

**PLAN EXPORTADOR DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA DE LA
ASOCIACIÓN DE TEJEDORAS “JUANITA” DESDE SANDONÁ, NARIÑO,
COLOMBIA HASTA PUERTO VALLARTA, JALISCO, MÉXICO ENTRE ENERO-
JUNIO DE 2019**

**ANDRÉS BURBANO GUERRERO
BLADIMIR FRANCO ENRÍQUEZ CASTRO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL
SAN JUAN DE PASTO
2021**

**PLAN EXPORTADOR DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA DE LA
ASOCIACIÓN DE TEJEDORAS “JUANITA” DESDE SANDONÁ, NARIÑO,
COLOMBIA HASTA PUERTO VALLARTA, JALISCO, MÉXICO ENTRE ENERO-
JUNIO DE 2019**

**ANDRÉS BURBANO GUERRERO
BLADIMIR FRANCO ENRIQUEZ CASTRO**

**Trabajo de Monografía para optar por el título de Profesional en Comercio
Internacional**

Profesor Asesor:

**Mcfi. MANUEL IVÁN ORTIZ RAMOS
Docente Asociado de la Universidad de Nariño**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL
SAN JUAN DE PASTO
2021**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva del autor”.

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Jurado

Firma del Jurado

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos primero que todo a la Universidad de Nariño por permitirnos formar como profesionales, al esfuerzo de nuestro asesor Manuel Iván Ortiz Ramos y al acompañamiento continuo de nuestros jurados Héctor Muñoz y Jairo Acosta, y de manera especial a “Asociación de Tejedoras Juanita” y doña Juana Castillo por creer en nuestros potenciales y habilidades para aportar en su organización.

DEDICATORIA

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este. Me formaron con reglas y con algunas libertades, pero al final de cuentas, me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos. Muchas gracias madre y padre.

Bladimir Enríquez.

Principalmente gracias a Dios por sus bendiciones, a mis padres por creer en mí y por apoyarme en todo momento, a mi familia por sus consejos y guía por el buen camino.

Andrés Burbano

RESUMEN

Los sombreros de paja tradicionales de Toquilla se tejen en los hogares de las mujeres colombianas locales en comunidades donde la habilidad se transmite de generación en generación. Por su parte en Sandoná, occidente de Nariño, la elaboración de los sombreros de paja toquilla o iraca se constituye en una tradición centenaria que ha sobrevivido gracias a la vocación artesanal de cientos de familias que, de generación en generación, comprendieron que su artículo no solo puede identificar al hombre o la mujer del campo, sino también que le puede dar un toque de elegancia al ciudadano.

A través de esta investigación se realizó el diseño de un plan de exportación de los sombreros de paja toquilla de la asociación de tejedores "Juanita" en Sandona Nariño, Colombia, hasta Puerto Vallarta, Jalisco, México con el objetivo de potenciar las actividades manuales y económicas de la organización, mejorando el nivel de vida de nuestros artesanos y poniendo en alto la creatividad y los saberes ancestrales de nuestro país y de la misma forma ayudar a mejorar la economía de la región Nariñense.

Así mismo se hizo necesario realizar un diagnóstico de la asociación de tejedoras "Juanita" del municipio de Sandoná, Nariño, posteriormente elaborar un estudio de mercado sobre la oferta local y demanda internacional del sector exportador de sombreros de paja toquilla, un estudio técnico de los requerimientos de producción de la fabricación manual del producto, así como determinar el estudio administrativo para la puesta en marcha de un plan exportador para finalmente establecer un estudio logístico que permita unir los exportadores de Sandoná, Nariño con los importadores de Puerto Vallarta, Jalisco a través de un sistema de distribución física internacional (SDFI).

PALABRAS CLAVE: Plan exportador, sombreros de paja Toquilla, diagnostico, estudio de mercado internacional, sector artesanal, sistema de distribución logística.

ABSTRACT

Traditional Toquilla straw hats are woven in the homes of local Colombian women in communities where the skill is passed down from generation to generation. For its part in Sandoná, western Nariño, the making of toquilla or iraca straw hats is a centuries-old tradition that has survived thanks to the artisan vocation of hundreds of families who, from generation to generation, understood that their article did not It can only identify the man or woman of the country, but also that it can give a touch of elegance to the city dweller.

Through this research, the design of an export plan for the toquilla straw hats of the weavers association "Juanita" in Sandona Nariño, Colombia, to Puerto Vallarta, Jalisco, Mexico was carried out with the aim of promoting manual activities and organization, improving the standard of living of our artisans and raising the creativity and ancestral knowledge of our country and in the same way help to improve the economy of the Nariñense region.

Likewise, it was necessary to carry out a diagnosis of the association of weavers "Juanita" of the municipality of Sandoná, Nariño, later to prepare a market study on the local supply and international demand of the export sector of toquilla straw hats, a technical study of the production requirements of the manual manufacture of the product, as well as determining the administrative study for the implementation of an export plan to finally establish a logistics study that allows to unite the exporters of Sandoná, Nariño with the importers of Puerto Vallarta, Jalisco through of an international physical distribution system (SDFI).

KEY WORDS: Export plan, Toquilla straw hats, diagnosis, international market study, artisan sector, logistics distribution system.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	11
1 TÍTULO.....	19
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	20
2.2 SUPUESTOS O FENÓMENOS.....	20
2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
2.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
3 OBJETIVOS.....	23
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	23
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
4 JUSTIFICACIÓN.....	24
4.1 TEÓRICA.....	24
4.2 PRÁCTICA.....	25
4.3 METODOLÓGICA	26
5 MARCOS DE REFERENCIA	27
5.1 MARCO ESPACIAL.....	27
5.2 MARCO SITUACIONAL.....	29
5.3 MARCO TEMPORAL.....	30
5.4 MARCO TEÓRICO	30
5.4.1 Antecedentes	30
5.4.2 Teorías del Comercio Internacional.....	34
5.5 MARCO LEGAL.....	40
5.6 MARCO CONCEPTUAL.....	43
5.7 MARCO CONTEXTUAL	62
6 ASPECTOS METODOLÓGICOS	65
6.1 ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN.....	65
6.2 PARADIGMAS DE INVESTIGACIÓN.....	65
6.2.1 Investigación Cuantitativa	65
6.2.2 Investigación Cualitativa.....	66
6.3 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	67
6.3.1 Sub-líneas de investigación	67

6.4	TEMAS DE INVESTIGACIÓN	67
6.4.1	TIPOS DE ESTUDIO.....	67
6.5	TIPOS DE MÉTODO	68
6.5.2	Inductivo (Particular -> general)	68
6.6	IMPACTO ESPERADO.....	69
6.7	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	69
6.7.1	Fuentes primarias.....	69
6.7.2	Fuentes secundarias	69
6.7.3	Fuentes terciarias.....	69
6.8	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	69
6.8.1	Entrevista	69
6.8.2	Técnicas de recolección de información	70
6.8.3	Tabulación de datos cuantitativos y cualitativos obtenidos	70
6.8.4	Software de tabulación de la información.....	70
6.9	DESARROLLO DE LOS CAPÍTULOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	71
6.9.1	CAPÍTULO UNO	71
6.9.2	CAPÍTULO DOS.....	71
6.9.3	CAPÍTULO TRES.....	71
6.9.4	CAPÍTULO CUATRO	72
6.9.5	CAPÍTULO CINCO.....	72
7	DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS	74
7.1	CAPITULO UNO: Diagnóstico de la asociación de tejedoras “Juanita” del municipio de Sandoná, Nariño.	74
7.1.1	Descripción del sector en Sandoná.....	74
7.1.2	Descripción de la empresa y evolución histórica de la empresa	75
7.1.3	Auditoria de diagnóstico general.	75
7.1.4	Análisis interno y externo: Matriz MEFE, MEFI y DOFA	77
7.2	CAPITULO DOS: Estudio de mercado sobre la oferta local y demanda internacional del sector exportador de sombreros de paja toquilla.....	83
7.2.1	Análisis de Mercado	83
7.2.2	Sector artesanal colombiano.....	83
7.2.3	Tendencias del sector artesanal mundial	88
7.2.4	Importaciones y exportaciones.....	89

7.2.5	Principales productos exportados desde Colombia.....	90
7.2.6	Importaciones de sombreros colombianos a México.....	91
7.2.7	Tratados comerciales Colombia – México.....	92
7.2.8	Segmentos de mercado y elección del mercado objetivo	93
7.2.9	Justificación del segmento de mercado	94
7.2.10	Requisitos básicos para la exportación de artesanías	94
7.2.11	Pasos para efectuar una exportación	94
7.2.12	Partida y Subpartida arancelaria.....	97
7.2.13	Análisis interno y externo – Análisis matricial	97
7.3	CAPITULO TRES: Estudio técnico de los requerimientos de producción de la fabricación manual del producto.....	108
7.3.1	Localización	108
7.3.2	Descripción del producto.....	108
7.3.3	Ficha técnica	109
7.3.4	Descripción del proceso	110
7.3.5	Proceso para obtener la fibra de toquilla.....	110
7.3.6	Flujograma de proceso para la elaboración de sombreros de paja toquilla	112
7.3.7	Distribución en planta.....	113
7.3.8	Necesidades y requerimientos	115
7.4	CAPITULO CUATRO: Estudio administrativo para la puesta en marcha de un plan exportador de sombreros de la Asociación de Tejedoras “Juanita”.....	117
7.4.1	Análisis organizacional.....	117
7.4.2	Diseño organizacional (Organigrama).....	117
7.4.3	Estructura Jurídica y tipo societario.....	119
7.4.4	Esquema de gobierno – proceso de toma de decisiones.....	119
7.4.5	Asuntos regulatorios.....	120
7.5	CAPITULO CINCO: Estudio logístico que permita unir los exportadores de Sandoná, Nariño con los importadores de Puerto Vallarta, Jalisco a través de un sistema de distribución física internacional (SDFI).....	121
7.5.1	Agentes operadores	122
7.5.2	Perfil Logístico de México	123
7.5.3	Acceso Marítimo.....	123
7.5.4	Frecuencias y tiempo de tránsito desde los puertos colombianos ...	125

7.5.5	Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios a México	126
7.5.6	Matriz de costos de D.F.I por modalidad de transporte.....	126
8	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	133
9	PRESUPUESTO DE INVESTIGACIÓN.....	135
10	BIBLIOGRAFÍA	139
10.3	Anexo B. Fotografías.....	148

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Etapas del ciclo de vida del producto de Vernon	36
Tabla 2. Plan Administrado	57
Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos MEFI	78
Tabla 4. Matriz de evaluación de factores Externos MEFE	79
Tabla 5. Matriz Dofa.....	81
Tabla 6. tipos de sombrero por región	85
Tabla 7. Importaciones de sombrero de paja toquilla por México	91
Tabla 8. Pasos para efectuar una exportación.....	94
Tabla 9. Análisis PESTEL.....	97
Tabla 10. Análisis Matriz PORTER	101
Tabla 11. Análisis PEYEA.....	105
Tabla 12. descripción de la ficha técnica	109
Tabla 13. Plan de abastecimiento de materias primas	115
Tabla 14. Plan de abastecimiento de insumos	115
Tabla 15. Maquinaria requerida.....	115
Tabla 16. Fases del sistema DFI	121

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación geográfica de Sandona (N)	28
Figura 2. Municipio de Sandona- División política	29
Figura 3. Diamante de Porter.....	39
Figura 4. Proceso Cuantitativo.....	66
Figura 5. Proceso cualitativo.....	67
Figura 6. Evolución de las exportaciones del sector de sombreros, 2016*	90
Figura 7. Principales productos exportados del sector de sombreros en participación	91
Figura 8. Cronología TLC Colombia- México	93
Figura 9. Gráfico PEYEA	106
Figura 10. Asociación de Tejedoras Juanita	108
Figura 11. Cogollo de paja toquilla.....	111
Figura 12. proceso de Azocado	111
Figura 13. Preparación del producto.....	112
Figura 14. Flujograma de proceso	113
Figura 15. Distribución por áreas de la planta productora	114
Figura 16. Organigrama.....	118

LISTADO DE ANEXOS

1. Modelo de entrevista.....	147
2. Fotografías “Asociación de Tejedoras Juanita”	150

GLOSARIO

Paja toquilla: La paja toquilla con la que se elaboran los sombreros se extrae de una palma cuyo nombre científico es *Carludovica Palmata*, en honor a los reyes españoles Carlos y Luisa (*Carolus y Ludovica* en latín).

Segmento de mercado: Grupo de clientes que comparten características, deseos y necesidades por un producto y/o servicios que ofrece una marca en el mercado. También se le conoce como público objetivo, nicho de mercado, clientes potenciales.

Prospecto: Toda empresa que puede ser interesante contactar para validar el potencial que tiene como exportadora o compradora de bienes o servicios, promotora de Colombia como inversionista.

Autoridad Aduanera: Organismo administrativo del sector público que se encarga de organizar, coordinar y controlar toda la actividad aduanera, aplicando la respectiva legislación y normas complementarias establecidas en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), con el fin de recaudar de forma eficiente los tributos originados por la actividad de comercio exterior (Registro Oficial, 2011).

Agente de Carga Internacional: Persona jurídica que ejerce su actividad aduanera con previa autorización del servicio nacional de aduana del Ecuador (SENAE) con el fin de realizar la recepción de cargas, consolidar mercancías, presentar la respectiva declaración aduanera de importación (DAI) y emitir los documentos que le facultan realizar su actividad, tales como: conocimiento de embarque, guías, cartas de porte y demás. (Registro Oficial, 2011).

Mercancía: Bien o producto con capacidad de ser transportado y que representa la base imponible en el establecimiento de los aranceles normados por la autoridad aduanera. (Registro Oficial, 2011).

Posicionamiento: Se puede definir como la imagen percibida por los consumidores o potenciales clientes.

Estudio de mercado. “La investigación de mercados intenta aportar información precisa que refleje la situación real. Es objetiva y debe realizarse de forma imparcial.

Estudio Técnico. “El estudio técnico analiza la determinación del tamaño más conveniente, la localización final apropiada, la selección del modelo tecnológico y administrativo, consecuentes con el comportamiento del mercado y las restricciones del orden financiero.

INTRODUCCIÓN

En Colombia, el sector artesanal desempeña un papel fundamental y estratégico sobre el desarrollo socio económico del país; ya que es una alternativa productiva eficiente que incorpora una gran parte del patrimonio cultural nacional, en donde existen diversidades de productos exóticos diferenciales que resaltan la imagen de cada región, tomando como puntos de referencia materias primas naturales fundamentales como en este caso es el gran aporte que realiza la palma de iraca en la economía nariñense .

Es así que en distintas partes del territorio nacional Colombiano y en especial en el departamento de Nariño este elemento fomenta e impulsa el empleo en los habitantes de esta región, logrando que estos a través de su valiosa mano de obra e ingenio puedan convertir lo que viene de una semilla y bajo un proceso natural que se transforma en lo que se denomina comúnmente como paja toquilla y de esta transformación se puedan elaborar una variedad distintiva de productos artesanales esplendorosos de diferentes tamaños, formas y modelos que se comercializan hacia los diferentes mercados del territorio nacional e internacional.

La temática del proyecto toma gran importancia para este territorio, para los investigadores y para la Universidad de Nariño, pues devela la importancia que este tipo de estudios adquiere, por su contribución al desarrollo del departamento, al dar a conocer los aspectos más importantes que caracterizan en este caso el ejercicio de la actividad artesanal en el municipio.

Sandoná, es reconocido a nivel nacional e internacional por la variedad de productos que ofrece, muchos de estos comercializados para su exportación como por ejemplo la panela, el café y las artesanías, fortaleciendo en gran parte la economía local; en este caso el proyecto va enfocado al sector artesanal con el producto sombreros de paja toquilla, el cual tiene una amplia acogida en diferentes países del mundo, llevándolo como destino final Puerto Vallarta, Jalisco, México.

La asociación de tejedoras “*Juanita*” es muy importante, por una parte, dan a conocer cultura y tradición a través de sus manufacturas, las cuales son reconocidas a nivel internacional, puesto que son tejidos a mano y elaborados con materiales naturales que preservan el medio ambiente, además de su excelente calidad, y, por otra parte, son generadoras de empleo a hombres y mujeres cabeza de hogar, fortaleciendo su economía y sustento diario. Actualmente emplea aproximadamente 90 artesanos (as), los cuales contribuyen a que la sociedad cada vez mejore. Existen una serie de fenómenos que suceden a diario en el sector artesanal tradicional que influyen en forma positiva como también de manera negativa; estos temas, serán analizados detalladamente en el transcurso de la investigación, ya que son puntos claves en el momento de tomar decisiones frente a la exportación.

Este proyecto de monografía está organizado en cinco (5) capítulos, de la siguiente manera:

En el primer capítulo, se realizó un diagnóstico de la asociación de tejedoras “*Juanita*” del municipio de Sandoná, Nariño, con el fin de identificar las amenazas y debilidades, las cuales pueden convertirse en fortalezas y oportunidades, impulsándola a mejorar.

En el segundo capítulo, se elaboró un estudio de mercado de oferta local y demanda internacional para el sector exportador de sombreros de paja toquilla, con el propósito de conocer la oferta y competencia local, como también la demanda y competencia internacional, contribuyendo a que la asociación obtenga estrategias para la internacionalización de sus productos y mantenerse.

En el tercer capítulo, se realizó un estudio técnico de los requerimientos de producción de la fabricación manual de la manufactura, conociendo los proveedores de materias primas, variedad de artículos que se ofertan en el mercado internacional, demostrando que los elaborados de la asociación frente a su competencia cuentan con mayor calidad.

En el cuarto capítulo, se determinó el estudio administrativo para la puesta en marcha de un plan exportador de sombreros de la Asociación de Tejedoras “*Juanita*”, con el propósito de que la sociedad pueda lograr una expansión y poder cumplir con sus compromisos.

En el quinto capítulo, se estableció un estudio logístico que permita unir los exportadores de Sandoná, Nariño con los importadores de Puerto Vallarta, Jalisco a través de un sistema de distribución física internacional (SDFI).

1 TÍTULO

PLAN EXPORTADOR DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA DE LA ASOCIACIÓN DE TEJEDORAS “JUANITA” DESDE SANDONÁ, NARIÑO, COLOMBIA HASTA PUERTO VALLARTA, JALISCO, MÉXICO ENTRE ENERO-JUNIO DE 2019.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Con la presente investigación se buscó diseñar un plan exportador de sombreros de paja toquilla de la Asociación de Tejedoras “*Juanita*” del Municipio de Sandoná Nariño, Colombia, lo anterior con el propósito de potencializar la actividad artesanal de esta organización, así como el contribuir al mejoramiento de sus condiciones de vida económica y social.

2.2 SUPUESTOS O FENÓMENOS

Históricamente, el desarrollo del sector artesanal en Colombia nunca ha estado a la par con la de otros países, lo anterior debido básicamente a la apertura económica, que ha llevado al sector a asumir el reto de desplegar contextos de competitividad necesarias para poder mantener o ampliar su participación en un mercado competido, con una oferta fuerte y creciente de países tales como China y Taiwán, México, India, Indonesia, Tailandia y África¹.

La dificultad, ocasionada por el conflicto entre una oferta tradicional estancada y las nuevas demandas, ha llevado a la artesanía colombiana al dilema de su progreso o desaparición, poniendo en peligro la supervivencia de la mayoría de artesanos que aún no han podido adecuar sus formas de producción a los requerimientos de productividad y competitividad actuales.

Lo anterior se debe básicamente a la informalidad del sector y al escaso interés de los inversionistas por incursionar en el negocio de la artesanía en el ámbito nacional e internacional, que permita fortalecer la actividad y generar oportunidades para su crecimiento y así mejorar la cadena de valor de este sector productivo.

Sin embargo, cabe resaltar que Colombia como un país en vías de desarrollo, implementa políticas que impulsan el crecimiento y sostenibilidad de productos como las artesanías, pero la falta de información y asesoramiento por parte de los artesanos, no permiten hacerlas efectivas.

Según Artesanías de Colombia, en el país el sector de artesanías vincula a más de 350.000 personas que se dedican a oficios artesanales, representando el 15% del empleo de la industria manufacturera. La población de artesanos corresponde principalmente a jefes de hogar y está integrada por un 60% de mujeres y un 40%

¹ MORALES A, María Alejandra. Comercio de artesanías desde una perspectiva de género y competitividad [en línea]. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Administración de Negocios Internacionales, 2015, p. 40. [Consultado: 10 de julio de 2020]. Disponible en: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2841/1047393991-2012.pdf;jsessionid=90E5EAE02A7F2E8A4E35EDD3E86A0040?sequence=1>

de hombres. Por oficios, un 58% se dedican a la tejeduría y cestería, un 13% al trabajo en madera, un 8% a la joyería, un 7% a cerámica y alfarería, un 5% a trabajos en cuero, y un 9% restante que representa otros oficios².

De este informe presentado por Artesanías de Colombia tenemos 350.000 personas dedicadas a ejercer el oficio de artesanos, pero no se puede identificar cuántos de estos artesanos ejercen trabajos formales.

El departamento de Nariño es netamente agrícola como actividad de trabajo primordial y su segunda fuente de trabajo alternativo son las artesanías de 1.702.000 millones de habitantes que tiene el departamento de Nariño el 56% de la población son artesanos se podría deducir que más de la mitad de la población Nariñense ejerce trabajo informal.³

Según Expoartesanías en su estudio denominado “problemas y objetivos del sector artesano” las grandes limitantes que presenta este sector frente al desarrollo de su actividad son:

- Limitada y poca oferta de capacitación en oficios artesanales.
- Difícil encontrar capacitadores especializados.
- Poca formación y especialización en actividades complementaria al quehacer del artesano (distribución, comercialización, manejo de materias primas, etc.).
- Desconocimiento y baja motivación de jóvenes.
- La experiencia y los conocimientos de muchos artesanos es subvalorada.
- No se contempla como artículo de primera necesidad.
- Percepción de la artesanía como un artículo suntuario.
- Poco aprovechamiento de las ventajas comparativas y competitivas de la artesanía colombiana.
- Desaprovechamiento del potencial de demanda nacional de productos artesanales.
- Ausencia de estrategias de promoción y difusión de la oferta nacional de artesanías.

² SEMANA. Turismo artesanal, una mirada al patrimonio cultural colombiano. En: Revista Semana: Cultura [en línea]. Bogotá, Revista Semana, 29 de mayo de 2015. [Consultado: 10 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.semana.com/especiales-comerciales/articulo/turismo-artesanal-una-mirada-al-patrimonio-cultural-colombiano/429530-3>

³ ARTESANÍAS DE COLOMBIA. Laboratorio de Innovación y Diseño para la actividad artesanal departamento de Nariño: Laboratorio de Innovación y Diseño - Nariño [en línea]. Bogotá D.C.: Artesanías de Colombia, 19 de agosto de 2020. [Consultado: 20 de agosto de 2020]. Disponible en: http://www.artesantiasdecolombia.com.co:8080/PortalAC/C_proyectos/laboratorio-de-diseno-e-innovacion---narino_8925?fbclid=IwAR2vhqT27ASDaGWUYEhmzDv37Fde3-ArUJzqp0_JfRaVAqElmAK7pP6CvZUc

- Aversión a la asociatividad como estrategia de apoyo empresarial

Frente a estos escenarios el municipio de Sandoná y específicamente en La Asociación de Tejedoras “*Juanita*”, en donde se llevó a cabo esta investigación, su actividad artesanal se ha visto afectado por la falta de empresas legalmente constituidas que ofrezcan una estabilidad laboral a los artesanos que en su gran mayoría trabajan desde sus casas de manera informal; a esta problemática se le puede agregar el desconocimiento por parte del artesano sandoneño del valor patrimonial, cultural, artesanal y financiero que posee cada uno de sus productos.

Por lo anterior el propósito de la presente investigación, fue proponer un plan exportador para los sombreros de paja toquilla de la Asociación de Tejedoras “*Juanita*” desde Sandona, Nariño, Colombia hasta Puerto Vallarta, Jalisco, México entre enero-junio de 2019, por cuanto este es uno de los sectores que incide de manera directa en el desarrollo económico de esta región y el mismo puede dar solución a las dificultades de crecimiento y desarrollo presentados en esta actividad económica.

2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo puede contribuir el diseño de un plan exportador de sombreros de paja toquilla de la asociación de tejedoras “Juanita” desde Sandoná Nariño, Colombia hasta puerto Vallarta, Jalisco, México entre enero-junio de 2019 en la potencialización de su actividad artesanal y mejoramiento de sus condiciones económicas y de vida?

2.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- *¿Cómo un diagnóstico de la asociación de tejedoras “Juanita” del municipio de Sandoná, Nariño, permite identificar las amenazas y debilidades para convertirlas en fortalezas y oportunidades?*
- *¿Cuál es el estudio de mercado de oferta local y demanda internacional del sector exportador de sombreros de paja toquilla?*
- *¿Cuáles son los requerimientos de un estudio técnico de producción de la fabricación manual del producto?*
- *¿Son importantes y cómo se formulan los requerimientos de un estudio administrativo para la puesta en marcha exitosa de un plan exportador de sombreros de la Asociación de Tejedoras “Juanita”?*
- *¿Qué tipo de aspectos logísticos permitirá unir los exportadores de Sandoná, Nariño con los importadores de Puerto Vallarta, Jalisco a través de un sistema de distribución física internacional (SDFI)?*

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan exportador de sombreros de paja toquilla para la Asociación de Tejedoras “*Juanita*” desde Sandoná, Nariño, Colombia hasta Puerto Vallarta, Jalisco, México entre enero-junio de 2019.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la asociación de tejedoras “*Juanita*” del municipio de Sandoná, Nariño.
- Elaborar un estudio de mercado sobre la oferta local y demanda internacional del sector exportador de sombreros de paja toquilla.
- Realizar un estudio técnico de los requerimientos de producción de la fabricación manual del producto.
- Determinar el estudio administrativo para la puesta en marcha de un plan exportador de sombreros de la Asociación de Tejedoras “*Juanita*”.
- Establecer un estudio logístico que permita unir los exportadores de Sandoná, Nariño con los importadores de Puerto Vallarta, Jalisco a través de un sistema de distribución física internacional (SDFI).

4 JUSTIFICACIÓN

4.1 TEÓRICA

Históricamente la internacionalización tiene sus orígenes en la teoría clásica del comercio internacional: indica que los países tienden a especializarse para producir bienes y servicios en los que tienen menores costos de producción. De modo que, el comercio internacional se da como consecuencia de la especialización y la división del trabajo (internacionalmente); lo que permite dirigir los recursos a los usos más productivos en cada país, involucrado en actividades comerciales. Así que, un país produciría y exportaría productos en los que sería más eficiente e importaría los productos donde no tuviera eficiencia de producción⁴.

En la actualidad, el sector económico internacional está caracterizado por su dinamismo y requiere que las empresas tengan un conocimiento claro de la actividad económica y de las estrategias empresariales. La internacionalización es una herramienta elemental para el funcionamiento de una empresa y las perspectivas que tiene a futuro.

Existen varias razones por las que una compañía debe expandirse, por ejemplo: acceder a un mercado más amplio, aumentar la independencia de los ciclos económicos del mercado local, obtener mayor rentabilidad, incrementar la capacidad productiva, disminuir costos aumentando la eficiencia.

La apertura de mercados comienza con exportaciones e importaciones ocasionales, seguido de una actividad internacional regular y luego, lograr el establecimiento en el exterior, a través de entidades comerciales o lucrativas.

Con la realización de este estudio, el aporte teórico permitió enriquecer los conocimientos, pasando de la teoría a la práctica; logrando entender los diversos tipos de manejo que se le puede dar a la comercialización y exportación. Así mismo, la consecución de los recursos y la distribución para su funcionamiento.

Durante los últimos años, Colombia ha sido reconocida por la calidad de los sombreros de paja toquilla y sus diseños innovadores. Es necesario mencionar que

⁴ CARDOZO, Pedro P.; CHAVARRO, Andrés y RAMÍREZ, Carlos A. Teorías de internacionalización. En: Revista Panorama [en línea]. Bogotá D.C.: Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, 2007, vol. 1, nro. 3. p. 4. [Consultado: 10 de julio de 2020]. Disponible en: <https://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/264/244>

el tejido fue declarado en el año 2012 como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Unesco por su calidad, proceso de elaboración e identidad cultural.⁵

4.2 PRÁCTICA

La presente investigación es de relevancia práctica para el sector objeto de estudio, por cuanto se diseñó un plan exportador que permitió al producto llegar a nichos internacionales.

En esta medida, se optó por conocer cuál es la situación en contexto (factores internos y externos) del sector en el municipio de Sandoná. Con el fin de plantear estrategias para la expansión comercial y el mejoramiento organizacional, generando así mayor nivel de compromiso y sentido de pertenencia con el mismo; permitiendo consolidarse como un sector eficiente y altamente competitivo.

En los procesos de crecimiento para una empresa, se encuentra el aprovechamiento de libres tratados comerciales pactados con los países destinados, que permiten el fácil acceso y comercialización del producto, la apertura económica como estrategia para que los países eliminen o reduzcan sustancialmente las barreras al comercio internacional, la inversión extranjera y participación en ferias.

Este estudio se seleccionó, puesto que se identificó que la asociación de tejedoras “*Juanita*” no cuenta con una planificación de exportación, debido a que su marca no es conocida en el extranjero, impidiendo que mejore sus ventas.

La propuesta de un plan exportador de sombreros de paja toquilla fue la responsable de impulsar y desarrollar políticas de calidad y mecanismos de mejora continua. Este proyecto de investigación sirvió de utilidad dentro del desarrollo de las actividades académicas y laborales del equipo investigador, porque conllevó a profundizar sobre la temática de comercialización y exportación, sus elementos claves para el establecimiento de una estructura comercial sólida, su ciclo para la elaboración y su respectiva aplicación en un contexto real.

Sin lugar a duda, el plan estratégico de exportación logró un gran aporte a la sociedad, siendo beneficiadas muchas personas sandoneñas, pues la manufactura utiliza la mano de obra calificada de los mejores artesanos de Sandoná, logrando obtener sombreros de óptima calidad y ofreciendo al cliente un producto terminado

⁵ INPC/MINTUR, Sombrero de paja toquilla es patrimonio cultural inmaterial de la humanidad, Quito-Ecuador, UNESCO diciembre 2012, Disponible en: <https://www.turismo.gob.ec/sombrero-de-paja-toquilla-es-patrimonio-cultural-inmaterial-de-la-humanidad/#:~:text=El%20E2%80%9CTejido%20tradicional%20del%20sombrero,siglos%2C%20dentro%20de%20la%20Lista>

en sus detalles, manteniendo una tradición artesanal de muchos años en la fabricación.

4.3 METODOLÓGICA

Para llevar a cabo el objetivo de este estudio se recogieron datos mediante el uso de técnicas de investigación, primarias; como la entrevista, que sirvió para estudiar y analizar el potencial exportador de la asociación además de la demanda del producto en el mercado internacional y secundarias; incluidos textos, proyectos investigativos, los cuales sirvieron para el desarrollo de la investigación. Se utilizó la tecnología representada en internet la cual proporcionó información útil y plataformas, entre ellas Procolombia y Siicex.

5 MARCOS DE REFERENCIA

5.1 MARCO ESPACIAL

La propuesta de plan exportador de sombreros de paja toquilla de la Asociación de Tejedoras “*Juanita*”, se desarrolló en el municipio de Sandoná Nariño, Colombia, el cual forma parte de la subregión centro del Departamento de Nariño, está al occidente de la ciudad de Pasto y en las faldas noroccidentales del Volcán Galeras.

Límites del municipio:

AL NORTE con los Municipios de El Tambo y La Florida, AL SUR con el Municipio de Consacá, ORIENTE con el Municipio de La Florida y al OCCIDENTE con los Municipios de Linares y Ancuya.

Extensión total: 101 Km²

Extensión área urbana: 5.4 Km²

Extensión área rural: 95.6 Km²

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 1848

Temperatura media: 19. 8° C

Distancia de referencia: Su distancia hasta el Municipio de La Florida es de 24.6 Km.

A continuación, se denota la ubicación geográfica y política de Sandoná- Nariño:

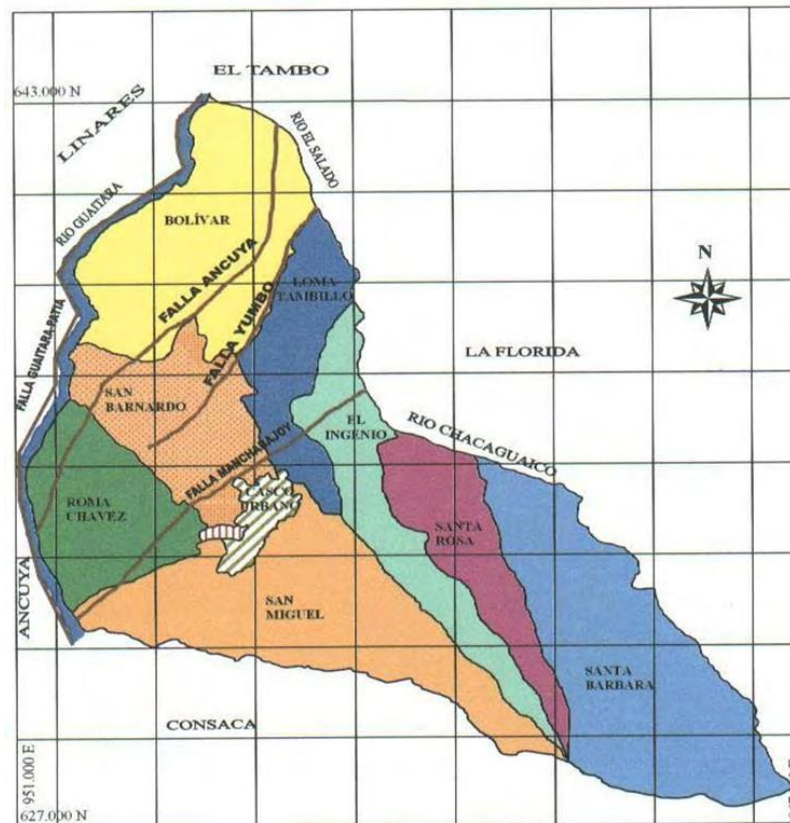
Figura 1. Ubicación geográfica de Sandoná (N).



Fuente: Sandoná (2019)

El Municipio de Sandoná es uno de los 64 Municipios que conforman al territorio del Departamento de Nariño, tiene una superficie de 101 Km².

Figura 2. Municipio de Sandoná- División política



Fuente: SANDONÁ (2019)⁶

El municipio de Sandoná en su zona urbana está dividido en 2 comunas (I, II) y la zona rural en 8 corregimientos y 44 veredas.

5.2 MARCO SITUACIONAL

Según estudios realizados por Acción Social de la Presidencia de la República, en su estudio denominado “El Departamento de Nariño frente a los objetivos del Milenio” establece que esta región del país presenta “una estructura productiva con baja participación del sector industrial manufacturero, en la cual la dinámica económica se basa en la producción de bienes primarios sin ninguna transformación. Los precarios ingresos que se derivan de la aguda situación de desempleo y subempleo que se presenta en Nariño, amplían y acentúan la

⁶ SANDONA. Mapa de ubicación geográfica. Disponible en la dirección electrónica: <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Imágenes/eltambonari%C3%B1omapa.jpg>

condición de pobreza y miseria en que vive una numerosa parte de su población rural”⁷.

Lo anterior indica que la población de Sandoná (Nariño), como otras del departamento no poseen Industria o Empresas, siendo la alcaldía municipal una de las pocas fuentes generadoras de empleo formal, para quienes han tenido la oportunidad de acceder a estudios, técnicos, tecnológicos y profesionales, y para un alto porcentaje su actividad está dirigida a la agricultura, ganadería, transporte y construcción entre otros.

“El 80% de la población de este municipio se dedica a la agricultura y ganadería, siendo el café y la caña de azúcar los de mayor impacto en la economía de la región. Durante el periodo comprendido entre los meses de mayo hasta septiembre, la economía se reactiva gracias a sus cosechas. Según esta estadística este es el periodo donde los comerciantes se preparan para obtener mejores rendimientos por su actividad”⁸.

5.3 MARCO TEMPORAL

El plan exportador de sombreros de paja toquilla de la Asociación de Tejedoras “*Juanita*” desde Sandoná Nariño, Colombia hasta Puerto Vallarta, Jalisco, México, se llevó a cabo en el periodo comprendido entre enero-junio del año 2019.

5.4 MARCO TEÓRICO

5.4.1 Antecedentes

5.4.1.1 A nivel nacional

Título: Diagnóstico del sector artesanal colombiano⁹.

Organización: Artesanías de Colombia.

⁷ COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. El Departamento de Nariño: frente a los objetivos del Milenio [En línea]. Bogotá D.C.: UDENAR, ACCIÓN SOCIAL, PNDH y PNUD. 2009. p. 17. [Consultado: 10 de julio de 2020]. Disponible en: https://www.cepal.org/MDG/noticias/paginas/6/44336/Narino_final.pdf

⁸ ESAP. Sistema económico de Sandona. [En línea]. (14, agosto, 2001). Disponible en: [http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/sistema_economico_sandona_\(82_pa_g_271_kb\).pdf](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/sistema_economico_sandona_(82_pa_g_271_kb).pdf)

⁹ COLOMBIA. MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO. Artesanías – Evaluación [en línea]. Bogotá D.C.: Artesanías de Colombia, 1998, 7 p. [Consultado: 10 de julio de 2020]. Disponible en: <http://repositorio.artesaniasdecolombia.com.co/handle/001/2479>

Autora: Ministerio de Desarrollo Económico.

Año: 2014.

Conclusiones: Actualmente, el turismo se ha visto disminuido por factores de orden público. Por otra parte, el turismo se ha visto desestimulado por problemas como la inadecuada infraestructura y falta de servicios especializados, el mal estado de conservación ambiental, las deficiencias en información, tanto a nivel interno como en los mercados potencialmente demandantes, los altos precios, entre otros factores.

Aporte: Conocer como el sector turismo está estrechamente relacionado con la artesanía. En los turistas nacionales y extranjeros se encuentra una importante potencialidad de la demanda de artesanías.

Título: Caracterización del financiamiento y capacitación de las MYPE del sector comercio rubro – artesanías del mercado San Pedro de la ciudad del Cusco- periodo 2015¹⁰

Organización: Universidad Católica los Ángeles Chimbote.

Autora: Jessica Alarco Colquepisco.

Año: 2015.

Conclusiones: El 70% de las MYPE estudiadas se dedican a la venta de artesanías por más de cinco años. Así como también el 100% son formales, el 53% tienen 5 trabajadores permanentes y la totalidad no tienen trabajadores eventuales, todas las Mype se formaron con la finalidad de auto emplearse y obtener ganancias.

El 80% de las MYPE estudiadas financiaron su actividad comercial con financiamiento de terceros, el resto (20%) lo hizo con recursos financieros propios, el 50% solicitó crédito a entidades bancarias (Caja Municipal Cusco), el 33% a entidades no bancarias (Ayni Asociación Civil). El 50% de las Mype estudiadas dijeron que las entidades bancarias otorgan mayores facilidades en la obtención de crédito y el 33% dijo que las entidades no bancarias son las que brindan mayores facilidades de acceso al crédito. La totalidad de las MYPE estudiadas, manifiestan que las instituciones bancarias que les otorgaron el crédito lo hicieron en los montos

¹⁰ ALARCO Jessica. Caracterización del Financiamiento y capacitación de las MYPE del sector comercio rubro – Artesanías Del Mercado San Pedro. Cusco, periodo 2015 [en línea]. Tesis para optar el título profesional de licenciada en administración. Juliaca: Universidad Católica Los Ángeles, Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas. Programa de Administración. 2015. 107 p. [Consultado: 10 de julio de 2020]. Disponible en: http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/559/ALARCO_COLQUEPISCO_JESSICA_FINANCIAMIENTO_CAACITACION_MYPE_ARTESANIAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

solicitados y que fueron a corto plazo, finalmente el 80% de las Mype estudiadas indican que los créditos otorgados lo invirtieron en mercadería.

El 67% de las MYPE estudiadas si recibieron capacitación antes del otorgamiento de los créditos financieros, el 73% han tenido dos cursos de capacitación 108 A su vez indican que los trabajadores si recibieron algún curso de capacitación, y el 80% de las Mype estudiadas considera que la capacitación mejora la rentabilidad.

Aporte: El proyecto mencionado anteriormente apoya a la investigación que se va a realizar ya que presenta una interesante propuesta acerca de los factores financieros que se pueden tener en cuenta para hacer un análisis a la cooperativa.

5.4.1.2 A nivel regional

Título: Estudio de la cadena productiva de las artesanías en Nariño¹¹.

Organización: Cámara de Comercio Pasto.

Autor: Pablo Emilio Hernández Moreno.

Año: 2013.

Conclusiones: La actividad artesanal en Nariño posee una gran relevancia a nivel nacional e internacional, gracias a la laboriosidad y originalidad del trabajo de las manos artesanas de la región, una de las muestras significativas es el barniz de Pasto; de acuerdo al estudio del sector artesanal en Nariño, existen 10 mil artesanos que trabajan 21 oficios artesanales en diferentes técnicas ancestrales y otras adquiridas a través del tiempo.

Aporte: Conocer la cadena productiva de las artesanías en el departamento de Nariño y con ello poder caracterizar el sector e identificar sus principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

¹¹ HERNÁNDEZ MORENO, Pablo E. Estudio de la cadena productiva de las artesanías en Nariño [en línea]. San Juan de Pasto: Cámara de Comercio de Pasto, febrero de 2013. 63 p. [Consultado: 10 de julio de 2020]. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/167599873/Estudio-de-La-Cadena-Productiva-de-Artesanias-Narino>

Título: Contribución de la actividad artesanal de elaboración de artículos de paja toquilla a la economía de las mujeres campesinas del municipio de Ancuya 2010 - 2011¹².

Organización: Universidad de Nariño.

Autores: Checa Cundar Lucia Marisol y Ortíz Bolaños Leidy Carolina.

Año: 2014.

Conclusiones: Las artesanas en paja toquilla se caracterizan por ser en promedio mujer mayor de 40 años, casada con tres hijos aproximadamente, cuyo nivel educativo no supera el quinto de primaria por lo que se dedica a la actividad desde temprana edad que con el tiempo le generó problemas de salud. Desarrolla la tejeduría en vivienda propia.

Para el tiempo de estudio, la mayor parte de la producción se concentra en sombreros blancos, en el que emplean en promedio 11.4 horas y les cuesta \$1.940 pesos. El precio de venta promedio es de \$ 5.500 pesos y la ganancia para la artesana por la venta de este sombrero es de \$3.550 pesos.

En el municipio de Ancuya existe la asociación de mujeres artesanas “AMA”, tiene activas 21 socias, las cuales conforman la asamblea general de asociadas, entre las cuales se han distribuido funciones, empezando por la junta directiva, y algunos comités encargados de desarrollar actividades y funciones específicas que permiten el adecuado desempeño y cumplimiento de la misión de la empresa; dentro de estos comités existen personas con labores particularmente importantes, como las que se encarga del área de comercialización y la que coordina la producción, entre otras.

La principal forma de comercialización de los productos de las artesanas del municipio es a través de los intermediarios, ya estando dentro de la asociación existente, la participación en ferias es la principal ocasión que tienen para sacar los productos al mercado, pero dado el bajo nivel de asociatividad que hay entre las artesanas, la mayoría de ellas se acoge al precio que dan los intermediarios, sin interés por vincularse a la existente ni por formar una nueva.

¹² CHECA, Lucia M. y ORTIZ, Leidy. Contribución de la actividad artesanal de elaboración de artículos de paja toquilla a la economía de las mujeres campesinas del municipio de Ancuya 2010 – 2011 [en línea]. Monografía para optar al título de economista. San Juan de Pasto: Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Programa de Economía. 2014. 169 p. [Consultado: 10 de julio de 2020]. Disponible en: <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/90107.pdf>

A partir de esta problemática, surgen algunas estrategias que se proponen para mejorar la organización y que sean motivantes para que todas las artesanas, o su mayoría, se vinculen y tengan mayores beneficios.

Presentar proyectos productivos ante entidades gubernamentales, incentivar el cultivo de iraca, procurar el reconocimiento de la labor de la asociación de mujeres artesanas, promover la enseñanza del oficio, vincular artesanas a la asociación existente, incrementar el volumen de producción, procurar recursos para la adquisición de maquinaria y equipo, entre otras.

Con las estrategias como guía, se formularon diferentes programas tales como: formación pertinente, aprovechando recursos, captando producción, conquistando mercado; y cada uno de ellos, con sus respectivos proyectos.

APORTE: Este trabajo de grado permite tener una visión más amplia acerca del mercado de sombreros de paja toquilla en Nariño, y el impacto que la producción de estos genera en la actividad económica de las madres artesanas cabeza de hogar del municipio de Ancuya.

5.4.2 Teorías del Comercio Internacional

Actualmente se habla de los nuevos esquemas de integración internacional y los retos que deben afrontar las medianas y pequeñas empresas para ingresar en los mercados internacionales, cada vez son más las empresas que se internacionalizan y, lo demuestran las estadísticas del comercio mundial y los flujos de inversión. Existen varias teorías que explican la importancia de la internacionalización de las empresas, tales como:

- **Teoría de la organización industrial**

La teoría de la ventaja monopolística está asociada a las interpretaciones sobre la aparición de las multinacionales propuestas por Kindleberger (1969) y Hymer (1976). Estos autores consideran que para que las empresas tengan instalaciones productivas en el extranjero, éstas deben poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva. Dicha ventaja competitiva puede tener su origen en la producción, en la tecnología, en la organización, el estilo de dirección o la comercialización, y es de naturaleza monopolística, lo que implica que estas empresas pueden competir con

empresas extranjeras en sus propios mercados, las cuales a pesar de que se pueden encontrar mejor establecidas y tener un mayor conocimiento del mercado¹³.

La adaptabilidad de las empresas que inician un proceso de internacionalización es de vital importancia, puesto que se encuentran con grandes competidores que son las empresas ya establecidas, estas tienen un manejo dinámico del mercado internacional, por lo anterior deben establecer estrategias que permitan posicionarse y mantenerse en el mercado internacional.

- **Teoría de la internalización**

(Coase 1937) Se basa en la teoría de los costos de transacción, la internacionalización tiene razón de ser si los beneficios derivados de abrir nuevos mercados, son superiores a los costos de aprendizaje y establecimiento que conlleva la expansión exterior. La teoría de la internalización se centra en explicar por qué están organizadas por jerarquías las transacciones de productos intermedios (tangibles o intangibles -e.g., know-how-) entre países, en lugar de venir determinadas por las fuerzas del mercado. Su hipótesis básica es que las organizaciones multinacionales representan un mecanismo alternativo al mercado para gestionar actividades de valor a través de fronteras nacionales¹⁴.

La empresa que tiene el propósito de internacionalizarse, debe identificar el o los países a los cuales quiere llegar y mantenerse, teniendo claridad que los precios de venta deben ser mayores que los costos de producción, logrando obtener una rentabilidad que conlleve a su expansión y reconocimiento internacional.

- **Teoría del ciclo de vida del producto**

(Vernon 1966) La ubicación de la empresa varía en función del grado de estandarización del producto ofertado. Cuando la diferenciación del producto confiere a la empresa una ventaja monopolística, este decide exportar primeramente a países desarrollados y, cuando se pierde paulatinamente la posición oligopolista la compañía debe abandonar el producto o buscar una nueva ubicación donde los costos sean difícilmente alcanzables por sus competidores. Como ejemplo podemos citar que la industria textil moderna arrancó en industrias

¹³ TRUJILLO, María A.; RODRÍGUEZ, Diego; GUZMÁN, Alexander y BECERRA, Gisele. Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas [en línea]. Documento de Investigación: Facultad de Administración Nro. 30. Bogotá D.C.: Editorial Universidad del Rosario, agosto de 2006. p. 7. [Consultado: 10 de julio de 2020]. Disponible en: <https://repository.urosario.edu.co/flexpaper/handle/10336/1211/BI%2030.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

¹⁴ Ibíd. p. 8.

británicas, posteriormente pasó a países menos desarrollados y actualmente es en los países de menores costos de mano de obra donde principalmente se elaboran.¹⁵

A continuación, se señalan las etapas del ciclo de vida del producto de acuerdo a lo establecido por Suárez Ortega (1999).

Tabla 1. Etapas del ciclo de vida del producto de Vernon

Etapas del ciclo de vida	Etapas de la internacionalización	Descripción
1. Introducción	Orientación hacia el país de origen	El producto es fabricado y comercializado en el país donde fue desarrollado. El objetivo de alcanzar economías de escala en producción puede justificar la exportación del producto a otros países industrializados.
2. Crecimiento	Orientación hacia los principales países industrializados	Aumenta la actividad exportadora y se realizan inversiones en plantas de fabricación en países en expansión.
3. Madurez	Relocalización de la inversión directa	Los principales mercados del producto se encuentran saturados y el producto se ha estandarizado. La fabricación se desvía a países con mano de obra más barata.
4. Declive	Abandono del país de origen	La demanda del producto en el país de origen es casi inexistente. La fabricación abandona el país de origen.

Fuente: Suárez Ortega (1999).

Las etapas del ciclo de vida del producto son un concepto de gran importancia en el proceso de comercialización en vista de que el entorno y los actores cambian, este es un proceso cronológico desde la aparición de un producto hasta que este desaparece del mercado.

- **Teoría ecléctica**

(Dunning 1988) Trata de explicar que la extensión, la forma y el patrón de producción internacional de una empresa, están fundamentados en la yuxtaposición de las ventajas específicas de la empresa, la propensión a internacionalizar mercados exteriores y el atractivo de dichos mercados para producir allí. La decisión de entrar en mercados internacionales se realiza, por tanto, de una manera racional, basándose en el análisis de los costos y ventajas de producir en el extranjero. Dicho análisis será especialmente útil para explicar las decisiones de integración vertical de las empresas, donde ellas evaluarán si establecer o no una subsidiaria en un mercado extranjero.¹⁶

¹⁵ Op Cit. CARDOZO, Pedro P. 2007. p 11.

¹⁶ Op Cit. TRUJILLO, María A. 2006. p. 9.

Una empresa se decidirá a invertir en el extranjero si concurren tres factores, propiedad de activos tangibles o intangibles, capaces de ser invertidos en forma rentable, que la localización de destino ofrezca ventajas frente a la permanencia en el mercado doméstico; que las empresas encuentren ventajoso explotar los activos ellas mismas en ese otro país.

- **El modelo de Uppsala**

(Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975) Surgido en la universidad sueca de Uppsala sostiene que las pymes inician su actividad en un país y paulatinamente la lógica de diversas decisiones incrementales pueden conducir a la internacionalización, primero realizan ventas esporádicas en el exterior, más tarde regularizan las exportaciones a través de representantes independiente, continúan el proceso con establecimiento de sucursales independientes y en último grado de desarrollo establecen unidades productivas en el exterior. El modelo predice que en un país concreto la empresa incrementará gradualmente los recursos comprometidos en el mismo en la medida que vaya adquiriendo conocimiento de ese mercado. Este modelo se ha denominado también gradualista, existen muchas evidencias de empresas que han seguido esta pauta evolutiva.¹⁷

la teoría de internacionalización desde la perspectiva de proceso, el modelo de Uppsala predice que la industria incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado. Ahora bien, por un lado, la apertura es una secuencia de interacciones permanentes entre el desarrollo de conocimientos sobre los mercados y las operaciones exteriores y, por otro lado, un compromiso creciente de recursos en los mismos. En cuanto al planteamiento general del modelo, los autores (Johanson y Wiedersheim-Paul) contemplan tres situaciones que justifican la excepción de dicho fenómeno: en primer lugar, cuando la empresa dispone de una gran cantidad de recursos, debido a que las consecuencias de los nuevos compromisos serán menores, por lo que se espera que las grandes empresas o aquellas con exceso de recursos realicen avances más que significativos; en segundo lugar, cuando las condiciones del mercado son estables y homogéneas, porque el conocimiento de los mercados es más fácil de adquirir y además, existen medios más sencillos de adquisición de conocimientos, al margen de la propia experiencia; en tercer lugar, cuando la empresa ha adquirido practica importante en otros mercados de características similares, puesto que la destreza obtenida en dichos mercados le servirá para aplicar este hábito a un mercado específico.¹⁸

¹⁷ Op Cit. CARDOZO, Pedro P. 2007. p. 10.

¹⁸ *Ibid.* p. 10.

- **Teoría de la diversificación de riesgos**

(Rugman 1981) La motivación de la empresa que se internacionaliza es diversificar las inversiones con lo que los riesgos se diversifican y se protege de los riesgos derivados de coyunturas negativas específicas de cada país.¹⁹

- **Teoría de la localización**

En contraste a la aproximación de la organización industrial y de la teoría de la internacionalización, los elementos de las teorías de la localización en la empresa no parecen haber tenido la misma transcendencia (Seymour 1987) sin embargo, el mismo Vernon (1974) incorpora factores de localización en su hipótesis del ciclo de vida para ilustrar la interrelación entre el desarrollo dinámico de la industria y la influencia de factores locacionales. Por otro lado, Buckley (1995) afirma que los factores locacionales entran en la teoría dada la influencia de los costes relativos a los que hace frente la empresa cuando elige una localización, afirmando que estos incluso son capaces de motivar la expansión internacional. Los factores de localización han servido de instrumento en la explicación, no solo de la elección entre producir en el país de origen o en el destino, sino como criterio en el que se basa la decisión de producir en más de una localización²⁰.

La dotación de factores productivos de determinados recursos físicos, localización geográfica y clima, disponibilidad de mano de obra, infraestructuras, suponen un atractivo para la internacionalización.

- **Teoría del comportamiento oligopólico**

(Knickerboker 1973 y Vernon 1974) Matizan que la estructura del mercado explica la internacionalización. En mercados oligopólicos (los que tienen solo unas cuantas empresas de gran tamaño) las empresas son interdependientes, la expansión de una de ellas fuerza a las rivales para mantener su posición relativa en el mercado a hacerlo bien.²¹

¹⁹ MONDRAGÓN, Víctor. Teorías sobre la internacionalización de las empresas. En Diario del Exportador [en línea]. Bogotá, 2016. [Consultado: 10 de julio de 2020]. Disponible en: <https://www.diariodelexportador.com/2016/10/teorias-sobre-la-internacionalizacion.html>

²⁰ MUÑOZ GUARASA. (1999). Citado en RAMÓN RODRÍGUEZ, Ana B. La internacionalización de la industria hotelera española – RUA [en línea]. Tesis Doctoral. Alicante: Universidad de Alicante. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Análisis Económico Aplicado. 2000. p. 65. [Consultado: 10 de julio de 2020]. Disponible en: <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/10083/1/Ramon-Rodriguez-Ana-Belen.pdf>

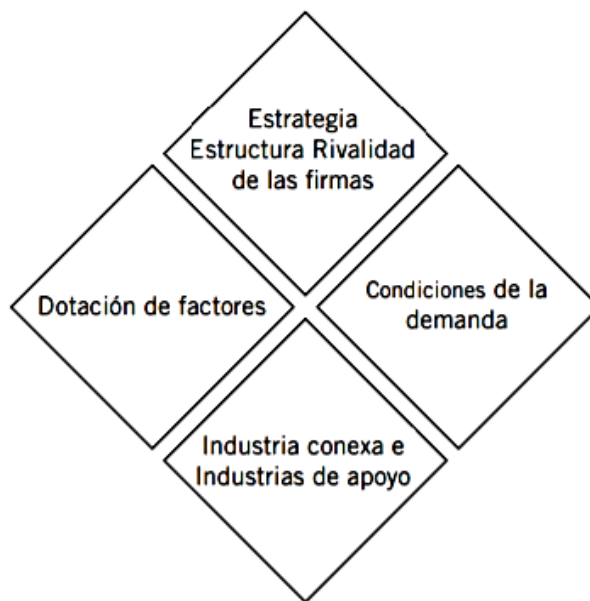
²¹ Op Cit. MONDRAGÓN, Víctor. 2016.

- **Teoría de la ventaja competitiva de las naciones**

En su libro *The Competitive Advantage of Nations*, Michel Porter (1990) describe el diamante de Porter, modelo que plantea la existencia de cuatro factores que determinan la ventaja competitiva de una nación. El análisis de la combinación de estos factores, que se refuerzan unos a otros, sirve para tomar decisiones racionales sobre el porqué, cómo y dónde internacionalizar las operaciones de las empresas.

Porter (1990) señaló los factores que son fuente de ventaja de competitiva, y los dispone en forma de diamante como se observa a continuación:

Figura 3. Diamante de Porter.



Fuente: Porter *The Competitive Advantage of Nations*, 1990.

A continuación, se presenta una descripción de los factores que Porter considera como fuentes de ventaja competitiva y que constituyen las componentes de su diamante (Porter, 1990):

- **Dotación de Factores:** Existe una distinción entre factores básicos y factores avanzados. En los primeros hace referencia a los recursos naturales, la demografía, la ubicación y el clima. En los segundos que identifica como los más significativos para la obtención de la ventaja competitiva están la mano de obra calificada, comunicaciones y recursos para investigación y tecnología.
- **Condiciones de demanda:** La existencia de una demanda nacional exigente, incentiva la emergencia de la ventaja competitiva nacional.

- Industrias conexas y de apoyo: Las empresas que sobresalen internacionalmente tienden a agruparse con industrias conexas, lo que permite obtener así ventajas competitivas.
- Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas: La existencia de una fuerte rivalidad nacional, permite que las compañías sean más eficientes e innovadoras y desarrolla su capacidad para perfeccionar los factores que dieron la ventaja inicial, así como sus estrategias.²²

El aporte del modelo de Porter consiste en explicar cómo las empresas logran desarrollar ventajas competitivas en mercados competitivos, y no sólo en mercados imperfectos como lo presenta la Teoría de la Organización Industrial, ventajas que posteriormente pueden ser aprovechadas para un exitoso proceso de internacionalización.

5.5 MARCO LEGAL

POLITICA DE TURISMO Y ARTESANÍAS: Iniciativas conjuntas para el impulso y la promoción del patrimonio artesanal y el turismo colombiano. Bogotá D.C., diciembre de 2009.

Leyes aprobatorias de acuerdos de integración comercial:

Ley 316 de 1996 Protocolo Interpretativo del Artículo 44 del Tratado de Montevideo 1980: por medio de la cual se aprueba el Protocolo Interpretativo del Artículo 44 del Tratado de Montevideo 1980, hecho en la Ciudad de Cartagena de Indias, Colombia, el 13 de junio de 1994, y donde los firmantes convienen, entre otras cosas que, de conformidad con lo establecido en el Art.44 del Tratado de Montevideo, los países miembros que otorguen ventajas, favores, franquicias, inmunidades o privilegios a productos originarios de o destinados a cualquier otro país miembro o no miembro, por decisiones o acuerdos que no estén previstos en el propio Tratado o en el Acuerdo de Cartagena, deberán extender dichos tratamientos en forma inmediata e incondicional a los restantes países miembros de la Asociación.

Acuerdo de libre comercio: Alianza del pacífico entre Chile, Colombia, México y Perú. Firma 10 de febrero de 2014, vigencia 01 de mayo de 2016.

Ley 172 de 1994 – G3: por medio del cual se aprueba el Tratado de Libre Comercio entre los Gobiernos de Estados Unidos Mexicanos, la República de Colombia y la República de Venezuela, suscrito en Cartagena de Indias el 13 de junio de 1994, el cual tiene carácter de Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica y tiene como objetivo, entre otros, estimular la expansión y diversificación del comercio entre las Partes.

²² Op Cit. TRUJILLO, María A. 2006. p. 11.

Ley 458 de 1998 Protocolo de Quito: por medio de la cual se aprueba el Acuerdo modificador del Acuerdo de Integración Subregional Andino (Acuerdo de Cartagena de 1997), hecho en la ciudad de Quito, Ecuador, el 25 de junio de 1997.

Ley 29 de 1976: Acuerdo Comercial entre Colombia y Canadá, el cual entró en rigor el 26 de enero de 1977 y donde cada una de las partes concede a la otra parte el tratamiento incondicional de la nación más favorecida en cuanto a derechos de aduana y todas las normas y requisitos aplicables al comercio.

Normas generales de origen de los acuerdos regionales – ALADI, CAN, CARICOM

Normas de origen de la Comunidad Andina.

Decisión 416 de la Comisión de la Comunidad Andina: donde se decide adoptar normas especiales para la calificación y certificación del origen del universo de las mercancías comprendidas en la NANDINA, aplicables al comercio en el mercado ampliado de los Países Miembros del Acuerdo de Cartagena (30 de julio de 1997).

Decisión 417 de la Comisión de la Comunidad Andina: donde se decide, entre otras cosas, que la Secretaría General, por solicitud de un país miembro, podrá fijar requisitos específicos de origen para productos que así lo requieran (30 de julio de 1997).

Dec. 1011 de 1995: por el cual se da cumplimiento a unos compromisos contraídos por Colombia en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración ALADI y que, entre otras cosas, trata de la aplicación de la Preferencia Arancelaria Regional (PAR).

Decreto 1791 de 1996: por el cual se reglamenta el régimen de aprovechamiento forestal.

Decreto 2685 de 1999: régimen de Aduanas 1999: por el cual se modifica la legislación aduanera.

Decreto 390 de 2016. (marzo 7) D.O. 49.808, marzo 7 de 2016, por el cual se establece la regulación aduanera.

Decreto 349 de 2018. 20 febrero 2018, Por el cual se modifican los Decretos 2685 de 1999 y 390 de 2016 y se dictan otras disposiciones.

Decreto 2153 de 2016: El cual contiene la tarifa aplicable de los derechos arancelarios.

Decreto 1165 de 2019: El cual armoniza las diferentes disposiciones aduaneras que estaban vigentes en una sola normatividad, simplificando aspectos que contribuyen

a mejorar la logística o a disminuir los trámites exigidos para las operaciones de comercio exterior.

Resolución 307 de la Junta del Acuerdo de Cartagena: que, entre otras cosas, deja sin efecto los requerimientos específicos de origen establecidos en las Resoluciones 1, 56, 62, 73, 217 y 245 para las subpartidas NANDINA que figuran en el Anexo I de esta resolución (13 de septiembre de 1991).

Resolución 506 de la Junta del Acuerdo de Cartagena: donde se resuelve fijar requisitos específicos de origen a productos como los cables aislados para electricidad, los productos de cinc, productos del sector textil y de confección, etc., para el intercambio comercial entre Perú y los demás países miembros del Acuerdo de Cartagena.

Resolución 323 de la Secretaría de la Comunidad Andina: donde se sustituyen las Resoluciones 336 y 442 de la Junta del Acuerdo de Cartagena sobre requisitos específicos de origen para productos del sector automotor (26 de noviembre de 1999).

ICONTEC. NTC 3739 ARTESANIAS. Sombreros tejidos a mano en paja de iraca o toquilla.

ICA (Instituto Colombiano Agropecuario). Decreto 1071 de 2015 Libro 2, Parte 3, Título 3. Decreto Único Reglamentario del Sector Agropecuario. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Organización institucional del comercio exterior

Ley 7 de 1991: por la cual se dictan normas generales a las cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular el comercio exterior del país, se crea el Ministerio de Comercio Exterior, se determina la composición y funciones del Consejo Superior de Comercio Exterior, se crean el Banco de Comercio Exterior y el Fondo de Modernización Económica, se confieren unas autorizaciones y se dictan otras disposiciones.

Dec.2350 de 1991: por el cual se define la estructura orgánica del Ministerio de Comercio Exterior, se determinan sus funciones y se dictan otras disposiciones.

Dec.2505 de 1991: por el cual se transforma el Fondo de Promoción de Exportaciones en el Banco de Comercio Exterior, y se define la naturaleza jurídica, la organización y las funciones de este (Funciones de Bancoldex y ProColombia).

Dec.2553 de 1999: por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Comercio Exterior y se dictan otras disposiciones.

Ley 790 de 2002: por la cual se expiden disposiciones para adelantar el programa de renovación de la administración pública y se otorgan unas facultades extraordinarias al presidente de la República.

Artículo 4º. Fusión del Ministerio de Comercio Exterior y el Ministerio de Desarrollo Económico. Fusióñese el Ministerio de Comercio Exterior y el Ministerio de Desarrollo Económico y confórmese el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Los objetivos y funciones del Ministerio de Desarrollo y Comercio serán las establecidas para los ministerios fusionados.

Leyes aprobatorias mexicanas

Ley de comercio exterior (LCE)

Ley aduanera (LA)

Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación (LIGIE)

Ley del Impuesto al Valor Agregado (LIVA)

Ley Federal de Derechos (LFD)

Ley de navegación y comercio marítimo

Padrón de Importadores e Importadores de Sectores Específicos

Código Fiscal de la Federación (CFF)

5.6 MARCO CONCEPTUAL

Análisis del entorno (de oportunidades y amenazas): Evalúa el posible impacto que puedan tener en sus mercados los seis factores principales del entorno: demográficos, valores sociales y culturales, factores económicos, tecnología, acciones legales y regulatorias, y competencia.

Análisis de los Factores internos. Humberto Serna Gómez, José Salazar Gómez y Javier Salgado Pinilla, plantean en su libro publicado en el año 2009 en Bogotá Mercadeo Estratégico que además de las 4 P, producto, precio, promoción y distribución, variables que juntas definen la mezcla de mercadeo, existen 4 p's más qué son: Productividad y calidad, Procesos, Personas, Presencia e infraestructura²³.

²³ Ibíd. p. 17.

Análisis interno (de fortalezas y debilidades): Evalúa si la firma cuenta con las fortalezas y las debilidades [la menor cantidad de ellas] que se requieren para responder ante los avances del entorno en términos tales como: recursos financieros, habilidades gerenciales y de mano de obra, capacidad de producción y eficiencia del equipo, habilidades en investigación, tamaño y experiencia de la fuerza de ventas; y canales y sistemas de distribución eficientes y efectivos.

Caracterización área de influencia del proyecto: pensando en la situación actual del departamento de Nariño y el municipio de Pasto, la dinámica laboral e industrial es de gran importancia para mejorar las condiciones sociales de los habitantes y del municipio por ello los entes estatales trabajan en políticas de generación de empleo y programas para incentivar el emprendimiento y la innovación en todas las regiones del país, es por esto que el departamento de Nariño al igual que el municipio de Pasto al presentar “índices de competitividad en áreas como agricultura busca promover la industrialización y la mayor comercialización de los productos característicos de la región”²⁴. Con el objetivo de que Pasto pueda fortalecer y modernizar su sistema productivo, dentro del contexto subregional andino, pacífico y amazónico y de su condición como ciudad capital de frontera. Es así que el Municipio de Pasto en cabeza de sus administradores debe buscar espacios o estrategias que puedan contribuir en el desarrollo social y económico de la región.

Algunas de estas estrategias son:

Caracterización e identificación de ventajas competitivas regionales, tanto en el área urbana como en el área rural. Análisis y diseño de incentivos y de instrumentos de gestión social integral para la creación de nuevas empresas (pequeña y mediana empresa) en distintas cadenas productivas, entre otras nuevas empresas y/o industrias culturales y de salud y sanación, turísticas y de especialización gastronómica. Consolidación de un sistema de información de oferta y demanda con el fin de articular y prestar un mejor servicio al sector productivo sobre las estadísticas vigentes de población económicamente activa, mediante su caracterización respecto tanto a sus necesidades de capacitación, como de desempleo friccional, cíclico y estructural, estrategia de atracción de inversión y de inserción de los productos más emblemáticos en cadenas de mercado subregional y de frontera, en particular, para “el acceso de mercancías en el contexto de los tratados de libre comercio y demás formas de integración en el marco de la globalización, bien como productos sensibles o bien como sectores estratégicos”²⁵

²⁴ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Información General del Departamento de Nariño: Caracterización del Departamento de Nariño. Bogotá, Feb. 2011. 5-12.

²⁵ COLOMBIA. Ministerio de Trabajo. [en línea] en: mintrabajo.gov.co/.../233-plan-local-de-empleo-de-pasto-2012. (23-05-2014).

Manejo Impacto Ambiental El estudio de impacto ambiental implica la determinación de las consecuencias o impactos ambientales relacionados con la actividad o proyectos de desarrollo en cada una de sus etapas. Este estudio permitirá a la empresa plantear estrategias de prevención y mitigación de impacto negativo sobre el ambiente.

Medidas de Mitigación Las medidas de mitigación son aquellas que se presentan para lograr contrarrestar el efecto (s) negativo de una operación.

Diagnóstico. Este se orienta al análisis de cada una de las variables que intervienen en las actividades económicas de esta organización, tales como: Administrativas, productivas, financieras, competitivas, sociales, culturales, etc. Lo anterior con el fin de identificar la problemática que afecta el progreso económico de esta empresa. Se debe tener en cuenta que, para el proceso de un diagnóstico empresarial, la facilidad con que se adquiriera la información y la veracidad de esta, permitirá al investigador proponer soluciones factibles y viables²⁶.

Direccionamiento estratégico: Son la guía de las decisiones estratégicas. Una misión corporativa describe los propósitos generales que persigue la organización y brinda los criterios fundamentales para evaluar su efectividad a largo plazo. Los objetivos corporativos reflejan expectativas específicas de la gerencia en relación con el desempeño organizacional. Los objetivos corporativos más comunes están relacionados con: rentabilidad, volumen de ventas, estabilidad y aspectos no financieros.

Estudio de mercado. “La investigación de mercados intenta aportar información precisa que refleje la situación real. Es objetiva y debe realizarse de forma imparcial. Aunque siempre es influida por la filosofía del investigador, debería estar libre de los sesgos personales o políticos del investigador o de la administración. La investigación que está motivada por un beneficio personal o político infringe los estándares profesionales, ya que implica un sesgo deliberado para obtener hallazgos predeterminados”²⁷.

Algunos elementos de importancia para el desarrollo de este estudio son:

Mercados meta: “También se le conoce como MERCADO OBJETIVO o TARGET. Los Mercados Metas son seleccionados para que sean cubiertas sus necesidades, en ocasiones cuando son lanzados los planes de Mercadotecnia hay productos que buscan alcanzar diversos TARGETS, sin embargo, este tipo de estrategia complica

²⁶ DAVID, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica. Quinta Edición. Ciudad de México: Editorial Prentice Hall, 1997. p. 8. ISBN: 9786073240192

²⁷ MALHORTA, Naresh. Investigación de mercados. Quinta Edición. Bogotá D.C.: Pearson Educación. 2008. p. 8.

en general la actuación del producto o marca ante los ojos del consumidor, debido principalmente a que no se logra un posicionamiento claro”²⁸.

Perfil del consumidor. El consumidor es descrito en función a sus características físicas (edad, sexo, etc.), sociales (estado civil, clase social, etc.) o económicas (ingresos, educación, empleo, etc.), edad.

Información del producto: Aspectos relevantes del producto tales como tamaño, ingredientes, presentación (Gr, Kg, Dm), etc.

Competencia: Se entiende por "la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan”²⁹.

Clientes objetivo: Es el consumidor al que tu producto, servicio, publicidad va dirigido por ejemplo jóvenes de 15 a 20 años de clase media alta de tal ciudad (entre más específico mejor)

Publicidad: Es una forma de comunicación comercial que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación y de técnicas de propaganda.

Algunos términos y conceptos importantes por su uso frecuente son:

- Necesidad: insatisfacción producida por no tener algo
- Demanda: cantidad de productos que los compradores están dispuestos a adquirir.
- Oferta: cantidad de productos que los vendedores están dispuestos a vender a un determinado precio.
- El mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto, es donde opera la oferta y demanda de un bien o servicio
- Marketing: actividad humana dirigida a satisfacer las necesidades y deseos de las personas mediante procesos de intercambio. Técnicas destinadas a conocer el entorno de la empresa y a identificar las oportunidades que este ofrece a las mismas.

²⁸ JIMÉNEZ, Ricardo. Concepto de Mercado Meta [en línea]. Coatzacoalcos: Mercado Meta: Líder en información sobre Mercadotecnia. 2007. [Consultado: 15 de septiembre de 2020]. Disponible en: <http://merk2meta.blogspot.com/2007/06/mercado-meta.html>.

²⁹ COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: un nuevo concepto. 2008. 3p. [en línea] en: degerencia [Colombia]. 07, Feb, 2018. [15, septiembre, 2019]. Disponible en dirección electrónica: http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto.

Tamaño del Mercado: En esta fase es importante conocer la capacidad del mercado donde se desarrollará el nuevo bien o servicio.

Esto significa que se debe saber cuál es la cantidad vendida durante un periodo de tiempo en un área geográfica concreta, al realizar una investigación de esta área se podrá conocer el mercado actual y así se tendrá en cuenta cual será el mercado en el momento en que se ofrezca el producto.

El mercado está constituido por:

- “Productores (influyen en la estructura del mercado si su número es pequeño o si se trata de empresas líderes en cuotas de mercado),
- Intermediarios (acercan los productos a los consumidores)
- Prescriptores (no compran ni venden, pero si tiene poder sobre el poder de compra)
- Compradores (quienes adquieren los productos según sus decisiones y la forma como realizan la adquisición)”³⁰.

Al observar las características que el mercado posee el emprendedor debe realizar una segmentación del mercado donde va dirigido el producto teniendo en cuenta criterios como.

- Geográficos: ciudad, barrio, localización, provincia.
- Demográficos: edad, sexo.
- Personales: estilo de vida, profesión, ingresos, cultura, etc.
- Familiares: tamaño, estructura de las familias, situación.
- Psicológicos: motivaciones de compra, características del producto.
- Conductuales: fidelidad a un producto o marca, regularidad de compra.

Los Clientes: En economía se definen como el mercado objetivo que se ha identificado después de la segmentación del mercado ya sea por edad, genero, estrato o nivel de vida, esta división es útil para evaluar la conveniencia de iniciar o no con la inversión en un tiempo determinado, el grupo de compradores a los cuales se dirige el bien o servicio puede ser más o menos amplio y tener características determinadas.

La Competencia: Este grupo es identificado como el número de empresas dedicadas a ofrecer un mismo bien o servicio. Por ello identificar quienes son los competidores más cercanos y como desarrollan su actividad, como son los

³⁰ ESTUDIO DE MERCADO. [en línea] en: McGraw [Colombia]. 15, May, 2018. [15, septiembre, 2019]. Disponible en dirección electrónica: www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448169298.pdf. 2010. 1p.

productos que ofrecen, el precio de comercialización, la aceptación que tienen en el mercado y la atención ofrecida al consumidor, es de gran importancia para una nueva empresa puesto que se comprenderá el papel y posicionamiento de la misma en el sector, las oportunidades y amenazas de sus competidores.

El Producto: Para un apropiado desarrollo y penetración de mercado se hace necesario saber que se va a ofrecer al consumidor, si el producto es parecido o distinto al de la competencia, cual es el nivel de tecnificación del mismo, así como las características tangibles o intangibles que el producto o servicio presente al mercado meta. En este caso se hace “importante conocer la demanda existente del producto y si estos consumidores pueden transformarse en los clientes potenciales para la organización presente o futura, si logramos ser competitivos con los precios, calidad y garantizar una mejor satisfacción al consumidor”³¹.

Lo anterior permite determinar que al tener definido el mercado, los competidores y los clientes pasan a la fase del marketing o publicidad en la cual desarrollamos la estrategia para que nuestro producto se evidencie en el mercado. Algunos apartes acerca de las estrategias son: diferenciación del producto, características a partir de las investigaciones del consumidor objetivo teniendo en cuenta las características como edad, género, condiciones familiares, actividades, profesión, estilo de vida, gustos, preferencias, entre otros; todas estas variables permiten captar la percepción del mercado meta de nuestro producto.

El Marketing: Los componentes del marketing o también conocidos como las palancas de marketing, son cuatro Producto, Precio, Plaza y Promoción

Producto (servicio): Como ya se definió anteriormente este es importante no por los rasgos físicos sino por las funciones que desempeña y las necesidades que satisface. Gracias a esta interpretación identificar los componentes del producto que determinan la venta, significa actuar a un nivel estratégico; de hecho, el conocimiento del mercado es requisito para definir el producto que responda a las exigencias del consumidor y que por consiguiente tenga éxito. Entonces es necesario evaluar también otros factores que acompañan al producto como son los empaques, servicio postventa y su comercialización.

Precio: Este componente da relevancia a las políticas comerciales de la firma. “El empresario/gerente, al determinar el precio del producto al interior de su mercado específico, debe tener en consideración preliminar algunos elementos como son la elasticidad de la demanda, estructura de costos, plan de ventas y nivel de rentabilidad esperado. A partir de las oscilaciones del mercado las consideraciones

³¹ *Ibíd.*, p, 65

en el precio pueden variar en el corto mediano y largo plazo y esto presentar modificaciones en la actitud de los consumidores”³².

Lo anterior permite una fijación de precios acorde con el mercado, la competencia y con los costos internos que se puedan generar en el proceso de producción y comercialización. Es importante resaltar que la fijación de precios establecerá a futuro la supervivencia de la empresa y la participación de la empresa en el mercado.

Promoción: Este aspecto hace parte de los instrumentos encaminados a ampliar la difusión/comercialización del producto mismo en el mercado de consumo, mediante formas de incentivos poco comunes. “El elemento que la caracteriza es, entonces, más allá de la naturaleza de tal instrumento, su utilización esporádica, un descuento aplicado al lanzamiento de un producto es un instrumento de promoción; si se aplica continuamente al precio del listado, se convierte en un descuento comercial”³³.

En si la promoción es una herramienta táctica-controlable de la mezcla o mix de mercadotecnia (4 p`'s) que combinada con las otras tres herramientas (producto, plaza y precio) genera una determinada respuesta en el mercado meta para las empresas, organizaciones o personas que la utilizan. Son ejemplos de promoción cupón de compra, muestras gratuitas de producto, descuentos ocasionales, demostraciones, exhibidores en el punto de venta.

Plaza: Todas las organizaciones, ya sea que produzcan tangibles o intangibles, tienen interés en las decisiones sobre la plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura). Es decir, “colocan a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos. La plaza es un elemento de la mezcla del marketing que ha recibido poca atención en lo referente a los servicios debido a que siempre se la ha tratado como algo relativo a movimiento de elementos físicos”³⁴. Las estructuras de canales de servicios varían considerablemente y algunas son muy complejas. En los mercados de servicios existen muchas formas de intermediarios, terceros o personas que conforman el Canal de Comercialización, estos son: **Mayoristas**, Intermediarios en mercados mayoristas como Bancos Comerciales o servicios de lavandería para la industria y **Minorista**.

Para la empresa a crear, la **investigación de mercados** es el material que reconocerá el mercado objetivo y potencial, identificando los gustos y preferencias a la hora de comprar, ¿cuál es la frecuencia con que acceden a un tipo de producto? como el que se pretende insertar al mercado de la ciudad de Pasto, de igual manera se espera identificar ¿quiénes son los principales competidores en la región, en el

³² Ibid., p 63

³³ BORELLO Antonio. El plan de negocios. McGraw-Hill. Interamericana de Colombia, 2000, 73p. ISBN: 9789584100931

³⁴ Ibid., p. 74

ámbito nacional e internacional?, ¿cuáles son las marcas más conocidas, las diferentes presentaciones del producto, los productos sustitutos, la posición competitiva y los canales de distribución existentes?. Para así con esta información realizar un análisis de las ventajas y desventajas que posee el estudio de factibilidad y así tomar la decisión de invertir o no y la magnitud de esta.

“El estudio de mercado es la "herramienta que permite identificar la viabilidad del proyecto ya que describe el comportamiento de los mercados relacionados y su efecto con la puesta en marcha de la empresa. Además de permitir observar los beneficios y costos financieros”³⁵.

Estudio financiero. El cual tiene como objeto determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la ejecución del proyecto, los costos totales de operación del proceso productivo y el monto de los ingresos que se aspira recibir en cada uno de los períodos de vida útil. Los datos que son registrados en los componentes del estudio financieros, son el resultado de los estudios previos de mercado, técnico y organizacional, los cuales van a ser utilizados para determinar la viabilidad económica del proyecto.

El estudio financiero se compone de las inversiones, costos, gastos e ingresos que constituyen la puesta en marcha del proyecto.

Inversiones. “Se pueden realizar en el pre o en el periodo de funcionamiento, de acuerdo a las expectativas de la organización”³⁶. Las inversiones son el empleo de capital en una actividad o negocio, la mayor parte de las inversiones se pueden realizar antes de la puesta en marcha del proyecto, sin embargo, se encuentra que las inversiones fijas son aquellas que se realizan en bienes tangibles para garantizar la operación del proyecto se puede considerar las siguientes: terrenos, edificaciones, maquinaria y equipos, muebles y vehículos.

En segundo lugar, están las “inversiones diferidas que se realizan sobre la compra de servicios o derechos que son necesarios para la puesta en marcha del proyecto y están sujetas a la ley contable, tales como: estudios técnicos económicos gasto de organización, montaje, instalación y puesta en marcha, capacitación, uso de patentes y licencias y gastos financieros durante la instalación entre otros”³⁷. Los gastos de Instalación y puesta en marcha Son los gastos en que incurren antes del montaje de la empresa en esta área se incluyen los estudios de prefactibilidad para conocer el alcance del proyecto para tomar la decisión de invertir y si hay que

³⁵ RICHARD. Stutely. El Plan de Negocios. La Estrategia Inteligente 1ª Edición. México. 200. 65p.

³⁶ GUZMAN C. Fernando. Estudio Financiero: Estudio Económico y Financiero de la Industria Química. Editorial. Unad. Bogotá D.C. 2001. 15p.

³⁷ PERDOMO. M. Abraham. Estudio del Costo de Producción. Análisis e Interpretación de Estados Financieros. Ed. Thompson. 2005, 27p.

recurrir a fuentes de financiamiento para su montaje y la ejecución en la realización de dicha inversión.

Costos: Son todas aquellas cantidades de dinero, causadas por el proceso de fabricación o necesarias para su producción. Estos costos pueden ser: fijos y variables. “Los costos fijos se dan en una misma frecuencia en el tiempo entre estos tenemos salarios para el personal de la planta, arrendamientos de la planta, mantenimiento de equipos de producción. Los costos variables son aquellos que se realizan proporcionalmente al nivel de producción y están asociados al proceso productivo disminuyen o aumentan en medida de los volúmenes de ventas algunos de estos son: mano de obra, materias primas, insumos, fletes, comisión sobre ventas”³⁸.

Gastos: Estos gastos son causados por el funcionamiento de las oficinas y la empresa. “Es todo el dinero requerido para la administración y ventas, sueldos y salarios al personal administrativo, transporte servicios públicos administrativos, papelería y elementos y aseo”³⁹.

Depreciación: Es el valor que van perdiendo los activos fijos de la empresa, como consecuencia del desgaste por el uso. “El tiempo de depreciación para los activos fijos es el siguiente: vehículos con un tiempo de 5 años; Muebles y enseres, máquinas y equipo 10 años; y edificios y casas 20 años”⁴⁰.

Amortizaciones: Son reducciones en el valor de los activos o pasivos para reflejar en el sistema de contabilidad cambios en el precio del mercado u otras reducciones de valor. Con las amortizaciones, los costes de hacer una inversión se dividen entre todos los años de uso de esa inversión.

Presupuestos: Son la asignación planificada de los recursos de una firma, proporcionan un estándar contra el cual se miden los ingresos y gastos actuales y sirven como una herramienta de auditoría. “Se deben interpretar como un método para lograr la utilización más productiva y rentable de los recursos de una organización”⁴¹.

Punto de Equilibrio: Es simplemente el volumen de ventas necesario para sostener el negocio sin perder ni ganar dinero. “Este indicador puede ayudar a predecir los efectos de los cambios en los niveles de costos y ventas en la utilidad

³⁸ *Ibíd.*, p. 33.

³⁹ ESTUPIÑAN. G. Rodrigo. Los Gastos: Análisis Financiero y de Gestión. Ecoe Ediciones. 2ª edición. 2002. 43p.

⁴⁰ GUZMÁN C, Fernando. Estudio Financiero: Estudio Económico y Financiero de la Industria Química. Editorial. UNAD. Bogotá D.C. 2001, p. 20.

⁴¹ ORTIZ, Alberto. PRESUPUESTOS: Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición. 154p.

del negocio, una vez que conozca su punto de equilibrio tendrá una meta y/o objetivo que puede planear por medio una planeación cuidadosa”⁴².

“La empresa está en punto de equilibrio cuando el margen de contribución es igual al total de los costos fijos y los costos variables; genera utilidad cuando el margen de utilidad es mayor que los costos fijos y variables; tiene pérdidas cuando el margen de contribución es menor que el total de los costos.”⁴³

Capital de Trabajo: Se define como capital de trabajo a la capacidad de una compañía para llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo. Éste puede ser calculado como los activos que sobran en relación a los pasivos de corto plazo.

El capital de trabajo resulta útil para establecer el equilibrio patrimonial de cada organización empresarial. Se trata de una herramienta fundamental a la hora de realizar un análisis interno de la firma, ya que evidencia un vínculo muy estrecho con las operaciones diarias que se concretan en ella.

Estados Financieros: Es donde se registra las transacciones comerciales, dan a conocer la situación de la empresa en un momento dado y los resultados de su actividad en un periodo determinado. “Los estados financieros son útiles para solicitar financiamiento, captar nuevos inversionistas, tomar decisiones para la planeación y actividades administrativas. Entre estos los más utilizados son el estado de resultados y balance general y flujo de fondos”⁴⁴.

Estado de resultados O estado de pérdidas y ganancias “PYG”: como su nombre lo dice registra las operaciones que se realizan en un periodo determinado, generalmente un año, es útil para detectar la rentabilidad de la empresa. “El estado financiero es dinámico, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Por lo tanto, debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones”⁴⁵

Balance general: Es un instrumento donde muestra la posición financiera del negocio al final del periodo, de un mes, seis meses o un año. “El balance representa lo que la empresa posee activos, pasivo y patrimonio. Al elaborar el balance general el empresario obtiene la información valiosa sobre su negocio, como el estado de

⁴² *Ibíd.*, p. 155.

⁴³ ORIOL, Amat. ESTADOS FINANCIEROS: Análisis Económico y Financiero. Ed. Gestiones 2000. Barcelona. 2008. 17p.

⁴⁴ GUZMÁN C, Fernando. Estudio Financiero: Estudio Económico y Financiero de la Industria Química. Editorial. UNAD. Bogotá D.C. 2001. 22p.

⁴⁵ *Ibíd.*, p. 23

sus deudas, lo que debe cobrar o la disponibilidad de dinero en el momento o en un futuro próximo”⁴⁶

Flujo de Caja: Es una operación que se calcula por anticipado el dinero que entrará y saldrá de la empresa en un periodo determinado. Nos informa si el dinero que entrara a la empresa será o no será suficiente para atender sus pagos. “Es una herramienta útil para detectar liquidez. Su objetivo es obtener más efectivo de entrada que de salida, si debe buscar capital vender activos o como incrementar las utilidades operativas”⁴⁷.

El flujo de efectivo: Es uno de los estados financieros más complejos de realizar y que exigen un conocimiento profundo de la contabilidad de la empresa para poderlo desarrollar.

Según el Consejo Técnico de la Contaduría, se entiende que el flujo de efectivo “es un estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Para el efecto debe determinarse el cambio en las diferentes partidas del balance general que inciden en el efectivo”.

Evaluación Económica del Proyecto. Al realizar el flujo de caja el cual corresponde a la diferencia de ingresos menos egresos asociados a la alternativa de inversión en un periodo de tiempo se dispone a aplicar unos criterios de evaluación para medir las ventajas y desventajas que tiene una inversión. En este caso los índices que se utilizan para medir la inversión del proyecto en mención son:

Valor Presente Neto (VPN): “es el equivalente en pesos actuales del flujo neto de los ingresos y egresos presentes y futuros que constituyen la alternativa de inversión dada una tasa de interés de oportunidad. El Valor Presente Neto permite determinar si dicha inversión puede incrementar o reducir el valor de las PyMES. Ese cambio en el valor estimado puede ser positivo, negativo o continuar igual. Si es positivo significará que el valor de la firma tendrá un incremento equivalente al monto del Valor Presente Neto. Si es negativo quiere decir que la firma reducirá su riqueza en el valor que arroje el VPN. Si el resultado del VPN es cero, la empresa no modificará el monto de su valor”.⁴⁸

“Tasa Interna de retorno (TIR) se puede definir como aquella tasa de rentabilidad que el proyecto arroja periodo a periodo durante toda la vida útil,

teniendo en cuenta el flujo de caja contemplado para el proyecto.

⁴⁶ *Ibíd.*, p. 23.

⁴⁷ ORIOL, Amat. *Op.cit.*, p. 26

⁴⁸ CORDOBA, Marcial. *Evaluación Económica: Formulación y Evaluación de Proyectos*. Ecoe Ediciones. Bogotá D.C. abril. 2006. 364p.

La TIR representa el rendimiento en porcentaje que ofrece el negocio. Al tener ya el cálculo de la tasa interna de retorno se establece una comparación con la tasa de oportunidad del mercado (t_o) y así determinar si es aceptada o rechazada.

Relación beneficio costo: Este método consiste en dividir el valor presente (VP) entre el valor de la inversión inicial, si el resultado del cociente es mayor o igual a 1, el proyecto se considera viable y se acepta, en el caso contrario se rechaza.

Todo lo anterior y sumado a la **Evaluación del Proyecto** con Financiación o sin Financiación Estos dos aspectos responden a la pregunta del inversor o inversionistas de ¿Cuál es el objetivo de la inversión?, ya que se entiende que toda financiación busca obtener beneficios para el futuro. Si no hay beneficios, el proyecto no funcionará, por lo tanto, no convendrá intentarlo. La diferenciación entre los dos es que este factor busca evaluar el costo beneficio de invertir el dinero en una empresa o el bien que genera mantener el dinero en una entidad financiera, de igual manera se busca encontrar la mejor forma de encontrar recursos ya sea por capital propio, inversionista o de capital financiable.

Estudio Técnico. “El estudio técnico analiza la determinación del tamaño más conveniente, la localización final apropiada, la selección del modelo tecnológico y administrativo, consecuentes con el comportamiento del mercado y las restricciones del orden financiero. Hace parte del estudio financiero ya que proporciona la estimación de las inversiones, costos e ingresos para el montaje del proyecto de inversión. Además de encaminarse a una producción adecuada que garantice la óptima utilización de los recursos. Por ello se debe realizar una identificación de procesos y del equipo e insumos materiales y de mano de obra necesarios para la vida útil del proyecto. Es un punto de referencia para la ejecución del proyecto puesto que proporciona la información para la contratación y organización de los servicios de ingeniería, asignación de responsabilidades a los grupos involucrados en las diferentes etapas”⁴⁹.

Lo anterior permite concluir que un estudio técnico tiene como propósito establecer los requerimientos de producción tales como procesos, espacios, logística capacidad instalada y planta de producción, de igual manera se puede mencionar que esta fase del proyecto permite identificar los proveedores de materias primas que ayuden a lograr el desarrollo del producto o servicio. El estudio técnico responde a las preguntas ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿cuánto?, ¿cómo? y ¿con qué producir lo que se desea?

Uno de los aspectos importantes dentro del estudio técnico están los concernientes a la macro localización y micro localización del proyecto, diseño de planta, proceso

⁴⁹MIRANDA, Juan José. “estudio técnico”. En: diplomado en Plan de Negocios. Cámara de comercio de Pasto-CIEN. San Juan de Pasto. 2004. 128p.

productivo (Flujograma) e ingeniería del proyecto, para lo anterior se hace importante tener claro cada uno de estos conceptos:

Macro localización, también llamada macro zona, es el estadio de localización que tiene como propósito encontrar la ubicación más ventajosa para el proyecto. Determinando sus características físicas e indicadores socioeconómicos más relevantes.

Es decir, cubriendo las exigencias o requerimiento de proyecto, el estudio se constituye en un proceso detallado como. Mano de obra materiales primas, energía eléctrica, combustibles, agua, mercado, transporte, facilidades de distribución, comunicaciones, condiciones de vida leyes y reglamentos, clima, acciones para evitar la contaminación del medio ambiente, apoyo, actitud de la comunidad, zonas francas. Condiciones, sociales y culturales.

Micro localización, conjuga los aspectos relativos a los asentamientos humanos, identificación de actividades productivas, y determinación de centros de desarrollo. Selección y delimitación precisa de las áreas, también denominada sitio, en que se localizara y operara el proyecto dentro de la macro zona.

Localización, la localización de un proyecto: el problema de localización se suele abordar en dos etapas. 1ra: macro localización. Decidir la zona general en donde se instalará el proyecto (empresa o negocio) 2da: micro localización, elegir el punto preciso, dentro de la macro zona, en donde se ubicará definitivamente la empresa o negocio.

También tiene como propósito encontrar la ubicación más ventajas para el proyecto; es decir, cubriendo las exigencias o requerimiento del proyecto, contribuyen a minimizar los costos de inversión y, los costos y gastos durante el periodo productivo del proyecto.

La distribución de planta, es un concepto relacionado con la disposición de las máquinas, los departamentos, las estaciones de trabajo, las áreas de almacenamiento, los pasillos y los espacios comunes dentro de una instalación productiva propuesta o ya existente.

La finalidad fundamental de la distribución en planta consiste en organizar estos elementos de manera que se asegure la fluidez del flujo de trabajo, materiales, personas e información a través del sistema productivo.

Proceso productivo, Lo anterior se refiere a la secuencia de actividades requeridas para elaborar un producto. Generalmente existen varios caminos que se pueden tomar para producir un producto, ya sea este un bien o un servicio. Pero la selección cuidadosa de cada uno de sus pasos y la secuencia de ellos ayudarán a lograr los principales objetivos de producción.

Otro de los aspectos importantes del estudio de factibilidad es el concerniente a la determinación del **tamaño del Proyecto**, el cual busca determinar la capacidad de producción o prestación de un servicio por unidad de tiempo; Ejemplo: si se trata de una fábrica el tamaño del proyecto puede ser medido por el número de piezas producidas en un día, mes o año. Este tamaño se complementa con el monto de la inversión asignada al proyecto, el número de puestos creados, el área física ocupada, la participación en el mercado o los niveles de ventas alcanzados.

Lo anterior quiere decir que el tamaño del proyecto se refiere a la capacidad de producción instalada que se tendrá, ya sea diaria, semanal, por mes o por año, esto dependerá del equipo que se posea, así como de la capacidad de producción.

Es también importante distinguir tres aspectos en el desarrollo del tamaño del proyecto:

- A. Capacidad diseñada
- B. Capacidad instalada
- C. Capacidad utilizada

De igual manera en el estudio tenido se hace necesario estudiar la Ingeniería del Proyecto, la cual se entiende como la etapa dentro de la formulación de un proyecto de inversión donde se definen todos los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto.

En el desarrollo de un proyecto de inversión a la ingeniería le corresponde definir:

- Las máquinas y equipos necesarios para el funcionamiento del establecimiento productivo.
- Lugar de implantación del proyecto
- Las actividades necesarias para el suministro de los insumos y de los productos
- Los requerimientos de recursos humanos
- Las cantidades requeridas de insumos y productos
- Diseñar el plan funcional y material de la planta productora
- Determinar las obras complementarias de servicios públicos
- Definir los dispositivos de protección ambiental
- Determinar gastos de inversión y costos durante la operación
- Planear el desarrollo del proyecto durante la instalación y operación.

Seguido al estudio técnico la formulación de un estudio de factibilidad requiere del establecimiento tanto de los requerimientos administrativos y legales necesarios para su funcionamiento. Lo anterior permite establecer los requisitos generales que debe reunir el nuevo empresario, en cuanto a su capacidad de ser un estratega que

pueda posicionar una idea de negocio en un mercado competido, a partir de su habilidad para pensar estratégicamente en la búsqueda de resultados “producto de comportamientos organizacionales específicos en donde la empresa prueba su propio futuro, a través de un aprendizaje continuo; en donde el ejecutivo debe mantenerse siempre atento a los vaivenes del entorno para retomar los rumbos de su organización. De otro lado está la capacidad personal que significa la posibilidad de crear un equipo de individuos en el que cada miembro contribuye en la solución de un problema”⁵⁰.

Plan administrativo. A continuación, se deberá formular el plan administrativo para la empresa, dentro de un horizonte de proyecto para los primeros años de vida del negocio.

Tabla 2. Plan Administrado

Plan	Administrativo
Razón social	Sector económico al que pertenece
Misión	Visión
Objetivos	Bienes o servicios
Clientes potenciales	Competidores
Procesos determinados	Políticas
Potencial (fortalezas)	Estrategias para entrar a un mercado
Fecha	Mercado en el cual actúa

Fuente: Formato Instituto Universitario Politécnico Gran Colombiano. Departamento Académico de Administración y Calidad. Bogotá 2010.

El plan administrativo es extremadamente importante en todo tipo de empresas debido a que el uso de este proceso evita improvisaciones en los momentos más difíciles y en la toma de decisiones importantes.

Requerimientos de personal: Antes de determinar los demás cargos que se necesiten en la empresa, se debe hacer un análisis minucioso para determinar cada uno de los mismos, para tal efecto se debe hacer una descripción de cada uno de los cargos.

La estructura organizacional: En este momento se deben determinar todos aquellos funcionarios necesarios para la organización que no se han considerado en la producción.

Estudio Socio – Ambiental. Se entiende como el conjunto de la información que se debe conocer ante el desarrollo de cualquier proyecto, que pueda impactar el

⁵⁰ MONTSERRAT Ollé y LUDEVID Manuel; cómo crear su propia empresa Factores claves de gestión. 2010, 74p.

medio ambiente o que la autoridad ambiental competente exige para obtener una licencia Ambiental.

Estos estudios buscan orientar a los usuarios de proyectos, obras o actividades sujetas a la obtención de una licencia ambiental o al establecimiento de un plan de manejo ambiental, en el desarrollo de los estudios que se requieran para el efecto, a fin de que garanticen información precisa y confiable para la toma de decisiones y para el seguimiento al desempeño ambiental de los mismos.

Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI: Todo lo anterior con el fin de identificar la problemática interna y externa que afecta al sector. Se debe tener en cuenta que, para el proceso de este diagnóstico, la facilidad con que se adquiera la información y la veracidad de ésta, permitirá al investigador proponer soluciones factibles y viables.

Con el propósito de adelantar un diagnóstico acertado de la situación actual de este sector económico, se hace necesario recurrir a la elaboración de matrices tales como: la Matriz de Evaluación Interna (MEFI), Esta matriz es una “herramienta analítica que resume y permite evaluar áreas descritas: la alta gerencia, los indicadores críticos de éxito, la producción, la logística, el talento humano, las finanzas, el mercadeo y la investigación y desarrollo”⁵¹. Teniendo en cuenta de manera cronológica las siguientes etapas:

- 1ra Etapa: Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso del diagnóstico interno, incluyendo tanto fortalezas como debilidades.
- 2da Etapa: Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores.
- 3ra Etapa: Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4).
- Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
- 4ta Etapa: Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- 5ta Etapa: Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera⁵².

⁵¹ Ibíd. p. 8.

⁵² Ibíd. p. 9.

“Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La cantidad de factores no incluye en la escala de los totales ponderados porque esos pesos siempre suman 1.0”⁵³.

Ahora bien, analizadas las variables internas claves de este sector, se hace primordial identificar la competencia de mayor importancia en los propósitos competitivos de este sector comercial. A través de la utilización de una matriz que analiza los factores críticos de éxito clasificados como fortalezas y debilidades y para ello se debe seguir rigurosamente las siguientes etapas:

- 1ra Etapa: Identificar las variables o factores críticos de éxito.
- 2da Etapa: Asignar ponderación a cada uno de estos factores, indicando su importancia relativa para el logro del mismo. Su ponderación varía entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante), asumiendo que la suma debe ser igual a 1.00.
- 3ra Etapa: Asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza en cada factor clave de éxito, donde: 1= Debilidad Mayor; 2= Debilidad menor; 3= Fortaleza menor; y 4= Fortaleza Mayor.
- 4ta Etapa: Multiplicación de la ponderación por la clasificación correspondiente. Este resultado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.
- 5ta Etapa: Sumar los resultados ponderados para cada competidor y comparar. El resultado mayor indica el competidor más amenazante.

Una vez elaborado el diagnóstico se hace necesaria la utilización de técnicas de comparación de datos a partir de la matriz DOFA. “El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada”⁵⁴. Para la correcta aplicación de esta matriz es pertinente ejecutar las siguientes etapas:

⁵³ Ibíd. p. 10.

⁵⁴ PONCE, Humberto. La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. En: Enseñanza e Investigación en Psicología. Xalapa: Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C., enero-junio, 2007, Vol. 12, Nro. 1. p. 114

- 1ra Etapa: Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
- 2da Etapa: Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- 3ra Etapa: Hacer una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
- 4ta Etapa: Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- 5ta Etapa: Registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- 6ta Etapa: Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
- 7ma Etapa: Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
- 8va Etapa: Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada⁵⁵.

Matriz de Perfil Competitivo M.P.C. Es un instrumento analítico que sirve para identificar a los competidores más importantes de la organización e informar sobre sus fortalezas y debilidades particulares, en referencia a una muestra de la posición estratégica de la empresa.

El resultado total ponderado de la M.P.C. reflejara la fortaleza total de la empresa en comparación con los competidores analizados. El total ponderado más alto indicará el competidor que más nos amenaza y el menor indicará el más débil. Después de analizar la organización se quiere aplicar una serie de estrategias que según se define así: “La estrategia se refiere a la forma en que los recursos humanos y materiales deben utilizarse para maximizar la posibilidad de obtener determinados resultados en presencia de ciertas dificultades”⁵⁶. La planeación estratégica de mercadeo es el proceso para quienes toman decisiones en una organización; obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Competitividad: Inicialmente la competitividad estaba enmarcada en la dotación del país, la naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional, la existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños y las condiciones, es decir, mide la competitividad entre países, pero para que esto se diera, las empresas deberían ser competitivas tanto a nivel interno y externo de un país. Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y

⁵⁵ Op Cit. DAVID, Fred R. 1997. p. 12.

⁵⁶ Ibid. p. 33.

mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La competitividad no es producto de una casualidad, ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa. Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". "La competitividad de las regiones está enmarcada por la gestión de las empresas en el largo plazo con criterios de responsabilidad, sostenibilidad y de creación de valor"⁵⁷.

Posicionamiento: "el posicionamiento se refiere a la situación que guarda cada empresa o producto con respecto a sus competidores en el mercado meta o en un determinado segmento de ese mercado. Marca las diferencias, ventajas y desventajas con respecto a nuestros competidores"⁵⁸. Los consumidores están saturados con información sobre los productos y los servicios. No pueden reevaluar los productos cada vez que toman la decisión de comprar. Para simplificar la decisión de compra los consumidores organizan los productos en categorías; es decir, "posicionan" los productos, los servicios y las empresas dentro de un lugar en su mente. La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación de los productos de la competencia. El posicionamiento se puede definir como la imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con respecto a otros productos vendidos por la misma compañía.

Matriz DOFA: Es una matriz de carácter comparativo que se encarga de confrontar el contexto interno de la empresa debilidades y fortalezas, con el contexto externo oportunidades y amenazas. El manejo de la matriz D.O.F.A. permite generar estrategias. Dentro del contexto interno se define las debilidades como las actividades que limitan inhiben o dificultan alcanzar con éxito los objetivos corporativos. En cambio, las fortalezas son aquellas actividades que se realizan bien por las destrezas que se poseen y contribuyen en el logro de los objetivos⁵⁹.

En el contexto externo, las oportunidades son eventos hechos, tendencias en el entorno que podrían facilitar el desarrollo en forma oportuna y adecuada de la

⁵⁷ MENDOZA, Javier. Posibilidades competitivas para la industria del turismo en Colombia: Un estudio exploratorio. En: Revista interamericana de ambiente y turismo [en línea]. Santander: Rev. interam. ambient. tur. diciembre 2018, Vol. 14, Nro. 2. p. 114. Disponible en: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-235X2018000200114

⁵⁸ COCA, Milton. Importancia y concepto del posicionamiento: una breve revisión teórica. En Perspectivas [en línea]. Cochabamba: Universidad Católica Boliviana San Pablo. julio-diciembre, 2007, Nro. 20, p. 111.

⁵⁹ Ibid. p. 33.

empresa. Por otra parte, las amenazas son eventos, hechos tendencias en el entorno de la empresa u organización que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo y que pueden llevarla a desaparecer. Al hacer el cruce o la comparación de las variables internas y externas se establecen factores claves de la organización para formular las estrategias alternativas. En la estrategia F.O., la integración hacia adelante es posible cuando la empresa posee recursos humanos y de capital necesarios para distribuir sus productos, esto expone que tiene una fortaleza (interna) y los consumidores no están saturados por la competencia, es decir tiene una oportunidad externa, se emplea para usar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

En la estrategia D.O., La empresa con riesgo compartido es posible, cuando existe una gran demanda por sus productos, esto explica que tiene una oportunidad (externa) pero cuando no se tiene la tecnología necesaria para hacer frente a los pedidos, es decir, tiene una debilidad (interna), se utiliza para vencer debilidades aprovechando las oportunidades.

En la estrategia F.A., la integración hacia atrás es factible, cuando la empresa posee los recursos para enfrentar el negocio, esto indica que tiene una fortaleza (interna) pero existe una competencia desleal, esto señala que tiene una amenaza (externa). Se emplea para usar las fortalezas y así evitar las amenazas.

Estrategia D.A., la diversificación concéntrica es posible cuando la empresa tiene excesiva capacidad de producción, esto explica que tiene una debilidad (interna) y su industria básica pasa por una disminución en las ventas anuales, esto indica tiene una amenaza (externa), se usa para reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas⁶⁰.

5.7 MARCO CONTEXTUAL

JUANA CASTILLO, nació en Sandoná, Nariño (Colombia), el 28 de mayo de 1.962, hija de María Cecilia Cajigas, de quien aprendió a los 7 años, la labor artesanal del sombrero en iraca o paja toquilla, para ayudar en el sostenimiento de sus cinco hermanos y el hogar materno y por esta misma razón, no tuvo oportunidad de continuar sus estudios académicos.

A temprana edad, tuvo sus 3 hijos, dedicándose por ellos, al igual que su madre a continuar en las artesanías, solventando de esta manera sus necesidades de vestido, vivienda, estudio y educación, y que orgullosos, apoyan a su señora madre, en este trabajo tan valioso.

⁶⁰ Ibíd. p. 34.

Esa virtud, le llevó a formar el grupo de mujeres artesanas, en fecha 2 de agosto de 2004 con las 62 madres cabeza de familia, porque comprendía que la responsabilidad de formar hogar, es un compromiso bien grande y de mucho sacrificio, como lo vivió ella en carne propia, con quienes inició el tejido de sombreros. Posteriormente, se conformó el grupo bajo la denominación de “Taller de Artesanías *Juanita*”, el cual administra, en compañía de su esposo.

Actualmente el grupo se denomina ASOCIACIÓN DE TEJEDORAS “*JUANITA*”, en el cual laboran 92 artesanos, de todas las edades, desde niñas hasta mayores de sesenta años, que pertenecen en su gran mayoría al sector rural y un menor porcentaje al sector urbano, que han aprendido de su líder, este maravilloso arte y lo han apropiado como su trabajo de tiempo completo; este grupo están vinculados, tanto mujeres como hombres artesanos, algunos de los cuales se desempeñan como operarios en el procesamiento de los productos y quienes derivan el sustento para sus familias.

La Asociación de Tejedoras “*Juanita*”, tiene como principal habilidad, el tejido a mano de la iraca o paja toquilla, que es una fibra natural, herencia ancestral desde hace más de cien años, que se ha transmitido de generación en generación, además, de la creación de colores en sus tonos y gamas, a través de la anilina, el nogal y pichuelo, estos dos últimos materiales vegetales, para el teñido de la iraca y su posterior tejido.

Con el paso de los años, este taller fue afianzando su habilidad, a tal punto que decidieron innovar, tanto el tejido, como los productos y tintes con los que ha incursionado en el mercado local, nacional e internacional. Tienen una gran memoria visual y talento innato en el diseño de diversos estilos, modelos, combinación con otros materiales y acabados de accesorios en decoración, de oficina, hogar, bisutería, y por supuesto en sombreros, de excelente calidad y buen gusto, que le han dado gran reconocimiento y aceptación, entre los más exigentes diseñadores, empresarios y diplomáticos de otros países; cabe destacar que le fue otorgado el “sello de calidad hecho a mano” de ICONTEC⁶¹.

La presente investigación se llevará a cabo en el municipio de Sandoná ubicado en el departamento de Nariño, zona andina de esta región, teniendo como punto de referencia el Volcán Galeras y la Cuenca del Río Guaitara.

Sandoná (N), se caracteriza por ser una región dedicada a la actividad agropecuaria, artesanal y turística. Dentro de su producción de mayor relevancia está el cultivo de la caña panelera, el cual ocupa el primer renglón de producción,

⁶¹ ASOCIACIÓN DE TEJEDORAS JUANITA SANDONÁ - NARIÑO. Reseña Histórica. Disponible en la dirección electrónica: <http://asociaciondetejedorasjuanita.blogspot.com/p/pagina-principal1.html>

en segundo lugar, la actividad cafetera, y finalmente otros cultivos tales como el maíz, plátano y frutales.

En la parte pecuaria sobresale la producción lechera en zonas de clima frío perteneciente a este Municipio y con niveles de producción minifundista, están las especies menores.

El Sector Artesanal: Basado en la producción, elaboración y comercialización de diversas artesanías de paja toquilla observándose una situación particular en el sentido en que se desarrolló una verdadera cadena productiva con un amplio potencial de comercialización a nivel Nacional e Internacional.

En la Economía Urbana: Se destaca la activa presencia de turistas en fines de semana, en algunas épocas del año donde se celebran fiestas tradicionales de la Virgen del Tránsito, hecho este que hay que aprovechar para vender nuestros sitios turísticos que en Sandoná son muchos y de gran interés Histórico, Cultural y Paisajístico.

En la actividad Pecuaria La actividad productiva pecuaria tiene como finalidad la producción y comercialización de ganado, de cría y leche, siendo esta una fuente más de ingresos y trabajo para la población Sector Industrial Está relacionado con la producción de panela para su exportación dentro del territorio nacional.

Comercio: La base del comercio Municipal está dirigida en el sector de las artesanías y los productos de la panela, de igual manera juegan un papel muy importante el turismo en el cual están los restaurantes y centros vacacionales.

Ingresos: El sustento fundamental de la población depende económicamente de empleos que proporciona el sector agrícola y en menor grado el sector pecuario y sector público. En otros casos el empleo proviene de los negocios independientes. Sus pobladores viven principalmente de la actividad agrícola de productos tales como la caña panelera y dispone de al menos medio centenar de trapiches, el café, y algunos cereales como el maíz y el frijol en menor escala⁶².

⁶² NARIÑO. Alcaldía Municipal de Sandoná. Nuestro municipio, 2018, 1p. Disponible en la dirección electrónica: <http://www.sandona-narino.gov.co/municipio/nuestro-municipio>

6 ASPECTOS METODOLÓGICOS

6.1 ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación se encontró en un enfoque cuantitativo por cuanto requirió un marco de referencia dado por unidades de análisis cuantificable y medibles aplicando recursos de análisis especialmente en el campo de la estadística ya que las herramientas que se usaron fueron entrevista a los artesanos y clientes externos para la formulación del plan exportador de sombreros de paja toquilla de la Asociación de Tejedoras “*Juanita*” desde Sandoná Nariño, Colombia Hasta Puerto Vallarta, Jalisco, México entre enero-junio de 2019.

6.2 PARADIGMAS DE INVESTIGACIÓN

6.2.1 Investigación Cuantitativa

El paradigma de investigación que se aplicó dentro de este estudio fue cuantitativo el cual permitió emplear la recolección y el análisis de los datos, con el fin de dar respuesta a las preguntas de investigación, además confía en la medición numérica, el conteo usualmente en la utilización de elementos estadísticos, que permitió a través de experiencias previas al objeto de estudio establecer patrones de comportamiento frente a la puesta en marcha de un plan exportador de sombreros de paja toquilla de la Asociación de Tejedoras “*Juanita*” desde Sandoná Nariño, Colombia Hasta Puerto Vallarta, Jalisco, México entre enero-junio de 2019.

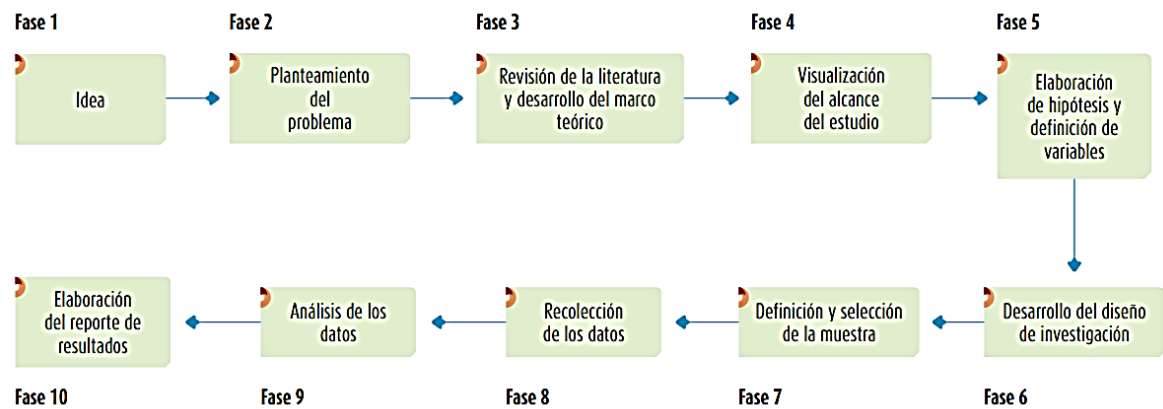
6.2.1.1 Sistematización Cuantitativa

Según la metodología a utilizar, se realizó una Investigación Cuantitativa de tipo Descriptiva puesto que se parte de una necesidad - problema y unos objetivos que son claramente definidos por el investigador. Se utilizaron técnicas estadísticas debidamente estructuradas para la recolección y el análisis de la información.

Partiendo de tal punto, específicamente se llevó a cabo una Investigación de tendiente al diseño de un plan exportador de sombreros de paja toquilla de la asociación de tejedoras “*Juanita*” desde Sandoná Nariño, Colombia hasta Puerto Vallarta, Jalisco, México entre enero-junio de 2019.

Los datos que se obtuvieron se relacionaron con el estado actual de la población en estudio. Al utilizar este tipo de investigación se esperó explorar la propuesta de tal manera que se pudieron aclarar conceptos y variables planteadas y determinar la manera de mediarlas.

Figura 4. Proceso Cuantitativo



Fuente: EPA Cartagena (2020).⁶³

El proceso cuantitativo implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados. Es concluyente en su propósito ya que trata de cuantificar el problema.

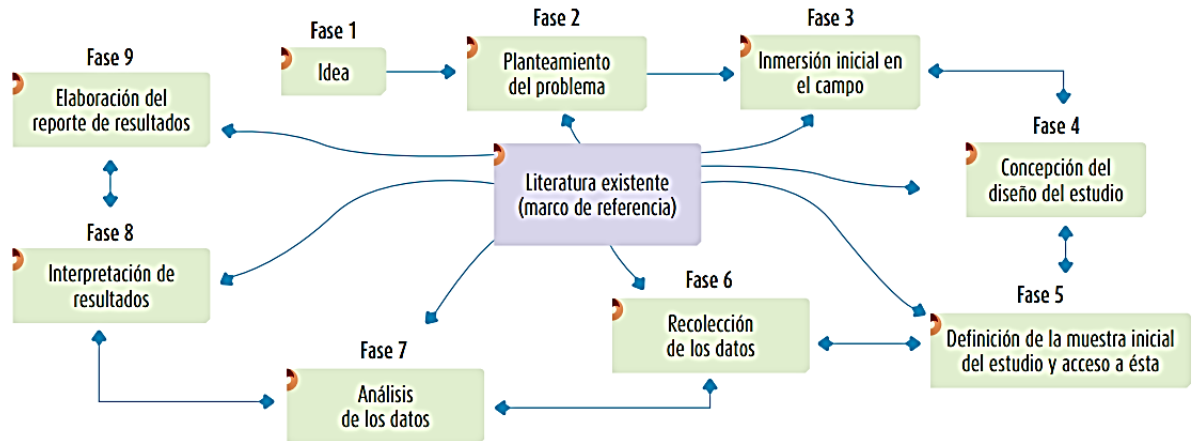
6.2.2 Investigación Cualitativa

En cuanto al enfoque que se aplicó dentro de este estudio es cualitativo el cual después de la recolección de datos, se pudieron desarrollar preguntas e hipótesis, las cuales dieron solución a las dudas u objetivos planteados en el proyecto de investigación, dando la posibilidad de escoger la pregunta con mayor relevancia, para después encontrar errores dentro de esta y después responderla. Estas preguntas dan significado a la investigación, llevándola más allá de los estudios cuantitativos y numéricos, por el contrario, da la pauta necesaria para llegar al desarrollo de cada objetivo planteado dentro del plan exportador de sombreros de paja toquilla de la Asociación de Tejedoras “*Juanita*” desde Sandoná Nariño, Colombia Hasta Puerto Vallarta, Jalisco, México entre enero-junio de 2019.

⁶³ EPA Cartagena disponible en: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wpcontent/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

6.2.2.1 Sistematización Cualitativa

Figura 5. Proceso cualitativo



Fuente: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wpcontent/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

El proceso cualitativo se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto.

6.3 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo regional

6.3.1 Sub-líneas de investigación

Estudios estratégicos de comercio internacional

- El plan estratégico de exportación

6.4 TEMAS DE INVESTIGACIÓN

- Plan exportador

6.4.1 TIPOS DE ESTUDIO

6.4.1.1 Descriptivo

El tipo de estudio, que se aplicó dentro de esta investigación fue descriptivo el cual permitió explorar conocimientos previos que tiene el investigador acerca del problema planteado sobre los sistemas de comercialización de los sombreros elaborados en paja toquilla o iraca en el municipio de Sandoná, por tanto, busca

familiarizarse con la composición interna de la Asociación de Tejedoras “*Juanita*” su mercado y entorno, tomando como primer paso el uso de las investigaciones bibliográficas y otros tipos o metodologías de investigación que requieran, sólo que éstas deben tener un grado de confiabilidad y certeza para sustentar el trabajo; señalando formas y conductas que ayudan a asociar variables investigativas; también permite utilizar herramientas específicas para la recolección de datos, con el fin de darle mayor profundización al tema, ya que se tiene como objetivo el diseñar la puesta en marcha de un plan exportador de sombreros de paja toquilla de la Asociación de Tejedoras “*Juanita*” desde Sandoná Nariño, Colombia Hasta Puerto Vallarta, Jalisco, México entre enero-junio de 2019.

6.5 TIPOS DE MÉTODO

6.5.1.1 Observación

Para la observación lo primero que se debe plantear es lo que en realidad se interesa observar, es hacer la selección de un objeto claro de observación que para esta investigación es el sombrero de paja toquilla, desde la obtención de materias primas, elaboración, exhibición y comercialización. Los investigadores consideran los fenómenos tales como se presentan, sin modificarlos porque puede desviar el rumbo de la investigación directa. Para esta investigación se realizaron dos tipos de observación directa, como lo son la asociación de tejedoras “*Juanita*” y el mercado potencial Puerto Vallarta, Jalisco, México.

6.5.1.2 Deductivo (General -> particular)

La presente investigación se hizo bajo método deductivo, ya que se identificaron y seleccionaron características fundamentales de los modelos actuales que utiliza el sector para realizar las conclusiones.

Método deductivo: “Es una forma de razonamiento que parte de una verdad universal para obtener conclusiones particulares. En la investigación científica, este método tiene una doble función encubrir consecuencias desconocidas de principios conocidos.”⁶⁴

6.5.2 Inductivo (Particular -> general)

El método inductivo utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general, se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan

⁶⁴ Cano, 1975, p.42

conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.⁶⁵

6.6 IMPACTO ESPERADO

Con este proyecto de investigación lo que se quiso lograr fue brindar un reconocimiento a nivel nacional e internacional a la asociación de tejedoras “*Juanita*” del Municipio de Sandoná, Nariño, para que sus productos en este caso sombreros de paja toquilla puedan llegar de manera directa al mercado Mexicano, por la gran oportunidad de demanda que existe en el país destino, puesto que es un país muy turístico especialmente la ciudad de Puerto Vallarta, donde sus atractivos turísticos hacen que millones de extranjeros visiten este lugar cada año, como resultado se contribuirá al crecimiento económico, administrativo y logístico de la asociación de tejedoras por la venta de sus productos a un mayor precio, generando mayor rentabilidad, estabilidad y expansión del lugar, además la asociación brindaría más empleo al municipio, tanto para productores de materias primas y artesanos.

6.7 FUENTES DE INFORMACIÓN

6.7.1 Fuentes primarias

Estas se obtuvieron con la aplicación de una entrevista dirigida a los artesanos de la Asociación de Tejedoras “*Juanita*” de Sandoná Nariño.

6.7.2 Fuentes secundarias

Los elementos que facilitaron la investigación fueron: guías, trabajos de grado, libros referentes a planeación estratégica, páginas de internet, revistas, cámara de Comercio, trabajos de grado y documentos relacionados con el tema en mención.

6.7.3 Fuentes terciarias

Herramientas tecnológicas e informáticas que se utilizaron para la presente investigación, se obtuvieron de referentes bibliográficos y páginas web acreditadas para el desarrollo de la misma.

6.8 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

6.8.1 Entrevista

Se realizaron una serie de preguntas a la asociación de tejedoras “*Juanita*” con el fin de obtener información relevante que contribuyó al desarrollo de cada objetivo

⁶⁵[https://www.marcoteorico.com/curso/11/fundamentos-de-investigacion/173/tipos-de-metodos-\(inductivo,-deductivo,-analitico,-sintetico,-comparativo,-dialectico,-entre-otros\)-](https://www.marcoteorico.com/curso/11/fundamentos-de-investigacion/173/tipos-de-metodos-(inductivo,-deductivo,-analitico,-sintetico,-comparativo,-dialectico,-entre-otros)-)

planteado, dando información interna, como también lo que se espera de su posible internacionalización.

6.8.2 Técnicas de recolección de información

Observación directa: es una técnica de recolección de información muy importante y consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta. Sabino (1992) define la observación directa como el uso sistemático de nuestros sentidos, esta técnica permitió dar a conocer las actividades relacionadas con la empresa, así como también la utilización y disponibilidad de los recursos para llevar a cabo las tareas necesarias para indagar la raíz del objetivo.

6.8.3 Tabulación de datos cuantitativos y cualitativos obtenidos

6.8.4 Software de tabulación de la información

6.8.4.1 EXCEL

Los pasos a seguir en el desarrollo de esta fase de investigación, fueron los siguientes:

- Recolección
- Procesamiento
- Análisis
- Interpretación
- Presentación de resultados

6.9 DESARROLLO DE LOS CAPÍTULOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

6.9.1 CAPÍTULO UNO

- Realizar un diagnóstico de la asociación de tejedoras “Juanita” del municipio de Sandoná, Nariño.

En este capítulo se abordó el análisis situacional de la organización y su respectivo avance hasta el momento.

Para ello se tuvieron en cuenta los siguientes ítems:

- Descripción de la empresa y evolución histórica de la empresa
- Auditoria de diagnóstico general.
- Análisis interno y externo: Matriz MEFE, MEFI y DOFA

6.9.2 CAPÍTULO DOS

- Elaborar un estudio de mercado de oferta local y demanda internacional del sector exportador de sombreros de paja toquilla.

Se pretendió analizar la oferta y la demanda de los sombreros de paja toquilla dentro del mercado, con el fin de establecer la acogida que estos puedan tener por parte del mercado real, de esta forma se puede conocer las oportunidades y los riesgos.

Para ello se tuvieron en cuenta los siguientes ítems:

- Análisis Del Mercado: En este ítem se analizará el instrumento de recolección de información (encuesta) aplicado a los tres establecimientos directamente en Puerto Vallarta.
- Tendencia del sector artesanal a nivel mundial.
- Importaciones y exportaciones.
- Tratado comercial Colombia- México
- Segmentos de mercado y elección del mercado objetivo
- Justificación del segmento de mercado
- Requisitos básicos para la exportación de artesanías
- Partida y Subpartida arancelaria
- Análisis interno y externo – Análisis matricial

6.9.3 CAPÍTULO TRES

- Realizar un estudio técnico de los requerimientos de producción de la fabricación manual del producto.

Este estudio mostró todas las maneras posibles para elaborar los sombreros de paja toquilla, realizando un proceso de elaboración que determinó la cantidad necesaria de maquinaria, equipo de producción y mano de obra, a su vez identificó los proveedores y acreedores de las materias primas, con el fin de obtener el producto sombreros de paja toquilla.

Para ello se tuvieron en cuenta los siguientes ítems:

- Localización
- Descripción del producto.
- Ficha técnica.
- Descripción del proceso
- Flujograma de proceso
- Distribución en planta
- Necesidades y requerimientos

6.9.4 CAPÍTULO CUATRO

- Determinar el estudio administrativo para la puesta en marcha de un plan exportador de sombreros de la Asociación de Tejedoras “*Juanita*”.

Se pretendió conocer la organización administrativa de la asociación de tejedoras “*Juanita*” y de su entorno, esto con el fin de poner en marcha el plan exportador de sombreros de paja toquilla.

Para ello se tuvieron en cuenta los siguientes ítems:

- Análisis organizacional
- Diseño organizacional (Organigrama)
- Constitución de la asociación- Estructura jurídica y tipo de sociedad
- Análisis interno y externo MEFE, MEFI, DOFA

6.9.5 CAPÍTULO CINCO

- Establecer un estudio logístico que permita unir los exportadores Nariñenses con los importadores mexicanos a través de un sistema de distribución física internacional (SDFI).

Permitió conocer los mercados de destino, lo cual conllevó a elaborar una estrategia de exportación y ayudar a mejorar la relación tanto con proveedores como con agentes de ventas o entidades financieras, así como la salida del producto sombreros de paja toquilla desde Sandoná, Nariño, Colombia hasta Puerto Vallarta, Jalisco, México, relacionando medios de transporte, documentación necesaria, leyes y acuerdos.

Para ello se tuvieron en cuenta los siguientes ítems:

- Identificación de condiciones de acceso al mercado
- Condiciones logísticas
- Tipo de transporte
- Puertos, aeropuertos
- Condiciones logísticas
- Empaques y embalajes
- Etiquetado según la norma técnica

7 DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS

7.1 CAPITULO UNO: Diagnóstico de la asociación de tejedoras “Juanita” del municipio de Sandoná, Nariño.

En primera instancia se describe el sector artesanal en el municipio de Sandoná:

7.1.1 Descripción del sector en Sandoná

Se pudo evidenciar mediante este diagnóstico que existen varios aspectos positivos y negativos que se encuentran dentro del entorno artesanal del municipio; un factor favorable como es la exportación contribuye de manera positiva al desarrollo, social, cultural y financiero puesto que mediante este proceso económico, tanto las artesanas como las empresas artesanales aportan cada vez más al municipio en su crecimiento y desarrollo, también se puede resaltar el comercio informal que afectan considerablemente a este sector. De igual manera otro aspecto positivo que se evidenció es que las artesanías ayudan al sostenimiento de muchas de familias sandoneñas.

Por lo anterior es evidente que el papel que juegan los artesanos y comerciantes en el municipio de Sandoná, son uno de los ejes fundamentales para el desarrollo económico y social de la población que hace parte de este importante sector productivo de la región, por ello se hace necesario fomentar entre los otros productores y artesanos el tema de las cadenas productivas, así como otros de especial interés tales como resolución de conflictos, liderazgo, atención al cliente, trabajo en equipo, fortalecimiento de la asociatividad empresarial y legalización, promoción y comercialización del producto a través de una vitrina turística, talleres vivenciales de empoderamiento de la comunidad y marketing promocional, entre otros.

Otra alternativa de mejoramiento para este sector artesanal, es el de realización de talleres sobre temas de exportación de productos artesanales fabricados a base de paja toquilla, a fin de aprovechar al máximo las oportunidades que brinda el TLC (Tratado de libre comercio).

Finalmente, en Sandoná Nariño, se requiere que las empresas que desarrollan la actividad de producción y comercialización de artesanías de paja toquilla, sigan el modelo de economía de mercado que definen las nuevas características que deben tener las organizaciones para poder competir productiva y organizacionalmente en los escenarios local, regional, nacional e internacional. Las condiciones en las cuales han nacido las Pymes a nivel mundial, recomiendan un apoyo sostenible sustentable de estas empresas para volverlas organizaciones protegidas por el Estado y financieramente viables desde el contexto nacional e internacional.

7.1.2 Descripción de la empresa y evolución histórica de la empresa

Asociación de Tejedoras Juanita, es una asociación que se conforma de 78 mujeres, madres cabeza de familia del municipio de Sandoná departamento de Nariño, Colombia, herederas de este arte ancestral que ha pasado de generación en generación con esfuerzo y dedicación a entrelazar las fibras de iraca, tejen sus sueños esperanzas personales y familiares logrando artesanías dignas de mostrarse en diferentes ferias del país y en las pasarelas de moda del mundo.

Esta asociación, tiene como principal habilidad el tejido a mano de la iraca o paja toquilla, que es una flora natural, herencia ancestral desde hace más de cien años que se ha transmitido de generación en generación⁶⁶.

Juana Castillo es la creadora de la Asociación de Tejedoras Juanita y en la reciente Feria Artesanal, tributo a la Herencia Ancestral del Arte hecho a mano de la #64 Feria de Manizales recibió el Premio Tradición⁶⁷.

Sus artesanías la han hecho famosa a nivel local, nacional y mundial. Son de tal calidad que en forma de accesorios estuvieron en desfiles de modas en Milán (Italia) en 2005 y actualmente gozan de un amplio reconocimiento y uso en las principales pasarelas nacionales e internacionales⁶⁸.

7.1.3 Auditoria de diagnóstico general.

Por medio de una entrevista realizada a la representante de la “Asociación Tejedoras Juanita”, Juana Castillo y a la observación directa, se logró identificar una necesidad de potencializar las capacidades y características competitivas de la empresa para incursionar en el comercio internacional.

Es importante hacer un análisis del direccionamiento, caracterización de los procesos administrativos y comerciales, así como la organización y consolidación de los papeles de cada integrante de la empresa para lograr un funcionamiento armónico y concatenado; actualmente cuenta con un total de 78 colaboradores. Los aspectos más relevantes de la empresa que son considerados dentro de los factores

⁶⁶ ASOCIACIÓN DE TEJEDORAS JUANITA. Historia de ASTEJU [en línea]. San Juan de Pasto: Asociación de Tejedoras Juanita, 27 de marzo de 2020. [Consultado 10 de agosto de 2020]. Disponible en la dirección electrónica: <http://asociaciondetejedorasjuanita.blogspot.com/>

⁶⁷ CARACOL RADIO. Asociación de Tejedoras "Juanita" de Sandoná, recibe el Premio Tradición [en línea]. Bogotá D.C.: Caracol Radio, 19 de enero de 2020. [Consultado: 10 de agosto de 2020]. Disponible en: https://caracol.com.co/programa/2020/01/18/el_sabor_de_colombia/1579320109_923747.html

⁶⁸ CASTAÑO, María Alejandra. Sandoná: “Donde manos dulces tejen los sueños en su sombrero” [en línea]. Bogotá D.C.: El Espectador, 24 de junio de 2018. [Consultado: 10 de agosto de 2020]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/noticias/mundo-destinos/sandona-donde-manos-dulces-tejen-los-suenos-en-su-sombrero/>

claves de éxito para el desarrollo competitivo de este negocio serán descritos detalladamente a continuación:

Desde la dimensión comercial, los mercados no están segmentados eficazmente, la empresa no está posicionada frente a su competencia, los actuales canales de comercialización no son confiables, no se cuenta con una organización eficaz del área de ventas, no se realizan investigaciones de mercado de manera periódica y tampoco conocen herramientas del marketing para la aplicación en su área comercial, tampoco cuenta con una estrategia eficaz para la promoción, publicidad y divulgación de información favorable, evidenciando que el marketing, la planeación y el presupuesto no son eficaces.

Por otro lado, la empresa ofrece calidad en producto, diferenciando su servicio al cliente conservando precios adecuados, desarrollando iniciativas para el mejoramiento de la marca y posicionamiento frente a los clientes. De lo anterior, se puede concluir que la empresa es reactiva en un negocio donde debería ser propositiva, dejando a un lado el análisis de ventas, seguimiento efectivo a clientes y análisis de variaciones extraordinarias.

En lo relacionado con la Dimensión Operativa de Servicio, se puede establecer que el proceso de Servicio es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes, la infraestructura, instalaciones y equipos de la empresa son adecuados para atender sus necesidades de funcionamiento y servucción actual y futura; se tienen planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere. En ese sentido, se aprecia que cuenta con la capacidad de sus equipos y/o con la capacidad de trabajo del talento humano para responder a los niveles de operación que exige el mercado, acogiendo el concepto de innovación en los procesos asociados al servicio, cumpliendo con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.

A pesar de lo anterior, la empresa no tiene definidos los criterios y variables para hacer la planeación del servicio, sin embargo, cuenta con criterios formales para la planeación de compra de equipos y materiales. Carece de un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos, planes de contingencia para la consecución de herramientas o personas claves que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos y plan de actualización de tecnología. La administración de los inventarios no garantiza niveles adecuados de uso y control. La asociación cuenta con políticas de calidad definida, lo cual no involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.

En la Dimensión Administrativa, la empresa no tiene definido un organigrama estructurado, a pesar de esto se evidencia que las personas tienen pleno conocimiento de quién es su cliente interno, quién es su proveedor interno y qué

reciben y entregan a estos, capacita y retroalimenta a sus colaboradores en temas de calidad, servicio al cliente y mejoramiento continuo, analizando Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, cumpliendo con las normas técnicas nacionales establecidas por el sector.

Por otro lado, la organización no cuenta con un sistema de información de recursos humanos que le permita tomar decisiones apoyada en lo que tiene y en lo que requiere, tampoco ha establecido ni sigue unas políticas claras para hacer reclutamiento y selección del personal, al carecer de un manual de descripción de cargos para hacer selección de personal, capacitación y medición de salarios. De igual forma carece de mecanismos de evaluación de desempeño por competencias y tampoco se realizan estudios relacionados con el mejoramiento continuo para alcanzar acciones preventivas y correctivas, y no cuenta con un presupuesto anual que es asignado por la dirección de la empresa considerando los planes a desarrollar.

En cuanto a la Dimensión Financiera y Contable, se pueden identificar aspectos negativos, en vista de que no hay planeación de presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja, tampoco hay comparación mensual de los resultados financieros con los presupuestos para poder analizar las variaciones y tomar las acciones correctivas; de esta manera no hay una ejecución presupuestal de la empresa mensualmente, no se puede evaluar el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y tampoco conocer el retorno sobre su inversión.

7.1.4 Análisis interno y externo: Matriz MEFE, MEFI y DOFA

El sector artesanal del municipio de Sandoná (N), debe de utilizar sus fortalezas a fin de generar estrategias tendientes a la penetración y desarrollo de mercado, a partir de incentivar a los artesanos sandoneños, para un mejor desempeño en la parte social, económica y financiera, aprovechar la oportunidad que presenta la materia prima, la cual no requiere ningún cuidado para su producción.

De igual manera se hace necesario el incentivar el emprendimiento, ya que son las empresas en el municipio las que aportan al comercio con mayor fluidez realizando cada vez más importaciones y exportaciones, logrando así un mayor desarrollo, con el apoyo institucional y del Estado se hace necesario el tener en cuenta los incentivos, para que así las artesanías sean reconocidas como patrimonio cultural.

Bajo este contexto, se hace necesario el crear oportunidades de generación de empresas legalmente constituidas, siendo estas una alternativa de desarrollo para la región debido a los beneficios tributarios que presentan cuando se genera la actividad exportadora, para ello se hace necesario la implementación de la planeación estratégica y un plan exportador que le permitan a factores tales como capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad del talento humano, establecer una estrecha relación con

las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Lo que trae consigo la necesidad por implementar estrategias tendientes a potencializar la actividad de esta organización, así como al mejoramiento de las condiciones de vida de sus actores.

Con el propósito de ayudar al sector y a la asociación a salir al comercio artesanal a explotar de una mejor manera sus artesanías a través del comercio internacional se hace necesario hacer un análisis interno y externo como se evidencia a continuación:

En primer lugar, se hace una evaluación de los factores internos:

Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos MEFI

MEFI					
FORTALEZAS					
#	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	Calificación		Punt.
			Tipo	#	
1	Precios competitivos	0,07	Fortaleza Mayor	4	0,28
2	Canal de distribución directo	0,07	Fortaleza Mayor	4	0,28
3	Amplio catálogo de productos	0,07	Fortaleza Mayor	4	0,28
4	Altos niveles de responsabilidad social empresarial	0,07	Fortaleza Mayor	4	0,28
5	Capacitación en SST	0,06	Fortaleza Menor	3	0,18
6	Calidad garantizada en los diferentes productos	0,05	Fortaleza Menor	3	0,15
7	Orientación hacia el buen servicio del cliente	0,05	Fortaleza Mayor	4	0,20
8	Experiencia en el manejo del negocio	0,03	Fortaleza Mayor	4	0,12
9	Alto valor agregado en producto	0,07	Fortaleza Mayor	4	0,28
10	Bajo endeudamiento	0,02	Fortaleza Menor	3	0,06
SUBTOTAL FORTALEZAS					2,11
DEBILIDADES					
#	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	Calificación		Punt.
			Tipo	#	
1	Bajo Aprovechamiento del portal web	0,05	Debilidad Mayor	1	0,05
2	Poca variedad en campañas de mercadeo	0,05	Debilidad Mayor	1	0,05
3	Segmentación de mercados	0,06	Debilidad Mayor	1	0,06
4	Dependencia hacia los clientes	0,04	Debilidad Menor	2	0,08
5	Alto índice de tiempos muertos en producción	0,04	Debilidad Menor	2	0,08
6	Ausencia de instrumentos de evaluación de desempeño	0,04	Debilidad Menor	2	0,08
7	Poco TH capacitado y preparado para temporada	0,04	Debilidad Mayor	1	0,04
8	Baja participación en eventos de exposición artesanal	0,04	Debilidad Menor	2	0,08
9	Bajo control de inventarios	0,04	Debilidad Menor	2	0,08
10	Mala distribución en planta	0,04	Debilidad Mayor	1	0,04
SUBTOTAL DEBILIDADES					0,64
TOTAL		1,00			2,75

Fuente: Este estudio

La empresa actualmente está aprovechando medianamente sus fortalezas para combatir sus debilidades, obteniendo un puntaje total de 2,75.

Ahora bien, una vez obtenida la evaluación interna de la organización se procede a evaluar el entorno que influye directamente sobre la misma:

Tabla 4. Matriz de evaluación de factores Externos MEFE

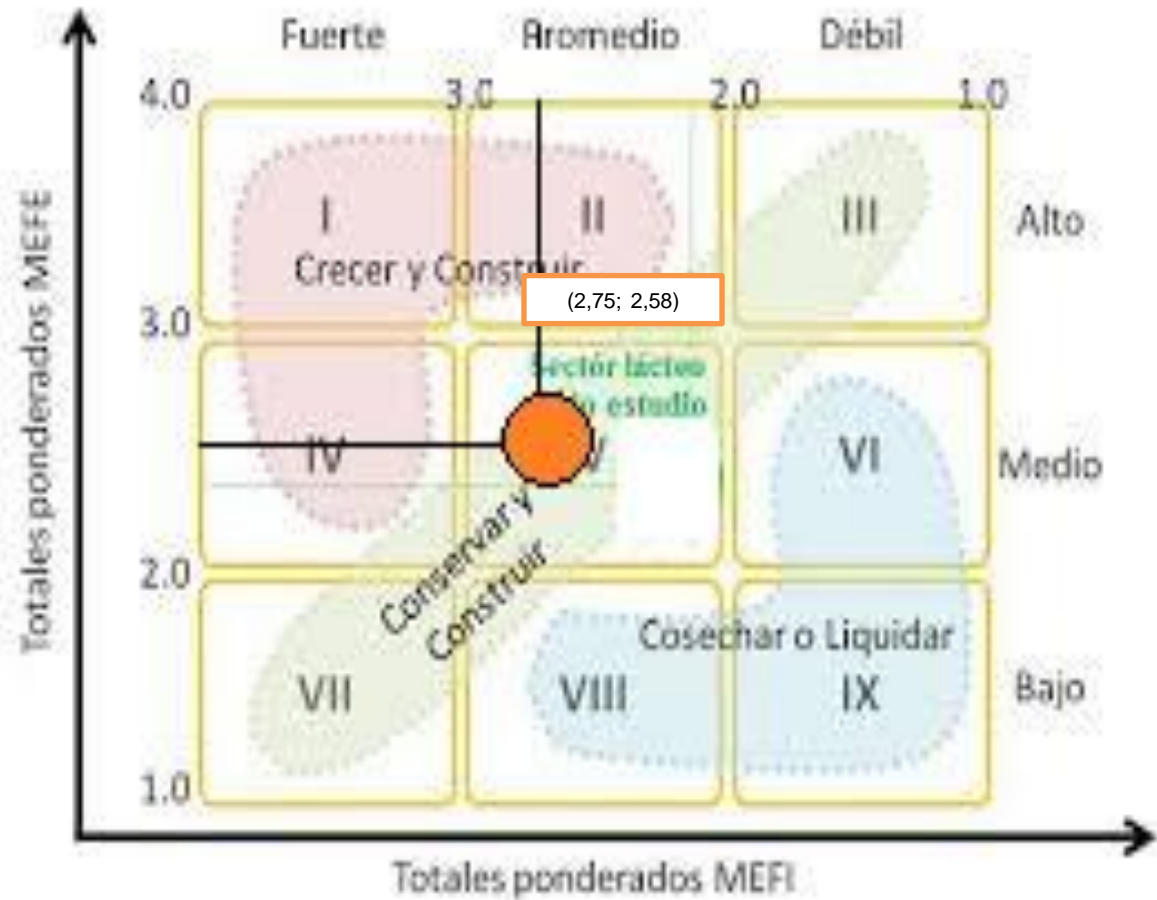
MEFE					
OPORTUNIDADES					
#	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	Calificación		Punt.
			Tipo	#	
1	Avances tecnológicos en negociaciones virtuales	0,08	Oportunidad mayor	4	0,32
2	Leyes que fomentan la exportación TLC	0,07	Oportunidad menor	3	0,27
3	Autoabastecimiento	0,06	Oportunidad menor	3	0,18
4	Tienda on line	0,06	Oportunidad menor	3	0,18
5	Productividad del sector y Costos MO	0,05	Oportunidad menor	3	0,15
6	Generación de Empleos	0,04	Oportunidad mayor	4	0,16
7	Uso de materiales ecológicos	0,04	Oportunidad mayor	4	0,16
8	Sello Verde	0,03	Oportunidad mayor	4	0,12
9	Apoyo a población vulnerable	0,03	Oportunidad mayor	4	0,12
10	Alianzas con otras marcas	0,03	Oportunidad menor	3	0,09
11	Variedad en el mercado	0,02	Oportunidad mayor	4	0,08
12	Diversidad en productos	0,02	Oportunidad mayor	4	0,08
SUBTOTAL OPORTUNIDADES					1,91
AMENAZAS					
#	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	Calificación		Punt.
			Tipo	#	
1	Las Exportaciones	0,08	Respuesta Media	2	0,16
3	Contacto con Clientes	0,07	Respuesta Media	2	0,14
4	Altas tasas de interés para micro financiamiento	0,06	Superior a la Media	1	0,06
5	Afluencia de competencia internacional	0,05	Superior a la Media	1	0,05
6	Aumento del IVA al 19% (maquinaria)	0,05	Superior a la Media	2	0,10
7	Competidores nacionales	0,04	Respuesta Media	2	0,08
8	Imitación de Diseños	0,04	Superior a la Media	2	0,08
SUBTOTAL AMENAZAS					0,67
TOTAL		1,00			2,58

Fuente: Este estudio.

La empresa actualmente está aprovechando medianamente sus oportunidades para combatir sus Amenazas con un total de 2,58, la oportunidad más importante de su entorno es los avances tecnológicos en negociaciones virtuales, porque no solo es una oportunidad mayor, sino que además su peso de importancia en esta industria es el más alto.

Las anteriores matrices MEFE y MEFI son un insumo importante para la construcción del DOFA.

Figura 6. Grafica de matriz MEFE Y MEFI



Fuente: Este estudio

En base al cruce de resultados obtenidos en la matriz MEFE y MEFI las estrategias a recomendar son las de conservar y construir, puesto que en base al análisis interno y externo la organización cuenta con una posición por encima del promedio. En base a esta situación se recomienda la penetración y desarrollo del mercado, así como desarrollo del producto.

Tabla 5. Matriz Dofa

MATRIZ DOFA					
		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		#	Factor Crítico de Éxito	#	Factor Crítico de Éxito
		1	Precios competitivos	1	Bajo Aprovechamiento del portal web
		2	Canal de distribución directo	2	Poca variedad en campañas de mercadeo
		3	Amplio catálogo de productos	3	Segmentación de mercados
		4	Altos niveles de responsabilidad social empresarial	4	Dependencia hacia los clientes
		5	Capacitación en SST	5	Alto índice de tiempos muertos en producción
		6	Calidad garantizada en los diferentes productos	6	Ausencia de instrumentos de evaluación de desempeño
		7	Orientación hacia el buen servicio del cliente	7	Poco TH capacitado y preparado para temporada
		8	Experiencia en el manejo del negocio		
		9	Alto valor agregado en producto		
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
#	Factor Crítico de Éxito	#	Factor Crítico de Éxito	#	Factor Crítico de Éxito
1	Avances tecnológicos en negociaciones virtuales	1	Implementar mayor tecnología para asegurar y mantener la calidad de los productos.	1	Generar un mayor tráfico en el portal web mediante el diseño e implementación de una tienda online.
2	Leyes que fomentan la exportación TLC	2	Generar una alianza estratégica con la empresa proveedora de los empaques biodegradables.	2	Incursionar en el mercado extranjero mediante a generación de campañas de mercadeo digital.
3	Autoabastecimiento				
4	Tienda on line				
5	Productividad del sector y Costos de la mano de obra	3	Apoyarse en la tecnología para abaratar los costos de producción, así como de mayor capacidad de respuesta.	3	Estudiar el mercado actual y potencial para diversificar el producto.
6	Generación de Empleos				
7	Uso de materiales ecológicos				
8	Sello Verde	4	Posicionarse como una empresa socialmente responsable.	4	Ejecutar herramientas de calidad, gestión y control para eliminar tiempos muertos de producción.
9	Apoyo a población vulnerable				
10	Alianzas con otras marcas				
11		5			

12			Aprovechar la experiencia del negocio para la incursión en el mercado extranjero.		Capacitar el talento humano de acuerdo a su área de desempeño, enfocados en el cliente final.
AMENAZAS			ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA
#	Factor Crítico de Éxito				
1	Las Exportaciones	1	Mejorar el contacto con los clientes mediante el aprovechamiento de las TIC.	1	Aumento de personal e inversión en tecnología para incrementar la capacidad productiva y tiempos de respuesta.
3	Contacto con Clientes	2	Generar diferenciación del producto y valor agregado ante la oferta de la competencia.	2	Implementación de métodos de evaluación y desempeño en las diferentes áreas de la organización.
4	Altas tasas de interés para micro financiamiento				
5	Afluencia de competencia internacional	3	Registrar de manera legal los diseños y mejoras del producto para protegerlo de imitaciones.	3	Estudio detallado de gustos y preferencias del mercado internacional objetivo para la generación de estrategias de producto, precio, plaza y promoción.
6	Aumento del IVA al 19% (maquinaria)				
7	Imitación de Diseños				
8		4	Generar alianzas estratégicas con los proveedores principales de maquinaria.	4	Contratar personal capacitado en marketing digital para la generación de estrategias en la web que permitan llegar al mercado extranjero.
9					
10					

Fuente: Estudio.

7.2 CAPITULO DOS: Estudio de mercado sobre la oferta local y demanda internacional del sector exportador de sombreros de paja toquilla.

7.2.1 Análisis de Mercado

En este capítulo se analiza el instrumento de recolección aplicado a 3 potenciales clientes de Puerto Vallarta (México), los establecimientos abordados fueron: “Sombreros el Vaquero”, “Sombreros el herradero Puerto Vallarta Jalisco”, “La casa del sombrero” encontrando los siguientes resultados:

Los tres establecimientos cuentan con presencia en redes sociales y pagina web, dos de los tres establecimientos afirman no conocer de dónde proceden los sombreros debido a que los adquieren de distribuidores locales, solo uno de ellos afirma que los importa desde Panamá. En vista de que no han encontrado un proveedor que se haya interesado en hacer una oferta atractiva, además les parece interesante y rentable el poder adquirir el producto de un productor directo para evitar costos de rentabilidad y por ende mejorar la utilidad.

Para el caso específico de “Sombreros el vaquero” no suministraron información acerca del precio al que compran el producto, sin embargo, informaron que el precio de venta es de \$649 pesos mexicanos (\$109.033COP); por su parte “Sombreros el herradero Puerto Vallarta Jalisco” informa que de acuerdo a la temporada el precio de compra oscila entre los \$200 y \$300 pesos mexicanos (\$34.000COP y \$51.000COP) mientras que su precio de venta es de \$550 pesos mexicanos (\$92.401COP) el más económico, \$890 pesos mexicanos (\$149.522COP) el de mediana calidad y \$1.500 pesos mexicanos (\$252.003COP) el de más alta calidad.

En general los tres establecimientos afirman que el mercado de sombreros de paja toquilla en Puerto Vallarta es bueno y muy bueno; finalmente ante la pregunta de si alguna vez ha importado sombreros de Colombia, ninguno de los tres establecimientos lo ha hecho hasta el momento y uno de ellos manifestó que prefiere hacerlo directamente porque no ha habido un proceso de negociación al respecto.

7.2.2 Sector artesanal colombiano

La nueva ola de competencia generada por la introducción de productos extranjeros al mercado colombiano transformó por completo la relación de producción y demanda que había regido al país por varias décadas. Como resultado, muchas industrias no lograron sobrevivir a la competencia, y sectores enteros de producción desaparecieron. Para los consumidores, o al menos aquellos cuyo poder de compra no fue afectado por la desaparición de ciertas industrias, la apertura significó mayor variedad de productos a precios más bajos y de mayor calidad. El fenómeno más

común es la creación de bloques selectos de comercio entre países. Es así como se han creado bloques comerciales como MERCOSUR, ALCA, CAN, entre otros⁶⁹

El modelo de economía de mercado define las nuevas características que deben tener las organizaciones para poder competir productiva y organizacionalmente en los escenarios local, regional, nacional e internacional. Las condiciones en las cuales han nacido las Pymes a nivel mundial, recomiendan un apoyo sostenible sustentable de estas empresas para volverlas organizaciones protegidas por el Estado y financieramente viables desde el contexto nacional e internacional.

Por su parte, las Pymes son en términos económicos un reto y un escenario en donde las actividades organizativas desde el contexto cultural, económico, social, político, fronterizo y ambiental definen grosso modo, el escenario fundamental para su análisis financiero desde la fundamentación organizacional como medio de investigación.

En el sector artesanal colombiano en la actualidad se habla de globalización y de inserción de su economía en el mercado mundial, como una condición para el desarrollo sostenible de su actividad. Esta inserción trasciende los términos de lo administrativo a lo económico, y señala la necesidad que tiene este gremio por establecer políticas de producción más acordes al orden competitivo del mundo.

En este orden de ideas, se ha reiterado un sinnúmero de veces la privilegiada posición que ocupa el sector artesanal colombiano en el mercado mundial, lo cual constituye una ventaja que no sólo le otorga una inserción favorecida en los mercados, ofreciendo protección a la identidad nacional.

En el municipio de Sandoná se evidenció que el sector artesanal desempeña un papel fundamental sobre el desarrollo económico y social de esta región; donde muchos de sus habitantes encuentran su sustento diario en la producción y comercialización de artesanías hechas a base de palma de iraca.

De igual manera, este sector es de gran importancia en el aspecto financiero, ya que las artesanías son una alternativa productiva eficiente que incorpora gran parte del patrimonio cultural del municipio; logrando así para cada una de sus artesanías una fuente de ingresos y sostenibilidad para sus familias.

Por otro lado, al igual que en el mundo, en Colombia hay muchos tipos de sombreros, que responden a la identidad cultural. Así, mismo existen diferentes

⁶⁹ Banco de la República cultural (2017). Apertura económica: Disponible en internet: https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Apertura_econ%C3%B3mica

materias primas para su fabricación. Entre los tipos de sombreros más destacados se encuentran:

Tabla 6. tipos de sombrero por región

Tipo de sombrero	Cultura o región de Colombia	Observaciones
Sombrero vueltaio	Cultura Zenú	Es elaborado de fibra natural que proviene de la caña flecha
Womu Wayúu	Cultura Wayúu	Usan fibras de Isi que es una variedad de la paja tetera
Sombrero de Sandoná	Sandoná (Nariño)	La materia prima es la fibra de la palma de Iraca o más conocida como paja toquilla
Sombrero en pindo	Huila	La materia prima es la variedad de la palma caña flecha
Sombrero guambiano	Tierras altas del Cauca	Este bien se usa para guardar el pensamiento, pues "Guambiano sin sombrero no puede pensar"
Sombrero de Suaza	Suaza (Huila)	La principal materia prima es la iraca o "palmicha"
Sombrero aguadeño	Aguadas (Caldas)	Su materia prima es la paja de iraca

Fuente: Elaborado por Legiscomex con información de artesanías de Colombia.

En este punto es importante mencionar que en la anterior tabla se hace una clasificación de orden Nacional, sin embargo, se debe tener en cuenta que el origen del sombrero que hoy se produce en Sandoná de paja toquilla es procedente de Manabí- Ecuador y este a su vez es parte de su patrimonio cultural inmaterial de la humanidad, "Hablar de toquilla es hablar de Manabí, provincia donde –según narran los documentos históricos– inicia el tejido del sombrero" (Paz Zambrano, 2018)⁷⁰. La particular forma de tejer el sombrero en Manabí se diferencia de las demás localidades en que el proceso de elaboración es artesanal. En la sierra, el tejido es parte de las actividades cotidianas de las tejedoras, se teje al caminar, al pastorear o mientras se reúnen a conversar.

⁷⁰ Instituto Nacional de Patrimonio Cultural, (2018); Tejido de sombrero de paja toquilla patrimonio cultural inmaterial de la humanidad Manabí- Ecuador. Disponible en internet: <http://www.amevirtual.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/Folleto-manibi-sombrero.pdf>

Por otra parte, de acuerdo con la información publicada en el Sistema de Inteligencia Comercial (SIC), el tamaño de la producción nacional por ingresos operacionales del sector de sombreros totalizó en \$133.877,7COP millones para el 2015.

Este sector es una base importante para la economía nacional, gracias a que se han involucrado a más de 350.000 personas de todas las áreas y etnias, que se dedican a diferentes oficios artesanales, representando el 15% de la ocupación en el sector manufacturero, del cual un 70% se dedican de manera exclusiva a esta industria.

El uso de una tecnología propia, el manejo de una identidad cultural y el aprovechamiento de los recursos físicos, humanos y financieros de la localidad para transformar materias primas en objetos con valor a través de sus manos, ha venido posesionando al sector artesano colombiano como punto de referencia mundial.

A través de la asistencia técnica ancestral de fabricación y junto con el interés de formar los individuos involucrados en la industria, el sector se caracteriza por combinar materiales e innovar formatos, convirtiéndose en potencial de demanda en el mercado internacional, así lo han demostrado productos que a la fecha han sido exitosos en el mercado americano y europeo.

Colombia exportó en 2015 USD \$35,9 millones. Los principales destinos de exportación fueron: Japón con USD 5,3 millones (15%), Perú con USD 3,8 millones (10,7%), México con USD 3,7 millones (10,3%), España con USD 3,6 millones (10,1%) y Ecuador con USD 3,1 millones (9%)⁷¹.

Según PROCOLOMBIA⁷², el sector artesanal en Colombia representa el 15% de la ocupación en el sector manufacturero con 350.000 personas aproximadamente y se caracteriza por las técnicas de fabricación, por combinar materiales e innovar los formatos; asimismo, los oficios más importantes son la tejeduría con el 58%, la madera con el 13,5% y la cerámica con el 7,4%. (...) Las exportaciones de artesanías de Colombia en 2018 alcanzaron un valor cercano a US\$3 millones, principalmente a Suramérica y Norteamérica, teniendo a Estados Unidos y Ecuador como los compradores más grandes. En tanto que los principales departamentos exportadores de Colombia en 2018 fueron Bogotá, Risaralda, Valle del Cauca y Antioquia con una participación del 78%.

⁷¹ PROCOLOMBIA. Sector Artesanal. Fortalecimiento del sector artesanal colombiano [en línea]. Bogotá D.C.: PROCOLOMBIA, 18 de agosto de 2015. [Consultado: 10 de agosto de 2020]. Disponible en: <https://compradores.procolombia.co/es/explore-oportunidades/sector-artesanal>

⁷² PROCOLOMBIA. Aumenta el apetito internacional por las artesanías colombianas [en línea]. Bogotá D.C.: PROCOLOMBIA, 30 de noviembre de 2019. [Consultado: 10 de agosto de 2020] Disponible en: <https://procolombia.co/noticias/aumenta-el-apetito-internacional-por-las-artesantias-colombianas>

“Desde el Gobierno de Colombia y ProColombia hay un apoyo decidido por la denominada Economía Naranja, que engloba las industrias creativas y que ya suponen cerca del 1,9% del PIB del país. Es así como creamos Design Room, una plataforma digital que tiene como fin apoyar a los diseñadores colombianos. De igual manera, el apoyo que les damos se da también en la participación en las principales ferias mundiales como es el caso de Maison & Objet. Esto, porque el diseño de interiores y las artesanías colombianas son una muestra extraordinaria de la cultura y el talento local”, explicó Flavia Santoro, presidenta de ProColombia, la entidad del Gobierno de Colombia que promociona la inversión, exportaciones, turismo y la marca país en el mundo⁷³.

El sector artesanal colombiano cuenta con aproximadamente 58.000 artesanos, los cuales se ubican en su mayoría en las regiones de la Costa Atlántica y del Eje Cafetero, y en los departamentos de Nariño, Boyacá, Putumayo, Santander y Tolima, encontrando también un grupo importante y representativo en Bogotá, según Artesanías de Colombia⁷⁴.

Las artesanías, se comercializan en diferentes lugares, ente ellos: los talleres de los artesanos, las tiendas artesanales, las plazas de mercado, espacios institucionales (Oficina de turismo, laboratorio de diseño), ferias, entre otros. Asimismo, las tradiciones culturales de la ciudad, por ejemplo, el Carnaval de Negros y Blancos que tienen lugar en el mes de enero son el espacio principal para su venta, siendo también esta época del año la de más afluencia de turistas y de mercado para dichos objetos.

En el municipio de Sandoná se evidencio que el sector comercio se encuentra en constante fluidez debido a que existen muchos talleres informales que realizan su producción y comercialización de productos derivados de la paja toquilla, los cuales son distribuidos a las distintas regiones del país tales como Medellín, Manizales, Cali, Boyacá, Bogotá entre otras. De igual manera, esta actividad también juega un papel muy importante hacia el sector internacional, porque estos pequeños talleres informales realizan sus propias exportaciones a los distintos países tales como: BRASIL, ECUADOR, PERÚ, JAPÓN, afectando considerablemente a las cooperativas y empresas legalmente constituidas.

El papel del comercio en el municipio de Sandoná desempeña un factor fundamental tanto al sector como en la economía y desarrollo de esta región puesto que desde el municipio se realizan por parte de talleres informales como de Cooperativas y empresas legalmente constituidas exportación de productos artesanales fabricados

⁷³ PROCOLOMBIA. Colombia, técnicas ancestrales para el hogar de hoy [en línea]. Bogotá D.C.: PROCOLOMBIA, 03 de septiembre de 2019. [Consultado: 10 de agosto de 2020] Disponible en la dirección electrónica: <https://procolombia.co/noticias/colombia-tecnicas-ancestrales-para-el-hogar-de-hoy>

⁷⁴ Op Cit. PROCOLOMBIA. 2019.

a base de paja toquilla. De este modo, estas entidades están sujetas a políticas estatales como es el caso del TLC (Tratado de libre comercio) que benefician tanto al artesano y su bienestar desde su taller; como al sector comercio hacia su desarrollo en su totalidad.

El municipio de Sandoná es uno de los principales productores de artículos de paja toquilla; es por eso que esta herencia cultural y patrimonial ha tomado con el tiempo un valor fundamental puesto que las mujeres como impulsoras creativas y emprendedoras buscan en esta técnica lograr un desarrollo económico y social tanto como personal, como para bien del municipio. Cabe resaltar que en la ciudad dulce de Colombia como es denominado el municipio, se encuentran 3 (tres) empresas legalmente constituidas que realizan la actividad de producción y comercialización de productos artesanales a base de paja toquilla, pero de igual manera se evidencia que en esta población también realizan dichas actividades de manera informal, siendo así un sin número de talleres familiares que de una u otra manera no ven la posibilidad de recurrir a las entidades competentes y realizar sus trámites de legalización puesto que esto significaría una disminución en la obtención de sus ingresos.

7.2.3 Tendencias del sector artesanal mundial

Hay que tener en cuenta que la innovación y la exclusividad de los productos debe demostrarse con criterios de responsabilidad social, ambiental; y certificaciones internacionales. El sector tendrá grandes cambios asociados a la rapidez de las comunicaciones, a la competencia del mercado, a la facilidad y rapidez de la distribución actual⁷⁵.

Conjuntamente, Para nadie es un secreto que la tendencia mundial de consumo de productos enmarcados en el desarrollo sostenible (composición de desarrollo ambiental, social y económico) ha venido creciendo de manera interesante, Las características de responsabilidad social y ambiental son valoradas en un amplio segmento del mercado mundial de artesanías, lo que representa mejores condiciones de precios ante la posibilidad de ser “premiados” por la buena gestión de estos factores. Se puede encontrar un creciente mercado de consumidores de productos verdes y/o ecológicamente amigables, por los cuales, según ProColombia, los consumidores de altos ingresos en los diferentes mercados del mundo están dispuestos a pagar mayores precios y, además, se encuentran plenamente identificados con productos étnicos, fabricados por comunidades artesanas, que respetan los recursos naturales. (...) De acuerdo con ProColombia, la moda ética es la tendencia en los consumidores con alto poder adquisitivo y con

⁷⁵ LEGISCOMEX. Las artesanías colombianas son admiradas desde Panamá hasta Nueva Zelanda [en línea]. Bogotá D.C.: Legiscomex, 2017. [Consultado: 10 de agosto de 2020]. Disponible en: <https://www.legiscomex.com/Documentos/artesantias-colombianas-admiradas-mundo-abr-05-16-2not>

buen nivel de educación, que quieren comprar productos acordes con su conciencia social y proveniente de países en vía de desarrollo⁷⁶.

La responsabilidad social también es un factor de peso en la preferencia por parte de los consumidores internacionales, tendencias como la “moda ética” gana importancia entre los compradores especialmente los de alto poder adquisitivo.

7.2.4 Importaciones y exportaciones

7.2.4.1 Exportaciones de Colombia de sombreros

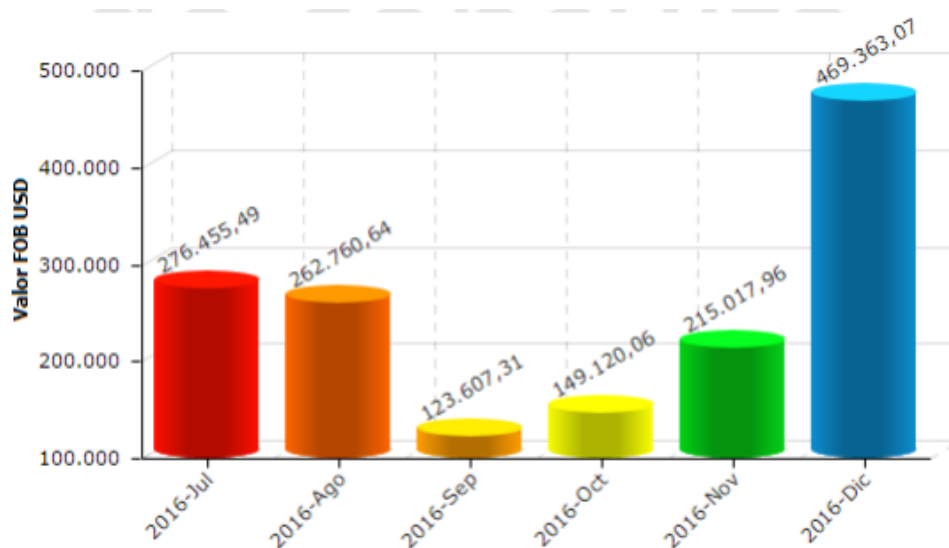
De acuerdo con el Sistema de Inteligencia Comercial de Legiscomex.com, en el segundo semestre del 2016 las exportaciones colombianas del sector de sombreros fueron de USD1, 5 millones y presentaron un crecimiento del 9%, en relación con el mismo periodo del 2015, cuando las ventas externas totalizaron en USD1,37 millones. Estas cifras están basadas en la información suministrada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)⁷⁷.

Según el Sistema de Inteligencia Comercial de Legiscomex.com la evolución de las exportaciones del sector de sombreros es la siguiente:

⁷⁶ LEGISCOMEX. Mercados verdes para artesanías sostenibles [en línea]. Bogotá D.C.: Legiscomex, 2017. [Consultado: 10 de agosto de 2020]. Disponible en: https://www.legiscomex.com/Documentos/colab_artesantias_portafolioverde

⁷⁷ LEGISCOMEX. Sistemas de Inteligencia Comercial. Sombreros y demás tocados en Colombia [en línea]. Bogotá D.C.: Legiscomex, mayo de 2017. p. 7. [Consultado: 10 de agosto de 2020]. Disponible en: <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/informe-sectorial-sector-sombreros-colombia-2017-completo-rci318.pdf>

Figura 7. Evolución de las exportaciones del sector de sombreros, 2016*



Fuente: Sistema de Inteligencia Comercial de Legiscomex.com

*Cálculos realizados de julio a diciembre.

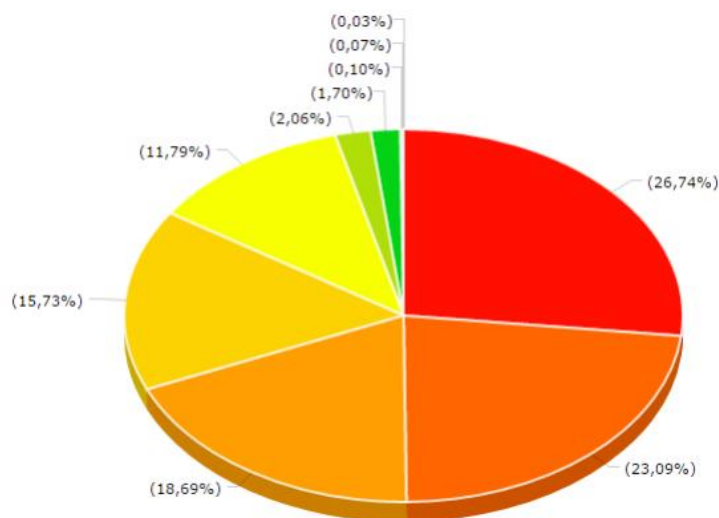
Como se observa en la figura anterior en 2016 las exportaciones de sombreros fueron bastante fluctuantes, sin embargo, en diciembre de ese mismo año esta se duplicó en comparación con los periodos de julio, agosto y noviembre y creció tres veces más que en los periodos de septiembre y octubre, logrando establecer así cuales son los periodos de mayor estacionalidad para la comercialización y exportación del producto.

7.2.5 Principales productos exportados desde Colombia

Entre julio y diciembre del 2016, de los principales productos exportados del sector, los demás sombreros y demás tocados de punto o confeccionados con encaje u otro producto textil, en pieza (pero no en tiras), incluso guarnecidos representaron el 26,7% de las ventas; los demás sombreros y tocados, incluso guarnecidos, de las demás materias, con 23,1%; los sombreros y demás tocados, trenzados o fabricados por unión de tiras de cualquier materia, incluso guarnecidos, con 18,7%; los cascos de seguridad, incluso guarnecidos, con 15,7%; los sombreros y demás tocados de fieltro, fabricados con cascos o platos de la partida 65.01, incluso guarnecidos, con 11,8%; entre otros⁷⁸, tal como se observa en la siguiente figura:

⁷⁸ *Ibíd.* p. 8.

Figura 8. Principales productos exportados del sector de sombreros en participación



Fuente: Sistema de Inteligencia Comercial de Legiscomex.com

*Cálculos realizados de julio a diciembre.

De acuerdo a lo anterior se debe tener en cuenta que, entre julio y diciembre del 2016, de las diez principales aduanas de las exportaciones del sector de sombreros, Cali fue la que más registró actividad, al concentrar el 30,3% de las ventas externas. Le siguieron Bogotá, con 29,3%; Buenaventura, con 13,2%; Medellín, con 11,4%, Cartagena, con 6,7%, entre otras.

7.2.6 Importaciones de sombreros colombianos a México.

Según UN COMTRADE (2020), el panorama es muy positivo para Colombia en la exportación de sombreros hacia México, tal como se evidencia a continuación:

Tabla 7. Importaciones de sombrero de paja toquilla por México

Valor importado en 2018 (miles de USD)	150
Participación de las importaciones para México (%)	30%
Cantidad importada en 2018	5 toneladas
Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2017-2018	30%
Arancel medio (estimado) aplicado por México	0

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE⁷⁹.

⁷⁹ UN COMTRADE. Base de datos Comtrade de la ONU [en línea]. En: Comtrade, 2020. [Consultado: 10 de agosto de 2020]. Disponible en: <https://comtrade.un.org/>

De acuerdo a lo anterior se evidencia que México es un mercado potencial muy atractivo, en vista de que la exportación de sombreros tiene un gran porcentaje de participación en las importaciones totales del país, además los derechos de importación son de 0, lo que disminuye considerablemente los costos y riesgos de exportación de Colombia hacia este país. Esto responde a los tratados comerciales que favorecen a los dos países.

7.2.7 Tratados comerciales Colombia – México

Un nuevo impulso a la relación comercial con México se dio con la aprobación del protocolo modificatorio al Tratado de Libre Comercio (TLC) con Colombia, hecho que se produjo en el Senado de la República, lo que permitirá la entrada de productos agropecuarios e industriales al programa de desgravación arancelaria. Dicho instrumento internacional permitirá generar en cinco años 60.000 nuevos empleos y que las exportaciones mexicanas alcancen USD9.000 millones, según los cálculos del Gobierno mexicano. “La profundización del Tratado de Libre Comercio con Colombia, aprobada en la víspera, representa una oportunidad de crecimiento para las exportaciones mexicanas, manteniendo el perfil superavitario que se ha registrado en dicho acuerdo en los últimos años”, expone el dictamen avalado por los senadores⁸⁰.

⁸⁰ PÉREZ, Virginia. TLC entre Colombia y México: más oportunidades para exportadores. Bogotá D.C.: Legiscomex, 2011. [Consultado: 10 de agosto de 2020]. Disponible en: <https://www.legiscomex.com/Documentos/ACTUALIZACION-TLC-ENTRE-COLOMBIA-MEXICO>

Figura 9. Cronología TLC Colombia- México



Fuente: Legiscomex, 2010.

Para el sector artesanal de Colombia, los TLC significan una alianza más política que comercial y para muchos expertos del tema, “es mejor no llevar a cabo dichas negociaciones”. Para el director del Centro de estudios económicos de la Escuela de Ingenieros Julio Garavito, Eduardo Sarmiento, “estos acuerdos comerciales favorecen más a los extranjeros que a Colombia. En contradicción a su postura el Gobierno Nacional, menciona que estos tratados se constituyen como instrumento de prosperidad y una oportunidad única para el país en cuanto a desarrollo económico, social, inversión extranjera, empleo, acceso a nuevas tecnologías y exportación libre de aranceles, entre otras oportunidades.

7.2.8 Segmentos de mercado y elección del mercado objetivo

El segmento de mercado son los negocios que comercializan sombreros de paja toquilla en México, específicamente en Puerto Vallarta; en vista de que este es un mercado artesanal donde existen varias tiendas en las que los turistas y personas de la ciudad pueden encontrar sombreros de paja toquilla.

7.2.9 Justificación del segmento de mercado

El análisis de MarketDataMéxico brinda interesantes datos sobre el desempeño del mercado de Comercio al por menor de sombreros en México, donde unos 2,900 negocios operan en este negocio a nivel nacional. El estudio de mercado de MarketDataMéxico, señala que cinco negocios lideran la generación de ingresos en la actividad de Comercio al por menor de sombreros en México, concentrando cerca de 40% de los ingresos anuales estimados. Entre ellos se encuentran los establecimientos JR SOMBREROS, SA de CV (Capital variable), CAPS CITY, SA de CV y COMERCIALIZADORA EXPLOSION, S de RL de CV⁸¹.

7.2.10 Requisitos básicos para la exportación de artesanías

Pueden exportar artesanías personas naturales y/o jurídicas que cumplan lo siguiente:

- Inscripción ante la Cámara de Comercio.
- RUT como Exportador.
- Facturación autorizada por la DIAN.
- Producto a exportar y la Subpartida Arancelaria determinadas
- Identificar si el producto, de acuerdo con el mercado al que va, requiere Certificado de Origen.
- Inscripción en el Registro Nacional de Exportadores.

7.2.11 Pasos para efectuar una exportación

De acuerdo a Artesanías de Colombia los pasos a tener en cuenta en la exportación de sombrero de paja toquilla son los siguientes:

Tabla 8. Pasos para efectuar una exportación

Paso	Descripción
Estudio de Mercado y de la demanda Potencial.	La exportación supone un Estudio de Mercado para el conocimiento de la demanda de nuestros productos como para la determinación del precio. Para realizarlo se deben tener en cuenta aspectos del producto, precios, comercialización, competencia local y promoción. Realizado el estudio y realizados los contactos comerciales se da inicio a la negociación.
Remisión de la Factura Proforma (Cotización)	El artesano exportador debe suministrar una Factura Proforma (Cotización) para facilitar al importador la solicitud de licencias o permisos de importación y la forma de pago a favor del exportador. Esta factura debe incluir la identificación del comprador, su ubicación, las cantidades, precio unitario, valor total, forma de pago, validez de la oferta y las condiciones de negociación.

⁸¹ MARKETDATAMÉXICO. Comercio al por menor de sombreros en México. Inteligencia Comercial. México D.F.: MarketoDataMéxico, S.F. [Consultado: 10 de agosto de 2020]. Disponible en: <https://www.marketdatamexico.com/es/article/Comercio-al-por-menor-sombreros-Mexico>

Paso	Descripción
Aceptación de las condiciones.	El importador en el exterior confirma al artesano exportador colombiano la compra de la mercancía y la aceptación de las condiciones de la negociación. El importador efectúa el pago de acuerdo con la forma establecida en la factura proforma (apertura de carta de crédito, transferencia bancaria o cheque certificado).
Confirmación del pago	Una vez el importador en el exterior realice el pago, el Banco Comercial colombiano recibe copia de la transacción, del banco corresponsal garante y comunica al exportador para que este inicie los trámites para el despacho de la mercancía.
Procedimiento de Obtención del Certificado de Origen	El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, a través de sus Direcciones Territoriales y Puntos de Atención expide los Certificados de Origen, para los productos de exportación que vayan a gozar de las preferencias arancelarias otorgadas en los diferentes Acuerdos Comerciales y Esquemas Preferenciales. Para obtener el Certificado de Origen, el exportador debe diligenciar el Formulario "Registro de Productores Nacionales, Oferta Exportable y Solicitud de Determinación de Origen" (Forma 010A).
Factura Comercial	Es una cuenta por los productos, la cual se envía al comprador en el extranjero y es utilizada por las autoridades aduaneras del país importador como el documento básico para determinar el valor en aduana de las mercancías sobre el cual se aplicarán los derechos de importación. Compra y diligenciamiento del Documento de Exportación (DEX). El Documento de Exportación es la declaración de la exportación relacionando el embarque efectuado (Productos, Posiciones Arancelarias, Precio de Venta, etc.) la cual es presentada a la Aduana Nacional.
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 otorgamiento del visto bueno. Este requisito debe cumplirse en forma previa a la exportación de productos artesanales colombianos.
Lista de Empaque	Es la relación detallada del contenido de cada una de las piezas que conforman la carga. Esta lista acompaña la factura comercial, proporciona información sobre el empaque y embalaje, peso y volumen, así como las condiciones de manejo y transporte de la mercancía.
Contratación del Transporte	El exportador contratará el medio de transporte y la compañía de transporte más adecuada (teniendo en cuenta la clase de mercancía, los costos y la necesidad de disponibilidad), en los términos acordados con el comprador. Las modalidades de transporte más usadas a nivel internacional son la aérea y la marítima.
Presentación del Documento de Exportación (DEX)	Una vez presentado el DEX con sus anexos, la Aduana acepta la solicitud de autorización de embarque, procediendo al aforo de la mercancía y autorizando su embarque. El DEX se presenta con los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> • Documento e Identidad del exportador • Documento de transporte (Guía aérea, Conocimiento de Embarque o Carta de Porte) • Factura Comercial y Lista de Empaque
Dependiendo del producto	CITES, permiso fitosanitario, autorizaciones expresas y demás requisitos exigidos para la exportación.
Pago de la Exportación	Las exportaciones generan la obligación de reintegrar las divisas recibidas, mediante la apertura de carta de crédito, una transferencia bancaria o un cheque certificado. <ul style="list-style-type: none"> • Pago en moneda legal los artesanos exportadores residentes en el país podrán recibir el pago de sus exportaciones en moneda legal

Paso	Descripción
	colombiana únicamente a través de los intermediarios del mercado cambiario, presentando la respectiva declaración de cambio. <ul style="list-style-type: none"> • Créditos concedidos por exportadores • Pagos anticipados

Fuente: Artesanías de Colombia, S.F.⁸²

Además, la comercialización internacional de las artesanías, enfrenta tanto amenazas como oportunidades. Por ende, realizar un buen estudio de mercado hace parte de los puntos más importantes del proceso. Es importante escoger los mercados cuidadosamente, desarrollar estrategias bien pensadas y que rindan buena retribución.

⁸² ARTESANÍAS DE COLOMBIA. Servicios Exportaciones. Guía para exportar [en línea]. En: ProColombia Colombia, S.F. [Consultado: 10 de agosto de 2020]. Disponible en: https://artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/C_tienda/guia-para-exportar_277

7.2.12 Partida y Subpartida arancelaria

La partida y Subpartida arancelaria son: 65.02.00.10.00

7.2.13 Análisis interno y externo – Análisis matricial

Sandoná es municipio de trabajadores del campo y artesanos. Según Artesanías de Colombia, “aprovechando la fibra de la palma de iraca o palma toquilla (*Carludovica palmata*), los tejedores han asombrado al mundo artesanal con sus sombreros y otros objetos de uso doméstico y ornamental”⁸³. Para fines del desarrollo de la presente propuesta se hace necesario identificar el entorno tanto interno como externo en el que se desenvuelve la asociación como se describe a continuación:

A continuación, se analizarán las variables políticas, económicas, legales, tecnológicas y ambientales que afectan directamente a la organización:

Tabla 9. Análisis PESTEL

N o	Factor	Factor Crítico de Éxito	Descripción	DOFA	Magnitud del impacto
1	Político	Corrupción	La corrupción deslegitima el sistema democrático, quitando oportunidades de desarrollo para diversos sectores económicos y sociales, la cual es utilizada como mecanismo para adquirir jerarquía política que permiten el enriquecimiento ilícito a través de la apropiación de recursos públicos. Esto afecta al sector de artesanías y sus exportaciones en vista de que la corrupción afecta el sistema y la falta de infraestructura también es un gran obstáculo.	AMENAZA	1

⁸³ Op Cit. CASTAÑO, María A. 2018.

2	<i>Político</i>	Políticas productivas del gobierno	Colombia Productiva, es un patrimonio autónomo, que tiene como propósito ser uno de los brazos ejecutores de la Política Industrial del país, ayudando a la industria y sus empresas a producir más, con mejor calidad y mayor valor agregado, para que sea más productiva y competitiva, con la capacidad de responder a las exigencias de la demanda mundial. Desde el 2015 Colombia Productiva comenzó a ejecutar programas de asistencia técnica dentro de las empresas y unidades productivas para mejorar sus indicadores de productividad. En la actualidad, Colombia Productiva trabaja con 18 sectores que fueron priorizados por la más reciente Política de Desarrollo Productivo, PDP (Conpes 3866 de 2016), debido a su impacto en la producción, el empleo y las exportaciones y por el potencial que tienen para generar productos y servicios con mayor valor agregado y sofisticación (Colombia Productiva, 2020).	<i>OPORTUNIDAD</i>	1
3	<i>Económico</i>	Las Exportaciones	Se aprecia una disminución sustancial de las exportaciones correspondientes a la partida arancelaria 65.02.00.10.00 (TradeMap, 2020).	<i>AMENAZA</i>	3

4	<i>Económico</i>	Productividad del sector y Costos de la mano de obra	De acuerdo con Legiscomex (2017) la producción y comercialización de sombreros en Colombia ha sido una de las más activas desde el año 2015, debido a la variedad existentes en las regiones del país, donde se destacan la cultura zenú con el sombrero vueltiao fabricado de la caña flecha y que se utiliza particularmente en la costa Atlántica; el sombrero de la cultura wayúu fabricado y utilizado principalmente en el departamento de la Guajira, su fuente es una fibra Isi que es una variedad de paja tetera; el sombrero de Sandoná en Nariño, que es elaborado con la palma de Iraca o paja de toquilla como suele conocerse en el mercado; sombrero en Pindo del Huila, fabricado de la palma caña de flecha; sombrero Guambiano de las tierras altas del Cauca; el sombrero de Suaza E12 en el Huila, cuya materia prima es la Iraca; por ultimo aparece el sombrero aguadeño del municipio de Aguadas Caldas, donde se utiliza la Iraca para su elaboración (Florez y Grueso, 2019). Más allá de costos se trata de un valor cultural que la marca está aprovechando para comunicarse con sus clientes, a este aspecto se suma la copia indiscriminada de los diseños (Florez y Grueso, 2019).	<i>OPORTUNIDAD</i>	3
5	<i>Económico</i>	Crecimiento Económico (recesión económica)	La actual crisis económica generada por el COVID 19, muestra un panorama negativo relacionado con el crecimiento económico, debido a que en Colombia el desempleo creció considerablemente llegando a un 21,4% de colombianos (DANE, 2020).	<i>AMENAZA</i>	3
6	<i>Social</i>	Generación de Empleos	Se estima que con la apertura de negocios internacionales se genere la apertura de aproximadamente 30 puestos de	<i>OPORTUNIDAD</i>	2

			trabajo, mejorando la calidad de vida de los sandoneños.		
7	<i>Social</i>	Apoyo a población vulnerable	Actualmente la organización trabaja con madres cabeza de familia del municipio de Sandoná, las cuales se encortan asociadas.	<i>OPORTUNIDA D</i>	2
8	<i>Tecnológico</i>	I+D+i	A lo largo de la historia se puede evidenciar que este subsector tiene un deficiente apoyo para surgir dentro de la economía, por lo tanto, no se investiga y se hace complejo conocer su evolución. En este negocio el componente de I+D genera conflicto ya que al parecer para los artesanos el uso de la tecnología disminuye el valor cultural de la pieza (Arias y González, 2017).	<i>AMENAZA</i>	1
9	<i>Tecnológico</i>	Avances tecnológicos en negociaciones virtuales (conectividad)	Implementar la tecnología en el sector artesanal tendrá que ir más allá de su línea de producción como frecuentemente se hace en las grandes empresas, la oportunidad de masificar la información y tener presente al consumidor las 24 horas en la web es un factor determinante para la comercializadora y productora de artesanías que aprovechará al máximo las herramientas que Google ofrece.	<i>OPORTUNIDA D</i>	3
10	<i>Ecológico</i>	Uso de materiales ecológicos	Garantiza que el recurso natural es el insumo principal del tejido, producción que es controlada, para la cual se utilizan políticas en función del cuidado del medio ambiente.	<i>OPORTUNIDA D</i>	2
11	<i>Ecológico</i>	Sello Verde	Garantiza que todos los procesos empresariales tienen un enfoque por el cuidado del ecosistema.	<i>OPORTUNIDA D</i>	2
12	<i>Legal</i>	Leyes que fomentan la exportación TLC	El Mercosur hoy muestra una total apertura hacia la Alianza del Pacífico, en la cual México es la potencia económica del acuerdo, sumado a esto la preferencia de Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay a la flexibilización del marco regulador proteccionista del bloque del sur (Villalba, 2018).	<i>OPORTUNIDA D</i>	3

13	<i>Legal</i>	Aumento del IVA al 19%	El impacto que ha tenido el aumento en tres puntos porcentuales la tarifa del IVA, ha afectado negativamente la venta al incrementarse considerablemente el precio del producto (López et al, 2019).	AMENAZA	2
----	--------------	------------------------	--	---------	---

Fuente: Este estudio

De acuerdo al anterior análisis, las variables positivas que mayor impactan a la organización son: Productividad del sector y Costos de la mano de obra, así como los avances tecnológicos y negociaciones virtuales y Leyes que fomentan la exportación TLC, estas se convierten en variables importantes en la consecución de exportaciones exitosas, las cuales deben de ser aprovechadas por la Asociación de Tejedoras Juanita.

A continuación, se describe las barreras de entrada al sector:

Tabla 10. Análisis Matriz PORTER

No	Factor	Factor Crítico de Éxito	Descripción	DOFA	Magnitud del impacto
1	Poder de Negociación de Clientes	Contacto con Clientes	El poder de negociación de los clientes es alto porque estos tienen la facilidad de encontrar productos que satisfagan su necesidad de vestuario y la gran variedad de propuestas de valor existentes en el mercado. En definitiva tienen a sus disposición una gran cantidad de opciones.	AMENAZA	3
2	Poder de Negociación de Proveedores	Altas tasas de interés para el micro financiamiento	En esta variable el poder de negociación de proveedores para el	AMENAZA	3

			<p>financiamiento es alta porque ellos establecen tasas de intereses que no son negociables por el cliente final, esto es importante porque si la asociación se ve en la necesidad de ampliar su oferta productiva se verá en la necesidad de recurrir al financiamiento.</p>		
3	Poder de Negociación de Proveedores	Autoabastecimiento	<p>En este caso el poder de negociación con proveedores es alto porque la asociación cuenta con producciones propias para suministrar la materia prima necesaria para la producción artesanal.</p>	OPORTUNIDAD	3
4	Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes	Tienda on line	<p>El poder de los competidores es alto porque hoy en día la tecnología y la web permiten el acceso a una gran cantidad de marcas lo que hace que se incremente el número de competidores.</p>	OPORTUNIDAD	3

5	Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes	Competidores nacionales	El poder de los competidores nacionales es alto en vista a que en la actualidad existen empresas nacionales que han realizado inversiones importantes para exportar productos similares, situación que genera desigualdad de condiciones debido a que las empresas grandes pueden apalancarse financieramente mientras que las pequeñas no lo pueden hacer	AMENAZA	1
6	Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos	Variedad en el mercado	Diversidad de la oferta que satisface todo tipo de gusto en diseño, estilo, moda, entre otros.	OPORTUNIDAD	2
7	Rivalidad entre Competidores	Afluencia de competencia internacional	El poder de los competidores es alto, se muestran varios competidores internacionales entre los que se destacan Panamá y Centro América que ya tienen posicionamiento consolidado.	AMENAZA	3

8	Rivalidad entre Competidores	Imitación de Diseños	En este ítem, la rivalidad de los competidores es alta porque en él, subsector de confecciones artesanales se ha visto afectado por las imitaciones procedentes del exterior que ofrecen productos similares a precios inferiores usurpando el nombre de la marca original. La copia de diseños autóctonos, puede generar una competencia desleal.	AMENAZA	2
---	------------------------------	----------------------	--	---------	---

Fuente: Este estudio

En la industria los clientes potenciales tienen un poder de negociación alto en vista de que tienen a su disposición una gran cantidad de oferta, no solo desde Colombia sino de otros países que se han destacado en la producción de sombreros de paja toquilla como es el caso de Ecuador; en la parte de negociación de proveedores la asociación presenta una gran ventaja competitiva respecto al autoabastecimiento en vista de que cuenta con un gran número de asociadas que a la vez son productoras, por ende hay garantía de la gran disponibilidad de la principal materia prima; sin embargo es necesario combatir la imitación con menor calidad por parte de otros competidores de orden internacional que han caído en una guerra de precios sin tener en cuenta la esencia artesanal y valor agregado del producto.

A continuación, se hace el análisis de las principales variables de la fuerza financiera, estabilidad del ambiente, ventajas competitivas y fuerzas de la industria que influyen directamente en la organización y empresas del sector.

Tabla 11. Análisis PEYEA

MATRIZ SPACE (PEYEA)					
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA			POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA		
<i>FUERZA FINANCIERA (FF)</i>			<i>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)</i>		
Número	Factor	Calificación	Número	Factor	Calificación
1	Precios competitivos	4	1	Las Exportaciones	-2
2			2	Crecimiento Económico	-3
3			3	Avances tecnológicos en negociaciones virtuales (conectividad)	-1
4			4	Leyes que fomentan la exportación TLC	-3
5			5	Productividad del sector y Costos de la mano de obra	-5
6			6	Generación de Empleos	-6
7			7	Uso de materiales ecológicos	-1
8			8	Sello Verde	-2
9			9	Aumento del IVA al 19%	-3
10			10	Apoyo a población vulnerable	-5
11			11		
12			12		
<i>PROMEDIO</i>		<i>4,0</i>	<i>PROMEDIO</i>		<i>-3,1</i>
<i>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</i>			<i>FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)</i>		
Número	Factor	Calificación	Número	Factor	Calificación
1	Canal de distribución directo	-1	1	Contacto con Clientes	6
2	Aprovechamiento del portal web	-1	2	Autoabastecimiento	6
3	Amplio catálogo de productos	-3	3	Altas tasas de interés para el micro financiamiento	2
4	Poca variedad en campañas de mercadeo	-2	4	Tienda on line	3
5	Segmentación de mercados	-1	5	Afluencia de competencia internacional	5
6	Dependencia hacia los clientes	-1	6	Alianzas con otras marcas	5
7	Alto índice de tiempos muertos en producción	-1	7		

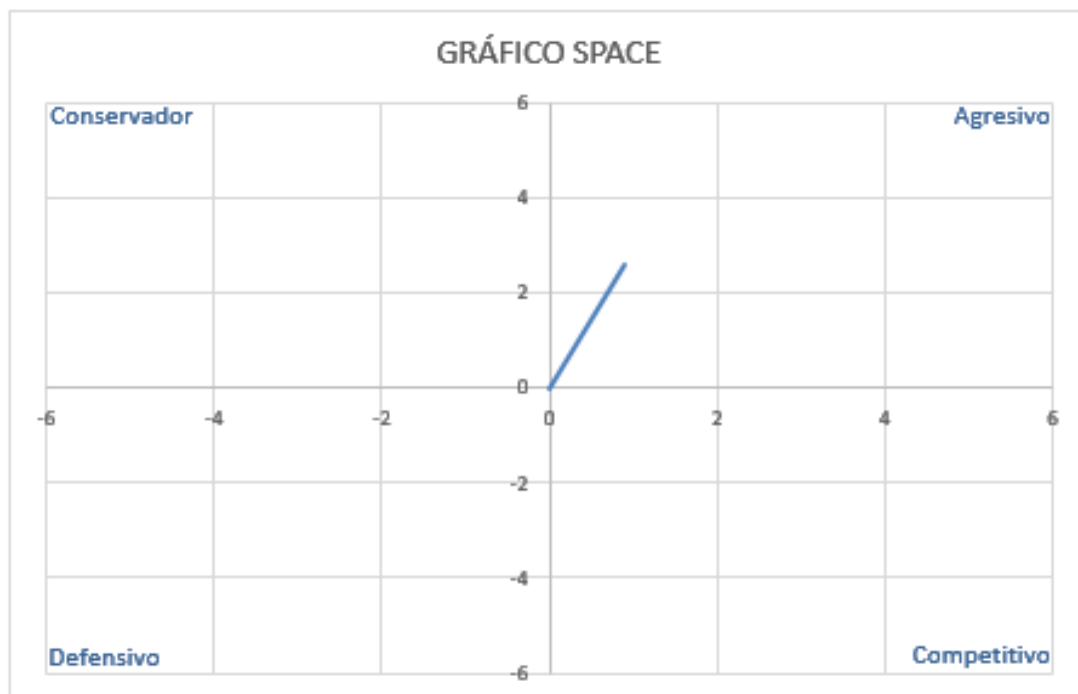
8	Altos niveles de responsabilidad social empresarial	-3	8		
9	Capacitación en SST	-2	9		
10	Calidad garantizada en los diferentes productos	-2	10		
11	Ausencia de instrumentos de evaluación de desempeño	-4	11		
12	Orientación hacia el buen servicio del cliente	-2	12		
<i>PROMEDIO</i>		-1,9		<i>PROMEDIO</i>	4,5

Fuente: Este estudio

Los factores más importantes para la industria son precios competitivos, negociaciones virtuales (conectividad), uso de materiales ecológicos, canal directo de distribución, contactos con los clientes, autoabastecimiento y la posibilidad de alianzas estratégicas con otras marcas.

A continuación, se muestra el resultado de la matriz PEYEA en el plano cartesiano:

Figura 10. Gráfico PEYEA



Fuente: Este estudio

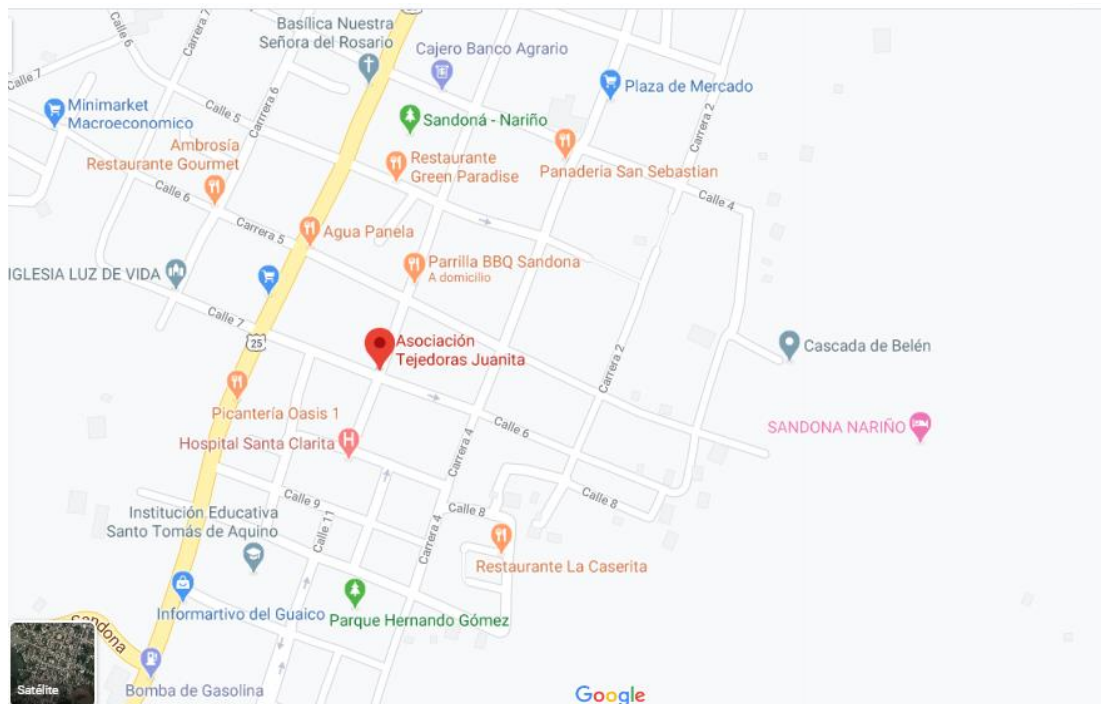
Los resultados bajo los puntajes otorgados fueron el cuadrante de estrategias agresivas, para este caso se recomienda penetración en el mercado, la cual consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial.

7.3 CAPITULO TRES: Estudio técnico de los requerimientos de producción de la fabricación manual del producto.

7.3.1 Localización

La asociación de Tejedoras “Juanita” se encuentra ubicada en el municipio de Sandoná en el departamento de Nariño, es uno de los 64 municipios que conforman al territorio del Departamento, tiene una superficie de 101 Km², en su zona urbana cuenta con 18 barrios, la zona rural está dividida en 8 corregimientos y 44 veredas. La asociación se encuentra ubicada en la zona urbana.

Figura 11. Asociación de Tejedoras Juanita



Fuente: Google Maps – Ubicación Asociación Tejedoras Juanita.

La ubicación de la Asociación Tejedoras Juanita se ha convertido en una ventaja comparativa clave, en vista de que en la región se da una producción de excelente calidad de paja toquilla permitiendo obtener una producción diferencial y de calidad, al mismo tiempo que garantiza el abastecimiento de la principal materia prima.

7.3.2 Descripción del producto




La asociación de tejedoras Juanita, tiene como principal habilidad el tejido a mano de la iraca o paja toquilla, que es una flora natural, herencia ancestral desde hace

más de cien años que se ha transmitido de generación en generación⁸⁴, para finalidades de esta propuesta se va a trabajar con los sombreros de paja toquilla, estos se describen a continuación:

7.3.3 Ficha técnica

De acuerdo a las especificaciones de la representate de la organización se obtiene el análisis de la ficha técnica del producto como se describe a continuación:

Tabla 12. descripción de la ficha técnica

Producto	Descripción
	<p>Referencia: Gardeliano súper fino Descripción Técnica: Material: Palma de iraca y cinta de falla Tejido común Copa: 10 cm de alto. Ala: 6 cm de longitud</p>
	<p>Referencia: Borsalino superfino natural Descripción Técnica: Material: Palma de iraca y cinta de falla Tejido común Copa: 10 cm de alto. Ala: 9 cm de longitud</p>
	<p>Referencia:003 sombrero Alón fino Descripción Técnica: Material: Palma de iraca y cinta de falla Tejido granizo Copa: 10 cm de alto. Ala: 15 de longitud.</p>

⁸⁴ Op Cit. ASOCIACIÓN DE TEJEDORAS JUANITA. 2020.

	<p>Referencia:005 Pava súper fina extragrande Descripción Técnica: Material: Palma de iraca Tejido común, calado Copa: 9 cm de alto. Ala: 20 cm de longitud.</p>
---	---

Fuente: Asociación de Tejedoras Juanita (2020).

La organización cuenta con cuatro modelos principales del producto los cuales han tenido una gran acogida por los actuales segmentos de mercado obedeciendo a los gustos y preferencias de sus clientes.

7.3.4 Descripción del proceso

7.3.4.1 Proceso operacional

El proceso operacional de la asociación se describe a continuación:

7.3.5 Proceso para obtener la fibra de toquilla⁸⁵

Selección de cogollos: Envoltura de hojas tiernas.

Desvene de cogollos: Operación que consiste en dejarlo libres de la corteza áspera que envuelve a la fibra que esta resguardada y que es la que se utilizará.

Cocimiento de cogollos: Se hace el proceso de cocción en una vasija llena de agua sometida a fuego por un tramo de tiempo de 20 minutos.

Secado y despegue de las hojas: Se seca hasta que la paja se recoja y adquiera el color que es característico.

Sahumado en fogón: Este proceso se hace para eliminar la parte mala y ajada de la fibra.

Ultimo secado: Se procede a hacer el ultimo secado antes de ser usada en la realización del tejido y posterior terminado del sombrero.

⁸⁵ VÉLEZ FRANCO, Andréa y ZAMBRANO INTRIAGO, Rubén. Plan de Negocios para la exportación de sombreros finos de paja toquilla hacia el mercado de Toronto – Canadá [en línea]. Manabí: Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, Facultad de Economía, Carrera de Comercio Exterior. 96 p. [Consultado: 10 de agosto de 2020]. Disponible en: <https://repositorio.ulead.edu.ec/bitstream/123456789/350/1/ULEAM-COM-0024.pdf>

Tejido: El sombrero tiene 3 partes plantilla, copa y falda. El tejido comienza por la plantilla y tiene en el centro una forma circular para tejer la plantilla y la falda no se requiere de ningún instrumento o herramienta, pero se hace indispensable la utilización de la horma, para dar forma al sombrero. También se usa una correa o cinta de cuero que permita ir apretando de forma uniforme el tejido.

Figura 12. Cogollo de paja toquilla



Azocado: Es el proceso que se realiza en el sombrero para apretar los remates para que el tejido no se abra y dar mayor seguridad, en donde además se realiza el ajuste y corte de las pajas sobrantes.

Figura 13. proceso de Azocado



Preparación y composición: El segundo subproceso corre a cargo de los compositores, operarios encargados de componer o preparar el sombrero una vez azocado, este proceso implica realizar lavado, desangrado, enjuague, blanqueado, secado, sahumado, horneado, planchado y macetado en un taller.

Figura 14. Preparación del producto



Decorado del sombrero: El sombrero lleva una cinta negra, estos se decoran en los talleres.

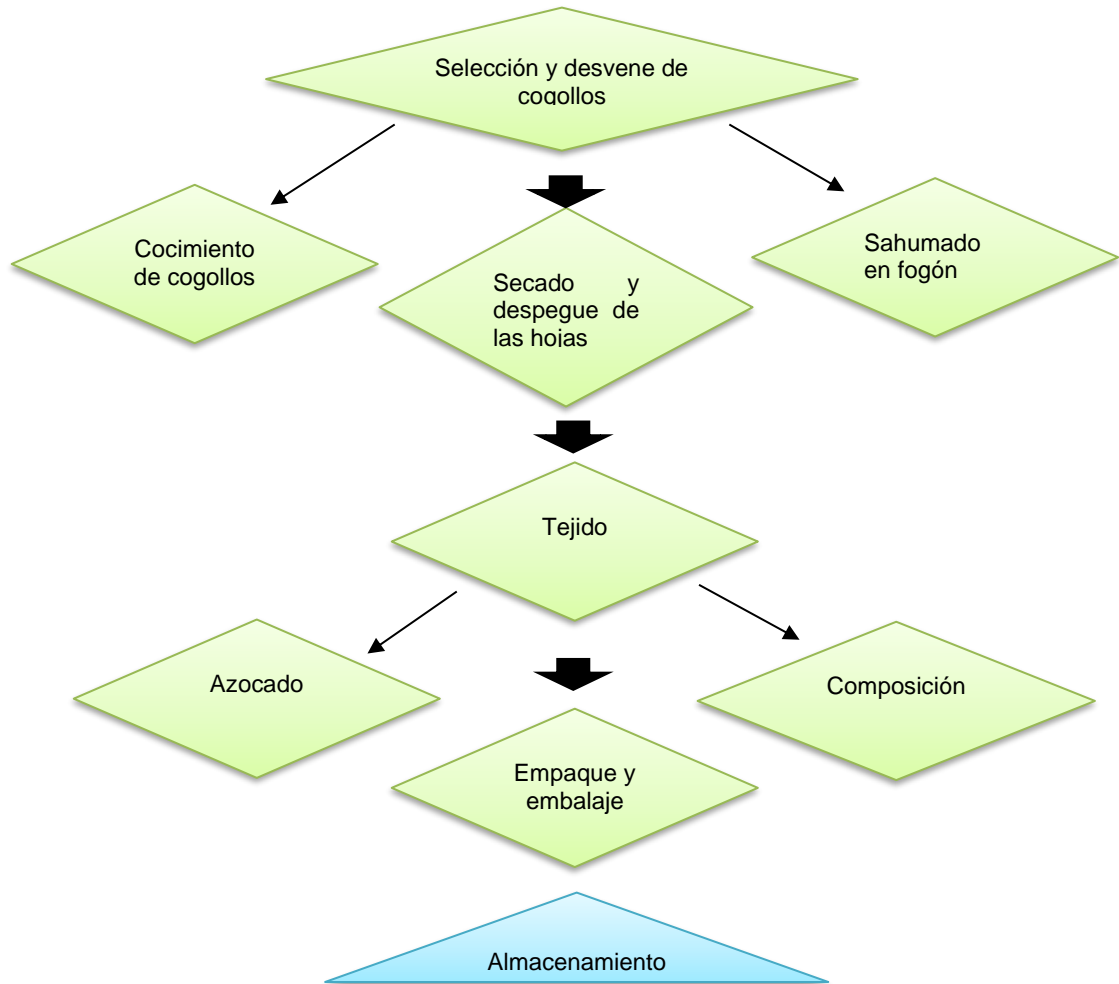
Enrollado del sombrero: La flexibilidad y suavidad de los sombreros permite un enrollado fácil, pero además hay que hacer este proceso con cuidado.

Empacado: Una vez se tiene el producto terminado se procede a empacar en bolsas.

7.3.6 Flujograma de proceso para la elaboración de sombreros de paja toquilla

A continuación, se detalla el flujograma de procesos de la Asociación de Tejedoras Juanita:

Figura 15. Flujograma de proceso



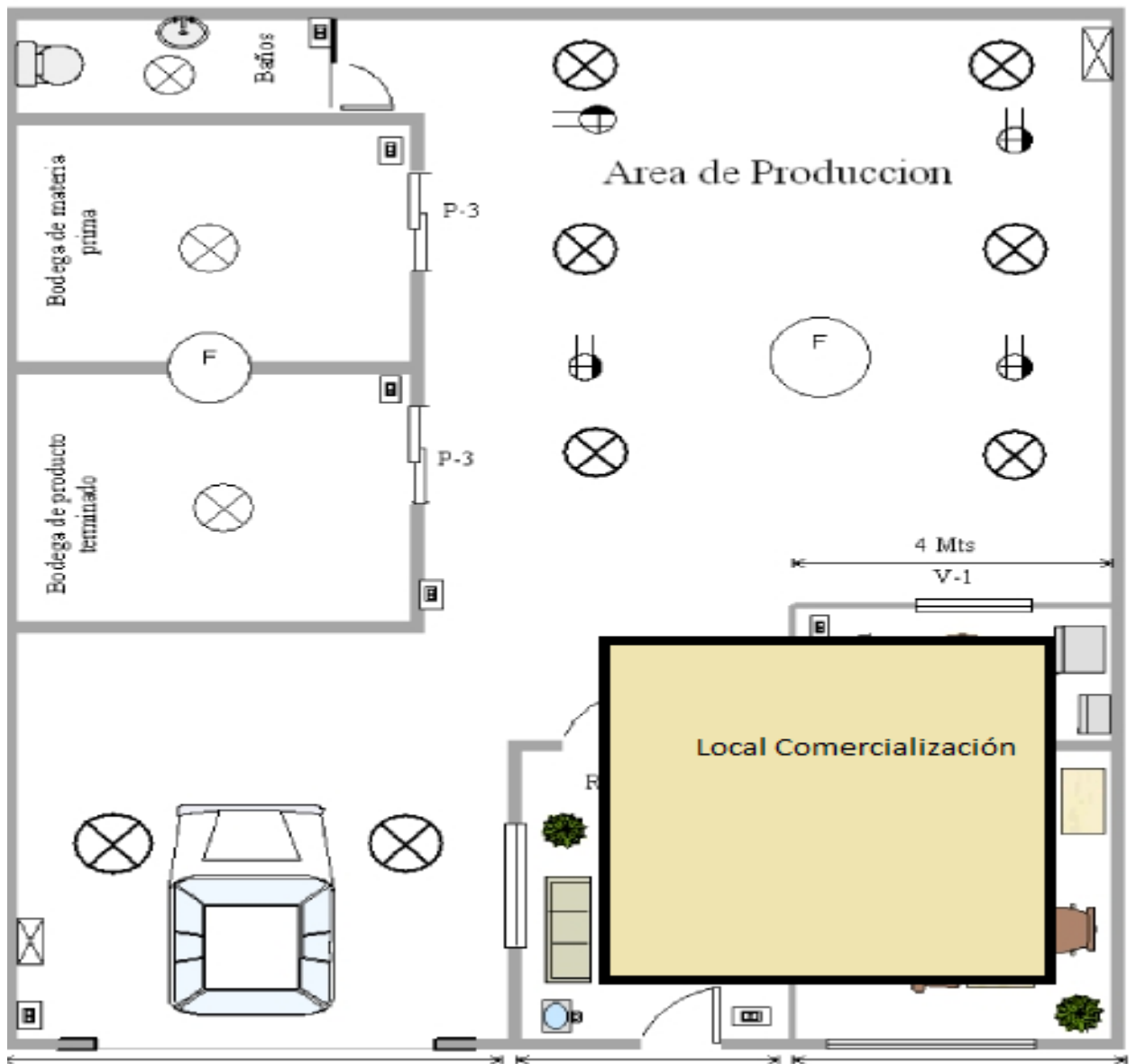
Fuente: Este estudio.

La organización cuenta con un proceso productivo claro, sin embargo, hace falta tener en cuenta la evaluación y seguimiento de los mismos para lograr estandarizar al 100% la producción obedeciendo a las exigencias de los mercados internacionales.

7.3.7 Distribución en planta

A continuación, se observa un plano de cómo se encuentra la distribución en planta actualmente en la organización:

Figura 16. Distribución por áreas de la planta productora



Fuente: Elaboración propia.

Actualmente la asociación cuenta con la ventaja competitiva de contar con el local de comercialización y centro de distribución y área de producción en un mismo lugar, esto abarata los costos de producción y comercialización a la vez que permite tener un mayor control de calidad.

7.3.8 Necesidades y requerimientos

A continuación, se detalla el plan de abastecimiento en la obtención del producto final de la Asociación de Tejedoras Juanita:

Tabla 13. Plan de abastecimiento de materias primas

Detalle	Diario	Mensual	Anual	Proveedor
Cogollos de paja toquilla	667	20.000	240.000	Productores

Fuente: Este estudio

Se necesita 667 cogollos al día para producir 20.000 unidades al mes.

Tabla 14. Plan de abastecimiento de insumos

Detalle	Diario	Mensual	Anual	Proveedor
Empaque	300	10.000	120.000	Fabricante

Fuente: Este estudio.

7.3.8.1 Plan de abastecimiento de tecnología para la producción

La maquinaria que requiere la asociación de tejedoras Juanita para la producción de sombreros de paja toquilla es la siguiente:

Tabla 15. Maquinaria requerida

Detalle	Descripción	Valor
Maceteadora	Es una máquina de funcionamiento eléctrico, las funciones de esta máquina son suavizar el tejido del sombrero, la cantidad estimada que puede procesar en un día son de 40 decenas.	\$18.882.650
Prensadora	Para su funcionamiento se requiere de electricidad, agua y luz, ayuda a obtener la talla y forma del sombrero; la cantidad estimada que puede procesar en un día son de 40 decenas.	\$ 15.106.120
Moldes de aluminio y de caucho	Herramienta importante para la horma del sombrero en las diferentes tallas	\$ 755.306
Fibra de cuero	Protege el ala del sombrero, debido que al serrar la maquina esta puede ensuciar o quemar el ala debido a la presión que ejerce.	\$ 188.826
Manómetro	Indica el momento en que la maquina alcanza 80 lbs de presión, es decir, en el momento en el que el sombrero ya está listo.	\$ 1.208.489

Fuente: Vélez y Zambrano (2015).

Según Vélez y Zambrano (2015), esta maquinaria es indispensable en la obtención de un producto de calidad estandarizada. Por parte de la organización se debe

asegurar las cantidades anteriormente mencionadas y esto a su vez le ayudará a cumplir con la demanda de mercado.

7.4 CAPITULO CUATRO: Estudio administrativo para la puesta en marcha de un plan exportador de sombreros de la Asociación de Tejedoras “Juanita”.

7.4.1 Análisis organizacional

7.4.1.1 Misión

Elaborar y comercializar productos artesanales hechos a mano en palma de iraca, en variedad de tejidos y colores que satisfagan las necesidades de los consumidores, garantizando excelente calidad, generando progreso en la sociedad y cuidado de la naturaleza.

7.4.1.2 Visión

Consolidarnos a nivel nacional e internacional como una empresa comercialmente sostenible por su excelencia y calidad de los productos artesanales, tejidos a mano en palma de iraca, que satisfagan las necesidades de los consumidores, generando progreso en la sociedad y cuidado de la naturaleza.

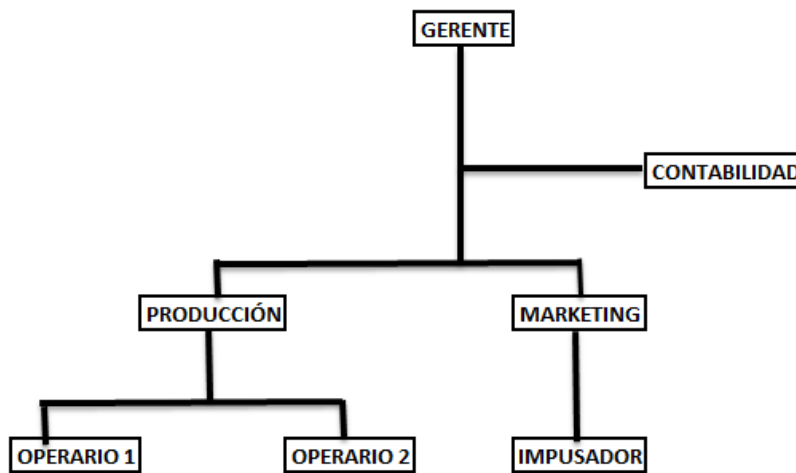
7.4.1.3 Principios corporativos

- Compromiso
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Desarrollo profesional
- Innovación
- Higiene
- Ética
- Responsabilidad
- Respeto
- Liderazgo
- Tolerancia.

7.4.2 Diseño organizacional (Organigrama)

La empresa cuenta con los niveles de: dirección producción y ventas:

Figura 17. Organigrama



Fuente: este estudio

7.4.2.1 Funciones procesos y procedimientos

Dirección

Actividad 1: Planear la coordinación y control de las actividades productivas y de las funciones legales de la empresa.

Actividad 2: Gestionar las capacitaciones correspondientes a cada área y dirigir los grupos de trabajo.

Actividad 3: Administrar las relaciones interpersonales, transmite información y toma decisiones.

Producción

Actividad 1: Selección de materia prima e insumos

Actividad 2: Fabricación del producto final.

Actividad 3: Evaluación y control del producto final y estándares de calidad.

Actividad 4: planificación de la producción.

Marketing

Actividad 1: Provocar cambios e innovación que beneficie a la organización y propuesta de valor.

Actividad 2: Negociaciones efectivas con los clientes actuales y potenciales.

Actividad 3: Diseño del plan de mercadeo y de comunicaciones para la organización.

Actividad 4: Ejecuta y hace seguimiento y control a los planes de acción propuestos.

7.4.2.2 Constitución de la asociación- Estructura jurídica y tipo de sociedad

La asociación de tejedoras Juanita es una persona jurídica de derecho privado, de las reguladas, en lo pertinente por los artículos 633 a 652 del Código Civil Colombiano, el decreto 2150 de 1995 y demás normas concordantes. Se constituye como una entidad sin ánimo de lucro, de carácter permanente independiente, autónomo y de utilidad común⁸⁶.

7.4.2.3 Objeto social

Realizar actividades de bienestar social a los asociados de la comunidad Nariñense, relacionadas con la promoción de la tejeduría de fibras naturales, de acuerdo con el decreto 2150 y al artículo 359 del estatuto tributario la asociación se encuentra catalogada en la actividad 5; el cual se denomina “Actividad de Desarrollo Social”⁸⁷.

7.4.3 Estructura Jurídica y tipo societario

La figura societaria que se ha elegido es la Sociedad por Acciones Simplificada, con domicilio social en Pasto, pues se trata de una compañía por acciones con la ventaja de la flexibilidad en su constitución, pues se puede realizar por documento privado, además no exige la existencia de junta directiva, puede tener objeto social indeterminado, termino de duración indefinido. Así misma blinda el patrimonio de los accionistas quienes ante eventuales problemas financieros de la sociedad solo responden hasta el monto de sus aportes, incluso frente a obligaciones laborales y tributarias, siempre que la sociedad no se haya constituido para defraudar a terceros.

7.4.4 Esquema de gobierno – proceso de toma de decisiones.

La toma de decisiones se realiza en asamblea general de accionistas, las decisiones se toman por mayoría absoluta. En principio hay 3 accionistas como socios fundadores de la compañía, sin perjuicio de que más adelante se permita el ingreso de nuevos socios.

⁸⁶ Op Cit. ASOCIACIÓN DE TEJEDORAS JUANITA. 2020.

⁸⁷ Op Cit. ASOCIACIÓN DE TEJEDORAS JUANITA. 2020.

No se tendrá junta directiva teniendo en cuenta que el tipo societario escogido no obliga a tenerla, así mismo se considera que la asamblea puede tomar decisiones relevantes de la compañía.

Los socios fundadores son accionistas con diferentes porcentajes accionarios. Dos de los accionistas aportan capital y adicionalmente son socios industriales, haciendo un aporte basado en los conocimientos que tienen por las profesiones que han estudiado, cada uno de ellos tiene un porcentaje de 40%, y el tercer socio es netamente capitalista, con un porcentaje del 20% de las acciones suscritas. Los perfiles de los accionistas son importantes para el desarrollo de la empresa, pues no se limitan a ser capitalistas, sino que adicionalmente brindan apoyo de carácter profesional.

7.4.5 Asuntos regulatorios

Las entidades regulatorias de la gestión empresarial son:

- La Cámara de Comercio, que se encargará de expedir el Certificado de existencia y representación de la empresa, que se creará como persona jurídica del tipo societario Sociedad por Acciones Simplificada,
- La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
- La Confederación Nacional de Cuerpos de Bomberos de Colombia.
- El Ministerio de Trabajo, como Entidad encargada formular, adoptar y orientar la política pública en materia laboral,⁸⁸ y verificar el cumplimiento de la adecuada gestión de Sistema General de Riesgos Laborales, Reglamentos e instrucciones en Seguridad y Salud en el Trabajo.
- El Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente, que será el órgano encargado de verificar el manejo de residuos y brindar asistencia técnica enfocada al desarrollo *sostenible*⁸⁹ Así como otorgar los permisos necesarios sobre vertimientos.
- Corporación Autónoma Regional.
- Superintendencia de Industria y Comercio: Teniendo en cuenta que se constituirá como una marca, debe ser registrada, con el fin de protegerla e impedir que terceros comercialicen productos similares utilizando esa marca y creando confusión⁹⁰.

⁸⁸ COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO. Misión, Visión y Objetivos. [en línea]. Bogotá D.C.: Ministerio de Trabajo, S.F. [Consultado: 10 de agosto de 2020]. Disponible en: <http://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/el-ministerio/nuestra-funcion/mision-vision-y-objetivos>



⁸⁹ ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Sobre el organismo [en línea]. Santiago de Cali: DAGMA, S.F. [Consultado: 10 de agosto de 2020]. Disponible en: http://www.cali.gov.co/dagma/publicaciones/117086/sobre_el_organismo_dagma/

⁹⁰ SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Antes de solicitar marcas [en línea]. Bogotá S.F.: SIC, S.F. [Consultado: 10 de agosto de 2020]. Disponible en: <https://www.sic.gov.co/marcas/antes-de-solicitar>

7.5 CAPITULO CINCO: Estudio logístico que permita unir los exportadores de Sandoná, Nariño con los importadores de Puerto Vallarta, Jalisco a través de un sistema de distribución física internacional (SDFI).

Aquí juega un papel fundamental la Distribución Física Internacional (DFI), esta es la fase logística que se desenvuelve en torno a ubicar un producto en la plaza mundial cumpliendo con las cláusulas negociadas entre el exportador e importador. Su objetivo primordial es reducir al máximo los tiempos, los costos y el peligro que se puedan generar durante el trayecto, desde el punto de salida en origen hasta el espacio de entrega en destino. Para fines del presente estudio las fases a tener en cuenta son:

Tabla 16. Fases del sistema DFI

Ítem	Descripción
Tipo de Carga a transportar	En el presente proyecto se enviará la mercancía mediante carga suelta , ya que es una de las características en la que generalmente se envían productos manufacturados, terminados como es el sombrero de paja toquilla.
Empaque y Embalaje	<p>El empaque es una bolsa biodegradable.</p>  <p>El embalaje será en unas cajas de cartón corrugado, cada caja tiene la capacidad para 50 sombreros.</p> 

Medio de transporte	Cabe señalar que la Asociación de Tejedoras Juanita utilizará dos tipos de transporte para la exportación del producto, en primera instancia es terrestre hasta el Puerto de Buenaventura, luego este se hará vía marítima desde el puerto de Buenaventura hasta el puerto de manzanillo y en última instancia es terrestre desde el Puerto de Manzanillo hasta Puerto Vallarta donde finalmente es recibida la mercancía por los clientes de este lugar. Por esto el transporte es marítimo y terrestre, tanto por las condiciones de acceso al mercado como por el beneficio en costos que tiene la asociación.
Documentación	<p>Como se especificó anteriormente la documentación requerida es la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remisión de la Factura Proforma (Cotización) • Confirmación del pago • Certificado de origen • Factura comercial • Vistos buenos • Documento de Exportación (DEX) • Documento e Identidad del exportador • Documento de transporte (Guía aérea, Conocimiento de Embarque o Carta de Porte) • Factura Comercial y Lista de Empaque

Fuente: Este estudio en base a Artesanía de Colombia

7.5.1 Agentes operadores

En función de la propiedad de las mercancías:

- Importador
- Exportador
- Consignatario o destinatario

En función del transporte:

- Armador, agente naviero.
- Agente marítimo.
- Empresas de transporte terrestre, fluvial.
- En función de la carga y descarga de la mercancía:
- Autoridad portuaria.
- Autoridad aduanera.
- Autoridad sanitaria.
- Estibadores.
- Tarjadores.
- Operarios portuarios.

7.5.2 Perfil Logístico de México

Datos generales: Su infraestructura cuenta con 22 puertos ubicados estratégicamente sobre el Océano Atlántico y Pacífico; Tiene la red más extensa de aeropuertos de América Latina, con 82 aeropuertos. Las exportaciones a México en el 2013, fueron de US\$863.8 millones en valor FOB, que equivalen a 649.702 toneladas.

Documentos requeridos: Para envíos se requieren la original y tres (3) de la factura comercial, con la firma del vendedor o expedidor, certificado de inspección, SGS. Se impondrán multas si la factura comercial no se presenta sobre llegada y la copia firmada de la factura no es incluida en el paquete.

Envío de muestras:

- Sin valor comercial:** Original y 3 copias de la factura pro forma, libre de impuestos
- Con valor comercial:** Se clasifica como comercial con aprobación del director de aduanas, las muestras pueden ser consideradas como inutilizables ante despacho de Aduana y así calificar como libre de impuestos

Código País: 493⁹¹

7.5.3 Acceso Marítimo

Puertos Buenaventura

⁹¹ PROCOLOMBIA. Perfil logístico de exportación a México. [en línea]. Bogotá D.C.: 2020[Consultado: 17 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://procolombia.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-mexico>.



Fuente: ProColombia (2020).

México, posee una gran infraestructura portuaria que le permite y le facilita sus operaciones comerciales con el resto del mundo, cuenta con 22 puertos ubicados estratégicamente sobre el Océano Atlántico y Pacífico. Los cuatro principales puertos del país, por los que pasa el 60% del tráfico marítimo de mercancías, son Puerto Altamira y Puerto Veracruz en el Golfo de México, y Puerto Manzanillo y Puerto Lázaro Cárdenas en la costa del Pacífico, mucho de su tráfico se dirige a los

puertos de: Altamira, Veracruz, Manzanillo, Progreso, Lázaro Cárdenas, y Ensenada⁹²

7.5.4 Frecuencias y tiempo de tránsito desde los puertos colombianos

Origen	Destino	Tiempo de tránsito (días)directo	Tiempo de tránsito (días) conexiones	Frecuencia
Barranquilla	Altamira	9-14	18 22	Semanal
	Veracruz	14	20 -25	Semanal
	Lázaro Cárdenas		14	Semanal
	Manzanillo	6	15	Semanal
	Ensenada		29	Semanal
Buenaventura	Altamira		14-16	Semanal
	Veracruz		13	Semanal
	Lázaro Cárdenas	6-8	14-17	Semanal
	Manzanillo	7-10	13-16	Semanal
	Ensenada		24	Semanal
	Guadalajara		26	Semanal
Cartagena	Altamira	6 -15	17 -20	Semanal
	Veracruz	5 – 17	19-20	Semanal
	Lázaro Cárdenas		14-15	Semanal
	Manzanillo	7-9	15	Semanal
	Progreso	19		Semanal
	Ensenada		22	Semanal
Santa Marta	Veracruz	8		Semanal
	Lázaro Cárdenas		19	Semanal
	Altamira	9		Semanal
	Ensenada		26	Semanal

Fuente: Líneas Marítimas Procesadas por ProColombia * La información contenida es de carácter referencial, siendo suministrada directamente por las empresas prestatarias. Están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de sus volúmenes del comercio.

⁹² PROCOLOMBIA. Perfil logístico de exportación a México. [en línea]. Bogotá D.C.: 2020[Consultado: 17 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://procolombia.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-mexico>.

7.5.5 Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios a México



Fuente: ProColombia (2014)

7.5.6 Matriz de costos de D.F.I por modalidad de transporte

Después de realizar un análisis de todos los componentes involucrados en la distribución física internacional de los sombreros de paja toquilla, a continuación, se presenta un resumen de los costos en el país exportador y en el tránsito internacional:

INFORMACIÓN BÁSICA DEL PRODUCTO	I	PRODUCTO: Nombre Técnico o Comercial	Sombrero de paja toquilla
	II	POSICIÓN ARANCELARIA (PAÍS EXPORTADOR)	6502.00.10.00
		POSICIÓN ARANCELARIA (PAÍS IMPORTADOR)	6504.00.01
	III	UNIDAD COMERCIAL DE VENTA	Caja por 50 unidades
	IV	VALOR EX-WORKS POR UNIDAD COMERCIAL	30000
	V	EMPAQUE	Bolsas biodegradables
DIMENSIONES		45cm x35cmx15 cm	
INFORMACIÓN BÁSICA DEL EMBARQUE	VI	ORIGEN: / PAÍS - PUNTO DE CARGUE	Colombia, Sandoná
	VII	DESTINO / PAÍS - PUNTO DE DESEMBARQUE - ENTREGA	México, Puerto Vallarta
	VIII	PESO TOTAL KG/TON	250 kg/2,5 kg
	IX	UNIDAD DE CARGA	Pallet
	X	UNIDADES COMERCIALES	5.000
	XI	VOLUMEN TOTAL EMBARQUE CM3 - M3	-
OTRA INFORMACIÓN DE IMPORTANCIA	XII	TERMINO DE VENTA (INCOTERM)	0
	XIII	FORMA DE PAGO Y TIEMPO	Electrónica- inmedia.
	XIV	TIPO DE CAMBIO UTILIZADO	3.800,00

DESCRIPCIÓN DEL COSTE	VALOR COSTE	INCOTERM
<p>COSTE DE FABRICACIÓN</p> <p>Valor total del coste de fabricación de cada partida arancelaria al completo</p> <p>TEN EN CUENTA LO SIGUIENTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Coste total de producción + Costes comerciales y fijos de la empresa + Costes de marketing y publicidad + Embalaje adaptado a país destino + Certificados, homologaciones y licencias de producto para su exportación + Coste documentación de exportación (Cert. Origen, etc) + Coste seguro cambiario por divisas y operaciones internacionales + Costes financieros y bancarios (gestión de cobro, carta de crédito, etc) 	150000000	<p>Coste total EXW FÁBRICA</p>
<p>COSTE DE CARGA EN FÁBRICA</p> <p>Realizar un cálculo el coste total de realizar la carga en la fábrica del total para cada partida arancelaria</p>	250000	
<p>BENEFICIO PARA EL EXPORTADOR</p> <p>Introducir porcentaje deseado</p> <p>(No usar si solo necesitas calcular los costes)</p> <p>(No usar si ya incluiste el margen de beneficio en el coste EXW Fábrica)</p>	0	<p style="text-align: center;">0</p> <p>Introducir %</p>
<p>TRANSPORTE INTERNO EN PAÍS DE ORIGEN</p> <p>Total del coste del transporte desde la fábrica hasta puerto o aeropuerto local</p> <p>INCLUYE LOS SIGUIENTES COSTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Transporte hasta almacén del puerto o transportista + Coste de almacenaje del transportista + Transporte desde almacén hasta terminal 	3560000	

<p>COSTE DE TRÁMITES Y GESTIÓN ADUANERA DE EXPORTACIÓN</p> <p>Gastos relacionados con el despacho de aduanas de exportación</p> <p>INCLUYE LOS SIGUIENTES COSTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Coste despacho de aduanas + Coste agente aduanero + Coste emisión documentos de transporte (B/L Marítimo - AWB (Aéreo)) 	650000	
<p>FCA Franco porteador (Polivalente)</p>	Calcular FCA	154460000
<p>TASAS, ESTIBA Y MANIPULACIÓN DE LA MERCANCÍA EN LA TERMINAL DE ORIGEN</p> <p>Colocación en avión, carga en barco o camión</p> <p>INCLUYE LOS SIGUIENTES COSTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Tasas de tránsito por uso instalaciones portuarias. T3 (Marítimo)/ G4 (Aéreo) + Coste extra por el almacenaje en terminal (si hubiere) + Terminal Handling Charges (Gastos por manipulación en la terminal) + ISPS (International Security Port Surcharge) + Coste de almacenaje en puerto (si hubiere) 	4250000	
<p>FOB Franco a bordo (Marítimo)</p>	Calcular FOB	158710000
<p>TRANSPORTE INTERNACIONAL</p> <p>Coste del flete aéreo, marítimo o terrestre</p> <p>Lo ideal para calcular correctamente el coste es contar con una cotización por una empresa transportista. No obstante, si quieres tener una idea de costes, tiempos de tránsito y salidas, puedes ver esta herramienta online</p>	10345000	
<p>CPT Transporte pagado hasta (Polivalente) ó</p> <p>CFR Coste y flete (Marítimo)</p>	Calcular CPT/CFR	169055000

<p>COSTE PRIMADEL SEGURO SOBRE EL TRANSPORTE INTERNACIONAL</p> <p>Lo ideal es preguntar a nuestra empresa de transportes este importe. Si simplemente queremos una estimación informativa, aunque no es la fórmula ideal para el cálculo, podemos utilizar la siguiente fórmula: Prima seguro = (Valor CFR * 0.65)/100</p>	<input type="text" value="1102623"/>	
<p>CIF Coste, seguro y flete (Marítimo) ó CIP Transporte y seguro pagado hasta (Polivalente)</p>	<input type="button" value="Calcular CIF/CIP"/>	<input type="text" value="170157623"/>
<p>COSTES DE ESTIBA Y MANIPULACIÓN DE LAMERCANCÍAEN LATERMINAL DE DESTINO</p> <p>Flete aéreo, marítimo o terrestre</p> <p>* Según tarifa o presupuesto empresa de transportes intemacional</p>	<input type="text" value="445000"/>	
<p>ARANCEL SOBRE LAMERCANCÍA</p> <p>Introducir porcentaje de gravamen aplicado al producto importado</p>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/> Introducir %
<p>OTROS IMPUESTOS, TASAS O GASTOS POR IMPORTACIÓN</p> <p>* Según tarifa o presupuesto empresa de transportes intemacional</p>	<input type="text" value="0"/>	
<p>COSTE DE TRÁMITES Y GESTIÓN ADUANERADE IMPORTACIÓN</p> <p>* Según tarifa o presupuesto empresa de transportes intemacional</p>	<input type="text" value="742000"/>	
<p>TRANSPORTE INTERNO EN PAÍS DE DESTINO</p> <p>Coste total desde la salida del puerto o aeropuerto hasta punto de entrega</p> <p>* Según tarifa o presupuesto empresa de transportes intemacional</p>	<input type="text" value="4200000"/>	
<p>COSTE DE LADESCARGAAL CLIENTE</p> <p>* Según tarifa o presupuesto empresa de transportes intemacional</p>	<input type="text" value="365000"/>	

DPU Entrega en lugar descargada	Calcular DPU	175167623
DDP Entregada derechos pagados	Calcular DDP	175544623

Fuente: Este estudio en base a Sector Export (2020)

TERMINO INCOTERM°	VALOR TOTAL (COP)	VALOR UNITARIO (COP)
EXW FABRICA	150.000.000	30.000
FCA	154.460.000	30.892
FOB	158.710.000	31.742
CPT/CFR	169.055.000	33.811
CIF/CIP	170.157.623	34.031
DPU	175.167.623	35.033
DDP	175.544.623	35.109

La anterior matriz es de gran importancia debido a que su desarrollo la convierte en una herramienta que permite a los productores, fabricantes y comercializadores de productos con destino al mercado externo, establecer los verdaderos costos a los que se puede vender un producto para lo cual deberán tener en cuenta todos los costos inmersos, sin dejar a un lado un costo por insignificante que parezca, así la Asociación de tejedoras “*Juanita*” sabrá fijar de manera correcta el precio de exportación.

8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																					
ÍTEM	ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación del proyecto de investigación	■	■	■																	
	Reuniones de trabajo	■	■	■																	
	Presentación ante asesor	■	■	■																	
	Correcciones de asesor	■	■	■																	
	Presentación ante asesor	■	■	■																	
2	Investigación bibliográfica				■	■	■	■													
	Reuniones de trabajo				■	■	■	■													
	Levantamiento y análisis de información				■	■	■	■													
	Presentación ante asesor				■	■	■	■													
	Correcciones de asesor				■	■	■	■													
3	Recolección de la información teórica				■	■	■	■													
	Reuniones de trabajo				■	■	■	■													
	Levantamiento y análisis de información				■	■	■	■													
	Presentación ante asesor				■	■	■	■													
	Correcciones de asesor				■	■	■	■													
4	Análisis de la información							■	■	■	■										
	Reuniones de trabajo							■	■	■	■										
	Levantamiento y análisis de información							■	■	■	■										
	Presentación ante asesor							■	■	■	■										
	Correcciones de asesor							■	■	■	■										
5	Recolección de la información							■	■	■	■										
	Reuniones de trabajo							■	■	■	■										
	Aplicación de encuestas							■	■	■	■										
	Tabulación de encuestas							■	■	■	■										
	Análisis de encuestar							■	■	■	■										
7	Presentación ante asesor							■	■	■	■										
	Presentación ante asesor							■	■	■	■										
	Correcciones de asesor							■	■	■	■										
	Presentación ante asesor							■	■	■	■										
	Presentación ante asesor							■	■	■	■										
9	Elaboración del informe final											■	■	■	■						
	Reuniones de trabajo											■	■	■	■						
	Análisis de información											■	■	■	■						

	Presentación ante asesor																		
	Correcciones de asesor																		
	Presentación ante asesor																		
10	Presentación del trabajo Investigación																		
	Reuniones de trabajo																		
	Análisis de información																		
	Presentación ante asesor																		
	Correcciones de asesor																		
	Sustentación final																		

Fuente: Este estudio

9 PRESUPUESTO DE INVESTIGACIÓN

PRESUPUESTO						
	Actividades	Insumos	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1. DISEÑO DEL PROYECTO	* DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	Papelería	Varios	1	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
	* IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS	Digitación	Hora	48	\$ 2.000,00	\$ 96.000,00
	* JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	Impresión	Hoja	80	\$ 400,00	\$ 32.000,00
	* BUSQUEDA DE DATOS BIBLIOGRÁFICOS	Transporte	Taxi	15	\$ 5.000,00	\$ 75.000,00
	* APLICACIÓN DE METODOLOGÍA	Horas Hombre	Hora	240	\$ 4.000,00	\$ 960.000,00
		Fotocopias	Hoja	50	\$ 100,00	\$ 5.000,00
		SUBTOTAL				
2. PROCESO DE INVESTIGACIÓN	* RECOLECCIÓN Y ORDENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Fotocopias	Hoja	100	\$ 100,00	\$ 10.000,00
	* TRABAJO DE CAMPO	Digitación	Hora	100	\$ 2.000,00	\$ 200.000,00
	* ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	Impresión	Hoja	200	\$ 400,00	\$ 80.000,00
	* PLANTEAMIENTO DE RESULTADOS	Transporte	Taxi	10	\$ 5.000,00	\$ 50.000,00
	* ANÁLISIS DE RESULTADOS	Horas Hombre	Hora	240	\$ 4.000,00	\$ 960.000,00
	* PRESENTACIÓN DE RESULTADOS					

	* SUSTENTACIÓN	SUBTOTAL		\$ 1.218.000,0 0
	IMPREVISTOS 5%		\$ 60.900,0 0	
				\$ 1.278.900,0 0

Fuente: Este estudio

CONCLUSIONES

El Proyecto de exportación se ha convertido en un elemento básico de la planeación del marketing internacional, este sintetiza la búsqueda de información preliminar del mercado o mercados potenciales que se estén considerando, para este caso Puerto Vallarta, México y se convierte en la herramienta principal que todo ejecutivo de marketing debe tener a su alcance si pretende coadyuvar al cumplimiento de los objetivos en materia de comercio exterior e internacionalización de una empresa. El Proyecto de Exportación concreta la información sustantiva en relación con la capacidad real que tiene la empresa para dedicarse a la exportación, las principales características de los mercados que se analizan y las recomendaciones iniciales para penetrar el mercado que propone como el más adecuado y el que ofrece las mejores oportunidades para ser atendido con todo el esfuerzo requerido.

Se logró identificar una necesidad de potencializar las capacidades y características competitivas de la empresa para incursionar en el comercio internacional, direccionamiento, caracterización de los procesos administrativos y comerciales, así como la organización y consolidación de los papeles de cada integrante de la empresa para lograr un funcionamiento armónico y concatenado. Los aspectos más relevantes de la empresa que son considerados dentro de los Factores Claves de Éxito para el desarrollo competitivo de este negocio son: diferenciación ante la competencia, calidad del producto, flexibilidad en los procesos de servucción, conocimiento del cliente interno y externo; sin embargo, se debe mejorar la planeación de mercadeo y ventas, también se hace necesario el manejo de un sistema de información y base de datos para hacer seguimiento a clientes actuales.

El estudio técnico permitió proponer y analizar las diferentes opciones tecnológicas para producir los sombrereros con gran calidad y estándar en el proceso productivo, lo que además dio pie para verificar la factibilidad técnica de cada una de ellos. Este análisis identificó los equipos, la maquinaria, las materias primas y las instalaciones necesarias para el proyecto de exportación y, por tanto, los costos de inversión y de operación requeridos, así como el capital de trabajo que se necesita.

Se estableció la estructura de la organización y el perfil de los cargos de la Asociación de Tejedoras Juanita, determinando el recurso humano de carácter administrativo necesario para la operación del negocio; así como la estructura de constitución del negocio en las dimensiones de carácter organizacional y jurídico.

Se determinó que el término **Incoterms® CIP (Carriage and Insurance Paid to)** es el más adecuado para la exportación porque es uno de los más utilizados en vista de que brinda confianza tanto al importador como al exportador.

RECOMENDACIONES

En primer lugar, se recomienda a la empresa llevar a cabo la implementación del plan de exportación para la Asociación de Tejedoras Juanita para el año 2021, donde la empresa deberá tener en cuenta las acciones estratégicas a nivel organizacional y del comercio internacional, para facilitar la labor de incursión en el mercado extranjero, impulsando la venta de los sombreros de paja toquilla e introducción de la marca en Puerto Vallarta, México.

Complementariamente se recomienda estipular un presupuesto de marketing para cada año como parte de los rubros de inversión, con el propósito de elevar el posicionamiento de la empresa, generando como resultados un incremento de la notoriedad de marca, así como el desarrollo y diversificación de nuevos mercados aprovechando las nuevas plataformas digitales.

También es fundamental para la Asociación de Tejedoras Juanita estar analizando permanentemente las tendencias y moda del sector en el que se desenvuelve, así como el comportamiento del segmento de mercado objetivo, debido a que la dinámica actual de los mercados está en constante evolución y las necesidades, gustos y preferencias son cambiantes, en este sentido el plan de exportación debe ser revisado y retroalimentado frecuentemente para la formulación y ejecución de estrategias oportunas.

A la universidad y estudiantes del programa de comercio internacional se les recomienda darle continuidad al presente estudio en vista de que es una propuesta que está sujeta a la secuencia investigativa para brindar herramientas de éxito a las organizaciones de la región y el respectivo fortalecimiento de las competencias del profesional de esta área.

10 BIBLIOGRAFÍA

ALARCO, Jessica. Caracterización del Financiamiento y capacitación de las MYPE del sector comercio rubro – Artesanías Del Mercado San Pedro. Cusco, periodo 2015 [en línea]. Tesis para optar el título profesional de licenciada en administración. Juliaca: Universidad Católica Los Ángeles, Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas. Programa de Administración. 2015. 107 p. [Consultado: 10 de julio de 2020]. Disponible en: http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/559/ALARCO_COL_QUEPISCO_JESSICA_FINANCIAMIENTO_CAACITACION_MYPE_ARTESANIAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Sobre el organismo [en línea]. Santiago de Cali: DAGMA, S.F. [Consultado: 10 de agosto de 2020]. Disponible en: http://www.cali.gov.co/dagma/publicaciones/117086/sobre_el_organismo_dagma/

ALFARO C. Gerardo Gabriel. Administración para la calidad total. 2009.

ARTESANÍAS DE COLOMBIA. Apoyo y fortalecimiento del sector artesanal. 2014, 1p. Disponible en la dirección electrónica: <http://artesaniadescolombia.com.co/PortalAC/Movil/Publicacion.jsf?contenidoId=727>

ARTESANÍAS DE COLOMBIA. Laboratorio de Innovación y Diseño para la actividad artesanal departamento de Nariño: Laboratorio de Innovación y Diseño - Nariño [en línea]. Bogotá D.C.: Artesanías de Colombia, 19 de agosto de 2020. [Consultado: 20 de agosto de 2020]. Disponible en: http://www.artesaniadescolombia.com.co:8080/PortalAC/C_proyectos/laboratorio-de-diseno-e-innovacion---narino_8925?fbclid=IwAR2vhqT27ASDaGWUYEHmzDv37Fde3-ArUZqp0_JfRaVAqElmAK7pP6CvZUc

ARTESANÍAS DE COLOMBIA. Servicios Exportaciones. Guía para exportar [en línea]. En: ProColombia Colombia, S.F. [Consultado: 10 de agosto de 2020]. Disponible en: https://artesaniadescolombia.com.co/PortalAC/C_tienda/guia-para-exportar_277

ARTESANIAS KYRA. El Sombrero sandoneño, 2016, 1p. Disponible en la dirección electrónica: <http://artesaniaskyra.com/blog/?p=179>

ASOCIACION DE TEJEDORAS JUANITA SANDONÁ - NARIÑO. Reseña Histórica. Disponible en la dirección electrónica: <http://asociaciondetejedorasjuanita.blogspot.com/p/pagina-principal1.html>

ASOCIACIÓN DE TEJEDORAS JUANITA. Historia de ASTEJU [en línea]. San Juan de Pasto: Asociación de Tejedoras Juanita, 27 de marzo de 2020. [Consultado 10 de agosto de 2020]. Disponible en la dirección electrónica: <http://asociaciondetejedorasjuanita.blogspot.com/>

AVILA Z, Leonardo y MALLA P, Diego. Plan estratégico de marketing aplicado a la empresa de sombreros AVILA. Ecuador. 2010. Disponible en la dirección electrónica: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1146/1/tad997.pdf>

BERNAR ESCOTO, Blanca. Posicionamiento. 2013.

CARACOL RADIO. Asociación de Tejedoras "Juanita" de Sandoná, recibe el Premio Tradición [en línea]. Bogotá D.C.: Caracol Radio, 19 de enero de 2020. [Consultado: 10 de agosto de 2020]. Disponible en: https://caracol.com.co/programa/2020/01/18/el_sabor_de_colombia/1579320109_923747.html

CARDOZO, Pedro P.; CHAVARRO, Andrés y RAMÍREZ, Carlos A. Teorías de internacionalización. En: Revista Panorama [en línea]. Bogotá D.C.: Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano, 2007, vol. 1, nro. 3. p. 1-20. [Consultado: 10 de julio de 2020]. Disponible en: <https://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/264/244>

CASTAÑO, María Alejandra. Sandoná: "Donde manos dulces tejen los sueños en su sombrero" [en línea]. Bogotá D.C.: El Espectador, 24 de junio de 2018. [Consultado: 10 de agosto de 2020]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/noticias/mundo-destinos/sandona-donde-manos-dulces-tejen-los-suenos-en-su-sombrero/>

CASTELLANOS, Luis, estrategia y planeación estratégica, 2015.

CHECA, LUCIA. Contribución a la actividad artesanal de elaboración de artículos de paja toquilla a la economía de las mujeres campesinas del municipio de Ancuya 2010-2011. Disponible en la dirección electrónica: <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/90107.pdf>

COCA, Milton. Importancia y concepto del posicionamiento: una breve revisión teórica. En Perspectivas [en línea]. Cochabamba: Universidad Católica Boliviana San Pablo. julio-diciembre, 2007, Nro. 20, p. 105-114

CODIGO DE COMERCIO. DECRETO 410 DE 1971. [En línea]. (15, julio, 2009). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/co/co054es.pdf>

COLOMBIA. Congreso de la República. Ley 36 de 1984. Disponible en la dirección electrónica: <https://www.lexbase.co/lexdocs/indice/1984/I0036de1984>

COLOMBIA. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. POLÍTICA DE TURISMO Y ARTESANÍAS: Iniciativas conjuntas para el impulso y la promoción del patrimonio artesanal y el turismo colombiano. 2009. Disponible en la dirección electrónica: <http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/intranet.bogotaturismo.gov.co/files/Politica%20Turismo%20y%20Artesanias.pdf>

COLOMBIA. MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO. Artesanías – Evaluación [en línea]. Bogotá D.C.: Artesanías de Colombia, 1998, 7 p. [Consultado: 10 de julio de 2020]. Disponible en: <http://repositorio.artesaniasdecolombia.com.co/handle/001/2479>

COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO. Misión, Visión y Objetivos. [en línea]. Bogotá D.C.: Ministerio de Trabajo, S.F. [Consultado: 10 de agosto de 2020]. Disponible en: <http://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/el-ministerio/nuestra-funcion/mision-vision-y-objetivos>

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. El Departamento de Nariño: frente a los objetivos del Milenio [En línea]. Bogotá D.C.: UDENAR, ACCIÓN SOCIAL, PNDH y PNUD. 2009. 59 p. [Consultado 10 de julio de 2020]. Disponible en: https://www.cepal.org/MDG/noticias/paginas/6/44336/Narino_final.pdf

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA - Cepal. Globalización y desarrollo. 2002, 4p. Disponible en la dirección electrónica: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2724/S2002024_es.pdf;jsessionid=A86791EC3F54DE027A8024BB966BA35A?sequence=2

CHECA, Lucia M. y ORTIZ, Leidy. Contribución de la actividad artesanal de elaboración de artículos de paja toquilla a la economía de las mujeres campesinas del municipio de Ancuya 2010 – 2011 [en línea]. Monografía para optar al título de economista. San Juan de Pasto: Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Programa de Economía. 2014. 169 p. [Consultado: 10 de julio de 2020]. Disponible en: <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/90107.pdf>

DAVID, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica. Quinta Edición. Ciudad de México: Editorial Prentice Hall, 1997. 393 p. ISBN: 9786073240192

DEFINICIÓN DE DIAGNOSTICO. Disponible en la dirección electrónica: <http://www.psicopedagogia.com/definicion/diagnostico>.

DEFINICIÓN DE PRODUCTIVIDAD. Disponible en la dirección electrónica: <http://definicion.com.mx/productividad.html>.

DRUCKER, Peter, Concepto de Planeación Estratégica, "La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas", El ateneo, Argentina, 2002.

ESAP. Sistema económico de Sandona. [Disponible en la dirección electrónica: [http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/sistema_economico_sandona_\(82_pag_271_kb\).pdf](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/sistema_economico_sandona_(82_pag_271_kb).pdf)]

ESAP. Sistema económico de Sandona. Disponible en la dirección electrónica: [http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/sistema_economico_sandona_\(82_pag_271_kb\).pdf](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/sistema_economico_sandona_(82_pag_271_kb).pdf)

ESTEBAN Pérez, Caldente y CECILIA Vera y Ángelo Díaz Sebastián Vera. El nacimiento del comercio internacional y el rol de la banca de desarrollo en América Latina y el Caribe. Comisión Económica para América Latina – Cepal. 2014, 22p. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/266558856_FINANCIAMIENTO_DEL_COMERCIO_INTERNACIONAL

EXPOARTESANÍAS. Problemas y objetivos del sector artesano. Disponible en la dirección electrónica: http://artesaniasdecolombia.com.co/Documentos/Contenido/1792_plan_estrategico_sector_artesano.pdf

FLORES Z, Aureliano y GRUESO A, Aley. Marketing y diferenciación de marca en art TIMBIQUÍ "Sombreros artesanales. Universidad Cooperativa de Colombia - Cali. 2019. Disponible en la dirección electrónica: http://backdoortechnology.net/bitstream/ucc/7752/1/2019_marketing_diferenciacion_marca.pdf

GERENCIA Y LIDERAZGO. Disponible en la dirección electrónica: <http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>.

GLOSARIO DE TÉRMINOS BIBLIOTECOLÓGICOS Y DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN. Disponible en la dirección electrónica: <http://www.sld.cu/sitios/bmn/temas.php?idv=3015>

GLOSARIO DE TERMINOS INEGI. Disponible en la dirección electrónica: <http://cuentame.inegi.org.mx/glosario/s.aspx?tema=G>.

GÓMEZ Castañeda, Omar R.: "Planificación Estratégica" en Contribuciones a la Economía, enero 2005. [Revisado, 22 de abril de 2018] Citado de: <http://www.eumed.net/ce/>

GONSALEZ Edgar. Estadística. Disponible en la dirección electrónica: <http://prezi.com/akschvj0axks/estadistica/>.

HERNÁNDEZ MORENO, Pablo E. Estudio de la cadena productiva de las artesanías en Nariño [en línea]. San Juan de Pasto: Cámara de Comercio de Pasto, febrero de 2013. 63 p. [Consultado: 10 de julio de 2020]. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/167599873/Estudio-de-La-Cadena-Productiva-de-Artesanias-Narino>

INTERNACIONALMENTE. INCOTERMS. En: Guía Incoterms 2020: creado por Klarsson. 2020. [Consultado: 21 de agosto de 2020]. Disponible en: <https://internacionalmente.com/incoterm-2020-exw/#:~:text=Ex%20Works%20o%20simplemente%20EXW,oficinas%20o%20f%C3%A1brica%20del%20vendedor.&text=Esto%20significa%20que%20la%20regla%20Incoterm%202020%20EXW%20favorece%20mucho%20al%20vendedor>

JIMÉNEZ, Ricardo. Concepto de Mercado Meta [en línea]. Coatzacoalcos: Mercado Meta: Líder en información sobre Mercadotecnia. 2007. [Consultado: 15 de septiembre de 2020]. Disponible en: <http://merk2meta.blogspot.com/2007/06/mercado-meta.html>.

LAS 5 FUERZAS DE PORTER, Información y recursos de las 5 fuerzas de Porter, Disponible en la dirección electrónica: <http://www.5fuerzasdeporter.com>

LEGISCOMEX. Las artesanías colombianas son admiradas desde Panamá hasta Nueva Zelanda [en línea]. Bogotá D.C.: Legiscomex, 2017. [Consultado: 10 de agosto de 2020]. Disponible en: <https://www.legiscomex.com/Documentos/artesanias-colombianas-admiradas-mundo-abr-05-16-2not>

LEGISCOMEX. Mercados verdes para artesanías sostenibles [en línea]. Bogotá D.C.: Legiscomex, 2017. [Consultado: 10 de agosto de 2020]. Disponible en: https://www.legiscomex.com/Documentos/colab_artesanias_portafolioverde

LEGISCOMEX. Sistemas de Inteligencia Comercial. Sombreros y demás tocados en Colombia [en línea]. Bogotá D.C.: Legiscomex, mayo de 2017. p. 7. [Consultado: 10 de agosto de 2020]. Disponible en: <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/informe-sectorial-sector-sombreros-colombia-2017-completo-rci318.pdf>

MALHORTA, Naresh. Investigación de mercados. Quinta Edición. Bogotá D.C.: Pearson Educación. 2008. 919 p.

MANUEL A. Garzón. Planeación Estratégica. P. 243

Matriz cuantitativa de la planeación estratégica, [en línea], [Revisado, 13 de enero de 2017] Disponible en: <http://Planificacion-Estrategica-Cuantitativa/1203374.html>

MARKETDATAMÉXICO. Comercio al por menor de sombreros en México. Inteligencia Comercial. México D.F.: MarketoDataMéxico, S.F. [Consultado: 10 de agosto de 2020]. Disponible en: <https://www.marketdatamexico.com/es/article/Comercio-al-por-menor-sombreros-Mexico>

MENDOZA, Javier. Posibilidades competitivas para la industria del turismo en Colombia: Un estudio exploratorio. En: Revista interamericana de ambiente y turismo [en línea]. Santander: Rev. interam. ambient. tur. Diciembre 2018, Vol. 14, Nro. 2. p. 114-121. Disponible en: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-235X2018000200114

Matriz PEYEA, FUENTE: H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, Strategic, Methodological Approach p. 155-156.

MARCO TEORICO. Disponible en la dirección electrónica: [https://www.marcoteorico.com/curso/11/fundamentos-deinvestigacion/173/tipos-de-metodos-\(inductivo,-deductivo,-analitico,-sintetico,-comparativo,-dialectico,-entre-otros\)-](https://www.marcoteorico.com/curso/11/fundamentos-deinvestigacion/173/tipos-de-metodos-(inductivo,-deductivo,-analitico,-sintetico,-comparativo,-dialectico,-entre-otros)-)

MONDRAGÓN, Víctor. Teorías sobre la internacionalización de las empresas. En Diario del Exportador [en línea]. Bogotá, 2016. [Consultado: 10 de julio de 2020]. Disponible en: <https://www.diariodelexportador.com/2016/10/teorias-sobre-la-internacionalizacion.html>

MORALES A, María Alejandra. Comercio de artesanías desde una perspectiva de género y competitividad [en línea]. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Administración de Negocios Internacionales, 2015, 59 p. [Consultado: 10 de julio de 2020]. Disponible en: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2841/1047393991-2012.pdf;jsessionid=90E5EAE02A7F2E8A4E35EDD3E86A0040?sequence=1>

NARANJO, Germán. La identificación de oportunidades de negocio en mercados globalizados. Bogotá. 2010, 3p.

NARIÑO. Alcaldía Municipal de Sandona. Nuestro municipio, 2018, 1p. Disponible en la dirección electrónica: <http://www.sandona-narino.gov.co/municipio/nuestro-municipio>

NARIÑO. Alcaldía Municipal de Sandona. Nuestro municipio, 2018, 1p. Disponible en la dirección electrónica: <http://www.sandona-narino.gov.co/municipio/nuestro-municipio>

PELAYO, María. Competitividad, 2012, 33p.

PLAN DE ACCIÓN. 2014. Disponible en la dirección electrónica: <http://definicion.de/plan-de-accion/>.

PONCE, Humberto. La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. En: Enseñanza e Investigación en Psicología. Xalapa: Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C., enero-junio, 2007, Vol. 12, Nro. 1, p. 113-130.

PORTER Y LA COMPETITIVIDAD. MEMORIAS DE UN NAUFRAGO. Disponible en la dirección electrónica: <http://www.sangrefria.com/blog/2005/02/09/porter-y-la-competitividad/>

PROCESO ADMINISTRATIVO. Disponible en la dirección electrónica: <http://www.monografias.com/trabajos61/proceso-administrativo/proceso-administrativo.shtml>.

PROCOLOMBIA. Aumenta el apetito internacional por las artesanías colombianas [en línea]. Bogotá D.C.: PROCOLOMBIA, 30 de noviembre de 2019. [Consultado: 10 de agosto de 2020] Disponible en: <https://procolombia.co/noticias/aumenta-el-apetito-internacional-por-las-artesantias-colombianas>

PROCOLOMBIA. Colombia, técnicas ancestrales para el hogar de hoy [en línea]. Bogotá D.C.: PROCOLOMBIA, 03 de septiembre de 2019. [Consultado: 10 de agosto de 2020] Disponible en la dirección electrónica: <https://procolombia.co/noticias/colombia-tecnicas-ancestrales-para-el-hogar-de-hoy>

PROCOLOMBIA. Sector Artesanal. Fortalecimiento del sector artesanal colombiano [en línea]. Bogotá D.C.: PROCOLOMBIA, 18 de agosto de 2015. [Consultado: 10 de agosto de 2020]. Disponible en: <https://compradores.procolombia.co/es/explore-opportunidades/sector-artesanal>

PROCOLOMBIA. Herramientas y servicios para el exportador. En: Incoterms, 2020. [Consultado: 21 de agosto de 2020]. Disponible en: <https://www.colombiatrader.com.co/herramientas-del-exportador/logistica/incoterms-2020>

RAMÓN RODRÍGUEZ, Ana B. La internacionalización de la industria hotelera española – RUA [en línea]. Tesis Doctoral. Alicante: Universidad de Alicante. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Análisis Económico Aplicado. 2000. 507 p. [Consultado: 10 de julio de 2020]. Disponible en: <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/10083/1/Ramon-Rodriguez-Ana-Belen.pdf>

ROMERO, Alberto. Globalización y pobreza, Impreso en los talleres de la Editorial Universitaria. San Juan de Pasto: Universidad de Nariño. 2002, 3p.

SANDONÁ. Mapa de ubicación geográfica. Disponible en la dirección electrónica: <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Imagenes/eltambonari%C3%B1omapa.jpg>

SEMANA. Turismo artesanal, una mirada al patrimonio cultural colombiano. En: Revista Semana: Cultura [en línea]. Bogotá, Revista Semana, 29 de mayo de 2015. [Consultado: 10 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.semana.com/especiales-comerciales/articulo/turismo-artesanal-una-mirada-al-patrimonio-cultural-colombiano/429530-3>

SOLIMANO Andrés. Comercio exterior, cadenas globales de producción y financiamiento Conceptos y relevancia para América Latina y el Caribe. Comisión Económica para América Latina - Cepal. 2014, 11p. Recuperado de: <http://www20.iadb.org/intal/catalogo/PE/2014/13791.pdf>

SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Antes de solicitar marcas [en línea]. Bogotá S.F.: SIC, S.F. [Consultado: 10 de agosto de 2020]. Disponible en: <https://www.sic.gov.co/marcas/antes-de-solicitar>

TOMA DE DECISIONES. Disponible en la dirección electrónica: <https://docs.google.com/presentation/d/187AtCCECM2eXtLOkWaccG5-A1WYWKAqzCuPENv0Nh6k/embed#slide=id.i0>

TRUJILLO, María A.; RODRÍGUEZ, Diego; GUZMÁN, Alexander y BECERRA, Gisele. Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas [en línea]. Documento de Investigación: Facultad de Administración Nro. 30. Bogotá D.C.: Editorial Universidad del Rosario, agosto de 2006. 72 p. [Consultado: 10 de julio de 2020]. Disponible en: <https://repository.urosario.edu.co/flexpaper/handle/10336/1211/BI%2030.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

UN COMTRADE. Base de datos Comtrade de la ONU [en línea]. En: Comtrade, 2020. [Consultado: 10 de agosto de 2020]. Disponible en: <https://comtrade.un.org/>

VÉLEZ FRANCO, Andrea y ZAMBRANO INTRIAGO, Rubén. Plan de Negocios para la exportación de sombreros finos de paja toquilla hacia el mercado de Toronto – Canadá [en línea]. Manabí: Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, Facultad de Economía, Carrera de Comercio Exterior. 96 p. [Consultado: 10 de agosto de 2020]. Disponible en: <https://repositorio.ulead.edu.ec/bitstream/123456789/350/1/ULEAM-COM-0024.pdf>

ANEXOS

Anexo A. Entrevista

Dirigida a la Señora Juana Castillo, fundadora de la asociación de tejedoras “Juanita” de Sandoná.

1. ¿Qué criterios tiene en cuenta en la elaboración de sombreros de paja toquilla?
2. ¿Alguna vez ha realizado una exportación de sus sombreros?
3. ¿La exportación ha sido realizada de manera directa o por medio de intermediarios?
4. ¿Cantidades de sombreros que ha exportado? ¿A qué países destino?
5. ¿Conoce usted si su producto ha sido destinado al mercado internacional?
6. ¿A través de que canales de distribución ha llegado al mercado internacional?
7. ¿Cómo considera que se encuentra el sector artesanal?
8. ¿Ha realizado un estudio de mercado para la asociación?
9. ¿Cuál es el proceso de elaboración, requerimientos de producción e intervención de sombreros de paja toquilla?
10. ¿Dónde están ubicados los proveedores de materias primas?
11. Referente a la competencia ¿Cómo se encuentra actualmente la asociación?
12. Al momento de internacionalizarse preferiría ¿Vender por medio de intermediarios o ser exportador directo?
13. ¿La oferta laboral dentro de la asociación va dirigida para todo tipo de personas?
14. ¿A qué tipos de población va dirigido el producto sombreros de paja toquilla?
15. ¿Cómo se proyecta la asociación en los siguientes años?

Gracias por su colaboración.

10.1 Anexo B. Fotografías



Palma de iraca, Fuente: <http://asociaciondetejedorasjuanita.blogspot.com/p/pagina-principal1.html>



Coloración paja toquilla, Fuente: <http://asociaciondetejedorasjuanita.blogspot.com/p/pagina-principal1.html>



Coloración paja toquilla, Fuente: <http://asociaciondetejedorasjuanita.blogspot.com/p/pagina-principal1.html>



Tejedoras asociación Juanita, Fuente: <http://asociaciondetejedorasjuanita.blogspot.com/p/pagina-principal1.html>



Tejedoras asociación Juanita, Fuente: <http://asociaciondetejedorasjuanita.blogspot.com/p/pagina-principal1.html>



Almacén sombreros, Fuente: <http://asociaciondetejedorasjuanita.blogspot.com/p/pagina-principal1.html>



Almacén sombreros, Fuente: <http://asociaciondetejedorasjuanita.blogspot.com/p/pagina-principal1.html>



Almacén sombreros, Fuente: <http://asociaciondetejedorasjuanita.blogspot.com/p/pagina-principal1.html>