

**ELABORACIÓN DEL PLAN EXPORTADOR PARA LA
FÁBRICA DE DULCES MAR A TRAVÉS DEL PROGRAMA EXPOPYME**

ELIANA ELIZABETH BELALCAZAR REVELO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO**

2002

**ELABORACIÓN DEL PLAN EXPORTADOR PARA LA
FÁBRICA DE DULCES MAR A TRAVES DEL PROGRAMA EXPOPYME**

ELIANA ELIZABETH BELALCAZAR REVELO

**Pasantía para optar el título de
Administradora de Empresas**

Asesor

CARLOS ARTURO RAMIREZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
SAN JUAN DE PASTO**

2002

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	1
1. ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR	5
1.1 PERFIL DE LA EMPRESA	5
1.1 GENERALIDADES	6
1.2.1 Misión	7
1.2.2 Visión	7
1.2. ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR	8
1.2.1 Análisis de los resultados de la empresa	8
1.2 Selección del producto para el análisis	10
1.2.3 Análisis del sector	12
1.2.3.1 Evaluación de la rivalidad entre competidores	12
1.2.3.2 Evaluación del poder de negociación de los competidores	15
1.2.3.3 Evaluación del poder de los proveedores	16

1.2.3.4	Evaluación de la amenaza de nuevos competidores	18
1.2.3.5	Evaluación de la amenaza de productos sustitutos	20
1.2.3.6	Evaluación del gobierno sobre el sector	22
1.2.3.7	Conclusiones del análisis del sector	24
1.2.3.8	Recomendaciones del análisis del sector	25
1.2.4	Análisis de la estrategia competitiva actual	26
1.2.5	Análisis de la cadena de valor	27
1.2.5.1	Evaluación de la logística interna	28
1.2.5.2	Evaluación de las operaciones	28
1.2.5.3	Evaluación de la logística interna	31
1.2.5.4	Evaluación de la gestión de mercadeo y ventas	31
1.2.5.5	Evaluación del abastecimiento	34
1.2.5.6	Evaluación del desarrollo tecnológico	35
1.2.5.7	Evaluación de los recursos humanos	37
1.2.5.8	Evaluación de la infraestructura	37
1.2.5.9	Conclusiones del análisis de la cadena de valor	40
2.	INTELIGENCIA DE MERCADOS	42
2.1	DESCRIPCION DEL PRODUCTO Y POSICION	
	ARANCELARIA	42
2.2	PRESELECCION DE MERCADO	43
2.2.1	Análisis de los países a través de Bacex	44
2.2.1.1	Definición de Bacex	44
2.2.1.2	Resultados de Bacex	44

2.2.1.3	Análisis de Bacex	45
2.2.2	Análisis de los países a través de Intelelexport	48
2.2.2.1	Definición de Intelelexport	48
2.2.2.2	Resultados de Intelelexport	48
2.2.3	Análisis de los países a través de Trains	53
2.2.3.1	Definición de Trains	53
2.2.3.2	Resultados de Trains	53
2.2.4	Análisis de los mercados preseleccionados	65
2.2.5	Países seleccionados	66
2.2.5.1	Estados Unidos	67
2.2.5.2	Venezuela	68
2.2.5.3	Perú	69
2.2.5.4	Costa Rica	70
2.2.5.5	Panamá	70
2.2.5.6	Jamaica	71
2.3	RESEÑA ECONOMICA. GEOGRAFICA Y POLITICA	73
2.3.1	RESEÑA ECONOMICA. GEOGRAFICA Y POLITICA DEL PAIS OBJETIVO VENEZUELA	73
2.3.1.1	Características del país objetivo	74
2.3.1.2	Aspectos Culturales y comerciales	80
2.4	ESTADISTICAS Y CARACTERISTICAS DEL MERCADO DEL PRODUCTO EN EL PAIS OBJETIVO	86
2.4.1	Tamaño del mercado	86
2.4.1.1	Importaciones y Exportaciones	86

2.4.2	Análisis del consumidor	88
2.4.2.1	Características Demográficas y psicográficas de los clientes principales	88
2.4.2.2	Personas o grupos que influyen la decisión de compra	90
2.4.3	Análisis de la competencia internacional	91
2.4.3.1	Origen de las importaciones y participación	91
2.4.3.2	Competencia Local	92
2.4.4	Situación del producto en el mercado	95
2.4.4.1	Condiciones de entrada al país	95
	- Condiciones arancelarias	95
	- Requisitos de importaciones	96
	- Tasa por servicio de aduana	97
	- Preferencias arancelarias	98
2.4.5	Condiciones de la negociación	98
2.4.5.1	Procedimientos de importaciones	98
2.4.5.2	Prácticas comerciales	100
2.4.6	Conclusiones y recomendaciones	101
2.5	LOGISTICA Y DISTRIBUCION FISICA INTERNACIONAL	101
2.5.1	TRANSPORTE	101
2.5.1.1	Transporte marítimo	102
2.5.1.2	Transporte aéreo	103
2.5.1.3	Transporte terrestre	104
2.5.2	Condiciones de empaque y embalaje	104
2.5.2.1	Condiciones climáticas durante e ciclo de transporte	104

2.5.2.2	Número de transbordos	105
2.5.2.3	Empaque, paletización y contenedorización	105
2.5.3	Cobertura del canal	107
2.6	PRODUCTO	107
2.6.1	Normas técnicas y de calidad	107
2.6.2	Desarrollo de empaques para el mercado	107
2.6.2.1	Etiquetado	107
2.6.3	Marcas y patentes	108
2.6.4	Cambios y modificaciones para adaptarse al mercado de exportaciones	110
2.7	PROMOCION	110
2.7.1	Publicidad y medios de comunicación	110
2.7.2	Catálogos	110
2.7.3	Ferias	111
2.8	PRECIO	112
2.8.1	Determinación de los costos para el producto de exportación	112
2.8.2	Estructura de márgenes de utilidad	113
2.8.3	Política de precios	113
2.8.3.1	Margen de intermediación del canal	113
2.9	PAIS ALTERNO PERU	115
2.9.1	Reseña económica. geográfica y política del país alterno Perú	115
2.9.1.1	Características del país alterno	115

2.9.1.2	Cuadro de la economía de Perú	119
2.9.2	Estadísticas y características del mercado del producto en el país alterno	125
2.9.2.1	Tamaño del mercado	125
	Importaciones y Exportaciones	125
2.9.3	Análisis del consumidor	130
2.9.3.1	Características demográficas y psicográficas de los clientes principales	130
2.9.3.2	Personas o grupos que influyen la decisión de compra	130
2.9.4	Análisis de la competencia internacional	131
2.9.4.1	Origen de las importaciones y participación	131
2.9.4.2	Competencia Local	132
2.9.5	Situación del producto en el mercado	133
2.9.5.1	Condiciones de entrada al país	133
	-Condiciones arancelarias	133
2.9.5.2	Requisitos de importaciones	133
	-Requisitos sanitarios	135
	-Regulación y normas	135
2.9.6	Condiciones de la negociación	137
2.9.6.1	Condiciones usuales de pago	143
2.9.7	Conclusiones y recomendaciones	144
2.10	PAIS CONTINGENTE COSTA RICA	145

2.10.1	Reseña económica. geográfica y política del país	
	contingente costa rica	145
2.10.1.1	Características del país contingente	145
2.10.2	Estadísticas y características del mercado del producto	
	en el país contingente Costa Rica	151
2.10.2.1	Tamaño del mercado	151
2.10.3	Análisis del consumidor	153
2.10.3.1	Características Demográficas y psicográficas de los	
	clientes principales	153
2.10.3.2	Personas o grupos que influyen la decisión de compra	154
2.10.4	Análisis de la competencia internacional	155
2.10.4.1	Competencia Local	156
2.10.5	SITUACION DEL PRODUCTO EN EL MERCADO	156
2.10.5.1	Condiciones de entrada al país	156
	-Condiciones arancelarias	157
	-Tarifas	157
	-Requisitos de las importaciones	158
	-Etiquetado	158
2.10.6	Condiciones de la negociación	159
2.10.6.1	Procedimientos de importaciones	159
2.10.7	Conclusiones y recomendaciones	162

3.	PLAN DE ACCION	163
3.1	Objetivos del plan de acción	163
3.1.1	Objetivo general	163
3.1.2	Objetivos específicos	163
3.1.3	Antecedentes	164
3.2	DESARROLLO DEL PLAN DE ACCION	164
3.2.1	Determinación del producto	164
3.3	MERCADOS	166
3.4	ESTRATEGIAS DIRIGIDAS A LA EMPRESA	166
3.4.1	Estrategia de capital	166
3.4.1.1	Objetivo	166
3.4.1.2	Actividades	167
3.4.1.3	Presupuesto	167
3.4.2	Estrategia de talento humano	168
3.4.2.1	Objetivo	168
3.4.2.2	Actividad	168
3.5	ESTRATEGIAS DIRIGIDAS AL PRODUCTO	169
3.5.1	Objetivos	169
3.5.2	Actividades	169
3.6	ESTRATEGIAS DIRIGIDAS AL MERCADO	172
3.6.1	Estrategias de Distribución	172
3.6.1.1	Objetivo	172
3.6.1.2	Actividades	172
3.6.1.3	Presupuesto	172

3.6.2	Estrategia de Precio	173
3.6.2.1	Objetivo	174
3.6.2.2	Actividades	174
3.6.2.3	Presupuesto	174
3.6.3	Estrategia de promoción	174
3.6.3.1	Objetivo	174
3.6.3.2	Actividades	175
3.6.3.3	Presupuesto	175
3.7	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	176
3.7.1	Misión	176
3.7.1	Visión	176
	CONCLUSIONES	177
	RECOMENDACIONES	180
	BIBLIOGRAFIA	182

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Resultados de la empresa	9
Figura 2. Selección del producto para el análisis del potencial Exportador	11
Figura 3. Evaluación de la rivalidad entre competidores	14
Figura 4. Evaluación del poder de negociación de los clientes	15
Figura 5. Evaluación del poder de negociación de los proveedores	17
Figura 6. Evaluación de amenaza de nuevos competidores	19
Figura 7. Evaluación de amenaza de sustitutos	21
Figura 8. Efecto del gobierno sobre el sector	23
Figura 9. Análisis de la estrategia competitiva actual	27
Figura 10. Gestión logística interna	29
Figura 11. Calificación de la gestión de operaciones	30
Figura 12. Calificación de la logística interna	32
Figura 13. Calificación de la gestión de mercadeo y ventas	33
Figura 14. Calificación del abastecimiento	34

Figura 15.	Calificación del desarrollo tecnológico	36
Figura 16.	Calificación de la administración de recursos humanos	38
Figura 17.	Calificación de la infraestructura	39
Figura 18.	Evaluación global del potencial exportador	41
Figura 19.	Mapa de Venezuela	73
Figura 20.	Mapa de Perú	115
Figura 21.	Mapa de Costa Rica	145

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Resultados de la empresa	9
Cuadro 2. Evaluación por producto	11
Cuadro 3. Evaluación de la rivalidad entre competidores	14
Cuadro 4. Evaluación del poder de negociación de los clientes	16
Cuadro 5. Evaluación del poder de negociación de los proveedores	18
Cuadro 6. Evaluación de amenaza de nuevos competidores	19
Cuadro 7. Evaluación de amenaza de sustitutos	21
Cuadro 8. Efecto del gobierno sobre el sector	23
Cuadro 9. Análisis de la estrategia competitiva actual	26
Cuadro 10. Gestión logística interna	29
Cuadro 11. Gestión de operaciones	30
Cuadro 12. Calificación de la logística interna	32
Cuadro 13. Calificación de la gestión de mercadeo y ventas	33
Cuadro 14. Calificación del abastecimiento de materiales	35

Cuadro 15. Calificación del desarrollo tecnológico	36
Cuadro 16. Calificación de la administración de recursos humanos	38
Cuadro 17. Calificación de la infraestructura	39
Cuadro 18. Evaluación global del potencial exportador	41
Cuadro 19. Exportaciones colombianas de bombones y caramelos	45
Cuadro 20. Importaciones de Panamá del producto	49
Cuadro 21. Principales proveedores en Panamá del producto	49
Cuadro 22. Importaciones de Costa Rica del producto	50
Cuadro 23. Principales proveedores en Costa Rica del producto	50
Cuadro 24. Importaciones de Guatemala del producto	51
Cuadro 25. Principales proveedores en Guatemala del producto	51
Cuadro 26. Importaciones de Honduras del producto	52
Cuadro 27. Principales proveedores en Honduras del producto	52
Cuadro 28. Principales importadores de bombones, caramelos, confites y pastillas sin cacao	55
Cuadro 29. Países arrojados por las bases de datos	59
Cuadro 30. Variaciones países preseleccionados	61
Cuadro 31. Competencia y aranceles de los países preseleccionados	63
Cuadro 32. Indicadores Demográficos Venezuela	78
Cuadro 33. Periodos festivos	85
Cuadro 34. Importaciones y Exportaciones	86
Cuadro 35. Variación de las importaciones de Venezuela	87

Cuadro 36. Variación de las Exportaciones de Venezuela	87
Cuadro 37. Distribución de la población por edad	89
Cuadro 38. Distribución de la población por sexos	89
Cuadro 39. Origen de las importaciones de Venezuela de dulces	91
Cuadro 40. Participación de las importaciones en Venezuela	93
Cuadro 41. Empresas dedicadas a la confitería en Venezuela	94
Cuadro 42. Precio del producto en Venezuela	114
Cuadro 43. PIB del Perú	124
Cuadro 44. Importaciones y Exportaciones	125
Cuadro 45. Importaciones partida arancelaria 1704901000	126
Cuadro 46. Exportaciones partida arancelaria 1704901000	128
Cuadro 47. Distribución de la población por edades del Perú	130
Cuadro 48. Participación importaciones del Perú	131
Cuadro 49. Competencia local en Perú	132
Cuadro 50. Impuestos a importaciones en Perú	134
Cuadro 51. Distribución de la población en Costa Rica	147
Cuadro 52. Importaciones y Exportaciones Costa Rica	151
Cuadro 53. Exportaciones partida arancelaria 1704901000	152
Cuadro 54. Importaciones capítulo 17	153
Cuadro 55. Indicadores demográficos en Costa Rica	154
Cuadro 56. Participación importaciones en Costa Rica	155
Cuadro 57. Competencia Local en Costa Rica	156
Cuadro 58. Metas de Exportación	165

LISTA DE ANEXOS

- Anexo A. Matriz de Selección de mercado
- Anexo B. Matriz Estrategias
- Anexo C. Matriz Concertación de Actividades
- Anexo D. Matriz Proexport
- Anexo E. Matriz Cronograma
- Anexo F. Norma Unica de Diagnóstico (NUD)
- Anexo G. Metodología Inteligencia de Mercados
- Anexo H. Metodología Plan de Acción

GLOSARIO

ACCESO A MERCADO: Definición de normas comerciales de un país para facilitar o limitar el ingreso de bienes y servicios de otros países o grupo de países. El acceso a mercado tiene relación con políticas sobre aranceles, barreras no arancelarias y para-arancelarias (cuotas, prohibiciones, etc.) y en la práctica con: normas de origen, normas sanitarias y fitosanitarios, entre otras. En los procesos de negociación comercial internacional los aranceles constituyen el principal objetivo de los acuerdos en materia de acceso a mercado.

ACUERDO COMERCIAL: Convenio, Tratado o cualquier otro acto vinculante por el cual dos o más países se comprometen a cumplir ciertas acciones para mejorar su intercambio comercial.

ALADI: Asociación Latinoamericana de integración

ALCA: Area de Libre Comercio de las Américas esta compuesta por 34 países de América que comprendieron la necesidad y conveniencia de unirse en un solo mercado.

ATPA: Andean Trade Preference Act o Ley de Preferencias Arancelarias Andinas, componente comercial del programa de la “Guerra contra las Drogas”, esta ley fomenta alternativas para sustituir el cultivo y producción de drogas ilícitas, ofreciendo mayor acceso al mercado estadounidense de diferentes productos de la región, este mayor acceso se garantiza en la ley a través de la eliminación de barreras arancelarias alrededor del 80% del universo arancelario colombiano y a través de normas de origen menos restrictivas que las que se aplican al Sistema General de Preferencias Arancelarias (GSP)

BACEX: Es una base de datos desarrollada por el Ministerio de Comercio Exterior (MINCOMEX), que provee información estadística actualizada sobre: exportaciones, importaciones, competencia local y país de destino de cualquier tipo de producto ubicado por partida arancelaria.

CADENA DE VALOR: disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

CARTA DE CREDITO: Mandato por escrito, en virtud del cual una persona ordena a otra que entregue a un tercero una cantidad determinada, o hasta cierta suma.

CIF (Cost, Insurance & Freight - Costo, Seguro y Flete): La abreviatura va seguida del nombre del puerto de destino y el precio incluye la mercadería puesta en puerto de destino con flete pagado y seguro cubierto. El vendedor contrata el seguro y paga la prima correspondiente. El vendedor sólo está obligado a conseguir un seguro con cobertura mínima.

CINCO FUERZAS COMPETITIVAS: estas comprenden la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre competidores existentes.

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN): Es una organización subregional con personería jurídica internacional constituida por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela y compuesto por los órganos e instituciones del Sistema Andina de Integración (SAI).

DESGRAVACION ARANCELARIA: Reducción de aranceles entre dos países que han logrado un acuerdo comercial en materia de acceso a mercado.

ESTRATEGIA COMPETITIVA: Comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas. La estrategia competitiva plantea que las organizaciones que interactuen en un sector deben buscar obtener posición provechosa y sostenible contra las cinco fuerzas que determinan la competencia en un sector industrial.

FOB (Free on Board - Libre a bordo): Significa que la mercadería es puesta a bordo del barco con todos los gastos, derechos y riesgos a cargo del vendedor hasta que la mercadería haya pasado la borda del barco, con el flete excluido. Exige que el vendedor despache la mercadería de exportación.

GRUPO DE LOS TRES G-3: Negociación de un tratado de libre comercio entre Colombia, Venezuela y México (TLC-G3)

GRUPO ESTRATEGICO: Es el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia.

INTELEXPORT: Es una base de datos gubernamental diseñada por PROEXPORT Colombia, que puede ser consultada en INTERNET y proporciona información sobre inteligencia de mercados en cinco aspectos diferentes: estudios realizados, países, productos, exportaciones y logística

LICENCIAS A LA IMPORTACION: Medida de carácter administrativa por medio de la cual se controla las importaciones que realiza un país.

MERCADO COMUN: Forma de integración económica que elimina todas las barreras internas al comercio, armoniza las políticas comerciales frente al resto del mundo y permite la libre movilidad de la mano de obra y el capital entre los países miembros.

NORMAS DE ORIGEN: Son el conjunto de normas y especificaciones con apego a las cuales habrá de calificar el origen (país) de las mercancías transables internacionalmente.

NORMAS TECNICAS, SANITARIAS, FITOSANITARIAS Y ZOOSANITARIAS:

Para evitar el uso de las normas y requisitos técnicos, sanitarios, fitosanitarios y zoosanitarios impuestos a las importaciones, de manera que constituyan barreras injustificadas al comercio, la Organización Mundial de Comercio, dentro de su marco jurídico comercial, implementó el Acuerdo sobre la Aplicación de normas Sanitarias y Fitosanitarias y el Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio, donde se plantean los principios, condiciones y procedimientos dentro de los cuales es permisible utilizar estas medidas.

PRECIOS DE REFERENCIA: Fijación por parte de la autoridad gubernamental de un precio a un producto con el objeto de aplicar un arancel.

RESTRICCIÓN A LA IMPORTACION: Medidas de carácter arancelario, no arancelaria y normas comerciales que aplica un país para prohibir el ingreso de productos de un determinado de otro país o grupo de país.

SGP: Sistema General de Preferencias Arancelarias.

SISTEMA DE FRANJAS DE PRECIOS: Es un mecanismo de estabilización de los precios internos a través de la fijación de un precio de referencia "piso" y un precio de referencia "techo" entre los cuales se desea mantener el costo de importación de un determinado producto. La estabilización se logra aumentando el arancel ad-valorem (general) cuando el precio internacional cae por debajo del nivel piso, y rebajando dicho arancel, hasta cero, cuando dicho precio aumenta por encima del techo.

TRAINS: Es un software desarrollado por la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo (UNCTAD), es una de las herramientas más utilizadas mundialmente para el análisis del comportamiento internacional.

VENTAJA COMPETITIVA: La ventaja competitiva se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo actividades discretas. Las empresas crean valor para sus compradores por medio de la realización de diferentes actividades. El valor definitivo de una empresa se mide por el precio que los compradores están dispuestos a pagar por su producto o servicio.

ZONA DE LIBRE COMERCIO: Forma de integración económica que elimina todas las barreras arancelarias al comercio de bienes entre los países miembros.

RESUMEN EJECUTIVO

El gobierno nacional en su búsqueda por nuevas soluciones a la problemática del país ha creado programas para incentivar la producción nacional, este es el caso del Programa Expopyme que tiene por objetivo lograr que cada empresa tenga su Plan Exportador, el cual es una herramienta diseñada para guiar e impulsar al empresario a exportar por sí mismo y convertir a Colombia en un país con mentalidad exportadora y con capacidad de adaptación frente a las exigencias de la economía mundial.

Expopyme otorga un apoyo integral y dirigido a los empresarios para posicionar sus productos exitosamente en los mercados externos, este programa es fruto del acuerdo de instituciones nacionales dedicados a la promoción del comercio exterior tales como el Mincomex, Proexport Colombia, Acopi, Bancoldex, diferentes gremios, universidades y Confecámaras. En el Departamento de Nariño el programa está apoyado y asesorado por la Cámara de Comercio de Pasto y la Pontificia Universidad Javeriana seccional Cali.

La Fábrica de Dulces Mar, es una de las 25 empresas inscritas al programa en la ciudad de Pasto dedicada a la producción de dulces duros tales como bombones. Confites y moras en diferentes sabores y su deseo es iniciar un proceso de exportación de sus productos y posicionarlos en el mercado exterior.

El Plan Exportador se desarrolla en tres etapas Análisis del Potencial Exportador, Inteligencia de Mercados y Plan de Acción, siguiendo la metodología propuesta por Centro de Investigaciones en Economía y Competitividad Internacional -CIECI- de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana.

El Análisis del Potencial Exportador identifica las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades obteniendo un diagnóstico general de la empresa que le permite identificar el producto exportable, plantear soluciones, correcciones y recomendaciones para mejorar de manera efectiva los procesos administrativos y productivos de la misma, la información se obtiene de la aplicación de la Norma Unica De Diagnostico (NUD).

El objetivo de la Inteligencia de Mercados es identificar los mercados potenciales para exportar los productos de la empresa, para ello es necesario realizar un análisis de las diferentes bases de datos como BACEX, INTELEXPORT Y TRAINS que contienen información estadística relacionada al

comercio exterior, los países que resultaron de este estudio fueron: Estados Unidos, Venezuela, Perú, Costa Rica, Panamá y Jamaica. A partir de esta bolsa de países se desarrolla la Matriz de Selección de Mercados, la cual es calificada para establecer el Mercado Objetivo (Venezuela), el Alternativo (Perú) y Contingente (Costa Rica).

Posterior a esto se realiza un estudio sobre el tamaño del mercado, competencia, condiciones de entrada del producto, logística y distribución física internacional, promoción y precio del producto en el mercado externo para cada uno de los países.

El Plan de Acción consiste en plantear estrategias administrativas, de mercado y tecnológicas que le permitan a la empresa ingresar fácilmente al mercado en el país objetivo, la importancia de esta etapa es que ésta basa en los resultados obtenidos en el Análisis del Potencial Exportador y la Inteligencia de Mercados para poder iniciar un proceso de exportación exitoso en el menor tiempo posible.

ABSTRACT

EXPOPYME program has as objective achieve that each company has its Exporter Plan. This is a designed tool to guide and to impel the manager to export for itself. In Pasto City the program is supported and advised by La CAMARA DE COMERCIO DE PASTO and the PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA Sectional Cali. This program grants an integral support directed to the managers to position its products successfully in the external markets.

DULCES MAR Factory is one of the twenty-five (25) companies inscribed to the program in Pasto city. This factory produces hard candies such as bonbons, candies and Moorish in different flavors. Its desire is begin an export process of its products and put its Factory into the international trade.

The program has three stages. The first of them is the Analysis of the Exporter's Potential. This phase makes a diagnosis of the company to determine its weaknesses, strengths, threats and opportunities. The objective of the Market's Intelligence is identify the potential markets to export the products of the

company. In this case; Venezuela, Perú and Costa Rica are the countries to export easier the company's products. Lastly, the Action Plan consists on proposing administrative and technological strategies of market so that the company enters easily to the market in the objective country.

INTRODUCCION

La globalización ha permitido la internacionalización de las empresas, quienes han optado por comercializar sus productos en el ámbito mundial en su búsqueda por la supervivencia en el mercado, éste ha sido un factor muy importante para el desarrollo de los países, ya que las exportaciones son una nueva alternativa para generar ingresos y de esta forma estabilizar y mantener la economía de toda una nación.

Colombia no ha sido ajeno a este cambio y por el contrario esta fomentado programas a través de sus diferentes instituciones que promueven el comercio exterior, tal es el caso de Expopyme que otorga a las pymes un apoyo integral y dirigido para posicionar exitosamente sus productos en los mercados externos.

Este es un programa fruto del acuerdo de las instituciones nacionales que se mueven en el ámbito de la promoción del comercio exterior tales como,

Ministerio De Comercio Exterior, Proexport Colombia, Acopi, Bancoldex, diferentes gremios, universidades y Confecámaras.

El objetivo de Expopyme es lograr que cada empresa tenga su Plan Exportador, el cual es una herramienta diseñada para guiar e impulsar al empresario a exportar por sí mismo y convertir a Colombia en un país con mentalidad exportadora y con capacidad de adaptación frente a las exigencias de la economía mundial.

El Plan Exportador que fue elaborado para la Fábrica de Dulces Mar se compone de un Análisis del Potencial Exportador, Inteligencia de Mercados y un Plan de Acción.

El Análisis Potencial Exportador consiste en hacer un análisis tanto interno como externo que le permita conocer a la Fábrica de Dulces Mar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para identificar sus ventajas competitivas e iniciar un proceso exportador. Este análisis se realiza mediante la recolección de datos de la empresa a través de un instrumento llamado Norma Unica de Diagnostico (NUD). Una vez recopilada la información se realiza un análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter y el diagnostico general de la

empresa con el objetivo de identificar las falencias de la empresa y sus posibles soluciones.

La Inteligencia de Mercados, tiene como objetivo conocer cómo, dónde, cuánto y quién puede comprar sus productos, lo cual es fundamental para definir mejor las estrategias del Plan de Acción. Para la elaboración de este informe es necesario identificar como primera medida el producto potencial y ubicarlo con su partida arancelaria, con el fin de consultar bases de datos como INTELEXPORT, TRAINS y BACEX las cuales contienen información estadística relacionada al comercio exterior, partiendo de este punto se construye una bolsa de países para escoger el país objetivo, país alterno y el contingente.

La segunda parte de este estudio se centra en realizar un estudio del país objetivo, alterno y contingente sobre tamaño del mercado, análisis del consumidor, análisis de la competencia internacional, situación del producto en el mercado, condiciones de la negociación. Para el mercado meta se obtiene información adicional sobre la logística y distribución física internacional, producto, promoción y precio del producto en el mercado externo.

Por último el Plan de Acción, que se basa en los resultados del Potencial Exportador y la Inteligencia de Mercados, en este se plantean estrategias de tipo administrativas, mercadeo, tecnológicas, etc. y su propósito fundamental es facilitar el acceso al mercado del país objetivo.

Para el desarrollo del Plan Exportador, se siguió la metodología diseñada por el Centro de Investigaciones en Economía y Competitividad Internacional -CIECI- de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana, las herramientas utilizadas fueron la Norma Unica de Diagnostico, Inteligencia de Mercados y la Guía del Plan de Acción.

1. POTENCIAL EXPORTADOR

Este informe es la materialización del programa Expopyme aplicado a la empresa y su objetivo es la determinación de un mercado objetivo al cual va a exportar la empresa FABRICA DULCES MAR, especificando la ruta que debe seguir para llegar con éxito a dicha meta.

Terminado el plan se establece si la empresa está dentro de alguna de las siguientes alternativas:

- Consolidación de la empresa en el mercado nacional e inicio de las exportaciones en el largo plazo.
- Necesidad de adecuar la empresa para competir en el mercado global en el mediano plazo (menos de dos años).
- Comienzo de un programa de exportaciones en el corto plazo.

En cualquier caso la empresa ha obtenido un análisis concienzudo de su competitividad y los resultados de su actividad empresarial; sabe los caminos que debe tomar para mejorar; conoce los mercados que le proporcionan mejores alternativas para sus productos y tiene todo el conocimiento necesario para elaborar un plan exportador teniendo en cuenta todos los elementos que se deben involucrar para realizar este ejercicio.

1.1 PERFIL DE LA EMPRESA

1.1.1 Generalidades. La Información que se presenta a continuación fue suministrada por la empresa.

Nombre o Razón Social: FÁBRICA DE DULCES MAR

NIT ó C.C.: 98392294-6

Dirección: Carrera 3E No 21B-43

Barrio: Santa Barbara

Ciudad: Pasto

Teléfono: 7303491

Fax: 7303491

1.1.2 Misión. Abastecer de manera eficaz y eficiente el mercado actual cumpliendo con nuestros clientes y sus pedidos y que todo el personal que labora tenga una buena estabilidad en la empresa.

1.13 Visión. Crear una nueva planta para aumentar la oferta en el mercado, con un producto de excelente calidad.

1.2 ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR

Criterios de Evaluación. Con base en la información diligenciada en la Norma Única De Diagnóstico, se califica la empresa considerando setenta y ocho variables agrupadas en cuatro (4) categorías de evaluación: Resultados, Análisis del Sector, Estrategia Competitiva y Cadena de Valor.

Cada variable se califica de uno a cinco, siendo uno la calificación más baja y cinco lo mejor para la empresa, en cada caso. Así mismo es calificado el potencial exportador por producto, donde se consideran once variables, clasificadas de igual forma, dando como resultado el producto seleccionado para realizar el plan exportador.

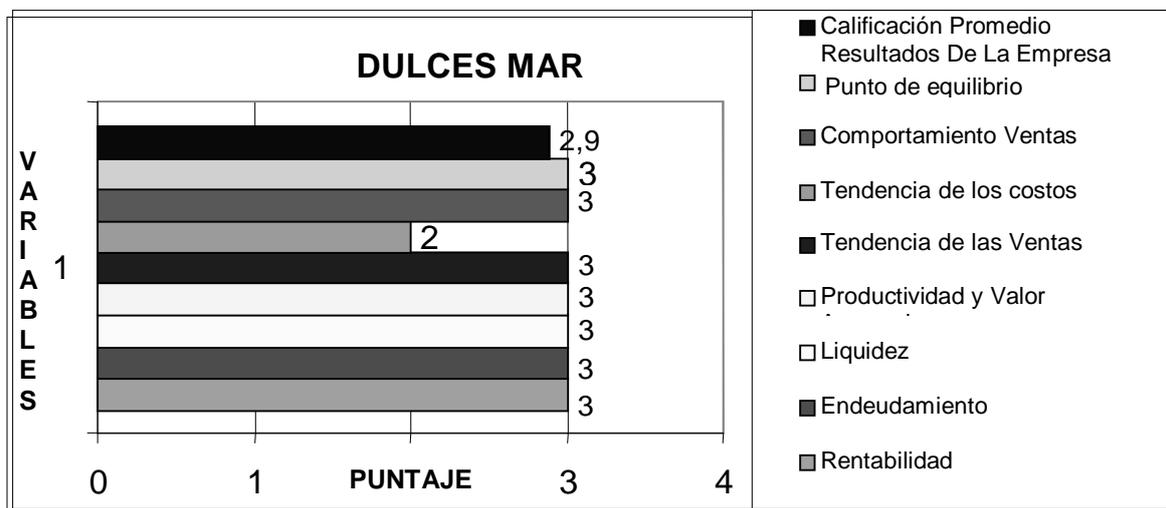
1.2.1 Análisis de los resultados de la empresa. En este análisis se evalúa con indicadores financieros y de productividad la situación actual de la empresa, dando una mira al desarrollo de la empresa en los últimos tres años.

El análisis de la compañía se basa en el estudio de tres grupos de indicadores, los cuales en su conjunto, además de determinar la situación financiera de la empresa, permiten realizar una evaluación de la gestión a diciembre 31 de 2000, y observar la tendencia de los principales rubros del balance general y del estado de resultados.

La empresa fue calificada con 2.9 en la evaluación de indicadores de resultados. El resultado es bajo debido a que no existen estados financieros elaborados por un contador público y por esto se ha calificado con dos (2.0) a cada factor de evaluación.

En el Cuadro 1 y la Figura 1 se pueden apreciar estos resultados.

Figura 1. Resultados de la empresa



Fuente: La autora

Cuadro 1. Resultados de la empresa

RESULTADOS DE LA EMPRESA	Puntaje
Rentabilidad	3
Endeudamiento	3
Actividad	3
Liquidez	3
Productividad y Valor Agregado	3
Tendencia de las Ventas	3
Tendencia de los costos	2
Comportamiento Ventas	3
Punto de equilibrio	3
CALIFICACIÓN PROMEDIO RESULTADOS DE LA EMPRESA	2,9

Fuente: La autora

1.2.2 Selección del producto para el análisis. Los productos de la empresa seleccionados para el análisis son en su orden:

Bombones con chicle (67%).

Bombones sin chicle (61%).

Bananas o mora (59%).

En el Cuadro 2 se puede apreciar la evaluación de los dos productos. Se utilizaron diez (10) factores para seleccionar el producto. Estos son en su orden:

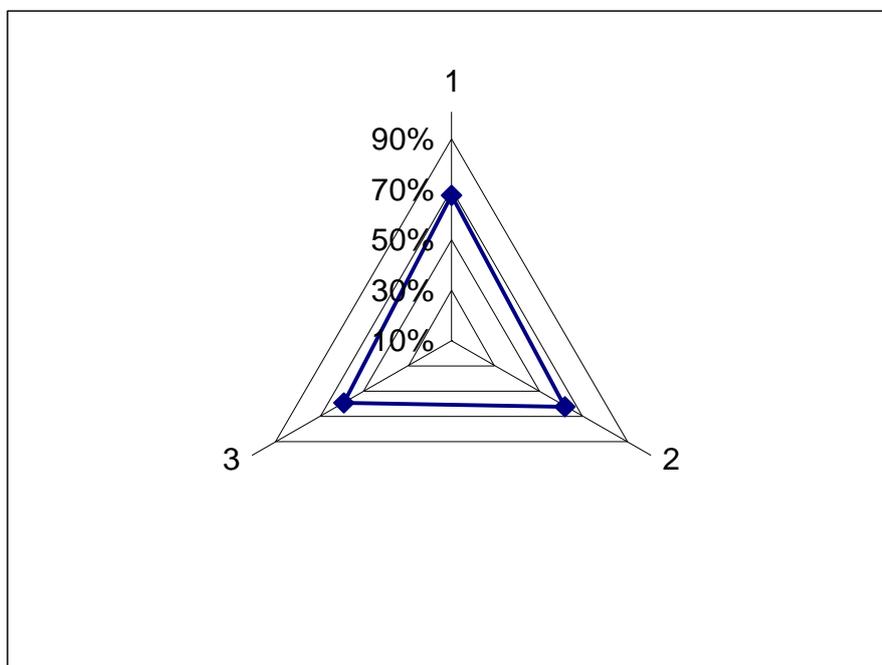
1. Participación en ventas
2. Posibles mercados
3. Características del mercado
4. Competencia Internacional
5. Tendencia en ventas nacionales
6. Tendencia en exportaciones
7. Estacionalidad de ventas nacionales
8. Estacionalidad de exportaciones
9. Costos de producción - Tendencia
10. Margen de contribución

Cuadro 2. Evaluación por producto

EVALUACION POR PRODUCTO			Pregunta	1	2	3
1. Bombon con chicle	2. Bombon sin chicle	3. Bananas de mora				
Participación en Ventas			1.5.1	4	2	1
Características del Mercado			1.5.2; 1.5.3	4	4	4
Competencia nacional			1.5.4	3,5	3,5	3,5
Tendencia de las Ventas			2.1.1	3	3	3
Estacionalidad de las Ventas Nacionales			2.1.2	3	3	3
Costos de Producción - Tendencia			2,2	3	3	3
Punto de equilibrio			2,4	3	3	3
SUMA				23,5	21,5	20,5
PUNTAJE MAXIMO				35	35	35
VALOR PORCENTUAL				67%	61%	59%

Fuente: La autora

Figura 2. Selección del producto para el análisis del potencial exportador



Fuente: La autora

1.2.3 Análisis del sector. Dulces Mar pertenece al sector de alimentos, las empresas que conforman este sector han encontrado en las exportaciones su Cuadro de salvación. En el año 2000 crecieron 9.2% con respecto a 1999, tendencia que se ha mantenido en lo corrido del año.

1.2.3.1 Evaluación de la rivalidad entre competidores. En la Figura 3 y el Cuadro 3 se aprecian en detalle la evaluación de la rivalidad entre los competidores directos del sector. La calificación promedio fue de 3,0.

Las principales **fortalezas** de la empresa en esta fuerza competitiva son las siguientes:

- El precio del producto en comparación con los competidores es bajo y por lo tanto competitivo.
- Se esta incrementando la participación de los productos de la empresa en el mercado.
- Actualización y adquisición de maquinaria.
- Innovación de nuevos productos.

Las **debilidades** criticas existentes de la empresa en esta fuerza son:

- La empresa requiere de mayor capital de trabajo para mejorar las instalaciones de la empresa.

- Dulces Mar tiene poca publicidad.

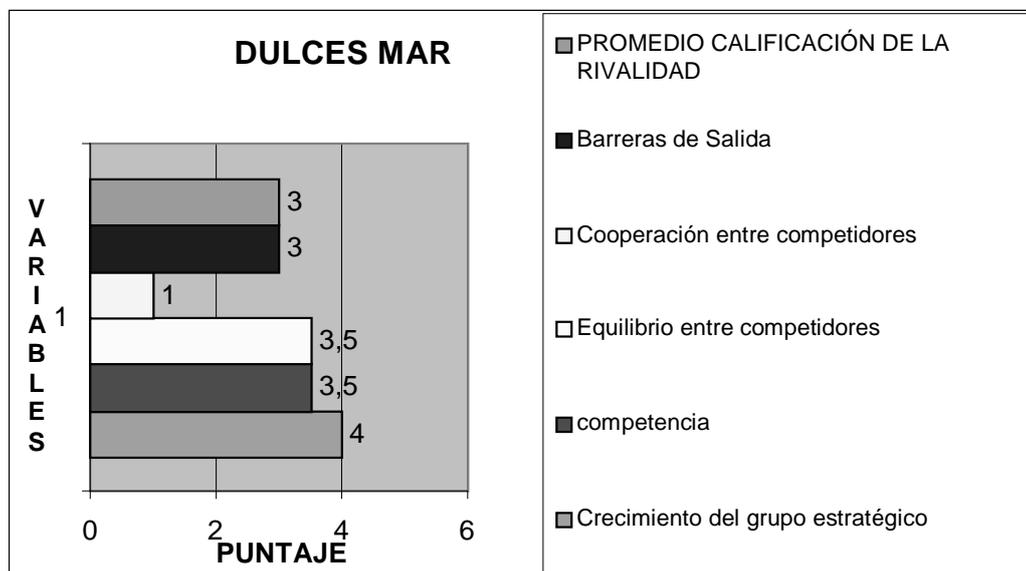
Las principales **Oportunidades** son:

- Realizar alianzas estratégicas con proveedores y exportar a nuevos mercados internacionales.

Las **Amenazas** más importantes son:

- Crecimiento acelerado del grupo estratégico.
- El Grupo estratégico ofrece similares productos a los de la empresa.
- Las empresas del grupo estratégico son pocas pero su mercado es nacional.

Figura 3. Evaluación de la rivalidad entre competidores



Fuente: La autora

Cuadro 3. Evaluación de la rivalidad entre competidores

RIVALIDAD	
Crecimiento del grupo estratégico	4
competencia	3,5
Equilibrio entre competidores	3,5
Cooperación entre competidores	1
Barreras de Salida	3
PROMEDIO CALIFICACIÓN DE LA RIVALIDAD	3

Fuente: La autora

1.2.3.2 Evaluación del poder de negociación de los compradores. La calificación para esta fuerza competitiva fue de 3,4. Los resultados se pueden apreciar en la Figura 4 y el Cuadro 4.

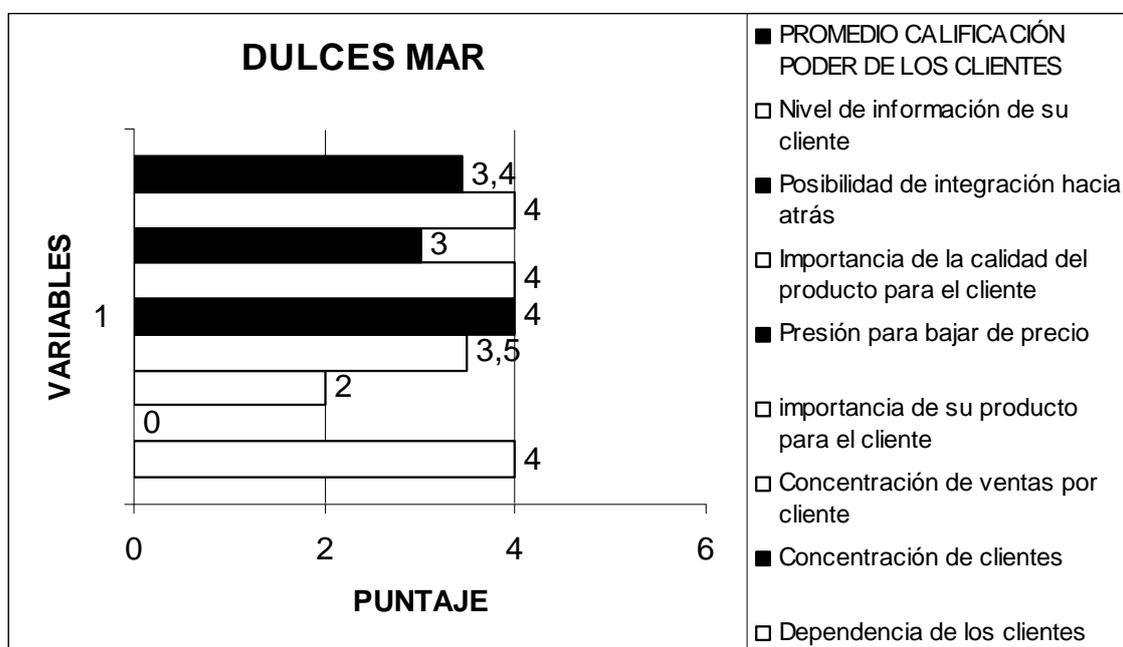
Fortalezas:

- Los clientes se caracterizan por ser mayoristas y distribuidores.
- El pago por parte de los clientes se realiza de manera oportuna y cumplida.

Debilidad:

- La presión de los clientes para bajar los precios de los productos.

Figura 4. Evaluación del poder de negociación de los clientes



Fuente: La autora

Cuadro 4. Evaluación del poder de negociación de los clientes

PODER DE LOS CLIENTES	
Dependencia de los clientes	4
Concentración de clientes	3
Concentración de ventas por cliente	2
importancia de su producto para el cliente	3,5
Presión para bajar de precio	4
Importancia de la calidad del producto para el cliente	4
Posibilidad de integración hacia atrás	3
Nivel de información de su cliente	4
PROMEDIO CALIFICACIÓN PODER DE LOS CLIENTES	3,4

Fuente: La autora

1.2.3.3 Evaluación del poder de los proveedores. El poder de los proveedores de materiales (materias primas, materiales de empaque, insumos, etc.) es relativamente fuerte, ya que fue calificado con 2,4.

En la Figura 5 y en el Cuadro 5 se puede apreciar con mayor detalle su evaluación.

Fortaleza:

- Los proveedores de la empresa son los que ofrecen el mejor precio para la compra de materias primas.

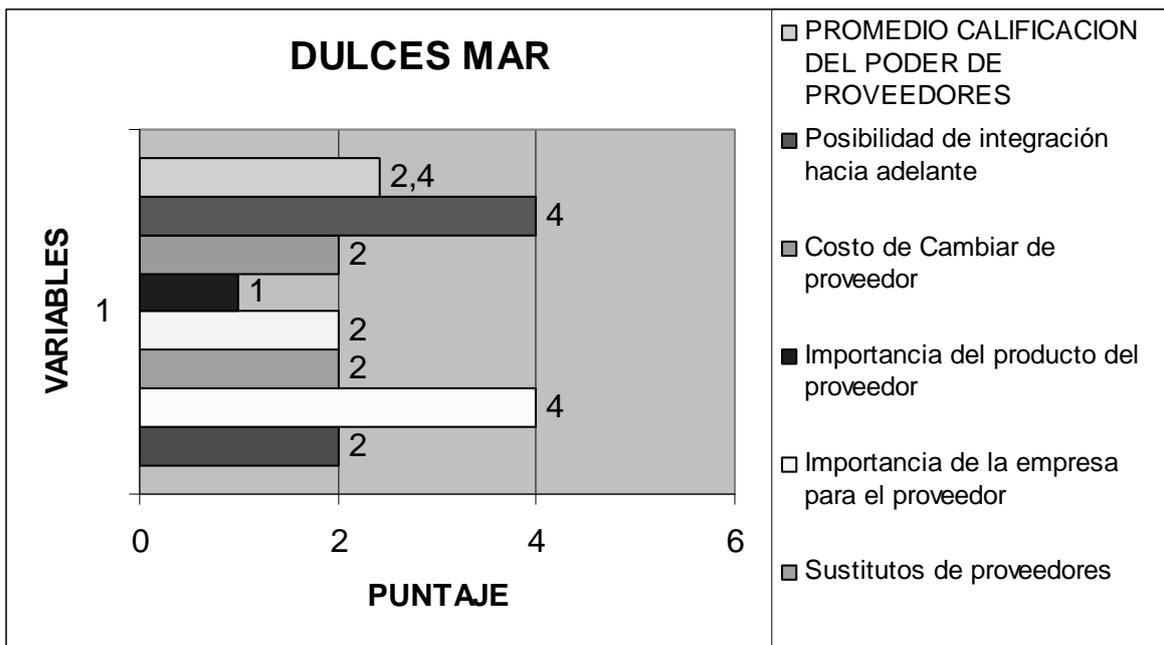
Debilidad:

- El cambio de los proveedores generaría un aumento en los costos de la materia prima.

Oportunidad:

- Existen muchos proveedores de la materia prima en el mercado.

Figura 5. Evaluación del poder de negociación de los proveedores



Fuente: La autora

Cuadro 5. Evaluación del poder de negociación de los proveedores

PODER DE LOS PROVEEDORES	
Dependencia de los proveedores	2
Concentración de proveedores	4
Sustitutos de proveedores	2
Importancia de la empresa para el proveedor	2
Importancia del producto del proveedor	1
Costo de Cambiar de proveedor	2
Posibilidad de integración hacia adelante	4
PROMEDIO CALIFICACION DEL PODER DE PROVEEDORES	2,4

Fuente: La autora

1.2.3.4 Evaluación de la amenaza de nuevos competidores. Esta fuerza competitiva fue calificada con 3.5. La amenaza no es fuerte ya que existen barreras de entrada al sector por el uso de tecnología de mediana complejidad y por la experiencia de los competidores. En la Figura 6 y el Cuadro 6 se puede observar en detalle la evaluación de esta fuerza competitiva.

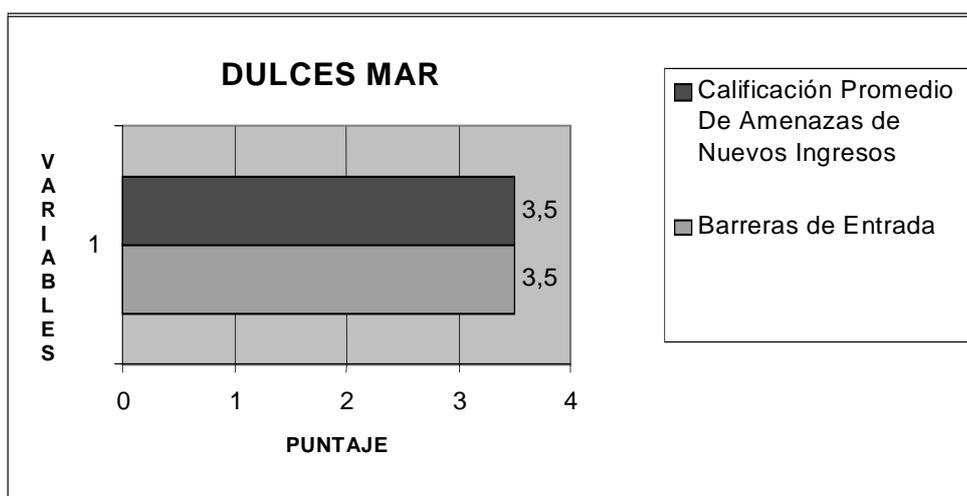
Fortalezas:

- Experiencia de la empresa en la producción de dulces.
- Posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Lealtad de los clientes.

Debilidad:

- Existe poca publicidad de los productos de la empresa.

Figura 6. Evaluación de amenaza de nuevos competidores



Fuente: La autora

Cuadro 6. Evaluación de amenaza de nuevos competidores

AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS	
Barreras de Entrada	3,5
PROMEDIO CALIFICACION DE AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS	3,5

Fuente: La autora

1.2.3.5 Evaluación de la amenaza de productos sustitutos. En la Figura 7 y en el Cuadro 7 se pueden apreciar la calificación de esta fuerza competitiva. La calificación de esta fuerza fue de 3,1. No se han detectado productos sustitutos que puedan amenazar la posición competitiva de DULCES MAR.

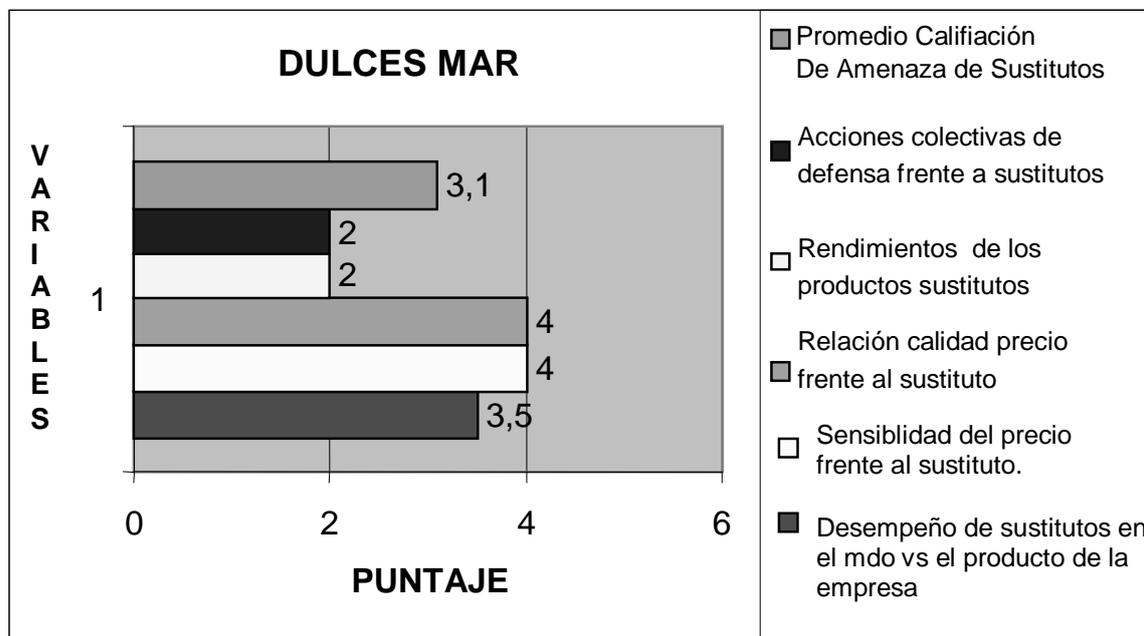
Fortaleza: El precio de los bombones, moras y bananas son bajos en comparación con los sustitutos.

Oportunidad: Los precios de los sustitutos no son muy similares a los productos de la empresa.

Amenazas:

- El grupo estratégico no ha realizado acciones conjuntas para defenderse de los sustitutos.
- La existencia de gran cantidad de marcas, presentaciones y sabores de los sustitutos.

Figura 7. Evaluación de amenaza de sustitutos



Fuente: La autora

Cuadro 7. Evaluación de amenaza de sustitutos

AMENAZA DE SUSTITUTOS	
Desempeño de sustitutos en el mercado vs. El producto de la empresa	3,5
sensibilidad del precio frente al sustituto (elasticidad)	4
relación calidad precio frente al sustituto	4
rendimientos de los productos sustitutos	2
acciones colectivas de defensa frente a sustitutos	2
PROMEDIO CALIFICACIÓN DE AMENAZA DE SUSTITUTOS	3,1

Fuente: La autora

1.2.3.6 Evaluación del gobierno sobre el sector. El efecto del gobierno sobre el sector estratégico es alto y especialmente las variables macroeconómicas han afectado negativamente la rentabilidad y la competitividad de las empresas. La calificación fue de 2,5. (Ver Figura 8 y Cuadro 8).

Amenazas:

- Incremento en las tasas de interés.
- Disponibilidad de crédito.
- Situación económica de países vecinos.
- Impuestos.
- Violencia e inseguridad.
- Incremento en los servicios públicos.
- Leyes ambientales.

Oportunidades:

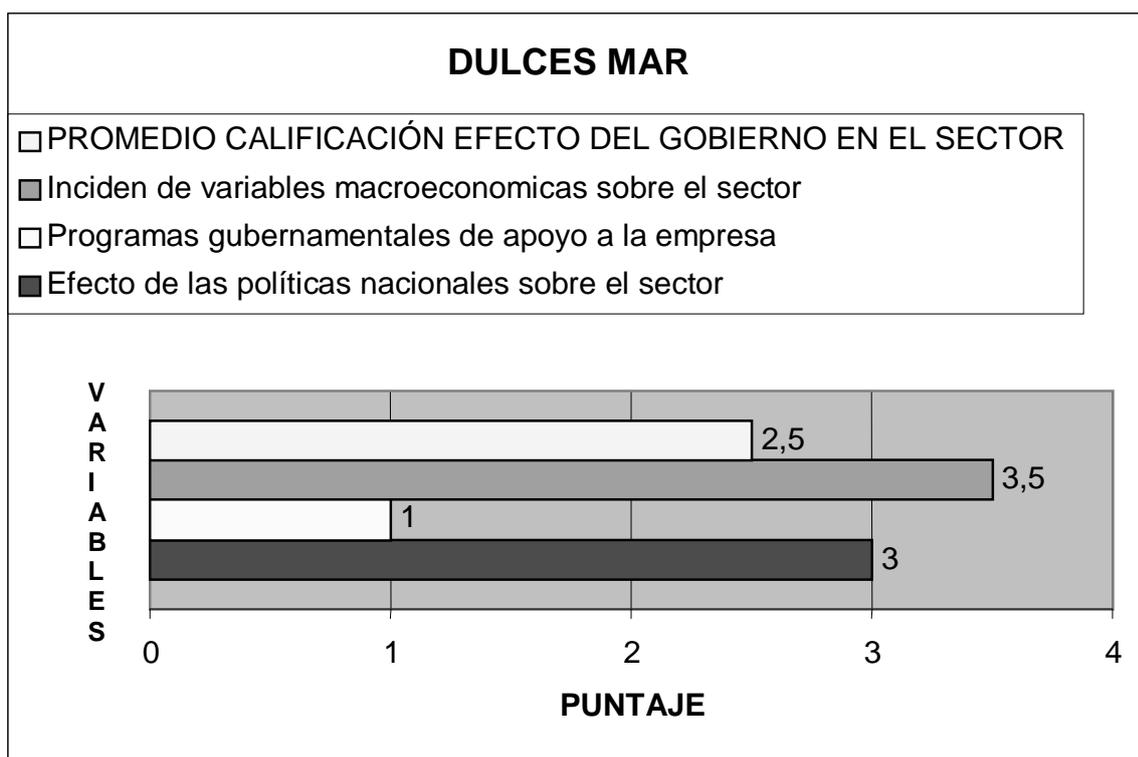
- La apertura del comercio exterior
- Incentivos para las pequeñas empresas para exportar, a través del programa Expopyme.

Cuadro 8. Efecto del gobierno sobre el sector

EFFECTO DEL GOBIERNO SOBRE EL SECTOR	
Efecto de las políticas nacionales sobre el sector	3
Programas gubernamentales de apoyo a la empresa	1
Inciden de variables macroeconomicas sobre el sector	3,5
PROMEDIO CALIFICACIÓN EFECTO DEL GOBIERNO EN EL SECTOR	2,5

Fuente: La autora

Figura 8. Efecto del gobierno sobre el sector



Fuente: La autora

1.2.3.7 Conclusiones del Análisis del Sector. Las principales conclusiones del análisis del sector estratégico son:

- La empresa fue calificada con 3,0 en lo relacionado con el análisis del sector estratégico. Las fuerzas competitivas fueron calificadas entre 2,4 y 3,5. Las fuerzas con mejor calificación fueron: Amenaza de nuevos competidores (3,5), Poder de negociación con los clientes (3,4) y Amenaza de Sustitutos (3,1). Las fuerzas con mayor intensidad negativa son: Rivalidad entre competidores (3,0), Efecto del gobierno sobre el sector (2,5) y el Poder de negociación que tienen los proveedores sobre el sector (2,4).
- La estrategia corporativa ha arrojado resultados aceptables en el mediano plazo (últimos tres años) sin embargo es necesario revisarla ante la dinámica cambiante del mercado.
- Durante el año se ha detectado que existe una demanda estacional del producto. Especialmente hay un pico alto en las ventas en los meses del último trimestre del año.

1.2.3.8 Recomendaciones del Análisis del Sector. Las principales recomendaciones para la Fábrica de Dulces Mar se presentan a continuación del análisis del sector estratégico son:

- La empresa debería cambiar su forma de negociar con sus proveedores, de tal forma que puedan obtener descuentos por mayor volumen de compra de materiales. Esto se lograría sobre una base de negociación anual.

- Crear alianzas con proveedores de materiales para trabajar en equipo y desarrollar productos nuevos.

- Desarrollar nuevos mercados internacionales con sabores, colores y presentaciones innovadoras.

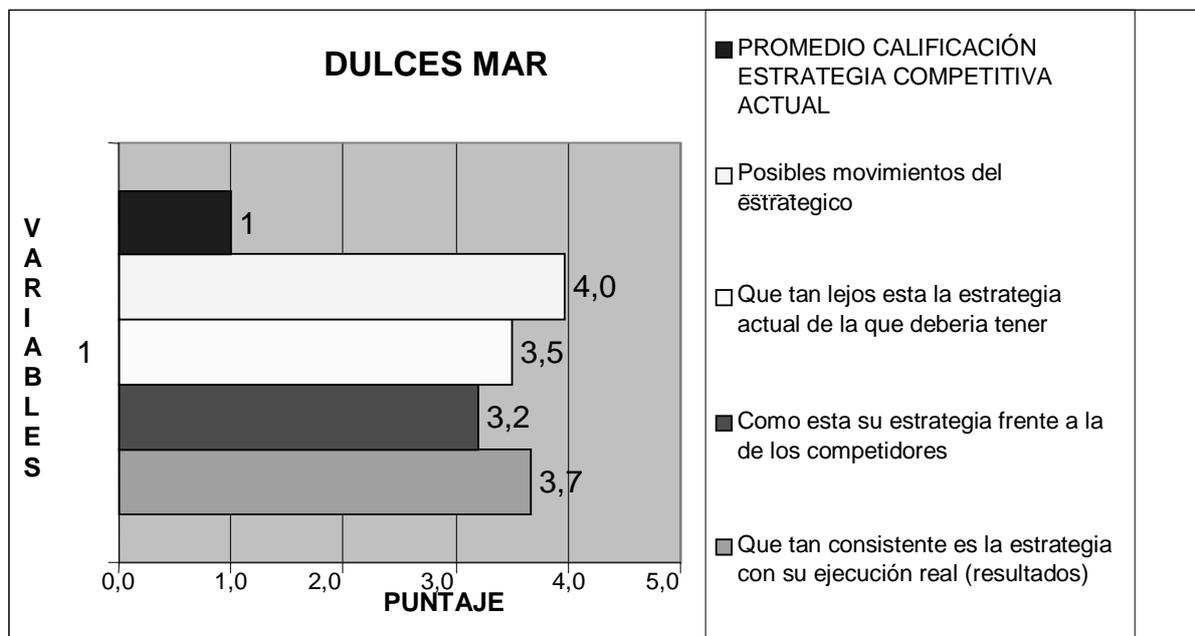
1.2.4 Análisis de la estrategia competitiva actual. La calificación para este apartado fue de 3,7 (Ver Figura 9 y Cuadro 9). Es decir que la implementación de la estrategia corporativa es susceptible de mejorar. No esta lejos de la estrategia ideal ya que la marca esta posicionada en el mercado, pero si debiera revisarse la posición competitiva actual con el fin de ser realmente innovador en los mercados internacionales. La distribución de sus productos es a través de mayoristas y el precio que se maneja en el nicho de mercado tiende a ser igual o un poco menor frente a sus competidores directos.

Cuadro 9. Análisis de la estrategia competitiva actual

ESTRATEGIA COMPETITIVA ACTUAL	
Que tan consistente es la estrategia con su ejecución real (resultados)	4
Como esta su estrategia frente a la de los competidores	3,2
Que tan lejos esta la estrategia actual de la que debería tener	3,5
Posibles movimientos del grupo estrategico	4,0
PROMEDIO CALIFICACIÓN ESTRATEGIA COMPETITIVA ACTUAL	3,7

Fuente: La autora

Figura 9. Análisis de la estrategia competitiva actual



Fuente: La autora

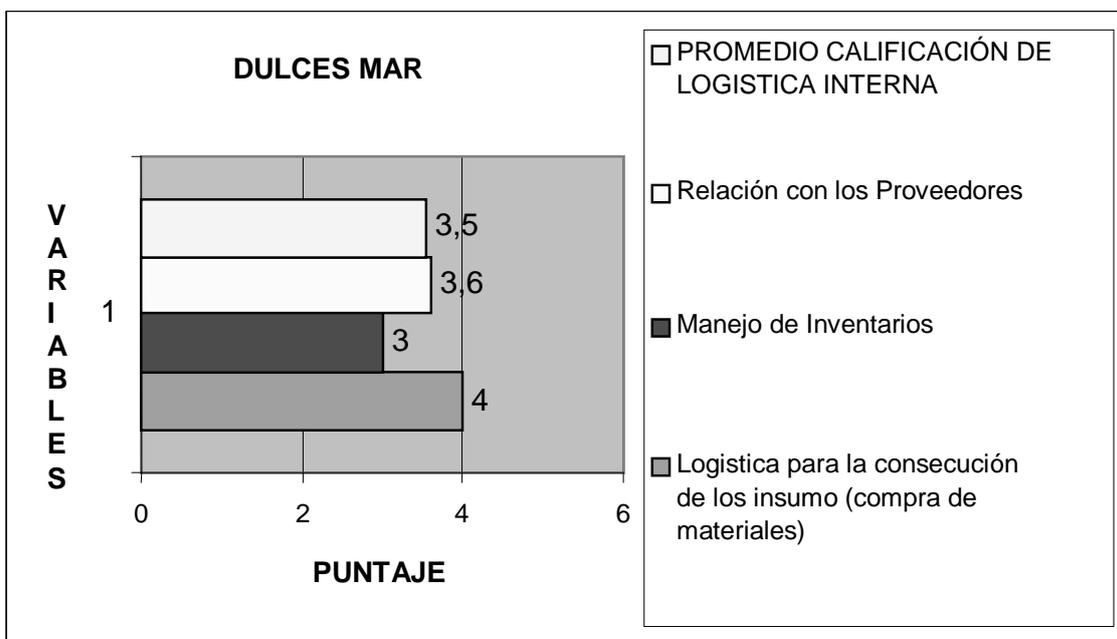
1.2.5 Análisis de la cadena de valor. A continuación se realizará el análisis de las cadenas de valor de las actividades primarias y de apoyo que tiene la empresa. La calificación global promedio de este apartado fue de 3,0. Las actividades primarias son en su orden: Logística interna, operaciones, logística externa, mercadeo y ventas y servicio. La calificación para esta parte vital de la cadena fue de 3,2.

En cuanto a la cadena de actividades de apoyo, incluye la gestión de: abastecimiento y de recursos humanos, el desarrollo tecnológico y la infraestructura de la empresa. Su calificación fue de 2,7.

1.2.5.1 Evaluación de la logística interna. La calificación promedio de la gestión de logística interna es de 3,5. Las calificaciones fueron así: logística para consecución de insumos (4,0), el manejo de inventarios (3,0) y la relación con proveedores (3,6). En la Figura 10 y en el Cuadro 10 se aprecia en detalle esta evaluación.

1.2.5.2 Evaluación de las operaciones. Las operaciones de la empresa son básicamente la producción, el mantenimiento y el control de calidad. La calificación promedio de esta actividad es de 3,6. Se detectaron varias fortalezas relacionadas con la programación de la producción (4,2), la capacidad instalada (4,0), el control de calidad (3,5), la gestión ambiental (3,5), el mantenimiento (3,5) y se debe mejorar en la gestión de control de los procesos (3,0). Obsérvese la Figura 11 y el Cuadro 11 el detalle de la evaluación.

Figura 10. Gestión logística interna



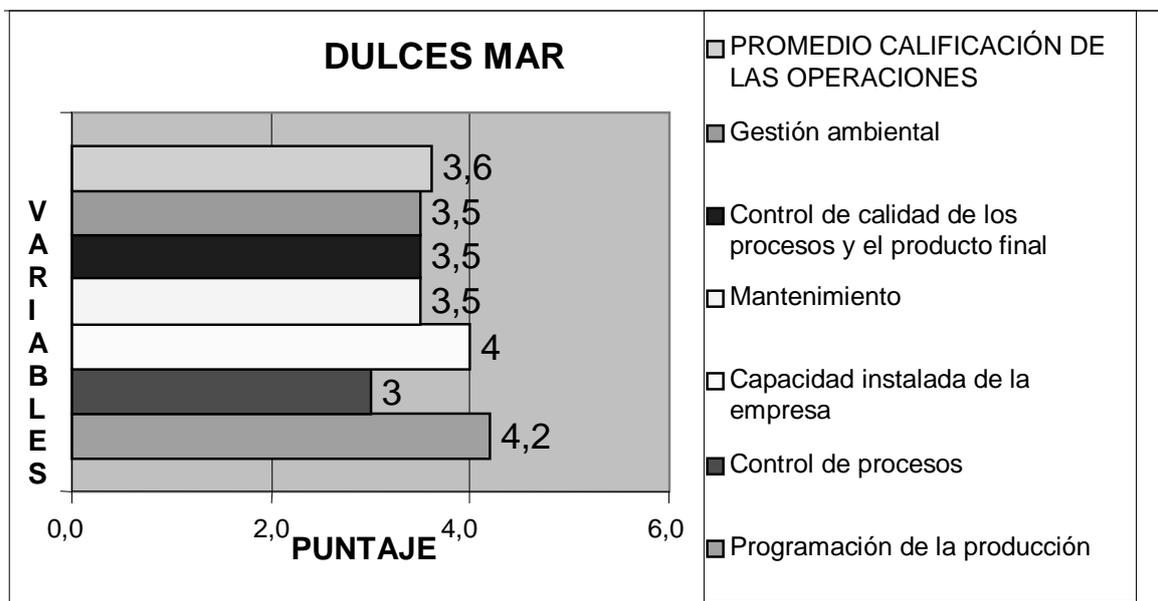
Fuente: La autora

Cuadro 10. Calificación de la gestión logística interna

LOGISTICA INTERNA	
Logística para la consecución de los insumo (compra de materiales)	4
Manejo de inventarios	3
relación con los proveedores	3,6
PROMEDIO CALIFICACIÓN DE LOGISTICA INTERNA	3,5

Fuente: La autora

Figura 11. Calificación de la gestión de operaciones



Fuente: La autora

Cuadro 11. Gestión de operaciones

OPERACIONES	
Programación de la producción	4,2
Control de procesos	3
Capacidad instalada de la empresa	4
Mantenimiento	3,5
Control de calidad de los procesos y el producto final	3,5
Gestión ambiental	3,5
PROMEDIO CALIFICACIÓN DE LAS OPERACIONES	3,6

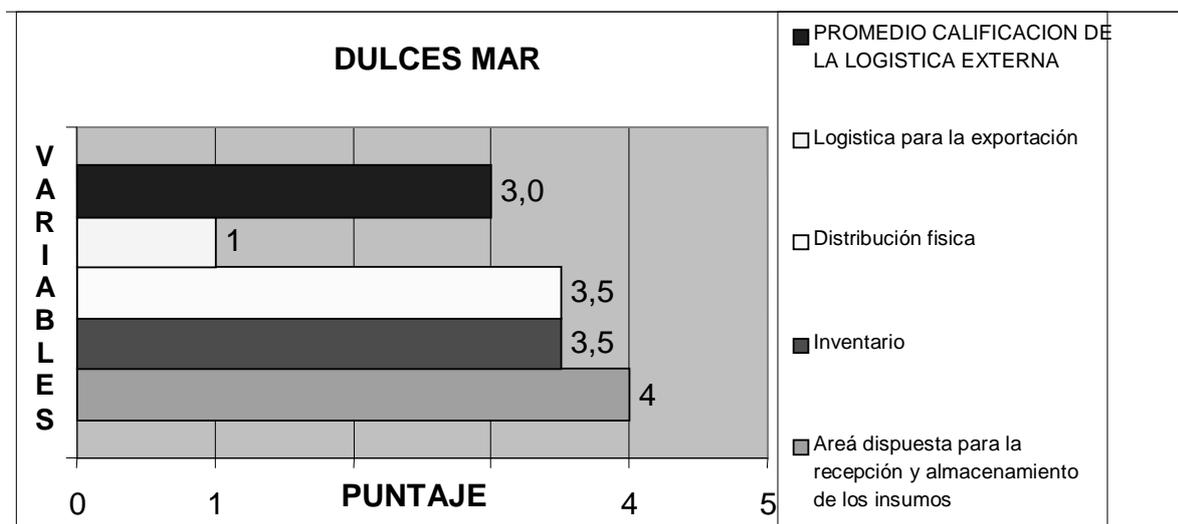
Fuente: La autora

1.2.5.3 Evaluación de la logística externa. Esta actividad primaria esta relacionada directamente con la logística de la distribución física nacional e internacional. Las fortalezas están en el almacenamiento (4,0) y el manejo de inventarios (3,5).

La experiencia de la empresa es nula a nivel de logística de exportaciones (1,0), debido a que la empresa no ha realizado exportaciones; Sin embargo su gestión de distribución física nacional es aceptable (3,5). La calificación para este apartado es 3,0. En la Figura 12 y en el Cuadro 12 se puede apreciar la calificación de esta actividad primaria.

1.2.5.4 Evaluación de la gestión de mercadeo y ventas. La gestión de mercadeo y ventas se calificó en promedio con 2,7. Se destacan las actividades de servicio posventa (4,0), la distribución (3,5). Los puntos débiles de la gestión comercial son la falta de investigación de mercados (2,0), falta mayor publicidad y promoción (3,0), la gestión de la fuerza de ventas (2,5) y el manejo del precio (2,5). En la Figura 13 y en el Cuadro 13 se puede observar el detalle de las calificaciones de la gestión de mercadeo y de ventas.

Figura 12. Calificación de la logística externa



Fuente: La autora

Cuadro 12. Evaluación de la gestión logística externa

LOGISTICA EXTERNA	
Areá dispuesta para la recepción y almacenamiento de los insumos	4
Inventario	3,5
Distribución física	3,5
Logística para la exportación	1
PROMEDIO CALIFICACION DE LA LOGISTICA EXTERNA	3,0

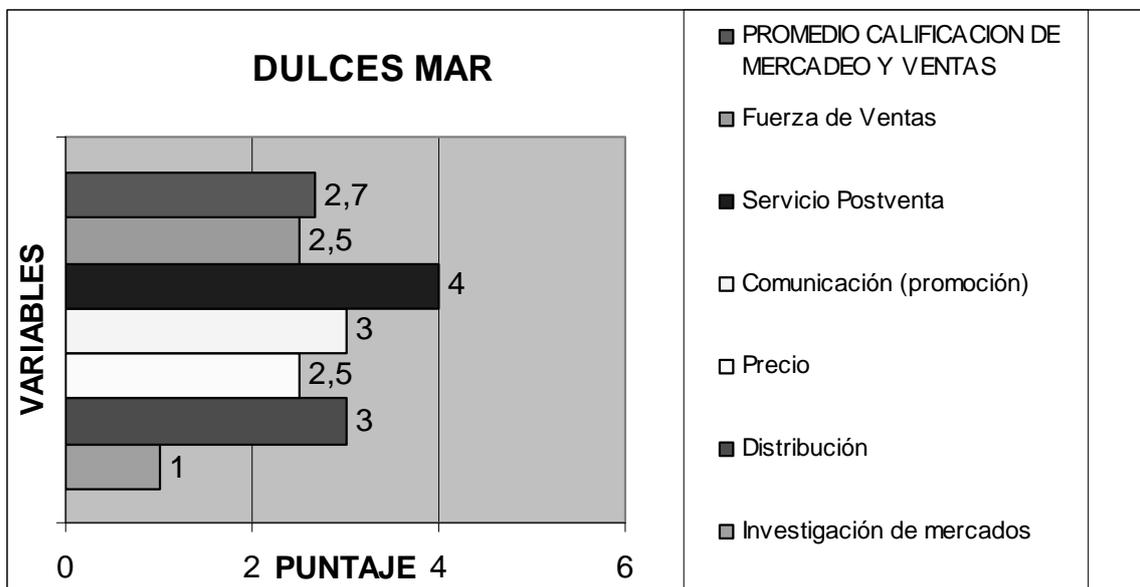
Fuente: La autora

Cuadro 13. Calificación de la gestión de mercadeo y ventas

MERCADEO Y VENTAS	
Investigación de mercados	1
Distribución	3
Precio	2,5
Comunicación (promoción)	3
Servicio Postventa	4
Fuerza de Ventas	2,5
PROMEDIO CALIFICACION DE MERCADEO Y VENTAS	2,7

Fuente: La autora

Figura 13. Calificación de la gestión de mercadeo y ventas

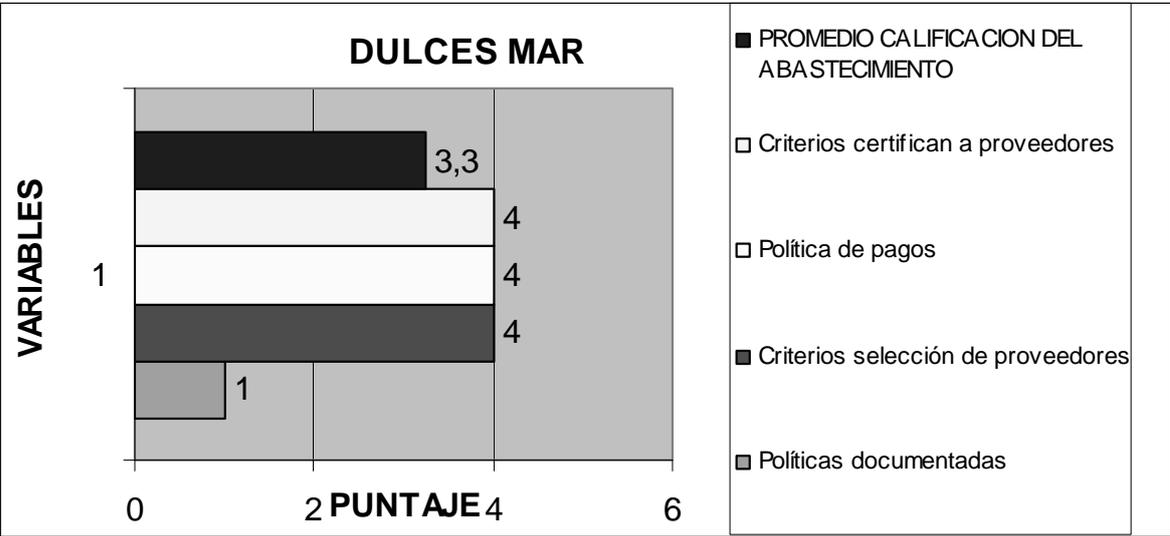


Fuente: La autora

1.2.5.5 Evaluación del abastecimiento. La calificación de la gestión de abastecimiento de materiales fue de 3,0. Los puntos positivos en el manejo de los proveedores son la política de pagos (4,0) y los criterios de selección y certificación de proveedores (3,5). La principal debilidad es la inexistencia de documentación de políticas y procedimientos relacionados con la gestión de los proveedores y de las compras de materiales (1,0).

En la Figura 15 y el Cuadro 15 se puede apreciar en detalle la evaluación de la gestión de abastecimiento.

Figura 14. Calificación del abastecimiento



Fuente: La autora

Cuadro 14. Calificación del abastecimiento de materiales

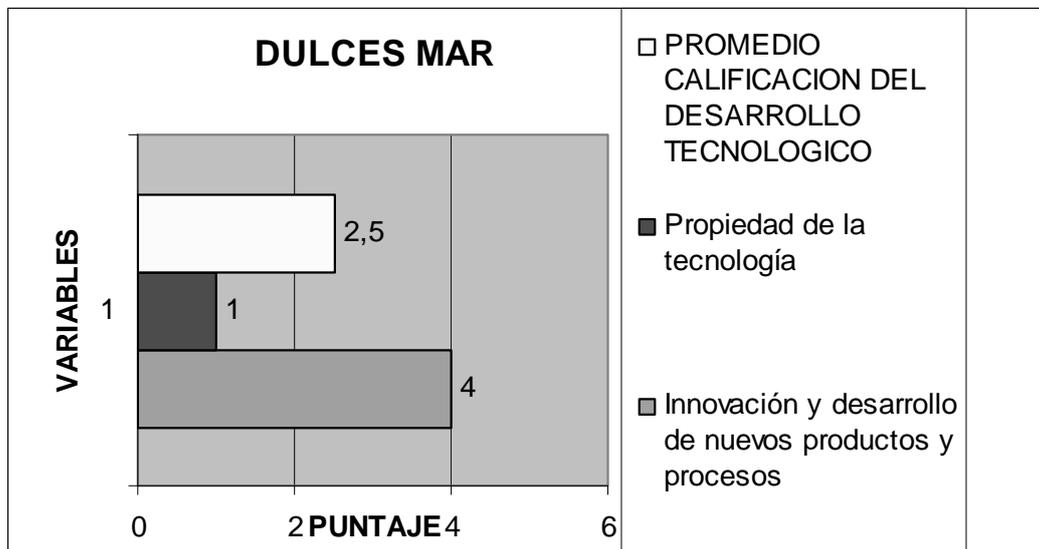
ABASTECIMIENTO	
Políticas documentadas	1
Criterios selección de proveedores	4
Política de pagos	4
Criterios certificar a proveedores	4
PROMEDIO CALIFICACION DEL ABASTECIMIENTO	3,3

Fuente: La autora

1.2.5.6 Evaluación del desarrollo tecnológico. La gestión del desarrollo tecnológico fue calificada con 2,5. La innovación de productos (4,0) y la falta de propiedad sobre la tecnología (1,0) son puntos a mejorar. El tener derecho legal sobre la marca es importante para ganar competitividad en mercados internacionales.

En la Figura 16 y el Cuadro 16 se encuentra en detalle los valores detallados de la evaluación.

Figura 15. Calificación del desarrollo tecnológico



Fuente: La autora

Cuadro 15. Calificación del desarrollo tecnológico.

DESARROLLO TECNOLOGICO	
Innovación y desarrollo de nuevos productos y procesos	4
Propiedad de la tecnología	1
PROMEDIO CALIFICACION DEL DESARROLLO TECNOLOGICO	2,5

Fuente: La autora

1.2.5.7 Evaluación del Talento Humano. La calificación dada a la gestión del recurso humano es de 3,6. Se destacan como puntos positivos, las Características de los funcionarios como personas (4,5), los Procesos de vinculación (4,0) y el ambiente laboral (4,0).

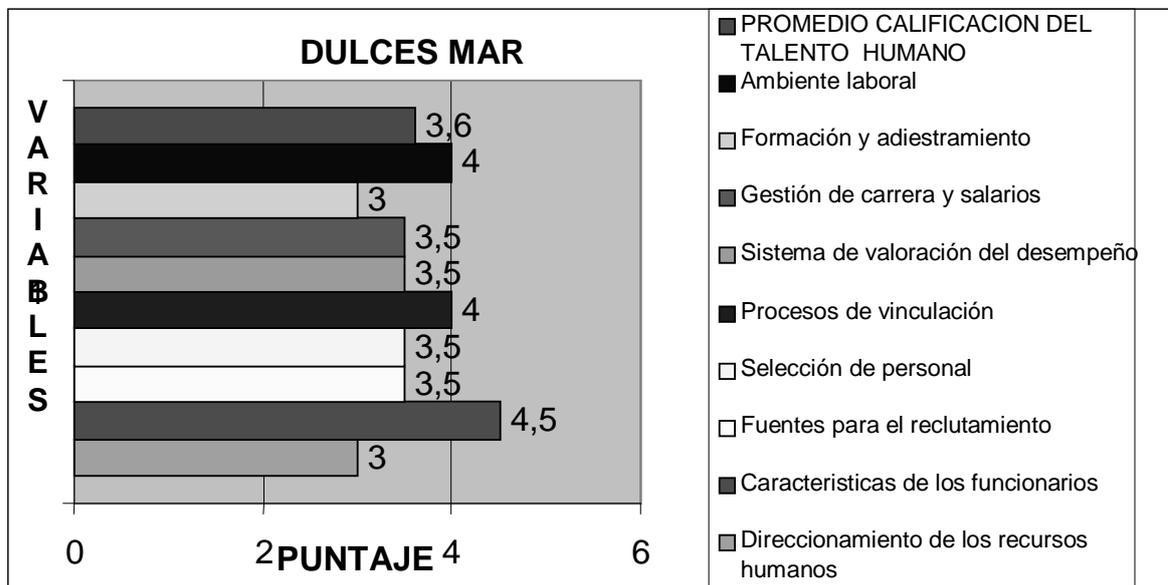
Se debe mejorar en: las fuentes de reclutamiento (3,5), Direccionamiento del talento humano (3,0), la Formación y Adiestramiento (3,0), la Evaluación del desempeño (3,5) y la Administración de los salarios (3,5) .

Para mayor detalle favor observar la Figura 16 y el Cuadro 16 donde se encuentra la evaluación detallada.

1.2.5.8 Evaluación de la infraestructura. La infraestructura física de la empresa se calificó con 1,8. Es la calificación mas baja de todas las actividades relacionadas en la cadena del valor.

Los aspectos más importantes a mejorar son los relacionados con estandarizar el sistema de calidad (1,0), el obtener derechos de propiedad sobre la marca (1,0), mejorar la gestión administrativa de toma de decisiones (2,0), planeación y dirección (2,0), mejorar el sistema financiero y contable (3,0) y administrar la información (1,0). En la Figura 17 y el Cuadro 17 aparece en detalle la evaluación de la infraestructura física de la empresa.

Figura 16. Calificación de la administración del talento humano



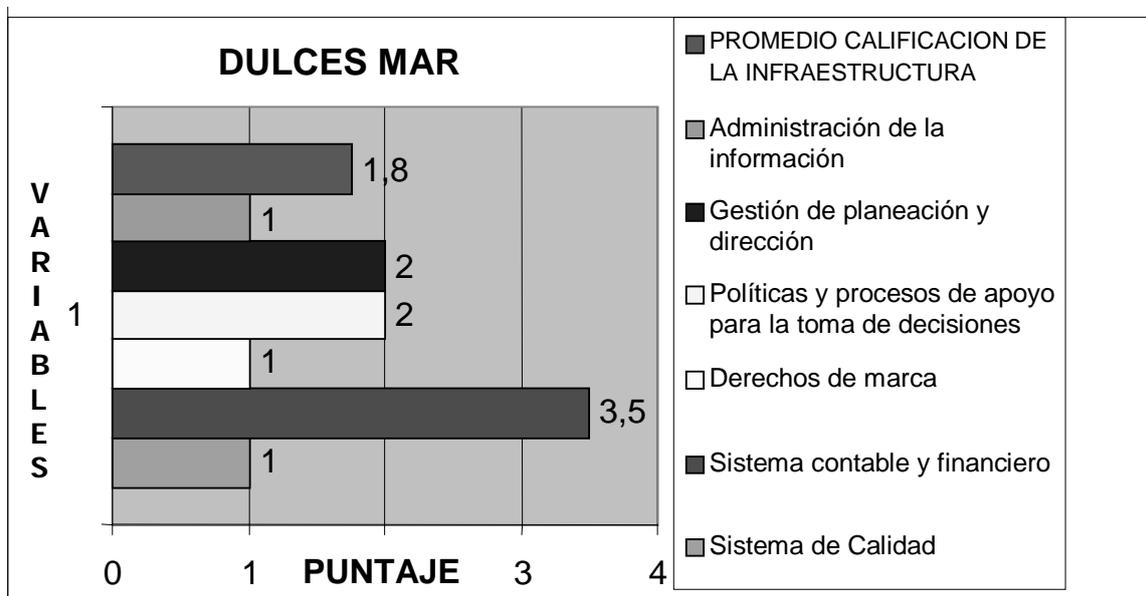
Fuente: La autora

Cuadro 16. Calificación de la administración del recurso humano

ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO	
Direccionamiento de los recursos humanos	3
Características de los funcionarios	4,5
Fuentes para el reclutamiento	3,5
Selección de personal	3,5
Procesos de vinculación	4
Sistema de valoración del desempeño	3,5
Gestión de carrera y salarios	3,5
Formación y adiestramiento	3
Ambiente laboral	4
PROMEDIO CALIFICACION DEL RECURSO HUMANO	3,6

Fuente: La autora

Figura 17. Calificación de la infraestructura



Fuente: La autora

Cuadro 17. Calificación de la infraestructura

INFRAESTRUCTURA	
Sistema de Calidad	1
Sistema contable y financiero	3,5
Derechos de marca	1
Políticas y procesos de apoyo para la toma de decisiones	2
Gestión de planeación y dirección	2
Administración de la información	1
PROMEDIO CALIFICACION DE LA INFRAESTRUCTURA	1,8

Fuente: La autora

1.2.5.9 Conclusiones del análisis de la cadena de valor. La calificación promedio de toda la cadena de valor fue de 3,0 (60%), valor no competitivo para una PYME que tiene mercados internacionales potenciales. Si se califican por separado las cadenas de valor, la relacionada con las actividades primarias fue calificada con 3,2 mientras que la relacionada con las actividades de apoyo obtuvo una más baja calificación (2,7).

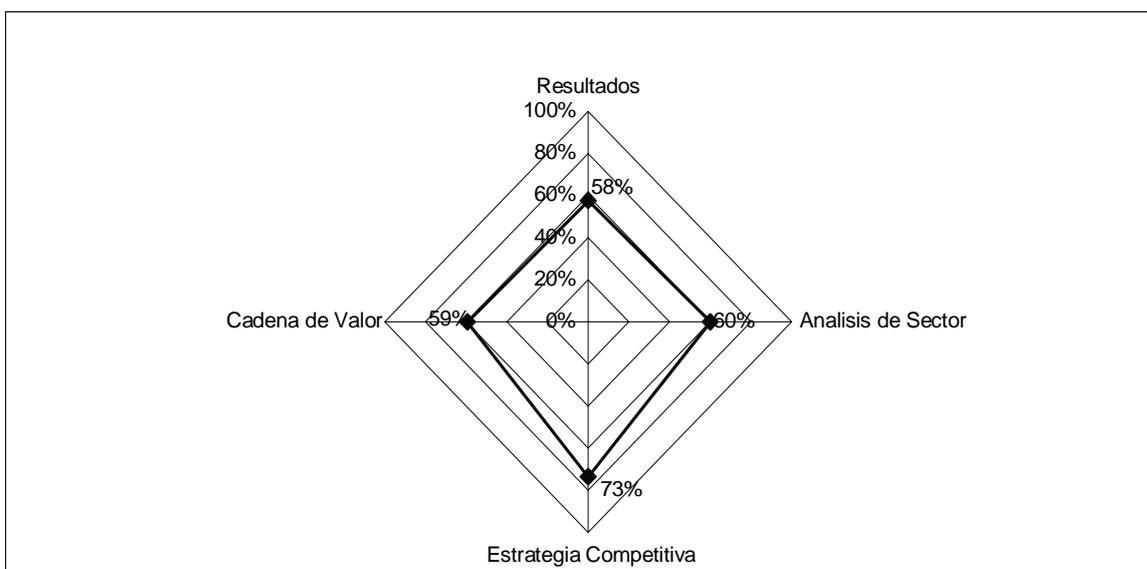
- En cuanto a la cadena de valor de las actividades primarias, las calificaciones de mayor a menor fueron así: operaciones (3,6), logística interna (3,5), logística externa (3,0) y mercadeo y ventas (2,7) .
- La cadena de valor de las actividades de apoyo tiene debilidades en: la infraestructura (1,8) y el desarrollo tecnológico (2,5); Mientras que sus fortalezas a medias están en: admón. del recurso humano (3,6) y abastecimiento (3,0).
- Falta posicionar mejor la marca DULCES MAR mediante un programa efectivo de publicidad y promoción en los canales de distribución.
- No existe una cultura adecuada al interior de la empresa en la que los empleados se involucren con el mejoramiento permanente de los procesos, productos y servicios de la empresa. Es necesaria la capacitación en este tema.

Cuadro 18. Evaluación global del potencial

Categoría de evaluación	Puntaje obtenido	Puntaje máximo	Valor Porcentual°
Resultados	2,89	5	58%
Análisis de Sector	2,99	5	60%
Estrategia Competitiva	3,67	5	73%
Cadena de Valor	2,96	5	59%
Totales	12,51	20	63%

Fuente: La autora

Figura 18. Evaluación global del potencial exportador



Fuente: La autora

2. INTELIGENCIA DE MERCADOS

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y POSICIÓN ARANCELARIA.

La partida arancelaria es un código universal que se asigna a los productos para identificarlos de manera más fácil y eficiente en el mercado, esta contiene la descripción del producto y permite identificar los beneficios de exportación que se ofrecen para la partida.

Producto: Bombones, caramelos, confites y pastillas sin cacao

Posición arancelaria

Capítulo: 17

Partida: 17.04 Artículos de confitería sin cacao (incluido el chocolate blanco)

Subpartida: 17.04.90 Los demás

Subpartida: 17.04.90.10.00 Bombones, caramelos, confites y pastillas.

Fuente: Data Legis.

2.2 PRESELECCIÓN DE MERCADOS

La preselección de mercados tiene como finalidad analizar la información que arrojan las diferentes bases de datos para determinar los seis mercados potenciales para la exportación del producto.

Para realizar este estudio se tendrá en cuenta las diferentes bases de datos para establecer cual es la región que ofrece mayores posibilidades para el producto, se investigarán los países potenciales en la base de datos de PROEXPORT, BACEX y los señalados por el empresario como opciones para exportar. Terminada la recolección de todos los países se continuara con el software de TRAINS, con los cuales se analizarán los cuatro criterios básicos: Tamaño del mercado, dinámica del mercado, aranceles y competencia existente en el mercado.

2.2.1 Análisis de los países a través de Bacex (Banco de Datos de Comercio Exterior)

2.2.1.1 Definición de Bacex. Es una base de datos desarrollada por el Ministerio de Comercio Exterior (MINCOMEX), que provee información estadística actualizada hasta el mes de abril del presente año, sobre: exportaciones, importaciones, competencia local y país de destino de cualquier tipo de producto ubicado por partida arancelaria.

2.2.1.2 Resultados. Según datos encontrados en esta base de datos, del año 1998 a mayo del 2001, los países a los cuales Colombia ha exportado este producto (bombones, caramelos, confites y pastillas sin cacao) son: Antillas Holandesas, Arabia Saudita, Argentina, Aruba, Australia, Bélgica, Bahamas, Barbados, Benin, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Costa De Marfil, Costa Rica, Croacia, Cuba, Dominica Isla, Ecuador, Egipto, El Salvador, Emiratos Arabes Eslovenia, España, Estados Unidos, Filipinas, Francia, Gabón, Gambia, Ghana, Granada, Grecia, Guam, Guatemala, Guayana Francesa, Guinea, Guyana, Haití, Honduras, Hong Kong, Italia, Israel, Jamaica, Japón, Martinica, México, Nicaragua, Nueva Zelanda, Holanda, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Puerto Rico, Reino Unido, Corea Del Sur, República Dominicana, Rusia, Senegal, Sudáfrica, Surinam, Taiwan, Uruguay, Venezuela E Islas Vírgenes.

2.2.1.3 Análisis. La metodología utilizada para la preselección de países potenciales en la base de datos Bacex, se basó inicialmente en descartar los países con importaciones de Colombia (del producto en estudio) menores a US\$ 10.000 en todos los años (1998 a 2001).

Posteriormente se escogieron como países potenciales aquellos que hayan tenido una dinámica positiva y creciente en algunos de los años. Los países que se destacaron son los siguientes: Antillas Holandesas, Argentina, Bolivia, Brasil, Costa Rica, Ecuador, España, Estados Unidos, Haití, Jamaica, México, Panamá, Puerto Rico, República Dominicana, Rusia, y Venezuela

Cuadro 19. Exportaciones colombianas de bombones, caramelos, confites y pastillas sin cacao

Países de destino	2001	2000	1999	1998
Antillas Holandesas	106.904.	130.447	144.990	182.129
Arabia Saudita		15.400	14849	14.914
Argentina	509.297	354.542		
Aruba	12.462	98.757	64.525	82.797
Australia	44.722	247.003	197.459	374.207
Bélgica,			2.865	4.998
Bahamas	3.114	19.602		
Barbados	720	5.891		
Benin,	31.732	81.346	30.828	17.632

Bolivia	535.401	424.667	1.302.424	558.480
Brasil,	1.875.473	2.984.335	5.928.908	872.836
Canadá	244.102	781.221	486.934	487.363
Chile	470.543	3.391.690	3.593.009	911.149
Costa De Marfil	59.813	38.016	81.746	210.850
Costa Rica	674.174	1.466.985	1.828.584	1.549.520
Croacia	12.012			
Cuba	38.157	183.305	161.149	67.690
Dominica Isla	2.992	16.017	2.292	
Ecuador	1.654.744	2.949.171	2.581.285	4.806.875
Egipto				
El Salvador,	346.490	746.613	479.525	232.806
Emiratos Arabes	254.157	318.966	49.640	
Eslovenia				3.234
España	38.527	254.273	300.305	194.795
Estados Unidos	3.106.773	9.210.416	6.813.891	6.010.974
Filipinas	693.237			
Francia	68	122	474	427
Gabón	33			
Gambia	25.083	13.880	17.083	
Ghana	6.708			
Granada	3.982	2.272	2.124	2.935
Grecia	29.609		16.216	
Guam	10.838			
Guatemala	141.296	501.886	451.303	160.508
Guayana Francesa	141.296	501.886	451.303	160.508
Guinea			17.011	
Guyana	2.889	100.584	32.757	18.578
Haití	1.857.943	3.025.043	3.643.101	5.505.122
Honduras	80.898	211.374	113.919	118.799

Hong Kong	370.732	108.267		
Italia				65
Israel	31.267			
Jamaica	863.508	1.544.979	1.457.492	923.770
Japón		2.777		4.147
Martinica	20.037	20.102	60.924	1.269
México	1.676.593	1.692.173	1.101.987	75
Nicaragua	26.180	87.646	232.544	105.901
Nueva Zelanda			19.272	56.817
Holanda	1.155	103.079	164.524	53.001
Panamá	708.355	1.357.951	1.172.390	1.278.601
Paraguay		1.852	9.784	7.004
Perú	965.420	2.952.013	3.198.387	88.774
Portugal			11.980	680
Puerto Rico	1.043.083	1.887.923	1.723.684	2.586.452
Reino Unido	31.817	49.775	114.532	
Corea Del Sur	259.185	203.077	223.574	33.660
Rep. Dominicana	3.604.341	5.842.396	6.709.907	5.830.740
Rusia	1.076.690	137.210		
Senegal	345.711	258.014	309.492	354.695
Sudáfrica	169.609	20.351		30.297
Surinam	16.049	82.982	58.736	32.092
Taiwan	17.280	50.668		
Uruguay	19.576	71.886		48.100
Venezuela	13.184.771	22.942.872	20.971.407	15.101.523
Islas Vírgenes		4.574		
Zona Franca Palmaseca Cali			2.962.331	8.595.498

FUENTE: Bacex

* Datos Exportaciones colombianas al mes de Mayo de 2001

2.2.2 Análisis de los países a través de Intlexport

2.2.2.1 Definición de Intlexport. Esta es otra base de datos gubernamental diseñada por PROEXPORT Colombia, que puede ser consultada en INTERNET sin costo alguno por cualquier persona y proporciona información sobre inteligencia de mercados en cinco aspectos diferentes: estudios realizados, países, productos, exportaciones y logística

2.2.2.2. Resultados. Dentro de esta base de datos se encuentra como países potenciales para (bombones, caramelos, confites y pastillas sin cacao, a Panamá. Costa Rica, Guatemala y Honduras. A continuación se muestra las importaciones del cada uno de los mercados potenciales y sus principales proveedores del producto en estudio.

**Cuadro 20. Importaciones de Panamá del producto
17049010 Confites, Caramelos, Pastillas Y Gomas Azucaradas**

Año	Peso neto (kg.)	Valor (Us \$)
1997	1.312.026	1.231.210
1998	1.416.669	2.150.333
1999	1.941.148	3.117.196

Fuente: www.proexport.gov.co

**Cuadro 21. Principales proveedores en Panamá del producto
17049010 Confites, Caramelos, Pastillas Y Gomas Azucaradas**

PAIS	PARTICIPACION (% 1999)
Colombia	25.50%
Estados Unidos	22.21%
México	11.67%
Brasil	11.12%
Chile	8.33%

Fuente: www.proexport.gov.co

Cuadro 22. Importaciones de Costa Rica del producto

17049000 Otros Artículos de Confitería Sin Cacao

Año	Peso neto (kg.)	Valor (us \$)
1997	3.465.381	5.523.392
1998	4.191.557	6.556.583
1999	4.882.645	6.876.563

Fuente: www.proexport.gov.co

Cuadro 23. Principales proveedores en Costa Rica del producto

17049000 Otros Artículos De Confitería Sin Cacao

PAIS	PARTICIPACIÓN
México	34.22%
Colombia	18.54%
El Salvador	16.48%
Estados Unidos	11.58%
Guatemala	3.78%

Fuente: www.proexport.gov.co

**Cuadro 24. Importaciones de Guatemala del producto
17049000 Los Demás Artículos de Confeitería Sin Cacao (Incluido el
Chocolate Blanco)**

Año	Peso Neto (KG.)	Valor (US \$)
1997	5.243.136	7.611.523
1998	6.287.954	9.093.695
1999	6.299.050	9.469.602

Fuente: www.proexport.gov.co

**Cuadro 25. Principales proveedores en Guatemala del producto
17049000 Los Demás Artículos de Confeitería Sin Cacao (Incluido el
Chocolate Blanco)**

PAIS	PARTICIPACIÓN
El Salvador	32.07%
Costa Rica	19.10%
México	10.33%
Argentina	8.96%
Estados Unidos	8.38%

Fuente: www.proexport.gov.co

**Cuadro 26. Importaciones de Honduras del producto
17049000 Los Demás Gomas De Mascar (Chicle), Incluso Recubierta De
Azúcar**

Año	Peso Neto (KG.)	Valor (US \$)
1997	3.078.778	4.105.522
1998	4.697.220	5.759.488
1999	5.542.615	6.302.656

Fuente: www.proexport.gov.co

**Cuadro 27. Principales proveedores en Honduras del producto
17049000 Los Demás Gomas de Mascar (Chicle), Incluso Recubierta De
Azúcar**

PAIS	PARTICIPACIÓN
El Salvador	44.34%
Costa Rica	20.17%
México	11.59%
Guatemala	7.47%
Argentina	7.39%

Fuente: www.proexport.gov.co

2.2.3 Análisis de los países a través de Trains (Trade Analysis and Information System)

2.2.3.1 Definición de Trains. Es un software desarrollado por la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo (UNCTAD), en la actualidad, es una de las herramientas más utilizadas mundialmente para el análisis del comportamiento internacional.

El software proporciona una completa base de datos interactiva, que permite obtener información cruzada, sobre las importaciones registradas en un mercado, los países que proveen dichas importaciones (competidores internacionales) y las barreras del mercado objetivo, en términos de preferencias arancelarias.

Cuenta con información de todos los países del mundo de forma individual y ofrece la oportunidad de analizar grupos de países seleccionados a voluntad, grupos de países por zonas geográficas o selecciones basadas en procesos de integración económica.¹

2.2.3.2 Resultados. Dentro de esta base de datos se escogieron los 59 principales mercados importadores del producto que tengan importaciones mayores de US \$ 500 mil dólares en 1999.

Aunque los 59 países que se encuentran son los mercados mas importantes que realizan importaciones del producto en estudio, se han descartado Hong Kong, Japón, México, Brasil, Arabia Saudita, Singapur, Taiwán, República Checa, Corea, Israel, China, Argentina, Malasia, Slovenia, Turquía, Estonia, Lituania, Uruguay, Sudáfrica, Bahamas, Letonia, Tailandia, Ecuador, Islandia, Malta, Hungría, Rumania, Paraguay, Trinidad y Tobago, Lanka, Mauricio, Tanzania, Belarus, Ghana, Barbados, Omán, Túnez, Confederación Rusa, Polonia, Suiza, Australia, Noruega, Nueva Zelanda, y Madagascar debido a que son países que tienen muy poca relación comercial con Colombia, además de no presentar ningún beneficio para las negociaciones de este tipo que se realizan entre ellos, como reducción de aranceles o acuerdos.

Por lo tanto los países escogidos por medio de esta base de datos son: Estados Unidos, Canadá, Unión Europea, Venezuela, Chile, Guatemala, Perú, Costa Rica, Honduras, Bolivia, El Salvador, Nicaragua, Jamaica y Panamá.

¹ Información suministrada por ANDREA REYES BOHORQUEZ Coordinadora Programa Expopyme en Pasto. Base de Datos Trains.

Cuadro 28. Principales importadores de bombones, caramelos, confites y pastillas sin cacao

Mercados	1995	1996	Variación 95-96 (%)	1997	Variación 96-97 (%)	1998	Variación 97-98 (%)	1999	Variación 98-99 (%)	Variación 95-99 (%)
EE.UU.	392406	425524	8.44	457654	7.55	538432	17.655	629420	16.9	60.40
Canadá	124542	125765	0.98	148104	17.76	153074	3.36	158.255	3.38	27.07
Unión Europea	137.894	125718	-8.83	126.518	0.64	139.315	10.11	153.203	9.97	11.10
Hong Kong	162.452	164191	1.07	146.551	10.74	126.469	-13.7	127.266	0.63	-21.66
F. Rusa	N/a	116187	N/a	130.456	12.285	82.889	-36.46	59.238	-28.53	N/a
Noruega	60.839	63.797	4.86	57.803	-9.40	55.576	-3.85	55.888	0.56	-8.14
Australia	46.606	49.388	5.97	50.442	2.13	48.635	-3.58	50.696	4.24	8.78
Japón	61.118	45.158	-26.11	51.203	13.39	38.759	-24.3	44.621	15.12	-26.99
Polonia	37.948	41.829	10.23	43.029	2.87	44.877	4.29	42.172	-6.03	11.13
Suiza	39.539	39.012	-.133	35.801	-8.23	37.008	3.37	40.872	10.44	3.37
México	18.550	21.796	17.5	20.454	-6.16	24.070	17.68	38.849	61.4	109.43

Brasil	20.706	34.609	67.14	38.723	11.89	42.190	8.95	32.723	-22.44	58.04
Arabia S.	21.520	18.240	-15.24	N/a	N/a	31.487	N/a	31.487	0.00	46.32
Singapur	31.922	34.456	7.94	36.824	6.87	24.455	-33.59	28.329	15.84	-11.26
Taiwan	26.709	27.637	3.47	29.466	6.62	23.941	-18.75	26.301	9.86	-1.53
Rp. Checa	23.310	25.802	10.69	24.012	-6.94	20.989	-12.59	22.352	6.49	-4.11
Corea Rp.	28.863	31.963	10.74	36.684	14.77	21.454	-41.52	21.517	0.29	-25.45
Israel	20.398	21.805	6.9	21.394	-1.88	23.498	9.83	20.806	-11.46	2
China	19.349	21.943	13.41	13.413	-38.87	12.484	-6.93	19.257	3.48	69.87
Venezuela	11.336	8836	-22.05	13.415	51.82	18.610	38.73	19.257	3.48	69.87
N. Zeland	17.149	19.698	14.86	19.468	-1.17	17.084	-12.25	16.997	-0.51	-0.89
Argentina	11.192	13.062	16.71	11.526	-11.76	12.211	5.94	14.342	17.45	28.15
Chile	8.401	11.479	36.64	11.218	-2.27	12.244	9.15	13.711	11.98	63.21
Malasia	11.717	13.673	16.69	11.635	-14.91	6.955	-40.22	11.390	63.77	-2.79
Guatemala	6.112	5.413	-11.44	7.612	40.62	9.094	19.47	9470	4.13	54.94
Slovenia	9.395	9.384	-0.12	9.300	-0.9	9.974	7.25	9.177	-7.99	-2.32
Turquía	2.696	5.569	106.57	6.776	21.67	5.517	-18.98	8.744	58.49	224.33
Estonia	6.897	9.782	41.83	10.076	3.01	10.285	2.07	8.640	-15.99	25.27
Perú	13.730	13.766	0.26	10.437	-24.18	8.486	-18.69	7.778	-8.23	-43.28
Lituania	11.239	12.429	10.59	14.106	13.49	10.357	-26.58	7.758	-25.09	-30.97
Costa Rica	4.643	5.213	12.28	5.523	5.95	6.557	18.72	6.877	4.88	48.12

Uruguay	4.902	5.434	10.85	5.835	7.38	6.508	11.53	6.767	3.98	38.05
Hungría	6.499	8.369	28.77	6.619	-20.19	5.785	-12.60	6.527	12.83	0.43
S. Africa	4.564	7.618	66.91	9.337	22.56	10.747	15.10	6.311	-41.28	38.28
Honduras	3.317	3.989	20.26	4.012	0.58	5.759	43.54	6.303	9.45	90.02
Bahamas	N/a	N/a	N/a	1.935	N/a	2.217	14.57	5.808	161.98	N/a
Letonia	1.441	2.390	65.86	3.493	46.15	5.155	47.58	5.805	12.61	302.85
Bolivia	4.251	5.127	20.61	5.373	4.8	4.862	-9.51	5.697	17.17	34.02
Tailandia	6.271	7.438	18.61	7.581	1.92	4.159	-45.14	5.659	36.07	-9.76
Ecuador	5.064	5.797	14.47	6.181	6.62	8.883	43.71	5.392	-39.3	6.48
Salvador	4.118	4.794	16.42	4.417	-7.86	4.235	-4.12	5.151	21.63	25.08
Nicaragua	1.753	1.911	9.01	2.049	7.22	2.761	34.75	4.915	78.02	180.38
Colombia	6.395	7.073	10.6	7.051	-0.31	6.814	-3.36	4.591	-32.62	-28.21
Jamaica	N/a	2.538	N/a	2.432	-4.18	2.743	13.79	4.171	52.06	N/a
Islandia	3.313	3.616	9.15	3.490	-3.48	3.987	14.24	3.833	-3.86	15.7
Malta	4.298	4.435	3.19	3.622	-18.33	3.292	-9.11	3789	15.10	-11.84
Panamá	1.230	1.255	2.03	1.607	28.05	2.532	57.56	3.654	44.31	197.07
Rumania	7.853	3.775	-51.93	3.868	2.46	5.744	48.5	3.287	-42.78	-58.14
Paraguay	8.850	10.010	13.11	9.063	-9.46	7.909	-12.73	2.626	-66.80	-70.23
T. Tobago	537	718	33.71	768	6.96	879	14.45	1.813	106.26	237.62
Sr Lanka	525	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	1.426	N/a	171.62

Tanzania	291	319	9.62	297	-6.9	1.052	254.21	1.261	19.87	333.33
Belarus	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	2.836	N/a	1.197	-57.79	N/a
Ghana	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	985	N/a	N/a
Barbados	N/a	N/a	N/a	825	N/a	785	-4.85	937	19.36	N/a
Omán	793	896	12.99	1.398	56.03	1.338	-4.29	813	-39.24	2.52
Túnez	1.523	1.066	-30.14	922	-13.51	684	-25.81	765	11.84	-49.87
Madagascar	141	177	25.53	334	88.7	344	2.99	511	48.55	262.41

FUENTE: Base de datos Trains.

Teniendo en cuenta los resultados arrojados por las tres bases de datos los países preseleccionados son:

Cuadro 29. Países arrojados por las bases de datos

PAISES PRESELECCIONADOS (Bolsa de Países)			
BACEX	INTELEXPORT	TRAINS	EMPRESARIO
Antillas Holandesas, Argentina, Bolivia, Brasil, Costa De Marfil, Costa Rica, Ecuador, España, Estados Unidos, Filipinas, Haití, Jamaica, México, Panamá, Puerto Tico, República Dominicana, Rusia y Venezuela	Panamá, Costa Rica, Guatemala y Honduras	Estados Unidos, Canadá, Unión Europea, Confederación Rusia, Polonia, Suiza, Australia, Noruega, Nueva Zelanda, Venezuela, Chile, Guatemala, Perú, Costa Rica, Hungría, Honduras, Bolivia, El Salvador, Nicaragua, Jamaica y Panamá	Venezuela, Estados Unidos, México y Costa Rica

Fuente: La autora

Nota: para realizar el último filtro de países dentro de la base de datos Trains se toman en cuenta únicamente los países de la bolsa anteriormente seleccionados que tengan importaciones durante el último año (1999) como mínimo de 100.000 dólares.

Cuadro 30. Variaciones Países Preseleccionados (Datos en miles de dólares)

Mercados	1995	1996	Variación 95-96 (%)	1997	Variación 96-97 (%)	1998	Variación 97-98 (%)	1999	Variación 98-99 (%)	Variación 95-99 (%)
EE.UU.	392406	425524	8.44	457654	7.55	538432	17.655	629420	16.9	60.40
Canadá	124542	125765	0.98	148104	17.76	153074	3.36	158.255	3.38	27.07
Unión Europea	137.894	125718	-8.83	126.518	0.64	139.315	10.11	153.203	9.97	11.10
F. Rusa	N/a	116187	N/a	130.456	12.285	82.889	-36.46	59.238	-28.53	N/a
México	18.550	21.796	17.5	20.454	-6.16	24.070	17.68	38.849	61.4	109.43
Brasil	20.706	34.609	67.14	38.723	11.89	42.190	8.95	32.723	-22.44	58.04
Chile	8.401	11.479	36.64	11.218	-2.27	12.244	9.15	13.711	11.98	63.21
Guatemala	6.112	5.413	-11.44	7.612	40.62	9.094	19.47	9470	4.13	54.94
Perú	13.730	13.766	0.26	10.437	-24.18	8.486	-18.69	7.778	-8.23	-43.28
Costa Rica	4.643	5.213	12.28	5.523	5.95	6.557	18.72	6.877	4.88	48.12
Honduras	3.317	3.989	20.26	4.012	0.58	5.759	43.54	6.303	9.45	90.02
Bolivia	4.251	5.127	20.61	5.373	4.8	4.862	-9.51	5.697	17.17	34.02
Ecuador	5.064	5.797	14.47	6.181	6.62	8.883	43.71	5.392	-39.3	6.48
Salvador	4.118	4.794	16.42	4.417	-7.86	4.235	-4.12	5.151	21.63	25.08
Nicaragua	1.753	1.911	9.01	2.049	7.22	2.761	34.75	4.915	78.02	180.38

Jamaica	N/a	2.538	N/a	2.432	-4.18	2.743	13.79	4.171	52.06	N/a
Panamá	1.230	1.255	2.03	1.607	28.05	2.532	57.56	3.654	44.31	197.07
República Dominicana	N/a	7.764	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a
Filipinas (98)	N/a	6.240	N/a	10.197	63.41	5.362	-47.42	N/a	N/a	N/a

Cuadro 31. Competencia y aranceles de los países preseleccionados (datos en miles de dólares)

Mercados	Principales proveedores	Arancel/acuerdos/ preferencias
Estados Unidos	Reino Unido 19.58%, Canadá 19.4%, México 16.4%	Arancel 0%, SGP ATPA
Canadá	Estados Unidos 66.64%, Alemania 6.3%, Reino Unido 4.38	Arancel 9.5%, SGP
Unión Europea	Suiza 26.62%, Estados Unidos 11.71%, Rep. Checa 9.3%	N/A
F. Rusa	Ucrania 20%, Bélgica 4.16%	Arancel 20% SGP
México	Estados Unidos 63.98%, Costa Rica 6.66%, España 6.42%	Arancel 20% G3, PAR 28%
Brasil	Argentina 29.27%, Colombia 19.55%	Arancel 23% PAR 28%
Venezuela	Colombia 52.18%, España 10.12%	Arancel 0% CAN G3
Chile	Argentina 42.4%, Colombia 29.68%,	Arancel 9% PAR 20%
Guatemala	Salvador 32.06%, Costa Rica 19.095, México 10.32%	Arancel 15%
Perú	Colombia 56.91%, Argentina 21.29%,	Arancel 20%+5% sobretasa PAR 20%
Costa Rica	México 34,22%, Colombia 18.54%	Arancel 14%
Honduras	Salvador 44.33%, México 20.16%, Estados Unidos 11.59%	Arancel 15%
Bolivia	Argentina 50.39%, Colombia 24.82%	Arancel 0% CAN

Ecuador	Colombia 66.31%, Argentina 13.37%,	Arancel 0% CAN
El Salvador	Argentina 16.12%, Honduras 14.49%, Costa Rica 14.39	Arancel 15%
Nicaragua	Salvador 30.21%, Costa Rica 21.44%, Argentina 13.06%	Arancel 15%
Jamaica	Estados Unidos 37.68%, Trinidad y Tobago 34.71%	Arancel 20%
Panamá	Estados Unidos 25.9%, Colombia 22.24%	Arancel 15%
Filipinas	Indonesia 24.28%, Suiza 15.09%	Arancel 15%
República Dominicana	Estados Unidos 55.36%, Colombia 19.09%	Arancel 30%

Fuente: La autora

2.2.4 Análisis de los mercados preseleccionados. Del ejercicio realizado en los puntos anteriores se escogieron los seis posibles mercados con los cuales se trabajará y se realizará el diligenciamiento de la matriz de selección de mercados.

Dicha matriz se contempla el análisis preliminar para cada país (mercado) de varias variables agrupadas en 10 grupos a saber:

Factores económicos

Situación política

Población

Transporte

Idioma

Experiencias comerciales

Barreras Comerciales

Exportaciones colombianas

Competencia

Mercado

Cada variable de estos grupos es calificada de 1 a 5 para cada uno de los países. La calificación se hará teniendo en cuenta que mercado ofrece las mejores condiciones (calificación 5) y cual las peores (calificación 1)

Con base a la calificación realizada se escoge el mercado principal y los dos mercados alternativos con cuales se continuará con el trabajo de inteligencia de mercados, los datos que se presentan a continuación fueron obtenidos de la Matriz de Selección de Mercados (Anexo A).

Para el caso de la Fábrica de Dulces Mar, los puntajes de los seis países fueron:

- Estados Unidos 95
- Venezuela 93
- Perú 86
- Costa Rica 85
- Panamá 78
- Jamaica 48

2.2.5 Países seleccionados. Para determinar los seis países se tuvieron en cuenta 4 variables: Tamaño de mercado, dinámica del mercado, competencia y aranceles. Igualmente, se ha tenido en cuenta el valor de las exportaciones realizadas por Colombia, del producto a diferentes países del mundo, sobresaliendo los mercados donde importan cantidad de este, los países elegidos en su orden fueron Estados Unidos, Venezuela, Perú, Costa Rica, Panamá y Jamaica.

2.2.5.1 Estados Unidos. Este es el principal mercado que realiza importaciones a nivel mundial de bombones, caramelos, confites y pastillas sin cacao. En el año de 1999, estas importaciones sumaron US \$ 629.420.000, y la dinámica del producto en este país, durante el periodo en estudio, siempre ha mantenido un crecimiento, sobre todo en los años 98 y 99 donde su crecimiento fue de 17.65% y 16.9% respectivamente.

Los principales proveedores de Estados Unidos con su respectiva participación del mercado son: Reino Unido (19.58%), Canadá (19.4%) y México (16.4%). Colombia para el año 1999 obtuvo una participación del mercado del 1.57%; teniendo en cuenta que las proporciones del mercado son significativas, se puede hablar de una oportunidad en este mercado debido a que este producto no está siendo monopolizado por un único proveedor, al contrario se componen de diversos proveedores, en proporciones similares lo cual facilita la penetración del producto en el mercado, no obstante, se debe tener en cuenta que Estados Unidos es un gran productor de estos productos.

En cuanto a las exportaciones colombianas del producto a Estados Unidos se puede apreciar que en el año 2000, es en el segundo gran importador, después de Venezuela. El crecimiento de estas importaciones de 1998 al 2001 ha sido constante y significativo sobre todo en el año 2000, donde presentó un crecimiento del 35.17%. En lo corrido del año 2001 hasta mayo, se observa que mantiene su

volumen de importación y es probable que al finalizar el año se presente un muy leve decrecimiento en comparación con los años anteriores.

Al momento de ingresar a este país, Colombia no paga ningún arancel dado que esta beneficiada por SGP y el ATPA, lo cual nos coloca en ventaja frente a los competidores.

2.2.5.2 Venezuela. Como figura en la base de datos Trains, Venezuela es el 7º país importador a nivel mundial de bombones, caramelos, confites y pastillas sin cacao. A través de los años (1995 a 1999) ha presentado una dinámica creciente en sus importaciones exceptuando en 1996 donde decrecieron el 22.05%, no obstante el periodo de 1995 a 1999, se desarrollo el mercado en un 69.87%.

Los principales proveedores del producto en Venezuela con sus respectivas participaciones son: Colombia (52.18%), España (10.12%) y Estados Unidos (9.67%).

Para Colombia, Venezuela es uno de sus socios comerciales internacionales mas importantes, y en concreto para bombones, caramelos, confites y pastillas sin cacao. Venezuela es el principal país importador de esta partida, dado que en el 2000 importó US \$ 22.492.000 desde nuestro país. Y aun mejor, se muestra que para lo corrido del año 2001 (datos a mayo 2001), ha importado cerca del 57,5%

de las importaciones del año anterior. Por lo tanto se muestra puede deducir que es un país que por las condiciones de cercanía y volúmenes, puede ser un potencial.

Es importante mencionar que Venezuela y Colombia tienen acuerdos comerciales de las cuales se puede ver aun mas beneficiadas como son el Grupo de los tres (G-3) del cual forman parte México, Venezuela y Colombia, y el CAN (Comunidad Andina de Naciones) en los cuales entran libres de aranceles, siempre y cuando cumplan con los requisitos de origen.

2.2.5.3 Perú. En cuanto a las importaciones registradas de la partida en la base de datos Trains, Perú figura con 7.788.000 dólares importados, cantidad significativa para 1999. No obstante el comportamiento de este rubro, se puede observar que ha decrecido en los últimos años.

El principal socio comercial de esta partida en Perú, es Colombia, para 1999 contaba con una participación del 57% aproximadamente. Otros socios comerciales que proveen de estos productos al Perú con su respectiva participación de mercado son Argentina (21.29%) y Brasil (7.66%).

En el año 2000, el intercambio comercial con Colombia, reflejó una disminución del 7.7%, con respecto al año inmediatamente anterior. En lo corrido del año 2001,

ha sido muy bajo este intercambio, no obstante es de tener en cuenta que con esta nación se tienen beneficios arancelarios, dado que hace parte de la Comunidad Andina.

2.2.5.4 Costa Rica. Durante el periodo evaluado por la base de datos Trains (del 95 a 99), Costa Rica presenta un incremento gradual, hasta obtener un crecimiento del periodo del 48,12%. En 1999 la participación del mercado se dividió entre: México (34,22%), Colombia (18,54%) y Salvador (16,47%). Como se puede observar Colombia tiene una parte importante del mercado a este país.

2.2.5. Panamá. Durante 1995 y 1999, las importaciones de este país, fueron 5crecientes, alcanzaron en el periodo el 197.07%. Su principal proveedor es Estados Unidos con una participación del 26% aproximadamente, seguido de Colombia con el 22,24% y México con el 10,75% de participación del mercado. El intercambio comercial con Colombia ha sido significativo y durante los últimos 3 años se ha incrementado en un 5,85%. Para lo corrido del año 2001, se puede observar que las exportaciones colombianas a este país seguirán incrementándose.

2.2.5.6 Jamaica. Este país presentó una importante evolución del mercado de 1996 a 1999, representado en un crecimiento del 64,34%. El principal proveedor de la partida 17.04 en Jamaica, es Estados Unidos, quien cuenta con una participación del mercado del 37.68%. LE sigue Trinidad y Tobago con el 34.71% y Colombia tiene una participación del 19.13% en este mercado.

El intercambio comercial con Colombia, ha reflejado un incremento gradual de las importaciones desde este país, el cual se representa para el último año en 1.544.900 dólares.

Desde el año 1998 hasta 2000, este mercado creció el 40,2%, cifra importante para nuestro país, dado que refleja que sigue creciendo el comercio con Jamaica, teniendo en cuenta que en lo corrido del año 2001 hasta el mes de mayo, se ha exportado el 55.89% de lo exportado el año inmediatamente anterior.

Teniendo en cuenta los puntajes obtenidos de los seis países, se eligieron como mercado objetivo VENEZUELA, mercado alternativo PERU y mercado de contingencia COSTA RICA. Con estos tres países se continuo el trabajo de inteligencia, los puntos tres y cuatro se aplican a los tres países. Para el país objetivo se trabajan los puntos del cinco al ocho.

Estados Unidos fue descartado por los acontecimientos presentados en este país, además las condiciones de entrada de alimentos a esta nación es restringida y se exige para los productos alimenticios certificación ISO 9000.

2.3 RESEÑA ECONOMICA, GEOGRAFICA Y POLÍTICA

2.3.1 Reseña económica, geográfica y política país objetivo (Venezuela)

Figura 19. Mapa de Venezuela



Fuente: www.proexport.gov.co

2.3.1.1 Características del país

Nombre oficial: República Bolivariana de Venezuela.

Superficie: 912.050 Km²

Población: 23.707.000

Población urbana: 20.720.000 (87.4 %)

Tasa de crecimiento: 2 %

Población económicamente activa: 9.516.000

Tasa de alfabetización: 93.4 %

Tasa de analfabetismo: 6.6 %

Mortalidad Infantil (por cada 1000 nacidos vivos): 24

Esperanza de vida al nacer (años): 72

Médicos cada 100.000 habitantes: 194

Teléfonos (líneas telefónicas cada 1000 habitantes): 110.9

Religión: mayoritariamente católica, 92.7 %

Geografía y clima: Esta situada entre los paralelos 1 y 12 de latitud. Limita al N. Con el océano Atlántico y el mar caribe, al E. con Guayana y Brasil, al S. con Brasil y Colombia y al O. Con Colombia. El país se divide en tres regiones naturales. En primer lugar, los Andes y otras cadenas no andinas al Oeste y al Norte, y elevaciones importantes al Sur. El centro, ocupado por los Llanos del Orinoco, en cambio, es una zona ganadera.

Finalmente, en el sudeste, macizos de rocas antiguas cubiertos de areniscas se extienden hasta los límites con Brasil y Guyana (la Guayana venezolana). Es una región poco habitada, selvática, con sabanas y ríos. Como peculiaridades únicas se destacan los tepuyes (montañas de meseta) y las extrañas simas del Sarisariñama. Las montañas del norte concentran la mayor parte de la población. En el litoral, en Maracaibo y el golfo de Paria, se encuentran las principales cuencas petrolíferas.

Además de los hidrocarburos, el país cuenta con yacimientos de hierro, bauxita, manganeso, tungsteno, oro, diamantes y cromo. Entre los problemas ambientales se destacan la deforestación y la degradación del suelo. La falta de tratamiento de aguas servidas en los principales centros urbanos e industriales aumentó la

contaminación fluvial y del Mar Caribe.

El clima es variado, según la altitud; hasta los 800 metros sobre el nivel del mar se halla la zona cálida, con una temperatura media de 29 grados, entre los 800 y los 2000 m se escalona la zona templada y a partir de los 2000 metros se extiende la zona fría. Las precipitaciones son abundantes en general y la estación de las lluvias corresponde al invierno (de junio a noviembre).

Principales recursos naturales: El suelo es fertilísimo y se dan en él con abundancia todos los productos propios de los países intertropicales, predominando el maíz, el café, el cacao, la caña y el tabaco. La agricultura y la ganadería están muy desarrolladas, y hay grandes riquezas minerales, entre ellas extensos yacimientos de mineral de hierro. Se extrae oro, diamantes, carbón, mercurio, cobre, estaño, asfalto, etc. Venezuela figura en uno de los primeros lugares entre los países productores de petróleo y su industria petrolera es el factor dominante de la economía nacional.

Partidos políticos: Acción Democrática (AD), miembro de la Internacional Socialista; Partido Social Cristiano (COPEI), miembro de la Internacional Demócrata-Cristiana; Movimiento al Socialismo (MAS), creado en 1970; Causa

Radical; Convergencia, creada en 1993 por sectores demócrata-cristianos; Movimiento Electoral del Pueblo (MEP); Partido Comunista Venezolano (PCV); y Nueva Generación Democrática, vinculada a la Internacional Liberal.

Organizaciones sociales: Confederación de Trabajadores de Venezuela (CTV), principal central obrera, controlada por AD. Existen otras centrales de abierta relación con los partidos políticos.

Sistema Legal: Basado en el código Napoleónico, revisión judicial de los actos legislativos sólo en corte; no ha aceptado la ley obligatoria ICJ de Jurisdicción.

Poder Ejecutivo: Jefe de Estado: Presidente Hugo Chavez Frías desde febrero de 1999. El presidente es jefe del gobierno y del estado.

Elecciones: Presidente electo por voto popular por un período de cinco años. Últimas elecciones Diciembre 6, 1998 (Próximas Diciembre 2003).

Resultados electorales: Hugo Chavez Frías presidente electo; porcentaje de votos no disponible.

Poder Legislativo: Congreso de la República conformado por: Senado (52 asientos, dos de cada estado y Distrito Federal 46, uno por cada presidente retirado y otros 6 representando a las minorías; los miembros son elegidos por

voto popular por un período de cinco años). Cámara de Diputados: (207 asientos, los miembros son elegidos por voto popular por un período de cinco años).

Poder Judicial: Corte Suprema de Justicia, magistrados que son electos por ambas cámaras en una sesión conjunta por un período de nueve años; un tercio son reelegidos cada tres años.

Cuadro 32. Indicadores Demográficos

VARIABLES	1997	1998	1999	2000
Población total - Miles	22,777	23,242	23,707	24,170
0 - 4 años	2,778	2,785	2,791	2,798
5 - 9 años	2,723	2,733	2,742	2,751
10 - 14 años	2,559	2,604	2,645	2,678
15 - 19 años	2,340	2,379	2,419	2,460
20 - 24 años	2,062	2,123	2,185	2,250
25 - 29 años	1,877	1,895	1,914	1,932
30 - 34 años	1,745	1,772	1,799	1,827
35 - 39 años	1,502	1,558	1,616	1,677
40 - 44 años	1,269	1,305	1,341	1,379
45 - 49 años	1,050	1,092	1,135	1,180
50 - 54 años	809	852	898	946
55 - 59 años	606	636	666	699
60 - 64 años	478	491	504	518
65 - 69 años	382	392	401	411
70 - 74 años	272	286	300	315

75 - 79 años	174	182	190	198
80 y más años	129	136	143	150
Población por sexo				
Masculina	11,467	11,699	11,930	12,161
Femenina	11,310	11,543	11,776	12,009
Tasa de crecimiento total	-	-	-	20,2‰
Tasa global de fecundidad	-	-	-	3.0
Tasa bruta de natalidad	-	-	-	24,9‰
Esperanza de vida al nacer	-	-	-	72.8
Tasa mortalidad infantil	-	-	-	20,9‰
Tasa bruta mortalidad	-	-	-	4,7‰
Tasa de migración	-	-	-	0,0‰
Población <15 años	-	-	-	34.0%
Relación de dependencia	-	-	-	62.6%
PEA total - Miles	8,659	8,935	9,221	9,516
Masculina	5,879	6,032	6,190	6,351
Femenina	2,781	2,903	3,031	3,165
Tasa bruta de actividad	36.1%	36.5%	36.8%	37.2%
Masculina	50.0%	50.3%	50.5%	50.7%
Femenina	21.9%	22.4%	23.0%	23.5%
Tasa refinada de actividad	48.7%	49.0%	49.3%	49.6%
Masculina	67.8%	67.8%	67.9%	67.9%
Femenina	29.4%	30.0%	30.6%	31.2%
Nº bruto años de vida	33.8%	33.9%	33.9%	34.0%

activa				
Masculina	49.7%	49.5%	49.3%	49.1%
Femenina	18.5%	18.8%	19.2%	19.6%

¹ Promedio para el quinquenio que termina en cada año

FUENTE: Celade

2.3.1.2 Aspectos culturales y comerciales. Las compañías interesadas en venderle al gobierno venezolano deben tener en cuenta que de acuerdo con las leyes venezolanas, toda la correspondencia debe ser en español. Las compañías que escriban a una agencia gubernamental en inglés, probablemente no recibirán una respuesta.

Los importadores venezolanos prefieren comprar directamente a los fabricantes, en vez de hacerlo a través de intermediarios. Los exportadores que no son manufactureros, tratan de asociarse muy cercanamente con los fabricantes americanos, cuando esto es posible. Los fines de semana y festivos no son apropiados para hacer reuniones de negocios con los venezolanos, ya que estos días son reservados para la familia.

Idioma. El español es el idioma oficial del país. Muchos ejecutivos hablan inglés.

Comunicaciones. El servicio de correo local no es muy confiable y la correspondencia importante no debe ser enviada por correo ordinario. El servicio

de mensajería internacional debe ser utilizado únicamente para papeles y documentos que no incluyan nada más que los papeles, para que no sean detenidos por la aduana venezolana. La mayoría de la correspondencia es por fax.

Cuando intente localizar a una persona en Venezuela, es útil conocer los horarios en que operan:

- a. Oficina 8:30 - 12:30 m. y 2:30 - 6:00 p.m. (Lunes - viernes)
- b. Tiendas 9:00 - 12:30 m. y 3:00 - 7:00 p.m. (Lunes - sábado)
- c. Fábricas 7:30 a.m. - 4:30 p.m. (Lunes - viernes)

Generalmente cerradas para vacaciones desde diciembre 15 - enero 15

Periódicos. Los periódicos son un medio muy efectivo para promocionar un producto y para atraer audiencia a un evento (Como por ejemplo, una feria de negocios ó misión comercial).

Caracas cuenta con muchos periódicos diarios: "El Universal" y "El Nacional" son los más reconocidos. Existe un diario en inglés - "The Daily Journal", el cual generalmente trae anuncios de productos importados, que pueden llamarle la atención a los extranjeros que residen en Venezuela.

Saludos. Un firme apretón de manos es lo estándar. Los amigos reciben un corto abrazo, un apretón en el brazo y algunas veces, un beso en la mejilla.

Introducciones. Venezuela tiene una alta conciencia sobre el estatus. Durante las presentaciones, los venezolanos anunciarán todos sus nombres. Usted debe hacer lo mismo. La mayoría de los venezolanos tienen dos apellidos, el de su padre va primero y luego el de la madre. Generalmente el apellido del padre es utilizado para dirigir la palabra a alguien.

Citas. Es mejor llegar unos minutos más temprano, que unos minutos más tarde a las citas en Venezuela, así que tómese el tiempo suficiente para poder compensar el tráfico, el cual es un problema serio en Caracas. Evite programar citas dos ó tres días antes de un festivo.

Negociación. Inicie los contactos de negocios a través de los intermediarios locales. Ellos pueden hacer las presentaciones para usted y corregir los niveles en los círculos sociales.

Nunca domine la conversación ni presione a sus colegas venezolanos, a ellos les gusta tener en control. No mencione abogados hasta que las negociaciones hayan terminado. Cartas, folletos y otros documentos deben ser traducidos al español. Si usted recibe una respuesta de un venezolano en inglés, usted puede comenzar a utilizar el inglés en su correspondencia. En Venezuela, existen dos tipos de

hombres de negocios: Entre la generación de más edad, quienes quieren conocerlo personalmente primero y les responderán a usted como un individuo, en vez de a una compañía o propuesta. Entre la generación más joven, su contacto puede haber sido educado en los Estados Unidos y se puede referir más a su firma, a la propuesta que usted está presentando, en vez de personalmente. Es descortés hacer preguntas directas sobre la familia de la otra persona.

Entretenimiento de Negocios. Es una buena idea hacer un seguimiento a las citas de las mañanas con una invitación a almorzar. Arregle con los meseros para que le lleven todas las facturas o cuentas del restaurante o lugar de entretenimiento, para que le sean entregados a usted, si usted fue el de la iniciativa de la invitación. Diferente al almuerzo, la cena es para socializar y no para negocios. Las cenas comienzan a las 8:30 p.m. o más tarde y duran hasta media noche.

Protocolos. Un fuerte apretón de manos es el saludo estándar. Mientras se esté apretando las manos anuncie su nombre completo y su contraparte venezolana hará lo mismo.

Gestos. Los venezolanos saludan a sus amigos con un fuerte abrazo, un apretón en el brazo y algunas veces con un beso en la mejilla. Los venezolanos conversan con gran cercanía física. Trate de no alejarse o moverse hacia atrás, pues puede ser interpretado como un rechazo de su parte.

Regalos. Es mejor posponer la entrega de regalos hasta que se haya establecido una relación amistosa. El mejor tiempo para dar regalos de negocios es durante un largo almuerzo. No presente los regalos durante horas de trabajo. Para los negocios, lleve unos regalos de gran calidad, que sean útiles, unos más pequeños con el nombre de su compañía, pequeños electrónicos, libros bien seleccionados ó licor importado como un "whisky" de doce años. Usted puede dar regalos a los niños ó a sus colegas y éstos serán muy apreciados.

Vestido. Las mujeres venezolanas están muy pendientes de la moda. Las mujeres deben empacar sus mejores vestidos y un vestido de cóctel. Detalles como relojes de alta calidad o joyas, impresionan a los venezolanos. Los hombres se deben vestir conservadoramente con trajes oscuros de negocios, de lanas de peso ligero.

Cuadro 33. Periodos festivos

1 Enero	Año Nuevo
26-27 Febrero	Carnaval
12-13 Abril	Semana Santa
19 Abril	Grito de Independencia
1 Mayo	Día del trabajador
24 Junio	Batalla de Carabobo
5 Julio	Firma Acta de Independencia
24 Julio	Natalicio del libertador
12 Octubre	Día de la raza
25 Diciembre	Navidad

Fuente: www.proexport.gov.co

2.4 ESTADÍSTICAS Y CARACTERÍSTICAS DE MERCADO DEL PRODUCTO EN EL PAIS OBJETIVO (VENEZUELA)

2.4.1 Tamaño del mercado

2.4.1.1. Importaciones y Exportaciones

**Cuadro 34. Importaciones y Exportaciones Partida Arancelaria 1704901000
Entre Los Años 1997 A 2000**

Año	Importaciones	Exportaciones
1997	12267	343
1998	16293	616
1999	16463	247
2000	22125	465

* Montos Expresados en Miles de Dólares FOB

Fuente: www.aladi.org

**Cuadro 35. Variación de las Importaciones de Venezuela De Bombones y
Confites**

Año	1998	1999	2000
Valor (miles FOB US\$)	16293	16463	22125
Variación	132.81%	101.04%	134.39%

Fuente: www.aladi.org

En el Cuadro 35, se puede observar un fuerte incremento del 132.81% en el nivel de importaciones en el periodo comprendido entre 1997 y 1998, luego una disminución de 101.04% entre 1998 y 1999 y un nuevo aumento del 134.39% para 1999 a 2000.

**Cuadro 36. Variación de las Exportaciones de Venezuela de Bombones y
Confites**

Año	1998	1999	2000
Valor (Miles FOB US\$)	616	247	465
Variación	179.59%	40.09%	188.25%

Fuente: www.aladi.org

En el Cuadro anterior, se puede observar un fuerte incremento del 179.59% en el nivel de exportaciones para el periodo de 1997 y 1998, pero en el periodo de 1998-1999 las exportaciones de bombones sufrieron un decrecimiento del 40.09% y posteriormente se reactivo al existir un incremento del 188.25% en las exportaciones para 1999 - 2000.

* No fue posible obtener información sobre la producción nacional de este tipo de productos en el mercado venezolano.

2.4.2. Análisis del consumidor

2.4.2.1 Características demográficas y psicográficas de los clientes principales. El consumo de este tipo de productos, corresponde a niños entre las edades de 5 a 14 años, en el caso de Venezuela la distribución de la población por edad se estimo para el año 2000:

Cuadro 37. Distribución de la población por edad.

Rango	Habitantes 2000	Porcentaje
0 a 4 años	2.797.567	11.57%
5 a 9 años	2.751.023	11.38%
10 a 14 años	2.678.361	11.08%

Fuente: www.aladi.org

Cuadro 38. Distribución de la población de niños por sexos:

Rango	Población Femenina	Población Masculina
0 a 4 años	11.39%	11.75%
5 a 9 años	11.21%	11.54%
10 a 14 años	10.92%	11.23%

Fuente: www.aladi.org

2.4.2.1 Personas o grupos que influyen la decisión de compra. En el caso de los niños, las personas que influyen la decisión de compra son los padres, los amigos y la publicidad. En el caso de los padres si estos acompañan a comprar y pagan los dulces. En cuanto a los amigos estos influyen al realizar comentarios sobre los productos. La publicidad juega un papel importante porque esta es la forma más directa de llegar hacia el consumidor a través los diferentes medios de comunicación.

2.4.3 Análisis de la competencia internacional

2.4.3.1 Origen de las importaciones y participación

Cuadro 39. Origen de las importaciones de Venezuela de dulces y confites

Copartícipe	1997	1998	1999	2000
Alemania	4	-	2	35
Antillas Holandesas	-	-	-	31
Argentina	218	77	369	502
Australia	-	-	-	47
Austria	-	12	33	-
Bahamas	-	-	10	-
Bélgica	-	-	39	42
Brasil	324	630	605	1.847
Canadá	0	-	-	29
Colombia	8.839	9.735	9.788	13.336
Corea (Sur). Rep. De	-	-	45	60
Costa Rica	-	34	172	-
Chile	766	1.417	1.544	2.116
China	-	0	-	26
Taiwán (Formosa)	0	1	9	2
Ecuador	62	138	278	633
España	284	397	203	734
Estados	1.324	2.137	1.498	1.207

Unidos				
Francia	1	19	0	-
Guyana	-	-	1	-
Hong Kong	10	4	1	1
India	-	-	30	-
Indonesia	-	13	-	-
Italia	69	221	147	181
Japón	-	0	-	-
México	117	259	277	142
Países Bajos	2	1	129	48
Panamá	8	27	44	1
Perú	38	81	753	547
Puerto Rico	5	27		0
Reino Unido	196	1.061	335	518
Suecia	-	-	0	-
Suiza	-	2	151	35
Turquía	-	-	-	5
TOTAL	12267	16293	16463	22125

* Montos expresados en miles de dólares FOB

- No se obtuvieron datos para estos países

Fuente: www.aladi.org

Cuadro 40. Participación importaciones en Venezuela 1997 a 1999

País	Participación
Colombia	59.47%
Chile	9.39%
Estados Unidos	9.12%
Perú	4.56%
Brasil	3.68%

Fuente: www.proexport.gov.co

Según los datos anteriores el país con mayor participación en las importaciones de la partida arancelaria (Venezuela) 170490100, el primer lugar es para Colombia con un 59.47%, seguido de Chile con 9.39%, Estados Unidos 9.12%, Perú 4.56% y Brasil con 3.68%

2.4.3.2 Competencia Local. En Venezuela se logro determinar un total de 24 empresas productoras de dulces, en Caracas, capital de Venezuela, se identificaron 7 empresas productoras, en Táchira 6, Lara y Anzoategui 2, Mérida 2, Trujillo, Carabobo, Bolívar y Zulia 1 por cada estado.

A continuación se presenta las principales empresas que se dedican a la producción y comercialización de dulces duros en Venezuela con su nombre, dirección, teléfono y ciudad.

Cuadro 41. Empresas dedicadas a la confitería en Venezuela

Nombre de la empresa	Dirección	Teléfono	Ciudad
Confitería Alcanel	Cl San Sebastián, Maiquetía	(58)(31)3314623	Litoral DF, Distrito Federal
Confitería Angerimar	Avenida Libertador, L Seiba	(58) (51) 611 549	Cabudaré, Lara
Confitería Cakipu C.A	Esq. Cr. 24 Cl 34	TEL: (58) (51) 331501	Barquisimeto, Lara
Confitería El Loro	Cr. 9 Juan de Maldonado	TEL: (58) (76) 474640	San Cristóbal, Táchira
Confitería Karly C.A.	Final 100 C, Queta. Crespo	TEL: (58) (212) 4822006	Caracas, Distrito Federal
Confitería Santa Rosa, C.A.	Avenida 3ra. Catia	TEL: (58) (51) 519239	Caracas, Distrito Federal
Dulcería El Triunfo	Vereda 4 No 1-111 Palo Gordo	TEL: (58) (76) 572661	San Cristóbal, Táchira
Dulcería Panino	Sta Eduvigis, Vda. 3	TEL: (58) (76) 942278	Tariba, Táchira
Dulces Criollos Doña Merced	Av. Soubllette, Maiquetía	TEL: (58) (31) 3314401	Litoral D F, Distrito Federal
Industrias La Andina CA	Mercado Principal	TEL: (58) 622478 Fax: (58) 562658	Mérida, Mérida

Mundo Mágico 2000	Av. Los Leones, Centro Com. París, Nivel 3, Local 481	TEL: (58) (212) 547918 - Fax: (58) (212) 552950	Caracas, Distrito Federal
Riky Donuts	Quinta Riky. Cl Santiago de Chile, L Caobos	TEL: (58) (212) 7812228	Caracas, Distrito Federal
Thomy de Industrias de Alimentos	Av. Los Fundadores, No. F- 39, Final Cl. Táchira, Barrancas Parte Alta	TEL: (58) (76) 438048	San Cristóbal, Táchira

Fuente: www.paginasamarillas.com

2.4.4 Situación del producto en el mercado

2.4.4.1 Condiciones de entrada al país.

– **Condiciones arancelarias.** El procedimiento de tarifas de Venezuela se basa en el sistema de la nomenclatura armonizada. Consistentemente con el arancel externo común andino (AEC), el rango de la tarifa es 0 a 20 por ciento; el más alto es de 35 por ciento, que se impone en las importaciones de automóviles para proteger la industria nacional del ensamblaje, mientras que el aceite del motor lleva una sobrecarga de 60 Bs. adicionales por kilogramo. A partir del 14 de junio de 1999, el Congreso eliminó el impuesto al por mayor de 16,5 por ciento y lo

substituyó por un impuesto sobre el Valor Agregado de 15,5 por ciento, el cual bajó al 14.5% en el mes de julio/2000.

Las importaciones en Venezuela cancelan los gravámenes establecidos que oscilan entre 0 y 20% (cumpliendo los lineamientos de la CAN) sobre valor CIF, adicionalmente deben pagar una tasa aduanera del 1%, el impuesto al valor agregado (IVA) del 14.5%.

En el caso de los dulces y bombones que corresponden a la posición 17049010, Venezuela aplica un arancel general del 20%. y un arancel efectivo de 0%. El intercambio comercial entre los países andinos está exento del pago de gravámenes arancelarios, excepto con Perú, sin embargo, cada país aplica los impuestos internos que tiene establecidos.

Por otro lado se encuentran las preferencias arancelarias unilaterales o derivadas de Acuerdos Internacionales. Los países que cuentan con arancel 0% son los beneficiarios del CAN (Comunidad Andina de Naciones) Ecuador, Bolivia, Colombia, Perú y Venezuela.

– **Requisitos de Importaciones**

Registros sanitarios. Los importadores deben registrar cualquier producto alimenticio en la sección para el registro y mando de comestibles del ministerio de salud. El registro es valido durante un año. Además de la información del producto

general requerido para el registro, la ley venezolana se debe anexar los ingredientes, lote, fecha de vencimiento.

Productos alimenticios. Registro del producto en el Ministerio de Sanidad y Asistencia Social. Están exceptuadas de este requisito las materias primas alimentarias destinadas al uso industrial, alimentos para consumo inmediato y muestras sin valor comercial. Además del requisito de registro, los productos deberán estar amparados en un certificado sanitario expedido por la autoridad competente del país de origen, autenticado por las autoridades consulares venezolanas acreditadas en dicho país, en donde conste que el alimento ha sido autorizado para el consumo humano en el país de donde procede.

– **Tasa por Servicios de Aduana.** Los usuarios del servicio aduanero deberán pagar esta tasa por la determinación del régimen aplicable a las mercancías sometidas a potestad aduanera. La Tasa por Servicios de Aduana se causará y se hará exigible cuando la documentación correspondiente a la introducción o extracción de las mercancías sea registrada por la oficina aduanera respectiva. Dicha tasa se recaudará en la misma forma y oportunidad que los impuestos correspondientes. El porcentaje será del 1% sobre el valor de las mercancías que se introduzcan al territorio nacional

– **Preferencias arancelarias.** Para que una mercancía pueda beneficiarse de las preferencias ofrecidas por Venezuela a través del CAN, se debe cumplir con los siguientes requisitos:

Presentar el respectivo Certificado de Origen del país beneficiario cumpliendo los criterios de origen exigidos los cuales indican que se considera que una mercancía es originaria del país beneficiario, si ha sido producida, cultivada o manufacturada en el país beneficiario o que las mercancías hayan sido transformadas sustancialmente en el país beneficiario.

La mercancía debe ser importada directamente desde el país beneficiario a territorio aduanero de Venezuela.

2.4.5 Condiciones de la negociación

2.4.5.1 Procedimientos de importaciones. Los documentos que se deben presentar son:

– Factura comercial o proforma en caso de que no se haya elaborado la comercial. Dicha factura debe contener: puerto de entrada de la mercancía, Origen del embarque, condiciones de venta, plazos de entrega y demás condiciones de la negociación, nombres y datos de comprador, vendedor, y consignatario, cantidades, pesos y medidas de la mercancía, el precio de venta y

la moneda de transacción, gastos de exportación (seguro flete, comisiones, etc.) y descuentos especificando cada ítem.

- Lista de Empaque

- Certificado de Origen (cuando el producto sea beneficiario de preferencia arancelaria)

- Otros documentos que sean requeridos por la Aduana con el fin de proceder al levante de la mercancía.

- La mercancía y los documentos son examinados para determinar principalmente:
 - Si la mercancía es susceptible del pago de tributos aduaneros.
 - Para revisar que la mercancía indica el país de origen y que esté marcada o etiquetada de forma adecuada.
 - Constatar que las cantidades y pesos se ajusten a lo declarado (sin excesos, ni defectos de mercancías).
 - Verificar que los artículos estén facturados correctamente.
 - Verificar que el cargamento no contenga artículos de ingreso prohibido.
 - Inspeccionar que el cargamento no contenga narcóticos o sustancias ilegales.

Los bienes no se consideran legalmente importados hasta que el cargamento haya arribado a algún puerto de entrada de Venezuela, la liberación de la mercancía haya sido autorizada por la aduana venezolana y los derechos de aduana hayan sido cancelados.

2.4.5.2 Prácticas Comerciales

– **Métodos Usuales de Cotización.** Generalmente los clientes solicitan cotizaciones en términos **FOB** (Buenaventura/ Cali) o **CIF** (La Guaira, Puerto cabello), estos términos son para transporte marítimo. Pero si se desea realizar el transporte terrestre se puede dar las cotizaciones realizando la negociación entre las dos partes.

– **Condiciones Usuales de Pago.** Las condiciones de pago más utilizadas son: Pago contra entrega de documentos (CAD – Cash against documents), giros o transferencias directas. El pago contra entrega de documentos es la práctica más común y consiste en que el exportador endosa el B/L o AWB a nombre del importador. Los documentos son enviados a través del Banco del importador u otro intermediario, junto con una letra de cambio y los documentos soportes de la exportación. El Banco notifica al comprador cuando ha recibido los documentos y en cuanto la letra es cancelada, el Banco libera la guía de transporte para que la mercancía pueda ser retirada. La fábrica desea vender sus productos al contado y con los soportes que este tipo de transacción requiere.

2.4.6 Conclusiones y recomendaciones. El mercado venezolano ofrece muchas posibilidades para realizar exportaciones hacia ese país, como son los acuerdos internacionales con Colombia, las preferencias arancelarias, facilidad para utilizar cualquier tipo de transporte por ser frontera con Colombia.

Existe una muy buena participación de las importaciones de dulces duros que Venezuela realiza con Colombia; sin embargo las políticas gubernamentales que actualmente se han planteado tratan de restringir cualquier tipo de importación, convirtiéndose en una de las mayores barreras para el comercio internacional esta es una medida arbitraria que puede cambiar por la presión que ejercen los países que tienen tratos comerciales con Venezuela.

2.5 LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL

2.5.1. Transporte. La cercanía territorial y el alto grado de intercambio comercial entre Colombia y Venezuela han inducido el desarrollo de una variada oferta de servicios de transporte para carga.

Si bien la vía tradicional de exportación ha sido el transporte terrestre, aspectos coyunturales recientes han impulsado el dinamismo del transporte marítimo, con

servicios para carga unitarizada y consolidada, tanto desde la Costa Atlántica como desde Buenaventura.

De los principales modos de transporte internacional, el aéreo es el modo que menor participación tiene dentro del tonelaje total exportado.

2.5.1.1 Transporte marítimo. Se puede contar con salidas semanales directas desde los puertos de la Costa Atlántica colombiana hacia los dos principales puertos de Venezuela como son: La Guaira y Puerto Cabello.

Mientras desde Buenaventura los servicios son atendidos sólo por tres líneas marítimas, con el inconveniente que dos de ellas prestan servicio vía Panamá y Estados Unidos, trayendo como consecuencia tiempos de tránsito altos. Para carga suelta se puede contar con dos consolidadores, éste servicio lo realizan vía Miami.

Número de Servicios: 24

Frecuencia Promedio: 10 Días

Tiempo de Tránsito: Entre 5 y 7 Días

Principales Navieras en la Ruta: Alianca Do Brasil, American President Line, Cía. Trasatlántica Española, Compañía Sudamericana, Crolwey, D'amico Line, H/Sinnes, Evergreen Marine, Hamburg Süd, Italia de Navigazione, Lykes Line,

Maersk, Melfi Marine, Nordana, P&O Nedlloyd, Sea Land, Seaboard, TMG, Zim Container Line.

Principales Consolidadores: Express Cargo Line, Transborder.

2.5.1.2 Transporte aéreo. Los servicios aéreos en la ruta Bogotá Caracas se efectúan casi en su totalidad en aviones de pasajeros. Actualmente, los miércoles y viernes hay un vuelo carguero.

En términos generales, la oferta de transporte aéreo es reducida, registrando restricciones debido a la configuración de los equipos para pasajeros, y la naturaleza propia de estos vuelos.

Tiempo de Tránsito: Entre 1 y 2 días

Frecuencias Semanales: 44

Principales Aerolíneas en la Ruta: Avenza -Servivensa, Avianca, Aserca Airlines, American Airlines

2.5.1.3 Transporte terrestre. Existe una amplia gama de servicios para el transporte de todo tipo de carga, especialmente en contenedores. La oferta de transporte para carga suelta y pequeños volúmenes, es reducida. Los tiempos de tránsito a ciudades como Valencia y Caracas oscilan entre 8 y 15 días.

Las empresas de transporte terrestre que operan la ruta Pasto-Cúcuta son: TCC, Rápido Humadea, Colombian Cargo, Colnariño, Transportes Rápido Putumayo entre otras. Existen otras empresas que realizan la ruta Ipiales-Cúcuta como Colnariño, Transportes Rápido Putumayo, los precios de los fletes varían en cada empresa.

NOTA: La información incluida sobre logística hacia Venezuela es de carácter indicativo, ha sido obtenida directamente de los diferentes prestatarios de servicios y deberá confirmarse al programar un embarque específico.

2.5.2 Condiciones de empaque y embalaje

2.5.2.1 Condiciones climáticas durante el ciclo de transporte. El producto por ir en contenedores convencionales está expuesto a la temperatura ambiente, el riesgo de que la mercancía se vea afectada es mínima por la constitución misma del producto.

2.5.2.2 Números de transbordos. Dependiendo el destino de la mercancía, se pueden generar transbordos o no. Generalmente la mercancía llega a los principales puertos de Venezuela y de allí es distribuida o transportada hacia el interior vía terrestre.

En ocasiones se utilizan más de dos modos de transporte para que la carga llegue a su destino final. Utilizando el modo de transporte terrestre de Pasto hasta Cúcuta, se requiere de un transbordo en la frontera o en un lugar acordado por las dos partes como San Antonio para trasladar la mercancía al interior de un camión venezolano para que este se encargue de llevar la mercancía hasta Caracas. Esta decisión esta sujeta al tipo de negociación entre las dos partes y los costos en que se incurren.

2.5.2.3 Empaque, paletización y contenedorización. Venezuela cumple regulaciones internacionales en cuanto el empaque y embalaje de las mercancías. Se considera que el empaque de exportación debe cumplir 5 funciones básicas:

- Proteger la mercancía
- Mantener la mercancía almacenada (Mantener almacenado o permitir su buen almacenamiento)
- Permitir el transporte de la mercancía
- Asegurar que la mercancía pueda ser fácilmente manipulada

- Proveer información sobre la carga y su manipulación

Las anteriores funciones deben ser cumplidas incluso cuando la mercancía vaya en contenedor.

En el caso específico de los productos como los bombones estos vienen envueltos en un empaque plástico individual, que a su vez están empacados en bolsas plásticas selladas que contienen 24 unidades, cada caja tiene un contenido de 16 paquetes y el peso aproximado de esta es de 8.5 Kilos, las dimensiones de las cajas de cartón son 34 cm largo x 24 cm alto x 25 cm ancho.

La Aduana de Venezuela recomienda para efectos de agilizar las inspecciones en puerto, aeropuerto o frontera: facturar de forma sistemática y clara, mostrar la cantidad exacta de ítem por cada caja, saco, tambor o unidad de embalaje, marcar y numerar cada paquete y relacionar muy bien la mercancía en la lista de empaque. Igualmente solicita a los importadores colaborar con la estandarización de empaques para de esta forma las inspecciones presenten retrasos, daños y costos mínimos. Recomiendan para tal efecto, paletizar o unitarizar la mercancía para que el descargue y cargue sea más ágil.

2.5.3 Cobertura del canal. Los canales de distribución en Venezuela no son concentrados, centralizados, ni federalmente regulados, por lo que el mercado ofrece varias alternativas con diferentes grados de compromiso y riesgo. Sin embargo la empresa desea establecer el canal de distribución entre la fábrica y distribuidores mayoristas. Los grandes distribuidores cuentan con la logística y redes de distribución adecuadas para abastecer todo el mercado sin problema.

2.6 PRODUCTO

2.6.1 Normas técnicas y de calidad. Venezuela, exige a todos los bienes ya sean producidos directamente en el país o importados, cumplir con los mismos estándares, lineamientos y procedimientos establecidos por las autoridades estadounidenses. Esto incluye aprobación de productos antes de ser introducidos al mercado, pruebas y certificación para colorantes y aditivos de alimentos, regulaciones para transporte, normas de marcas y etiquetado de productos.

2.6.2 Desarrollo de empaques para el mercado.

2.6.2.1 Etiquetado. Las etiquetas deben ir en español e indicar los ingredientes, el contenido del empaque utilizando el sistema métrico o en unidades, número de registro.

- Los stickers son permitidos en el caso de productos importados, para indicar quién es el importador.
- Las instrucciones de operación y manuales de uso deben ir en español.
- Los requisitos mínimos de los rótulos para productos alimenticios deben contener toda la información de productos, conservantes, colorantes, saborizantes, espesantes, y preservantes.
- Condiciones generales de la etiqueta: Las etiquetas no deben dejar dudas respecto a la verdadera naturaleza de los productos alimenticios, ni su composición, cantidad, origen, y propiedades.
- Características de la información de la etiqueta: Es la información mínima que debe llevar el rotulo o etiqueta de identificación de producto tales como : Nombre del producto, debe llevar el nombre específico del producto, nombre del fabricante. En nombres y colores que permitan leer fácilmente la inscripción. Contenido neto, registros sanitarios, y especificaciones del producto.

2.6.3 Marcas y patentes. El sistema de Marcas y Patentes en Venezuela es regulado por el ministerio de Industrias y Comercio a través del Servicio Autónomo de la propiedad Industrial (SAPI). Una marca puede ser una palabra, frase, símbolo o diseño, combinación de palabras, frases símbolos o diseños que identifican o distinguen la fuente de un producto o servicio de los demás.

Los derechos de Marca surgen del uso actual de una marca o de llenar una aplicación en la Oficina de Marcas y Patentes con la cual el aplicante muestra firme intención de usar una marca comercialmente. El registro Federal no es necesario para comenzar a usar una marca, sin embargo éste registro puede asegurar los beneficios adquiridos como propietario de una marca en todo el país.

Existen dos tipos de derechos sobre una marca: el derecho a registrar y el derecho a usar. Generalmente, tanto quien usa la marca como quien llena la aplicación, tienen derecho al registro de marca, sin embargo el uso de la marca es más difícil de determinar.

El término de un registro federal de Marca, es de 10 años, con derecho a renovación por 10 años.

Los costos causados por la elaboración, tramitación, gestión, pago de derechos de presentación ante la propiedad industrial del ministerio de Industria y Comercio de Venezuela y el tiempo de elaboración del tramite de registro es de 6 meses a 1 año, este tramite es recomendable hacerlo a través de una firma de abogados especializada en este tipo de tramites.

2.6.4 Cambios y modificaciones para adaptarse al mercado de exportación.

La empresa no requiere ningún tipo de modificaciones para su producto, ya que su composición esta hecha de materias de excelente calidad y cuenta con un excelente empaque que permite a este producto llegar sin mayores barreras al mercado.

2.7 PROMOCIÓN

2.7.1 Publicidad y medios de comunicaciones. En General, Venezuela es un mercado cuyos anunciantes dirigen la publicidad a través de las agencias a nivel nacional, las cuales ofrecen el servicio y dominan el negocio. El Internet es un medio que esta cogiendo fuerza en Venezuela y será una herramienta promocional importante.

2.7.2 Catálogos. Los catálogos son una buena herramienta para promocionar los productos, actualmente la empresa no cuenta con un catalogo de sus productos, estos deben estar incluidos en estrategias de promoción para la empresa

2.7.3 Ferias. Teniendo en cuenta las características del producto, estas son las ferias en las que la empresa podría participar para dar a conocer el producto en el nuevo mercado.

* **Salón de la alimentación, bebidas. Maquinaria, materias primas y tecnología.**

Fecha: 8 al 11 de marzo

Lugar: CIEC (Centro internacional de Exposiciones de Caracas, Universidad Metropolitana. Caracas.

Público: Mixto

Frecuencia: Anual

* **Festifera 2001 Exposición comercial con ventas al mayor y detal** (Dentro del marco de la feria internacional de Chiquinquirá)

Fecha: 13 al 23 de noviembre 2001-08-31 Lugar: Hotel del lago Internacional. Maracaibo. Estado de Zulia.

Tipo: Exposición comercial

Público: general

Frecuencia: Anual

*** Salón 20001 Alimentos y Bebidas**

Fecha: 3 al 11 de noviembre de 2001

Lugar: Centro Sambil, Terraza Nivel Acuario. Caracas.

Tipo: Salón

Publico: mixto

Frecuencia. Anual

Fuente: www.expodato.com

2.8 PRECIO

2.8.1 Determinación de los costos para el producto de exportación. La fijación de los precios para exportación es una labor de equipo entre las diferentes áreas de la empresa. Este proceso cuenta con dos etapas básicas:

- Análisis del mercado, es decir examinar precios de la competencia, márgenes de intermediación y principalmente el precio que el consumidor final este dispuesto a pagar por el producto.

- Análisis de los costos de fabrica, gastos de administración, gastos de mercadeo internacional, transporte, seguros, agenciamiento aduanero y rentabilidad.

2.8.2 Estructura de márgenes de utilidad. El margen de utilidad de Fábrica de Dulces Mar sobre los productos que comercializa es de 30%, sin embargo hay que deducir los gastos administrativos, los gastos de mercadeo y gastos de exportación en que se incurren al mercado venezolano.

2.8.3 Política de precios

2.8.3.1 Margen de intermediación del canal. El canal de distribución de los productos será el de la fábrica al mayorista. Los costos en que incurrirá la empresa son: costos de transporte (fletes), el seguro de la mercancía, el alquiler del contenedor, el cargue o descargue de la mercancía según sea el caso y los descuentos que se haga sobre la mercancía para el distribuidor.

Los datos que se presentan en la siguiente Cuadro se establecieron teniendo en cuenta el tipo de transporte terrestre, desde Pasto hasta Cúcuta y fueron dados en pesos colombianos, se utilizó la tasa de cambio estimada para el 2002 de \$2430.

Cuadro 42. Precio Del Producto en Venezuela

DESCRIPCIÓN	VALOR
PRECIO FOB	US\$ 9
FLETE Y SEGURO (3%)	US\$ 0.8
ARANCEL GRAL (20%)	US\$ 1.8
PRECIO DE VENTA A DISTRIBUIDORES	US\$ 11.6

Fuente: La autora

2.9 PAIS ALTERNO (PERU)

2.9.1 Reseña económica, geográfica y política país alterno (Perú)

Figura 20. Mapa de Perú



Fuente: www.proexport.gov.co

2.9.1.1 Características del País. La República del Perú está situada en la parte noroccidental de América del Sur, hacia la costa del océano Pacífico. Limita al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, al sureste con Bolivia, al sur con Chile y al oeste y suroeste con el océano Pacífico.

Coordenadas geográficas: La República del Perú es un país andino que se encuentra situado en la parte central y occidental de América del Sur, entre los 81° 19' 35" y 68° 30' 11" de longitud oeste y desde los 0° 01' 48" a 18° 21' 05" de latitud sur.

Superficie: 1.285.216 km²

Clima: tropical; caliente, húmedo; y moderado en las zonas montañosas.

Uso de la Tierra

Tierra Cultivable	2,9%
Cosechas Permanentes	0,4%
Otras Tierras	96.8%

Fuente: Banco Mundial

Medio Ambiente - Tratados Internacionales: En el contexto del movimiento internacional del medio ambiente que surgió en las últimas décadas, Perú ha participado en 23 tratados internacionales relacionados con el medio ambiente y su protección. Los más notables son la Declaración de Río, la Convención sobre Cambios Climáticos y la Convención sobre Diversidad Biológica.

Recursos naturales: La caña de azúcar, algodón, café, cacao, tabaco, petróleo, sal, fosfatos, hierro, Gas natural, Acero, Oro, Bauxita, Otros minerales, hidroeléctrica.

Riesgos naturales: Sísmicos-volcánicos

Gente: La cultura del Perú está fundamentalmente influenciada por la herencia precolombina, la más rica de América del Sur, y su presencia se combina con la herencia cultural española, manifestada en el idioma, la religión y las artes. Muchas excavaciones arqueológicas realizadas en el país andino han descubierto restos precolombinos monumentales de incalculable valor. La arquitectura del período colonial hispano se puede observar en muchas ciudades peruanas, al igual que manifestaciones artísticas producto de la fusión de formas hispánicas e indígenas. En el arte actual, la escuela indigenista interpreta intencionadamente el Perú del siglo XX a la manera en que lo harían los indígenas.

Tipo de gobierno: República Democrática.

Capital: Lima

Ramas del Gobierno: Ejecutivo (Presidente y Consejo de Ministros)

Legislativo (Congreso unicameral, con 120 congresistas)

Judicial (corte Suprema, Cortes Superiores, Jueces de Primera Instancia y Jueces de paz).

Divisiones administrativas: 24 Departamentos, 170 Provincias y 1,768 Distritos

Independencia: El 28 de Julio de 1821 se reúne el Cabildo Abierto en Lima, declarando junto con el pueblo la Independencia del Perú de la dominación española y de cualquier otra dominación extranjera.

Sufragio: De carácter obligatorio, para todo ciudadano a partir de los 18 años de edad.

Elecciones: Presidenciales y para el Congreso en una sola fecha, cada cinco años contados a partir del 28 de Julio.

Nombre Convencional: República del Perú

Forma corta convencional: Perú

Código País: PE

Nacionalidad: Peruano (s) adjetivo: Peruano

Moneda: Nuevo Sol

Grupos étnicos: Español, Italiano, Portugués, Árabe, Alemán, Africano, Indígenas.

Religiones: Aproximadamente el 90.7% de la población peruana profesa el catolicismo, que fue la religión oficial entre 1915 y 1993, año en el que la nueva Constitución decretó la libertad de cultos. Otras religiones que se practican en el país andino son la ortodoxa (1.4% de la población), la musulmana y la judía.

Idioma: Español (oficial), numerosos dialectos indígenas

Telecomunicaciones: Perú cuenta con aproximadamente 779306 líneas telefónicas, 5.7 millones de radios o equipos de sonido capacitados para la recepción de ondas radiales originadas desde las 273 estaciones de radio en AM y las 144 estaciones que originan su señal en banda corta o SW. En la actualidad 140 estaciones de televisión transmiten programación originada casi en su totalidad desde Lima, programas que llegan a alrededor de 2 millones de televisores.

2.9.1.2 Economía. La compleja situación política que se desencadenó en el Perú desde los primeros meses del año 2000 desalentó la inversión interna y extranjera, redundando en un enfriamiento de la actividad económica en el segundo

semestre. El crecimiento resultó superior al de 1999, pero no parece haberse traducido en mejoras en el empleo urbano ni en los salarios reales. Aunque la meta fiscal no se pudo alcanzar, la inflación permaneció bajo control y la brecha externa se redujo otra vez. La precariedad de la situación financiera obligó a poner en marcha un tercer programa de rescate de las empresas y el crédito al sector privado volvió a contraerse. La incertidumbre imperante dificultó el avance del programa de privatización y concesiones, registrándose en todo caso importantes operaciones a principios y fines de año.

Debido al gasto fiscal excesivo y a la emisión de circulante en la que se había incurrido en meses anteriores para hacer frente a posibles problemas informáticos con la llegada del año 2000, a comienzos de éste las autoridades procedieron a un ajuste de la liquidez en moneda nacional y adoptaron una política acorde con las metas de crecimiento e inflación. En agosto se rebajó de 7% a 6% el encaje legal en soles y en divisas y se procedió a una liberación del encaje en divisas equivalente a 3 puntos porcentuales de los depósitos, a fin de compensar el ajuste fiscal del segundo semestre y de proveer mayor liquidez. Sin embargo, la emisión primaria siguió disminuyendo en el segundo semestre, por lo que la circulación monetaria en soles en el conjunto del año registró una merma en términos nominales, debido a la fragilidad de la demanda. Los factores de expansión se concentraron en un aumento del crédito neto al sector público (disminución de sus depósitos) y de los activos externos, ya que el crédito al sector privado se redujo.

Las tasas de interés continuaron declinando, sin perjuicio de alzas esporádicas de la tasa interbancaria, atribuibles a tensiones puntuales en los mercados cambiarios. Estos se recuperaron a finales de año y cerraron con una devaluación nominal insignificante, que se tradujo en una leve apreciación real (1%).

Para aliviar la difícil situación financiera de las empresas nacionales y mejorar la calidad de los activos bancarios, el gobierno lanzó a mediados de año un tercer programa de reestructuración de la deuda empresarial, por un total de 500 millones de dólares, 100 de los cuales se destinaron a la agricultura. Sin embargo, los indicadores de morosidad crediticia volvieron a deteriorarse, mientras los bancos perseveraban en una actitud de extrema cautela para el otorgamiento de crédito y la situación del mismo sector bancario seguía siendo frágil.

Luego de dos años de contracción, la demanda global se recuperó 4%, principalmente debido al impulso de las exportaciones –cuyo crecimiento fue de 9% en términos reales– y un repunte del consumo (4.4%), sobre todo de su componente público. Debido a la incertidumbre política y la frágil situación financiera, tanto de las empresas como del sector público, la inversión fija, en lugar de responder a este panorama más alentador, se estancó (0.5%) y la reactivación perdió bríos a lo largo del año. Así, pese a que en el primer trimestre la expansión del producto alcanzó a 6%, se estima que para el año en su conjunto llegará a 4%.

El sector primario siguió siendo el de mayor empuje, en particular la agricultura (6%) y la pesca (11%). La manufactura tuvo una expansión de 7.5%, basada en el auge de la industria procesadora de recursos primarios (10%) y en una recuperación del resto del sector (6.7%) luego de dos años de recesión. Parecida trayectoria anotó el comercio (5.5%), debido al repunte del consumo interno. La construcción tuvo otro mal año (-1%), afectada tanto por la debilidad de la inversión privada como por los recortes del gasto en obras públicas.

Pese al encarecimiento de los productos energéticos, las autoridades siguieron confiando en que cumplirían la meta anual de inflación (4%). La mayor oferta de productos alimenticios y la atonía de los mercados internos contribuyeron a contener las alzas de precios. Las demandas salariales se mantuvieron moderadas, debido a la difícil situación laboral en el sector urbano (10% de desempleo en Lima) y al crítico estado financiero de numerosas empresas. Sin embargo, el salario mínimo subió 19% en marzo.

El valor de las importaciones de bienes creció algo más de 8%. El estancamiento de las compras de bienes de consumo y de capital obedece tanto a lo moderado de la demanda interna como al incremento de la producción agrícola. A su vez, las compras de bienes intermedios aumentaron 18%. Las exportaciones tradicionales volvieron a mostrar gran dinamismo al crecer 15%, merced principalmente a la considerable alza de los productos pesqueros (60%). Las exportaciones no tradicionales subieron más de 9%, recuperándose con holgura de la caída del año

precedente. Estas mayores ventas permitieron abatir a la mitad el déficit comercial de bienes, lo que explica el total de la reducción de la brecha en cuenta corriente, que pasó a representar alrededor del 2.9% del PIB.

El saldo de la cuenta financiera mejoró, como efecto neto de dos corrientes contrarias. Las entradas de capital de largo plazo se debilitaron considerablemente, debido al marcado repliegue de la inversión directa. Más intensa, sin embargo, fue la reducción de las salidas netas de capital de corto plazo (en su mayoría de origen bancario), las cuales habían causado la crisis financiera de 1999. Tras constantes fluctuaciones, las reservas internacionales acusaban a fines de año un leve aumento de 100 millones de dólares. La deuda externa disminuyó en cerca de 400 millones, gracias a la reducción de casi 30% de las obligaciones a corto plazo del sector financiero, en tanto que la de largo plazo crecía un poco más de 300 millones de dólares.

Cuadro 43. PIB del Perú

Crecimiento anual del Producto Interno Bruto (PIB)	4.5% (1999), 6.5% (2000), estimado.
Composición del PIB	Agricultura 13%, industria 22%, minería 8,4%, comercio 14.4% y servicios 30.7%.
PIB en dólares:	US\$ 59.850 millones (1999) y US\$ 59.020 millones (2000), estimado.
PIB per cápita:	US\$ 2.377 (1999) y US\$ 2.305 (2000), estimado.
Reservas internacionales:	US\$ 9.300 millones (1999) y US\$ 10.050 millones (2000), estimado.
Inflación:	4.7% (1999) y 4.5% (2000), estimado.
Deuda externa:	US\$ 30.500 millones (1999) y US\$ 31.000 millones (2000), estimado.
Desempleo:	10% (1999), estimado.
Exportaciones:	US\$ 6.800 millones (1999) y se estiman US\$ 7.800 millones para el 2000.
Productos:	Cobre, harina de pescado, oro, zinc, café, plomo y petróleo crudo.
Importaciones:	US\$ 8.000 millones (1999) y se estiman US\$ 9.600 millones para el 2000.
Productos:	Aceites, petróleo, trigo duro, gasolina, maíz amarillo duro, arroz semiblanqueado.
Principales vínculos comerciales:	Estados Unidos, Japón, Reino Unido, República Popular China, Alemania, Suiza, Países Bajos, Taiwán, Brasil, México, República de Corea.
Principales productos agrícolas:	Arroz en cáscara, papa, algodón en rama, trigo, maíz duro, caña de azúcar y plátano.

Ganadería:	Aves, vacunos y porcinos.
Pesca:	US\$ 686 millones.
Minería:	Petróleo, cobre, plomo, zinc, plata, hierro, oro, carbón, estaño, molibdeno y tungsteno.
Principales industrias:	Alimentaria, metálica básica, textil y de cuero, química, madera y muebles, fabricación de productos no metálicos, fabricación de productos metálicos.

Fuente: Economía General latinmail.com

2.9.2 Estadísticas y características de mercado del producto en el país seleccionado

2.9.2.1. Tamaño Del Mercado

– Importaciones y Exportaciones

Cuadro 44. Importaciones y exportaciones partida arancelaria 1704901000 entre los años 1997 a 2000

Año	Exportaciones	Importaciones
1999	1.636	7.377
2000	1.434	4.702

Fuente: www.proexport.gov.co

Cuadro 45. Importaciones partida arancelaria 1704901000 - Bombones, caramelos, confites y pastillas Años 1999-2000

Copartícipe	1999	2000/ 10M
Alemania	0	0
Argentina	1.565	866
Bolivia	2	-
Brasil	507	157
Canadá	0	1
Colombia	4.432	2.643
Corea (Sur), Rep.de	4	1
Chile	311	259
China	139	167
Dinamarca	0	-
Ecuador	116	410
España	42	28
Estados Unidos	151	85
Francia	2	-
Guatemala	-	4
Hong Kong	0	-

Indonesia	90	55
Italia	1	0
Japón	2	1
Malasia	-	0
México	6	16
Países Bajos	-	9
Reino Unido	7	-
Suecia	0	-
Total	7.377	4.702

Fuente: www.aladi.org

* Montos expresados en miles de dólares FOB

- No se obtuvieron datos para estos países

Cuadro 46. Exportaciones 1704901000 - bombones, caramelos, confites y pastillas sin cacao años 1999-2000

Copartícipe	1999	2000/ 10M
Angola	-	28
Arabia Saudita	-	31
Argentina	-	23
Australia	17	28
Bélgica	-	28
Bolivia	132	141
Colombia	-	10
Costa Rica	21	-
Chile	356	7
Ecuador	88	296
El Salvador	-	8
España	-	184
Estados Unidos	1	1
Francia	0	-
Guatemala	26	60
Honduras	51	37

Irlanda (Eire)	-	0
Italia	1	1
Jamaica	0	-
Japón	0	0
México	-	0
Nicaragua	-	87
Países Bajos	-	1
Panamá	36	36
Paraguay	86	32
Reino Unido	0	0
República Dominicana	16	26
Suiza	0	0
Uruguay	-	15
Venezuela	805	354
Total	1.636	1.434

Fuente: www.aladi.org

* Montos expresados en miles de dólares FOB

- No se obtuvieron datos para estos países

2.9.3 Análisis del consumidor

2.9.3.1 Características demográficas y psicográficas de los clientes principales. El consumo de este tipo de productos, corresponde a niños entre las edades de 5 a 14 años, en el caso de Perú la distribución de la población por edad se estimó para el año 2000.

Cuadro 47. Distribución por edad del Perú

Rango	Habitantes 2000	Porcentaje
0 a 14 años	9.404.973	35%
15 a 64 años	2.751.023	61%%
Distribución de la población de niños por sexos		
Rango	Población Femenina	Población Masculina
0 a 14 años	4.628.899	4.776.074
15 a 64 años	8.119.751	8.224.829

Fuente: www.aladi.org

2.9.3.2 Personas o grupos que influyen en la decisión de compra. En el caso de los niños, las personas que influyen en la decisión de compra son los padres, los amigos y la publicidad. En el caso de los padres cuando estos acompañan a comprar y pagan los dulces. En cuanto a los amigos estos influyen al realizar comentarios sobre los productos.

La publicidad juega un papel importante por que es la forma más directa de llegar hacia el consumidor a través los diferentes medios de comunicación.

2.9.4 Análisis de la competencia internacional

2.9.4.1 Origen de las importaciones y participación. Según los datos que se presentan en la Cuadro 47, el país con mayor participación en las importaciones de la partida arancelaria en Perú (1704901000), es en primer lugar Colombia con un 60.13%, seguido de Argentina con 21.24%, Brasil con 6.87%, Chile con 4.22% y Estados Unidos con una participación del 1.96%.

Cuadro 48. Participación Importaciones en Perú 1997 a 1999

País	Participación
Colombia	60.13%
Argentina	21.24%
Brasil	6.87%
Chile	4.22%
Estados Unidos	1.96%

Fuente: www.proexport.gov.co

2.9.4.2. Competencia Local. En PERU se logro determinar un total de 12 empresas, ubicadas en la ciudad de Lima:

Cuadro 49. Competencia local en Perú

Nombre Empresa	Dirección	Teléfono	Lugar
Cest Si Bon	Av. San Borja Sur 810	(51) (1) 2256406	Lima, Lima
Cherry	Av. Larco 835	(51) (1) 4441133	Lima, Lima
Dulcería Carmín	Chiriarse 376 San Antonio Miraflores	(51) (1) 4447715	Lima, Lima
Dulcería Claudia	Crespo y Castillo 2750 – Cercado	(51) (1) 4649067	Lima, Lima
Dulcería Dayan	Calle Los Tulipanes 190 – 192 Urb. Pando - San Miguel	(51) (1) 4523806	Lima, Lima
Dulcería Dchristy	Av. Brasil 3752 – Magdalena del Mar	(51) (1) 2631166	Lima, Lima
Dulcería Li	Jr. Junín 735 – Surquillo	TEL: (51) (1) 4239871	Lima, Lima
Dulcería y Juguería	Av. A	TEL: (51) (1)	Lima, Lima

Akemi	Márquez 1349 – Jesús María	4241254	
Dulces de Mana Rezza - Rubio	Sta Carmela 123 Urb. Las Magnolias – Surco	TEL: (51) (1) 4472133	Lima, Lima
Dulce Vilma	C.C. San Isidro Paseo de La República 3440 - San Isidro	TEL: (51) (1) 4619899 – Fax: (51) (1) 4615024	Lima, Lima
Squisito	Simón Salguero 625 – Surco	TEL: (51) (1) 4387139	Lima, Lima

Fuente: www.paginasamarillas.com

2.9.5 Situación del producto en el mercado

2.9.5.1 Condiciones de entrada al país

Condiciones arancelarias. El arancel peruano es diferente al Arancel Externo Común (AEC), de la Comunidad Andina, ya que cuenta con solo dos niveles de arancel ad valorem: 12% y 20%. La mayoría de las importaciones están también sujetas a un impuesto de valor agregado del 18%, (IGV).

Existe un impuesto especial llamado Impuesto Selectivo al Consumo, destinado a gravar una lista reducida de bienes suntuarios como licores, cigarrillos, automóviles, embarcaciones de recreo, aviones, entre otros.

Perú impone un 12% de impuesto al 95% de los ítems sobre la tarifa el 20% sobre el porcentaje restante (especialmente en textiles, calzado y algunos productos agrícolas)

Cuadro 50. Impuestos en Perú a las Importaciones

Descripción	Ad Valorem	Base Imponible
Gravamen Aduanero	20%	Costo, seguro, flete
Sobretasa Adicional	5%	Costo, seguro flete

Fuente: www.comunidadandina.org

2.9.5.2 Requisitos de Importaciones.

- **Registros sanitarios.** Registro sanitario del producto ante la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA). Para la inscripción o reinscripción en dicho registro el interesado deberá presentar una solicitud con carácter de Declaración Jurada en la que se consigne la siguiente información: nombre y domicilio del solicitante, nombre y marca del producto, resultados de los análisis físico - químicos y microbiológicos, relación de ingredientes y período de vida útil. Adjuntos a la solicitud deben presentarse el Certificado de Libre Comercialización y el Certificado de Uso si el producto es importado, así como el comprobante de pago por concepto de Registro.
- **Regulación y Normas.** La autoridad aduanera peruana se ha reformado y se ha modernizado durante los últimos cinco años, con ayuda del Banco Interamericano de Desarrollo y el programa de Desarrollo de las Naciones Unidas. Aunque se promulgó una ley aduanera que facilitara el proceso de importaciones, algunos exportadores continúan encontrando problemas con la aduana del Perú.

Uno de los casos más frecuentes es frente a una de las reformas, diseñada para combatir contrabando crónico, y es el caso de un examen previo al embarque de las mercancías en el país de origen. El servicio de aduana requiere que todas las importaciones mayores a US\$ 5.000 FOB. sean examinadas antes del envío,

autorizan a tres compañías internacionales privadas, Bureau Veritas, Cotena, y SGS, a conducir los exámenes de pre-embarque. El importador paga hasta el 1% del valor FOB. de las mercancías para cubrir el costo de la valoración.

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

Las Normas Técnicas para el ingreso de manufacturas, son elaboradas y difundidas por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – INDECOPI.

Los certificados para productos vegetales son otorgados por el Ministerio de Agricultura, y el Registro Sanitario requerido para alimentos procesados, medicamentos, y bebidas es otorgado por el Ministerio de Salud.

- **Etiquetado.** Los requisitos de etiquetado en este país son relativamente simples. Los productos normalmente mantienen sus etiquetas originales; el nombre y número de identificación de contribuyente (RUC) importador /distribuidor debe agregarse al empaque.

Tratándose de alimentos o medicamentos principalmente, se exige que las etiquetas muestren el Registro Sanitario expedido por la entidad peruana respectiva (Ministerio de Salud o Ministerio de Agricultura).

2.9.6 Condiciones de la negociación.

- **Factura Proforma.** Ante el requerimiento de cotización de un comprador externo, el exportador deberá suministrar una factura proforma (cotización), con el objeto de facilitar al importador la solicitud previa de licencias o permisos de importación y el establecimiento del instrumento de pago a favor del exportador.

Direcciones Territoriales o Grupos Operativos del MINCOMEX en todo el país, el formulario denominado "REGISTRO NACIONAL DE EXPORTADORES DE BIENES Y SERVICIOS", (Forma 001), una vez diligenciado se presenta adjuntando fotocopia del NIT o CC, y original del Certificado de Existencia y Representación Legal o Registro Mercantil, expedido por la Cámara de Comercio del lugar donde se encuentra domiciliada la sede principal de actividades de la sociedad o persona natural, con fecha de expedición no mayor a tres meses a la

fecha en que se presente el formulario. Este registro tiene validez de un año contado a partir de la fecha de su inscripción.

En dicha factura se consignan entre otros los siguientes datos: la identificación del comprador, su ubicación, validez de la cotización, las cantidades, precio unitario, valor total, forma de pago de la exportación, término de negociación utilizado (INCOTERMS) y demás condiciones de la negociación.

El exportador tiene libertad para establecer los plazos que desee conceder al comprador del exterior, sin embargo, si éste plazo es superior a 12 meses contados a partir de la fecha de la declaración de exportación y si su monto es superior a diez mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 10.000), pasa a ser una operación de endeudamiento externo y se debe informar al Banco de la República a través del un intermediario cambiario (Banco comercial o Corporación financiera).

Así mismo, el exportador puede establecer negociaciones condicionadas a pagos anticipados por futuras exportaciones, pero teniendo en cuenta, que éstas deben ser realizadas dentro de los cuatro (4) meses siguientes a la fecha de canalización de las divisas a través del intermediario financiero.

– Aceptación De Las Condiciones. El importador en el exterior confirma al exportador colombiano la compra de la mercancía y la aceptación de las

condiciones de la negociación, y procede según éstas a la apertura de la carta de crédito en el banco corresponsal o a la remisión de las letras o pagarés por los valores respectivos.

- Confirmación De La Carta De Crédito. El banco comercial colombiano recibe copia de la carta de crédito del banco corresponsal garante u otro documento que se convenga como garantía de pago y comunica al exportador para que este inicie los trámites para el despacho de la mercancía.
- Factura Comercial. Es un documento imprescindible en cualquier transacción comercial. Es utilizado por las autoridades aduaneras del país del importador como documento básico para determinar el valor en aduana de las mercancías sobre el cual se aplicarán los derechos de importación.

A falta de un contrato de compraventa la factura, aunque no constituye por sí misma un contrato, es el documento que recoge en cierta forma las condiciones acordadas entre las partes.

- Lista De Empaque. Acompaña generalmente la factura comercial, proporciona información sobre el embalaje, cantidades de bultos o cajas, su contenido, su peso y volumen así como las condiciones de manejo y transporte de las mismas.

- Contratación Del Transporte. Verifique los términos de negociación internacional (INCOTERMS) y si es del caso contrate un Agente de Carga (vía aérea) o Agente Marítimo para la contratación del transporte internacional más adecuado (en consideración a la clase de mercancía, los costos y las necesidades de disponibilidad) para el despacho de la mercancía.

- Registro Como Exportador. Por medio de la Decreto 2681 de Diciembre 28 de 1.999 del Ministerio de Comercio Exterior, estableció el siguiente procedimiento para la inscripción. Se solicita en las Direcciones Territoriales o Grupos Operativos del MINCOMEX en todo el país, el formulario denominado "REGISTRO NACIONAL DE EXPORTADORES DE BIENES Y SERVICIOS", (Forma 001), una vez diligenciado se presenta adjuntando fotocopia del NIT o C.C, y original del Certificado de Existencia y Representación Legal o Registro Mercantil, expedido por la Cámara de Comercio del lugar donde se encuentra domiciliada la sede principal de actividades de la sociedad o persona natural, con fecha de expedición no mayor a tres meses a la fecha en que se presente el formulario. Este registro tiene validez de un año contado a partir de la fecha de su inscripción.

- Certificación De Origen De La Mercancía. En caso que el importador requiera certificar el origen de la mercancía, por ser un requisito para la nacionalización o para obtener preferencias arancelarias en el país de destino, el exportador

iniciará los siguientes trámites para la aprobación del certificado de origen ante el Ministerio de Comercio Exterior:

- Radicación Del Formulario De "Registro de Productores Nacionales, Oferta Exportable y Solicitud de Determinación de Origen", (Forma 010 para bienes y Forma 010A para Artesanías). Este formulario es suministrado en forma gratuita por las Direcciones Territoriales o Grupos Operativos del MINCOMEX y debe radicarse en original y dos copias, junto con el certificado de constitución y gerencia si se trata de persona jurídica o registro mercantil cuando se trata de personas naturales y Fotocopia del Registro Nacional de Exportadores de Bienes y Servicios, en las oficinas de la Dirección Territorial o Grupo Operativo más cercano.

- Verificación de la Información y Determinación de Criterios de Origen. Radicado el mencionado formulario, se verifica la información y se determina el Criterio de origen del producto a exportar con base en las disposiciones existentes para los distintos esquemas preferenciales, los cuales son consignados en la planilla "Relación de Inscripción y Determinación de Origen". El original de la "Relación de Inscripción y Determinación de Origen" se remite al exportador. La inscripción tiene una validez de dos años.

- Radicación y aprobación del certificado de origen. El Ministerio de Comercio Exterior a través de las Direcciones Territoriales o Grupos Operativos, expide los

Certificados de Origen para los distintos productos de exportación que vayan a gozar de las preferencias arancelarias otorgadas en los diferentes Acuerdos Comerciales y Esquemas Preferenciales. Conforme al país hacia el que se efectúe la exportación se requerirá de un certificado de origen. Estos formularios tienen un costo de \$4.500.00 así:

Código 250 SGP: Unión Europea, Europa Oriental, Japón y Canadá.

Código 251 ATPA: Estados Unidos.

Código 255 COMUNIDAD ANDINA y ALADI (Países de Latinoamérica)

Código 256 GRUPO DE LOS TRES: Únicamente México.

Código 257 Panamá.

Código 258 Chile.

Código 259 Cuba.

Código 260 Terceros Países.

Código 271 CARICOM.

En su diligenciamiento debe tenerse en cuenta la norma de origen que le corresponde al producto de acuerdo al país de destino. La solicitud de certificado de origen se radica junto con copia o fotocopia de la Factura Comercial.

- Compra y diligenciamiento de la declaración de exportación (DEX): La declaración de exportación, DEX, la expenden las Administraciones de Aduana. En caso de ser insuficiente el espacio para la descripción de la mercancía,

puede adquirirse Hojas Anexas a la Declaración de Exportación, cada formulario tiene un costo de \$11.000.

- Solicitud De Vistos Buenos. La exportación de ciertos productos exige que el exportador se encuentre inscrito en la entidad encargada de su control y/o del otorgamiento del visto bueno. Este requisito debe cumplirse en forma previa a la exportación.

2.9.6.2 Condiciones Usuales de Pago. Las condiciones de pago más utilizadas son Pago contra entrega de documentos (CAD – Cash against documents), giros o transferencias directas

El pago contra entrega de documentos es la práctica más común y consiste en que el exportador endosa el B/L o AWB a nombre del importador. Los documentos son enviados a través del Banco del importador u otro intermediario, junto con una letra de cambio y los documentos soportes de la exportación. El Banco notifica al comprador cuando ha recibido los documentos y en cuanto la letra es cancelada, el Banco libera la guía de transporte para que la mercancía pueda ser retirada.

La fábrica desea vender sus productos al contado y con los soportes que este tipo de transacción requiere.

2.9.7 Conclusiones y recomendaciones. Perú es una muy buena plaza para comenzar un proceso de exportación, ya que existen convenios con Colombia que benefician el comercio internacional, existen muy buenas posibilidades de transportar la mercancía, y nuestro país posee una buena participación en importaciones de la partida arancelaria 1704901000. Se recomienda tener a este país como posible mercado objetivo, teniendo en cuenta la restricción de importaciones que existe en Venezuela.

2.10 PAIS CONTINGENTE COSTA RICA

2.10.1 Reseña económica, geográfica y política país contingente Costa Rica

Figura 21. Mapa de Costa Rica



Fuente: www.proexport.gov.co

2.10.1.1 Características del País. Ocupa una parte de la región ístmica, bañada tanto por el océano Pacífico como por el Atlántico. Limita al sur con Panamá y al

norte con Nicaragua, esta última frontera está constituida casi enteramente por el lago de Nicaragua y por su emisario de San Juan.

Area Total : 51000 km²

Clima: es de tipo ecuatorial, con temperaturas medias anuales de 28 a 30°C y lluvias continuas en la costa atlántica y mientras que la vertiente del pacífico es mucho más lluviosa. En los altiplanos centrales, la altitud atenúa los efectos de la latitud, bajando la temperatura media hasta los 18 – 20°C y haciendo las condiciones climáticas similares a las del área del mediterráneo.

Recursos naturales: fuerza hidroeléctrica

Medio Ambiente - Tratados Internacionales: Costa Rica hace parte de los Acuerdos de Biodiversidad, Cambios Climáticos, Desertificación, Especies en Peligro, Modificación Ambiental, Desechos peligrosos, Ley del Mar, Depósitos Marinos, Prohibición de Pruebas Nucleares, Protección de la Capa de Ozono y Humedales, ha firmado pero no ha ratificado el acuerdo de Conservación de Vida Marina.

Población: 3798000

Tasa de crecimiento anual de la población en el periodo 1993 a 1999: 2.4%

Proporción del sexo: 50.1% hombres, 49.9% mujeres

Esperanza de vida al nacimiento:

La población total: 76.1 años

Hombre: 71 años

Mujer: 77 años

Cuadro 51. Distribución de la población en Costa Rica

	1999	2000
Población total (PT)	3.412.613,0	3.486.048,0
Fuerza de trabajo (FT)	1.383.452,0	1.390.560,0
Ocupados (PO)	1.300.146,0	1.318.625,0
Desocupados (PD)	83.306,0	71.935,0
Población inactiva	2.029.161,0	2.095.488,0
Menores de 12 años	889.461,0	881.150,0
De 12 años o más	1.139.700,0	1.214.338,0
Tasa bruta de participación (FT/PT)	40,50	39,90
Tasa neta de participación (FT/PT 12 años o más)	54,80	53,40
Tasa de ocupación (PO/PT 12 años o más)	51,50	50,60

Tasa de desempleo abierto(PD/FT)	6,00	5,20
---	------	------

Fuerza laboral: 1.390.560 en el 2000

Nombre Convencional: República De Costa Rica

Forma corta convencional: Costa Rica

Tipo de gobierno: : República democrática, presidente Miguel Ángel Rodríguez
(1998-2002)

Capital: San José

Nacionalidad: costarricense

Forma de Gobierno:

Sistema Legal

- Basado en la Ley Civil
- Constitución Política adoptada el 9 de noviembre de 1949.

Ramas del Gobierno

- Ejecutiva (Presidente)
- Legislativa: Unicameral la Asamblea Legislativa (57 escaños, cuyos miembros son elegidos por voto popular para un período de cuatro años).
- Judicial: la Corte Suprema, los jueces son elegidos por el término de ocho años por la Asamblea Legislativa.

Divisiones Administrativas. Costa Rica está dividida en 7 provincias: Alajuela, Cartago, Guanacaste, Heredia, Limón, Puntarenas y San José.

Sufragio. Todos los ciudadanos de 18 años de edad, éste es universal y obligatorio.

Elecciones. El Presidente y los Vicepresidentes son elegidos por voto popular, en la misma convocatoria electoral, para un período de cuatro años, igualmente se eligen los miembros de la Asamblea Legislativa para igual período. Las próximas elecciones se efectuarán en mayo de 2002.

Resultado de las elecciones. El 8 de mayo de 1998, fue elegido como Presidente Miguel Angel Rodríguez, Primer Vicepresidente Astrid Fischel y Segundo Vicepresidente Elizabeth Odio, para el período legislativo 1998 – 2002.

Grupos étnicos: La mayor parte de la población de Costa Rica descende de europeos (principalmente españoles). Los españoles y los mestizos representan

el 93% de la población; la pequeña comunidad negra, un 3%, habita en las costas del Caribe y la mayoría proviene de la cercana isla de Jamaica; los grupos de chinos e indígenas representan, respectivamente, un 3% y un 1% de la población. Cerca del 56% de los habitantes de Costa Rica viven en el campo.

Religiones: El catolicismo es la religión del Estado, pero la libertad de cultos existe desde 1860 y está garantizada por la Constitución.

Idioma: El español es el idioma oficial, pero también se habla inglés en la zona de Limón.

Alfabetización: Femenino 95% Masculinos 95

2.10.2 Estadísticas y características de mercado del producto país contingente (Costa Rica)

2.10.2.1. Tamaño del mercado. Importaciones y Exportaciones

Cuadro 52. Exportaciones e Importaciones Capítulo 17 Azúcares y Artículos de Confitería

Período	Exportaciones US\$	Exportaciones Kg.	Importaciones US\$	Importaciones Kg.
1996	56,801,739.95	152,625,113.36	10,103,696.00	8,208,378.00
1997	50,104,865.43	152,097,236.18	14,210,454.60	22,637,143.00
1998	50,744,114.30	193,086,039.58	12,643,438.16	10,376,038.00
1999	44,702,068.70	210,636,792.68	13,310,012.62	12,425,041.00
2000	38,048,199.75	183,156,631.18	14,971,911.08	14,787,192.00

Fuente: www.procomer.com

Según este reporte las importaciones del capítulo 17 azúcares y artículos de confitería han tenido una variación positiva en los últimos tres años, aunque en el año 2000 se registra un valor similar al existente en 1997.

**Cuadro 53. Cuadro De Exportaciones Partida Arancelaria 1704901000 Entre
Los Años 1999 y 2000**

Período	Exportaciones US \$	Exportaciones kg.
1999/1	13,849,103.82	49,353,493.11
1999/2	3,486,183.22	26,763,686.53
1999/3	4,850,074.12	27,023,342.67
1999/4	3,641,707.64	25,305,081.26
1999/5	5,038,049.33	28,484,196.10
1999/6	6,337,903.52	31,131,808.09
1999/7	2,079,687.81	12,764,404.82
1999/8	966,834.30	585,469.76
1999/9	1,230,520.29	768,814.75
1999/10	1,461,521.07	7,451,438.82
1999/11	1,219,040.17	613,978.47
1999/12	541,443.41	391,078.30
2000/1	677,692.56	6,478,980.97
2000/2	7,801,347.72	17,330,542.31
2000/3	9,000,416.06	67,437,680.66
2000/4	3,613,141.70	18,253,184.92
2000/5	739,946.25	7,178,981.39
2000/6	953,296.20	6,939,814.63
2000/7	2,644,611.66	15,663,217.97
2000/8	756,579.62	481,452.07
2000/9	3,631,084.57	26,475,231.15
2000/10	948,954.78	579,320.40
2000/11	6,709,295.26	15,956,990.76
2000/12	571,833.37	381,233.95

Fuente: www.procomer.com

Cuadro 54. Importaciones Capítulo 17 Azucares y artículos de confitería

Período	Importaciones US\$	Importaciones Kg.
1996	10,103,696.00	8,208,378.00
1997	14,210,454.60	22,637,143.00
1998	12,643,438.16	10,376,038.00
1999	13,310,012.62	12,425,041.00
2000	14,971,911.08	14,787,192.00

Fuente: www.procomer.com

Las importaciones que se refiere a azucares y artículos de confitería en los últimos 5 años indican que en 1998 las importaciones del capítulo 17 tuvieron un decrecimiento del 11.03% con relación al año inmediatamente anterior, sin embargo para 1999 se obtuvo un crecimiento positivo del 5,27% y para el 2000 el incremento fue del 12,48%, que indica que actualmente los azucares y artículos de confitería han aumentado considerablemente a partir de 1998.

2.10.3 Análisis del consumidor

2.10.3.1 Características demográficas y psicográficas de los clientes principales. El consumo de este tipo de productos, corresponde a niños entre las edades de 5 a 14 años, en el caso de Costa Rica la distribución de la población por edad se estimó para el año 2000:

Cuadro 55. Distribución de la Población

Rango	Habitantes 2000	Porcentaje
0 a 14 años	1.290.353	32%
15 a 64 años	2.327.942	63%%
Distribución de la población de niños por sexos		
Rango	Población Femenina	Población Masculina
0 a 14 años	581.302	609.051
15 a 64 años	1.150.673	1.177.269

Fuente: www.alca.org

2.10.3.2 Personas o grupos que influyen en la decisión de compra. En el caso de los niños, las personas que influyen en la decisión de compra son los padres, los amigos y la publicidad. En el caso de los padres cuando estos acompañan a comprar y pagan los dulces. En cuanto a los amigos estos influyen al realizar comentarios sobre los productos. La publicidad juega un papel importante por que es la forma más directa de llegar hacia el consumidor a través los diferentes medios de comunicación.

2.10.4 Análisis de la competencia internacional. Origen de las importaciones y participación

Cuadro 56. Participación Importaciones en Costa Rica 1997 a 1999

País	Participación
México	34.22%
Colombia	18.54%
El Salvador	16.48%
Estados Unidos	11.58%
Guatemala	3.78%

Fuente: www.proexport.gov.co

Según los datos anteriores el país con mayor participación en las importaciones de la partida arancelaria en Costa Rica (1704901000), es en primer lugar México con un 34,22%, seguido de Colombia con 18.54%, El Salvador con 16.48%, Estados Unidos 11.58% y Guatemala con una participación mínima del 3.78%.

2.10.4.1 Competencia Local. En COSTA RICA se logro determinar un total de 12 empresas, ubicadas en la ciudad de San José:

Cuadro 57. Competencia Local en Costa Rica

Nombre	Dirección	Teléfono	Ubicación
CONFITERÍA LA ESPAÑOLA	c 6 a cl y 2	Tel: (506) 2226538	San José, Costa Rica
DISTRIBUIDORA RIMARA	75 Sur del Jorón	Tel: (506) 2262187	San José, Costa Rica
GARI DELICATESSEN	c 4 a 3 y 5	Tel: (506) 2211461	San José, Costa Rica
SONRIGS INDUSTRIAL S.A.	Zapote	Tel: (506) 2249205	San José, Costa Rica
Confitería Española	La c 6 a ctl y 2	Tel: (506) 2226538	San José, Costa Rica
	75 Sur del Jorón	Tel: (506)	San José, Costa

Distribuidora Rimara		2262187	Rica
Gari Delicatessen	c 4 a 3 y 5	Tel: (506) 2211461	San José, Costa Rica
Sonriqs Industrial S.A.	Zapote	Tel: (506) 2249205	San José, Costa Rica

Fuente: www.paginasamarillas.com

2.10.5 Situación del producto en el mercado

2.10.5.1 Condiciones de entrada al país

- **Condiciones arancelarias.** Dentro del Programa de Desgravación Arancelaria de los Países Centroamericanos, Costa Rica tiene la siguiente estructura arancelaria para el año 2000: Bienes de Capital 0%, Materias Primas 0%, Bienes Intermedios 5 y 10% y Bienes Finales 15%.

- **Tarifas.** Los impuestos a la importación en Costa Rica son: la tarifa de Derecho Arancelario a la importación (DAI) sobre valor aduanero (CIF), Impuesto selectivo al consumo (entre 5 y 75%) aplicable sobre el valor aduanero más el DAI, armas y municiones (75%), joyería, fuegos artificiales y whisky (50%), vino y cerveza (40%). Impuesto de Ley 6946 aplicable sobre CIF (1%),

excepto medicamentos de uso humano y materias primas para la industria y el Impuesto de Ventas sobre valor CIF (13%).

- **Regulaciones de las importaciones.** Los productos agrícolas requieren Certificados Fitosanitarios; los productos químicos, farmacéuticos, cosméticos, insecticidas, pesticidas y sustancias tóxicas requieren Permiso de Importación del Ministerio de Salud.

Se requiere Certificado de Libre Venta en productos como: cosméticos químicos, sustancias tóxicas, pesticidas, agroquímicos e insecticidas para comprobar que son de libre venta en el país de origen, este debe llevar información acerca de los ingredientes u otra información pertinente y debe ser legalizado por el consulado de Costa Rica. Los medicamentos, farmacéuticos y cosméticos deben ser registrados con el Ministerio de Salud cada cinco años, todos los fabricantes e importadores deben solicitar el registro y llevar las muestras del producto y los insecticidas ante el Ministerio de Agricultura y Cría.

- **Etiquetado.** En Costa Rica no existen requerimientos generales de etiquetado, excepto para los alimentos, que requieren etiqueta en español que contenga los siguientes datos: nombre del producto, lista de ingredientes en orden cuantitativo, contenido nutricional, nombre y dirección del importador, fecha de vencimiento y peso. Los productos químicos (fertilizantes, pesticidas, hormonas, preparaciones veterinarias,

vacunas, sustancias venenosas, enjuagues bucales y farmacéuticos también requieren un etiquetado especial.

2.10.6 Condiciones de la negociación

2.10.6.1 Procedimientos importaciones. El procedimiento para realizar una importación desde Costa Rica se describe a continuación.

- Seleccionar una Agencia de Aduanas, ya que de conformidad con el artículo 33 de la Ley General de Aduanas, el agente aduanero es el único autorizado por el Ministerio de Hacienda para prestar los servicios a terceros en los trámites y operaciones aduaneras.

- A la agencia o agente de aduanas seleccionado se le debe llevar para el inicio de la importación los siguientes documentos: Factura comercial, B/L, Guía Aérea o carta de porte, dependiendo del medio de transporte por el cual se ha importado la mercancía, Fotocopia de la cédula de identidad, pasaporte o cédula jurídica; según sea el caso

- La Agencia de aduanas hace la clasificación arancelaria del producto o productos que serán importados y determinan si estos requieren permisos para importación.

- La agencia de aduanas puede solicitar los permisos a nombre del importador, para lo cual el importador debe haber registrado el producto en el Ministerio de

Salud o Ministerio de Agricultura y Ganadería, dependiendo del producto. Para lo cual la Agencia de aduanas le puede brindar la información de registro de productos en la Ventanilla Única de Importación, con los encargados destacados en esta ventanilla de los Ministerio de Salud y de Agricultura y Ganadería.

- Una vez tramitados los permisos si fueran necesarios la Agencia o Agente de aduanas confecciona la Declaración Aduanera de Importación y la presenta ante la Aduana de Jurisdicción donde se encuentre la mercancía.

- En el proceso normal de aceptación de las Declaraciones Aduaneras de Importación, la aduana por medio de un método selectivo revisa la mercancía físicamente, proceso que consiste en ir al almacén fiscal donde se encuentre la mercancía y con un aforador (funcionario de Aduanas) se procede a revisar toda la mercancía. El propietario puede ir en compañía del funcionario de la Agencia a la revisión física. Otra posibilidad es la revisión documental en este proceso se revisa únicamente en forma documental la información consignada en la Declaración Aduanera de importación con la información de la factura comercial y el documento de traslado de la mercancía, y por último la tercera posibilidad es la de Liquidación en la cual lo única que verifica el aceptador es la liquidación de impuestos a pagar por el importador. El método de verificación será seleccionado aleatoriamente por el software de la aduana.

- Una vez revisado por la aduana se procede a la cancelación de impuestos a través de la agencia de aduanas, la cual sella una de las copias de la

Declaración Aduanera de Importación con la leyenda Levante de Mercancía que por medio de la cual el importador o su representante puede hacer retiro de la mercancía una vez cancelados los impuestos.

A continuación se presenta un listado de los principales documentos con los que usted debe contar previo a realizar una importación exitosa. Estos documentos se deben presentar de acuerdo a la siguiente categoría de productos:

Productos alimenticios de Alto Riesgo:

- Solicitud para la inscripción del producto.
- Certificado de origen, y de libre venta, uso y consumo consularizado por la embajada de Costa Rica del país de procedencia.
- Análisis, químico y microbiológico, según corresponda, en un laboratorio oficial o acreditado para el fin.
- Certificado emitido por un profesional facultado y autorizado por su respectivo colegio profesional, que el producto cumple con las normas sanitarias y de calidad en materia de inocuidad de alimentos.

Productos alimenticios de Bajo Riesgo:

- Solicitud para la inscripción del producto.

- Declaración de libre venta del país de origen.
- Declaración jurada por un profesional facultado y autorizado por su respectivo colegio profesional, que el producto cumple con las normas sanitarias y de calidad en materia de inocuidad de alimentos

Para la Importación se debe presentar al Ministerio, el previo pago del análisis correspondiente.

2.10.7 Conclusiones y recomendaciones. Teniendo en cuenta los datos sobre importación, se puede decir que Costa Rica es un buen mercado que tiene un crecimiento positivo en cuanto a azúcares y artículos de confitería, resaltando que Colombia es uno de los mayores proveedores con una participación de 18,54% de estos productos y que según información de Proexport ofrece un mercado potencial que puede ser aprovechado por los productores nacionales. El transporte de mercancía se puede realizar de manera marítima o aérea y la decisión para escoger alguno de estos dos transportes es de acuerdo a los costos que estos representan tanto para la empresa y como para el cliente.

3. PLAN DE ACCION

3.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE ACCION

3.1.1 Objetivo general. Exportar el producto Bombón sabor Maní Coco hacia el mercado de Venezuela, en los próximos 3 años.

3.1.2 Objetivos específicos. Plantear estrategias de tipo administrativas, mercadeo y tecnológicas para cada área de la empresa.

- Iniciar el proceso de exportación a través del mejoramiento continuo de la empresa hacia el país objetivo.

3.1.3 Antecedentes. La empresa tiene una trayectoria de 15 años y en sus inicios fue llamada Fábrica de Dulces Carolina, su fecha de creación fue en el mes de mayo de 1986 por su propietario y fundador es el Señor Luis Antonio Ramírez Unigarro y su grupo familiar.

Actualmente la Fábrica de Dulces Mar es propiedad del Señor Mauricio Antonio Ramírez Rosero y poco a poco ha logrado que los productos como bombones, moras y bananas sean comercializados en Nariño, Putumayo y distribuido por mayoristas hacia el Ecuador. La empresa ha tenido un crecimiento positivo en sus ventas, posicionandose en el mercado con un producto de excelente calidad y un precio competitivo en su mercado objetivo.

3.2 DESARROLLO DEL PLAN DE ACCION

3.2.1 Determinación de productos. La Fábrica de Dulces Mar desea exportar el bombón sin chicle sabor Maní Coco, esta decisión esta fundamentada en la intención que tiene la empresa de ingresar a nuevos mercados a través de un producto con un precio cómodo y un sabor único, características que permiten al bombón ser competitivo en el mercado internacional.

Producto: Bombón sin Chicle sabor a Maní Coco

Subpartida arancelaria: 1704901000

Mercado: Venezuela, Caracas.

A quien: Distribuidores mayoristas

Tiempo: 2002, 2003 y 2004

Cuadro 58. Metas de Exportación

MERCADO/ ETAPAS	Año 1	Año 2	Año 3
Venezuela	US \$ 60.000	US \$ 240.000	US \$ 300.000
Peru		US \$ 20.000	US \$ 40.000
Costa Rica		US \$ 20.000	US \$ 40.000
TOTAL	US \$ 60.000	US \$ 280.000	US \$ 380.000

Fuente: La autora

Para el proceso de exportación, la empresa se encuentra limitada en su capacidad productiva para atender a los tres países. Sin embargo en las estrategias planteadas se trata de dar solución a este inconveniente. Los pedidos se realizarán mensualmente aproximadamente 12 para cada año y se dirigen hacia el mercado objetivo que para este caso es Venezuela y concretamente la ciudad de Caracas.

3.3 MERCADOS

Para la selección del mercado objetivo (Venezuela) y alternos (Perú y Costa Rica), se tuvo en cuenta en primer lugar que Colombia exporta a estos países una buena cantidad del producto bombones, caramelos, confites y pastillas sin cacao, siendo nuestro país uno de los proveedores más importante para estas tres naciones. Además existen tratados comerciales y convenios que permiten acceder con mayor facilidad a estos mercados internacionales. Es importante destacar la cercanía que existe entre estos países con Colombia, lo que permitiría utilizar cualquiera de los tres tipos de transporte, teniendo siempre en cuenta el costo de cada uno de estos para el envío de la mercancía.

3.4 ESTRATEGIAS DIRIGIDAS A LA EMPRESA

3.4.1 Estrategia de Capital: Reestructuración de la planta física y productiva de la empresa. Esta estrategia se enfoca a aumentar la capacidad productiva de la empresa para atender a los nuevos mercados.

3.4.1.1 Objetivos. Incrementar la productividad en un 50% en un tiempo menor a un año.

- Minimizar en un 20% los costos de la fábrica dentro de un periodo de un año.

3.4.1.2 Actividades. Adquisición de nueva maquinaria que permita aumentar la producción de la fábrica como: Envolvedora, Troquel de bombón, Abastonador y Calibrador.

Nota: La tasa de cambio se estima en \$2430 para el próximo año.

3.4.1.3 Presupuesto

Máquina:	Envolvedora bombón de 22 gr. y 14 gr.
Costo: \$120.000.000	Dólares: US \$ 51300 Tiempo: 1r semestre 2002
Máquina:	Troquel bombón 23 gr.
Costo: \$30.000.000	Dólares US \$ 2850 Tiempo: dic. 2002 - junio 2003
Máquina:	Abastonador capacidad de 100 Kg.
Costo: \$15.000.000	Dólares US \$ 6450 Tiempo: dic. 2002 - junio 2003
Máquina:	Calibrador para bombón
Costo: \$7.000.000	Dólares: US \$ 3000 Tiempo: dic. 2002- junio 2003

Para adquirir esta maquinaria es necesario realizar cotizaciones, la empresa cuenta con capital propio y buscará financiación con entidades bancarias o a través de la línea de crédito de Bancoldex o el IFI . El préstamo para la adquisición de la maquinaria para el año 2002 (Envolvedora) es de aproximadamente de \$60.000.000 y equivale a US \$ 24691.

Estas máquinas serán compradas de acuerdo a las necesidades que tenga la fábrica, el tiempo para su adquisición puede ser de uno a dos años.

Cambio de lugar y creación de una nueva planta, el tiempo que la empresa ha planeado para cambiar su localización es de 5 años, la inversión total estimada para la nueva planta es de US \$ 90.000 que comprende la compra del lote y su construcción.

3.4.2 Estrategia del Talento Humano: Desarrollo de talentos. Enfocada a la importancia de la capacitación y entrenamiento de cada uno de los colaboradores de la empresa en las diferentes áreas.

3.4.2.1 Objetivo. Incentivar al personal para que se capacite en diferentes áreas en un periodo de 2 años.

3.4.2.2 Actividades. Selección de personal para que formen parte del proceso exportador. Se contactara instituciones como el SENA que capaciten en temas como, Buenas Prácticas de Manufacturas, Mecánica Industrial, Higiene en Producción de Alimentos y Ventas.

Sí la empresa desea realizar una jornada de capacitación con un ingeniero de alimentos para tratar temas como higiene y conservación en producción de alimentos o Buenas Prácticas de Manufacturas los honorarios pueden estar

entre \$1.000.000 y \$1.500.000, esto es aproximadamente US \$ 800, esto se lo desarrollará en el transcurso del año.

3.5 DIRIGIDAS AL PRODUCTO

Posicionamiento del producto en el mercado. Para entrar al mercado venezolano es necesario que el producto sea conocido tanto por su marca como por su calidad.

3.5.1 Objetivos. Mejorar la presentación del producto en un periodo de un año.

- Introducir una nueva marca de la empresa para exportar a los países en un periodo de unos 18 meses.
- Implementar el ISO 9000 en la empresa en un periodo de 2 a 3 años.

3.5.2 Actividades. Las actividades que se desarrollaran para el logro de la estrategia son:

- Compra de materias primas de excelente calidad.

- Contactar a diseñadores industriales o gráficos para presentar propuestas de nuevos empaques.
- Solicitar a los proveedores de esta materia prima que envíen muestras de nuevos empaques en diferentes materiales como PVC, Polipropileno esmaltado

Los costos de esta estrategia están determinados por la cantidad y la calidad del empaque:

Presupuesto

Concepto	Valor Unitario	Costo Total	Dólares
Una bolsa	\$35	\$ 7.000.000	US \$ 2880
Envoltura	\$10.000 por kilo	\$25.000.000	US \$ 10300
Caja	\$800	\$14.000.000	US \$ 5760
Otras Materias primas		\$20.000.000	US \$ 8250
Total		\$56.000.000	US \$ 27190

- Introducir los productos con una nueva marca y registrarla, esta será desarrollada para las exportaciones hacia los diferentes mercados.

Presupuesto

Concepto	Costos	Dólares
Registro de nueva marca	\$ 700.000	US \$ 300
Registro Sanitario nueva marca	\$1.300.000	US \$ 550
Total	\$ 2.000.000	US \$ 850

- Mejoramiento de la calidad del producto y los procesos productivos de la empresa. A través de la compra de materias primas de excelente calidad y la implementación del el sistema ISO 9000 en la empresa para el tercer año.

Presupuesto

	Año	Costo
ISO 9000	2004	US \$5595

3.6 ESTRATEGIAS DIRIGIDAS AL MERCADO.

La estrategia que se plantea para la empresa es la EXPANSION DE MERCADOS, ya que se desea ingresar a un nuevo mercado con los productos que actualmente tiene la empresa, que en este caso es Venezuela y concretamente la ciudad de Caracas.

3.6.1 Estrategia De Distribución: Distribución a clientes mayoristas en Caracas.

3.6.1.1 Objetivo. Identificar y contactar distribuidores mayoristas en Caracas que puedan adquirir el producto en un periodo de 1 a 3 años.

3.6.1.2 Actividad. Realizar una misión comercial hacia Venezuela para contactar a los posibles clientes como distribuidores mayoristas.

3.6.1.3 Presupuesto

	Año 1	Año 2
Tiquetes aéreos		
Pasto - Caracas (ida y vuelta)	US \$ 400	US \$ 435
Visa (\$150.000)	US \$ 70	
Estadía y gastos transporte 5 días	US \$ 350	US \$ 450
Total	US \$ 732	US \$ 885

La primera misión comercial tiene como objetivo principal conocer el Mercado y contactar posibles clientes. En el segundo año se tratará de buscar nuevos clientes y crear alianzas para facilitar la distribución y comercialización del producto en el país; el canal de distribución será a través de mayoristas.

* Para el calculo del segundo año se tiene en cuenta la inflación estimada del 8%.

3.6.2 Estrategia de precio. La estrategia de precio que la empresa empleará para el mercado venezolano es SELECTIVO, ofreciendo un precio más bajo que el de la competencia teniendo siempre en cuenta los costos de transporte.

3.6.2.1 Objetivo. Fijar el precio del producto de acuerdo a la competencia y el mercado.

3.6.2.2 Actividad. Realizar una Investigación de Mercados en el año 2002 que establezca: precio del producto, establecer la competencia y los precios manejados por esta, productos sustitutos, determinación del precio en Venezuela, características del empaque, tipo de publicidad que se debe emplear, entre otros.

3.6.2.3 Presupuesto.

	Valor	Fecha
Investigación de mercados:	US \$2.000	Julio - Agosto de 2002

3.6.3 Estrategia De Promoción: Publicidad a través de medios escritos para dar a conocer los productos de la Fábrica en el mercado venezolano.

3.6.3.1 Objetivo. Presentar a los clientes los productos fabricados por la empresa a través de los diferentes medios de comunicación escritos.

3.6.3.2 Actividades. Las actividades a desarrollar se describen a continuación:

- Diseñar e impresión un catalogo para los productos de la empresa.
- Diseño e impresión de material POP como volantes, folletos para la empresa.
- Participación en la Feria Salón de Alimentos y Bebidas en Caracas que se realiza anualmente en el mes de noviembre.

3.6.3.3 Presupuesto

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Diseño de Catálogo	130	140	153
Impresión Catálogo (1000 copias a color)	215	235	255
Desarrollo de material POP (volantes, folletos)	250	300	350
Participación en la Feria Salón de Alimentos y Bebidas (anual).			
Stand	1200	1300	1500
Tiquetes (2 personas)	800	870	940
Total	\$2,595	\$2,845	\$3,198

3.7 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

3.7.1 Misión. La Fábrica de Dulces Mar, es una empresa dedicada a la elaboración de dulces duros de excelente calidad, que ofrece una gran variedad de productos para todos los gustos de los clientes. Sin duda alguna el capital más importante que posee la empresa son nuestros colaboradores, brindándoles buenas condiciones de trabajo y estabilidad en el mismo para su desarrollo personal.

3.7.2 Visión. La Fábrica de Dulces Mar es una empresa dedicada cien por ciento a satisfacer los gustos y preferencias de dulces para todos nuestros clientes, ampliando nuestro mercado nacional e internacional, para tal fin es necesario ampliar nuestra planta y adecuarla con la mejor tecnología para elaborar dulces y confitería en general, certificados por la norma ISO 9000, ofreciendo productos de excelente calidad fabricados con las mejores materias primas para su posicionamiento en el mercado. Nuestro objetivo primordial es consolidar a la empresa como una de las mejores del departamento de Nariño reconocida a nivel nacional e internacional. Nuestro éxito se basa en brindar a nuestros colaboradores excelentes condiciones de trabajo que permitan su desarrollo integral.

CONCLUSIONES

La calificación obtenida en lo relacionado con el potencial exportador de FABRICA DE DULCES MAR fue del 63%. Siendo la aplicación de la estrategia competitiva (73%) su aspecto positivo mas alto ; Mientras que las áreas a mejorar están en su cadena de valor (59%), las amenazas potenciales que ofrece el análisis del sector (60%) y los resultados obtenidos (58%).

En cuanto al producto seleccionado para exportar, la calificación obtenida por la línea de bombones sin chicle (61%) refleja su mayor potencial de crecimiento y participación en las ventas totales del negocio. La otra línea con potencial exportador es la línea bombones con chicle con 69% de calificación.

Según la calificación obtenida (63%), la empresa está cerca de cumplir con las condiciones aceptables para exportar ya que presenta unas debilidades internas manejables que habrá que mejorar para que sea más competitiva.

La línea escogida para exportar tiene ciertas fortalezas como es el buen posicionamiento del bombón con chicle en el mercado de Nariño, siendo este el producto con mayores ventas y con perspectivas de crecimiento.

El mercado meta esta bien definido (niños menores de 12 años) y el precio de los productos en el mercado es competitivo, comercializando los productos con marca propia.

Las debilidades críticas que deben ser mejoradas en el corto y en el mediano plazo, es realizar mayor promoción a las moras y las bananas por ser estas un producto nuevo que necesitan ser conocidas en el mercado.

Se incumplen los pedidos por escasez de la materia prima, daño de maquinaria e incumplimiento de proveedores además se está utilizando el 69,81% de la capacidad instalada de la maquinaria.

La Falta de capital de trabajo impide a la empresa ampliar sus instalaciones para aumentar sus bodegas de producto terminado y materias primas. Además no se ha implementado un sistema de control de calidad documentado por sus altos costos para la fábrica.

La empresa no tiene una fuerza de ventas constituida y no se realiza publicidad para sus productos.

No existe personal capacitado en producción de dulces en el mercado laboral del departamento.

Las causas más frecuentes para accidentes de trabajo se deben a la manipulación de la maquinaria y las cargas pesadas.

Las principales amenazas que la fábrica tiene son en primer lugar la contracción del mercado colombiano debido a la recesión económica, la tendencia alcista en los precios de las materias primas y la demora en los pagos por parte de los clientes debido a la situación del país.

Las oportunidades más importantes que puede aprovechar la empresa es ampliar volúmenes de exportación una vez la empresa haya corregido las fallas detectadas y certificar con ISO 9000 la línea de producción que se va a exportar.

La Inteligencia de Mercados dio como resultado a Venezuela como el país objetivo, a Perú como el mercado alterno y a Costa Rica como el contingente, tanto por sus importaciones de dulces y confites como por sus facilidades para acceder a sus mercados.

El Plan de Acción contiene estrategias dirigidas hacia el mercado, el producto y la empresa, siendo estas el resultado del análisis global de la empresa que se hizo en el potencial exportador.

RECOMENDACIONES

Desarrollar la marca DULCES MAR de tal manera que el producto sea reconocido por su marca propia en Colombia y el exterior.

Crear un sistema de información de productos nuevos, que permita mantener actualizado el control de inventarios a través del registro en las tarjetas de kardex que se lleva a cabo actualmente.

Realizar un análisis del proceso productivo actual para identificar errores y aplicar correctivos o modificar partes del proceso.

Implementar el mejoramiento continuo la aplicación de las normas ISO 9000 es un buen comienzo para ser más eficientes en el trabajo diario; Además con la certificación se puede acceder más fácil a los mercados internacionales.

Desarrollar el sistema contable y financiero que le permita tener al empresario la información oportuna de los estados financieros de la empresa.

Documentar el sistema administrativo especialmente el relacionado con el personal de la empresa mejorando el sistema de administración de personal: selección, entrenamiento, salarios e incentivos y evaluación del desempeño.

Implementar programas orientados a la publicidad y a la promoción de los productos.

Contratar un vendedor que desarrolle la gestión de las ventas en el mercado nacional.

Mejorar los procesos logísticos y de manufactura documentando los procesos y midiendo la calidad y la productividad de los mismos.

Comenzar el proceso de exportación partiendo del contacto con clientes en los países objetivo, alterno y contingente que estén interesados en comprar los productos de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración) {online}. Disponible en Internet: <[http:// www.aladi.org/nsfaladi/sitio.nsf/venezuela](http://www.aladi.org/nsfaladi/sitio.nsf/venezuela)>
<www.aladi.org/nsfaladi/sitio.nsf/peru>

COLOMBIA. LEGIS REGIMEN DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES.
Bogotá: Editores S.A.

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES {online}. Disponible en Internet <http://www.comunidadandina.org>

EXPODATO. Disponible en Internet [http://www. Expodato.com](http://www.Expodato.com).

J. PAUL, Peter. Marketing para no conocedores. México: Editorial Mc Graw Hill.
1997. 330p.

KOTLER, Philip. Fundamentos de mercadotecnia. México: Editorial Prentice Hall. 654 p.

----- Mercadotecnia Aplicada. México: Editorial Interamericana. 739p.

MINCOMEX (Ministerio de Comercio Exterior) {online}. Disponible en Internet [http:// www. Mincomex.gov. co](http://www.Mincomex.gov.co)

PAGINAS AMARILLAS. {online}. Disponible en Internet. [http:// www.paginasamarillas. com](http://www.paginasamarillas.com)

PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva. México. Compañía Editorial Continental: 1996. p.23

PROEXPORT (Promotora de Comercio Exterior de Colombia) {online}. Disponible en Internet [http:// www. Proexport.gov.co/proexportim/Aplicación/frames.asp](http://www.Proexport.gov.co/proexportim/Aplicación/frames.asp)

PROCOMER (Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica) {online}. Disponible en Internet [http:// www.procomer.com/est/default.cfm](http://www.procomer.com/est/default.cfm)

PROMPEX (Promotora de Comercio Exterior de Perú) {online}. Disponible en Internet. [Http:// www.prompex.gob.pe/prompex](http://www.prompex.gob.pe/prompex)

SALLAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación estratégica. Santafe de Bogotá:
Editorial Norma.1990. 283p.

Anexo F. Norma Única de Diagnóstico Micros y Pequeñas Empresas

Ciudad, Departamento y Fecha: _____
Nombre del Encuestador: _____
Código Encuesta: _____

1. Identificación de la Empresa

1.1 Información General de la Empresa

Nombre o Razón Social _____
NIT ó C.C. : _____
Dirección: _____
Barrio: _____ Ciudad: _____
Teléfono: _____ Fax: _____

Ubicación Zona Industrial: _____
Zona Residencial: _____
Zona Semi – industrial: _____
Zona Comercial: _____

Instalaciones: Propia : _____
Arrendada: _____

Clase de Empresa Persona Natural: _____
Persona Jurídica: _____
Tipo de Sociedad: _____

Número de Socios: _____

Fecha de Iniciación de la Empresa Operando: _____
Constitución Legal: _____

Código CIIU (Sector Económico): _____
Valor de los Activos del último Año completo: _____

¿Cuántos Empleados y Trabajadores laboran en la Empresa?

Permanentes: _____
Ocasionales: _____

Discrimine el número de empleados y trabajadores según la modalidad de contrato:

Número de empleados con contrato Indefinido : _____
Número de empleados con contrato a Término Fijo: _____
Número de empleados a Destajo: _____

1.2 Dirección de la Empresa (Gerencia General)

Nombres y Apellidos: _____

Señale cuál es el vinculo con la empresa:

Propietario único _____ Socio _____ Empleado _____

Sexo Masculino: _____ Femenino: _____
Lugar de Nacimiento: _____

Edad:
Menor de 25 años : _____
De 26 a 35 años : _____
De 36 a 45 años : _____
De 46 a 55 años : _____
Mas de 55 años : _____

Último nivel Educativo: Primaria: _____ Bachillerato: _____
Técnico: _____ Universitario: _____
Otros: _____

Indique cuántos años de experiencia tiene en el sector productivo al que pertenece su Empresa:

Menos de 5 años: _____
6 a 10 años: _____
Más de 10 años: _____
Sin experiencia: _____

Señale dónde adquirió esa experiencia
En la misma empresa: _____
Empleado de otra empresa en el mismo sector: _____
Estudios o capacitación previa: _____
Otra: _____

1.3 Historia Empresarial

Reseña Histórica de la Empresa

Señale cómo inició su empresa :

Compra _____
Jubilación _____
Herencia _____
Retiro de la Empresa _____
Iniciativa Personal _____
Promoción de Nuevas Empresas _____
Otro _____

¿Cuál fue el monto de la inversión inicial en la Empresa? \$ _____

Señale cómo financió la inversión inicial

Propios:

Recursos Familiares _____
Fondos Propios provenientes de Prestaciones Sociales _____
Fondos Propios provenientes de Ahorro _____

Préstamos:

Con Particulares _____
Bancarios de Fomento _____
Bancarios Ordinarios _____
Proveedores _____
Otros _____

Cual fue su idea de negocio inicial?

Que acciones (estrategias) adelantó la empresa para alcanzar su idea de negocio

Ampliaciones del Capital de la Empresa (Capital Propio, Ingreso de Nuevos Socios,..)

Ampliación de las Líneas de Productos

Actualización de Maquinaria y Equipos

Desarrollo de Mercados

Otros Hechos Históricos que quieran destacarse

1.4. Objetivos Actuales de la Empresa

Visión actual de la Empresa (proyección de la empresa en los próximos 3 o 5 años)

Misión actual de la Empresa (Razón de ser de la empresa)

Acciones para alcanzar la Visión y cumplir con la Misión (Estrategias)

1.5. Productos y Mercados

- 1.5.1 Enumere los productos que actualmente ofrece la empresa. Ordene los productos según su participación en el volumen total de ventas de la empresa, de mayor a menor. Mencione la participación en los mercados de consumo e industrial y la posición arancelaria. Así mismo califique la participación en ventas .

PRODUCTOS	% de Ventas	Posición arancelaria	%Mercado Consumo	%Mercado Industrial	Mayor part.				Menor part.
					5	4	3	2	1
1									
2									
3									

- 1.5.2 Para sus bienes de consumo, indique las características de su respectivo mercado y califíquelo,

Productos Items	Mejor Perfil	1				Peor perfil	Mejor Perfil	2				Peor Perfil	Mejor Perfil	3				Peor Perfil	
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1				
Genero																			
Edad																			
Ocupación																			
Destino (ciudad)																			
Salario Mensual																			
No Aplica																			
Calificación del perfil																			

Genero: M: masculino F: femenino

Edad: A: menores 12 años B: de 12-19 años C: de 20-39 años D: de 40 - 59 años E: de 60 y más

Ocupación: ES: estudiantes A: ama de casa EM: empleado I: Independiente TR: trabajador

Salario Mensual: A: de 0 a 1 SMLG B: de 2 a 3 SMLG C: de 5 a 8 SMLG D: de 8 a 10 SMLG E: de 10 y más SMLG (El Salario Mínimo Legal Vigente al año 2000 es de \$ 260.100)

- 1.5.3 Si la empresa produce Bienes Intermedios o Bienes de Capital, marque cuáles son las características de su mercado y califíquelos.

Productos Características Del Comprador	Mejor Perfil	1				Peor perfil	Mejor Perfil	2				Peor Perfil	Mejor Perfil	3				Peor Perfil	
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1				
Ventas																			
Tamaño																			
Actividad del Cliente*																			
Ciudad																			
No Aplica																			
Calificación del perfil																			

Tamaño: Activos: Mi < 501 SMLV < P < 5001 SMLV < M < 15.001 SMLV < G

Personal: Mi < 10 < P < 50 < M < 200 < G

* posición arancelaria. Mi: Microempresario P: pequeño M: mediano G: grande.

1.5.4 ¿Cómo califica sus productos frente al mercado nacional ?

	Desempeño Superior			Desempeño Inferior	
	5	4	3	2	1
1. Precio					
2. Calidad del producto					
3. Calidad de materiales					
4. Diseño					
5. Marca					
6. Empaque					
7. Promoción					
8. Distribución					
9. Servicio					
10. Entrega					
11. Otro, Cual?					

2.0 RESULTADOS DE LA EMPRESA

NOTA: En esta parte del Diagnóstico se incluye los ANALISIS FINANCIERO Y DE PRODUCTIVIDAD. Para este efecto, Anexe balances, flujos de caja, estado de costos y estado de resultados de los últimos tres años

2.1 Ventas

2.1.1 ¿Cuál es el valor de las ventas totales a precios corrientes en los últimos tres años y su proyección para el año siguiente? Señale cual es la actual tendencia en cada producto. Valores en millones de pesos (\$)

Producto	1997 ventas %		1998 ventas %		1999 ventas %		2000 ventas %		Muy creciente			Muy decreciente	
	5	4	3	2	5	4	3	2	5	4	3	2	1
1													
2													
3													
Ventas Totales													

2.1.2 Marque el comportamiento de las ventas por producto durante el año :

Producto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1												
2												
3												

5: muy alta 4: alta 3: media 2: baja 1: muy baja

2.2 ¿Cuáles son los costos de cada uno de los productos en los últimos tres años? Señale cuál es la tendencia actual de los costos:

Producto	1997 costo %		1998 costos %		1999 costos %		2000 costos %		Muy decrec ientes				Muy crecie ntes
									5	4	3	2	1
1													
2													
3													
Costos totales													

2.3 Determine cuál es el margen de contribución de cada producto y califique el punto de equilibrio, siendo 5 el menor número de unidades a vender y 1 el mayor número de unidades a vender.

Producto o Línea	PV * Unitario \$	CV Unitario **	Margen de Contribución	Costo Fijo	Punto de equilibrio		Calificación punto de equilibrio
					\$	unidad	
1							
2							
3							

* PV Precio de Venta Promedio de la Línea de Productos
 ** CV Costo Variable Promedio de la Línea de Productos

Indique el punto de equilibrio de la empresa

Unidades	Pesos

***NOTA: Con la información hasta aquí recogida se debe hacer la Evaluación de los Producto y Seleccionar uno con el cual se siga el diagnóstico.**

3. ANALISIS DEL GRUPO ESTRATEGICO AL QUE PERTENECE EL PRODUCTO: _____

NOTA: Se entiende por Grupo Estratégico, las empresas competidoras que compartan la misma estrategia. Competidores más inmediatos.

3.1 RIVALIDAD

3.1.1 Considera que el Crecimiento de su grupo estratégico en los últimos tres año ha sido:

Alto					Bajo	
5	4	3	2	1		

3.1.2 Competidores nacionales

3.1.2.1 ¿Qué Producto de su grupo estratégico considera que satisface las mismas necesidades de su producto?

Marca competidores	Origen del producto (ciudad-País)	Nombre de la empresa competidora	Mercado geográfico que atiende (ciudades*)
1			
2			
3			

*Separar las ciudades con coma

3.1.2.2 Califique su producto frente a los productos de los otros participantes del grupo estratégico.

	Producto Competidor 1				Producto Competidor 2					
	Desempeño Superior				Desempeño Inferior	Desempeño Superior				Desempeño Inferior
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3 Precio										
4 Calidad del producto										
5 Calidad de materiales										
6 Diseño										
7 Marca										
8 Empaque										
9 Promoción										
10 Distribución										
11 Servicio										
12 Entrega										
13 Otro, Cual?										

3.1.3 Equilibrio entre el grupo estratégico

3.1.3.1. Considera que su grupo estratégico es:

Muchos				Pocos	
1	2	3	4	5	5

Justifique su respuesta: _____

3.1.3.2 El tamaño de los integrantes de su grupo estratégico comparándolo entre ellos, es:

No son del mismo tamaño				Son del mismo tamaño	
5	4	3	2	1	1

3.1.3.3 Los recursos de los integrantes del grupo estratégico comparándolos entre ellos, son:

Iguales			Diferentes	
1	2	3	4	5

3.1.3.4 La capacidad utilizada promedio en el grupo estratégico es :

Alta			Baja	
5	4	3	2	1

3.1.3.5 Los costos fijos en promedio en su grupo estratégico son:

Bajos			Altos	
5	4	3	2	1

3.1.3.6 Los integrantes del grupo estratégico difieren en:

- Estrategias

Pocos			Muchos	
1	2	3	4	5

- Rentabilidad esperada

Pocos			muchos	
1	2	3	4	5

3.1.3.7 Cuales de los siguientes intereses estratégicos se destacan más en su grupo estratégico?

Intereses		
1.	Incremento de la Rentabilidad	
2.	Incremento en la participación del mercado	
3.	Flujo de efectivo	
4.	Liderazgo tecnológico	
5.	Liderazgo de servicios	
6.	Otro Cual?	

3.1.4 ¿Con que frecuencia se presentan las siguientes actividades entre su empresa y el grupo estratégico?

Actividades	Competidores directos				
	Siempre				Nunca
	5	4	3	2	1
1. Intercambio de información y experiencia					
2. Pedidos conjuntos					
3. Desarrollo de productos conjuntos					
4. Préstamo de maquinaria					
5. Entrenamiento conjunto					
6. Compra conjunta					
7. Maquila					
8. Venta conjunta					
9. Otros, Cual?					

3.1.5 Barreras de Salida

Si alguno de sus competidores directos quisiera abandonar el sector que tipo de barreras o dificultades tendría para hacerlo:

BARRERAS DE SALIDA	Calificación Barrera				
	Muy Alta				Muy Baja
	1	2	3	4	5
1. Activos especializados (difícil de vender, costos elevados conversión, activos duraderos)					
2. Costos fijo de Salidas (contratos laborales, etc.)					
3. Interrelaciones estratégicas					
4. Barreras emocionales					
5. Restricciones sociales y gubernamentales					
6. Otra. Cual?					

3.2 PODER DE LOS CLIENTES

3.2.1 Clientes Actuales:

Nombre del Cliente	Tipo* de cliente	Localización	Volumen anual de compra		Frecuencia de compra en días	Plazo de pago (días)	Tendencia del volumen de compra**	Dependencia del comprador (1)
			Unidades	Pesos				

* M: Mayorista D: distribuidor minorista AI: agente intermediario F: fabricante

** 5: si es muy Creciente 2: si la baja no es tan acentuada
4: si la Tendencia Creciente no es tan acentuada 1: si es muy Decreciente
3: si la Tendencia es estable

(1) 1: muy dependiente 2: algo dependiente 3: dependiente 4: poco dependiente 5: nada dependiente

3.2.2 Los clientes son:

Muchos			Pocos		
5	4	3	2	1	

3.2.3 Las ventas del grupo estratégico están en:

Muchos clientes			Pocos clientes		
5	4	3	2	1	

3.2.4 Que tanto pesa su producto en los costos de su cliente:

Poco peso					Mucho Peso	
5	4	3	2	1		

3.2.5 Que tan probable es que su cliente lo cambie?

Muy probable					Nada probable	
5	4	3	2	1		

3.2.6 Su cliente lo presiona para que baje constantemente sus precios?

Continua-mente					Nunca	
5	4	3	2	1		

3.2.7 Calidad

3.2.7.1 Su producto en la calidad del producto de su cliente es :

Poco importante					Muy importante	
1	2	3	4	5		

3.2.7.2 Le exige su cliente alguna norma de Calidad? Si ___ No ___ Cual?

3.2.8 Es probable que su cliente se integre hacia atrás?

Muy probable					Nada probable	
1	2	3	4	5		

3.2.9 Que tanta información tiene su cliente del grupo estratégico?

Mucha					Ninguna	
1	2	3	4	5		

3.3 PODER DE LOS PROVEEDORES

3.3.1. Indique la siguiente información sobre sus proveedores

Materias Primas e Insumos	Nombre del Proveedor	Localización (ciudad)	Tipo *	Frecuencia (días)	Plazo de Pago en días	Volumen de compra en pesos	Dependencia Del proveedor**

Diligenciar un cuadro por cada producto

(P) Productor (DM) Distribuidor Mayorista (D) Distribuidor Minorista

*

**

1: muy dependiente 2: dependiente 3: algo dependiente 4: poco dependiente 5: nada dependiente

3.3.2 El número de proveedores es:

Muchos					Pocos
5	4	3	2	1	

3.3.3 La probabilidad de sustituir los productos de su proveedor es:

Baja					Alta
1	2	3	4	5	

3.3.4 Las compras que hace la empresas, son para el grupo de proveedores:

MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	Nada importante				Muy importante
	5	4	3	2	1
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

3.3.5 Que tanto pesa el costo del producto del proveedor en el costo de su producto?

Mucho					Poco
1	2	3	4	5	

3.3.6 Que tan probable es cambiar de proveedor?

Nada Probable					Muy probable
1	2	3	4	5	

3.3.7 Es probable que su proveedor se integre hacia delante?

Muy Probable					Nada probable
1	2	3	4	5	

3.4 AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES

3.4.1 Califique el grado de dificultad que debe superar una empresa que quiera entrar en el sector:

	Muy alto				Muy Bajo
	5	4	3	2	1
1. Producción a gran escala					
2. Integración hacia atrás					
3. Posicionamiento de Marca					
4. Lealtad de los clientes					
5. Grandes inversiones iniciales (publicidad, I&D, Capital de Trabajo)					
6. Acceso a canales de distribución					
7. Requerimientos legales y ambientales					
8. Costos de cambio de proveedor					
9. Patentes					
10. Acceso favorable a materias primas					
11. Subsidios gubernamentales					
12. Curva de experiencia o aprendizaje					
13. Reacción de los competidores actuales					
14. Otro, cuál?					

3.5 AMENAZA DE LOS SUSTITUTOS

3.5.1 Evalúe su producto respecto al producto sustituto mas cercano, en cuanto a:

Items para Comparar	Sustituto 1 más cercano					Sustituto 2 más cercano				
	Muy Superior				Muy Inferior	Muy Superior				Muy Inferior
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. Precio										
2. Calidad										
3. Diseño										
4. Empaque										
5. Marca										
6. Promoción										
7. Distribución										
8. Servicio										
9. Otro, Cual?										

3.5.2 El precio de su producto respecto al precio de sus sustitutos es:

Altamente sensible					Poco sensible
1	2	3	4	5	

3.5.3 Los sustitutos han mejorado sus relación calidad precio en los últimos dos años?

Mucho					Nada
1	2	3	4	5	

3.5.4 Los rendimientos operacionales producido por los sectores industriales sustitutos respecto a los del grupo estratégico son:

Altos					Bajos	
1	2	3	4	5		

3.5.5 Las acciones colectivas del grupo estratégico para defenderse de los sustitutos son:

Muchas					Ninguna	
5	4	3	2	1		

3.6 GOBIERNO

3.6.1 Como las políticas del gobierno nacional han afectado el desempeño de su sector industrial?

Efecto positivo					Efecto negativo	
5	4	3	2	1		

3.6.2 Los programas empresariales del gobierno nacional, regional o municipal han contribuido a mejorar el desempeño de su empresa?

Mucho					Nada	
5	4	3	2	1		

3.6.3 ¿Qué incidencia tiene en su empresa hoy en día las siguientes variables o situaciones?

Variables o situaciones	Baja incidencia				Alta incidencia
	1	2	3	4	5
1. Recesión económica del país					
2. Tasas de interés					
3. Disponibilidad de crédito					
4. Tasas de inflación					
5. Desempleo					
6. Devaluación					
7. Inestabilidad de la política económica					
8. Situación económica de países vecinos					
9. Impuestos					
10. Contrabando					
11. Violencia					
12. Confianza en el gobierno					
13. Calidad del recurso humano					
14. Costo de los servicios públicos					
15. Infraestructura vial					
16. Leyes ambientales					
17. Otra (cuál)					

4 ESTRATEGIA COMPETITIVA ACTUAL

4.1 Cual es la estrategia general de su empresa?

4.2 Cual es la estrategia general de sus dos principales competidores?

Competidor A

Competidor B

4.3 Señale las dimensiones con las cuales pone en marcha su estrategia (tenga en cuenta la pregunta 4.1) y califique su resultado, siendo 5 excelente resultado y 1 pésimo resultado. Además califique las dimensiones de su estrategia frente a sus competidores (tenga en cuenta la pregunta 4.2)

Dimensiones	Empresa	Competidor A	Competidor B
1.Opciones para reducir los costos			
2.Subcontratación			
3.Logística y distribución internacional			
4.Manejo proveedores			
5.Control costo laboral			
6.Mejoramiento continuo			
6.Copia e imitación			
7.Calidad de producto			
8.Desarrollo Propio			
9.Sistema de Distribución			
10.Identidad de Marca			
11.Lealtad de los clientes			
12.Servicios adicionales			
13.Otro, Cual?			

4.4 La estrategia actual respecto a la estrategia ideal (fruto del análisis de las cinco fuerzas) esta:

Lejos					Cerca
1	2	3	4	5	

4.5 Cuales son los posibles cambios que considera usted se pueden presentar en la empresa y en el grupo estratégico y califique su impacto en la estrategia de la empresa siendo 5 el impacto positivo y 1 el impacto negativo.

Cambios	Cambios Empresa	Cambios Competidor A	Cambios Competidor B
1.Opciones para reducir los costos			
2.Subcontratación			
3.Logística y distribución internacional			
4.Manejo proveedores			
5.Control costo laboral			
6.Mejoramiento continuo			

6.Copia e imitación			
7.Calidad de producto			
8.Desarrollo Propio			
9.Sistema de Distribución			
10.Identidad de Marca			
11.Lealtad de los clientes			
12.Servicios adicionales			
13.Otro, Cual?			

Justifique

CADENA DE VALOR - ACTIVIDADES

5.LOGÍSTICA INTERNA

5.1 Compra de Materiales

5.1.1 Calcule en porcentaje la orientación de la producción de su empresa:

- a. Atender Pedidos _____
- b. Hacer Inventarios y Luego Vender _____

5.1.2 Marque los criterios que utiliza para estimar el volumen de compras de materias primas e insumos , y como lo hace.

Criterio	Como lo hace
1. Reposición de inventarios	
2. Pedidos recibidos	
3. Pronóstico de ventas	
4. Capital de trabajo	
5. Capacidad de almacenamiento	
6. Estacionalidad en la oferta	
7. Capacidad de producción	
8. Otro, Cuál?	

5.1.3 Controla la calidad de la materia prima e insumos que compra?

SI _____ NO _____

Explique: _____

5.1.4 Indique los problemas que tiene con respecto al abastecimiento de materia prima e insumos, considerando las variables del siguiente cuadro

Variables	Local	Importada
1. Calidad		
2. Cantidad (volumen)		
3. Precio		
4. Entrega a Tiempo		
5. Transporte		
6. Condiciones de Pago		
7. Estacionalidad		

Con base en la información anterior, evalúe la logística para la consecución de insumo (compra materiales) siendo 5 excelente y 1 pésimo. _____

5.2 Inventarios

5.2.1 Marque el criterio de manejo de inventarios que utiliza

Peps _____ Ueps _____ Jat _____
 Otro _____ Cual? _____

PEPS: Primeros en entrar, primeros en salir

UEPS: Últimos en entrar, primeros en salir

JAT: Justo a tiempo

5.2.2 Cual es su procedimiento de provisión de materiales a la planta de producción?

5.2.3 Señale cual es en promedio el numero de días de inventario que maneja la empresa en:

Inventarios	0-30 días	31-60 días	mas de 60 días
Materia prima			
Producto en proceso			
Terminado			

5.2.4 Como es el manejo del almacenamiento de los materiales en bodega?

Con base en la información anterior, evalúe la logística para el manejo de inventarios siendo 5 excelente y 1 pésimo. _____

5.3 Relaciones de Proveedores

5.3.1 Califique el tipo de actividades que desarrolla en conjunto con sus proveedores

Actividades	Excelente				Pésimo
	5	4	3	2	1
1. Intercambio de información					
2. Desarrollo de nuevas materias primas e insumos					
3. Certificación de la calidad					
4. Contratos de suministros de largo plazo					
5. Exclusividad de suministros					
6. Condiciones especiales de entrega					
7. Otro, Cuál?					
8. Ninguna					

5.3.2 Califique los servicios adicionales que le da su proveedor, siendo 5 excelente y 1 pésimo

Servicios Adicionales	Excelente				Pésimo
	5	4	3	2	1
1. Garantía					
2. Transporte					

3. Atención especial					
4. Capacitación					
5. Otro, Cuál?					

6 OPERACIONES

6.1 Programación de la Producción

6.1.1 De prioridad a los criterios que usted utiliza para fabricar sus productos

CRITERIO	Muy Importante				Nada importante
	5	4	3	2	1
1. Tiempo de alistamiento					
2. Volúmenes de ventas					
3. Tiempo de proceso					
4. Tipo de producto a elaborar					
5. Forma de pago					
6. Tipo de cliente					
7. Orden cronológica del pedido					
8. Utilización de la capacidad instalada					
9. Otro, Cual?					

6.1.2 Califique el grado de flexibilidad de la producción (escala) y describa como lo logra

Muy Flexible					Nada Flexible
5	4	3	2	1	

DESCRIPCION: _____

6.1.3 Marque como controla el avance de la producción

Horas de producción		Pert (ruta crítica)	
Consumo de materiales		Diagrama de gantt	
Unidades terminadas		MRP2	
Unidades en proceso		No controla	
Otro Cual?			

6.1.4 Calcule en porcentaje el cumplimiento promedio de los plazos de entrega de sus pedidos para todos sus productos: _____%

6.1.4 Marque las causas más importantes para incurrir en retraso en sus pedidos y califique

CAUSA	Ocurre Poco				Ocurre Frecuentemente
	5	4	3	2	1
1. Escasez de materia prima					
2. Insuficiencia de personal					

3. Daño de maquinaria					
4. Maquinaria insuficiente					
5. Incumplimiento de contratista					
6. Falta de capital de trabajo					
7. Descoordinación de ventas y producción					
8. Fallas en el transporte					
9. Incumplimiento de proveedores					
10. Fallas administrativas					
11. Falla en la logística internacional					
12. Documentación legal					
13. Trámites en bancos					
14. Otro, cuál?					

6.2 Control de Procesos

6.2.1 Qué herramientas utiliza para el control de los procesos?

Flujo de operaciones		Carta de análisis de las operaciones	
Hojas de Proceso		Hojas de trabajo estándar	
Hojas de inspección		Otras, Cual?	
Ninguno			

6.2.2 Identifique los principales procesos, si están estandarizados y como los lleva a cabo su empresa:

Proceso productivo	(% Grado de estandarización)	Como lo lleva a cabo	
		Directamente	% de contratación del proceso

6.2.3 ¿Cuales son los subcontratistas y marque las características que tienen los procesos que manejan?

Subcontratistas*	Características	Proceso Especializado	Proceso Intensivo en Mano de Obra

* Identificar mediante nombre y ubicación

6.2.4 ¿Con que frecuencia se presentan las siguientes actividades con sus subcontratistas?

Actividades	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
1. Intercambio de información y experiencia					
2. Negociaciones					

acerca de pagos					
3. Desarrollo de productos conjuntos					
4. Mejoras en la calidad					
5. Condiciones de despacho					
6. Otros					

Teniendo en cuenta la información anterior, califique el control de proceso siendo 5 excelente y 1 pésimo _____

6.3 Capacidad y Habilidad para Ajustar Procesos

6.3.1 Cuál es la capacidad instalada de la empresa y su % de utilización?

	Capacidad Utilizada	
	Unidad /año	%
Capacidad instalada		

6.3.2 Describa la maquinaria utilizada en sus procesos de producción

Maquinaria y Equipo.	Propiedad de la Maquinaria (A)	Clase de Tecnología (B)	Antigüedad (años)	Estado de la Maquinaria (C)	Origen Maquinaria

(A) Propia (1); Alquilada (2); Leasing (3); prestada para el Proceso (4); Otros (5)

(B) Manual (1); Electrónica (2); Electroneumática (3); Mecánica (4); Control Numérico (6); Automática (7); Semiautomática (8)

(C) Pésimo (1); Deficiente (2); Regular (3); Bueno (4); Excelente (5)

(D) Nacional (1) Importada(2) Tecnología propia(3)

6.3.3 Califique de 1 a 5, siendo 5 lo mejor y 1 lo peor, cada área de la empresa bajo los siguientes criterios

Áreas	Espacio adecuado	Estado Físico	Limpieza	Orden	Seguridad	Distribución
1. Administración						
2. Producción						
3. Bodega						
4. Almacén						
5. disponible para ampliación						

6.3.4 Marque los principales cambios en las instalaciones efectuados en los últimos dos años
 Remodelaciones locativas____ Redistribución de máquinas____
 Reubicación de espacios____ Otro ____
 Cuál?_____

Teniendo en cuenta la información anterior, califique capacidad instalada de la empresa, siendo 5 excelente y 1 pésimo _____

6.4 Mantenimiento

6.4.1 Como prepara las maquinas y herramientas para su producción?

6.4.2 Que tipo de mantenimiento realiza su empresa?

Correctivo		Predictivo	
Preventivo		Otro Cual?	

6.4.3 Quien realiza el mantenimiento de las máquinas y equipos?
 Interno____ Externo a la empresa____

6.4.4 Lleva registros del mantenimiento de sus máquinas y equipos?
 Si____ No ____ Como los lleva? _____

6.4.5 Realiza calibración de equipos?
 Si ____ No____ Explique _____

Teniendo en cuenta la información anterior, califique el mantenimiento, siendo 5 excelente y 1 pésimo _____

6.5 Control de calidad

6.5.1 En que etapas del proceso se realiza la inspección y evaluación de errores?

1. Al inicio del proceso	
2. Durante todo el proceso	
3. En alguna etapa especifica, Cual	
4. Al final del proceso	
5. Ninguno	

6.5.2 Que tipo de pruebas de control de calidad realiza?

Prueba	Descripción
Dimensional	
Funcional	
Sensorial	
Ninguna	

6.5.3 Describa las causa y estime el porcentaje de la producción que es reprocesado, rechazado o devuelto y describa las causas

Reprocesados		Rechazados		Devolución	
causas	%	Causas	%	causas	%

Teniendo en cuenta la información anterior, califique la gestión ambiental, siendo 5 excelente y 1 pésimo _____

6.6 Gestión Ambiental

6.6.1 Señale el grado de contaminación:

	no Contaminante				Contaminante
	5	4	3	2	1
Producto					
Subproductos					
Desperdicios					
Efluentes					
Empaque (después de producción)					

Utilizar cuadros adicionales según sea necesario

6.6.2 Describa las acciones que se realizan para contrarrestar el grado de contaminación

	Acciones
Producto	
Empaque	
Desperdicio	
Efluentes	

7 LOGÍSTICA EXTERNA

7.1 Almacenamiento

7.1.1 Las bodegas de almacenamiento de producto terminado cumple con las siguientes condiciones ambientales.

Condiciones	Favorables				No favorables
	5	4	3	2	1
1. Humedad					
2. Contaminación cruzada					
3. Iluminación					
4. Temperatura					
5. Presión					
6. Otro, Cual?					

7.1.2 Califique el lugar de almacenamiento de su producto terminando de acuerdo a los siguientes factores.

Factores	Excelente				Pésimo
	5	4	3	2	1
1. Clasificación de los productos					
2. Orden					
3. Señalización					
4. Limpieza					
5. Demarcación					

7.1.3 ¿Cómo son almacenadas las devoluciones?

7.1.4 Para la manipulación del producto la empresa:

- Tiene normas o procedimientos:

Establecidos				No establecidos	
5	4	3	2	1	

- Capacita al personal interno y externo

Capacitados				No capacitados	
5	4	3	2	1	

7.2 INVENTARIOS

7.2.1 Existe controles para la entrada y salida de producto terminado?

Si ____ No ____ Cuales? _____

7.2.2 Existen políticas de inventarios de seguridad?

Si ____ No ____ Cuales? _____

7.2.3 Hace el control del inventario frente a los registros en Kardex o sistemas?

Si ____ No ____

7.2.4 Que nivel de confiabilidad tiene este control? _____%

Teniendo en cuenta la información anterior, califique el inventario, siendo 5 excelente y 1 pésimo

7.3 DISTRIBUCION FISICA

7.3.1 ¿Cómo planea o programa la ruta de distribución?

Cliente	
Zonas geográficas	
Tipo de camión	
Tipo de producto	
Otro, Cual?	
Ninguno	

7.3.2 Como evalúa la gestión de sus transportistas?

Gestión	Excelente				Pésimo
	5	4	3	2	1
Cumplimiento					
Servicio					
Precio					
Cobertura					
Flexibilidad					
Otro, Cual?					
Ninguna					

7.3.3 Los clientes están satisfechos con:

	Excelente				Pésimo
	5	4	3	2	1
Cumplimiento					
Atención					
Manipulación del producto					
Otro, cual?					
Ninguno					

7.4 LOGISTICA PARA LA EXPORTACION

7.4.1 Si usted ha efectuado exportaciones indique cual de las modalidades citadas a continuación ha utilizado

Exportación directa: _____

Exportación indirecta: _____

Agente en el exterior _____

Agente en Colombia _____

Comercializadora _____

Otro _____

Cuál? _____

No hace exportaciones____ (Nota: Si escoge esta opción, pase a la pregunta 8.1)

7.4.2 Indique que medios de transporte emplea para el despacho de sus exportaciones por producto

Terrestre	Marítimo	Aéreo	Multimodal

7.4.3 En relación con la Distribución Física Internacional- DFI, Si ha tenido dificultades explique brevemente en que han consistido

Fletes: _____

Seguros: _____

Sistemas de empaque: _____

Agenciamiento aduanero: _____

Regulaciones legales en el origen: _____

Regulaciones legales en el destino: _____

Otras, cuales? _____

7.4.4 ¿Qué clase de seguros para la exportación tiene?

Robo: ____ Póliza de Cumplimiento y Manejo: ____ Transporte de Valores: ____
Otros, Cuales? ____ Ninguno: ____

7.4.5 ¿Cómo evalúa el servicio de su aseguradora?

Servicio	Muy bueno				Muy deficiente
	5	4	3	2	1
1. Robo					
2. Póliza de cumplimiento y manejo					
3. Transporte de Valores					
4. Otros					

Teniendo en cuenta la información anterior, califique la logística para la exportación, siendo 5 excelente y 1 pésimo _____

8 MERCADEO Y VENTAS

8.1 Investigaciones de Mercado

8.1.1 ¿Ha realizado investigaciones para conocer más y mejor el mercado?

Nacional SI ____ NO ____
Internacional SI ____ NO ____

8.1.2 En caso afirmativo, marque cuál ha sido el objetivo

OBJETIVO	NACIONAL	INTERNACIONAL
1. Introducir un nuevo producto		
2. Aceptación de productos		
3. Nivel de precios		
4. Abrir nuevos mercados		
5. Revisar comportamiento de ventas		
6. Análisis de tendencia del mercado		
7. Nivel de satisfacción del cliente		
8. Otro, Cuál?		
9. No se ha realizado		

8.1.3 Cómo realiza la investigación de mercados?

Investigación de mercados	Nacional (# veces año)	Internacional (# veces año)
Directamente		
Firmas especializadas		
A través de los clientes (distribuidores)		
Otro	Cuál?	

Teniendo en cuenta la información anterior, califique la investigación de mercados, siendo 5 excelente y 1 pésimo _____

8.2 Distribución.

8.2.1 Cuales son los criterio para seleccionar el canal según el tipo de consumidor:

Criterio de selección del canal	No. De compradores potenciales	Tamaño pedido	Cobertura geográfica	Servicios adicionales	Rentabilidad canal	Producto	Otro, cual?	Ninguno
Tipo Mercado								
Consumidor final								
Consumidor institucional								

8.2.2 Que estrategia de distribución utiliza según su consumidor:

Estrategia de distribución	Exclusivos (uno)	Selectivos (pocos)	Intensivos (muchos)
Tipo Mercado			
Consumidor final			
Consumidor institucional			

8.2.3 Estime el porcentaje de cada canal en las ventas directas e indirectas

venta directa	\$ _____	venta indirecta	\$ _____ ubicación*
punto de venta en fabrica	% _____	distribuidores	% _____
puerta a puerta	% _____	agente comercial	% _____
almacenes/tiendas	% _____	almacenes por consignación	% _____
otro	% _____	otro	% _____

*Para la venta indirecta señalar en ubicación si los canales tienen la casa matriz en la ciudad de la empresa, en otra parte del país (ciudad) o en el extranjero.

8.2.4 Con que frecuencia se presentan las siguientes actividades con empresas y sus canales?

Actividades	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
1. Intercambio de información y experiencia					
2. Negociación de pagos					
3. Condiciones de entrega					
4. Tiempos de entrega					

5. Negociación de descuento					
6. Otros					

Teniendo en cuenta la información anterior, califique la distribución, siendo 5 excelente y 1 pésimo

8.3 Precios

8.3.1 Califique de 1 a 5 el método que utiliza para la fijación de precios

Métodos	Adecuado				Inadecuado
	5	4	3	2	1
1. Por costos					
2. De acuerdo a los precios de la competencia					
3. De acuerdo al valor percibido					
4. Por intuición					
5. Acuerdos gremiales					
6. Otro. Cuál?					

8.3.2 Marque con que frecuencia se revisan los Precios

cada mes	
cada tres meses	
cada seis meses	
cada año	
Otra. ¿Cuál?	

8.4 Comunicación

8.4.1 Marque los objetivos para dar a conocer su producto al cliente de acuerdo a las variables que utiliza la empresa

Objetivo	Aumentar ventas	Lanzamientos de nuevos productos	Nuevos usos del producto	Responder a la competencia	Posicionar imagen del producto	Aumentar frecuencia de compra	Aumentar participación mercado	Disminuir inventario
Publicidad								
Promoción de ventas								
Mercadeo directo								
Relaciones públicas								
Ventas personales								
Otro, cual?								

8.4.3 Que herramientas utiliza, a quien va dirigida y con que frecuencia?

Herramientas	A quien se dirige		Frecuencia			
	Consumidor	distribuidor	Diario	Semanal	Mensual	Otro
PUBLICIDAD						

<u>Medios impresos:</u>						
Periódicos						
Revistas						
<u>Medios de comunicación masivo:</u>						
Radio						
T.V						
Cine						
<u>Material de apoyo:</u>						
Folletos						
Posters						
Audiovisuales						
Manual						
Catálogos						
Volantes						
Símbolos						
Logotipos						
<u>Al aire libre:</u>						
Carteles						
Vallas						
Letreros						
PROMOCION DE VENTAS						
Muestras						
Premios						
Cupones						
Degustaciones						
Obsequios						
Concursos y juegos						
Rebajas						
Ferias y exposiciones						
Descuento por volumen						
Descuento por pronto pago						
Paquete promocional						
RELACIONES PUBLICAS						
Informes de prensa						
Participación en eventos						
Informes anuales						
Donaciones y patrocinios						
Publicaciones						

Relaciones con la comunidad						
MERCADO DIRECTO						
Catálogos						
Envío por correo						
Telemercadeo						
Página Web						
Tiendas						
Compra por T.V						

Teniendo en cuenta la información anterior, califique la comunicación (promoción), siendo 5 excelente y 1 pésimo _____

8.5 SERVICIO POSTVENTA

8.5.1 De las siguientes alternativas del servicio postventa, califique los que su empresa ofrece:

Servicios	Excelente				Pésimo
	5	4	3	2	1
1.Garantía					
2.Repuestos					
3.Recambio					
4.Instalación					
5.Mantenimiento					
6.Información permanente					
7.Asistencia Técnica					
8.Otro, Cual?					

8.6 FUERZA DE VENTAS.

8.6.1 Las cuotas de ventas se distribuyen:

Cuotas de Ventas	Consumidor Final	Consumidor institucional
Regiones – Zonas		
Canales		
Por línea de producto		
Por vendedor		
Otro criterio, Cual?		
Sin criterio		

8.6.2 Cual es su política de cartera? Plazo para el pago (Políticas de ventas)
Numero de días: _____

8.6.3 Con que tipo de dotación cuenta la fuerza de ventas

Dotaciones	
Computador	
Muestras	

Ayuda Ventas	
Catálogos	
Auto	
Material de apoyo	
Otro, cual?	
Ninguno	

8.6.4 El pago del vendedor es:

Tipo de Pago	
Fijo	
Variable	
Comisión %	
Bono %	
Participación en utilidades %	

8.6.5 La fuerza de ventas tiene prestaciones marginales?

Prestaciones por enfermedad o accidentes	
Vacaciones pagadas	
Pensiones adicionales	
Seguro de vida	
Medicina prepagada	

8.6.6 La fuerza de ventas es:

	Insuficient e frente al mercado				Suficiente frente al mercado	
	1	2	3	4	5	
No capacitada						Capacitada
Con incentivos bajos						Con incentivos altos
Cumple parcialmente cuota						Cumple toda la cuota
Cubre parte del mercado						Cubre todo el mercado
Sin experiencia						Con experiencia
Mal dotado						Bien dotado

9 ABASTECIMIENTO

9.1 Existen políticas documentadas:

	Informal (Palabras)				Formal (documentación)
	1	2	3	4	5
Activos Fijos					
Materias Primas					
Insumos					
Materiales de Empaque					
Otros, cual?					

9.2 Señale el criterio o criterios usados para seleccionar los proveedores de materia prima e insumos y califique, siendo 5 excelente y 1 pésimo

Materia Prima e Insumos	Precio	Calidad	Plazo de Pago	Capacidad	Entrega a Tiempo	Antigüedad	Otro Servicio	Calificación

9.3 Cual es su política de cuentas por pagar:

Contado (1) ___ 30 días (2) ___ 45 días (3) ___ 60 días (4) ___ 90 días (5) ___ Otro ___

9.4 Califique los criterios con que certifica a sus proveedores:

Criterios	Adecuado			Inadecuado	
	5	4	3	2	1
Devoluciones					
Adaptación de procesos					
Especificaciones técnicas					
% de defectuosos					

10 DESARROLLO TECNOLÓGICO

10.1 Innovación y desarrollo de nuevos productos y procesos

10.1.1 ¿Qué tipo de gestión lleva a cabo para la innovación y desarrollo de nuevos productos y procesos, y con que frecuencia lo realiza?

Tipo de Gestión	Frecuencia			
	Trimestre	Semestre	Anual	Otra
Adaptación propia				
Contrata el desarrollo				
Compra los prototipos				
Inversión e innovación propia				
Otro, Cual?				

Explique:

10.1.2 Indique las razones más frecuentes por las cuales se lleva a cabo la innovación y el desarrollo de nuevos productos y procesos:

Razones	Siempre				Nunca
	5	4	3	2	1
1. Moda					
2. Competencia					

3. Reducción de costos					
4. Cumplimiento del ciclo de vida					
5. Disminución de ventas					
6. Sugerencia de clientes, vendedores y proveedores					
7. Nuevo nicho de mercado					

10.1.3 Describa cuáles procesos productivos han sido modificados en los últimos dos años

Proceso	Cambio efectuado

10.1.4 Describa cuáles productos han sido modificados en los últimos dos años

Producto	Cambio efectuado

Teniendo en cuenta la información anterior (punto 10.1) califique el proceso de innovación y desarrollo de productos y procesos siendo 5 excelente 1 pésima. _____

10.2 Propiedad de la Tecnología base para la empresa

10.2.1 La tecnología es:

Desarrollada _____ Comprada _____ Licenciada _____

10.2.2 Si es licenciada que porcentaje de comisión paga ? _____

10.2.3 ¿Tiene registro de patentes o esta en proceso?

SI _____ NO _____ Cuantas? _____ Cuáles? _____

Con base en la información anterior (punto 10.2) califique la dependencia tecnológica de la empresa, siendo 5 Independiente 1 Dependiente _____

11. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

11.1 Direccionamiento de los Recursos Humanos

11.1.1 Señale con cuales de las siguientes herramientas administrativas cuenta su empresa:

Organigrama definido y actualizado: _____ Reglamento interno de trabajo: _____

Descripción de cargos y perfiles: _____ Manual de inducción: _____

Manual de procedimientos y procesos: _____

11.1.2 Elabore el organigrama de su empresa

11.1.3 Enumere 5 valores que usted considere son representativos del trabajo en su empresa

Con base en la información anterior (punto 11.1) califique el direccionamiento de los recursos humanos siendo 5 Excelente 1 Pésimo _____

11..2 Indique cuál es el número de empleados por categoría según sexo y nivel de escolaridad y califique las características respecto a las necesidades de la empresa siendo 1 Inadecuado 5 Adecuado

Cargos	Sexo		Nivel de Escolar					Calificación
	femenino	masculino	Postgrado	Universitario	Bachillerato	Técnico	Primaria	
Alta Dirección								
Mandos medios								
Técnicos								
Operativos								
Ventas								
Auxiliares								
Secretarial								
Otros								

11.3 Cuáles son las técnicas de reclutamiento utilizadas por la empresa según los cargos y califíquelas según su efectividad, siendo 5 muy efectivo y 1 poco efectivo?

Cargos	Solicitud directa	Recomendados	Clasificados	Centros educativos	Agencias de empleo	Asociaciones	Sena	Otros Cuáles?	Calificación
Alta dirección									
Mandos medios									
Técnicos									
Operativos									
Ventas									
Auxiliares									
Secretarial									
Otros Cuál?									

11.4 Selección

11.4.1 El proceso de selección es realizado por:

Alguien de la empresa _____ Alguien externo _____ Quien? _____

11.4.2 Cuáles de las siguientes actividades realizan usualmente en el proceso de selección:

Cargos	Entrevista Preliminar	Pruebas psicológica	Entrevista con psicóloga	Entrevista con jefe inmediato	Referencias	Visita domiciliaria	Examen médico	Otros Cuáles?	Ninguna
Alta dirección									
Mandos medios									
Técnicos									

Operativos									
Ventas									
Auxiliares									
Secretarial									
Otros Cuál?									

Con base en la información anterior (11.4) califique el proceso de selección de personal , siendo 5 Adecuado 1 Inadecuado. _____

11.5 Vinculación

11.5.1 Señale de acuerdo con el cargo el tipo de contratos que elabora en su empresa

Cargos	Término indefinido	Término definido (inferior a 1 año)	Destajo	Por honorarios	A través de empresas temporales	Otros Cuáles?
Alta dirección						
Mandos medios						
Técnicos						
Operativos						
Ventas						
Auxiliares						
Secretarial						
Otros Cuáles?						

Explique las razones de por que utiliza cada uno de los tipo de contrato:

11.5.2 Al nuevo personal que se vincula a la empresa se le hace:

Inducción SI___ NO___ Cuanto tiempo _____

Entrenamiento en el cargo SI___ NO___ Cuanto tiempo _____

Con base en la información anterior (punto 11.5) califique el proceso de vinculación de la empresa siendo 5 Adecuado 1 Inadecuado _____

11.6 Sistemas de Evaluación del Desempeño

11.6.1 Cómo se evalúa el desempeño laboral?

Formato Preestablecido _____
 Criterios propios del evaluador _____
 Otro, Cual? _____

11.6.2 Con qué periodicidad se evalúa el desempeño laboral en su empresa

Mensualmente ___ Trimestralmente ___ Semestralmente ___
 Anualmente ___ No se evalúa ___

11.6.3 Quién evalúa el desempeño?

El jefe inmediato ___ Los compañeros de trabajo ___ Auto evaluación ___
 Clientes ___ Otro, Cual? _____

11.6.4 Su nivel de satisfacción con las capacidades y potencial de las personas que laboran en su empresa es: Alto ___ Medio ___ Bajo ___

Por qué y en que se refleja?

Con base en la información anterior (punto 11.6) califique el proceso de evaluación del desempeño laboral siendo 5 Adecuado 1 Inadecuado _____

11.7 Gestión de Carrera y Salarios

11.7.1 Cuando se presenta la oportunidad de un ascenso cuáles de los siguientes criterios tiene en cuenta para esa decisión?

Antigüedad: ___ Formación académica: ___ Desempeño anterior ___
 Aptitudes ___ Otros _____

11.7.2 Marque los criterios que utiliza para definir salarios en su empresa

Antigüedad: ___ Experiencia: ___ Estudios: ___ El mercado: ___
 Curva salarial ___ Otro. Cuál? _____

11.7.3 Marque los criterios que utiliza para reajustar los salarios:

Lo de ley: ___ El costo de vida ___ El desempeño ___ Antigüedad ___
 Ascenso ___ Estudios: ___ Productividad ___

11.7.4 Marque los estímulos o incentivos que ofrece la empresa a sus empleados y la frecuencia con que se presenta:

Cargos	Bonificación	Préstamos	Seguros de vida	Viajes	Productos de la Cía.	Reconocimiento social (ascensos, felicitaciones, empleado del mes etc.	Financiación de automóvil	Ninguno
Alta dirección								
Mandos medios								
Técnicos								

Operativos								
Ventas								
Auxiliares								
Secretarial								
Otros Cuáles?								

Con base en la información anterior (punto 11.7) califique la gestión de carrera y salarios de la empresa siendo 5 adecuado 1 Inadecuado _____

11.8 Formación y Entrenamiento

11.8.1 Señale los criterios con que la empresa decide la capacitación de sus empleados

Cargos	Evaluación del desempeño	Decisión del jefe	Petición del empleado	No se capacita	Plan Carrera	Otros Cuáles?
Alta dirección						
Mandos medios						
Técnicos						
Operativos						
Ventas						
Auxiliares						
Secretarial						
Otros Cuáles?						

11.8.2 Qué tipo de capacitación se realiza en su empresa y con qué frecuencia (semanal, mensual bimensual, trimestral, semestral, anual) lo hace?

Cargos	Cursos de actualización	Formación básica profesional	Relaciones humanas	Salud Ocupacional	Otros Cuáles?
Alta dirección					
Mandos medios					
Técnicos					
Operativos					
Ventas					
Auxiliares					
Secretarial					
Otros Cuáles?					

Con base en la información anterior (punto 11.8), califique el proceso de formación y entrenamiento siendo 5 Adecuado 1 inadecuado _____

11.9 Ambiente laboral

11.9.1 Como califica en ambiente laboral en la empresa?

Cargos	Bueno		Malo	Que causa este ambiente
--------	-------	--	------	-------------------------

	5	4	3	2	1	
Entre directivos						
Entre Jefes y empleados						
Entre empleados						
Entre jefes y operarios						
Entre operarios						
En general						

11.9.2 Cuales son la causas del ausentismo y retardos mas comunes en el personal

Cargos	Enfermedad	Asuntos familiares	Diligencias personales	Dificultad de transporte	Asuntos económicos	Accidentes laborales	Licencias de maternidad
Alta dirección							
Mandos medios							
Técnicos							
Operativos							
Ventas							
Auxiliares							
Secretarial							
Otros Cuáles?							

11.9.3 Cuales son las causas de retiro mas frecuentes en el personal?

Cargos	Otra oferta laboral	Bajo salario	Cambio de ciudad	Mal ambiente laboral	Horario de trabajo	Inseguridad	Condiciones físicas y psicológicas en el trabajo
Alta dirección							
Mandos medios							
Técnicos							
Operativos							
Ventas							
Auxiliares							
Secretarial							
Otros Cuáles?							

11.9.4 Cuales son la causas de despido mas frecuentes en el personal?

Cargos	Bajo desempeño	Generador de conflictos personales	Bajas ventas	Disminución del mercado del producto y/o servicio	Antigüedad en la empresa	Ilíquidez	Por edad	Otra, cual?
Alta dirección								
Mandos medios								
Técnicos								
Operativos								
Ventas								

Auxiliares								
Secretarial								
Otros Cuáles?								

11.9.5 Salud ocupacional y seguridad industrial

11.9.5.1 Indique si ha elaborado un panorama o mapa de riesgos

SI ___ NO ___

Porque _____

11.9.5.2 Describa cuales considera los riesgos o las causas de accidentalidad o de enfermedad profesional que afectan a sus empleados. Califique el nivel de riesgos según las ARP

11.9.5.3 Describa las causas de accidentes de trabajo y evalúe la severidad y frecuencia de dichas causas, siendo 1 Muy crítico y 5 Moderado

Causa	Moderado				Muy Crítico	Frecuencia		
	5	4	3	2	1	Continuo	Intermitente	Esporádico

Con base en la información anterior (punto 11.9) califique el ambiente laboral de la empresa siendo 5 excelente 1 pésimo _____

12 INFRAESTRUCTURA

12.1 El sistema de Calidad que utiliza y que grado de implementación posee:

Sistema de Calidad	% de implementación	
	Documentación	Implementación
ISO 9000		
HACCP		
QS9000		
BPM		
ISO 14000		
Calidad Total		
Ninguno		
Otro		

Con base en la información anterior (punto 12.1) califique los sistemas de calidad que funcionan en la empresa, siendo 5 Avanzados 1 No existen _____

12.2 INFORMES FINANCIEROS

12.2.1 Señale los informes financieros que tiene la empresa, cada cuánto los consolida y si quien los elabora es de la empresa o es contratado externamente

Informes	Tiene		Periodicidad				Quien los hace	
	SI	NO	Mensual	Semestral	Anual	Otra	Interno	Externo
Estados Financieros								
Presupuesto								

Flujo de Efectivo (Caja)								
Estado de Resultados								
Estados de Costos								
Balance General								

12.2.2 Marque el método que utiliza para calcular sus costos:

Costeo por orden de producción	
Costeo por proceso	
Costeo por departamentalización	
Costeo basado en actividades (ABC)	
Otro	
Ninguno	

12.2.3 Qué tipo de decisiones toma con la información del punto 12.2.1 y 12.2.2

Tipo de decisión:	
Precios	
Reorganización de procesos	
Racionalización de gastos	
Todas las anteriores	
Otros CUAL?	

Con base en la información anterior (punto 12.2) califique la utilidad de la información financiera para la empresa siendo 5 Muy útil 1 Poco útil _____

12.3 Normas Legales de Marca

12.3.1 ¿Tiene Registro de Marcas? SI___ NO___ En proceso___

En que país_____

Si su respuesta es afirmativa especifique cuantas posee:_____

12.3.2 La propiedad de alguna de sus marcas está impugnada por otro competidor?

SI ___Cuál? _____
NO ___

Con base en la información anterior (punto 12.3) califique la protección legal de las marcas de la empresa siendo 5 protegidos 1 desprotegidos _____

12.4 Toma de Decisiones

12.4.1 ¿Qué tipo de decisiones y de qué manera son tomadas en la empresa?

Formas para Decidir	Junta directiva	Comité de gerencia	Gerente	Gerente y asesor	Gerente de área
Tipos de Decisión					
Financiera					
Inversiones					
Personal					
Precios					
De ventas comerciales					

Comerciales de compra					
Jurídica*					

* Cambio de estatutos, fusiones, etc.

12.4.2 Para apoyar la toma de decisiones, ¿Qué tipo de formalización existe?

documentos que formaliza	Políticas	Normas	Procedimientos	Indicadores de control
Tipos de Decisión				
Financiera				
Inversiones				
Personal				
Precios				
de ventas comerciales				
Comerciales de compra				
Jurídica				

12.4.3 Describa como la empresa enfrenta situaciones inesperadas

Con base en la información anterior (punto 12.4) califique los procesos de toma de decisiones, siendo 5 Adecuado 1 Inadecuado _____

12.5 Gestión de planeación y dirección

12.5.1 ¿De los planes que su empresa lleva, cómo calificaría usted su utilidad y cuál es la frecuencia de su evaluación?

Planes	Utilidad					Frecuencia			
	Muy útil		Poco útil			Trimes- tre	Semes- tre	anual	Perma- nente
	5	4	3	2	1				
Plan estratégico									
Plan global a 1 año									
Plan de ventas									
Plan de producción									
Proyecto de inversión									
Presupuesto									
Ninguno									

12.5.2 ¿Quién participa en la elaboración de los planes?

Quien	Gerente	Junta directiva	Gerente y asesor externo	Gerente y empleados	Gerente y comité de planeación	Todos los de la empresa
Tipo de planes						
Plan estratégico						
Plan global a 1 año						
Plan de ventas						
Plan de producción						
Proyecto de inversión						

Presupuesto						
Ninguno						

12.5.3 La dirección de la empresa es:

Estilo de dirección	Siempre	Algunas veces	Casi nunca
Autocrática			
Participativa			
De liderazgo			
Por compromiso			
Otro, Cual?			

12.5.4 ¿Cuándo y con qué técnicas controla la gestión de la empresa?

Momentos de Control	Al inicio de las Tareas	Durante el desarrollo de las Tareas	Al final de las Tareas
Técnicas de Control			
Cuantitativa (por Indicadores)			
Cualitativo (por Características, Descriptivo)			

Con base en la información anterior (punto 12.5) califique la gestión de la planeación y dirección siendo 5 Adecuados 1 Inadecuados _____

12.6 Sistemas Información

12.6.1 Cuales de los siguientes sistemas de información están implementados en su empresa

Sistema de información	% de implementación	Manual	Automático	Responsable
Contable				
Comercial				
Proveedores				
Producción				
Inventarios				
Despachos				
Otros, Cual?				

12.6.2 Los sistemas de información están integrados?

Si ___ No ___

Por que _____

12.6.3 Cual es su desarrollo en el mediano y largo plazo?

Con base en la información anterior (punto 12.6) califique la utilidad de los sistemas de información siendo 5 muy útiles 1 poco útiles _____



Pontificia Universidad Javeriana
Seccional Cali



GUIA PARA LA PRESENTACION DEL PLAN DE ACCION

Como es de su conocimiento el objetivo del Plan de Acción es el de definir y priorizar las actividades a realizar y proyectar las inversiones necesarias con el fin de desarrollar una evaluación, ejecución y seguimiento adecuados al proceso de internacionalización de su empresa. Por lo anterior, a continuación se describen en general el proceso de presentación y las variables que mínimo debe contener el Plan de Acción.

PRESENTACION

Previa a la presentación del Plan de Acción a PROEXPORT, el plan debe ser concertado con la Universidad y con PROEXPORT, durante una reunión que se establezca de común acuerdo para tal fin. La presentación de dicho plan debe hacerse mediante oficio dirigido a la dirección del programa EXPOPYME, PROEXPORT COLOMBIA, anexando original y dos copias y un diskette con el contenido del mismo.

CONTENIDO

La presentación del plan debe hacerse siguiendo las instrucciones descritas en la presente guía para su diligenciamiento y presentación, la cual es la siguiente:

1. OBJETIVOS DEL PLAN DE ACCION

Describe brevemente el objetivo general y los objetivos específicos del Plan de Acción.

2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Dentro del Plan de Acción debe incluirse:

- NIT
- Razón social y nombre comercial de la empresa..
- Dirección, Teléfono, Fax y e - mail.
- Ciudad
- Total Empleo Directo _____ Hombres: ____ Mujeres: ____
- Total Activos del Último Año \$ _____
- Total Ventas Último Año \$ _____
- Representante legal:
- Objeto Social
- Sector Económico
- Antecedentes (Breve historia de la empresa que contenga: Fecha de creación, Cual ha sido el desarrollo de la empresa desde que se creó hasta hoy.)

3. DESARROLLO DEL PLAN DE ACCION

Para elaborar este punto es necesario definir y priorizar las acciones a seguir, en lo posible por etapas y mercados, de manera que le permita llevar a cabo una adecuada ejecución, evaluación y seguimiento a su proceso de internacionalización. Las acciones en todo caso deben corresponder a las metas y

mercados de exportación, sin embargo en el caso en que tenga una feria no incluida dentro del Plan de Acción, debe justificar su participación.

3.1 DETERMINACION DE PRODUCTOS O DE LOS SERVICIOS

Justificar la selección del producto, observando en todo caso que esta fue el resultado de una preselección cuidadosa del total de los productos que tenía la empresa en el momento de iniciar el Plan de Exportación, teniendo especial cuidado de no incluir más de 2 o a lo sumo un máximo de 3 productos.

- Producto y/o servicio que va a exportar, indicando solamente para los bienes la subpartida arancelaria.
- Mercados indicando el país, el estado y en lo posible la ciudad.
- A quién; canal de distribución a utilizar.
- Metas de exportación, indicando por etapas y mercados, año, país, valor US\$ individual y acumulado para cada uno.
- Tiempo en el que se va a desarrollar.

3.2 ESTRATEGIAS

3.2.1 Dirigidas a la empresa

- De costo (proveedores, proceso de producción)
- Servicio (técnico o posventa)
- De capital (adquisición de maquinaria u otros activos fijos, financiación)
- Recurso humano (capacitación)

3.2.2 Dirigidas al producto

- Calidad
- Diseño

- Empaque
- Diferenciación (por calidad o costo)

3.2.3 Dirigidas al mercado

- Segmento objetivo (Identifica hacia quién estarán dirigidas las acciones de mercado)
- Precios (igual a la competencia, elevar su precio para distanciarse de la competencia y hacerse más selectivo, otorgar descuentos por volúmenes o mezclas de compras)
- Promoción (cómo dar a conocer el producto y la empresa en el mercado), indicando conforme a las metas y mercados por etapas o periodos.
- Participación (que porción del mercado desea alcanzar)
- Distribución (cómo va a colocar el producto de la manera más eficiente)
- Crecimiento (Hasta dónde puedo aumentar la cobertura geográfica y número de clientes)

3.3 EXPORTACIONES REALIZADAS

Describa brevemente las exportaciones realizadas de los bienes o servicios durante los últimos años indicando los principales mercados de destino, para lo cual se sugiere presentar la información en el siguiente cuadro:

MERCADOS DE DESTINO A LOS CUALES SE HAYA EXPORTADO LOS BIENES O SERVICIOS	AÑO 2004 VALOR FOB US\$	AÑO 2003 VALOR FOB US\$	AÑO 2002 VALOR FOB US\$
TOTAL VALOR FOB US\$ EXPORTADO DURANTE CADA AÑO			

Si la actividad principal de la empresa es la exportación de servicios, indicar en una columna adicional, la fecha y número de radicación del contrato en MINCOMEX.

3.4 MERCADOS

Describa brevemente la justificación o los criterios que se tuvieron en cuenta para seleccionar los mercados, objetivos, alterno o de contingencia, teniendo especial cuidado de sí es posible la ciudad o estado:

Mercado Objetivo:

Mercado Alterno:

Mercado De Contingencia:

3.5 METAS DE EXPORTACION

Establecer las metas de exportación en valor FOB US\$ para los años (año 1 - año 2 - año 3) especificando un Valor para cada mercado, ya sea objetivo, alterno o de contingencia. Caso para el cual se sugiere hacer un cuadro, por ejemplo:

**CUADRO RESUMEN DE LAS METAS DE EXPORTACION PARA LOS
PROXIMOS TRES AÑOS**

MERCADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	DEMÁS AÑOS QUE CONSIDERE LA EMPRESA
1. Objetivo				
2. Alternos				
TOTAL VALOR FOB US\$				
3. De Contingencia				

3.6 ACTIVIDADES O ACCIONES A EJECUTAR, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

Descripción detallada de las actividades que darán cumplimiento a las estrategias de empresa, producto y mercado; incluyendo cronograma y presupuesto estimado para cada una de ellas, las cuales deben corresponder a las metas y mercados por etapas según se haya contemplado inicialmente. Para este caso se recomienda indicar la actividad, periodo o fecha, valor unitario y total e indicar el presupuesto estimado para cada una. Para este caso ver el siguiente cuadro como ejemplo:

CUADRO RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES O ACCIONES A REALIZAR DURANTE LOS PROXIMOS TRES AÑOS:

VER CUADROS ANEXOS

3.7 INVERSION PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE ACCION

Indicar para cada acción o actividad (correspondiente a cada mercado y por etapas) los recursos necesarios para su ejecución, identificando dentro del mismo si se trata de recursos propios o existen posibilidades de acceso al crédito (cómo se va a financiar, cuánto dinero necesita) en el evento.

4. FINANCIACIÓN Y REQUERIMIENTOS DE CREDITO

Para acceder a la línea especial de crédito EXPOPYME de BANCOLDEX, les solicitamos complementar el Plan de Acción con un capítulo de FINANCIACION y REQUERIMIENTOS DE CREDITO, en el cual se describan detalladamente las necesidades de financiación y las actividades a las cuales se va a destinar dicho crédito, debiendo por lo tanto corresponder a las metas de exportación que aparecen en el Plan de Acción.

Los requisitos que se deben tener en cuenta para acceder a la Línea EXPOPYME de BANCOLDEX, son los siguientes:

1. Tener cupo de crédito o tramitarlo ante su intermediario financiero (bancos comerciales, compañías de leasing y cías de financiamiento comercial, etc.)
2. Anexar a la solicitud Certificación de PROEXPORT, en donde se indique que la empresa ha cumplido con los requisitos del programa.
3. Diligenciar el formato de información básica, crédito línea multipropósito indicando en el mismo:

3.1 En modalidad: EXPOPYME

3.2 En descripción, objeto y beneficios del proyecto incluir:

- Resumen del Plan Exportador en cinco líneas:

- Objeto de la financiación, teniendo en cuenta los rubros financiables de la línea, para el caso de solicitar recursos para capital de trabajo, especificar:

Compra de materias primas, aumento de los costos y gastos operativos, financiación de cartera por las condiciones de venta requeridos en el exterior, etc.

En el evento de solicitar la financiación para el desarrollo de un proyecto de comercio electrónico se deberán especificar los equipos a financiar, hardware, software, etc.

Nota: Cuando el proyecto se financie a través de Leasing, deberá especificar el tipo de operación que se consideró. (Ej. Leasing financiero u operativo) se debe incluir la proyección de exportaciones para la vigencia del crédito, conforme aparece en el Plan de Acción.

No obstante lo anterior, en aquellos casos en los que la empresa considere que requiere financiación por otros conceptos o líneas de crédito de BANCOLDEX diferentes a las de EXPOPYME, así como Línea de crédito para inversión Fija, Línea de consolidación de pasivos, leasing etc., se deben incluir tales requerimientos dentro de este mismo capítulo.

Nota: es importante observar que con la presentación de este capítulo no se garantiza la aprobación de la solicitud de crédito descrita dentro del mismo, pues su trámite de solicitud y aprobación debe hacerse ante un intermediario, previo el cumplimiento de los requisitos estipulados para tal fin por cada intermediario, entre los cuales se requiere de la presentación en especial del Plan de Acción.

ANEXO No 1
RECOMENDACIONES PARA LA CORRECCION
PLAN DE ACCION

Antes de verificar y realizar las correcciones lea cuidadosamente las instrucciones y el contenido de la Guía del Plan de Acción y observe que contenga todos los puntos establecidos dentro de la misma. A continuación encontrará relacionadas y marcadas con una equis (X) las variables que en nuestro concepto nos e contemplan dentro de su Plan de Acción y que se requieren para la evaluación y ejecución:

No	Concepto y/o Variable	Motivo
1.	No se incluye el objeto del Plan de Acción	()
2.	No se incluyen las generalidades de la empresa (NIT, Nombre de la empresa, Objeto social, Sector económico	()
3.	No se incluyen los antecedentes es decir la historia de la empresa que contenga: Fecha de creación y su desarrollo desde que se creo hasta la fecha haciendo énfasis en la parte de mercadeo y comercialización internacional	()
4.	No se indica el producto o los productos con su posición arancelaria	()
5.	No se indica el mercado objetivo prioritario (país, estado, ciudad)	()
6.	No se indica el mercado o los mercados de contingencia (país, estado)	()
7.	No se incluyen las inversiones necesarias, que permitan llevar a cabo una adecuada ejecución, evaluación y seguimiento a su proceso de internacionalización.	()
8.	No se indica el canal de distribución que se va a utilizar (directo e indirecto)	()

9. No se estipula el tiempo durante el cual se va a desarrollar el plan ()
10. No se incluyen las estrategias generales dirigidas al producto (calidad, diseño, empaque, diferenciación por calidad o costo) ()
11. No se incluyen las estrategias generales dirigidas al mercado (Segmento, Promoción, Participación, Distribución y Crecimiento) ()
12. No se registran las exportaciones realizadas durante los últimos dos (2) años en el caso de haber exportado ()
13. No se establecen las metas de exportación para el período por etapas y mercados, año, país, valor US\$ en forma individual y/o acumulada para cada una) ()
14. No se incluyen las acciones o actividades que darán cumplimiento a las estrategias de la empresa, producto y mercado; incluyendo cronograma y presupuesto estimado para cada una de ellas, las cuales deben corresponder a las metas y mercados por etapas según se haya contemplado inicialmente ()
15. Las acciones o actividades no corresponden a los mercados o países objeto ()
16. No se incluyen los recursos necesarios para cada acción o actividad y aun no se especifican los recursos propios y las posibilidades de acceso al crédito. ()
17. No se incluye el anexo o capítulo sobre requerimientos financieros de capital con cargo a BANCOLDEX, conforme aparecen las instrucciones en la guía. ()

- En los casos en que se vaya a asistir a una feria diferente al mercado objetivo debe justificar su decisión para su aprobación posterior por EXPOPYME.

POR FAVOR ESPECIFICAR, AMPLIAR LA INFORMACIÓN Y PRESUPUESTAR