operaciones de convenio	0,01%	
Mensaje Swift otros conceptos		USD 15
Traslado de divisas a otro IMC o Cuenta Compensación		USD 30
Portes		USD 50
Costo de papelería y fotocopias		
Cartas de crédito TRANSFERIBLES		
Transferencia - Cobro al banco transferido (90 días)		USD 60
Mensaje Swift		USD 15
Cobranzas de Exportación		
Comision cobranza de Exportación	0,150%	USD 80
Mensaje Swift otros conceptos		USD 15
Envío de documentos (Courrier)		USD 50
Falsa comisión (Devuelta o libre de pago)		USD 35
Traslado de divisas a otro IMC o Cuenta Compensación		USD 25
Sustitución de divisas operaciones de convenio	0,01%	
Costo papeleria y fotocopias		

Fuente: BBVA

Tabla 49. Tarifas BBVA garantías y avales

GARANTÍAS Y AVALES		
Garantías Stand By recibidas		
Aviso		USD 60
*Emision de Garantia Local en divisa y/o agregando confirmación (mes o fracción) - Trimestre anticipado	0,150%	USD 80
Prorroga (mes o fracción)	0,150%	USD 60
Otras modificaciones		USD 60
Mensaje Swift		USD 15
Costo papeleria y fotocopias		$ 5.300
Garantías Stand By emitidas		
Emisión (mes o fracción) - Trimestre anticipado	0,200%	USD 80
Prorroga (mes o fracción)	0,200%	USD 80
Otras modificaciones		USD 60
Mensaje Swift		USD 15
Costo papeleria y fotocopias		$ 5.300
Avales		
Otorgamiento (mes o fracción) - Trimestre anticipado	0,200%	USD 80
Cartera		
Desembolso Capital de Trabajo		
Prorroga Capital de Trabajo		0
Prepago		0

Fuente: BBVA

Tabla 50. Compra y venta de divisas

COMPRA Y VENTA DE DIVISAS MERCADO NO REGULADO Y OTROS CONCEPTOS		
Emisión de cheques		
Emisión cheque moneda extranjera		NA
Costo papeleria y fotocopias emisión		NA
Reexpedición de cheque moneda extranjera		NA
Costo papeleria y fotocopias reexpedición		NA
Giros enviados		
Mensaje Swift		USD 15
Costo papeleria y fotocopias		$ 5.300
Giro enviado al exterior con divisas del cliente		USD 15
Giros recibidos		
Orden de pago recibida		USD 10
Traslado de divisas para reintegrar a través de otro banco		USD 15
Giro recibido, devuelto al exterior		USD 15
Costo papeleria y fotocopias		$ 5.300

Fuente: BBVA

A continuación se presenta una matriz comparativa de la Tasa Representativa del Mercado, versus el monto pagado por el BBVA para los meses de enero y febrero de 2013.

Tabla 51. TRM vs Tarifa BBVA

Fecha	TRM	BBVA	
20/01/2013	$ 1.767,74	$ 1.767,64	0,01%
21/01/2013	$ 1.767,74	$ 1.767,64	0,01%
22/01/2013	$ 1.767,74	$ 1.772,94	-0,29%
23/01/2013	$ 1.776,96	$ 1.775,31	0,09%
24/01/2013	$ 1.778,69	$ 1.778,22	0,03%
25/01/2013	$ 1.779,73	$ 1.779,18	0,03%
26/01/2013	$ 1.779,25	$ 1.779,18	0,00%
27/01/2013	$ 1.779,25	$ 1.779,18	0,00%
28/01/2013	$ 1.779,25	$ 1.778,49	0,04%
29/01/2013	$ 1.779,84	$ 1.779,64	0,01%
30/01/2013	$ 1.776,09	$ 1.776,90	-0,05%
31/01/2013	$ 1.773,24	$ 1.773,27	0,00%
01/02/2013	$ 1.775,65	$ 1.775,47	0,01%
02/02/2013	$ 1.776,20	$ 1.775,47	0,04%
03/02/2013	$ 1.776,20	$ 1.775,47	0,04%
04/02/2013	$ 1.776,20	$ 1.776,04	0,01%
05/02/2013	$ 1.785,92	$ 1.782,86	0,17%
06/02/2013	$ 1.789,09	$ 1.788,47	0,03%
07/02/2013	$ 1.791,24	$ 1.790,00	0,07%
08/02/2013	$ 1.795,21	$ 1.793,75	0,08%
09/02/2013	$ 1.790,61	$ 1.793,75	-0,18%
10/02/2013	$ 1.790,61	$ 1.793,75	-0,18%
11/02/2013	$ 1.790,61	$ 1.791,40	-0,04%
12/02/2013	$ 1.784,71	$ 1.786,61	-0,11%
13/02/2013	$ 1.783,20	$ 1.783,22	0,00%
14/02/2013	$ 1.777,72	$ 1.778,65	-0,05%
15/02/2013	$ 1.783,19	$ 1.782,47	0,04%
PROMEDIO	$ 1.780,44	$ 1.780,55	-0,01%

Fuente: Banco de la República, BBVA

La comparación de la TRM y la tasa pagada por el banco permite establecer el tipo de cambio con el cual se va a realizar todo el estudio siguiente de fijación de precios internacionales. Según la comparación realizada, se encontró que la diferencia entre los dos indicadores en los períodos contemplados es muy baja, por lo cual la variación del tipo de cambio no tendría mucha incidencia en los costos y precios establecidos. Pero es importante reconocer el dinamismo del comportamiento de las divisas, por lo cual es necesario establecer un valor que contenga estas variaciones.

La tasa de cambio escogida fue de $1750,50 debido a que este valor, es ligeramente menor que el más pequeño encontrado en la TRM de los meses de enero y febrero de 2013, que fue de $1.758,45. Así al escoger una tasa más pequeña, la empresa se protege de posibles variaciones del dólar y de pérdidas de derivadas de ellas.

4.5. FIJACIÓN DEL PRECIO INTERNACIONAL

El primer paso que se siguió para determinar el precio internacional y los costos de exportación, fue calcular el pedido tipo, para ello se enumeraron las principales características del envío como: volumen, peso, unidades y valor de la mercancía.

Tabla 52. Características del envío

Jelky jeans		
Cajas	ancho	50,00
	alto	55,00
	largo	50,00
	peso kg	23
Numero de cajas		16
Volumen		
Despacho total Medio pallet	ancho	100,00
	alto	110,00
	largo	100,00

	peso	368
	volumen	366,66667
	M3	183,3333333
Unidades x estiba	8	
Unidades despacho	736	
Valor por unidad EXW	USD $20,28	
Valor despacho	USD $14.926,02	

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el pedido tipo se tuvo en cuenta que la cantidad y el monto a exportar representara al menos un pallet y más de USD 10.000 para poder realizar el despacho a través de un intermediario aduanero. Así las cosas se establecen cajas de 50cm x 55cm x 50cm, conteniendo 46 jeans cada una, para un total de 736 unidades y 2 pallets de medida estándar de 1.00m x 1,20m x 1,00m.

Teniendo en cuenta que para efectos de la liquidación de fletes se toma como base la relación peso/ volumen de la mercancía, se saca la relación para los 2 pallets y se establece que en este caso los cobros los realizarán por 366, 66 kgs, siendo el volumen mayor que el peso de la mercancía.

Después de determinar el pedido tipo, se calculan los costos y gastos para el envío de la mercancía, comparando las tarifas de operadores logísticos, en este caso de transporte aéreo, debido a las características del producto, al volumen esperado de ventas, el cual por ser primera exportación no es muy grande, y también a la diferencia de tiempo de entrega el cual es considerablemente menor por vía aérea, brindando mayor comodidad y mejor servicio al cliente.

La comparación se realizó entre 3 reconocidos operadores logísticos, Sunrise/Schenker, Meridian Logistics y Coltrans, los cuales se reseñan brevemente a continuación:

- SUNRISE CARGO/DB SCHENKER: Fue creada como resultado de un Management Buyout de Schenker Colombia S.A. en Septiembre 1997, desde esta fecha Sunrise Cargo S.A. actúa como representación exclusivo para Colombia del grupo DB Schenker, empresa especializada en Logística internacional, con más de 2.000 oficinas en 130 países, el cual es uno de los primeros proveedores internacionales de servicios de logística integrada. Ofrece soporte al comercio y la industria en el intercambio global de mercancías: en transporte

terrestre, en transporte aéreo y marítimo a nivel mundial y en todos los servicios logísticos asociados. http://www.sunrisecargo.com/

- MERIDIAN LOGISTICS: es una compañía que desarrolla soluciones en el transporte internacional de carga, que ofrece personal de alto perfil para desarrollar proyectos de carga según los requerimientos de la empresa. Es una empresa cien por ciento colombiana, conformada por profesionales de amplia experiencia en comercio y transporte internacional, comprometida en ofrecer nuevas soluciones a problemas tradicionales de logística trabajando a la medida de sus necesidades y costos. http://meridian-log.com/
- COLTRANS S.A.S.: es una agencia de carga internacional fundada desde febrero de 1988, cuyo objetivo es servir como intermediario entre la empresa y todos los entes involucrados en la cadena logística, para la importación o exportación de sus mercancías desde Colombia hacia cualquier lugar en el mundo y viceversa, buscando satisfacer las necesidades de sus clientes. Cuenta con la certificación ISO 9001:2008 (aplica para Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga y Pereira), certificación BASC (aplica para Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla), y certificación IATA; que respaldan su servicio, la experiencia y la confianza. http://www.coltrans.com.co/es/

En la siguiente matriz se comparan los costos de las tres empresas según las cotizaciones que se solicitó a cada una de ellas (Ver anexo II), en el comparativo se incluyen aspectos que cubren los costos hasta el INCOTERM CIP (Carriage and Insurance Paid to), es decir que el vendedor entrega las mercancías al transportista designado por él y además paga los costos de transporte y de seguro para llevar las mercancías a un destino convenido. Según lo anterior, se realizó el contraste entre las tres posibilidades respecto a los costos todos los aspectos incluidos en el término de negociación acordado, arrojando los siguientes resultados:

Tabla 53. Comparación tarifas operadores logísticos

COMPARACIÓN TARIFAS PRESTATARIOS DE SERVICIOS - OPERADORES			
GASTOS EN ORIGEN			
	SUNRISE /SCHENKER	**MERIDIAN**	**COLTRANS**
COMISION DE ADUANA	0,40%	0,35%	0,40%

COMISION DE ADUANA MINIMA	USD 119,28	USD 231,93	USD 114,25
GASTOS OPERACIONALES	USD 33,13	USD 45,70	USD 88,13
ELABORACION Y TRAMITE CO			
FORMULARIOS Y DOCUMENTOS (DUA)	USD 13,25	USD 162,00	
CERTIFICADO DE ORIGEN			USD 34,46
PRE INSPECCION	USD 25,00	USD 51,41	
ZUNCHADO Y PLASTIFICADO	USD 10,00	USD 10,00	USD 1,77
TRANSPORTE DESDE EXW HASTA PUERTO FOB			
1- 500 kg	USD 68,55		
501-1000 kg	USD 74,26		
1001-1500 kg	USD 79,98		
1m3 y 1 Ton			USD 142,82
TRANSPORTE INTERNACIONAL			
MINIMO	USD 110,0		USD 150,00
FLETE -100 KG	USD 2,35		USD 2,95
FLETE +100 KG	USD 1,55		USD 1,80
FLETE +300 KG	USD 1,35	USD 0,95	USD 1,65
FLETE +500 KG	USD 1,20		
FUEL SURCHARGE MINIMO	USD 5,00		USD 20,00
FUEL SURCHARGE X KG	USD 0,15	USD 0,60	USD 0,15
SECURITY SURCHARGE MINIMO			USD 20,00
SECURITY SURCHARGE X KG			USD 0,2
AWA DUE AGENT	USD 50,00	USD 55,00	USD 40,00
AWC DUE CARRIER	USD 25,00	USD 55,00	USD 25,00
MINIMA SEGURO	USD 58,00		USD 50,00
OBTENCIÓN DE LA PÓLIZA			USD 25,00
SEGURO	0,58%		0,30%
TOTAL	**USD 982,79**	**USD 1.181,45**	**USD 1.257,43**

Fuente: Elaboración propia. Datos Ver anexo II

En el cuadro anterior se puede identificar que el operador que ofrece el menor costo logístico es Sunrise/Schenker, con un valor de USD 982,79, seguido por Coltrans, con USD 1.257,43 y por último, Meridian con USD 1.181,45, sin incluir seguro, ni transporte hasta el aeropuerto. Según esta información, se puede concluir que la diferencia de costos es importante, pero así mismo, este no es el único aspecto que se debe considerar para elegir la empresa de transporte, debido a que ellas influyen directamente en el cumplimiento a los clientes, por lo cual también conviene analizar aspectos como experiencia, referencias comerciales, servicio al cliente, tiempos de respuesta, entre otros, tal como se realiza a continuación en la tabla no. 54.

Tabla 54. Selección de agente de carga

SELECCIÓN DE AGENTE DE CARGA			
Califique de 1 a 3 teniendo en cuenta:			
1. Baja importancia			
2. Neutro			
3. Alta importancia			
CONCEPTO	**SCHENKER**	**MERIDIAN**	**COLTRANS**
Experiencia con productos similares o iguales	2	2	3
Referencias comerciales	3	3	3
Tiempo de trámites	2	2	2
Servicios prestados	3	2	2
Costo de los servicios	3	1	2
Convenios con broker en país destino	3	2	2
Tiempos de respuesta	3	2	1
TOTAL	**19**	**14**	**15**

Fuente: Elaboración propia

Según la anterior calificación asignada a los operadores, Sunrise/Schenker vuelve a obtener el primer lugar, seguido por Coltrans y por último Meridian Logistics. Estos puntajes obedecen a las características de cada una de dichas empresas, destacándose Sunrise/Schenker, por su presencia internacional y calidad de servicio prestado, por lo cual es el operador elegido para realizar el transporte del producto a su destino final, México.

Una vez se eligió el operador logístico, se consolidaron todos los costos para determinar el precio al cual se va a vender el producto en el extranjero, por medio de la siguiente matriz:

Tabla 55. Consolidado costos internacionales

I	PRODUCTO: Nombre Técnico o Comercial	**JEANS**
II	POSICIÓN ARANCELARIA (PAÍS EXPORTADOR)	**620462**
	POSICIÓN ARANCELARIA (PAÍS IMPORTADOR)	**620462**
III	UNIDAD COMERCIAL DE VENTA	USD $
IV	VALOR EX-WORKS POR UNIDAD COMERCIAL	**30.25**
V	EMPAQUE	**CAJAS**
	DIMENSIONES	**100x100x110**
VI	ORIGEN: / PAÍS - PUNTO DE CARGUE - PUERTO DE EMBARQUE	**Colombia**
VII	DESTINO / PAÍS - PUERTO DE DESEMBARQUE - ENTREGA **Puertos en Países de Destino**	**mexico**
VIII	PESO TOTAL KG/TON	**368**
IX	UNIDAD DE CARGA	**kg**
X	UNIDADES COMERCIALES POR UNIDAD DE CARGA	**736**
XI	VOLUMEN TOTAL EMBARQUE CM3 - M3	**366.67**
XII	TERMINO DE VENTA (INCOTERM)	**CIP**
XIII	FORMA DE PAGO Y TIEMPO	**anticipo giro directo**
XIV	TIPO DE CAMBIO UTILIZADO	**1,750.50**

	CONCEPTO COSTOS EXPORTACIÓN		**Costo Unitario**	**Costo Total**
PAIS EXPORTADOR	**A**	VALOR EXW	**30.25**	**22,263.41**

		Costos Directos		
	1	EMPAQUE	0.10	71.48
	2	EMBALAJE	0.13	97.82
	3	UNITARIZACIÓN	0.00	
	4	MANIPULEO LOCAL EXPORTADOR	0.00	
	5	DOCUMENTACIÓN	0.02	13.25
	6	TRANSPORTE (HASTA PUNTO DE EMBARQUE)	0.09	68.55
	7	ALMACENAMIENTO INTERMEDIO	0.00	-
	8	MANIPUELO PREEMBARQUE	0.05	35.00
	9	MANIPULEO EMBARQUE	0.00	
	10	SEGURO	0.00	
	11	BANCARIO	0.03	25.00
	12	AGENTES	0.21	152.41
		Costos Indirectos		
	13	ADMINISTRATIVOS - Costo Indirecto	0.03	20.00
	14	CAPITAL-INVENTARIO	0.00	
		COSTO DE LA DFI PAÍS EXPORTADOR	0.66	**483.52**
	B	VALOR : FCA.No Incluye Embarque	30.91	**22,746.93**
	C	VALOR :DAF		
	D	VALOR : FAS No Incluye Embarque		
	E	VALOR : FOB		
TRÁNSITO INTERNACIONAL	1	TRANSPORTE INTERNACIONAL	0.85	627.00
	F	VALOR CFR		
	G	VALOR CPT	**31.76**	**23,373.93**
	1	SEGURO INTERNACIONAL	0.08	58.00
	H	VALOR CIF		
	I	VALOR CIP	**31.84**	**23,431.93**
	1	MANIPUELO DE DESEMBARQUE		
		Costos indirectos		
	2	CAPITAL-INVENTARIO	0.00	
		COSTO DE LA DFI EN TRANSITO INTERNACIONAL	0.93	**685.00**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 56. Resumen precios

TERMINO	PRECIO	FACTOR
EXW	30.25	1
FCA	30.91	1.021717995
CIP	31.84	1.052485964

Fuente: Elaboración propia

Después de realizar todos los cálculos requeridos, con todos los datos disponibles para calcular los costos, se llegó a que el precio del producto EXW es de USD 30,25, el FCA es de USD 30,91 y el CIP es de USD 31,84, y que la variación del valor del envío a partir del término de negociación EXW al FCA es del 0,21%, y del FCA al CIP es del 0,52%.

El término de negociación escogido fue CIP y no DAP o DDP, es decir la mercancía se entrega al cliente en el lugar de desembarque, pero no se incurre en gastos de trasporte en México ni se realizan trámites aduaneros en dicho país, debido a que los procedimientos para nacionalizar mercancías son bastante complicados para personas extranjeras, por lo cual es más fácil que el propio cliente realice estos trámites.

4.6. ANÁLISIS DE LA LOGÍSTICA INTERNACIONAL

4.6.1. Cálculo de tiempos de entrega y control de exportaciones

Para calcular el tiempo de entrega del producto, de tal forma que se puedan adquirir compromisos con los clientes basados en información precisa, desde que se recibe el pedido del cliente, se utilizó una herramienta en la cual se discrimina la duración de cada proceso individualmente para luego determinarla en general.

Dicha herramienta consiste en una matriz, en la cual se tuvieron en cuenta las siguientes actividades: presentación del portafolio, orden de pedido, cancelación del anticipo / confirmación de carta de crédito, programación de producción, compra y recepción materias primas insumos, trazo y tendido, corte, confección, revisión confección, proceso tinturado, revisión proceso tinturado, terminado, empaque y etiquetado del producto, embalaje y unitarizado, lista de empaque, verificación criterio, certificado de origen, facturación y documentación, presentación y entrega de documentos al agente de aduana, traslado al aeropuerto, envío documentos al agente de carga, manejo en aeropuerto, trámites exportación, tránsito a México y envío documentos al agente en destino (Ver anexo III).

El tiempo total de las actividades hasta el término Ex Works, es decir hasta presentación y entrega de documentos al agente de aduana, es de 21 días, hasta los trámites exportación o FCA de 24 días y hasta el envío de documentos al agente en destino CIP, el cual es el INCOTERM elegido

para la negociación de Fashion Jelky, es de 26 días, el de DDP no se determinó, por las razones mencionadas anteriormente, sobre las complicaciones relacionadas con los requisitos exigidos por la aduana mexicana.

Tabla 57. Total días de entrega de pedidos

EXW	21
FCA	24
CIP	26

Fuente: Elaboración propia

4.7. RÉGIMEN CAMBIARIO Y MANEJO DE CUENTAS EN EL EXTERIOR

El régimen cambiario, que aplica a la empresa Fashion Jelky, está reglamentado por la Circular Reglamentaria Externa DCIN-83, emitida por el Banco de la República y le compete el capítulo 4, que hace referencia a la exportación de bienes.

Algunas de las principales ideas de la circular mencionan que, los residentes deberán canalizar a través del mercado cambiario, las divisas provenientes de sus exportaciones, 6 meses siguientes a la fecha de su recibo, por concepto de garantías otorgadas en desarrollo de sus exportaciones. Los exportadores de bienes deberán diligenciar la declaración de cambio por exportaciones de bienes (Formulario No. 2) en el momento de reintegrar las divisas. En la declaración de cambio, los exportadores dejarán constancia de los datos relativos a la(s) declaración(es) de exportación definitiva(s), cuando estén disponibles en la fecha del reintegro de las divisas, así como de los valores efectivamente reintegrados, de los gastos en que se haya incurrido y de las deducciones acordadas, si las hubiera. Los residentes podrán canalizar el pago de sus exportaciones en moneda legal colombiana únicamente a través de los Intermediarios del Mercado Cambiario o IMC.

En las exportaciones pagadas con tarjeta de crédito internacional los exportadores deberán seguir el siguiente procedimiento:

a. Si el pago de la exportación es en moneda legal colombiana, el exportador deberá presentar al IMC, dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la canalización del pago mediante el

abono en cuenta, la declaración de cambio por exportaciones de bienes (Formulario No. 2), con el numeral cambiario 1061 "Pago de exportaciones de bienes pagados con tarjeta de crédito internacional".

b. Si el pago de la exportación es en divisas, el exportador debe canalizarlas mediante el abono en una cuenta de compensación, conforme a las instrucciones señaladas de manera general en este Capítulo y en el Capítulo 8 de esta Circular, reflejando el ingreso en los Formularios No. 2 y No. 10 con el numeral cambiario 1040 "Reintegro por exportaciones de bienes diferentes de café, carbón, ferroníquel, petróleo y sus derivados y por exportaciones de bienes pagados con tarjeta de crédito internacional".

Por otro lado, los ingresos de pagos anticipados de exportaciones, deberán canalizarse a través del mercado cambiario mediante el diligenciamiento de la declaración de cambio por exportaciones de bienes. Adicionalmente, los residentes podrán conceder plazo para la cancelación de sus exportaciones a los compradores del exterior y los créditos o financiaciones obtenidos para este propósito no deben ser informados al Banco de la Republica.

Para las divisas que reciban los residentes en Colombia a través del mercado cambiario como caución del pago de las operaciones que efectúen con el exterior deberá diligenciarse la declaración de cambio por servicios transferencias y otros conceptos (Formulario No. 5).

Los exportadores podrán obtener préstamos provenientes de entidades financieras del exterior. Por último, los residentes podrán vender, con o sin responsabilidad de su parte, a entidades financieras del exterior, a entidades del exterior que desarrollen actividades de Factoring de expoliación o a los IMC, los instrumentos de pago en moneda extranjera recibidos del comprador del exterior por sus exportaciones.

4.8. RECOMENDACIONES DEL CONSULTOR

- ✓ El ejercicio de cálculo de precios internacionales debe ser realizado constantemente por la compañía y en caso de tomar la decisión de exportar otros productos, se debe hacer dicho cálculo para cada producto individualmente para no incurrir en posibles errores en la

determinación del precio. Ya cuentan con una herramienta y saben cómo utilizarla lo que les permite hacer el costeo de producto según termino de negociación cada vez que lo consideren pertinente.

- ✓ Dependiendo de la estrategia comercial que se determine, podrían llegar a realizarse despachos mayores los cuales se podrían realizar vía marítima en consolidados de cargo lo cual podría representar una reducción importante en los costos de la DFI pero implicaría un mayor control y conocimiento de toda la operación, una logística bien ajustada para no incurrir en demoras para el cliente. Adicionalmente y también con base en la estrategia que se establezca según el canal de distribución podría haber despachos más pequeños, y realizarlo por este medio resultaría más costoso, por tanto realizar despachos vía courier, especialmente con la línea de lujo es una muy buena opción para la empresa.
- ✓ Es importante resaltar que no siempre el costo del transporte internacional más bajo es el factor de decisión determinante para despachar con un agente de carga o con otro, la red de oficinas, la experiencia con la aduana en país de destino y la experiencia en la distribución y entrega puerta a puerta entran a ser determinantes. Más aun en productos como este donde una mala entrega o una entrega tardía podría ocasionar la pérdida del negocio.
- ✓ Si el termino de venta es FCA, esto no nos exime como exportadores de estar revisando los demás costos de la distribución física internacional, tanto en el transporte internacional como en los costos y gastos en que se incurra en el país importador; ya que una mala DFI por parte de nuestro cliente puede implicar la pérdida de competitividad de mi producto frente a otros provenientes de otros destinos o de la producción local por un precio final no competitivo.
- ✓ Es necesario que la gerencia comercial, al momento de incrementar las exportaciones cuenta con el apoyo de un asistente comercial o de comercio exterior, que preste el apoyo necesario a la gerencia especialmente con todo lo operativo y sea un back up office en caso de estar viajando.
- ✓ Tener claros cada uno de los Incoterms, los costos, riesgos y responsabilidades que deben asumir según el término seleccionado, es vital para realizar negocios en mercados internacionales.
- ✓ Tener en cuenta que conforme al decreto 2685 de 1999, articulo 293 para efectos aduaneros, el declarante está obligado a conservar por un período de cinco (5) años contados a partir de la fecha de la presentación y aceptación de la Solicitud de Autorización de Embarque, el original

de los siguientes documentos que deberá poner a disposición de la autoridad aduanera cuando esta así lo requiera:

a) Documento en el que conste que la mercancía va a ser objeto de un proceso de elaboración, transformación o reparación en el exterior, y b) Mandato, cuando actúe como declarante una Sociedad de Intermediación Aduanera o un apoderado. En la Solicitud de Autorización de Embarque, el declarante deberá suministrar a la Aduana toda la información que ésta requiera, incluyendo la contenida en los anteriores documentos

- ✓ Debe haber una conciencia exportadora al interior de la compañía, no puede ser un proceso aislado y que solo maneje una persona, se debe comunicar y trasmitir a todo el personal de la empresa para que haya una identidad corporativa en este sentido. Esto parte desde la gerencia y va hasta el último nivel del organigrama, en la medida en que el personal sepa cómo se manejan las exportaciones en la empresa este proceso cada vez va a ser más eficiente y productivo.
- ✓ Es importante revisar el tamaño de las cajas que serán embalaje de la mercancía para los despachos al exterior, ya que el tamaño que se estableció puede no ser el mejor para que el volumen sea más bajo
- ✓ La empresa cuenta con el producto, el personal y la capacidad para consolidarse nuevamente como una empresa exportadora, deben definir muy bien la estrategia comercial internacional y los canales de distribución que les permitan no solo un volumen interesante de ventas sino un mayor margen de utilidad
- ✓ Para poder acceder a la exención arancelaria, beneficio del TLC con México, y que puedan presentar certificado de origen es necesario que la tela sea de origen colombiano. El que sea de origen china como lo tienen previsto trae como consecuencia el pago de tributos y aranceles en país de destino para el ingreso de las mercancías.
- ✓ Es muy importante que revisen la estrategia comercial tanto para el mercado nacional como para el mercado internacional, ya que por la costumbre de venta informal que traen de ventas en el centro de la capital no tienen conocimiento de cliente, ni del mercado objetivo.
- ✓ Si bien el ejercicio se realizó para un producto nuevo como es el jean para Fashion Jelky, teniendo en cuenta la fortaleza y experiencia de la empresa produciendo prendas más formales para la mujer (ejecutiva joven), el esfuerzo comercial no lo deben realizar únicamente para el jean sino para el resto del portafolio el cual estoy segura puede tener un impacto muy positivo, mejor precio de venta en el mercado internacional.

- ✓ Para consolidarse como una empresa exportadora y alcanzar metas importantes en las ventas internacionales, deben viajar, ofrecer su portafolio de productos, monitorear y revisar cada uno de los mercados a penetrar para ser competitivos y ser agresivos comercialmente y esto implica además conocer perfectamente la DFI de su producto y de la competencia de tal manera que puedan ser competitivos en precios frente a proveedores de otros países.

5. PLAN DE MERCADEO INTERNACIONAL

5.3. INTRODUCCIÓN

La última fase del proyecto corresponde al Plan de mercado internacional, el cual está considerado para el periodo comprendido del año 2013-2016, este plan se encuentra estructurado bajo tres etapas: Análisis de competitividad – Principales Competidores, Análisis del Mercado y Estrategias del Mix de Mercadeo.

La primera fase comprende la revisión del análisis del entorno, con lo cual se establece una clara posición frente a las condiciones de la competencia. La segunda fase desarrolla el análisis del mercado, iniciando con la Segmentación del mercado y la determinación del Mercado (s) meta, para con base en ello establecer los objetivos o metas con miras al año 2013 y la proyección a los tres (3) años siguientes. Esta fase incluye, complementariamente, la determinación del Posicionamiento de la compañía, aspecto sobre el cual se seleccionó una empresa para diseñar y/o actualizar la imagen corporativa como outsourcing, dejando como constancia el Manual de Imagen Corporativa de Fashion Jelky. La tercera fase comprende, en consecuencia, el planteamiento de las estrategias nacionales e internacionales, cada una con una descripción de las variables del Mix de Mercadeo, las cuales responden a las condiciones estratégicas planteadas en las fases anteriores y están organizadas por: Estrategias nacionales e internacionales, Acciones Producto, Acciones Precio, Acciones Canal de Distribución, Acciones Comunicación, Cronograma de aplicación de las acciones del Mix y Presupuesto requerido para la aplicación de dichas estrategias. La consultora que realizó el acompañamiento en esta etapa fue Gloria Arias.

5.3.1. Misión y Visión

La misión y la visión de la compañía fueron modificadas como parte de la consultoría realizada, con el fin de que tan importantes aspectos reflejaran de una forma más adecuada la razón de ser de la empresa y el futuro de su orientación.

Misión

Fashion Jelky es una empresa dedicada a diseñar y crear prendas de vestir casuales y formales para mujeres emprendedoras; que gusten de innovar momento de vestir con clase y estilo, ofreciendo diseños diferenciadores que marcan el éxito por su exclusividad, suntuosidad y calidad. El compromiso de trabajo en equipo es la atención y servicio a las necesidades del cliente, con personal capacitado para dar soluciones integrales y asesoría que generen bienestar y satisfacción.

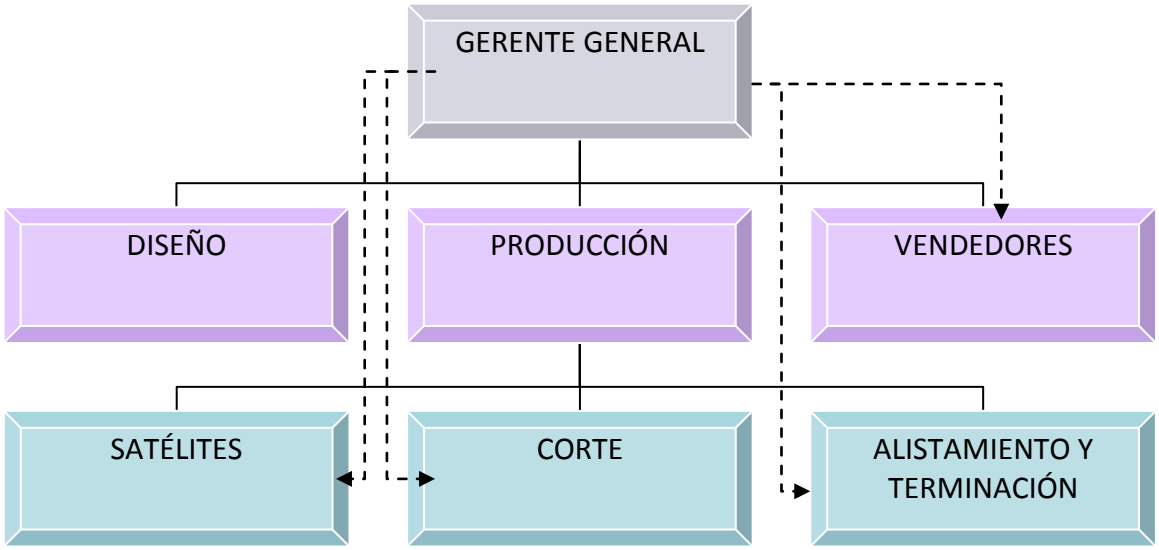
Visión

Fahion Jelky será reconocida como una empresa sólida y eficiente en el mercado nacional e internacional en el año 2017, figurando como un modelo local de empresa vanguardista y líder en el sector del diseño textil. Por su proyección clara y precisa orientada a brindar un servicio al cliente eficiente y dinámico a través de innovación técnica y tecnológica en la elaboración de prendas de vestir.

5.3.2. Estructura del área comercial de la empresa

Antes

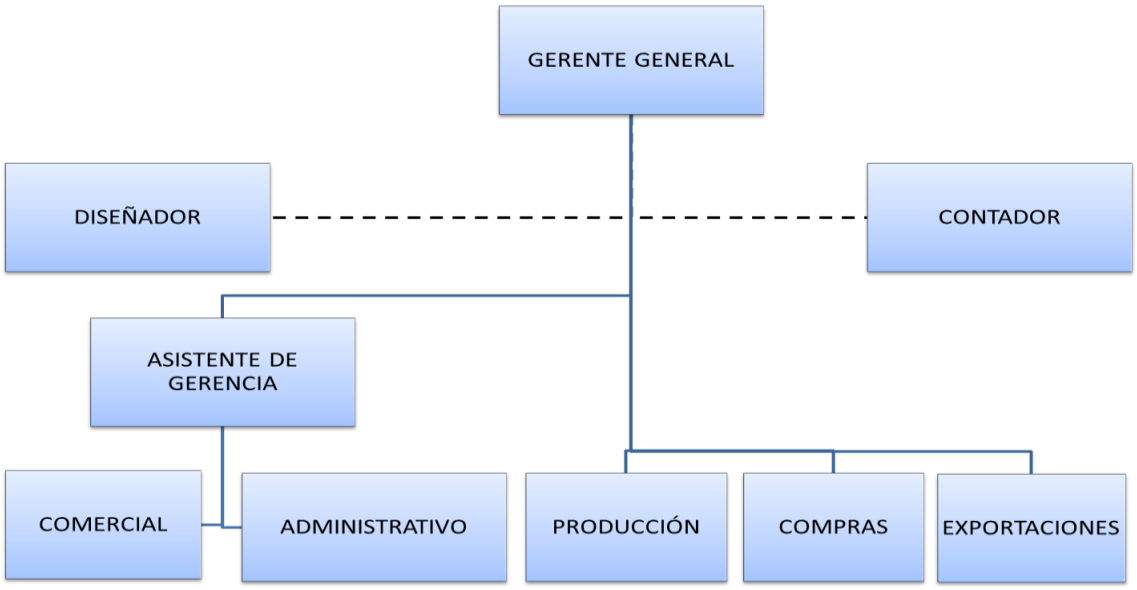
Gráfico 29. Organigrama antes



Fuente: La empresa

Después

Gráfico 30. Organigrama después



Fuente: Elaboración propia

El cambio en la estructura de la empresa se dio debido a la necesidad de una mejor organización interna, ya que anteriormente, la gerente general estaba involucrada directa o indirectamente en casi todos los procesos desarrollados, lo cual provocaba desgaste y distracción de los aspectos estratégicos de largo plazo. Con el nuevo organigrama, las funciones importantes como la comercial y la administrativa son delegadas al asistente de gerencia, permitiendo que la gerente general se concentre en aspectos claves para la empresa como lo son, la producción, las compras de material y las operaciones internacionales.

5.3.3. Análisis de competitividad frente a los principales competidores

El análisis general del mercado permite establecer para Fashion Jelky frente a sus principales competidores las ventajas competitivas que se poseen en los siguientes aspectos:

Tabla 58. Análisis de competitividad frente a competencia

VENTAJAS COMPETITIVAS		**COMPETIDORES**		
	FASHION JELKY	**KOMODO JEANS**	**SEVEN**	**T&T JEANS**
PRODUCTO	Atención y calidad en los diseños, procurando la satisfacción del cliente.	Detalles en cada prenda, de acuerdo a tendencias nacionales e internacionales	Diseños modernos y horma favorecedora para cualquier figura	Calidad y diseño en cada una de las colecciones.
PRECIO	Aprox. $45.000	Aprox. $45.000 a $65.000	Aprox. $50.000	Aprox. $35.000 Mayoristas, Unidad $70.000
DISTRIBUCIÓN	Locales, ventas por catálogo	Locales	Locales, ventas por catálogo	Locales, Catálogo, Distribuidores nacionales
COMUNICACIÓN	Cátalogos,	Página web,	Cátalogos,	Catálogos, Página

	Página web, Youtube, Twitter, Facebook.	Rifas, Youtube, Twitter, Facebook.	Página web, Youtube, Facebook.	web, Facebook, Twitter
ESTRATEGIA CLAVE	Calidad en sus diseños.	Promociones y diseños diferenciados.	Diseños modernos	Renovación Continua de Diseños y calidad

Fuente: Elaboración propia

Según la información anterior, se puede identificar una similitud entre Fashion Jelky y sus competidores más cercanos en el mercado en el cual operan. Todas estas empresas están enfocadas en brindar valor adicional a sus clientes, plasmado en los productos que ofrecen, además buscan innovar continuamente con calidad en los diseños y seguir las tendencias de la moda mundial. En lo relacionado al precio, el rango es cercano para todas las marcas, el cual es de $45.000 a $70.000. La distribución se realiza por locales de venta y en la mayoría de los casos también se utiliza la venta por catálogo. La comunicación se sustenta en páginas web y en el uso de redes sociales como Facebook, YouTube y Twitter, las cuales son un medio económico y efectivo de dar a conocer los productos ofrecidos. Para finalizar como estrategia clave, sobresale la diferenciación en los diseños, lo cual constituye una de las principales distinciones que buscan los clientes a la hora de comprar prendas de vestir.

A continuación se listan las estrategias propuestas para hacer seguimiento a la competencia:

Tabla 59. Estrategias de seguimiento a la competencia

Estrategia(s)	Desarrollo (acción)	Mes de ejecución	Responsable (seguimiento)	Recursos
Monitoreo periódico de precio	Analizar listas de precios, política comercial, nuevos productos y diseños de los competidores, por medio de visitas a los locales y escrutinio de los catálogos.	Permanente	Gerencia Comercial	

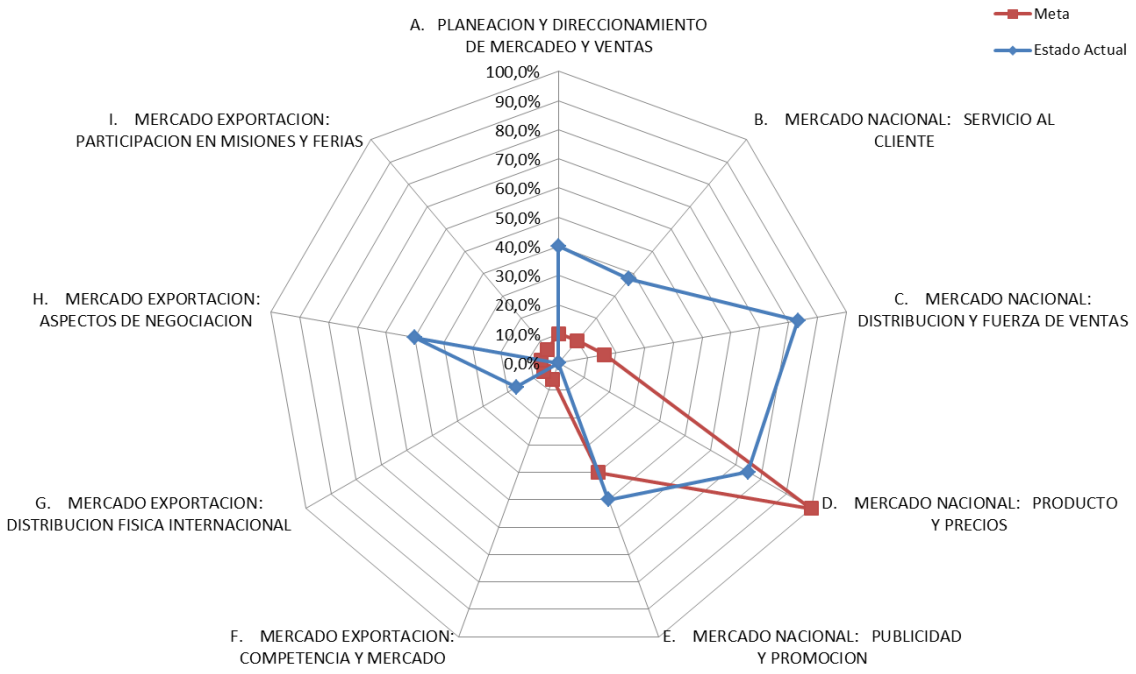
Monitoreo de comunicación	Examinar las páginas web, los catálogos, las redes sociales y la publicidad en general que utilizan los competidores para promocionar sus productos.	Permanente	Gerencia Comercial	Computador

Fuente: Elaboración propia

5.3.4. Pre-diagnóstico

Con el fin de realizar un diagnóstico de los servicios de mercadeo con los que cuenta Fashion Jelky, se utilizó la herramienta de la tela araña, en la cual se comparó el estado actual de diversos factores y la meta para cada uno de ellos en la etapa inicial, como se muestra a continuación:

Gráfico 31. Pre-diagnóstico mercadeo



Fuente: Elaboración propia

Los resultados generales obtenidos de la telaraña muestran que, aunque la situación de la empresa no es ideal, cuenta con elementos importantes, e incluso algunos de ellos sobrepasan la meta inicial:

- Planeación y direccionamiento de mercadeo y ventas: se obtuvo una calificación de 40%, mientras que la meta era del 10%, esto se debe a que Fashion Jelky cumple de forma parcial con: la definición de su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización; las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva; se dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sus necesidades y los factores que guían sus decisiones de compra; y se evalúa periódicamente sus sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias. Además se cumple a cabalidad con: información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios); y los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, promociones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente.

- Mercado nacional (servicio al cliente): en este punto también se sobrepasó la meta, la cual era del 10% ya que se obtuvo un 38% de cumplimiento, al disponer de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos, y de forma parcial, se tiene que el personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades. Sim embargo falta un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, documentarlo y tomar acciones con base en su análisis y contar con programas de capacitación permanente a sus clientes.

- Mercado nacional (distribución y fuerza de ventas): con una meta de 16%, se obtuvo un importante 83% de calificación. Al poseer parcialmente posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Y al desarrollar completamente un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos los necesitan, además de contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral.

- Mercado nacional (productos y precios): en este aspecto, el cual es el que tiene más importancia relativa, con 50%, se estableció una meta del 100% de cumplimiento, pero se obtuvo un 75%, debido a que los productos desarrollados por la empresa en los últimos tres años han cumplido con las expectativas de ventas; la empresa investiga permanentemente la utilización de nuevos componentes o tecnología para ser sus productos más competitivos; se cuenta con un sistema estructurado de costos y para asignación de precios; y la empresa tiene su(s) marca(s) registradas en Colombia. Además de forma parcial se cuenta con un programa de investigación, desarrollo y adecuación de productos de acuerdo a las necesidades del mercado. Lo único que falta es una política comercial establecida y es base para sus acuerdos con distribuidores o clientes. (Lista de precios, descuentos comerciales y por pago, crédito, garantías y servicio, tiempo de entregas).

- Mercado nacional (publicidad y promoción): este factor es el segundo más importante, con un 20%, y mientras que la meta era de 40%, se obtuvo un 50% de calificación así, la empresa tiene establecidas estrategias anuales de publicidad definidas (directorios, prensa, revistas, web, otros medios) y tiene programas de promoción establecidos (día de la madre, meses especiales, etc.), pero no evalúa el impacto de sus estrategias de promoción y publicidad, ni tiene un presupuesto anual destinado para sus estrategias de publicidad y/o promoción.

- Mercado de exportación (competencia y mercado): debido a que se quieren explorar nuevos mercados, la meta propuesta para este rubro fue de 6%, pero la empresa obtuvo un 0% de calificación, debido a que no se cuenta con ninguno de las siguientes requisitos: La empresa diseña y/o adecua sus productos para la exportación en forma diferente a como diseña para el mercado nacional; conoce y cumple las normas de calidad y de identificación (rotulación) que deben cumplir sus productos de exportación; se tiene un plan anual de exportación, escrito y detallado; se tiene un procedimiento para investigar, analizar, elegir y explotar nuevos mercados de exportación, en los últimos dos años, las exportaciones han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa, se tiene un conocimiento claro de la competencia y del entorno competitivo en los mercados de exportación seleccionados; se hace un seguimiento a sus exportaciones para medir el nivel de satisfacción del cliente y asegurar su recompra; ni se dispone de catálogos de productos, folletos publicitarios y

especificaciones técnicas para el mercado de exportación (preferiblemente en inglés o en el idioma del mercado de destino).

- Mercado de exportación (distribución física internacional): la meta establecida fue de 6% y se obtuvo un cumplimiento de 17%. La empresa conoce parcialmente el manejo de la distribución física internacional, sus costos y su impacto en el precio de exportación, pero no cumple con los requisitos de tiempo de entrega al cliente internacional; ni toma las precauciones suficientes para evitar la introducción de drogas ilícitas en su mercancía de exportación.

- Mercado de exportación (aspectos de negociación): la meta fue de 6% y la calificación de 50% porque en parte la empresa conoce sus costos, los precios de su competencia internacional y las condiciones generales del sector que le permitan negociar con seguridad con sus clientes, canales de distribución y otros actores.

- Mercado de exportación (participación en misiones y ferias): la meta también era de 6%, pero se obtuvo un 0%, porque la empresa no ha participado en misiones comerciales a otros países; ni ha participado como observador o expositor en ferias internacionales (relacionadas con el negocio) en los últimos dos años, además su personal no está adecuadamente familiarizado con sus productos y procesos ni domina el inglés.

5.4. ANÁLISIS DEL MERCADO

El análisis del mercado se desarrolló con base en el producto jeans detallado en la sección anterior, sin embargo, éste puede replicarse, directa o indirectamente, sobre los otros productos que conforman el portafolio de la compañía.

5.4.1. Presentación compradores y usuarios finales

5.4.1.1. Compradores

Antes

- ✓ Distribuidores de ciudades y locales

- ✓ Consumidor (usuarios finales)
- ✓ Venta por catálogo

Después

- ✓ Distribuidores de ciudades y locales
- ✓ Consumidor (usuarios finales)
- ✓ Venta por catálogo todos los productos
- ✓ Venta online

El cambio presentado en los canales de distribución, consiste en el fortalecimiento de las ventas online, a través de la página web de la empresa, debido a que se identificó que este medio está en constante crecimiento y constituye una buena oportunidad, para expandir las ventas de la empresa, y llegar más fácil y convenientemente al consumidor final.

5.4.1.2. Perfil usuario final

El segmento objetivo son mujeres de edades entre el rango de los 15 a los 50 años de edad con capacidad adquisitiva de media baja a alta.

5.4.2. Presupuesto de ventas años 2013 - 2016

Con base en los resultados parciales del ejercicio actual en Fashion Jelky (corte al año 2012) y considerando las condiciones de competitividad y el mercado seleccionado, se hizo un análisis de los resultados obtenidos en los años anteriores, utilizando los datos recopilados.

Tabla 60. Presupuesto de ventas 2013-2016

VALORES EN MILLONES COP	2010	2011	2012	Proyección			
				2013	2014	2015	2016
VENTAS NACIONALES	$ 131.180.722	$ 303.782.300	$ 300.000.000	$ 400.000.000	$ 448.000.000	$ 510.720.000	$ 572.006.400
VENTAS DE EXPORTACION	$ -	$ -	$ -		$ 50.000.000	$ 70.000.000	$ 100.000.000
TOTAL VENTAS	$ 131.180.722	$ 303.782.300	$ 300.000.000	$ 400.000.000	$ 498.000.000	$ 580.720.000	$ 672.006.400
Crecimiento en % de ventas		132%	-1%	33%	25%	17%	16%
Utilidad / Perdida	$ 45.742.613	$ 38.037.000	$ 36.000.000	$ 40.000.000	$ 50.000.000	$ 60.000.000	$ 70.000.000
Rentabilidad (%)	24,4%	16,9%	16,0%	16,0%	19,2%	22,2%	25,0%
Valor inversión PUBLICIDAD	$ 37.780.000	$ 18.340.000	$ 70.100.000	$ 101.798.000	$ 87.050.000	$ 98.800.000	$ 113.620.000
% participación inversión PUBLICIDAD Vs. ventas	28,8%	6,0%	23,4%	25,4%	17,5%	17,0%	16,9%
Numero de clientes o distribuidores							
Patrimonio	$ 187.150.813	$ 225.187.613	$ 225.187.613	$ 250.000.000	$ 260.000.000	$ 270.000.000	$ 280.000.000

Fuente: Elaboración propia

Los determinantes para los resultados obtenidos en los años anteriores fueron:

1. Apertura de nuevos locales
2. Renovación de diseños de la ropa y catálogos
3. Consecución de nuevos clientes

En razón con lo anterior, los supuestos para el establecimiento de las proyecciones de ventas son:

1. Fortalecimiento en los canales de distribución actuales
2. Creación de un nuevo canal de distribución
3. Revisión de las líneas de producto
4. Penetración de nuevos mercados

5.4.3. Referente internacional

Fashion Jelky, para mejorar su competitividad y posicionamiento, analizó el caso de la empresa Levi´s, la cual está ubicada en Estados Unidos y es un líder mundial en el mercado, encontrando lo siguiente:

Tabla 61. Comparación con referente internacional

ASPECTOS	FASHION JELKY	LIDER

Gestión tecnológica	Fashion Jelky ofrece productos que se acomodan a las necesidades e intereses de sus clientes, con diseños diferenciados de muy buena calidad.	Levis's se preocupa por ofrecer a sus clientes productos que satisfagan sus necesidades, en cuanto a estilo, diseño y desempeño, asegurándose de la calidad de los mismos.
Gestión estratégica	El factor clave en la estrategia de la empresa es la calidad de los productos, los cuales son cuidadosamente seleccionados y revisados para asegurar los mayores estándares en cada uno de ellos.	La estrategia de Levi's se apoya fuertemente en la sostenibilidad de sus productos, procuran ser socialmente responsables con el entorno en el cual se encuentran, en lo relacionado con el ambiente, el producto y las personas.
Gestión comercial	Fashion Jelky cuenta con un posicionamiento medio en Bogotá y en otras ciudades de Colombia, se ha dado a conocer por medio de sus locales y la venta por catálogo.	Levi´s es una marca global, que opera en 110 países, y es reconocida por ser la pionera en la venta de Jeans, y por su evolución a través de los años, gracias al estilo y comodidad de sus productos.

Fuente: Elaboración propia, Levis.com

5.4.4. Alianzas internacionales posibles

Al analizar los actores y grupos de actores del mercado que quiere penetrar Fashion Jelky, se han evidenciado varias oportunidades de alianzas con actores en los siguientes canales de distribución:

1. Empresas mexicanas importadoras/ distribuidoras/ comercializadoras
    a. Tiendas o Boutiques/Ventas por Catálogo de Ropa
    b. Otras tiendas de ropa
2. Mayoristas
    a. Cadenas de Supermercados de Autoservicio
    b. Tiendas por Departamento

5.4.5. Posicionamiento

De acuerdo con los elementos vistos anteriormente, el posicionamiento, o atributo diferenciador que Fashion Jelky reforzará dentro del Plan de Mercadeo, estará cimentado en la creación de identidad de marca con ayuda de un manual de identidad corporativa, la empresa a través de los años sólo ha contado con un logo, pero no está definido su uso, el tamaño de los avisos, ni el material de empaque por lo que requiere con urgencia la definición del manual.

Con base en estos aspectos y con el apoyo del CIDEM, Fashion Jelky llevó a cabo la convocatoria a varias empresas consultoras de Imagen Corporativa para desarrollar técnicamente este rubro y, dejar como apoyo a las comunicaciones actuales y futuras de la empresa, el Manual de Imagen Corporativa de Fashion Jelky.

5.5. ESTRATEGIAS Y MIX DE MERCADEO

A continuación se presentan las estrategias y los meses de puesta en marcha para cada uno de los elementos del Mix de Mercadeo.

5.5.1. Estrategias nacionales e internacionales

Con el fin de mejorar las condiciones comerciales de la empresa se plantearon las siguientes estrategias:

Tabla 62. Estrategias nacionales e internacionales

Estrategia	Desarrollo	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	Responsable
Comunicación	Creación de nuevos catálogos															Gerente
	Rediseño de página WEB															
	Definición del Manual Corporativo															
	Participación de Feria del Gran San															
	Diseño y elaboración de material publicitario															
	Contratación de vallas															
Definición de producto	Rediseño de nuevas líneas															Gerente
	Seguir tendencias de moda nacional e internacional															
	Análisis de diseños de la competencia local															
	Revisión de costos de producto															
	Revisión permanente de diseños y materiales															
Fortalecer socios estratégicos nacionales	Organizar base de datos de posibles distribuidores en otras ciudades del país diferentes de dónde se está trabajando actualmente															Gerente
	Reunión con cada uno de ellos															
	Negociación con cada uno de ellos															
	Levantamiento de base de datos de clientes															
	Revisión de viabilidad de los puntos de venta actuales															
	Revisión de satélites actuales															
Fortalecer socios estratégicos internacionales	Organizar base de datos de posibles distribuidores															Gerente
	Acercamiento con cada uno de ellos															
	Establecer modelo de contrato de distribución															
	Negociación con cada uno de ellos															
	Envío de información de la empresa y los posibles productos a enviar															
	Formalización del contrato con los distribuidores seleccionados															
	Seguimiento permanente a las actividades de los distribuidores															
Apertura mercado Objetivo, Alterno y Contingente	Organizar agenda comercial															Gerente
	Visita al país															
	Visitas a nuevos clientes potenciales															
	Seguimiento a visitas															

Fuente: Elaboración propia

5.5.2. Mix Producto

Tabla 63. Estrategias Mix producto

Año	Trimestre	Colombia	País Objetivo
2013	1		
	2	Análisis de diseño de competencia local Seguimiento de tendencias nacionales e internacionales de moda	
	3	Rediseño de nuevas líneas	
	4	Revisión de costos de materiales y producto	Análisis de competencia internacional
2014	1	Análisis de diseño de competencia local Seguimiento de tendencias nacionales e internacionales de moda	Exploración y apertura de nuevos mercados
	2	Rediseño de nuevas líneas	Análisis de competencia internacional
	3	Revisión de costos de materiales y producto	Adaptación del producto a requerimeintos locales
	4		Seguimiento de tendencias de moda
2015	1	Análisis de diseño de competencia local Seguimiento de tendencias nacionales e internacionales de moda	Análisis de competencia internacional
	2	Rediseño de nuevas líneas	Adaptación del producto a requerimeintos locales
	3	Revisión de costos de materiales y producto	Seguimiento de tendencias de moda
	4		

Fuente: Elaboración propia

5.5.3. Mix Precios

Tabla 64. Estrategias Mix precios

Año	Trimestre	Colombia	País Objetivo
2013	1		
	2	Creación de listas de precios conforme al tipo de canal y sistema de distribución	
	3	Seguimiento a precios en el mercado Análisis de listas de precios de competidores	
	4	Negociación de precios con distribuidores	
2014	1	Revisión de listas de precios y actualizar	Revisión de precios de competidores
	2	Seguimiento a precios en el mercado	Definición de listas de precios por volumen y periodicidad
	3	Negociación de precios con distribuidores	Negociación con distribuidores internacionales
	4		
2015	1	Revisión de listas de precios y actualizar	Revisión de precios de competidores
	2	Seguimiento a precios en el mercado	Definición de listas de precios por volumen y periodicidad
	3	Negociación de precios con distribuidores	Negociación con distribuidores internacionales
	4		

Fuente: Elaboración propia

5.5.4. Mix Distribución

Tabla 65. Estrategias Mix distribución

Año	Trimestre	Colombia	País Objetivo
2013	1		
	2	Organizar base de datos de posibles distribuidores en otras ciudades del país Reunión con posibles distribudores Negociaicón con posibles distribuidores	Organizar base de datos de posibles distribuidores
	3	Revisión de viabilidad de los puntos de venta actuales	Acercamiento con cada uno de ellos
	4	Levantamiento de base de datos de clientes	Establecer modelo de contrato de distribución Negociación con cada uno de ellos
2014	1	Seguimiento a cada uno de los distribuidores	Formalización del contrato con los distribuidores seleccionados
	2	Renegociación con distribuidores	Seguimiento permanente a las actividades de los distribuidores
	3	Revisión de viabilidad de los puntos de venta actuales	
	4		
2015	1	Seguimiento a cada uno de los distribuidores	Seguimiento permanente a las actividades de los distribuidores
	2	Renegociación con distribuidores	
	3	Revisión de viabilidad de los puntos de venta actuales	
	4		

Fuente: Elaboración propia

5.5.5. Mix Comunicación

Tabla 66. Estrategias Mix comunicación

Año	Trimestre	Colombia	País Objetivo
2013	1		
	2	Creación de nuevos catálogos Rediseño de página WEB Diseño y elaboración de material publicitario Contratación de vallas	
	3	Definición del Manual Corporativo	
	4	Creación de nuevos catálogos	Envío de brochure electrónico a los posibles distribuidores
2014	1	Creación de nuevos catálogos Diseño y elaboración de material publicitario	Evaluación de viabilidad de publicar en revistas especializadas pauta de la empresa
	2	Revisión y actualización a la página WEB	Diseño y elaboración de material publicitario
	3	Evaluación de viabilidad de publicar en páginas amarillas y revistas especializadas	
	4		
2015	1	Creación de nuevos catálogos Diseño y elaboración de material publicitario	Evaluación de viabilidad de publicar en revistas especializadas pauta de la empresa
	2	Revisión y actualización a la página WEB	Diseño y elaboración de material publicitario
	3	Evaluación de viabilidad de publicar en páginas amarillas y revistas especializadas	
	4		

Fuente: Elaboración propia

5.5.5.1. Ventajas competitivas en comunicación

Tabla 67. Ventajas competitivas en comunicación

VENTAJAS COMPETITIVAS	NACIONAL	PAIS OBJETIVO
PAGINA WEB	La página web cuenta con una plataforma fresca y amigable, que permite explorar todo el catálogo de la compañía, mandar mensajes de contacto y realizar compras en línea, con información completa sobre tallaje y diseños.	La página web con una plataforma fresca y amigable, que permite explorar todo el catálogo de la compañía, mandar mensajes de contacto y obtener información completa sobre tallaje y diseños.
BROSHURE	Los catálogos realizados por la compañía constituyen un material cuidadosamente elaborado para reflejar las mejores características de los productos y atraer al público objetivo.	Los catálogos realizados por la compañía constituyen un material cuidadosamente elaborado para reflejar las mejores características de los productos y atraer al público objetivo.
PARTICIPACION EN FERIAS	La empresa ha participado en varias ferias nacionales, las cuales han servido como plataforma de reconocimiento y han permitido ganar experiencia en la asistencia en los mencionados eventos.	México ofrece varias ferias de moda durante el año, por lo tanto, Fashion Jelky podría aprovechar la oportunidad de participar en alguna de ellas, con el fin de darse a conocer y ganar posibles contactos.
VENTAJAS	La experiencia y conocimiento del mercado local, en donde se cuenta con un posicionamiento basado en la calidad e innovación de las prendas.	El potencial de mercado en el cual se quiere ingresar, además de la calidad de los productos ofrecidos y la diferenciación en diseños.

DESVENTAJAS	La informalidad del mercado en el cual se desenvuelve Fashion Jelky, debido al sector en el cual se encuentra ubicado.	La falta de experiencia en el mercado mexicano, ya que no se han realizado exportaciones directas a dicho país.

Fuente: Elaboración propia

5.5.5.2. Experiencia en la organización y participación en eventos comerciales

Fashion Jelky ha participado en ferias nacionales como la Feria de Confección Mayorista GranSan, que se realiza anualmente en el mes de junio, en el Centro Comercial Gran San Victorino, localizado en pleno corazón de Bogotá. Según datos de la página web del Centro Comercial, la última versión de la Feria contó con la participación de 60 expositores entre confeccionistas y aliados estratégicos, que ofrecieron una amplia variedad de prendas diferentes de ropa exterior e interior para hombres, mujeres y niños completamente manufacturados en el país y recibió más de 10 mil compradores, lo cual representó una gran oportunidad para Fashion Jelky de exhibir sus productos y adquirir nuevos clientes.

Una vez que se haya ingresado al mercado mexicano, Fashion Jelky espera participar en ferias y ruedas de negocios organizadas en ese país, para de esa manera, darse a conocer y a la vez conocer mejor el mercado.

5.5.5.3. Preparación de un evento comercial con mirada a la internacionalización

Visita de exploración

- Tiquetes de avión:
  Aerolínea AVIANCA
  Bogotá-Ciudad de México
  Ida 13 enero de 2014 – vuelta 18 de enero de 2014
  COP $1.818.080/ persona aproximadamente.

- Hotel:

  Hotel El ejecutivo by Reforma Avenue

  4 estrellas

  Habitaciones desde USD $43

  Hotel Century Zona Rosa

  4 estrellas

  Habitaciones desde USD $52

  Hotel Fontan Reforma

  4 estrellas

  Habitaciones desde USD$55

  Casa Inn Ciudad de México

  4 estrellas

  Habitaciones desde USD $61

- Transporte

  Tarifa mínima de taxis MXN $8,74, COP $1.300 aprox.

  Por cada 250 metros o 45 segundos se cobran MXN $1,07, COP $160 aprox.

- Comida

  COP $60.000 x 5 días = COP $300.000 aprox.

5.5.5.4. Participación en eventos internacionales

Según el documento presentado por la Cámara de Comercio sobre la participación en eventos internacionales como ferias, ruedas de negocios o misiones comerciales, los pasos a seguir para obtener resultados satisfactorios en los mismos son los siguientes:

Gráfico 32. Flujograma de participación en una feria, rueda o misión comercial

Fuente: Cámara de comercio

5.5.5.5. Clientes nacionales e internacionales futuros

Empresas mexicanas importadoras y comercializadoras de prendas de vestir

- Tiendas o Boutiques/Ventas por Catálogo de Ropa
  - Cherry (PANTY LAND DE MEXICO S.A DE C.V.)
  - Julya S.A de C.V
  - Aspik Collection
  - Milano-Melody S.A de C.V

- Otras tiendas de ropa
  - BM Bésame Mucho
  - Dayana

Mayoristas

- Cadenas de Supermercados de Autoservicio

    - Wal-Mart de México
    - Organización Soriana
    - Chedraui
    - Casa Ley
    - Supermercados Internacionales H-E-B, S.A. de C.V.

- Tiendas por Departamento
    - Distribuidora Liverpool S.A. de C.V.
    - El Palacio de Hierro, S.A. de C.V.
    - Almacenes García de México, S.A. de C.V.
    - C&A México
    - Suburbia

Manejo y seguimiento de los clientes internacionales

Para realizar el seguimiento de los clientes internacionales se hará uso de herramientas tecnológicas, que permitirán crear una base de datos con información actualizada de cada uno de los clientes, con el fin de analizar sus patrones de compra y detectar cualquier cambio en ellos. Esto también permitirá manejar las relaciones con la clientela de manera más personalizada y establecer una fidelidad, basada en un excelente servicio.

5.6. PLAN DE ACCIÓN A 3 AÑOS

5.6.1. Cronograma de actividades

Tabla 68. Cronograma de actividades

Estrategia	Desarrollo	Abr-13	May-13	Jun-13	Jul-13	Ago-13	Sep-13	Oct-13	Nov-13	Dic-13	Ene-14	Feb-14	Mar-14	Abr-14	May-14	Responsable	Recursos
Comunicación	Creación de nuevos catálogos															Gerente	$ 102.000.000
	Rediseño de página WEB																
	Definición del Manual Corporativo																
	Participación de Feria del Gran San																
	Diseño y elaboración de material publicitario																
	Contratación de vallas																
Definición de producto	Rediseño de nuevas líneas															Gerente	$ 15.000.000
	Seguir tendencias de moda nacional e internacional																
	Análisis de diseños de la competencia local																
	Revisión de costos de producto																
	Revisión permanente de diseños y materiales																
Fortalecer socios estratégicos nacionales	Organizar base de datos de posibles distribuidores en otras ciudades del país diferentes de dónde se está trabajando actualmente															Gerente	$ -
	Reunión con cada uno de ellos																
	Negociación con cada uno de ellos																
	Levantamiento de base de datos de clientes																
	Revisión de viabilidad de los puntos de venta actuales																
	Revisión de satélites actuales																
Fortalecer socios estratégicos internacionales	Organizar base de datos de posibles distribuidores															Gerente	$ -
	Acercamiento con cada uno de ellos																
	Establecer modelo de contrato de distribución																
	Negociación con cada uno de ellos																
	Envío de información de la empresa y los posibles productos a enviar																
	Formalización del contrato con los distribuidores seleccionados																
	Seguimiento permanente a las actividades de los distribuidores																
Apertura mercado Objetivo, Alterno y Contingente	Organizar agenda comercial															Gerente	$ 25.000.000
	Visita al país																
	Visitas a nuevos clientes potenciales																
	Seguimiento a visitas																

Fuente: Elaboración propia

5.6.2. Plan de actividades

Las actividades principales y el presupuesto que se requiere que se requiere poner en marcha a partir de las conclusiones del Marketing Mix son:

Mix Producto

Tabla 69. Actividades Mix producto

Año	Trimestre	Colombia	País Objetivo	Recursos
2013	1			$ 15.000.000
	2	Análisis de diseño de competencia local Seguimiento de tendencias nacionales e internacionales de moda		
	3	Rediseño de nuevas líneas		
	4	Revisión de costos de materiales y producto	Análisis de competencia internacional	
2014	1	Análisis de diseño de competencia local Seguimiento de tendencias nacionales e internacionales de moda	Exploración y apertura de nuevos mercados	$ 40.000.000
	2	Rediseño de nuevas líneas	Análisis de competencia internacional	
	3	Revisión de costos de materiales y producto	Adaptación del producto a requerimeintos locales	
	4		Seguimiento de tendencias de moda	
2015	1	Análisis de diseño de competencia local Seguimiento de tendencias nacionales e internacionales de moda	Análisis de competencia internacional	$ 45.000.000
	2	Rediseño de nuevas líneas	Adaptación del producto a requerimeintos locales	
	3	Revisión de costos de materiales y producto	Seguimiento de tendencias de moda	
	4			

Fuente: Elaboración propia

Mix precio

Tabla 70. Actividades Mix precio

Año	Trimestre	Colombia	País Objetivo	Recursos
2013	1			$ -
	2	Creación de listas de precios conforme al tipo de canal y sistema de distribución		
	3	Seguimiento a precios en el mercado Análisis de listas de precios de competidores		
	4	Negociación de precios con distribuidores		
2014	1	Revisión de listas de precios y actualizar	Revisión de precios de competidores	$ -
	2	Seguimiento a precios en el mercado	Definición de listas de precios por volumen y periodicidad	
	3	Negociación de precios con distribuidores	Negociación con distribuidores internacionales	
	4			
2015	1	Revisión de listas de precios y actualizar	Revisión de precios de competidores	$ -
	2	Seguimiento a precios en el mercado	Definición de listas de precios por volumen y periodicidad	
	3	Negociación de precios con distribuidores	Negociación con distribuidores internacionales	
	4			

Fuente: Elaboración propia

Mix distribución

Tabla 71. Actividades Mix distribución

Año	Trimestre	Colombia	País Objetivo	Recursos
2013	1			$ 10.000.000
	2	Organizar base de datos de posibles distribuidores en otras ciudades del país Reunión con posibles distribuidores Negociaicón con posibles distribuidores	Organizar base de datos de posibles distribuidores	
	3	Revisión de viabilidad de los puntos de venta actuales	Acercamiento con cada uno de ellos	
	4	Levantamiento de base de datos de clientes	Establecer modelo de contrato de distribución Negociación con cada uno de ellos	
2014	1	Seguimiento a cada uno de los distribuidores	Formalización del contrato con los distribuidores seleccionados	$ -
	2	Renegociación con distribuidores	Seguimiento permanente a las actividades de los distribuidores	
	3	Revisión de viabilidad de los puntos de venta actuales		
	4			
2015	1	Seguimiento a cada uno de los distribuidores	Seguimiento permanente a las actividades de los distribuidores	$ -
	2	Renegociación con distribuidores		
	3	Revisión de viabilidad de los puntos de venta actuales		
	4			

Fuente: Elaboración propia

Mix Comunicación

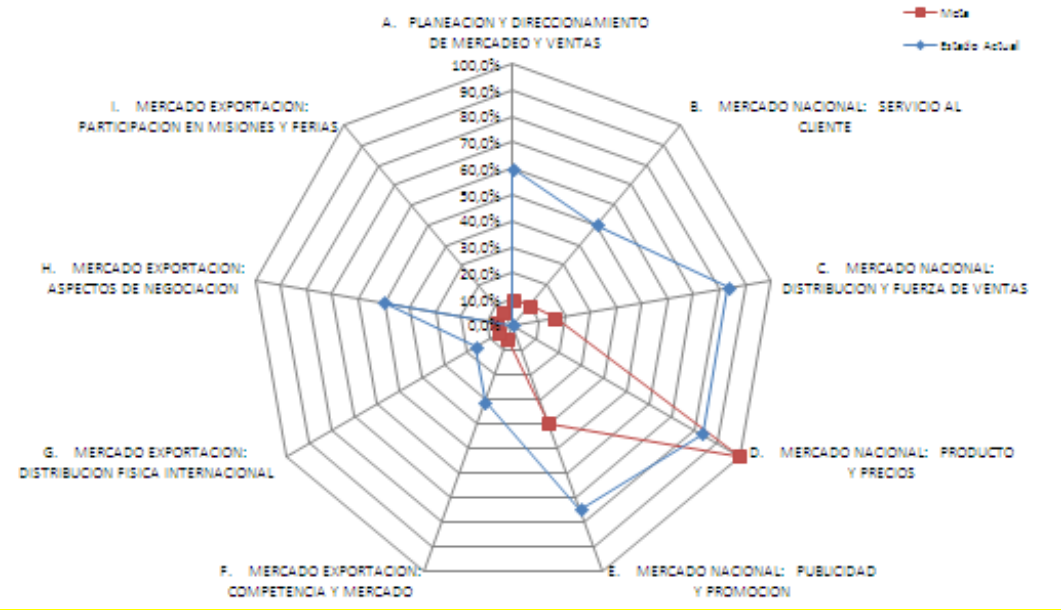
Tabla 72. Actividades Mix comunicación

Año	Trimestre	Colombia	País Objetivo	Recursos
2013	1			$ 100.000.000
	2	Creación de nuevos catálogos Rediseño de página WEB Diseño y elaboración de material publicitario Contratación de vallas		
	3	Definición del Manual Corporativo		
	4	Creación de nuevos catálogos	Envío de brochure electrónico a los posibles distribuidores	
2014	1	Creación de nuevos catálogos Diseño y elaboración de material publicitario	Evaluación de viabilidad de publicar en revistas especializadas pauta de la empresa	$ 87.000.000
	2	Revisión y actualización a la página WEB	Diseño y elaboración de material publicitario	
	3	Evaluación de viabilidad de publicar en páginas amarillas y revistas especializadas		
	4			
2015	1	Creación de nuevos catálogos Diseño y elaboración de material publicitario	Evaluación de viabilidad de publicar en revistas especializadas pauta de la empresa	$ 98.000.000
	2	Revisión y actualización a la página WEB	Diseño y elaboración de material publicitario	
	3	Evaluación de viabilidad de publicar en páginas amarillas y revistas especializadas		
	4			

Fuente: Elaboración propia

5.7. DIAGNÓSTICO FINAL

Gráfico 33. Diagnóstico final mercadeo



Fuente: Elaboración propia

Planeación y direccionamiento de mercadeo y ventas

Calificación inicial: 4

Calificación final: 6

Se definió un plan de mercadeo conforme a las necesidades de la empresa, se continúa con el análisis de la competencia.

Mercado nacional: servicio al cliente

Calificación inicial: 1,5

Calificación final: 2

Se está trabajando con el personal para mejorar el servicio al cliente.

Mercado nacional: distribución y fuerza de ventas

Calificación inicial: 2,5

Calificación final: 2,5

La empresa cuenta con una fuerza de ventas capacitada y motivada para cumplir con el presupuesto mensual establecido pero aún falta la capacitación.

Mercado nacional: producto y precios
Calificación inicial: 4,5
Calificación final: 5

Se debe terminar la definición de políticas comerciales.

Mercado nacional: publicidad y promoción
Calificación inicial: 2
Calificación final: 3

Ya se cuenta con un presupuesto específico para las actividades de publicidad y promoción.

Mercado exportación:
Calificación inicial: 1
Calificación final: 3,5

Se ampliaron los conocimientos en la teoría requerida para exportar y se encuentran preparando el primer viaje exploratorio al país objetivo.

5.7.1. Chequeo de la fase mercadeo

Temas comerciales y de mercadeo	Antes de la consultoría comercial	Después de la consultoría comercial
Misión y visión	Se encontraba mal estructurada	Se arreglo conforme al nuevo enfoque de la empresa

Estructura comercial	No tenían	Se organizó
Plan de mercadeo	No tenían	Se elaboró el plan de mercadeo
Presupuesto	No tenían	Se realizó un presupuesto para la empresa
Internacionalización de la actividad	No había	Se encuentran en preparación
Estrategias comerciales	No había	Se definieron durante la consultoría
Comunicación	No había una identidad ni una comunicación clara de quien es la empresa y lo que ofrece	Se encuentra en proceso de mejoramiento e identificación dela empresa
Imagen corporativa	No tenían	Se encuentra en proceso de construcción
Eventos internacionales	No han participado	Se encuentran planeando y conociendo los nuevos mercados

5.8. RECOMENDACIONES DEL CONSULTOR

Temas comerciales y de mercadeo	Observaciones	Recomendaciones
Producto	La empresa cuenta con productos de excelente calidad que no necesariamente deban venderse en el mercado en el que se encuentran Organizar los productos de mayor rotación para ser vendidos a través de catálogos de productos y por internet	Contar siempre con diseños innovadores Explorar el mercado de los pantalones levantacolas no solamente los jeans Abrir mercado en otros segmentos, a los que se podría llegar, por la calidad de la confección
Precio	La empresa ha venido perdiendo mercado debido a los precios que maneja	Revisar cuidadosamente la estructura de costos y las negociaciones con los talleres satélite
Distribución	Cuenta con puntos de venta propios pero no todos son rentables Tuvieron unos productos exclusivos que se mostraban en el página web y se tomaban pedido, pero que dejaron de hacer por no ser significativas	Analizar el mercado de los puntos de ventas para, si es necesario, cerrar alguno de ellos Montar el canal de distribución y venta por internet Diseñar y montar el catálogo de ventas Seleccionar a los vendedores que se requieran para inicial el canal catálogo
Comunicación	No cuentan con una identidad de marca No existe completa unidad en la	Conseguir y contratar un buen diseñador que se encargue del Manual de Identidad Corporativa

	presentación de los locales	Organizar los locales, publicidad y papelería de la empresa conforme a dicho Manual, también los demás documentos de la empresa Actualizar la página WEB contando con ese diseño y con el contenido que se requiere tener Que todos los puntos de venta y nuevos canales de venta sean homogéneos en cuanto a su diseño y el Manual de identidad corporativo
Organización	La empresa no cuenta con un sistema de información que le permita hacer análisis de ventas ni conocer a sus cliente	Crear un sistema de información de clientes y ventas que permita conocer el estado real de la empresa en cuanto a sus ventas y definir políticas de fidelización de clientes

RECOMENDACIONES FINALES

- ✓ Revisar y ajustar la estructura organizacional, de acuerdo con las necesidades de la compañía y las observaciones realizadas en las consultorías para agilizar y optimizar los procesos organizacionales, y lograr mayor flexibilidad y tiempo de respuesta, lo cual se traducirá en una mayor fidelización del cliente y mayores beneficios en general.
- ✓ Monitorear constantemente el mercado local y el internacional, para estar informado sobre la situación de los mismos y poder responder ante cualquier cambio o novedad que se presente.
- ✓ Implementar los ajustes indicados en el plan de mejora del producto, con el fin de ofrecer un bien que esté acorde con los estándares y requerimientos internacionales, asimismo para poder estar al mismo nivel de la competencia presente en el mercado local e internacional.
- ✓ Controlar la estructura de costos constantemente, para asegurar que la información procesada concuerde con la realidad de la empresa y que se está obteniendo el margen esperado con respecto a los ingresos operacionales.
- ✓ Aplicar la metodología del "Lean manufacturing" y de las "5S", con el fin de optimizar los procesos de la empresa, evitar los desperdicios, aumentar la calidad, mejorar el servicio y consecuentemente obtener mayores beneficios.
- ✓ Asegurarse de la confiabilidad del operador logístico escogido, debido a que este cumple una función vital en la operación de la empresa e influye directamente en la realción que se crea con los clientes, en especial el aspecto relacionado al cumplimiento.
- ✓ Seguir el plan de acción planteado en la fase de mercadeo, e implementar todas las estrategias y actividades propuestas en el mismo, ya que este constituye una guía confiable para penetrar en el nuevo mercado exitosamente.
- ✓ Realizar un viaje de reconocimiento a Ciudad de México, con el fin de observar de primera mano las condiciones de mercado, las estrategias de los competidores, las últimas tendencias de moda y aún más importante, relacionarse con los clientes personalmente, para verificar la confiabilidad de los mismos y acordar todas las condiciones de negocio de forma clara y tranparente, sin dejar lugar a malentendidos.
- ✓ Hacer seguimiento al cronograma de actividades realizado para asegurar que las fechas se están cumpliendo, ya que si se tiene un horizonte de tiempo establecido, es más fácil cumplir las metas propuestas desde el comienzo.

CONCLUSIONES FINALES

- El sector textil es uno de los más importantes en Colombia, este ha tenido un crecimiento sostenido, tanto nacional como internacionalmente, siendo además una de las industrias claves promovidas por el Gobierno Nacional.
- La empresa Fashion Jelky se encuentra ubicada en el sector de San Victorino, el cual se caracteriza por tener cierto nivel de informalidad, debido al dinamismo de sus operaciones y negociaciones.
- Fashion Jelky cuenta con fortalezas marcadas frente a sus competidores, dentro de las cuales se destaca la calidad de sus productos y el servicio prestado a sus clientes, los cuales constituyen la prioridad de la compañía y son el eje sobre la cual funciona la misma.
- El producto que se seleccionó para exportar es el jean con diseño "levanta cola", el cual ofrece un gran potencial por su diferenciación y calidad en su producción.
- Fashion Jelky requiere de una mejor organización de la estructura administrativa, con el fin de que los procesos que se llevan a cabo internamente puedan ser más eficientes y eficaces, mejorando la estructura de costos, para poder reflejarlo en el precio final y ser más competitivos en el mercado.
- El mercado objetivo internacional escogido, Ciudad de México, aunque constituye un desafío grande, igualmente ofrece considerables beneficios, entre esos: la afinidad cultural que comparte con Colombia la cual facilita las relaciones comerciales con los futuros clientes; el potencial de los clientes, al ser la ciudad más poblada de Latinoamérica con una población que goza de buena capacidad adquisitiva e interés por el producto ofrecido; la ventaja de poseer un contacto en dicho mercado, con el cual ya se han realizado exportaciones indirectas.
- La simulación internacional de ventas brindó herramientas importantes para establecer las condiciones de negociación internacional como transporte, Incoterms, distribución, medio de pago y precio, las cuales permitieron a la empresaria tener un mejor entendimiento de dichas operaciones.
- Gracias al presente proyecto la empresa ahora posee información más completa sobre el entorno en el cual se desenvuelven, tanto nacional como internacional, así como un plan de

mercadeo concreto con cronograma y recursos necesarios, en el cual se plasmaron las metas que se aspiran alcanzar, así como las estrategias propuestas para potenciar el producto, la distribución, el precio y la comunicación en el entorno internacional.

- La incursión de Fashion Jelky en el mercado internacional, si se hace de forma organizada, siguiendo las pautas dadas por los consultores y la guía establecida, puede darse en un período de tiempo muy corto, debido a que la empresa goza de todas las capacidades necesarias para tener éxito en un mercado tan exigente como es el de México.

BIBLIOGRAFÍA

Administración General de Aduanas. Guía de Importación a México. Disponible en: http://www.aduanas-mexico.com.mx/claa/ctar/leyes/guiaimpmex.html#PROC

Araújo Ibarra. (2008). Nuevos destinos de exportación para Colombia – 2008. Perfil de México. Disponible en: http://www.araujoibarra.com/productos/documentos/MEXICO.pdf

Banco De La República. (2011). Circular reglamentaria DCIN-183. Anexo 3. Disponible en:http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/reglamentacion/archivos/DCIN_83_Capitulo1.pdf

Banco Mundial. (s.f). Datos. Disponible en: http://datos.bancomundial.org/indicador

Blanco Rivero, L. (2001). Simulación de Procesos con Promodel. Editorial Escuela Colombiana de Ingenieros.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2008). Cómo exportar en Colombia: Un paso clave hacia la internacionalización. Disponible en: http://camara.ccb.org.co/documentos/3824_tramites_exportacion_cin.pdf

Cámara de Comercio de Bogotá. (2010). Reporte de monitoreo sectorial. Sector confección México. Disponible en: http://camara.ccb.org.co/documentos/8657_3_sector_confeccion_mexico_02082011.pdf

Cámara de Comercio de Bogotá. (2010). Reporte de monitoreo sectorial. Sector confección México. Disponible en: http://camara.ccb.org.co/documentos/8657_3_sector_confeccion_mexico_02082011.pdf

Cámara Nacional de la Industria del Vestido. (2011). Signos Vitales del Sector: Situación Actual de la Industria del Vestido a Marzo de 2011. Disponible en: http://www.canaive.org.mx/doctos/boletin007pres_2011.pdf

Cámara Nacional de la Industria del Vestido. (2011). Signos Vitales del Sector: Situación Actual de la Industria del Vestido a Marzo de 2011. Disponible en: http://www.canaive.org.mx/doctos/boletin007pres_2011.pdf

Centro de Estudios de Competitividad del ITAM. (2008). La industria del vestido en México: Diagnóstico, prospectiva y estrategia. Disponible en: http://www.canaive.org.mx/presentaciones/EstudioSectorialIndustriadelVestido2008ITAM.pdf

Centrum Centro de Negocios Universidad Católica del Perú. (2008). Sector textil del Perú. Disponible en: http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Peruvian%20Textile%20Industry%20(201003).pdf

Complejo de Innovación y Desarrollo de Alcalá de Guadaíra. Metodología 5S. Disponible en: http://www.complejoideal.com/innovacion/Calidad/5s/

Departamento Nacional de Planeación. (2011). Balance Sector Industrial 2011. Bogotá. Disponible en: https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcI_gbw%3D&tabid=1436

INDEXMUNDI. (s.f). Country Facts. Disponible en: http://www.indexmundi.com/

INE. (s.f). Chile: Proyecciones y estimaciones de población. 1990-2020. País y regiones. Disponible en: http://palma.ine.cl/demografia/menu/EstadisticasDemograficas/DEMOGRAFIA.pdf

INEI. (s.f). Perú: estimaciones y proyecciones de población total por sexo de las principales ciudades, 2009-2011. Disponible en: http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0844/index.htm

Inexmoda. (2011). Comercio Mundial Prendas de Vestir y Textiles. Medellín Disponible en: http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Comercio%20textiles%20y%20confecciones%20Mundial.pdf

Inexmoda. (2012). El sector textil/ confección en Colombia retos y oportunidades. Medellín. Disponible en: http://observatorio.inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2012/09/Presentacion-EAFIT-web.pdf

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2011). Política de Desarrollo Empresarial: La "Política Industrial" de Colombia.

Ministerio de Comercio, industria y turismo. (2011). Qué hacer para exportar. Disponible en: https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=16267

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s.f.). Acuerdo Colombia – Chile. Disponible en: https://www.mincomercio.gov.co/tlc/publicaciones.php?id=11952

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s.f.). Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Colombia. Disponible en http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=11963

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. ¿Qué hacer para exportar?. Disponible en: https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=16267

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. TLC Colombia – México. Disponible en: http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=11963

Oficina económica y comercial de la Embajada de España en Lima. (2005). El sector textil y la confección en Perú. Disponible en: http://www.icex.es/staticFiles/Informe%20-%20Textil%20y%20confeccion%20en%20Peru_11532_.pdf

PROEXPORT . (2008). Guía para exportar a Chile. Disponible en: http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo4072DocumentNo3447.PDF

PROEXPORT . (2008). Guía para exportar a México. Disponible en: http://www.finagro.com.co/html/cache/HTML/SIS/exportar/MEXICO.pdf

PROEXPORT . (2008). Guía para exportar a México. Disponible en: http://www.finagro.com.co/html/cache/HTML/SIS/exportar/MEXICO.pdf

PROEXPORT . (2008). Guía para exportar a Perú. Disponible en: http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo3981DocumentNo5535.PDF

PROEXPORT . (2010). Oportunidades en Tiempos de Diversificación e Innovación. Prendas de Vestir: Brasil – Chile – China – India.

PROEXPORT . (2011). Cómo exportar a México. Guía comercial a México. Disponible en: http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Como_exportar_a_mexico.pdf

PROEXPORT . (2012). Jeanswear para Chile. Disponible en: http://www.proexport.com.co/oportunidades-internacionales/prendas-de-vestir/jeanswear-para-chile

PROEXPORT . (2012). Perfil logístico de exportación a Chile. Disponible en: http://www.colombiatrade.com.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-chile

PROEXPORT . (2012). Perfil logístico de exportación a México. Disponible en: http://www.colombiatrade.com.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-mexico

PROEXPORT . (2012). Perfil logístico de exportación a México. Disponible en: http://www.colombiatrade.com.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-mexico

PROEXPORT . (2012). Perfil logístico de exportación a Perú. Disponible en: http://www.colombiatrade.com.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-peru

PROEXPORT, BID, FOMIN. (2004). Estudio de Mercado – Chile. Ropa Formal.

PROEXPORT, BID, FOMIN. (2004). Estudio de Mercado – México. Confecciones.

PROEXPORT, BID, FOMIN. (2004). Estudio de Mercado – México. Confecciones.

PROEXPORT. (2012). Sector Textil y Confección. Bogotá. Disponible en: http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Perfil%20textil%20y%20confecci%C3%B3n_2012.pdf

PROMPERÚ. (2010). Mercado de México en el sector textil y confecciones. Disponible en: http://media.peru.info/PROMO/2010/AmericadelNorte/Oportunidades%20comerciales%20del%20sector%20confecciones%20en%20Mexico.pdf

PROMPERÚ. (2010). Mercado de México en el sector textil y confecciones. Disponible en: http://media.peru.info/PROMO/2010/AmericadelNorte/Oportunidades%20comerciales%20del%20sector%20confecciones%20en%20Mexico.pdf

Revista Dinero. (2011). Santiago de Chile, la más atractiva para la inversión en América Latina. Disponible en: http://www.dinero.com/negocios/articulo/santiago-chile-atractiva-para-inversion-america-latina/118418

SAT. Inscripción al padrón de importadores. Disponible en: http://www.aduanas.gob.mx/aduana_mexico/2008/tramites/140_11160.html

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. (2004). Norma oficial mexicana NOM-050-SCFI-2004, información comercial-etiquetado general de productos.

Secretaría de hacienda y crédito público. (2012). Importando y exportando. Disponible en: http://www.aduanas.gob.mx/aduana_mexico/2008/importando_exportando/142_10052.html

Trademap. Estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Disponible en: http://www.trademap.org/SelectionMenu.aspx

Unidad de Asistencia Técnica Ambiental para la pequeña y mediana empresa. (2004). Guía ambiental para el sector textil. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.

Villamizar, M. (S.F). Cómo participar en Ruedas, ferias y misiones Comerciales internacionales. Cámara de Comercio de Bogotá.