

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONAL PARA LA C. I FARO TRADING SAS

2014 - 2017

ESTUDIANTES

FALLON ALEJANDRA JIMÉNEZ LEGUÍZAMO

NATALIA JIMÉNEZ ORTÍZ

RODOLFO QUIZENA LALINDE

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM

ESPECIALIZACION EN GERENCIA COMERCIAL CON ÉNFASIS EN
COMERCIO EXTERIOR

ABRIL DE 2014

CHIA



PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONAL PARA LA C. I FARO TRADING SAS

2014 – 2017

ASESOR Y COORDINADOR
LUZ SOFÍA MÉNDEZ ÁLVAREZ

ESTUDIANTES
FALLON ALEJANDRA JIMÉNEZ LEGUÍZAMO
NATALIA JIMÉNEZ ORTÍZ
RODOLFO QUIZENA LALINDE

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
ESPECIALIZACION EN GERENCIA COMERCIAL CON ÉNFASIS EN
COMERCIO EXTERIOR

ABRIL DE 2014

CHIA



ABSTRACT

The "CI TRADING SAS FARO" Company is constituted as an International Distributor in the second half of 2014. Our initial purpose consist in clothing exports, including cotton shirts with various differentiating factors. In a second phase, our target is to open another business unit based on previus indentification of opportunities in the Colombian market, either through direct or indirect importation mode.

As success factors of this business plan, we underline the fact that shareholders have the knowledge to select international markets, they also knows about the export process, and finally they already have experience with the marketing of clothing inside domestic market . They have also identified important differentiators that make us competitive in selected markets beyond price.

In addition to the reasons explained above, we are focus to make this project come true because we have found an export opportunity. As showed in this business plan, the demand in the select markets is superior to their capacity of production, also the fact that most of the year their weather is perfect to dress up with cotton, allows our product to have an annual sales turnover constantly.



RESUMEN

La Compañía “CI TRADING FARO SAS” se constituirá como una Comercializadora Internacional en el segundo semestre del año 2014, siendo su objeto social, en su fase inicial, la exportación de confecciones, entre ellas, camisetas de algodón con diferentes factores diferenciadores. En una segunda fase se abrirá otra unidad de negocio consistente en la importación de confecciones en donde se pueda identificar previamente una oportunidad en el mercado colombiano, ya sea a través de una importación directa o indirecta.

Fundamentos el éxito de este plan de negocio, en el hecho que los accionistas tienen el conocimiento para la selección de mercados internacionales, el proceso de exportación paso a paso, y finalmente en que ya tienen experiencia en el mercado nacional con la comercialización de confecciones. Así mismo han identificado diferenciadores importantes que harán que los artículos a comercializar se puedan posicionar en los mercados seleccionados más allá del precio, ya que en este tipo de artículos entrar a competir con precio sería una estrategia inadecuada.

Se identifica la oportunidad de exportar confecciones, ya que los mercados seleccionados en este plan de negocio, en su mayoría, tienen una industria de confecciones con una baja participación y en algunos casos nula, en relación al consumo de prendas de vestir, lo cual los ha obligado a ser proactivos en firmar acuerdos de libre comercio, con el fin de incentivar las importaciones y poder dar cobertura a la demanda. También en el hecho de que por sus características climáticas de clima cálido, en donde el algodón es el material por excelencia a utilizar, permita tener una rotación anual de ventas constante.



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	10
OBJETIVOS.....	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos.....	12
1. PRIMER MÓDULO: IDEA DEL NEGOCIO	14
1.1 Objeto.....	14
1.2 Visión	14
1.3 Misión	14
1.4 Página Web	15
2. SEGUNDO MÓDULO: ANÁLISIS DEL ENTORNO (sector textil).....	16
2.1 Cadena Productiva	16
2.2 Distribución nacional	18
2.3 Tendencia	18
2.4 Ventas	19
2.5 Rentabilidad	20
2.6 Endeudamiento	21
2.7 Eficiencia	22
2.8 Tendencia de la industria a nivel mundial	22
2.9 Comercio exterior del sector	23
2.10 Análisis DOFA del sector	24
2.11 Recomendaciones para el sector	26
3. TERCER MÓDULO: ESTUDIO DE MERCADO	28
3.1 Análisis de Mercado	28
3.2 Mercado Objetivo: Costa Rica	32
3.2.1 Análisis general del País y el sector	32
3.2.2 Perfil Político	32
3.2.3 Perfil Demográfico.....	33
3.2.4 Perfil Geográfico.....	33
3.2.5 Perfil Económico	34
3.2.6 Comercio exterior en Costa Rica por productos	34
3.2.7 Características de los principales sectores productivos	36
3.2.8 Accesibilidad del Mercado	38



3.2.9	Normalización y certificación de productos	39
3.2.10	Entorno empresarial	39
3.2.11	Turismo	40
3.2.12	Estrategias de Negociación	41
3.2.13	Transporte	43
3.3	Mercado Alterno: México	44
3.3.1	Análisis general del país y del sector	44
3.3.2	Perfil Demográfico	45
3.3.3	Perfil Económico	45
3.3.4	Comercio Exterior	47
3.3.5	Acceso al Mercado	50
3.3.6	Perfil del consumidor	50
3.3.7	Transporte	52
3.4	Mercado Contingente: Estados Unidos – Florida	53
3.4.1	Análisis general del país y el sector	53
3.4.2	Perfil Político	54
3.4.3	Perfil Demográfico	55
3.4.4	Perfil Económico	55
3.4.5	Comercio Exterior	56
3.4.6	Turismo	57
3.4.7	Perfil de Clientes	57
3.4.8	Transporte	59
3.5	Análisis del mercado.	60
3.5.1	Mercado Objetivo	60
3.5.1.1	Factores decisivos de compra	60
3.5.2	Plan de Marketing	61
3.5.2.1	Estrategias Genéricas	61
3.5.3	Ventaja competitiva	61
3.6	Modelo 10 estrategias	62
3.7	Mix de Marketing Internacional	64
3.7.1	Calidad.	64
3.7.1.1	Estrategia de Servicio.	66
3.7.1.2	Estrategia de servicio pre-venta.	66
3.7.1.3	Estrategia durante el servicio	67
3.7.1.4	Estrategia de servicio Post-venta.....	67
3.7.1.5	Garantía.	67
3.7.1.6	Precio.	67
3.7.1.7	Descuentos	67
3.7.1.8	Crédito o plazos de pago.	67



3.7.1.9	Plaza	68
3.7.1.10	Promoción	68
3.7.1.11	Plan de operaciones	69
3.7.1.11.1	Localización	69
3.7.1.11.2	Instalaciones	69
3.7.1.11.3	Estrategia de entrada por país	70
4.	CUARTO MÓDULO: ESTUDIO TÉCNICO	71
4.1	Portafolio De Productos	71
4.2	Proveeduría	72
4.2.1	Portafolio de productos	72
4.2.2	Tiempo de experiencia en el mercado	73
4.2.3	Ubicación geográfica	73
4.2.4	Capacidad actual productiva	73
4.2.5	Porcentaje de uso de la capacidad instalada	73
4.2.6	Información financiera activos, pasivos, ventas	73
4.2.7	Pareto de ventas	74
4.2.8	Participación por artículos de sus ventas	74
5.	QUINTO MÓDULO: ESTUDIO ECONÓMICO	75
5.1	Metas de ventas	75
5.2	Gastos	76
5.3	Cronograma y presupuesto comercial, administrativo y de apertura de mercados.	77
6.	SEXTO MÓDULO: ESTUDIO FINANCIERO	79
7.	SÉPTIMO MÓDULO: ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS	81
7.1	Organización y Equipo Directivo	81
7.2	Plan estratégico internacional	84
7.2.1	Objetivo Imperativo	84
7.2.2	Objetivos Específicos	85
8.	OCTAVO MÓDULO: ESTUDIO LEGAL DE LA EMPRESA	86
8.1	Descripción de los Socios	86
8.2	Conformación de la CI	86
8.2.1	Beneficios y obligaciones de una C.I	87



8.2.2 Requisitos	88
9. CONCLUSIONES	92
10. RECOMENDACIONES	93
11. BIBLIOGRAFÍA	94

RELACIÓN DE ILUSTRACIONES, TABLAS Y FIGURAS

Ilustración 1: Página Web primera ventana.....	15
Ilustración 2: Página Web segunda ventana.....	15
Tabla 1: Procesos y actores sector textil.....	17
Tabla 2: Pareto de empresas en el sector.....	20
Tabla 3 DOFA sector textil.....	24
Tabla 4: Preselección de mercados internacionales.....	29
Tabla 5 Criterios de evaluación.....	30
Tabla 6 Perfil demográfico Costa Rica.....	33
Tabla 7 Perfil Geográfico Costa Rica.....	33
Tabla 8 Perfil económico Costa Rica.....	34
Tabla 9: Importaciones por arancel Costa Rica.....	35
Tabla 10: Exportaciones por arancel Costa Rica.....	35
Tabla 11 Perfil demográfico México.....	45
Tabla 12: Principales Productos exportados por México.....	48
Tabla 13: Principales productos exportados por México.....	49
Tabla 14 Importaciones partida arancelaria México.....	51
Tabla 15 Perfil demográfico La Florida.....	55
Tabla 16 Cronograma y presupuesto comercial, administrativo y de apertura de mercados.....	78
Tabla 17 Descripción de los socios.....	87
Tabla 18 Beneficios y obligaciones de una C.I.....	88
Figure 1 Cadena productiva sector textil.....	17
Figure 2 Concentración empresas del sector.....	18
Figure 3: Rentabilidad del sector.....	21



Figure 4 Endeudamiento del sector	22
Figure 5: Comercio exterior del sector.....	24
Figure 6 Metodología análisis de mercado	28
Figure 7 Importación 2013 países.	30
Figure 8 Calificación de mercados objetivo	31
Figure 9 Mapa de Costa Rica	32
Figure 10.....	43
Figure 11: Mapa de México.....	44
Figure 12 Transporte México	53
Figure 13 Mapa de La Florida	54
Figure 14 Transporte Estados Unidos	60
Figure 15 Presentación descripción productos.....	66
Figure 16 Empaque Unitario Figure 17 varias presentaciones.....	67
Figure 18 Canales de distribución.	69
Figure 19 Ventas proyectadas COP	77
Figure 20 Evaluación de la rentabilidad	80
Figure 21 Indicadores financieros	80
Figure 22 Organigrama Inicial	82
Figure 23 Organigrama propuesto	85

RELACIÓN DE ANEXOS DEL DOCUMENTO.

ANEXO 1: Matriz de Selección y Preselección de países.

ANEXO 2: Investigación De mercados de 6 Países

ANEXO 3: Matriz MAF



INTRODUCCIÓN

Alrededor del año 1999, se hace alarde al concepto de Tratados de Libre comercio, donde Sus objetivos principales son promover y expandir el comercio y la inversión, facilitar la creación de joint ventures regionales, desarrollar actividades de cooperación económica y promover actividades de intercambio entre los sectores privados de la región.

Con esta oportunidad que se presenta se ve la opción de crear una Comercializadora Internacional como PYME exportadora llamada C.I Faro Trading para penetrar en nuevos mercados, haciendo necesario un estudio que ayude a tomar una decisión con argumentos de peso.

C.I Faro Trading busca iniciar su actividad con camisetas de algodón de uso básico, este producto dentro de Colombia se vende en volumen y se busca que se exporte de la misma forma.

El presente documento trata inicialmente del conocimiento del sector Textil en Colombia, seguido se especifica el sector en los países objetivo junto con requisitos de entrada, los principales componentes de una exportación y realizar una aproximación al costo total de la misma generando un margen de rentabilidad para la empresa.



Lo que se busca con este plan es tener las herramientas necesarias para efectuar la exportación de camisetas de algodón con un resultado exitoso.



OBJETIVOS

Objetivo General

Aprender la metodología para implementar un Plan de Negocio que permita crear una Comercializadora Internacional, con el fin de poder iniciar operaciones de exportación, determinando de una manera lógica, consecuente y financieramente viable los mercados, en donde se pueda generar ventas a través de productos diferenciados.

Objetivos Específicos

1. Establecer una estrategia de penetración de mercado para conocer y ampliar el estudio del producto y determinar su comercialización.
2. Determinar condiciones de acceso y entrega del producto en los mercados objetivos.
3. Crear la Comercializadora Internacional con El fin de poder desarrollar el plan exportador.
4. Evaluar financieramente el proyecto determinando su viabilidad desde el costo de financiación de los bancos al plan exportador.



5. Iniciar operaciones de exportaciones a más tardar en enero de 2015 en Costa Rica.
6. Desarrollar la cadena de valor de nuestros proveedores, desde la fase inicial de mercadeo hasta el requerimiento de nuestros clientes, con el fin de poder desarrollar productos que superen las expectativas y generen recompras continuas a través de la innovación y calidad.



1. PRIMER MÓDULO: IDEA DEL NEGOCIO.

1.1 Objeto

El área de negocio al cual se estará enfocada la C.I Faro Trading será la de comercialización, a través de operaciones de exportación e importación de confecciones o prendas de vestir, y dirigido al segmento de mercado de hombres y mujeres de 8 a 70 años, en donde busquen un producto básico pero con factores diferenciadores que nos permitan agregar valor a un producto.

1.2 Visión

Llegar a ser una empresa de Comercialización Internacional que en 4 años tenga la capacidad de importar productos o servicios que requiera el mercado nacional, incrementando de igual manera nuestro portafolio de productos de exportación de acuerdo a las oportunidades de mercado internacionales que generen los países objetivos, consolidando nuestra operación y generando empleo con responsabilidad social hacia poblaciones afectadas por el conflicto armado o población de estrato medio bajo y bajo.

1.3 Misión

Seremos en un año una empresa exportadora de confecciones para el mercado internacional del centro y Norte América, en donde atenderemos principalmente el mercado para mujeres y hombres de edades de 8 a 70 años, generando una ventaja competitiva a través de la calidad de nuestras telas y confecciones y el diferencial de los servicios de cada tela, en un mercado que normalmente ofrece productos de calidad promedio, alternando con excelente precio para el consumidor final mediante el adecuado control de costos que garanticen nuestra competitividad en los mercados objetivos.



1.4 Página Web

Ilustración 1: Página Web primera ventana



Fuente: propia

Ilustración 2: Página Web segunda ventana



Fuente: propia

Éste es un modelo de la página web, en la que se mostrará información específica de los productos y a su vez dará la opción inmediata de hacer compras on-line vía PayPal.



2. SEGUNDO MÓDULO: ANÁLISIS DEL ENTORNO

A continuación se hace una descripción del sector textil, especificando los componentes más relevantes para el caso del producto de camisetas de algodón.

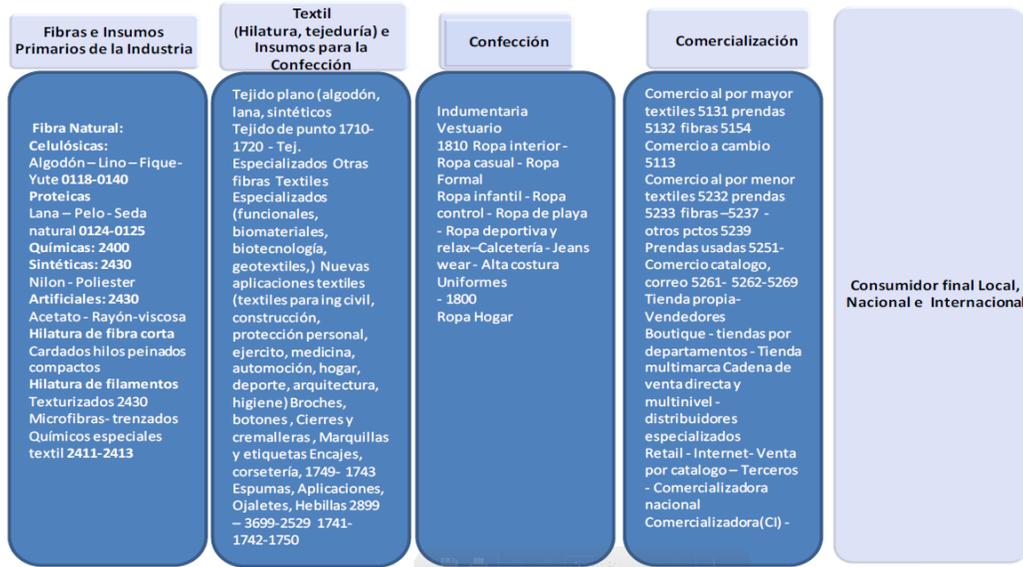
SECTOR TEXTIL EN COLOMBIA

2.1 Cadena Productiva:

El sector Textil-Confección está integrado por diversos procesos y actores estratégicos:

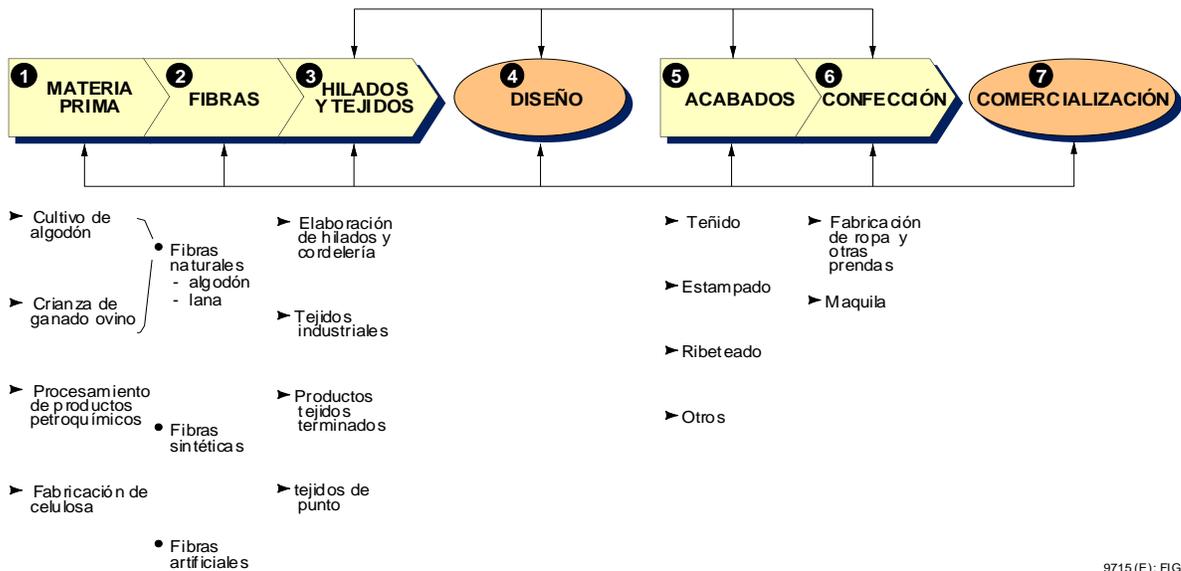
1. Proveedores que instalan en el mercado los insumos primarios de la industria incluyendo materiales y fibras (naturales como algodón y lana y/o sintéticas como Poliéster y nylon).
2. Empresas textiles (hilatura, tejeduría) quienes tienen a su cargo el proceso de manufactura con la preparación y transformación del Hilo (Tejido, acabado, bordado, estampado, teñido, etc.).
3. Empresas de confección encargadas de la elaboración de productos finales y oferta de servicios complementarios para diferentes industrias (Industria de ropa, productos de hogar, entre otras)
4. Empresas dedicadas a la comercialización (por mayor y por menor) mediante diferentes canales y el consumidor final

Tabla 1: Procesos y actores sector textil



Fuente: Observatorio económico Inexmoda- Elaboración Grupo de Estudios Económicos y Financieros

Figure 1 Cadena productiva sector textil



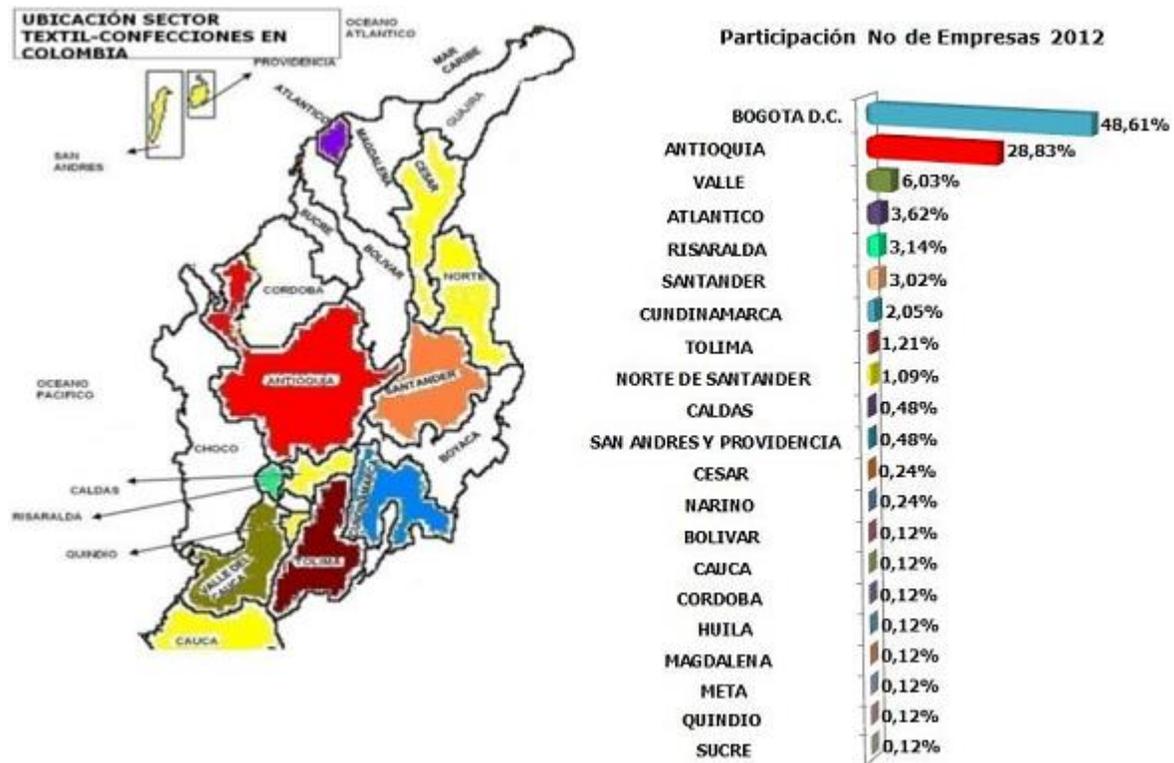
9715 (E): FIG 15

Fuente: Sector Textil Colombia <http://blogeertextil.blogspot.com/>

2.2 Distribución nacional:

Se desarrolla en casi todo el territorio nacional, sin embargo existen unos focos como en las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín.

Figure 2 Concentración empresas del sector



Fuente: Legiscomex, sector textil Colombia 2012

2.3 Tendencia:

La producción del sector textil representa el 0,27% del PIB nacional y el 2.22% del PIB Industrial. Durante dos años consecutivos este sector se ha visto marcado por una caída importante debido principalmente a factores que influyen directamente en



las ventas: Deterioro de mercados compradores, incremento en costos de producción, competencia de productos extranjeros y contrabando.

2.4 Ventas

A través de distintas experiencias de empresarios internacionales y nacionales se conocieron nuevas tendencias sobre la importancia del consumidor, la marca, la logística que ha cobrado gran auge y alternativas de canal de distribución y la venta directa.

Los especialistas coinciden en que Colombia debería apostarle a las líneas cortas en cuanto a diseños o pequeñas innovaciones para transformar el mercado. Es decir, que retomen ejemplos como los de Zara, Mango y otras tiendas europeas que en lugar de masificar sus prendas producen semanal o quincenalmente diseños diferentes para llegar al mayor número de consumidores posible. Se requiere que diseñador y empresario entiendan que trabajan para el consumidor, el ser humano y no es un “simple agente económico”.

Respecto al tamaño de las 829 empresas que reportaron información a la Superintendencia de Sociedades en 2012 el 40% corresponde a empresas medianas, el 39% a Pequeñas, el, el 19% a Grandes y 2% a Microempresas. Sin embargo, la mayor participación en ingresos operacionales en 2012 fue reportada por las grandes empresas con una participación del 77,70%.

En la tabla a continuación, se muestran las principales 20 empresas del sector según sus cifras en ventas:

Tabla 2: Pareto de empresas en el sector.

No	RazonSocial	Ventas	Acumulado Ventas	Acumulado Empresas	Rentabilidad sobre Ventas	Rentabilidad sobre Patrimonio	Endeudamiento	Utilidad Neta
1	FABRICATO S.A.	545,539	11.18%	0.27%	-17.12%	-11.94%	29.33%	(93,373)
2	STUDIO F INTERNATIONAL FASHION CORPORATION S.A	378,186	18.93%	0.54%	3.69%	17.62%	64.17%	13,960
3	COLTEJER S.A.	217,624	23.39%	0.81%	-24.33%	-11.01%	21.78%	(52,943)
4	LAFAYETTE S.A.	176,972	27.02%	1.08%	4.00%	4.05%	26.92%	7,083
5	PROTELA S A	166,023	30.42%	1.36%	4.06%	3.15%	35.66%	6,736
6	MERCADEO Y MODA S.A.S	147,420	33.44%	1.63%	1.84%	15.66%	84.45%	2,713
7	PRODUCTORA DE TEXTILES DE TOCANCIPA S.A.	118,266	35.86%	1.90%	0.70%	2.05%	67.79%	823
8	TEXTILIA S.A.S.	97,456	37.86%	2.17%	-22.08%	-19.90%	59.74%	(21,516)
9	TEXTILES MIRATEX S.A.S.	95,977	39.83%	2.44%	-1.88%	-2.90%	51.23%	(1,800)
10	HILANDERIAS UNIVERSAL S.A.S. UNIHILLO	93,138	41.74%	2.71%	-1.45%	-1.33%	39.84%	(1,353)
11	DANNY VENTA DIRECTA S A	92,799	43.64%	2.98%	1.58%	5.06%	41.24%	1,465
12	COATS CADENA ANDINA S.A.	67,941	45.03%	3.25%	6.74%	9.78%	33.49%	4,579
13	CIPLAS S A	67,043	46.41%	3.52%	-4.22%	-19.32%	74.62%	(2,826)
14	COLOMBIANA DE HILADOS LTD	65,965	47.76%	3.79%	-1.29%	-1.47%	5.22%	(850)
15	NAFTALINA S.A.S.	65,341	49.10%	4.07%	0.74%	9.40%	86.36%	482
16	CRISALLTEX S.A.	59,281	50.31%	4.34%	3.82%	6.54%	48.62%	2,266
17	FABRICA DE TEXTILES TEXTRAMA S.A.	53,260	51.40%	4.61%	0.50%	0.84%	49.35%	266
18	CHAIM PEISACH Y CIA HILANDERIA FONTIBON S.A.	49,239	52.41%	4.88%	-7.17%	-10.36%	58.48%	(3,529)
19	QUEST S.A.S.	45,618	53.35%	5.15%	0.87%	2.56%	52.19%	399
20	TEJIDOS DE PUNTO LUNDALANA S.A S.	42,768	54.22%	5.42%	-6.99%	-18.18%	51.86%	(2,990)

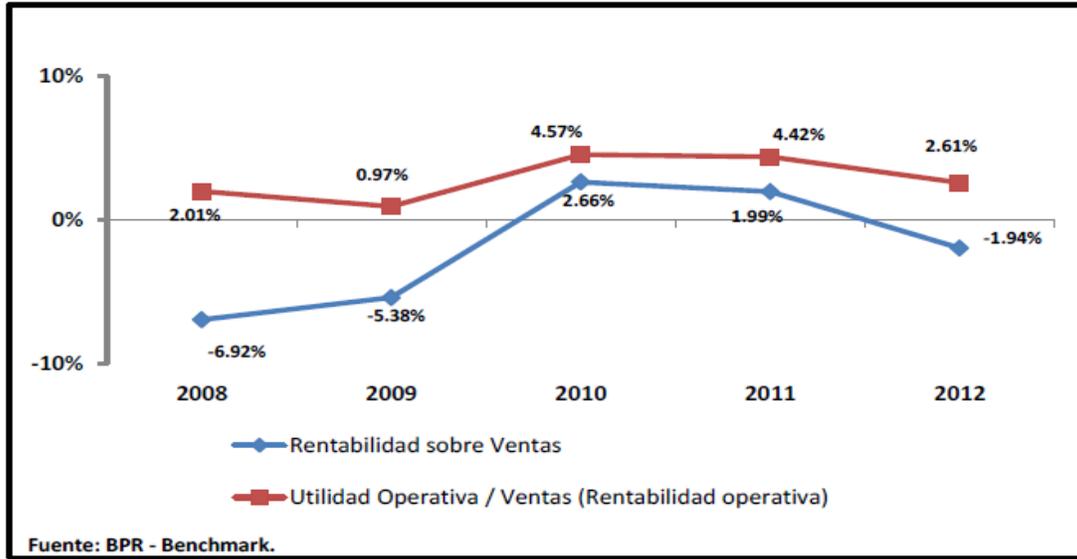
Fuente: BPR-Benchmark

Fuente: BPR – Benchmark

2.5 Rentabilidad

En el sector textiles la rentabilidad como proporción de las ventas registra un promedio de -1.92% anual para los últimos 5 años. La rentabilidad operativa de las empresas que se encuentran en el sector cerró el año pasado en 2.61%.

Figure 3: Rentabilidad del sector

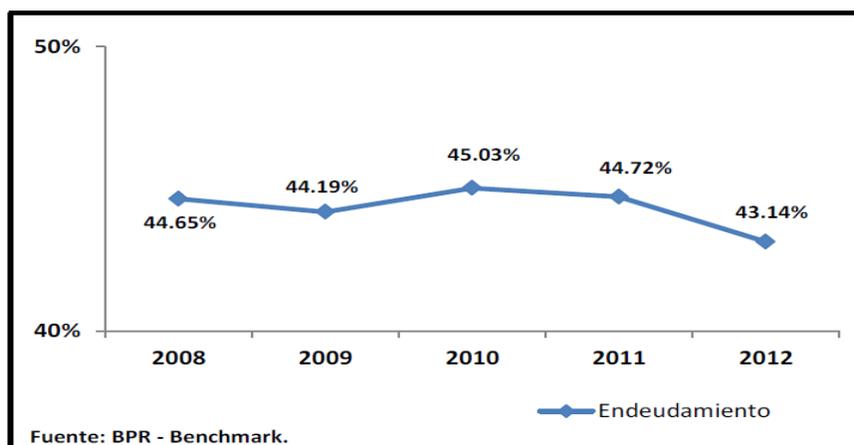


Fuente: BPR-Benchmark

2.6 Endeudamiento

El sector textil viene reduciendo su tasa de endeudamiento desde el 2010, para el cierre de 2012 se ubicó en 43.14%, lo cual indica una mejora en la capacidad de estas empresas para cumplir con compromisos a terceros e interés de terceros.

Figure 4 Endeudamiento del sector



Fuente: BPR-Benchmark

2.7 Eficiencia

En el periodo de 2011-2012 la rotación de cartera paso de 85 días a 79 días mientras que la rotación de inventarios se mantuvo en 119 días.

2.8 Tendencia de la industria a Nivel Mundial

- El algodón sigue siendo la fibra textil más importante representando actualmente el 45% del consumo de fibra textil total, sin embargo, su pérdida de competitividad ha resultado un estancamiento de su consumo en volumen de 18.5 millones de toneladas desde 1989.
- La industria textil ha sido históricamente uno de los sectores económicos más protegidos por su alto impacto en la generación de empleos; sin embargo se observan tendencias importantes en cuanto a su producción y comercialización a nivel mundial, incluyendo:
 - ✓ Reducción del contenido de mano de obra en todos los procesos de la cadena productiva, principalmente en hilatura, tejido y corte de prendas.



- ✓ El creciente avance tecnológico es clave para la competitividad: economías de escala y tecnología de proceso en segmentos de alto volumen y en tecnología de proceso y capacidad de respuesta en nichos de mercado
- ✓ Consolidación de grandes jugadores textiles en el Oriente, inicialmente por mano de obra y ahora por reinversión en tecnología.
- ✓ Una mayor dinámica en los mercados emergentes y de países en vías de desarrollo apoyados por fuertes inversiones.
- ✓ Se prevé una estabilización en cuanto a la mezcla y uso de fibras naturales, artificiales y sintéticas.
- ✓ Existe una mayor concentración de canales de comercialización orientados cada vez más al crecimiento de grandes confeccionistas

2.9 Comercio exterior del sector

Colombia representa el 1% de las exportaciones de textil y confecciones en el mundo, China es el principal exportador con el 30.7% del mercado mundial 30.7% (4,6% del

1980), junto con la Unión Europea con un 26.8% .En Colombia durante el 2012, las exportaciones del sector textil reportaron una caída del -2,8% frente al 2011 (US\$15.717 miles de dólares FOB) y confecciones presentó un crecimiento del 8,4% (US\$45.330 Miles de dólares FOB).

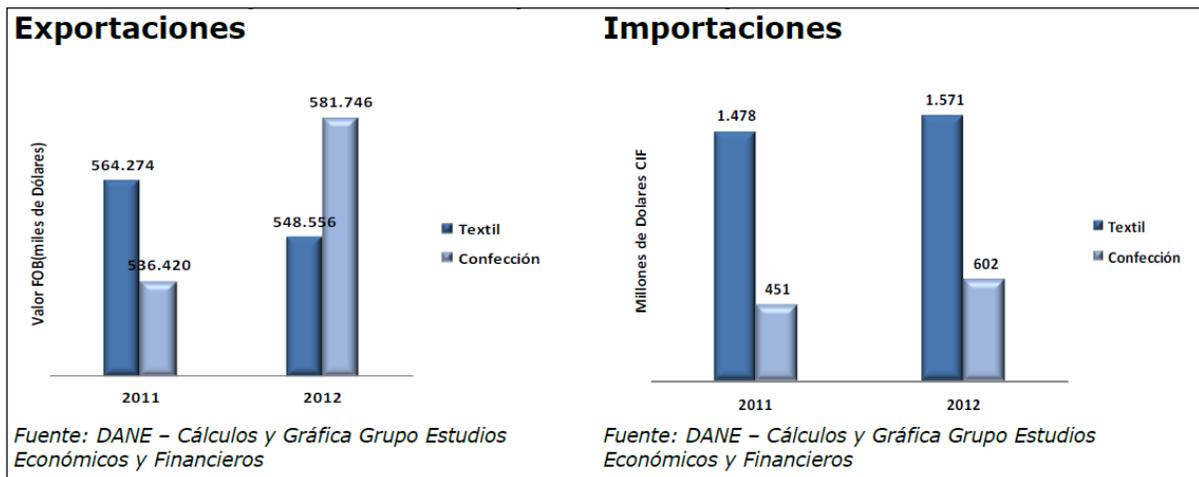
Las exportaciones de fibras e hilaturas alcanzaron US\$18.184 miles de dólares FOB (-18,4% respecto al 2011), tejedura de productos textiles US\$ 120.868 miles de dólares FOB (-7,1% respecto al 2011), tejidos US\$ 197.176 miles de dólares FOB (5,3% respecto al 2011) y confección US \$ 581.746 miles de dólares FOB (5,3% respecto al 2011).

Los principales destinos de las exportaciones del sector Textil fueron: Ecuador (28%), Venezuela (25%), Perú (13%), México (10%) y a pesar de tener firmado un TLC la participación en las exportaciones de Estados Unidos siguen con una participación baja aunque con mejor dinámica del (6%). Los principales destinos de las Confecciones fueron: Estados Unidos (27%), Venezuela (24%), Ecuador (11%), México (9%) y otros 24%.

En cuanto a las importaciones en el sector aumentaron principalmente por la entrada de productos de otros países a muy bajo costo y contrabando técnico. En

el 2013 el gobierno implementó un nuevo arancel a la importación para desestimular el comercio ilegal de textiles y confecciones. Los países de donde más se importan estos productos son China y Panamá.

Figure 5: Comercio exterior del sector



Fuente: (SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, 2013)

2.10 Análisis DOFA para el sector

Tabla 3 DOFA sector textil

Debilidades	Oportunidades
Elevados costos de producción	Disponibilidad de mano de obra especializada.
Estructura tecnológica deteriorada.	Programas públicos de capacitación en textil y confección.
Concentración de activos improductivos.	Incentivos a las inversiones y estabilidad política.
Dificultades de liquidez y financiación de largo plazo.	Economía nacional abierta al exterior con 11 Tratados de Libre Comercio.



Precios no competitivos	Alternativas para la construcción de plantas de producción, centros logísticos y centros de I+D.
	Potencial de consumidores internacionales de más de 1,500 millones.
	Existen incentivos tributarios para la formalización y generación de empleo.
	Como resultado de la Alianza Público Privada, se han creado programas de formación que sustentan los proyectos del programa de transformación productiva.
	Potencial de desarrollo de textiles para soportar otros sectores de la economía como la industria automotriz, la industria médica, las biofibras, entre otros.
	Las diversas regiones del país ofrecen oportunidades para desarrollar actividades relacionadas que van desde ferias de moda, hasta centros internacionales de producción o de investigación.
Fortalezas	Amenazas
Accesos a 12 mercados preferenciales.	Informalidad del sector.
Amplio soporte de instituciones públicas y privadas.	Contrabando de productos extranjeros.
El SENA ofrece capacitaciones gratuitas a trabajadores. Cuenta con 12 programas especializados en el sector.	Productos importados de Asia con mejores precios.
Diversidad geográfica y de pisos térmicos permite la producción y	Competidores internacionales con mejor conocimiento del mercado, tecnología y proceso productivo.



estudio de diferentes fibras naturales.	
Colombia se ubica como el país con mayor flexibilidad laboral de la región.	
Tradición en moda internacional. Muchas ferias de textiles y moda de categoría mundial se realizan en Colombia.	
Inversionistas extranjeros con importantes recursos en el sector textil colombiano.	
El sector ha invertido junto con universidades y el Estado en proyectos de investigación para el desarrollo de nanotextiles.	
Más de 100 años de experiencia textil y sólida cadena de producción.	
Generación de empleo de cerca de 650,000 puestos.	

Fuente: Elaboración propia en base a información de Proexport

2.11 Recomendaciones para el sector.

1. Inversión en tecnología: El sector textil incurre en elevados costos debido a la forma con que se realizan las operaciones, aún no están lo suficientemente tecnificadas. Invertir en tecnología no solo reduciría los costos de producción sino también mejoraría la calidad del producto terminado.
2. Legalidad: Con el fin de evitar la competencia desleal que en el sector se ve reflejada en precios muy bajos de los productos, el Gobierno debe instaurar leyes más fuertes que castiguen el contrabando y no permitan



la entrada de estos productos, los cuales atentan al desarrollo del sector.

3. Costos logísticos: como muestra el análisis anterior la mayor cantidad de empresas del sector textil se encuentran concentradas en la capital del país, lo cual aumenta los costos logísticos de traslado del producto terminado a los puertos de salida. Al largo plazo, las política gubernamentales están apuntadas a mejorar la infraestructura del país, sin embargo, como recomendación en el corto y mediano plazo, las empresas del sector deben buscar establecerse en las cercanías de los puertos, con el objetivo de minimizar sus costos logísticos, aumentar su rentabilidad y entrar al mercado extranjero con precios competitivos.



3. TERCER MÓDULO: ESTUDIO DE MERCADO

Debido al tipo de productos que el mercado requiere, el hecho de hacer que un producto de uso común, tenga detalles que hagan que lo diferencie se convierte más apetecido por el público. Ésta es la razón principal por la que se busca ofrecer al mercado un producto de uso cotidiano como lo es una camiseta de algodón, en algo que se convierta en una forma de suplir necesidades adicionales.

3.1 Análisis de mercado

Al entrar en un mercado tan competido como es el sector textil y de confecciones en algodón, se decidió elaborar un estudio de mercados:

Para el desarrollo de este análisis de mercado, se sigue la metodología que se muestra a continuación:

Figure 6 Metodología análisis de mercado



Fuente: Propia, teniendo en cuenta pasos para la investigación de mercados

La identificación del mercado total se realiza por medio del estudio de la matriz de preselección de mercados (Anexo 1. Preselección de mercados), en la cual se evalúa el tamaño de las importaciones de 12 países tanto en valor como en cantidades.

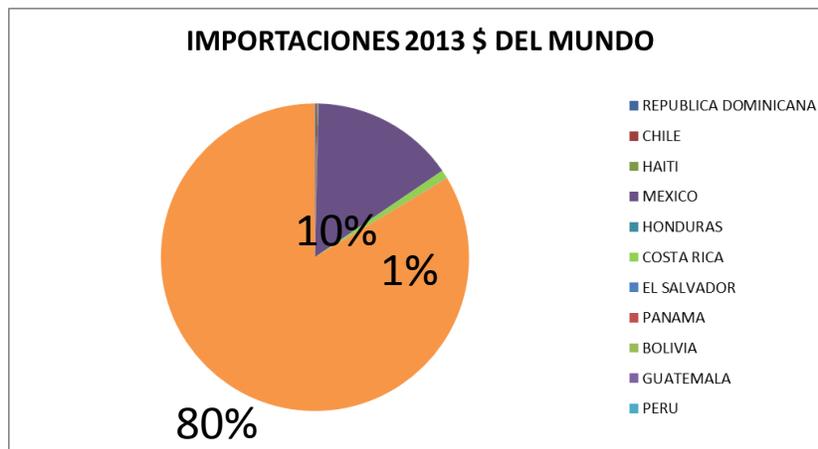
Tabla 4: Preselección de mercados internacionales

PRESELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES (miles de USD)					
	IMPORTACIONES \$ DEL MUNDO				
PAISES	2009	2010	2011	2012	2013
REPUBLICA DOMINICANA	657,00	1330,00	3042,00	5666,00	3035,00
CHILE	1584,00	679,00	1042,00	2606,00	1857,00
HAITI	297,00	113,00	254,00	636,00	1458,00
MEXICO	207,18	229,81	247,01	263,77	26241000
HONDURAS	241,00	222,00	513,00	495,00	466,00
COSTA RICA	7,29	10,23	12,94	13,61	14568,00
EL SALVADOR	112,00	92,00	47,00	588,00	366,00
PANAMA	1206,00	1338,00	1581,00	4338,00	260,00
BOLIVIA	158,00	123,00	130,00	190,00	222,00
GUATEMALA	436,00	165,00	189,00	140,00	150,00
PERU	103,00	104,00	49,00	46,00	54,00
ESTADOS UNIDOS	969924,00	1229141,00	1426612,00	1387969,00	1452111,00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Trademap

Según la información registrada en la tabla anterior, es posible identificar a los países de Estados Unidos, México y Costa Rica como los 3 países principales en la importación de este arancel. También es posible ver que para los tres casos, estas importaciones se han incrementado de año en año. Al analizar el total de los 12 países del estudio, se concluye que Estados Unidos es responsable del 85% de las importaciones que se realizan para este producto de los países evaluados:

Figure 7 Importación 2013 países.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Trademap

Una vez evaluados los primeros 12 países, se escogen los 6 más representativos en cuanto a tamaño de mercado y se procede a evaluar los criterios relevantes para el éxito de nuestro producto. Para esto, tantos los criterios de evaluación como los porcentajes sobre el resultado final se muestran a continuación:

Tabla 5 Criterios de evaluación.

Criterios de evaluación	% Evaluación
Valor y/o volumen de importaciones	15%
PIB por habitante	15%
Tamaño del mercado	15%
Afinidad cultural	15%
Clima	15%
Distancia geográfica	10%
Intensidad de la competencia	10%
Requerimientos normativos	5%

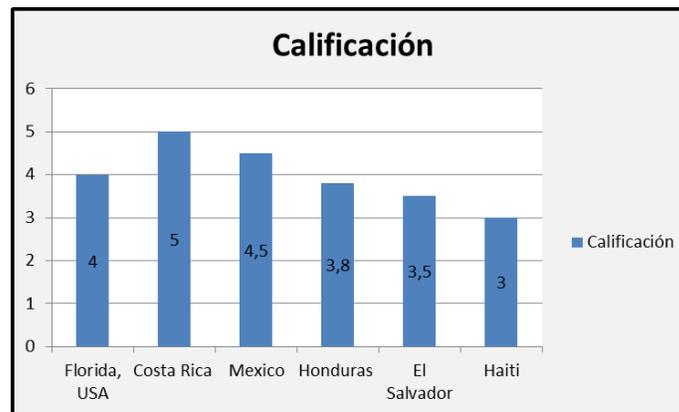
Fuente: Elaboración propia en base a información de inteligencia de mercados.



Teniendo en cuenta los criterios de selección y sus respectivos pesos en la evolución se registra la información en la Matriz de Selección de Mercados (Ver Anexo 2. Matriz Selección de Mercados) con el fin de calificarlos y obtener una calificación global que permita identificar el mercado objetivo, alternativo y contingente.

El resultado de este estudio fue:

Figure 8 Calificación de mercados objetivo



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Trademap

Una vez identificados los mercados para los cuales nuestro producto tiene mayores posibilidades para triunfar, se procede a realizar el perfil para cada uno de los países nombrados a continuación.

1. Mercado objetivo: Costa Rica
2. Mercado alternativo: México
3. Mercado contingente: La Florida, USA.

3.2 Mercado Objetivo: Costa Rica

3.2.1 Análisis general del País y el sector.

Costa Rica, denominado oficialmente República de Costa Rica, es un país de Centroamérica. Limita al norte con la República de Nicaragua y al sureste con la República de Panamá. Cuenta con 4, 889,826 de habitantes según el último censo de población. Su territorio, con un área total de 51.100 km², es bañado al este por el mar Caribe y al oeste por el océano Pacífico. En cuanto a límites marítimos, colinda con Panamá, Colombia, y Nicaragua. Su capital, centro político y económico es San José, y su idioma oficial es el español.

Figure 9 Mapa de Costa Rica



Fuente: The world factbook: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/cs.html>

3.2.2 Perfil Político

Forma de Estado: República Presidencialista.

Jefe del Estado: El Presidente de la República, es elegido cada 4 años por sufragio universal directo. No puede ser reelegido en el período inmediatamente posterior a su mandato.

Parlamento: Parlamento unicameral por períodos de 4 años.

Organización territorial del Estado: La división territorial de Costa Rica comprende 7 provincias subdivididas en 81 cantones y estos a su vez en 463 distritos.

3.2.3 Perfil Demográfico

Tabla 6 Perfil demográfico Costa Rica

Población (2012)	4.636.348 habitantes
Capital	San Jose
Crecimiento de Población (2012)	1,288%
Densidad demográfica (2012)	90.7 hab/km ²
Pirámide de edad (2012)	0-14: 24.2% 15-64: 69.2% >65: 6.6%
Distribución por sexos (2012)	Hombres: 50,7% Mujeres: 49,3%
Grupos étnicos	Blancos, negros, amerindios, chinos otros
Religión	Católicos, Evangélicos y Testigos de Jehová
Idioma	Español
Moneda	Colon

Fuente: Elaboración propia en base a el fondo monetario internacional

3.2.4 Perfil Geográfico

Tabla 7 Perfil Geográfico Costa Rica

Superficie Total	51.100 km ²
Tierra	51.060 km ²
Agua	40 km ²
Fronteras	639 km
Costas	1290 km
Elevaciones:	Punto más bajo: Océano Pacifico Punto más alto: Cerro Chirripo 3810 m
Uso de la tierra arable	4.4%
Cosecha permanentes	5.87%
Otros	89.73%
Tierras irrigadas (2008)	1.080 km

Fuente: Elaboración propia en base a: guiascostarica.info

3.2.5 Perfil Económico

Tabla 8 Perfil económico Costa Rica

Datos Generales (2012)	PIB 58.6 Billones de Dólares
Crecimiento real del PIB:	4.8%
PIB per cápita	12600 Dólares
PIB por sectores (2012)	Industria: 21.1% Agricultura: 6.2% Servicios: 72.7%
Tasa de desempleo (2012)	7.9%
Tasa de inflación (2012)	4.5%

3.2.6 Comercio exterior en Costa Rica por productos

Según los datos estadísticos de UN COMTRADE, el comercio de exterior de Costa Rica, se muestra a continuación (cifras en miles USD):

Principales exportaciones: material eléctrico, frutos, instrumentos.

Principales clientes: estados Unidos, Holanda y Panamá.

Principales importaciones: material eléctrico, combustibles y maquinas.

Principales proveedores: Estados Unidos, China y México.

Tabla 9: Importaciones por arancel Costa Rica

	VALOR 2011	VALOR 2012	% VAR. 11/12
IMPORTACIONES	18.263.805	17.572.067	-3,79
85 -- Máquinas, aparatos y material eléctrico, sus partes; aparatos de grabación	3.513.684	3.575.707	1,77
27 -- Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación	2.298.760	2.322.015	1,01
84 -- Máquinas, reactores nucleares, calderas, aparatos y artefactos mecánicos	1.687.462	1.346.838	-20,19
87 -- Vehículos automóviles, tractores, ciclos, demás vehículos terrestres, sus partes	1.461.435	1.045.583	-28,46
39 -- Materias plásticas y manufacturas de estas materias	1.130.182	1.012.905	-10,38
72 -- Fundición, hierro y acero	528.431	636.636	20,48
48 -- Papel, cartón; manufacturas de pasta de celulosa, de papel/de cartón	609.741	560.784	-8,03
30 -- Productos farmacéuticos	568.612	543.436	-4,43
90 -- Instrumentos, aparatos de óptica, fotografía, cinematografía, medida	499.034	454.851	-8,85
73 -- Manufacturas de fundición, de hierro o de acero	493.265	412.260	-16,42
10 -- Cereales	316.590	336.745	6,37

fuelle: UN COMTRADE

Tabla 10: Exportaciones por arancel Costa Rica

EXPORTACIONES	10.222.241	11.386.727	11,39
85 -- Máquinas, aparatos y material eléctrico, sus partes; aparatos de grabación	2.479.941	2.912.440	17,44
08 -- Frutos comestibles; cortezas de agrios o de melones	1.571.657	1.705.951	8,54
90 -- Instrumentos, aparatos de óptica, fotografía, cinematografía, medida	1.197.691	1.490.677	24,46
21 -- Preparaciones alimenticias diversas	381.419	438.144	14,87
09 -- Café, te, yerba mate y especias	382.909	422.394	10,31
39 -- Materias plásticas y manufacturas de estas materias	323.217	370.250	14,55
20 -- Preparaciones de legumbres, hortalizas, frutos o de otras partes de plantas	255.521	352.809	38,07
15 -- Grasas y aceites animales o vegetales; grasas alimenticias; ceras	249.556	262.664	5,25
40 -- Caucho y manufacturas de caucho	240.344	255.083	6,13
30 -- Productos farmacéuticos	324.108	233.839	-27,85
84 -- Máquinas, reactores nucleares, calderas, aparatos y artefactos mecánicos	172.248	168.167	-2,37

fuelle: UN COMTRADE

3.2.7 Características de los principales sectores productivos

El sector primario está constituido por cuatro subsectores: agropecuario, pesca, minería y silvicultura. Estos, a su vez se dividen por ramas de actividad que en el caso costarricense representan alrededor de 55 rubros en las cuentas nacionales. Costa Rica es el segundo productor y exportador mundial de plátanos, sólo superado por Ecuador. El café representa el 6% del valor de la producción agrícola en 2009. El 40% del café exportado es calificado como de alta calidad. El sector de la piña es muy dinámico y ha logrado ser, en poco tiempo, punta de lanza del sector agroexportador del país. El subsector de la silvicultura no llegó a alcanzar el 2% de la producción del sector primario en 2009. El desarrollo del sector pesquero es de reciente data y se ha concentrado en las especies de camarón, el dorado, el pez vela la posta y el atún. Costa Rica dispone de recursos mineros significativos. Tales recursos se traducen en la



existencia de depósitos de azufre, manganeso, mercurio, bauxita y oro. Por otra parte, la inexistencia de recursos petrolíferos ha llevado a un importante esfuerzo de aprovechamiento hidroeléctrico, con un considerable potencial de crecimiento a medio plazo.

Costa Rica no es un país muy industrializado. El sector secundario costarricense está compuesto por la industria tradicional alimentaria y por una industria establecida en las zonas francas, de orientación exportadora y en su mayoría manufacturera. Las empresas con mayor volumen de negocio son las que se dedican a la producción textil, de medicamentos y productos farmacéuticos y de minicomponentes informáticos. El sector manufacturero es el más importante dentro de la industria. El principal producto de exportación de Costa Rica corresponde a partes para circuitos integrados. El segundo producto corresponde a la partida de partes para ordenadores. La división industrial de alimentos, bebidas y tabaco, fue la más importante en términos de producción industrial en 2010. La división de textiles, vestido y cuero aportó el 6% de la producción industrial, pero es la actividad que absorbe la mayor cantidad de mano de obra. La división de medicamentos y productos farmacéuticos representa más del 10% de las exportaciones. La evolución de la industria manufacturera ha sido oscilante dependiendo mucho de la evolución de las exportaciones de las zonas francas principalmente a Estados Unidos.

Hay que señalar que el sector servicios costarricense ha crecido constantemente durante los últimos 10 años, al contrario que la producción de bienes. Esto demuestra que los servicios, además de ser la base económica del país, aportan el equilibrio económico necesario a Costa Rica.

El crecimiento de los servicios en Costa Rica es fruto principalmente de la atracción de la inversión en diversos sectores: turismo, servicios médicos, tecnologías digitales, telecomunicaciones, construcción, ingeniería arquitectura y diseño, entretenimiento audiovisual, desarrollo de software y servicios empresariales. Los servicios que más aportan son los siguientes: servicios comerciales al por mayor y al por menor, otros servicios prestados a las empresas, servicios de transporte terrestre, servicios de intermediación financiera, servicios de salud, servicios de enseñanza. La situación actual de este sector se caracteriza por la apertura de ciertos mercados como el de seguros y el de las telecomunicaciones. El turismo es uno de los principales motores de la economía de Costa Rica.



En cuanto a moda los costarricenses son conservadores, no obstante se observa una mayor aceptación hacia prendas un poco más arriesgadas, aunque los colores claros y oscuros siguen siendo los preferidos. Hay muy pocas empresas que producen a nivel local y aquellas que lo hacen están enfocadas al segmento bajo. Siendo un mercado maduro, la oferta colombiana ha logrado un excelente posicionamiento, donde la sensibilidad al precio es menor y el mercado aprecia la calidad y no tanto el diseño. (Proexport, 2008)

Los principales canales son las tiendas por departamento (a pesar de no ser importadores directos), ventas por catálogo (por la efectividad demostrada) y las franquicias, que permiten mayor posicionamiento y visibilidad de marca, y un mayor precio de venta.

3.2.8 Accesibilidad del mercado

El mercado de Costa Rica, como en todos los países se comporta con características inherentes a su cultura y forma de hacer las cosas. Con el objetivo de penetrar este mercado, es necesario identificar las características propias del mercado en el País:

- Alta concentración en pocas empresas conformadas a través de grupos o Holdings de tipo familiar.
- Alta concentración geográfica (San José y alrededores representan el 65%). En algunos sectores llega al 90%.
- El tamaño empresarial es pequeño, pues son muy pocas las empresas de más de 500 trabajadores, todas ellas del sector servicios.
- Comercialización a través de exclusivas. El empresario prefiere ante todo la exclusividad del producto y relaciones hacia el largo plazo.
- Comercialización de bienes y servicios: existen los canales y figuras habituales, importadores, distribuidores, puntos de venta mayoristas y minoristas.
- Importancia más del precio sobre la marca, lo que explica el gran número de importaciones de sudeste asiático.
- Baja especialización de los importadores: (importan de todo, desde máquina herramienta alfileres, etc.). Se debe al limitado tamaño del mercado, que les impide dedicarse a un solo producto.



- La cadena de comercialización es corta. El importador es distribuidor a la vez y mayorista, en algunos caso hasta llega a la venta al detalle.
- Las Zonas Francas y de Perfeccionamiento distorsionan las cifras de comercio exterior.
- Hay muchos sectores regulados y estatizados que no dan margen a la participación privada, excepto a través de licitaciones.
- No existe ninguna feria comercial importante en el país.

3.2.9 Normalización y certificación de productos

Costa Rica utiliza frecuentemente las normas norteamericanas y europeas. El organismo que desarrolla las normas técnicas en este país es el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO). La normalización en Centroamérica está encuadrada en un organismo regional de normalización llamado Instituto Centroamericano de Investigación Tecnológica e Industrial (ICAITI) con sede en Guatemala y al cual Costa Rica pertenece.

3.2.10 Entorno empresarial

- Costa Rica es el país más estable políticamente y avanzado socialmente de Centroamérica. Un nivel de renta medio y unos indicadores educativos y sanitarios favorables le otorgan una posición destacada – entre los puestos 40 y 50 – en el Índice de Desarrollo Humano (IDH) elaborado por la ONU. Es el segundo país de América Latina con menor grado de corrupción después de Chile.
- A pesar de un marco político y social favorable, el país mantiene importantes desequilibrios macroeconómicos: una inflación de dos dígitos que obliga a realizar cada cierto tiempo minidevaluaciones del colón con respecto al dólar para mantener la competitividad; un déficit y deuda pública elevados que condiciona las posibilidades de desarrollo; y un déficit exterior que sitúa las reservas del país en un nivel modesto.
- Mantiene unas relaciones privilegiadas con Estados Unidos su principal socio comercial e inversor que representa más del 50% de su actividad



internacional. Con el CAFTA, -tratado de libre comercio entre los países del MCCA (Mercado Común Centro Americano, del que Costa Rica es miembro fundador) y Estados Unidos-, las relaciones entre ambos es todavía más estrecha. La principal empresa es el fabricante norteamericano de componentes electrónicos INTEL, que tiene dos plantas de producción y un centro de distribución en el país.

- El desarrollo industrial y las exportaciones se han visto favorecidos por la implantación de zonas francas que ofrecen un régimen fiscal favorable y mayor flexibilidad laboral. La principal debilidad es el bajo nivel de desarrollo de las infraestructuras y la ineficacia en los suministros (electricidad, agua, petróleo) dominados por empresas públicas que actúan en un régimen monopolístico.

3.2.11 Turismo

El turismo es el sector más competitivo. Costa Rica se ha posicionado como el país líder en ecoturismo -el 20% de la superficie está protegida- con parajes muy atractivos, tanto en la costa atlántica y en la del Caribe, como en el interior, donde hay cuatro volcanes. Es un paraíso para los aficionados a las plantas y los pájaros exóticos.

Una porción importante del mercado de los productos ofrecidos en el portafolio de C.I FARO TRADING S.A.S se encuentra en la población flotante de este país. El turismo en Costa Rica es uno de los principales sectores económicos y de más rápido crecimiento del país y desde 1995 representa la primera fuente de divisas de su economía. Desde 1999 el turismo genera para el país más ingreso de divisas que la exportación de sus cultivos tradicionales de banano, piña y café juntos. La bonanza del turismo comenzó en 1987, con el número de visitantes aumentando de 329 mil en 1988, alcanzando un millón en 1999, hasta alcanzar un récord histórico de 2,34 millones de turistas extranjeros en 2012.

En 2010 el turismo contribuyó con un 5,5% del PIB del país y un 21,2% de las divisas generadas por las exportaciones totales. En 2009 el turismo atrajo un 17% de la inversión extranjera directa, la cual representó una media del 13% entre 2000 y 2009. En 2005 fue responsable por un 13,3% de los empleos directos e indirectos, y



según un informe de la CEPAL de 2007, el turismo ha contribuido a una reducción de la pobreza del país del 3%.

3.2.12 Estrategias de Negociación

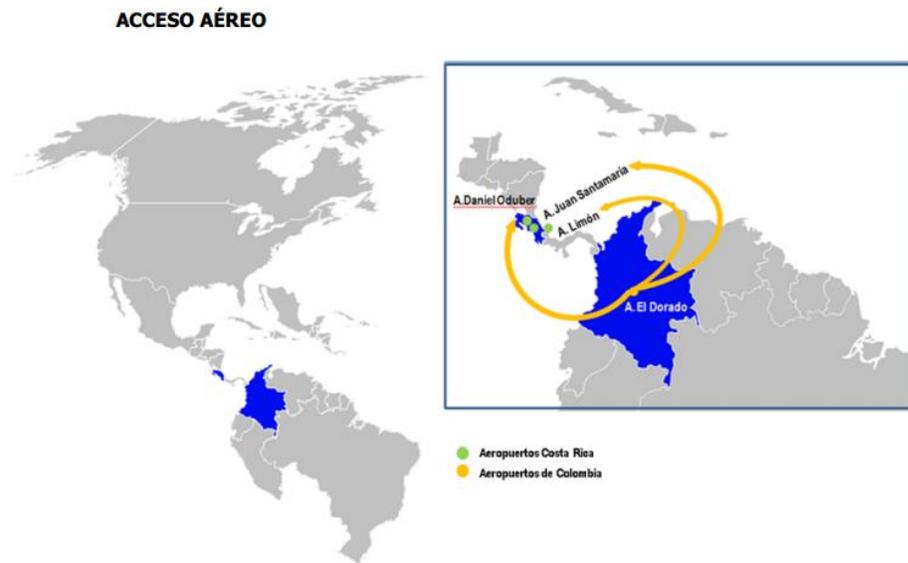
- No es difícil acceder a las empresas costarricenses. Incluso, una vez en el país se pueden concertar entrevistas con pocos días de antelación, si bien en estos casos, lo normal es ser recibido por una persona de segundo nivel jerárquico.
- Si se utiliza un intermediario (agente/distribuidor), es necesario comprobar su experiencia internacional y solvencia ya que pueden aparentar unos contactos y una actividad que realmente no tienen.
- A diferencia de otros países caribeños, las reuniones tienen un carácter formal. Hay que adoptar un tono serio, evitar bromas y chistes y transmitir seguridad.
- Es habitual que las reuniones comiencen con un retraso de 10-15 minutos; es lo que se conoce como “la hora tica”.
- El nivel de preparación de los ejecutivos es bastante elevado. Es frecuente que hablen inglés y hayan estudiado en Estados Unidos – la Escuela de Negocios INCAE es una de las de mayor prestigio en América Latina-.
- Los “ticos” son bastante abiertos y claros en los planteamientos, quizá fruto de la influencia de Estados Unidos. Tras una breve charla introductoria se pasa directamente a la conversación de negocios.
- En la argumentación no es necesario ser tan conciliador como en otros países latinoamericanos. Puede llevarse la contraria abiertamente, aunque siempre de forma educada. Las tácticas agresivas no son bien recibidas.



- En las propuestas que se hagan es esencial transmitir confianza y seguridad en el cumplimiento de los compromisos ya que tienen una elevada aversión al riesgo que supone iniciar nuevos negocios.
- Es importante tener capacidad para solventar posibles dificultades logísticas motivadas por unas deficientes infraestructuras de transporte.
- La práctica del regateo no está muy extendida. Debido a un carácter más bien introvertido les cuesta pedir mejores significativas sobre las ofertas iniciales.
- Si bien la toma de decisiones está bastante jerarquizada, las personas que deciden, suelen pedir y tener en cuenta la opinión de sus subordinados. De ahí, que en una negociación hay que intentar agradar y convencer a todos los presentes.
- El proceso de decisiones es lento. Les cuesta establecer relaciones por primera vez con otras empresas y aventurarse en nuevos proyectos.

3.2.13 Transporte

Figure 10



Fuente: (Proexport, 2011)

Costa Rica posee 151 aeropuertos de los cuales 39 se encuentran pavimentados y 112 sin pavimentar.

Cuatro de estos aeropuertos son internacionales:

Juan Santamaría, ubicado en Alajuela a 17 Kilómetros de San José

Daniel Oduber, que se encuentra en la ciudad de Liberia (provincia de Guanacaste)

Aeropuerto Limón situado sobre la Costa del mar Caribe Tobías Bolaños Palmas, ubicado en el distrito de Pavas.

3.3 Mercado Alternativo: México

3.3.1 Análisis general del País y el sector.

México se encuentra ubicado en el sector meridional de América del Norte. Limita al norte con Estados Unidos, al sureste con Guatemala y Belice, al este con el Golfo de México y el mar del Caribe y al oeste con el Océano Pacífico. Tiene una superficie de 1.967.000 km² y una población total al año 2010 de 110.675.207 personas. El 40,6 % de su población es menor de 20 años.

El índice de Desarrollo Humano ubica a México entre los países con alto nivel de desarrollo humano de la región latinoamericana, ubicándose entre los primeros 5 lugares. Durante el periodo 2000-2010 México incrementó un 33% el Producto Bruto Interno por habitante, con un crecimiento sostenido. Asimismo, se observa en el periodo un mejoramiento en la distribución de la riqueza, que se refleja en la disminución del índice de GINI.

Figure 11: Mapa de México





Fuente: Google maps

Sin embargo, la proporción de la población que en el año 2010 no alcanza cubrir una canasta básica de alimentos y servicios alcanza el 36%, es decir, un tercio de la población se encuentra bajo la línea de pobreza.

Entre 2000 y 2010 se observa una disminución de importante en la probabilidad de morir en los primeros años de vida y la tasa de fecundidad. Esta situación trae aparejado el incremento de la esperanza de vida al nacer y la disminución de la velocidad de crecimiento poblacional interanual.

En términos educativos, se observa una expansión de la cobertura del nivel primario y secundario para el periodo 2000-2010. Actualmente la tasa neta del nivel primario es del 96% y la tasa neta del nivel medio es del 72%.

3.3.2 Perfil Demográfico

Tabla 11 Perfil demográfico México

Población (2012)	110. 675.000 habitantes
Capital	Ciudad de México
Crecimiento de Población (2012)	1.8%
Densidad demográfica (2012)	57 hab/km ²
Distribución por sexos (2012)	Hombres: 43% Mujeres: 57%
Religión	Católica
Idioma	Español
Moneda	Peso Mexicano

Fuente: Elaboración propia en base a el fondo monetario internacional

3.3.3 Perfil Económico

Según el Inegi, durante el primer trimestre del 2013, el Producto Interno Bruto (PIB) creció 0,45% respecto al trimestre previo, con cifras desestacionalizadas. Por componentes, las actividades terciarias fueron mayores en 1,48% y las secundarias en 0,15%, mientras que las primarias retrocedieron un 1,12%, frente al trimestre anterior.

La economía del país registró un aumento anual del 3,9% en el 2012. Por grandes grupos de actividades, el PIB de las actividades primarias mostró un avance del



6,7%; las terciarias del 4,1%, y las secundarias del 3,6%. El PIB, a precios constantes del 2003 y cifras desestacionalizadas, totalizó 9, 848,063.7 billones de pesos mexicanos.

México cuenta con una red de 12 Tratados de Libre Comercio que cubre 44 países. Es el segundo país con más tratados en el mundo. Además, cuenta con tres acuerdos de complementación económica. Gracias a que ha firmado acuerdos comerciales en tres continentes, México se posiciona como una puerta de acceso a un mercado potencial de más de mil millones de consumidores y 60 por ciento del PIB mundial.

En 1994, México celebró un Tratado de Libre Comercio con Canadá y Estados Unidos, países con los que conforma el área de libre comercio más grande del mundo: más de 450 millones de habitantes cuya producción de bienes y servicios tiene un valor superior a 16 mil 900 millones de dólares anuales.

A su vez, México cuenta con un Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea, en cuyos 27 países se concentra el 18.5 de las importaciones mundiales (excluyendo el comercio entre sus países miembros)

Otros acuerdos y tratados

- Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), con Estados Unidos y Canadá.
- Tratado de Libre Comercio del G3, entre México, Venezuela y Colombia.
- Tratado de Libre Comercio con Costa Rica.
- Tratado de Libre Comercio con Bolivia.
- Tratado de Libre Comercio con Nicaragua.
- Tratado de Libre Comercio con Chile.
- Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea (TLCUEM).
- Tratado de Libre Comercio con Israel.
- Tratado de Libre Comercio con la Asociación Europea de Libre Comercio (Noruega, Islandia, Suiza y Liechtenstein).
- Tratado de Libre Comercio con el Triángulo del Norte (El Salvador, Guatemala y Honduras).
- Tratado de Libre Comercio con Uruguay.



- Acuerdo para el Fortalecimiento de la Asociación Económica entre México y Japón

3.3.4 Comercio Exterior

En el período comprendido entre 2006-2010 las exportaciones de México, presentan un crecimiento continuo exceptuando el año 2009 cuando por efecto de la crisis se produjo una caída en el comercio internacional. En el año 2006 el valor exportado fue de US\$249.961 millones y para el año 2008 exporta Us\$291.265 millones, para el año 2009 se muestra una disminución de 21.13% en la exportaciones. Para el año 2010 se observa una recuperación y las exportaciones alcanzan los US\$ 298,882 millones con un crecimiento de 30.11% en comparación al año anterior.

Tabla 12: Principales Productos exportados por México

Principales Productos Exportados por México 2010
Valor en Miles Millones de US\$

Código	Descripción del producto	2010
TOTAL	Todos los productos	298.882.400
270900	Aceites crudos de petróleo o de minerales bituminosos.	35.817.704
852872	Monitores y proyectores, que no incorporen aparato receptor de televisión; aparatos recept	18.363.264
870323	Vehiculos automovil transporte personas de cilindrada superior a 1500	17.993.552
851712	Teléfonos, incluidos los teléfonos móviles (celulares) y los de otras redes inalámbricas;	9.859.782
870431	Los demás vehículos para el transporte de mercancías con motor de embo	6.858.352
847149	Las demás maquinas presentadas en forma de sistemas	5.278.475
710812	Oro en bruto, excepto en polvo, para uso no monetario	5.250.505
851770	Teléfonos, incluidos los teléfonos móviles (celulares) y los de otras redes inalámbricas;	4.488.077
854430	Juegos de cables para bujías de encendido y demás juegos de cables de	3.929.282
851762	Teléfonos, incluidos los teléfonos móviles (celulares) y los de otras redes inalámbricas;	3.616.725
870120	Tractores de carretera para semirremolques.	3.390.451
271019	Destilados de petróleo ligero, no especificado en otra parte	3.257.636
847150	Unidades de procesos digitales, excluidas las subpartidas 847141 y 84	3.223.882
940190	Sillas y asientos de madera, partes y piezas de	2.999.565
870829	Las demás partes y accesorios de carrocería, incluidas las cabinas, ex	2.845.983

Fuente: Trade Map

Fuente: Trademap

Tabla 13: Principales productos exportados por México

Principales Productos Importados por México 2010
Valor en Miles Millones de US\$

Código	Descripción del producto	2010
TOTAL	Todos los productos	312.702.720
271011	Alcohol de aviación	13.060.798
852990	Las demás partes identificables para emisores de radiotelefonía, radio	11.283.582
999999	Materias no a otra parte especificadas	5.962.255
854231	Circuitos integrados : Circuitos electrónicos integrados : Procesadores y controladores, i	5.634.720
847330	Partes y accesorios de maquinas de la partida 8471	5.381.567
271019	Destilados de petróleo ligero, no especificado en otra parte	5.220.032
851770	Teléfonos, incluidos los teléfonos móviles (celulares) y los de otras redes inalámbricas;	4.873.748
851712	Teléfonos, incluidos los teléfonos móviles (celulares) y los de otras redes inalámbricas;	4.651.999
870840	Cajas de cambio	4.031.542
392690	Las demás manufacturas, de plástico.	3.976.808
870829	Las demás partes y accesorios de carrocería, incluidas las cabinas, ex	3.870.349
870323	Vehiculos automovil transporte personas de cilindrada superior a 1500	3.512.270
840820	Motores de embolo de encendido por compresión (motores diesel o semidi	3.443.828
854239	Circuitos integrados : Circuitos electrónicos integrados : Los demás	3.025.805
870899	Las demás partes y accesorios de vehículos automóviles	2.867.674
851762	Teléfonos, incluidos los teléfonos móviles (celulares) y los de otras redes inalámbricas;	2.779.950
901380	Los demás dispositivos, aparatos e instrumentos de óptica.	2.588.859
840734	Motores de embolo alternativo para automóviles, tractores y demás vehi	2.512.109

Fuente Trade Map

Fuente: TradeMap

Entre los principales socios comerciales de México en el ámbito de exportación, se debe mencionar Estados Unidos, Canadá y China. En el área de importación sus principales socios son: Estados Unidos, China, Japón y Alemania.



3.3.5 Acceso al mercado

Todas las mercancías que ingresen o salgan de México están sujetas al pago de impuestos y, en su caso, al cumplimiento de regulaciones y restricciones no arancelarias, los cuales se verifican de acuerdo con su fracción arancelaria.

Impuesto a las Ganancias: Los residentes deben incluir en su declaración anual los ingresos provenientes de sus inversiones, excepto: (a) intereses de bancos mexicanos y obligaciones del Estado sujetos o exentos del impuesto retenido final del 20% sobre el ingreso neto (una porción del mismo); (b) ingreso por dividendos de compañías mexicanas o fondos de inversión; y (c) ganancias de capital exentas sobre transacciones en la Bolsa Mexicana de Valores.

Impuesto al Valor Agregado: Ante las propuestas que se han hecho para modificar la tasa del IVA en México, en el marco de la discusión del paquete presupuestal para 2011, sostuvo que en estos momentos no vale la pena deshacer el esfuerzo que ha hecho el país en los últimos 10 años para ampliar su base impositiva, pues la economía 'ya arrancó' y está en recuperación.

Existen normas de calidad adoptadas por un número cada vez mayor de países. Entre las más importantes destacan la serie denominada como ISO 9000, que certifica el proceso y procedimientos establecidos para la lograr la calidad de los productos de una empresa. En el campo de la problemática ambiental se trabaja con la serie ISO 14000.

3.3.6 Perfil del consumidor

El consumidor busca diseños creativos, variedad de colores, combinación de telas y estampados con materiales diversos. En la mayoría de las posibilidades de grandes negocios, existe fuerte demanda de prendas con diseños exclusivos para marca del cliente y desarrollo frecuente de colecciones. En diseño hay una marcada influencia de tendencias americanas y europeas por la presencia de marcas como Hugo Boss, Calvin Klein, Nautica y Tommy. Los grandes importadores se anticipan entre seis y ocho meses a la validación de muestras, selección de prendas y desarrollos de su portafolio. Por otro lado hay una alta demanda hacia productos de precio económico que se venden por catálogo. Los compradores buscan recibir la mercancía a tiempo y tener buen servicio postventa. El exportador que quiere



proveer a las grandes superficies debe tener precios económicos que se trasladen al consumidor final, tener una estructura de producción con promedio de 100.000 unidades mes y ofrecer marcas para sus clientes.

Los consumidores son leales a las marcas que se han logrado posicionar con el tiempo, ya conocen su calidad y no están dispuestos a comprometerla. Aunque es difícil competir con una nueva marca, para entrar al mercado es necesaria una fuerte inversión en promoción y marketing a través de los medios masivos de comunicación como la televisión especialmente durante el prime time.

Este mercado se divide en dos segmentos medio-bajo/ medio-alto. En el primero, los consumidores compran productos baratos y de precio medio, principalmente a través de tiendas de abarrotes o cadenas minoristas que ofrecen precios bajos y facilidades de crédito. Por otro lado, el nivel medio-alto, compra productos Premium a través de las principales tiendas departamentales y boutiques. (Proexport, 2005)

La tabla a continuación muestra el número de empresas que importa esta misma partida arancelaria en México:

Tabla 14 Importaciones partida arancelaria México

<u>Product category</u>	<u>Number of importing companies available in Trade Map</u>
<u>Clothes, ready-made, for ladies and girls (trade)</u>	74
<u>Clothes, ready-made, for men and boys (trade)</u>	64
<u>Clothing, knitted and crocheted (trade)</u>	13
<u>Importers-exporters, clothing and footwear</u>	15
<u>T-shirts, knitted</u>	4
<u>T-shirts, ready-made, for babies and children</u>	16
<u>Underwear and nightwear for children (trade)</u>	14
<u>Underwear and nightwear for men (trade)</u>	22
<u>Underwear for babies and children</u>	17



<u>Underwear, cotton, for men and boys</u>	7
<u>Underwear, cotton, knitted</u>	9
<u>Vests and singlets for men and boys</u>	8
<u>Vests for ladies</u>	5
<u>Vests, knitted</u>	2

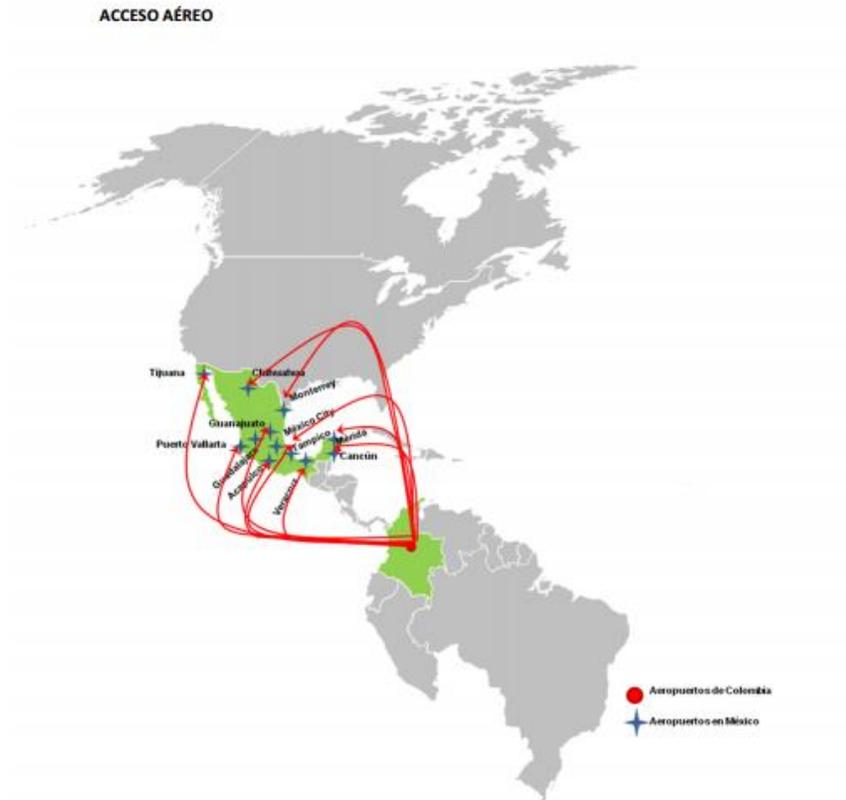
Fuente: TradeMap

En el archivo anexo, se encuentra el listado completo de las empresas que importan productos similares al nuestro.

3.3.7 Transporte

México

Figure 12 Transporte México



Fuente: (Proexport, 2011)

La oferta de rutas aéreas para la exportación desde los aeropuertos colombianos se maneja semanal, cuenta con trayectos directos, puntos de conexión en aeropuertos internacionales ubicados en Estados Unidos, Costa Rica y Panamá, y un punto de conexión local en el Aeropuerto Internacional de la ciudad de México, de donde se distribuye la carga a otros aeropuertos nacionales.

3.4 Mercado contingente. Estados Unidos (Florida)

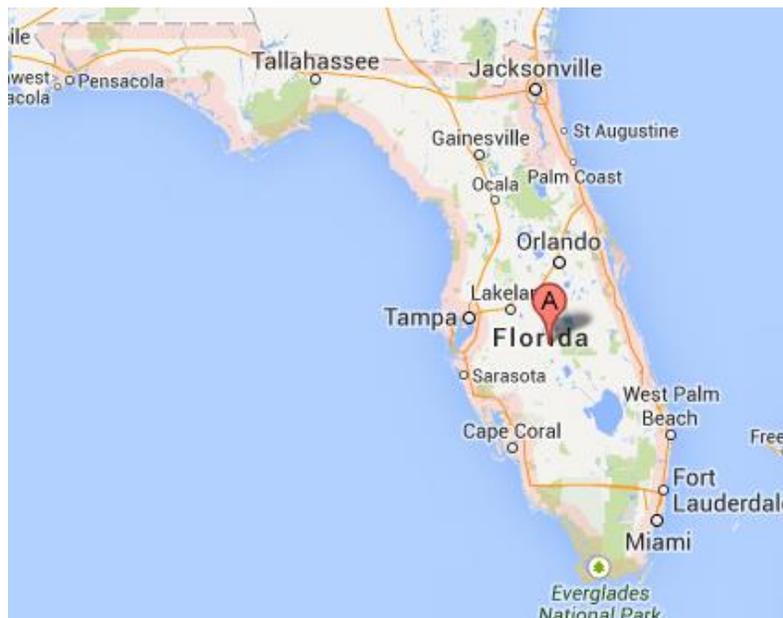
3.4.1 Análisis general del País y el sector

Florida, conocido en EEUU como “Sunshine State” está situado al sudeste del continente norteamericano. Limita al oeste con el golfo de México, al norte

de Alabama y Georgia y al este con el océano Atlántico. Con más de 19,3 millones de habitantes en 2012, es el cuarto estado más poblado del país y con 170,304 kilómetros cuadrados, es el vigésimo segundo estado por superficie.

Su capital política es Tallahassee, su ciudad más grande es Jacksonville, pero la aglomeración urbana más poblada es Miami, que cuenta con más de 5,3 millones de habitantes. La mayor parte del estado se encuentra en, o cerca del nivel del mar y su terreno se caracteriza por los suelos sedimentarios. El clima varía de subtropical en el norte a tropical en el sur.

Figure 13 Mapa de La Florida



Fuente: Googlemaps

3.4.2 Perfil Político

El gobierno del estado de Florida se divide en tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial. Esta forma de gobierno es básicamente la misma a nivel nacional y federal que en los otros 49 estados de la unión.

Administrativamente Florida está dividida en 67 condados, agrupados en 11 regiones a efectos de planificación y organización territorial. El Gobierno ha estado



tradicionalmente y de forma casi ininterrumpida en manos del Partido Demócrata hasta finales de los años 1960 y, desde entonces, con una alternancia clara entre demócratas y republicanos.

3.4.3 Perfil Demográfico

Tabla 15 Perfil demográfico La Florida

Población (2012)	18.801.310 habitantes
Capital	Tallahassee
Crecimiento de Población (2012)	4.0%
Densidad demográfica (2012)	350.6 habitantes/milla ²
Composición demográfica (2012)	Blanco: 75% Latino: 22.5% Afroamericano: 16% Otro: 9%
Distribución por sexos (2012)	Hombres: 49.9% Mujeres: 51.1%
Idioma	Ingles
Moneda	US Dólares

Fuente: Elaboración propia en base a el fondo monetario internacional

3.4.4 Perfil Económico

La evolución que ha experimentado el Estado de Florida tras la recesión de la década de los ochenta se ha reflejado en la transformación de una economía basada principalmente en el turismo, la agricultura y el segmento de la tercera edad, a una economía de índole urbana de sofisticadas actividades industriales y de servicios, donde el comercio y el intercambio internacional juegan un importante papel.

El Producto Interior/Estatal Bruto de \$550.005 millones, coloca al Estado en el cuarto puesto nacional, tan sólo por detrás de California, Nueva York y Texas, y el



primero entre los estados del sudeste. Si Florida fuese una nación soberana su economía estaría entre las veinte primeras a escala mundial.

La renta per cápita en el 2003 fue de \$29.972, ligeramente inferior a la media de los EEUU, que en esa fecha fue de \$31.459. Estos datos sitúan al estado de Florida en el puesto 30 con respecto a los demás estados del país. En renta global, en 2003 se alcanza el valor de \$510.090 millones de dólares, frente a los \$492.217 millones de dólares en 2002.

El Estado tiene una población activa de 8,5 millones de personas con una tasa de desempleo registrado del 4,5% en Diciembre del año 2004 lo que supone una leve recuperación con respecto al mismo periodo del año anterior, donde la tasa se situaba en el 4,9%.

La actividad económica está repartida entre: 1,73% agricultura, minería y pesca; 5,91% industria; 5,49% construcción; 12,16% Gobierno y 74,71% sector servicios.

El mercado de prendas de vestir estadounidense está compuesto principalmente de las importaciones (97%) pues la producción nacional es muy escasa. Sus principales proveedores son China, México y los países del triángulo del norte. Colombia tiene una gran opción para suplir este mercado debido al alza de los precios asiáticos y la disminución productiva.

Los gustos del consumidor final y los cambios en las tendencias de moda son el constante motor de innovación, desarrollo de producto y crecimiento en la industria textil-confección. La tendencia en La Florida es generar ventas frente a la pronta-moda cuya propuesta de valor es la respuesta inmediata a propuestas de la pasarela a bajos precios o el desarrollo de la marca con una innovación y único.

La Florida es el principal puerto de entrada del comercio bilateral entre EE.U.U y Colombia. Para esta región el 70% de las oportunidades se encuentran dirigidas al negocio de paquete completo, productos como: ropa deportiva, vestidos de baño, ropa interior, uniformes, jeans, ropa casual, calcetines y cueros. Para el caso de las marcas colombianas las oportunidades se encuentran en los productos de vestidos de baño, ropa interior, ropa deportiva y accesorios en cuero. (Proexport, 2012)

3.4.5 Comercio Exterior



El comercio exterior es básico en la economía de La Florida, debido principalmente a las siguientes razones:

- Estratégica localización y carácter internacional
- El Puerto Internacional de Miami se está convirtiendo en el principal puerto de entrada de los EE.UU. para los productos manufacturados en América Latina y el Caribe, ofreciendo además el mayor número de carga marítima a cualquiera de sus puertos. En 2004, el puerto de Miami movió más de 9,2 millones de toneladas de carga, un 2,5%³ más que en 2003, situándose el decimoprimer puerto más importante de EE.UU. España es el importador número uno en peso, con un total de 538.263 toneladas en 2004. El Puerto Internacional de Miami es además, con 3,5 millones de pasajeros en el 2004 (descenso del 11,6% con respecto al año 2003), el puerto de cruceros más grande del mundo, facilitando servicio, tanto de carga como de pasajeros, a más de doscientos puertos en todo el mundo.
- Los numerosos aeropuertos internacionales: El Aeropuerto Internacional de Miami (MIA) es el primero del país y el séptimo del mundo en cuanto a carga y el tercero de EE.UU. en movimiento de pasajeros internacionales. Ofrece más vuelos a Latinoamérica que ningún otro aeropuerto del mundo. Tiene conexiones directas con más de 150 ciudades alrededor del mundo a través de las 140 líneas que operan desde Miami. Con respecto a las conexiones con Europa se puede decir que existen 300 vuelos semanales con destino o procedencia, a 22 aeropuertos en 20 países europeos (según datos facilitados por el aeropuerto). La mayoría de los vuelos latinoamericanos y del Caribe tienen parada en Miami. Cada día aterrizan o despegan 1.500 vuelos en el MIA.
- Miami Free Zone, una de las zonas francas privadas más grandes del mundo donde se gestionan miles de millones de dólares en transacciones comerciales internacionales cada año.
- Como centro de comercio internacional, el área de Miami-Dade cuenta con más de 23 oficinas comerciales, 50 consulados y 31 cámaras de comercio binacionales, todos ellos dedicados a dar apoyo a la comunidad internacional



de negocios proporcionando información comercial, oportunidades, contactos y material estadístico de utilidad, entre otros servicios.

3.4.6 Turismo

El turismo sigue siendo el principal recurso económico de Florida, dando empleo directo a 850.000 personas, en 4.700 hoteles con 370.000 habitaciones y más de 35.000 restaurantes. En el año 2004 recibió 76.8 millones de visitantes, siendo los extranjeros algo más del 20%.

3.4.7 Perfil de Clientes

Teniendo en cuenta las características generales de los productos en el portafolio ofrecido, el perfil de nuestro consumidor final corresponde a:

- Hombre o Mujer
- Edad: 14 a 35 años
- Gusto por el uso de camisetas informales
- Comprometidos con el cuidado del medio ambiente
- Identifique con causas sociales (paz, igualdad, seguridad)
- Ingresos mensuales y nivel adquisitivo medio y bajo
- Producto ideal para climas cálidos y calientes.

Las principales razones de compra para los productos que componen el portafolio son:

1. Precio 60%
2. Calidad 20%
3. Diseño, calidad e innovación 15%
4. Otros 5%

Dado que el objetivo es desarrollar la marca, nuestro foco para llegar al consumidor final explicado anteriormente se realizara a través de canales minoristas, showrooms y agentes. Debemos negociar bajo el INCOTERMS DDP. Así mismo, debemos tener sólidos conocimientos acerca de la competencia y sus precios del mercado, crear el material adecuado para la promoción del producto en catálogos, line sheet y pagina web. Finalmente, se invertirá en la participación de ferias



especializadas en donde se espera mostrar a los compradores directamente los productos.

3.4.8 Transporte

Estados Unidos.

Figure 14 Transporte Estados Unidos

Fuente



Fuente: (Proexport, 2012)

Estados Unidos cuenta con 14,947 aeropuertos, donde varios son los más grandes y de mayor movimiento del mundo. La oferta de servicios directos desde Colombia se concentra en los Aeropuertos de John F. Kennedy International (Nueva York), Los Ángeles International, George Bush International (Houston), Memphis, International Airport, Hartsfield-Jackson Atlanta International Airport y Miami, International Airport.

3.5 Análisis del Mercado

3.5.1 Mercado Objetivo



Inicialmente el target son tanto particulares como pequeñas empresas que se identifiquen con los objetivos de la empresa, sin descartar el llegar a las grandes empresas en un futuro. Las tarifas reducidas y facilidades a la hora de contratar la empresa son servicios que son accesibles a todo tipo de clientes, principalmente gente joven, de nivel adquisitivo medio y cuya asiduidad como cliente pueda garantizar un mínimo ingreso.

El target principalmente es a nivel internacional mediante contactos directos y servicios online.

Teniendo en cuenta las características generales de los productos en el portafolio ofrecido, el perfil de nuestro consumidor final corresponde a:

- Hombre o Mujer
- Edad: 14 a 35 años
- Gusto por el uso de camisetas informales
- Comprometidos con el cuidado del medio ambiente
- Identifique con causas sociales (paz, igualdad, seguridad)
- Ingresos mensuales y nivel adquisitivo medio y bajo
- Producto ideal para climas cálidos y calientes.

3.5.1.1 Factores decisivos de compra

Las principales razones de compra para los productos que componen el portafolio son:

1. Precio 60%
2. Calidad 20%
3. Diseño, calidad e innovación 15%
4. Otros 5%

Dado que el objetivo es desarrollar la marca, el foco para llegar al consumidor final explicado anteriormente se realizara a través de canales minoristas, showrooms, agentes y por medios virtuales. Debemos negociar bajo el INCOTERMS DDP. Así mismo, debemos tener sólidos conocimientos acerca de la competencia y sus precios del mercado, crear el material adecuado para la promoción del producto en catálogos, line sheet y pagina web. Finalmente, se invertirá en la participación de ferias especializadas en donde se espera mostrar a los compradores directamente los productos.

3.5.2 Plan de Marketing,

En este capítulo se definieron las Estrategias Genéricas, nuestra Ventaja



Competitiva y El Modelo de las 10 Estrategias a implementar, con el fin de tener claridad en la ruta a seguir dentro de nuestro proceso de internacionalización.

3.5.2.1 Estrategias Genéricas

Las estrategias genéricas a utilizar en los países seleccionados, en todos los casos y en una fase inicial de 3 años serán:

INTEGRACION HACIA ATRÁS: Adquirir los proveedores estratégicos.

INTEGRACION HACIA ADELANTE”: Mediante alianzas estratégicas con nuestros distribuidores mayoristas.

Se fundamenta esta estrategia en el hecho que de la C.I. inicialmente no tendrá un capital fuerte para adelantar inversiones en otros países, por lo menos en los primeros 3 años, que es en donde buscamos afianzar la operación comercial, e identificar si nuestros productos tienen mercado o si deben ser sujeto de modificaciones.

3.5.3 Ventaja competitiva

Se basa en la “diferenciación a través del producto” basados en nuestros Modelos, la Calidad, la Duración, el Prestigio, el Envase, la Tecnología, la Ingeniería y el Diseño.

Como la principal función es la de comercialización, se deben buscar mercados para el portafolio de producto actual, así mismo, y de acuerdo a la aceptación del mercado, o no, ver la implementación o modificaciones a los mismos, y también identificar nuevas oportunidades de mercado o de clientes, con otros productos. Sustentando la ventaja competitiva en los puntos anteriormente comentados, ya que al comercializarlos serán las que darán las herramientas para el cierre de negocios.

3.6 Modelo 10 estrategias

(1) Estrategia De Localización

Accederemos, acorde a la inteligencia de mercados, a los siguientes países:



- Costa Rica
- México
- Estados Unidos (Florida)

Los anteriores países fueron los seleccionados por qué:

- Presentan un flujo importante en las importaciones del arancel de nuestro producto.
- Costa Rica y Estados Unidos no presentan indicadores de manufactura textil y la mayoría de las prendas de vestir son importadas
- Cercanía geográfica
- Clima cálido la mayor parte del año

Dentro de nuestra estrategia de localización, No habrá implantación, ya que nuestro objeto será la comercialización y no la producción, en el mejor caso se estudiaría la posibilidad de hacer alianzas con distribuidores mayoristas locales en donde compartiríamos gastos por bodegaje, distribución y mercadeo.

(2) Estrategia De Entrada Y Permanencia

Accedemos a través de la Exportación Directa, en donde buscamos clientes minoristas, un distribuidor mayorista local, el cual almacenará y distribuirá en los países seleccionados, y también por medio de agentes.

(3) Estrategia De Crecimiento

La mejor estrategia de crecimiento es una Implantación en el Extranjero (IE), con nuestro distribuidor mayorista de cada país, ya que podemos hacer una alianza estratégica en donde compartamos los gastos para crear una fuerza de ventas, con el fin de atender más zonas y más clientes.

(4) Estrategia De Convivencia

Se combina esta estrategia con la de crecimiento, es decir con las alianzas estratégicas.



(5) Estrategia Corporativa

Todo lo que se compra se va a exportar, por consiguiente la UNE a internacionalizar es la comercialización

Esta estrategia no aplica para nuestro plan de negocio ya que la única UNE es la de comercialización, y por consiguiente no habría otra UNE para diversificar.

(6) Estrategia De Internacionalización

No hay actividades de la cadena de valor que se puedan internacionalizar, lo anterior debido que sería muy costoso trasladar la producción a los países seleccionados.

(7) Estrategia Competitiva

Nuestra ventaja competitiva sostenible es la calidad de la confección y en los materiales, más los valores diferenciadores que se han comentado anteriormente, los cuales no son comunes en prendas de vestir en el segmento bajo y medio alto del comercio de prendas de vestir.

(8) Estrategia de Estructura

La más idónea para nuestro Plan de Negocio es la estructura simple, ya que los accionistas de la C.I. serán los encargados de los puestos administrativos, operativos y comerciales, generando entre si relaciones informales y decisiones en conjunto de manera rápida y funcional.

El único punto a favor en esta estrategia sería el de direccionar la creación de una unidad comercial en el exterior en cada uno de los países seleccionados, con el fin de poder dar mayor cobertura y rapidez de respuesta en la entregas a nuestros clientes minoristas, a través de un alianza estratégica con los mayoristas.

(9) Estrategia De Enfoque



Nuestro enfoque será netamente exportador, pero teniendo muy claro cuáles son las tendencias y requerimientos de moda en cada uno de los países seleccionados, y así mismo adelantar investigaciones de mercado que nos permitan identificar nuevos modelos o diseños a producir a través de nuestros proveedores que sean objeto de comercialización a través de la exportación.

(10) Estrategia De Secuencia

Se delinearé año a año de la siguiente manera:

Año 1- Se constituirá, y se dará inicio a las operaciones a través de comercio on line y viajes exploratorios.

Año 2- Se dará inicio a las primeras exportaciones

Año 3- Se crearan Alianzas estratégicas con Distribuidores Mayoristas

El ritmo a implementar será la de una ESTRATEGIA SECUENCIAL, ya que debemos conocer la reacción de los mercados ante nuestros productos, y así analizar si estos requieren modificaciones o no, lo anterior con el fin de poder avanzar en la medida que se logren volúmenes importantes de ventas a través de las exportaciones, con el fin de que sea dinámicas y no ocasionales.

3.7 Mix marketing internacional

3.7.1 Calidad.

Camisetas 100% algodón peinado de alta calidad, con diferentes aplicaciones, anti-mosquitos, antideslizantes y de reversible, todos de diferentes colores y hormas según edad y sexo.



Figure 15 Presentación descripción productos



Reversible - Doble Faz

Estilo reversible.

"Reversible" se diseñó y confeccionó pensando en una camiseta que puede ser utilizada en cualquier de sus dos lados o versiones. De un lado tiene un diseño y por el otro ofrece otra apariencia.

Cuello redondo, manga corta. Tejido liso y calado para zonas de mejor ventilación.

Material 100% algodón
Tallas para niños de la 8 a la 14
Tallas para adultos de XS a la XXL
Tallas para adultos de XS a la XXL



Repelo el Agua

Tecnología impermeable

Las nuevas camisetas "Repelo el Agua" incorporan una tecnología que las hacen resistentes al agua y otros líquidos. Ha sido fabricada con partículas de sílice (óxido de silicio para los químicos), un material no tóxico y superhidrofóbico, por lo que es capaz de repeler cualquier líquido.

Si de plano la quieres lavar, lo puedes hacer a mano o en una lavadora con agua y jabón, pues resiste 80 lavadas antes de comenzar a perder sus propiedades.

Cuello redondo, manga corta. Para todo tipo de aplicaciones con la gran ventaja de mantenerse seco y fresco de cualquier tipo de temperatura.

Material 100% algodón
Tallas para niños de la 8 a la 14
Tallas para adultos de XS a la XXL



Apártate Mosquito

Tecnología anti insectos

La línea "Apártate Mosquito" es ideal para quienes viajen a países o zonas donde los insectos son un problema y quieren mantenerlos alejados.

Este es un tratamiento que se aplica a la prenda de vestir con la tecnología Insect Shield, es inoloro y dura hasta 70 lavados.

Cuello redondo, manga corta. Para todas las prácticas y para estar seguro de mantenerse lejos de cualquier tipo de insectos.

Material 100% algodón
Tallas para niños de la 8 a la 14
Tallas para adultos de XS a la XXL

Fuente: Elaboración propia



Cada camiseta vendrá en presentación unitaria en un empaque biodegradable con el logo de la marca y con un diseño enfocado al cuidado del medio ambiente.

Figure 16 Empaque Unitario



Figure 17 varias presentaciones



Fuente: Elaboración propia

3.7.1.1 Estrategia de Servicio.

Constará en atender cada uno de los momentos de contacto con el cliente esto aplica tanto a los proveedores como a los compradores directos.

3.7.1.2 Estrategia de servicio pre-venta.

Todas las llamadas telefónicas, solicitudes vía e-mail, a través de la página y cualquier otro tipo de contacto anterior a realizar un vínculo comercial de cualquier tipo, se deberá regir por las disposiciones mínimas de buen trato a los clientes y proveedores.



3.7.1.3 Estrategia durante el servicio

Las personas encargadas deben capturar todos los datos de contacto básicos del cliente y saber catalogarlos en potenciales u ocasionales según sea el caso.

3.7.1.4 Estrategia de servicio Post-venta

Se hará seguimiento no solo del cliente enviándole promociones y descuentos, sino también de la calidad de los productos vendidos a los mismos para hacer mejoramiento continuo del servicio y analizar tendencias del producto y ver posibles estrategias de cambio en el tiempo.

3.7.1.5 Garantía.

Se hará énfasis en la calidad y durabilidad del producto ésta información irá en el empaque, sea el caso de algún producto defectuoso se hará la reposición de un producto nuevo con las mismas características, sin costo alguno.

3.7.1.6 Precio.

En las camisetas está definido por el precio promedio de los competidores ya relacionados ya relacionados en el cual es de COP 10.000.

Este precio será estándar para todas las camisetas dependiendo el material que sea escogido.

3.7.1.7 Descuentos.

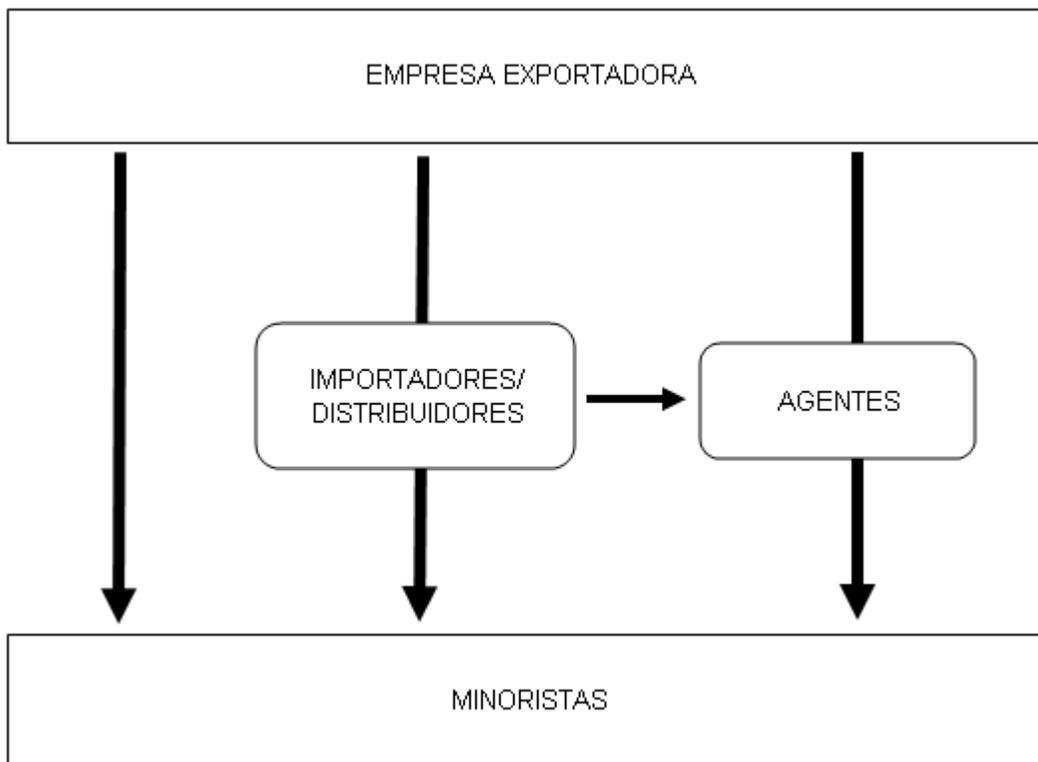
Se hará un plan de descuentos en modalidad de recompra, en pago inmediato (es decir antes de recibir la mercancía) o en negociación previa por cantidades.

3.7.1.8 Crédito o plazos de pago.

Según esta modalidad se hará un manejo por medio de cartas de crédito o facturas a 30 días.

3.7.1.9 Plaza

Figure 18 Canales de distribución.



Fuente: (Inic1a Recursos, 2012)

Según gráfico este es un modelo de entrada con tres opciones directo al minorista, por medio de distribuidor o importador local o por medio de agentes comerciales.

3.7.1.10 Promoción

Se iniciará con publicidad de una página web, promocionada por medio de redes sociales y mercadeo on-line.



Ésta página web tendrá el nombre de la comercializadora, con fotos de los productos en sus diferentes líneas, con opción de hacer la compra por medio de pay-pal.

También se tendrá una página en facebook, con publicidad del portafolio que redirija al usuario a la página y poder hacer la compra. Así mismo con twitter para hacer presencia en estos medios masivo.

3.7.1.11 Plan de Operaciones

3.7.1.11.1 Localización

Para el Año 1 estaremos ubicados en la ciudad de BOGOTÁ, D.C. en una oficina virtual en el Edificio Teleport, en la Calle 113 N 7-45, en donde se cuenta con sala de juntas y recepcionista compartidos. Se tendrán todas las facilidades de oficina como equipos de computo, internet, multifuncionales y buzón de correo físico internacional. Adicionalmente oficina privada para reuniones entre socios y para establecer contactos a través de llamadas IP.

3.7.1.11.2 Instalaciones

Las instalaciones Administrativas y comerciales serán las anteriormente comentadas, mientras que las de bodegaje serán las mismas de nuestro proveedor, ubicados en la **CI 31 S 9-35**, los cuales se encargaran de la producción, empaque, embalaje y distribución al agente carga aéreo para la exportación.



3.7.1.11.3 Estrategia de entrada por país

Siendo base la parte de promoción por igual para todos los países adicionalmente se asistirá a ferias base por países:

Costa Rica:

- Encuentro de la red textil Iberoamericana.
<http://redtextilia.org/>
- Costa Rica fashion Week
<http://www.costaricafashionweek.com/>

México:

- Exintex
<http://www.exintex.com.mx/index.php/es/>
- Im Intermoda
<http://www.intermoda.com.mx/es/>

Estados Unidos (Florida):

- Swim show
www.swimshow.com/



4 MÓDULO CUARTO: ESTUDIO TÉCNICO

4.1 Portafolio De Productos

El portafolio de productos está compuesto por tres líneas de producto:

- Camiseta en tela de Algodón Peinado

Para mujeres y hombres, Prendas de vestir de uso exterior, para consumidores finales cuya expectativa sea el uso de una prenda básica y descomplicada, pero que le ofrezca valores diferenciadores según sus necesidades, tales como: con telas anti deslizantes, anti mosquitos, anti decolorantes; con olor, con tela que respira y doble faz. Las características relevantes en este producto están basadas en que el Algodón es 100% con origen Estados Unidos, del tipo peinado, se eliminan las fibras cortas, se separan pequeñas impurezas y se paralelizan las fibras. Todo ellos mejora la uniformidad de longitud de fibra lo cual es imprescindible para lograr hilados muy finos de buena resistencia. Los hilos de algodón peinado son más resistentes, más uniformes, más suaves y tienen más brillo. Junto con una combinación al 15% de Poliéster, con el fin de hacer la prenda más elástica, para mayor comodidad, y más suelta, para mejor apariencia en la silueta, es decir mejor caída o soltura de la prenda al usarla. Este tipo de algodón es una ventaja comparativa clara en el mercado actual en Colombia, ya que la mayoría de las camisetas están fabricadas con algodón corriente.

Tallas para Hombre y Mujer
S-M-L-XL

Tallas para Niño y niña
2-4, 6-8, 10-12 y 14-16

Con cuello V o redondo, blanca

Prendas de vestir de uso interior, para consumidores finales cuya expectativa sea el uso de una prenda básica y descomplicada, pero que le ofrezca valores diferenciadores según sus necesidades, tales como: Mayor cobertura de la prenda sobre el cuerpo, para mayor protección.

Tallas Mujer y Hombre

S-M-L-XL



Tallas para Niño y niña
2-4, 6-8, 10-12 y 14-16

De tiras, blanca

Prendas de vestir de uso interior, para consumidores finales cuya expectativa sea el uso de una prenda básica y descomplicada, pero que le ofrezca valores diferenciadores según sus necesidades, tales como: Mayor movilidad y menor cobertura de la prenda sobre el cuerpo.

Tallas para Hombre y mujer

S-M-L-XL

Tallas para Niño y niña.

2-4, 6-8, 10-12 y 14-16

En el mediano plazo se en una cuarta línea de negocios, la cual estará enfocada al mercado femenino, para mujeres y niñas, tanto en la comercialización de camisetas como de camisillas o comercialmente llamadas “esqueleto”, con el fin de aprovechar incrementar las ventas y aprovechar los canales de distribución que se abran en relación a este plan de negocio. Finalmente en relación al producto es importante identificar si en los mercados seleccionados en la inteligencia de Mercados, las tallas producidas y su información de talla se relacionan o están acordes al mercado objetivo y alternos, toda vez que esto implica una falencia si las hormas de diseño no encajan con los clientes extranjeros y si la información de la talla no es entendida por los mismos. También es importante determinar si los clientes en los mercados seleccionados, suelen usar un diseño que al usarla se vea con silueta ajustada o suelta.

4.2 Proveduría

Razón Social
IMTEXCOL EU

4.2.1 Portafolio de productos

El portafolio de productos de nuestro proveedor es el mismo que utilizamos en nuestro plan de negocio:



Camiseta en tela de Algodón Peinado para hombres y niños
Camiseta en tela acanalada de Algodón corriente para hombres y niños
Camisilla en tela acanalada de Algodón corriente para hombres y niños

4.2.2 Tiempo de experiencia en el mercado

IMTEXCOL EU tiene experiencia en el mercado en la fabricación y comercialización de estas prendas por más de 30 años.

4.2.3 Ubicación geográfica

IMTEXCOL EU está ubicado en la ciudad de Bogotá, D.C. CI 31 S 9-35, en el barrio 20 de Julio

4.2.4 Capacidad actual productiva

La capacidad actual productiva de la empresa IMTEXCOL EU es de 200 mil unidades mensuales en un turno de 8 horas. Tienen capacidad de abrir un segundo turno duplicando las unidades producidas a 400 mil.

4.2.5 Porcentaje de uso de la capacidad instalada

Actualmente tienen al 100% utilizada su capacidad instalada en un turno normal de 8 horas.

4.2.6 Información financiera activos, pasivos, ventas

Los Estados Financieros al corte de 31 de Diciembre de 2013 reflejan la siguiente información:

ACTIVOS TOTALES	\$3.725.000.000
PASIVOS TOTALES	\$1.114.000.000
PATRIMONIO	\$1.611.000.000
VENTAS	\$9.600.000.000



4.2.7 Pareto de ventas

El 80% de las ventas están compuestas por tres principales distribuidores que corresponden al 20% del total de clientes. Estos tres distribuidores están ubicados en la Costa Atlántica, en el Valle del Cauca y en Cundinamarca.

4.2.8 Participación por artículos de sus ventas

Las Camisetas de hombre tienen una participación del 60% en las ventas, mientras que las de niño tienen una participación del 40%.



5 QUINTO MÓDULO: ESTUDIO ECONÓMICO

5.1 Metas de ventas

Presupuestamos las ventas con base en el crédito que logramos con nuestro proveedor, el cual será del 40% del capital social de nuestra compañía, es decir un cupo para el primer año de \$48 millones mensuales, \$576 millones año. Esta estimación es la más real ya que por el momento no tenemos avances en contactos con inversionistas o créditos emprendedores. Finalmente dar inicio a las exportaciones con la capacidad actual instalada en un turno de 8 horas por parte de nuestro proveedor podrían máximo aumentar su producción en el mismo turno hasta el 10%, es decir para no tener que abrir un segundo turno, lo cual le

Implicaría el doble de su producción y se prevé abrir este turno para el 3 año de la comercializadora.

PRECIO DE VENTA UNIDAD DAT USD\$5/ COP\$10.000

COSTO DE VENTA UNIDAD USD\$3 / COP\$6.000

Lo anterior redundaría en una estimación de ventas para el primer año de 8000 unidades en cada exportación, 6 al año, para un total de 48000 unidades año. A un valor promedio DAT de USD\$5 /COP \$10.000. Con los datos anteriores estimamos un nivel de ventas año de usd\$360.000/ COP\$720.000.000. Y un costo de ventas año de USD\$288.000 / COP\$576.000.000.



Figure 19 Ventas proyectadas COP



Fuente: propia

El proveedor entrega las 12000 unidades en un periodo de 8 días, entrega en aeropuerto en el día 9, y en el proceso de exportación se invierten 4 días en promedio, más 1 día en tránsito, llegaría a destino el día 14, nacionalizando en el país objetivo se demora en promedio 2 días, más 1 día en transporte hasta el mayorista, lo cual suma que el día 18 se está entregando a nuestro mayorista. Finalmente para cobrar la carta crédito demoramos 30 días a partir del termino INCOTERM, es decir desde el día 9 para un total de 40 días para el cobro. Lo anterior no genera un ciclo de efectivo de aproximadamente de 42 días, con lo cual podríamos realizar un total promedio de 8 exportaciones al año. Siendo así la planeación de meta de ventas tendríamos un promedio de

unidades de venta al año de 96000 unidades, a un valor promedio DAT de USD\$8, es decir USD\$360.000/ COP\$720.000.000 en ventas anuales.

5.2 Gastos:

- Gastos de administración en Colombia
- Gastos de viajes exploratorios
- Gastos participación en ferias
- Registrar marca en cada país
- Seguimiento de contactos



- Gastos de oficina o bodega para el segundo año
- Imagen corporativa-gastos de página web
- Brochure
- Tarjetas
- Show rooms
- mantenimiento cobros internet pay pal
- Inversión en equipos para trabajar en la oficina

5.3 Cronograma y presupuesto comercial, administrativo y de apertura de mercados

Tabla 16 Cronograma y presupuesto comercial, administrativo y de apertura de mercados

CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO COMERCIAL, ADMINISTRATIVO Y DE APERTURA DE MERCADOS

	ACTIVIDAD	HERRAMIENTA	VALOR	FONDOS		2015	2016	2017
				RECURSOS PROPIOS	EXTERNOS			
COMERCIAL	DESARROLLO PAGINA WEB	WEB	5.000.000	5.000.000		3.000.000	1.000.000	1.000.000
	AYUDAS DE VENTA	IPAD	1.500.000		1.500.000	1.500.000		
	FERIAS	STANDS	5.000.000	5.000.000			5.000.000	
		PARTICIPACIONES	10.000.000		10.000.000		5.000.000	5.000.000
	SOFTWARE CRM	IDEM	2.500.000	2.500.000			2.500.000	
ADMINISTRACION	GASTOS DE CONSTITUCION	MINUTA, CAMARA CCIO	700.000	700.000		500.000	100.000	100.000
	REGISTRO DE MARCA	IDEM	850.000	850.000		850.000		
	ARRIENDOS	IDEM	12.000.000	12.000.000			6.000.000	6.000.000
	SOFTWARE CONTABLE	ELISA	1.500.000		1.500.000	1.500.000		
	PAPELERIA	IDEM	850.000	850.000		450.000	200.000	200.000
	CONECTIVIDAD Y COMUNICACIONES	INTERNET, CELULARES	7.200.000	7.200.000		2.400.000	2.400.000	2.400.000
APERTURA MERCADOS	COSTA RICA	VIAJES EXPLORATORIOS	1.400.000		1.400.000	1.400.000		
		HOTEL	1.600.000		1.600.000	1.600.000		
		VEHICULO	400.000		400.000	400.000		
	MÉXICO	VIAJES EXPLORATORIOS	1.700.000		1.700.000		1.700.000	
		HOTEL	1.500.000		1.500.000		1.500.000	
		VEHICULO	500.000		500.000		500.000	
	ESTADOS UNIDOS	VIAJES EXPLORATORIOS	1.500.000		1.500.000			1.500.000
		HOTEL	2.000.000		2.000.000			2.000.000
		VEHICULO	600.000		600.000			600.000
	ASESORIA DE IMAGEN CORPORATIVA	IDEM	3.000.000	3.000.000		3.000.000		
TOTALES			61.300.000	37.100.000	24.200.000	16.600.000	25.900.000	18.800.000

Fuente: Propia



Se desarrolló el cronograma analizando los costos mínimos a invertir con el fin de poder adelantar las operaciones de viajes exploratorios con base en los recursos propios de los accionistas, y la diferencia hasta el monto total a invertir por medio de la financiación de un crédito de libre inversión que tomaría la sociedad. El primer año se invertirá principalmente en la constitución de la sociedad y en los recursos iniciales que se requieren para poder dar inicio a las ventas por medio del comercio electrónico. Sin embargo se adelantara un primer viaje exploratorio a Costa Rica, ya que es el mercado objetivo. Para el siguiente año ya la inversión crecerá con el fin de establecer más clientes y ya estando en firme las exportaciones, lograr aumentarlas en los mercados alterno y contingente.

Finalmente el cronograma presupuesto es conservador ya que los recursos son limitados en cuanto a inversión, pero contamos con el respaldo financiero de los proveedores para poder adelantar exportaciones de gran valor si así lo requieren los mercados.

6 SEXTO MÓDULO: ESTUDIO FINANCIERO

Figure 20 Evaluación de la rentabilidad



Fuente: Propia

Figure 21 Indicadores financieros

INDICADORES	2015	2016	2017	Promedio
Razón Corriente	3,35	3,63	4,08	3,69
Prueba Ácida	3,35	3,63	4,08	3,69
Capital de trabajo \$ 000 MM	207.654.365,00	210.824.417,00	221.829.850,00	213.436.210,67
Plazo En Días De Cartera Clientes	90	87	84	87
Plazo En Días De Proveedores	162	32	32	76
Nivel de endeudamiento	29,68%	27,42%	24,41%	27,17%
Oblig financieras egresos no OP/ Ing OP	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Margen Operacional	35,71%	35,20%	36,75%	35,89%
Margen Neto	22,57%	22,28%	23,36%	22,74%
Rentabilidad Del Activo (R.O.I)	36,42%	37,98%	40,97%	38,46%
Rentabilidad Sobre Patrimonio	51,79%	52,33%	54,21%	52,78%
Gastos admon/ Ing Op	2,02%	1,34%	1,30%	1,55%
Gastos Vtas/ Ing Op	2,27%	3,45%	1,95%	2,56%
Ing no oper / Ing Op	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Gastos Financieros / Ing Op	2,03%	0,00%	0,00%	0,68%
Variación En Ventas		3,8%	3,8%	3,80%
Crecimiento en gadm+qvtas		16,0%	-29,7%	-6,84%

Fuente: propia

Con base en las metas de ventas, proyectamos en primera medida nuestro Estados de Ingresos y Resultados para los periodos 2015 al 2017. En el cual fuimos conservadores en su crecimiento para el año siguiente, para lo cual basamos ese crecimiento en el IPC.



Posteriormente con los resultados proyectados del Estado de Ingresos y Resultados proyectamos el Balance General para iguales periodos de 2015 al 2017, en donde fuimos también prudentes en la cuenta de Proveedores y Clientes, en donde con la proyecciones queremos presentar en relación a estas dos cuentas del Balance, que la idea es cerrar cada año contable con lo menos la misma factura del proveedor para la última exportación del año, y así mismo en relación con la facturas que nos deban nuestros clientes en el exterior.

El interés de proyectar los Estados Financieros de la manera comentada es lograr que el Capital de Trabajo se mantenga en un nivel alto, ya que la C.I. tendrá como interés secundario a la exportación directa, el buscar oportunidades de negocio para importar hacia Colombia o exportar hacia los países seleccionados, productos que sean de oportunidad, aunque estos representen una exportación ocasional, pero con el fin de generar más negocios e ingresos a lo largo de la operación anual.

Por lo anterior las proyecciones nos arrojan una Razón Corriente y una Prueba Ácida mayor a los niveles deseados, pero con el movimiento comercial y los ingresos se prevé incrementar los activos para mejorar los indicadores comentados.

En relación al plazo en días de cartera de clientes y proveedores es el esperado para el primer año de proyección, ya que la idea es que el proveedor a través del crédito otorgado nos financie las exportaciones del primer año, y para el segundo año cambia esa relación, ya que la idea es aprovechar el descuento en pronto pago de las facturas del proveedor con el fin de mejorar la rentabilidad de la operación y no afectar el precio.

Las utilidades presentan un incremento leve ya que están soportados en que el descuento en pronto pago afecte de manera positiva el costo de venta, lo anterior con el fin de medir primero el mercado y la aceptación de precios.

Finalmente el WACC del plan de negocios es superior a la rentabilidad que ofrece el sector financiero en operaciones de captación, lo cual nos da una visual de interés para adelantar dicho plan de negocio.

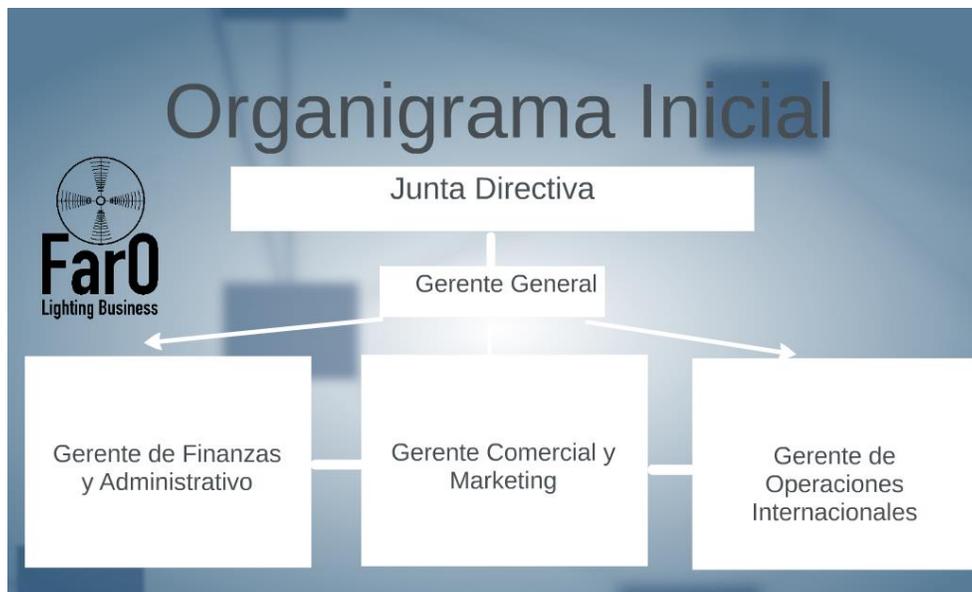


7. SÉPTIMO MÓDULO: ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS

7.1 Organización y Equipo Directivo

Estructura de Organización

Figure 22 Organigrama Inicial



Fuente: Propia

Gerente de Finanzas y administrativo:

- Formula y propone a la Gerencia General Normas, políticas y procedimientos para el mejor funcionamiento de las actividades relacionadas con la administración y contabilidad de la organización.
- Supervisa la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.
- Elaboración y control de presupuestos.



- Elaborar informe de estados financieros para su presentación a la Gerencia General.
- Otras que le sean asignadas por la Gerencia General dentro del ámbito de su competencia.
- Control de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar.
- Análisis de los Estados Financieros para facilitar la toma de decisiones a la Gerencia.
- Control de Ingresos y Egresos con el fin de administrar el Capital de Trabajo.
- Control de Contratos en ejecución en cuanto al inicio, finalización y cobro de los trabajos realizados.

Gerente Comercial y Marketing.

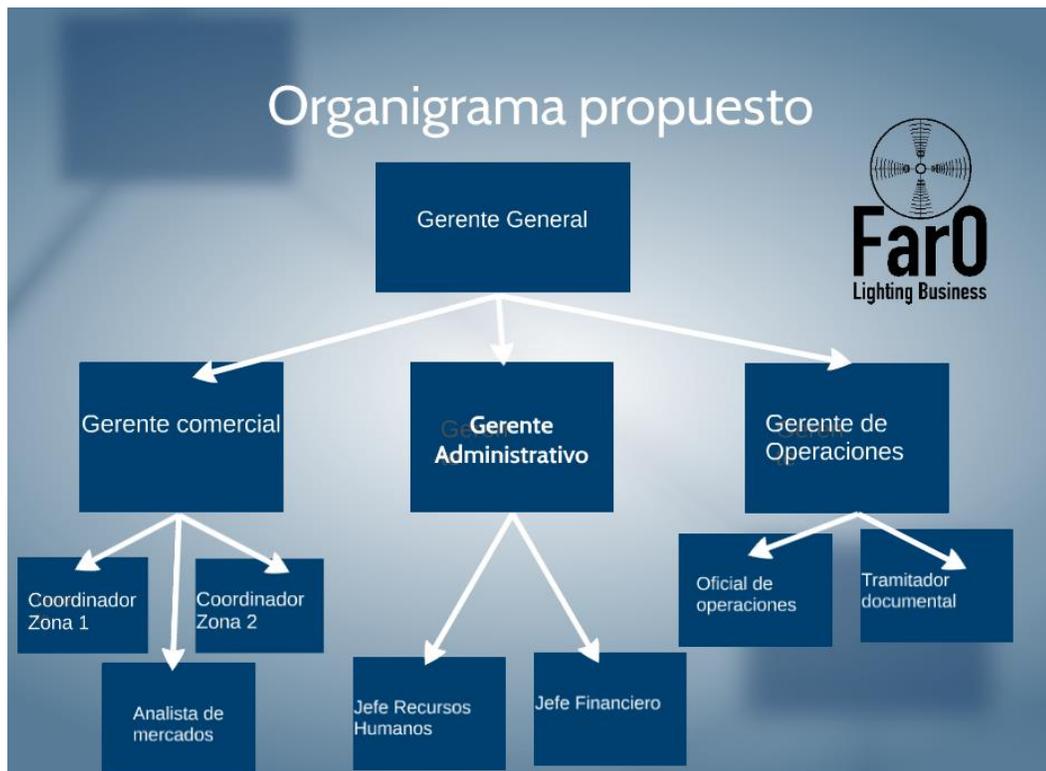
- Realizar supervisiones, seguimientos y asesoramiento del personal de ventas.
- Elaborar los presupuestos de ventas y los presupuestos de gastos anuales del departamento adaptándolos y ajustándolos a los objetivos y recursos disponibles.
- Elaborar y estimar los objetivos comerciales.
- Generar demanda de los productos y/o servicios de la empresa.
- Establecer el plan de marketing, seguimiento y control de gastos del mismo.
- Realizar estudios de mercado para identificar las necesidades de clientes potenciales.
- Diseñar la estrategia comercial de la empresa definiendo los canales de comercialización adecuados según el tipo de producto o servicio.
- Integrar las nuevas tecnologías en las diferentes estrategias comerciales y de marketing.



Gerente de Operaciones Internacionales.

- Análisis de los aspectos Operativos de la compañía.
- Participar cuando se requiera en el análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas.
- Diseñar y modificar rutas de trabajo a mantener mejorar procesos.
- Tratar en forma directa con líderes de grupos así como estar al tanto de las situaciones presentadas con las personas a su cargo.
- Atender a clientes y tener la capacidad de resolver inquietudes y reclamos.
- Manejar con diplomacia conflictos internos y externos.
- Conocer y entender todos o procesos y los recursos que se utilizan.
- Identificar y poner en conocimiento de la gerencia los requerimientos técnicos, humanos y logísticos necesarios para cumplir con sus metas y objetivos.
- Hacer seguimiento a todos los proyectos que lidera y responderle al cliente por el mismo.

Figure 23 Organigrama propuesto



Fuente: Propia

- Este Organigrama se espera que sea el implementado al tercer año de la operación y de generar ingresos.

7.2 Plan estratégico internacional

7.2.1 Objetivo Imperativo

Concretar negocios inicialmente con estrategias de e-marketing para el año 2014, siendo esta actividad la apertura para realizar viajes exploratorios a Costa Rica, México y Estados Unidos, con el fin de abrir mercados y lograr ventas que generen dar inicio a los operaciones comerciales de exportación.



7.2.2 Objetivos Específicos

1. Diseñar una agenda de negocios a los países seleccionados con la asesoría de las cámaras bilaterales.
2. Identificar el interés de compra de los productos y las diferentes modificaciones para ajustarlo a las necesidades de nuestros clientes
3. Realizar alianzas estratégicas con los distribuidores y proveedores con el fin de posicionar la marca en los mercados.
4. Implementar estrategias de e-marketing con el fin de conocer el mercado y los cambios en las tendencias.
5. Generar estrategias de recompra mediante seguimientos a los clientes y revenues sobre metas de venta mínimas.
6. monitorear mensualmente el precio del algodón y su impacto en el costo de compra de las prendas con el fin de ser previsivos y generar información con nuestros clientes con el fin de ajustar precios de venta
7. Diseñar herramientas financieras como las coberturas, para contrarrestar las variaciones del tipo de cambio
8. Asistir a ferias internacionales del sector textil
9. Invertir en imagen corporativa a nivel internacional



8. OCTAVO MÓDULO: ESTUDIO LEGAL DE LA EMPRESA

8.1 Descripción de los Socios.

Tabla 17 Descripción de los socios

Nombre del accionista	Experiencia Profesional	Habilidades que contribuyen al negocio
Natalia Jiménez	Ingeniera Industrial, Estudiante Especialización en Gerencia Comercial con énfasis en Comercio Exterior.	Habilidades en el campo financiero. Experiencia en áreas financieras y administrativas. Manejo de dos idiomas
Fallon Jiménez	Ingeniera Industrial, Estudiante Especialización en Gerencia Comercial con énfasis en Comercio Exterior.	Habilidades en logística. Experiencia en organización de procesos logísticos y operacionales.
Rodolfo Quizena	Administrador de Empresas, Estudiante Especialización en Gerencia Comercial con énfasis en Comercio Exterior.	Habilidades en el área comercial, Experiencia en el área Comercial y servicio al cliente.

Fuente: Propia

8.2 Conformación de la CI

C.I FARO TRADING S.A.S, es constituida bajo el régimen de la Ley 67 de 1979, bajo la presidencia de Julio Cesar Turbay Ayala, como un instrumento para fomentar las exportaciones a través de ciertos incentivos. Es un beneficio tributario otorgado por el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Comercio Exterior, mediante el cual, las empresas que lo obtengan, podrán efectuar compras de bienes y servicios



del mercado nacional, con destino a la exportación, libres del impuesto a las ventas IVA y/o de la Retención en la Fuente, si las operaciones de compraventa están sujetas a dichos tributos.

La importancia que hoy tienen las Comercializadoras Internacionales en Colombia radica básicamente en la gestión que éstas realizan en el campo de las exportaciones, ya que brindan la oportunidad agrupar a varios proveedores de un mismo sector, permitiendo así investigar mercados, buscar nuevas oportunidades de negocios, asesorar en adecuación de productos, exportar como mayoristas en mercados exigentes y determinados, fomentando así la exportación y beneficiando el desarrollo económico y social del país.

Las Comercializadoras Internacionales son un organismo efectivo para que los pequeños industriales puedan entrar en mercados mundiales siendo competitivos. Dada la naturaleza del negocio objeto de C.I FARO TRADING S.A.S, es posible obtener los beneficios relativos a esta figura de comercialización. Sin embargo, para hacerlos efectivos es necesario cumplir con los requisitos exigidos por el Gobierno Nacional. En la tabla, a continuación

8.2.1 Beneficios y obligaciones de una C.I

Se muestran los principales beneficios de constituir una C.I y los requisitos que deben demostrarse para obtenerlos:

Tabla 18 Beneficios y obligaciones de una C.I

BENEFICIOS DE UNA C.I	OBLIGACIONES DE UNA C.I
<p>Beneficiarse conjuntamente con su proveedor de las líneas de crédito de Bancoldex.</p> <p>Acceder directa o indirectamente a los sistemas especiales de importación - exportación.</p> <p>Obtener la exención del IVA y del impuesto de retención en la fuente por la compra de mercancías destinadas a la exportación.</p>	<p>Expedir oportunamente al Proveedor el Certificado al Proveedor - CP.</p> <p>Exportar, dentro de los términos establecidos, las mercancías que adquirió exentas del IVA y/o Retención en la Fuente al amparo de un Certificado al Proveedor - CP.</p> <p>Remitir oportunamente, tanto al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo como a Bancoldex, las copias correspondientes de los Certificados al</p>



<p>Importar mercancías y ser usuarias de otros Instrumentos de Promoción de Exportaciones como el CERT y los Sistemas Especiales de Importación</p> <p>Exportación Programas Plan Vallejo.</p>	<p>Proveedor - CP expedidos durante el trimestre calendario.</p> <p>Se debe enviar oficio al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para informar si durante el trimestre reportado no se han expedido Certificados al Proveedor - CP, indicando las razones que se consideren pertinentes.</p> <p>Remitir oportunamente al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, dentro del primer mes (Enero) del año siguiente al reportado, el Informe Anual sobre expedición de CP y exportaciones realizadas (CPEX)</p> <p>Informar oportunamente al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo los cambios de domicilio y de Razón Social</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de la resolución 00009 de 2013 de la DIAN

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en Colombia existen registradas más de 2600 empresas, empresas comercializadoras internacionales, la mayoría dedicadas al sector minero, textil confecciones, floricultura, bananos entre otros. Vale mencionar que de las principales 115 empresas exportadoras colombianas, en general, 14 son CI, es decir que cerca del 10 por ciento de las principales exportaciones colombianas se realizan bajo la figura de CI. Esta afirmación, conduce a pensar que la constitución de una C.I no es tarea fácil, y muy pocas de ellas cumplen realmente con su función. Una empresa que desee convertirse en Comercializadora Internacional debe llevar

A cabo el siguiente procedimiento, en el cual es necesario entregar documentación y demostrar un patrimonio específico. (ICESI, 2008)

8.2.2 Requisitos

Los requisitos para constituir una Comercializadora Internacional en Colombia son:

1. Como Persona Jurídica, constituirse mediante escritura pública como Sociedad de Comercialización Internacional C.I. en alguna de las formas



establecidas en el Código de Comercio (Anónima, Limitada, E.U. etc.). La constitución deberá hacerse teniendo en cuenta los requisitos de que trata el Artículo 1º del Decreto 1740 del 3 de agosto de 1994, de la siguiente manera:

Razón Social: Las Sociedades de Comercialización Internacional C.I. inscritas ante el Ministerio de Comercio Exterior tendrán la obligación de utilizar en su Razón Social la expresión Sociedad de Comercialización Internacional o también, si lo prefieren, pueden utilizar la sigla C.I. (NOTA: Los textos demasiado largos en la Razón Social, a veces aparecen recortados en algunos documentos).

Objeto Social Principal: Deberá comenzar con el siguiente texto: Efectuar operaciones de comercio exterior y particularmente, orientar sus actividades hacia la promoción y comercialización de productos colombianos en los mercados externos. El resto del Objeto Social lo redacta la empresa de acuerdo con sus intereses particulares.

2. Registrar la Sociedad ante la Cámara de Comercio de manera que en el Certificado de Existencia y Representación Legal aparezca la Razón Social y el Objeto Social Principal tal como se constituyó en el punto anterior.
3. Obtener el NIT ante la DIAN (o la Cámara de Comercio), de manera que el texto de la Razón Social coincida con el inscrito en el Certificado de Existencia y Representación Legal.
4. Obtener ante el MINCOMEX el Registro Nacional de Exportadores, de manera que los textos de la Razón Social y del Objeto Social coincidan con los inscritos en el Certificado de Existencia y Representación Legal.
5. Diligenciar completamente el Formulario de Solicitud de Inscripción como una Sociedad de Comercialización Internacional C.I.
6. Elaborar el documento Estudio de Mercados
7. Solicitar por escrito al MINCOMEX, Grupo de Zonas Francas y Comercializadoras Internacionales, la inscripción de la Empresa como Sociedad de Comercialización Internacional C.I., acompañando la solicitud con los siguientes documentos:
 - Original del Certificado de Existencia y Representación Legal vigente
 - Fotocopia del NIT si lo expidió la DIAN



- Copia del Registro Nacional de Exportadores actualizado. (Para agilizar proceso de Registro)
- Original del documento Estudio de Mercados
- Original del Formulario de Inscripción como Sociedad de Comercialización Internacional C.I.
- Oficio suscrito por el Representante Legal en donde certifique que hasta la fecha de la solicitud de inscripción en el Registro de C.I, SI/NO se han efectuado compras exentas de IVA y/o Retefuente y SI/NO se han expedido Certificados al Proveedor - CP, conforme a lo estipulado en el Decreto 1740 de 1994.

Para verificar la información, el MINCOMEX podrá practicar una visita a las instalaciones de la empresa C.I. y se comunicará con los Proveedores relacionados. Para agilizar el proceso de Registro, la Empresa debe adjuntar a la solicitud certificaciones escritas de Proveedores, en donde conste tiempo de relación comercial, tipo de contacto o negociación, formas de pago pactadas, productos a proveer y autorización para exportarlos.

Teniendo en cuenta los requisitos expuestos anteriormente, para constituir una Comercializadora Internacional, es necesario presentar un estudio de mercado. Con el fin de cumplir con esta solicitud, el presente trabajo está enfocado a cumplir con los parámetros y lineamientos exigidos en este estudio:

Antecedentes de la empresa:

1. NIT
2. Razón Social con la que se inscribirá la Comercializadora Internacional de conformidad con lo señalado en el Decreto 1740 de 1994 (Esta Razón Social debe ser la misma en: El Certificado de Existencia y Representación Legal, NIT, Registro Nacional de Exportadores y Formulario de Inscripción),
3. MISION Y VISION de la futura Comercializadora Internacional.
4. Descripción DOFA de la Empresa (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)
5. Resumen de la infraestructura de instalaciones propias o arrendadas, planta de personal y equipos
6. Dirección actual, teléfonos, e-mail, etc.
7. Tiempo de constitución de la Empresa
8. Sucursales en Colombia y en el extranjero si las hubiere.
9. Descripción general de las actividades a las que se dedica o se dedicará la empresa



10. Objetivos generales que persigue la empresa a corto, mediano o largo plazo, orientados a la actividad de promoción y comercialización de productos colombianos en el exterior.
11. Descripción del Impacto Social generado al convertirse en una Comercializadora Internacional. (Comunidad que se favorece, proyección de empleos a generar, proveedores, etc.)
12. Descripción del Impacto Ambiental si se genera, al convertirse en Comercializadora Internacional.
13. Estadísticas de exportaciones
14. Productos a comercializar en el exterior: Descripción general de los productos colombianos que se van a comercializar en el exterior. Experiencia en el manejo de tales productos. Estrategias para su comercialización.
15. Relación comercial con los proveedores. La razón de ser del Régimen de C.I. solo se da si la C.I. tiene Proveedores. Consiste en describir que esfuerzo o actividad se llevó a cabo para contactar cada proveedor. Si de momento se tiene una perspectiva de negocio, si el proveedor le va a vender productos o si ya ha habido compra - venta de productos. Determinar por cada proveedor el NIT, Razón Social, Dirección, Teléfonos, Fax, Ciudad, Departamento, persona a contactar, cargo, tiempo de relación comercial, productos que le va a proveer y si tiene autorización para comercializarlos y exportarlos, forma de venta a crédito o al contado y de ser posible, una recomendación comercial del proveedor hacia la C.I.
16. Países a los que se va exportar: Principales países a los que se va a exportar, indicando si es del caso un perfil socio político y económico general de cada país. (Generalidades que se conocen de cada país, ya sea por experiencia propia o por otros medios).
17. Canales de comercialización. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013)



CONCLUSIONES.

- Según datos el sector textil desde el año 2005 está en decaída, por la competencia frente a las importaciones en su mayor porción por los productos traídos de China.
- La concentración de la producción textil se ubica en lugares como Bogotá, generando muy difícil acceso a puertos y vías de transporte accesibles.
- Las Comercializadoras Internacionales en una porción mínima ejercen como tales, generando así aumento en el indicador de baja de exportaciones de Colombia hacia afuera.
- Con la nueva reglamentación de la conformación de las C.I es esencial que certifiquen un estudio de mercado de un plan exportador para asegurar una operación internacional pronta.
- La información encontrada en las fuentes como internet, revistas y otros, es la base para generar acciones a tomar en cuestión de negocios internacionales.
- Se valida que antes de empezar la operación se debe hacer viajes exploratorios para corroborar dicha información.
- La metodología es adecuada para orientarnos en una fase inicial, tanto en los mercados como en la planeación financiera y el cronograma de inversión y actividades, pero falta más profundización y capacitación en temas reales que logren asegurar la viabilidad del proyecto.
- El tiempo utilizado en total no es el idóneo para desarrollar a conciencia el Plan de Negocio, ya que en la realidad este proceso puede durar más de 6 meses, y que este debería ser el pilar fundamental de la Especialización.



RECOMENDACIONES

- Adelantar el Plan de Negocios desde el inicio de la especialización, teniendo desde el principio los tiempos, herramientas y asesoría necesarios para adelantar el trabajo de manera adecuada y estructurada.
- Que se evalúe más la viabilidad real del Plan de Negocio y no la tarea en sí.
- Además que el Plan de Negocio debe seguir después de sustentado con la compañía y asesoría de la Universidad hasta llevarlo a la realidad, ya que lo que se aprende son unas bases muy empíricas y en poco tiempo, pues lo ideal es llevarlo a la realidad.
- Para realizar un análisis a profundidad que pueda ser presentado ante el Gobierno adicional, con el fin de constituir la C.I debe integrarse al estudio el área logística y financiera a un mayor detalle.
- Es necesario evaluar los escenarios de exportación a través de una C.I y una empresa no constituida de la misma manera, con el fin cuál de las dos opciones es más rentable y requiere menos tiempo en recuperar la inversión.
- Por medio de este Plan de Negocio, se logró evaluar de manera general los aspectos relevantes en la toma de decisiones de un proceso de internacionalización. Sin embargo, un análisis de mercado y una evaluación estricta de las opciones a importar son obligatorias para un proceso de internacionalización exitoso.



BIBLIOGRAFÍA

- ICESI. (2008). *CONSULTORIO DE COMERCIO EXTERIOR*. Retrieved from COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL: <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/08/01/7/>
- Inic1a Recursos. (2012). *Inic1a*. Retrieved from Internacionalizando a la pequeña y mediana empresa: <http://idnareposudom.files.wordpress.com/2010/10/grafico.png>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2013). *Publicación*. Retrieved from En qué Consiste el Regimen como Sociedad de Comercialización Internacional C.I.: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=10332>
- Proexport. (2005, Septiembre). Retrieved from GUIA PARA EXPORTAR A PERU : <http://cendoc.esan.edu.pe/paginas/infoalerta/Agroexportacion/textocompleto/peru.pdf>
- Proexport. (2005). *Proexport*. Retrieved from Proexport: <http://cendoc.esan.edu.pe/paginas/infoalerta/Agroexportacion/textocompleto/mexico.pdf>
- Proexport. (2008, Diciembre). <http://antiguo.proexport.com.co/>. Retrieved from Proexport Colombia: <http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo4048DocumentNo7377.PDF>
- Proexport. (2011, 12 15). *Colombiatrade*. Retrieved from PERFIL DE LOGÍSTICA DESDE COLOMBIA HACIA COSTA RICA: <http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/Perfil%20Costa%20Rica.pdf>
- Proexport. (2011, 07 02). *Proexport*. Retrieved from PERFIL DE LOGÍSTICA DESDE COLOMBIA HACIA MÉXICO: http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Logistica_de_Exportaciones_a_M%C3%A9xico.pdf
- Proexport. (2012). http://www.proexport.com.co/sites/default/files/cartilla_prendas_de_vestir_0.pdf. Retrieved from El Mercado de prendas de vestir en Estados Unidos.



Proexport. (2012). *Proexport*. Retrieved from <http://tlc-eeuu.proexport.com.co/sites/default/files/documentos/Perfil%20Estados%20Unidos.pdf>

Proexport. (2012). *proexport.com.co*. Retrieved from El Mercado de Prendas de vestir en EEUU: http://www.proexport.com.co/sites/default/files/cartilla_prendas_de_vestir_0.pdf

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. (2013, Agosto). <http://www.supersociedades.gov.co/>. Retrieved from Asuntos economicos: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/estudios-economicos-y-financieros/Documents/Informe-Sector-Textil-Oct152013.pdf>