

DISEÑO DE UN PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA PRODUCTORA DE
CIGARROS GAMOS

MARCELA PINZÓN CARREÑO

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA
2018

DISEÑO DE UN PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA PRODUCTORA DE
CIGARROS GAMOS

Proyecto presentado para optar al título de:
MAGISTER EN GERENCIA DE NEGOCIOS

MARCELA PINZÓN CARREÑO

Directora
GLADYS MIREYA VALERO CÓRDOBA
Doctora en Administración y Dirección de empresas

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA
2018

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. CONTEXTO.....	15
1.1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD	15
1.2 MARCO TEÓRICO	16
1.2.1 Plan exportador.	16
1.2.2 Selección del mercado potencial.	20
1.3 OBJETIVOS.....	21
1.3.1 Objetivo general	21
1.3.2 Objetivos específicos.....	21
1.4 DISEÑO METODOLÓGICO	22
1.5 CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	24
1.5.1 Principio de beneficencia.....	25
1.5.2 Principio de respeto a las personas.....	25
1.5.3 Principio de justicia.	25
1.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	26
1.7 PRESUPUESTO.....	29
2. CARACTERIZACIÓN DE CIGARROS GAMOS	30
2.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA	30
2.1.1 Reseña histórica.....	31
2.2 ORGANIZACIÓN	32
2.2.1 Productos por exportar.	33
2.2.2 Registro de marca.	33
2.3 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	34
2.3.1 Entrevista a la administración.....	34
2.3.2 Entrevista a colaboradores.	36
2.3.3 Análisis de los resultados obtenidos.....	38
2.4 ASPECTOS FINANCIEROS	39
2.4.1 Rentabilidad.....	39
2.4.2 Liquidez.	40
2.4.3 Endeudamiento.	41
3. ESTUDIO DE MERCADOS	43
3.1 SELECCIÓN DE PRODUCTO A EXPORTAR.....	43
3.1.1 Ficha técnica.	46
3.1.2 Partida arancelaria.	47
3.2 PAÍSES POTENCIALES.....	48
3.3 DIRECTORIO COMERCIAL.....	55
3.4 SELECCIÓN DEL CLIENTE	57
3.5 FICHA TÉCNICA DE PAÍSES POTENCIALES	57
3.5.1 Estados unidos.	58
3.5.2 Francia.....	58

3.5.3	Países bajos.....	59
3.5.4	España.....	59
3.5.5	Italia.....	60
3.5.6	Alemania.....	60
3.5.7	Argentina.....	61
3.6	MATRIZ DE DOBLE ENTRADA.....	61
3.6.1	Factores macroeconómicos.....	63
3.6.2	Amenazas de los competidores.....	66
3.6.3	Poder de negociación con los clientes.....	70
3.6.4	Facilidad para el acceso al país.....	78
3.6.5	Selección del país.....	81
3.7	ESTUDIO DE PRECIOS.....	82
3.8	CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	82
4.	POTENCIAL EXPORTADOR.....	84
4.1	PREPARACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN.....	84
4.2	TIPOS DE EXPORTACIÓN.....	86
4.2.1	Exportación definitiva.....	86
4.2.2	Exportación temporal.....	86
4.3	REGISTRO DE MARCA.....	87
4.4	PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO.....	87
4.4.1	Declaraciones de advertencia requeridas.....	87
4.4.2	Cumplimiento del etiquetado.....	91
4.4.3	Cambio en el empaque.....	92
4.5	TÉRMINOS DE NEGOCIACIÓN.....	92
4.5.1	¿Cómo utilizar los incoterms 2010?.....	93
4.5.2	Selección del término de negociación.....	94
4.5.3	¿Quién asume los gastos logísticos?.....	95
4.6	COSTOS DE LOGÍSTICA.....	96
4.6.1	Situación actual.....	97
4.6.2	Factibilidad económica internacional.....	99
4.7	REGISTRO COMO EXPORTADOR.....	100
4.8	CERTIFICACIÓN DE ORIGEN.....	100
4.9	SOLICITUD DE EXPORTACIÓN A POLICÍA ANTINARCÓTICOS.....	101
4.9.1	Registro de la Empresa.....	101
4.10	DOCUMENTOS O REQUISITOS PARA LA IMPORTACIÓN.....	102
4.10.1	Permisos.....	102
4.10.2	Impuestos.....	103
4.11	CERTIFICADO FDA.....	103
4.11.1	Requisitos técnicos y de etiquetado ante la FDA.....	104
4.11.2	Requisitos básicos.....	104
4.11.3	Agente en EE. UU.....	105
4.11.4	Notificación previa.....	105
4.12	RÉGIMEN CAMBIARIO.....	106
4.12.1	Medios de pago.....	107
4.12.2	Forward.....	108
4.12.3	Declaración de cambio.....	108

4.12.4	Régimen sancionatorio.....	108
4.13	CONTRATO DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL	109
4.13.1	Contrato de distribución.....	110
4.13.2	Lista de chequeo.	110
4.14	PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA COMERCIAL.....	112
5.	CONCLUSIONES.....	114
6.	RECOMENDACIONES.....	115
	BIBLIOGRAFÍA	116
	ANEXOS	121

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Lista de chequeo: prepárese para exportar.....	16
Tabla 2. Relación de objetivos y actividades a desarrollar.....	22
Tabla 3. Cronograma de actividades del estudio 2017.....	26
Tabla 4. Presupuesto del proyecto.....	29
Tabla 5. Generalidades de la empresa.....	30
Tabla 6. Generalidades del signo distintivo Brevas.....	33
Tabla 7. Indicadores de rentabilidad para Cigarros Gamos a cierre de 2014.....	39
Tabla 8. Indicadores de rentabilidad para Cigarros Gamos a cierre de 2015.....	40
Tabla 9. Indicadores de liquidez para Cigarros Gamos a cierre de 2014.....	40
Tabla 10. Indicadores de liquidez para Cigarros Gamos a cierre de 2015.....	41
Tabla 11. Indicadores de endeudamiento para Cigarros Gamos a cierre de 2014.....	41
Tabla 12. Indicadores de endeudamiento para Cigarros Gamos a cierre de 2015.....	42
Tabla 13. Matriz de selección de productos a exportar.....	44
Tabla 14. Matriz de criterios de calificación para la selección de productos.....	45
Tabla 15. Ficha técnica cigarros brevas extrafinos.....	46
Tabla 16. Partida arancelaria de Tabaco Laminado.....	48
Tabla 17. Lista de los importadores para el producto en el mundo (Clientes).....	49
Tabla 18. Lista de mercados para el producto exportado por Colombia.....	49
Tabla 19. Lista de los exportadores para el producto en el mundo (Competidores).....	50
Tabla 20. Lista de los importadores para el producto en América Latina y el Caribe....	51
Tabla 21. Lista de los mercados importadores.....	52
Tabla 22. Resumen de mercados importadores del producto por país.....	53
Tabla 23. Directorio comercial para la venta de cigarros.....	55
Tabla 24. Lista de chequeo para nuevos clientes.....	57
Tabla 25. Factores para la Matriz de Evaluación de Selección de Países.....	61
Tabla 26. Escala para la valoración de Factores.....	62
Tabla 27. Factores macroeconómicos de los países (I).....	64
Tabla 28. Factores macroeconómicos de los países potenciales (II).....	64
Tabla 29. Matriz de evaluación de Factores Macroeconómicos.....	65
Tabla 30. Top 10 cigarros de Cigar Aficionado.....	66
Tabla 31. Competidores en los países seleccionados.....	67
Tabla 32. Matriz de evaluación de Amenaza de los Competidores.....	69
Tabla 33. Poder de negociación de los clientes por país.....	70
Tabla 34. Matriz de evaluación de poder de negociación de los clientes.....	78
Tabla 35. Descripciones de mercancías para exportaciones – 2402100000.....	78
Tabla 36. Matriz de barreras de entrada y requisitos por país.....	79
Tabla 37. Matriz de evaluación de facilidad para el acceso.....	80
Tabla 38. Matriz de Evaluación Selección de Países para Cigarros GAMOS.....	81
Tabla 39. Precios del mercado.....	82
Tabla 40. Lista de chequeo: prepárese para exportar.....	84

Tabla 41. Características del envase	87
Tabla 42. Cumplimiento de los requisitos de la legislación de etiquetado.....	91
Tabla 43. Cambio de empaque	92
Tabla 44. Selección del Incoterm según el medio	94
Tabla 45. Costo de embalaje de la mercancía	97
Tabla 46. Costo unitario del producto.....	98
Tabla 47. Costos intrínsecos del transporte aéreo	98
Tabla 48. Análisis económico de la exportación	99
Tabla 49. Sanciones por infracciones en la declaración de cambio	109
Tabla 50. Lista de chequeo para el contrato de distribución	110

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Estructura organizacional propuesta	32
Figura 2. Registro de marca Brevas ante el SIC	34
Figura 3. Canales de distribución	83
Figura 4. Ejemplo de advertencia en la caja	91
Figura 5. Inconterms 2010	93
Figura 6. Responsabilidades para transporte internacional	95
Figura 7. Presentación interna y externa de la caja	96
Figura 8. Detalle del embalaje situación actual	97
Figura 9. Notificación previa	105
Figura 10. Cotización de Cigarros GAMO	113

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Socialización de la misión, visión y políticas.....	36
Gráfica 2. Conocimiento de la estructura organizacional	37
Gráfica 3. Mercados importadores del producto por país.....	54

RESUMEN

TITULO: DISEÑO DE UN PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA PRODUCTORA DE CIGARROS GAMOS*

AUTOR: MARCELA PINZÓN CARREÑO**

PALABRAS CLAVE: EXPORTACIÓN, CIGARROS, SELECCIÓN DE PAÍSES, NORMATIVA, ESTUDIO DE MERCADOS.

DESCRIPCIÓN:

Cigarros Gamos, es una empresa familiar del sector tabacalero ubicada en Piedecuesta/Santander con 32 años en el mercado. Se dedica a la producción de cigarros puros y ha tenido a lo largo de su proceso de expansión gran acogida por su calidad y aroma.

Dado en el tiempo en el mercado nacional, los directivos se dan la oportunidad de expandirse a mercados internacionales. Las exportaciones para los países son muy importantes en el crecimiento y desarrollo sostenido a largo plazo.

Por medio de este documento se busca establecer un plan exportador que permita obtener información y herramientas necesarias para orientar adecuadamente la empresa en un posible plan de cobertura en el mercado exterior.

Por ende, en el mismo se presenta la caracterización del producto junto con el estudio de mercados usado para identificar el mercado potencial con el fin de seleccionar el país al cual será exportado el producto y adoptar nuevos canales de distribución que se ajuste a mismo.

La internacionalización de los productos permite incrementar el volumen de producción generando empleos, ganar competitividad en el mercado, incrementar la calidad y mejorar imagen corporativa ante clientes y proveedores.

Por otro lado, se presenta el potencial exportador donde se busca evaluar el potencial exportador de Cigarros Gamo para su inserción internacional, teniendo en cuenta los lineamientos internacionales, los términos de negociación, los costos y la presentación de la propuesta.

* Trabajo de grado

** Facultad De Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales. Directora. Gladys Mireya Valero Córdoba (Doctora en Administración y Dirección de empresas)

ABSTRACT

TITLE: DESIGN OF AN EXPORTING PLAN FOR CIGARROS GAMO'S PRODUCING COMPANY*

AUTOR: MARCELA PINZÓN CARREÑO**

KEYWORDS: EXPORT, CIGARS, SELECTION OF COUNTRIES, REGULATIONS, MARKET STUDY.

DESCRIPTION:

Cigarros Gamos, is a family company in the tobacco sector located in Piedecuesta / Santander with 32 years in the market. It is dedicated to the production of cigars and has had a great reception throughout its expansion process due to its quality and aroma.

Nowadays, managers are given the opportunity to expand into international markets. Exports to countries are very important in the long-term growth and sustainable development.

This document seeks to establish an export plan that provides information and tools necessary to properly guide the company in a possible coverage plan in the foreign market.

Therefore, it presents the characterization of the product together with the market study used to identify the potential market to select the country to which the product will be exported and adopt new distribution channels that adjust to it.

The internationalization of products allows to increase the volume of production generating jobs, gaining competitiveness in the market, increasing quality and improving corporate image in the eyes of customers and suppliers.

On the other hand, the export potential is presented where it is sought to evaluate the export potential of Cigarros Gamo for its international insertion, considering the international guidelines, the negotiation terms, the costs and the presentation of the proposal.

* Degree work

** Facultad De Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales. Directora. Gladys Mireya Valero Córdoba (Doctora en Administración y Dirección de empresas)

INTRODUCCIÓN

Cigarros Gamos, es una empresa familiar del sector tabacalero ubicada en Piedecuesta/Santander con 32 años en el mercado. Se dedica a la producción de cigarros puros y ha tenido a lo largo de su proceso de expansión gran acogida por su calidad y aroma. La compañía, ha concebido con dedicación varias marcas como: Gamos, Siboney, Gamitos, Brevas extrafinas, Brevitas; y la máxima expresión de los cigarros, “El puro”.

Su mercado se centra en zonas como Bogotá, zona cafetera y costa. La estructura organizacional de la empresa está conformada por dueños/propietarios, gerente, unidad administrativa y financiera, jefe de producción, distribuidores, vendedor directo, secretaria y operarios (torcedora, rolleros, picanza, anilladores).

Considerando su capacidad de producción, se observa la posibilidad de acercar la empresa al entorno del comercio internacional y aprovechar su larga experiencia en la elaboración de Cigarros buscando nuevos mercados.

El presente trabajo de maestría busca verificar la factibilidad de la internacionalización de los productos seleccionados en la compañía para tal fin. Por ende, se presenta una caracterización de la organización, un estudio de mercado y los trámites nacionales e internacionales para la exportación del producto.

1. CONTEXTO

1.1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

Cigarros Gamos es una empresa familiar fundada en el año 1974 en el municipio de Piedecuesta, Santander, por los esposos Agustín Carreño Casto y Justa Gualdrón (Cigarros GAMO, 2016).

Cigarros Gamos actualmente cuenta con 10 empleados directos y 25 indirectos y es reconocida a nivel regional y nacional por su calidad. En aras de aprovechar la experiencia en la producción de cigarros, se observa la oportunidad de explorar nuevos mercados específicamente en el exterior, ya que este ofrece muchas ventajas a la empresa, generando una fuente adicional de ingresos, no depender exclusivamente del mercado local, diversificar el riesgo de operar en un solo mercado, incrementar el volumen de producción generando empleos y hacer más eficiente la utilización de la capacidad productiva de la empresa, ganar competitividad en el mercado a través de la competencia internacional e incrementar la calidad; aparición de nuevos productos o mejora de los ya existentes, trabajar en la imagen corporativa ante clientes y proveedores (Cigarros GAMO, 2016).

Las exportaciones para los países son muy importantes en el crecimiento y desarrollo sostenido a largo plazo; más aún en la actualidad tiene un peso importante en la actividad económica de los países, el mismo que es demostrado por las evidencias de los países desarrollados y las experiencias de los "países exitosos" que han logrado su crecimiento y desarrollo económico gracias al crecimiento de las exportaciones (Pérez, 2003).

No hay una sola nación que pueda considerarse autosuficiente así misma y que no necesite del apoyo de los demás países; aun las naciones más ricas necesitan recursos de los cuales carecen y que por medio de las negociaciones y acuerdos mundiales suplen sus necesidades y carencias en otras zonas (Salinas, 2009).

Las condiciones climatológicas propias de cada nación la hacen intercambiar con zonas donde producen bienes necesarios para la supervivencia y desarrollo de áreas vitales entre naciones. El desarrollo del comercio internacional hace que los países prosperen, al aprovechar sus activos que producen mejor, y luego intercambian con otros países lo que a su vez ellos producen mejor (Levy, 2003).

La experiencia en la producción de cigarros, el uso adecuado de materias primas con las diferentes variedades del tipo de tabaco ha logrado un reconocimiento y recordación de la marca como uno de los mejores cigarros en Colombia. Elaborados completamente a mano por personal especializado, se utilizan en su producción capas seleccionadas cuidadosamente, de óptimos cultivos tanto nacionales como extranjeros y es de esta forma como se ha logrado obtener un puro de excelente calidad y suave aroma. Cigarros Brevas está situado en las principales ciudades del país, logrando incursionar en importantes tiendas especializadas en cigarros puros donde se encuentran los mejores cigarros del mudo compitiendo de la mano. Cigarros Brevas es reconocido y pedido por fumadores o catadores profesionales del país y el mundo. Constantemente se reciben llamadas del exterior solicitando envíos personalizados de diferentes presentaciones, se logra identificar que los extranjeros conocen nuestros productos por visitas al país, regalos o suvenires y escalas realizadas en el muelle internacional del aeropuerto el dorado donde está ubicada una importante tienda que vende diferentes marcas de cigarros colombianos (Cigarros GAMO, 2016).

1.2 MARCO TEÓRICO

1.2.1 Plan exportador. De acuerdo con Procolombia (2016) el Plan Exportador es un documento que menciona toda la estrategia comercial a desarrollar en un mercado específico, y el conjunto de todas las acciones a efectuar para vender los productos y servicios en el exterior. Dentro del plan exportador, se incluye el plan de acción, que reúne todas las actividades de promoción requeridas para penetrar o consolidar sus mercados de exportación.

Sin embargo, es importante revisar si la compañía está lista para exportar, identificar los mercados con oportunidad y conocer las necesidades del cliente son algunos de los aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de emprender un plan exportador (Procolombia, 2016).

Procolombia (2016) ha identificado un conjunto de pasos que orientan el proceso de diseño del plan exportador.

- Evalúe si su compañía está lista para exportar, responder las siguientes preguntas le ayudará a evaluar su nivel de preparación para exportar y le permitirá identificar las áreas de su negocio que necesita fortalecer para mejorar su capacidad exportadora:

Tabla 1. Lista de chequeo: prepárese para exportar

Pregunta	Sí	No
Sobre las condiciones de la compañía		

Pregunta	Sí	No
1.1 ¿La empresa ha estado vinculada a otros servicios comerciales y/o asesoría con ProColombia?		
1.2 ¿Su empresa pertenece al Régimen Común?		
1.3 ¿Cuenta con estados financieros que le permitan conocer su situación contable, financiera y estructura de costos?		
1.4 ¿Cuenta con los recursos para asumir las inversiones que requiere el proceso de exportación (ferias, compra de información de mercados, viajes, material promocional, etc.)?		
1.5 ¿Conoce las características y comportamiento del sector al cual pertenece el producto a exportar?		
2.1 ¿Ha seleccionado uno o dos productos a exportar?		
2.2 ¿Conoce la oferta exportable en términos de volumen para cada uno de los productos seleccionados?		
2.3 ¿Tiene documentada la Ficha Técnica de sus productos?		
2.4 ¿Identifica la posición arancelaria de su(s) producto(s)?		
2.5 ¿Tiene disponibilidad de ofrecer su producto de manera constante durante todo el año? (No está sujeto a temporadas o estacionalidades)?		
2.6 ¿Tiene ventas en una ciudad diferente a su domicilio?		
2.7 ¿Su empresa tiene clientes a nivel nacional y/o internacional?		
2.8 ¿Tiene certificaciones de calidad?		
2.9 ¿Identifica la ventaja competitiva de su producto? Precio (vender más barato) Innovación (novedoso, originalidad) Diferenciación (sus productos son percibidos como distintos a través de la promoción y la publicidad) Otro		
2.10 ¿Tiene un proceso de producción establecido, organizado y documentado?		
2.11 ¿Conoce la capacidad de producción instalada para el producto seleccionado?		
2.12 ¿Conoce la capacidad de producción utilizada para el producto seleccionado?		
2.13 ¿Tiene capacidad de ampliación de la producción del producto seleccionado?		
2.14 ¿Trabaja con satélites?		
2.15 ¿Tiene una estructura de costos de producción definida?		
2.16 ¿Tiene definidos, seleccionados y evaluados sus proveedores?		
2.17 ¿Tiene garantizada la proveeduría de las materias primas?		
2.18 ¿Ha determinado cuáles son los tiempos de respuesta al desarrollo de nuevos productos?		
2.19 ¿Ha determinado cuáles son los tiempos de respuesta o tiempos de entrega de un pedido?		
Investigación de mercado para producto y país seleccionados		
3.1 ¿Ha seleccionado uno a dos países objetivo?		
3.2 ¿Identifica y conoce otras empresas colombianas que exporten productos similares al país seleccionado?		
3.3 ¿Identifica y conoce de donde procede la Competencia - Extranjera?		
3.4 ¿Conoce el perfil socio económico y la cultura de negocios del país seleccionado?		
3.5 ¿Ha realizado segmentación geográfica en el país objetivo?		

Pregunta	Sí	No
3.6 ¿Ha consultado estudios relacionados con su producto en el mercado seleccionado?		
3.7 ¿Ha realizado el estudio del mercado objetivo?		
3.8 ¿Ha realizado un análisis del nicho de su producto en el mercado identificado (hábitos de compra, decisión de compra, temporadas, gustos y preferencias, etc.)?		
Identificación de condiciones de acceso en mercados objetivo		
3.9 ¿Tiene claridad en los requisitos comerciales exigidos por el mercado seleccionado (certificaciones de calidad, normas técnicas, códigos de conducta, impacto ambiental, normas de etiquetado)?		
3.10 ¿Tiene claridad en los requisitos legales y de aduana exigidos para sus productos en el país seleccionado (tratamiento arancelario, impuestos internos, acuerdos comerciales, documentos, VoBo)?		
Análisis de condiciones logísticas (DFI) en el mercado objetivo		
3.11 ¿Conoce las condiciones Logísticas del producto (Ej.: Cadena de Frío)?		
3.12 ¿Identifica el medio de transporte a utilizar?		
3.13 ¿Conoce la Logística de transporte internacional (principales puertos y aeropuertos del país destino, rutas, frecuencias y tarifas de transporte)?		
3.14 ¿Ha tenido relacionamiento con Operadores Logísticos y de Aduana?		
3.15 ¿Conoce los requisitos de empaque y embalaje estipulados para su exportación?		
3.16 ¿Tiene claridad sobre los mecanismos de pago?		
3.17 ¿Conoce el régimen cambiario colombiano?		
Trámites y Documentos		
3.18 ¿Ha establecido su pedido mínimo de exportación?		
3.19 ¿Ha elaborado la Matriz de Costos de Exportación ajustada mínimo a los Incoterms EXW, FOB y CIF o sus equivalentes según el medio de transporte?		
3.20 ¿Su empresa cuenta con el RUT como exportador?		
3.22 ¿Tiene el Registro de la autocalificación de origen? (si aplica)		
3.23 ¿Cuenta con los Vistos Buenos necesarios para exportar su producto? (si aplica)		
3.24 ¿Conoce los trámites necesarios ante la aduana de exportación?		
Herramientas Comerciales		
4.1 ¿Cuenta con una imagen corporativa?		
4.2 ¿Ha creado y registrado su marca en Colombia?		
4.3 ¿Tiene material promocional definido y adecuado (Ej.: página web, brochures, catálogos, tarjetas de presentación)?		
4.4 ¿Cuenta con un equipo cualificado y dedicado al proceso de internacionalización?		
4.5 ¿Cuenta con personal encargado de mercadeo y ventas?		
4.6 ¿Al menos una persona de la empresa habla inglés fluido?		
4.7 ¿Ha participado en eventos comerciales nacionales o internacionales?		
Experiencia Exportadora		
4.8 ¿Ha realizado envíos de muestras sin valor comercial?		

Pregunta	Sí	No
4.9 ¿Ha realizado exportaciones directas?		
TOTAL		

Fuente: (Procolombia, 2017)

- Identifique oportunidades y fije objetivos claros, uno de los primeros pasos del proceso exportador para el sector servicios es identificar en qué mercados existen oportunidades para el producto/servicio que se quiere comercializar, y para ello es necesario fijar objetivos específicos (Procolombia, 2016).
- Apostarles a las alianzas, para exportar más, las alianzas son imprescindibles, en esta materia Colombia tiene una ventaja, y es que hace parte de la Alianza del Pacífico, un mecanismo de integración que le abre las puertas a los países de este importante bloque comercial a diferentes mercados en el mundo, como los asiáticos y europeos. Lo que se convierte en una oportunidad para seguir conquistando nuevos nichos (Procolombia, 2016).
- Hacer un estudio de mercado, para las empresas es importante hacer análisis que permitan conocer diferentes variables como: ambiente económico, socio cultural, tecnológico, legal, precios de mercado, consumo interno, certificaciones requeridas, entre otros aspectos de acuerdo con el sector. Además, hacer estudios internos le permite a la compañía identificar qué tan competitiva puede llegar a ser con sus productos/servicios en determinados mercados (Procolombia, 2016).
- Entender a profundidad las necesidades del cliente es la clave, factores como estimación de la demanda, hábitos de compra, canales de distribución preferidos, compradores, usuarios, influenciadores, demografía y psicografía de los usuarios, niveles de consumo y el proceso de compra son determinantes para conocer las preferencias del mercado y llegar con precisión al cliente final (Procolombia, 2016).
- Posicionar la marca, el posicionamiento de una marca es el lugar en el que quiere estar situada. Se refiere más al futuro que al presente, al cómo quiere ser la empresa o el producto/servicio, constituyéndose como una meta que se desea alcanzar. La publicidad juega un papel vital en este eslabón de la cadena, y es un estímulo de motivación a la compra en el corto plazo, estableciendo en el largo plazo la imagen de la marca/producto/servicio (Procolombia, 2016).
- Identifique la regulación aplicable en el país de destino, revisar el tratamiento tributario que se le dará en el país destino de la exportación. Para el comercio transfronterizo tenga en cuenta la regulación en materia de retención en la fuente. En cuanto al tema de la presencia física de personas, tenga en cuenta las regulaciones aplicables: licencias, matrículas y autorizaciones para prestar el servicio. Además, regulación migratoria, visas y permisos de entrada (Procolombia, 2016).

- Regímenes especiales, identifique si su actividad económica puede aplicar a alguno de los regímenes especiales previstos por el Gobierno para fomentar el comercio exterior de servicios como las Zonas Francas de servicios. El plan exportador es un plan de acción de carácter estratégico que incluye un análisis de la empresa y una evaluación de las oportunidades y opciones de exportación de un producto hacia un mercado predeterminado. El objetivo del plan es definir y priorizar las actividades a realizar y proyectar con el fin de desarrollar la ejecución y seguimiento adecuado al proceso de internacionalización de la empresa. Las acciones por desarrollar deben corresponder a las metas y mercados objetivos de la exportación (Procolombia, 2016).

A través del nuevo orden económico mundial, las oportunidades de expansión y crecimiento en el mercado internacional se han dado de acuerdo con la apertura económica de las naciones, no solo incrementando el intercambio de bienes y servicios sino el incremento y mejoramiento de los sistemas de producción; por esta razón es fundamental definir adecuadamente una estrategia de entrada a los mercados internacionales y la forma de operación más aconsejable (Campo, 2009).

El único valor que una empresa es capaz de generar es aquel que se deriva de los clientes; tanto de los que tiene ahora como de los que tendrá en el futuro. El éxito comercial depende de captar, mantener y aumentar el número de clientes de la empresa. Éstos constituyen la única razón para construir una fábrica, contratar empleados, programar juntas, instalar redes de fibra óptica, e involucrarse en cualquier actividad empresarial. Sin clientes no hay negocio. Desde esta perspectiva, el objetivo de la presente propuesta de investigación será analizar la tendencia exportadora y a la luz de esta dinámica, diseñar el plan estratégico exportador que compruebe la viabilidad orientada a la empresa en el ámbito económico mundial (Kotler & Keller, 2012).

1.2.2 Selección del mercado potencial. Dentro de los pasos propuestos por Comercio y Aduana (2015), se hace hincapié a una lista de los elementos esenciales a considerar para elaborar un plan de exportación

- Eliminar mercados donde no tiene posibilidades; hay barreras para exportar que tal vez ya conozca como: impuestos, costos de transporte, moda, proteccionismo, normas de uso del producto; elegir los mercados donde con menos esfuerzos pueda lograr una primera experiencia.
- Analizar aspectos de:
 - Comunicación
 - Logística
 - Normas de competencia
- Definir de los mercados donde empezar, evitar la extrema diversificación, con los pocos recursos que uno tiene cuando inicia.

- Localizar el segmento del mercado, concentrar los esfuerzos donde es mayor la ventaja competitiva.
- Definir si a través de formas directas, indirectas y mixtas, hay varias formas de gerenciar un mercado, a través de un agente hasta montar una filial de producción o de venta.
- Evaluar la factibilidad de investigación, registro y monitoreo de la marca, antes de empezar a promover el producto, es oportuno averiguar si puede utilizar su marca o se debe cambiar. Estudios especializados de marcas y patentes.
- Identificación cómo se va a presentar su producto, se debe definir normas, dimensiones, rotulaje, empaque, instrucciones para uso, etc.
- Trazar el plan de comunicación, para dar a conocer la empresa: preparar catálogos, cartas, correo directo.
- Seleccionar la contraparte.
- Elaborar un acuerdo operacional con la contraparte a través de una carta de intención y posteriormente un contrato, fije las directrices de entrada al mercado y comportamiento con un plan de trabajo, estudio de abogados especialistas en contratos internacionales
- Hacer una prueba de mercado (producto, marca, empaque, comunicación y precio); con el fin de evitar fracasos empezando con grandes proyectos. Es bueno sondear primero para después atacar más decidido.
- Definir la política de gerencia del mercado, en un trabajo conjunto con la contraparte, será necesario definir la promoción, los volúmenes, niveles de precio, la garantía y la logística.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un plan exportador para empresa productora de Cigarros Gamos; con el fin de acercar la empresa al entorno del comercio internacional y aprovechar las oportunidades que el mismo ofrece.

1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar la empresa Cigarros Gamos, en función de su estructura, su estilo de liderazgo y herramientas de control.
- Efectuar un estudio de marketing internacional a la empresa Cigarros Gamo.
- Evaluar el potencial exportador de Cigarros Gamo para su inserción internacional.

1.4 DISEÑO METODOLÓGICO

Por medio de este trabajo se busca establecer un plan exportador que permita obtener información y herramientas necesarias para orientar adecuadamente la empresa en un posible plan de cobertura en el mercado exterior. En la siguiente tabla, se presenta de manera detallada cada una de las fases del proyecto, delimitando el alcance, resultados y las herramientas que se emplearán para su desarrollo.

Tabla 2. Relación de objetivos y actividades a desarrollar

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES
Diseñar un plan exportador para empresa productora de Cigarros Gamos; con el fin de acercar la empresa al entorno del comercio internacional y aprovechar las oportunidades que el mismo ofrece.	Caracterización de la empresa Cigarros Gamos, en función de su estructura, su estilo de liderazgo y herramientas de control.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de documentos para identificar aspectos relacionados con el planteamiento estratégico, estructura y sistemas de control 2. Entrevista a la gerencia de Cigarros Gamos 3. Entrevista a empleados.
	Identificar el mercado potencial con el fin de diversificar nuevos canales de distribución y no depender exclusivamente de la economía local, adquirir experiencia y también la búsqueda de ventas en mayor volumen.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificación de información a través de páginas de apoyo que permita ver países potenciales verificando variables económicas. 2. Matriz de doble entrada valoración de factores económicos.
	Evaluar la factibilidad a nivel internacional, ya que mediante este proceso se puede	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación de la capacidad exportadora, conociendo la preparación efectiva del mercado internacional Identificando puntos fuertes y débiles 2. Crear un banco de datos, Sus decisiones deberán basarse en

OBJETIVO
GENERAL

OBJETIVOS
ESPECÍFICOS

ACTIVIDADES

valorar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas para destinar estrategias y recursos y de esta forma confrontar si se es competitivo en el mercado potencial.

informaciones y no en empatía o afinidad.

3. Hacer una primera selección de la gama de productos más exportable, No invertir excesivos recursos en intentar promover todos los productos ya que con la primera información se pueden separar los más competitivos.
4. Definición de objetivos; A grandes rasgos definir: Volúmenes de gama de productos, nivel de precios, contenido de la calidad, plazos, tipos de contrapartes, empaque.
5. Eliminar mercados donde no tiene posibilidades; hay barreras para exportar que tal vez ya conozca como: impuestos, costos de transporte, moda, proteccionismo, normas de uso del producto; Elegir los mercados donde con menos esfuerzos pueda lograr una primera experiencia.
6. Definir de los mercados donde empezar, evitar la extrema diversificación, con los pocos recursos que uno tiene cuando inicia.
7. Localizar el segmento del mercado, Concentrar los esfuerzos donde es mayor la ventaja competitiva.
8. Definir si a través de formas directas, indirectas y mixtas, hay varias formas de gerenciar un mercado, desde a través de una agente hasta montar una filial de producción o de venta.
9. Evaluar la factibilidad de investigación, registro y monitoreo de la marca, antes de empezar a promover el producto, es oportuno averiguar si puede utilizar su marca o

OBJETIVO
GENERAL

OBJETIVOS
ESPECÍFICOS

ACTIVIDADES

- se debe cambiar. Estudios especializados de marcas y patentes.
10. Identificación cómo se va a presentar su producto, se debe definir normas, dimensiones, rotulaje, empaque, instrucciones para uso, etc.
 11. Trazar el plan de comunicación, para dar a conocer la empresa: preparar catálogos, cartas, correo directo.
 12. Seleccionar la contraparte.
 13. Elaborar un acuerdo operacional con la contraparte a través de una carta de intención y posteriormente un contrato, fije las directrices de entrada al mercado y comportamiento con un plan de trabajo, estudio de abogados especialistas en contratos internacionales
 14. Hacer una prueba de mercado (producto, marca, empaque, comunicación y precio); con el fin de evitar fracasos empezando con grandes proyectos. Es bueno sondear primero para después atacar más decidido.
 15. Definir la política de gerencia del mercado, En un trabajo conjunto con la contraparte, será necesario definir la promoción, los volúmenes, niveles de precio, la garantía y la logística.

Fuente: Autor

1.5 CONSIDERACIONES ÉTICAS

En este proyecto se involucran fuentes documentales primarias y secundarias, por ello es importante garantizar los principios éticos básicos de: Beneficencia, Justicia y Respeto, los cuales están en concordancia con el Derecho Internacional de los Derechos Humanos DIDH. El nivel de riesgo del proyecto se evalúa sin riesgo.

1.5.1 Principio de beneficencia. Se refiere al hecho de respetar las decisiones de los sujetos de investigación y protegerlos de daños. Para ello, las preguntas a realizar deben estar enfocadas en las actividades económicas y desarrollo empresarial, que garanticen los datos necesarios para analizar en el proyecto.

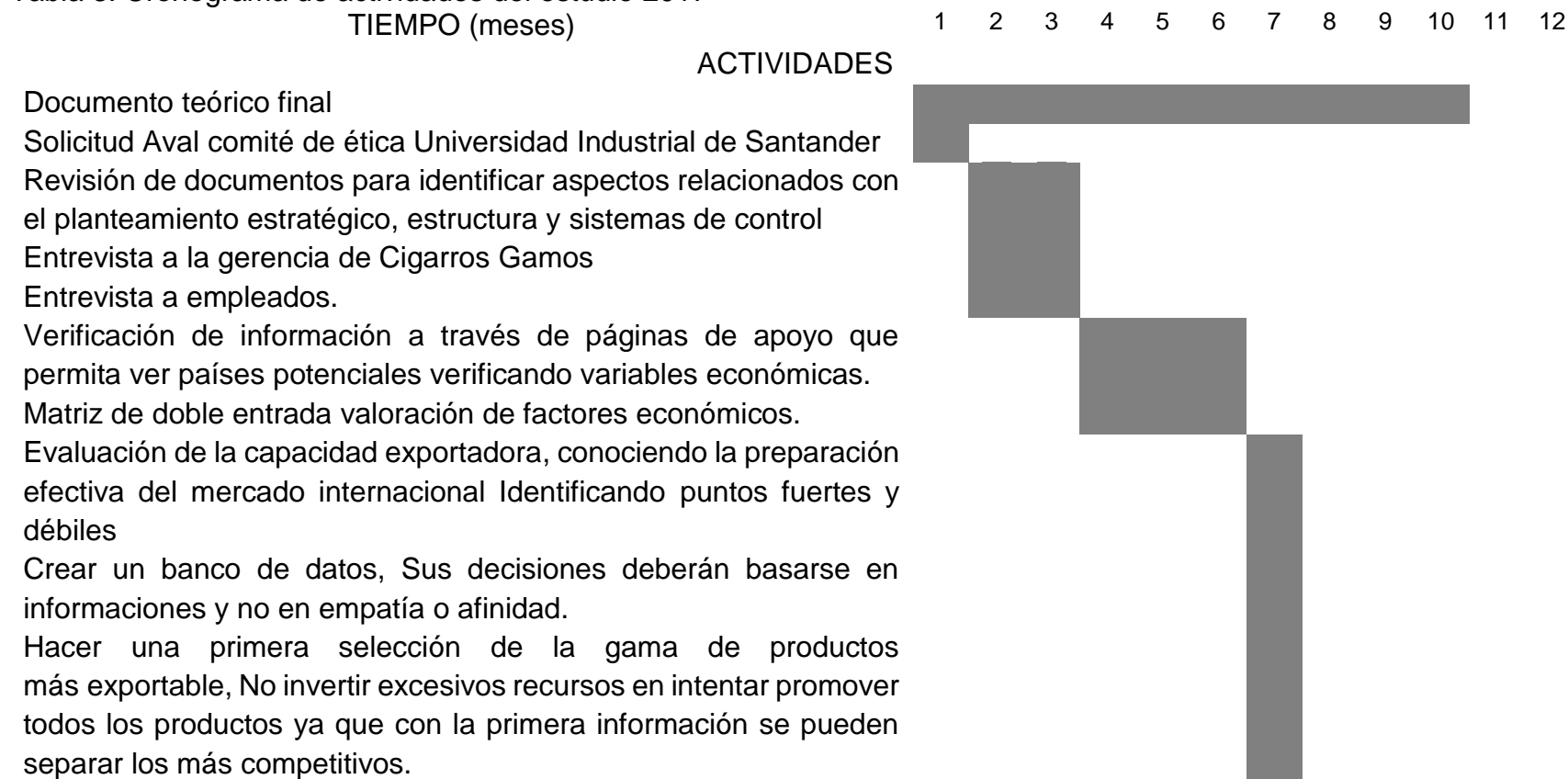
1.5.2 Principio de respeto a las personas. El respeto a las personas incorpora mínimo dos convicciones éticas: la primera que los individuos deberán ser tratados como agentes autónomos y la segunda, que las personas con autonomía disminuida tienen derecho a ser protegidas. Así el principio de respeto a las personas se divide en dos exigencias morales separadas: la exigencia de reconocer autonomía y la exigencia de proteger a aquellos con autonomía disminuida. En el proyecto los individuos que realizarán las encuestas serán tratados como agentes autónomos.

1.5.3 Principio de justicia. ¿Quién debe recibir los beneficios de la investigación y soportar su responsabilidad? El proyecto busca una oportunidad en el mercado extranjero para la empresa Cigarros Gamos, por tanto, el análisis que pueda surgir de las encuestas redundará en beneficio a la empresa.

1.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

A continuación, se presenta el cronograma de actividades articulado con el desarrollo del objetivo general y los objetivos específicos.

Tabla 3. Cronograma de actividades del estudio 2017



TIEMPO (meses)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

ACTIVIDADES

Definición de objetivos; A grandes rasgos definir: Volúmenes de gama de productos, nivel de precios, contenido de la calidad, plazos, tipos de contrapartes, empaque.

Eliminar mercados donde no tiene posibilidades; hay barreras para exportar que tal vez ya conozca como: impuestos, costos de transporte, moda, proteccionismo, normas de uso del producto; Elegir los mercados donde con menos esfuerzos pueda lograr una primera experiencia.

Definir de los mercados donde empezar, evitar la extrema diversificación, con los pocos recursos que uno tiene cuando inicia. Localizar el segmento del mercado, concentrar los esfuerzos donde es mayor la ventaja competitiva.

Definir si a través de formas directas, indirectas y mixtas, hay varias formas de gerenciar un mercado, desde a través de una agente hasta montar una filial de producción o de venta.

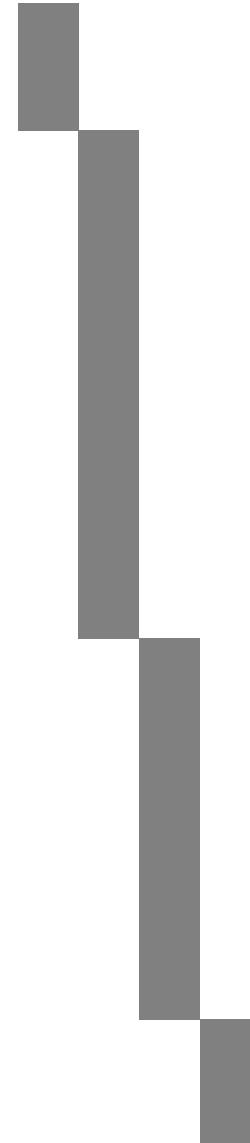
Evaluar la factibilidad de investigación, registro y monitoreo de la marca, antes de empezar a promover el producto, es oportuno averiguar si puede utilizar su marca o se debe cambiar. Estudios especializados de marcas y patentes.

Identificación cómo se va a presentar su producto, se debe definir normas, dimensiones, rotulaje, empaque, instrucciones para uso, etc.

Trazar el plan de comunicación, para dar a conocer la empresa: preparar catálogos, cartas, correo directo.

Seleccionar la contraparte.

Elaborar un acuerdo operacional con la contraparte a través de una carta de intención y posteriormente un contrato, fije las directrices



TIEMPO (meses)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

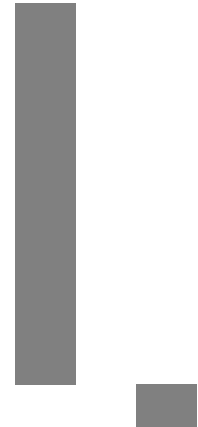
ACTIVIDADES

de entrada al mercado y comportamiento con un plan de trabajo, Estudio de abogados especialistas en contratos internacionales Hacer una prueba de mercado (producto, marca, empaque, comunicación y precio); con el fin de evitar fracasos empezando con grandes proyectos. Es bueno sondear primero para después atacar más decidido.

Definir la política de gerencia del mercado, en un trabajo conjunto con la contraparte, será necesario definir la promoción, los volúmenes, niveles de precio, la garantía y la logística.

Sustentación final de propuesta ante evaluadores.

Fuente: Autor



1.7 PRESUPUESTO

A continuación, se presenta un desglose del presupuesto y su respectivo valor.

Tabla 4. Presupuesto del proyecto

RUBRO	ESTUDIANTE	UNIVERSIDAD	EMPRESA	TOTALES
Compensación director		\$1.288.700		\$1.288.700
Compensación jurados		\$1.288.700		\$1.288.700
Maquinaria y equipo	\$3.000.000			\$3.000.000
Papelería y útiles de escritorio	\$500.000			\$500.000
Pago de servicios	\$1.800.000			\$1.800.000
Salidas de campo: Transporte y viáticos	\$1.200.000			\$1.200.000
Envío de muestras	\$1.000.000			\$1.000.000
Consultoría legal (derecho comercial)	\$2.500.000			\$2.500.000
Trámites legales	\$1.500.000			\$1.500.000
Imprevistos	\$500.000			\$500.000
Totales	\$12.000.000	\$2.577.400	\$0	\$14.577.400

Fuente: Autor

2. CARACTERIZACIÓN DE CIGARROS GAMOS

A continuación, se presenta la estructura administrativa, las generalidades de la empresa y la reseña histórica como el objetivo de caracterizar la empresa Cigarros Gamos, en función de su estructura, su estilo de liderazgo y herramientas de control.

2.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Tabla 5. Generalidades de la empresa

GENERALIDAD

DESCRIPCIÓN

Razón social Cigarro Gamos
NIT 27918444-6

Logo



Representante legal

Justa Gualdrón de Carreño

Actividad económica

Elaboración de productos de tabaco

Código CIIU

1200

Tipo de empresa

Pequeña empresa de acuerdo con el artículo 2 de la ley 1429 de 2010.

Con profesionalismo y un profundo sentido de respeto por nuestros fumadores, satisfacer siempre las necesidades del mercado del cigarro tanto a nivel regional, como nacional e internacional, acompañado de un fuerte compromiso por alcanzar los más altos estándares de calidad.

Misión

Es así como pretendemos obtener liderazgo en el mercado y crecer ofreciendo de manera continua productos innovadores en los mercados que ya se han realizado actividades comerciales y también extender nuestro mercado hacia nuevas áreas que puedan fortalecerse con nuestras propuestas.

Visión

Nuestra empresa se dedicada al arte de fabricar cigarros y puros, con autonomía administrativa, que ampliará su marco de acción considerando la competencia y la imagen de sus productos. La

GENERALIDAD

DESCRIPCIÓN

	empresa será eficiente, con personal calificado, bajo el marco de un constante desarrollo que involucre todo aspecto en nuestro entorno, de manera competitiva a nivel nacional e internacional.
Ubicación	Calle 5 #9-51 Piedecuesta, Santander
Teléfono	(037) 6551883
Contacto	Abocont25@hotmail.com

Fuente: (DIAN, 2016; Cámara de comercio de Bucaramanga, 2016; Cigarros Brevas, 2017)

2.1.1 Reseña histórica. Cigarros GAMOS (2016), en su catálogo de productos cuenta que se dio inicio a la empresa con la experiencia conseguida en la fábrica suramericana de picaduras y cigarrillos cuyo propietario era Marcos Antonio Carreño castro (Hermano de Agustín Carreño) y de igual forma con los conocimientos de su esposa; la señora Justa fue líder en la elaboración de cigarros extrafinos en la empresa Antioqueña de tabaco.

Don Agustín se desempeñó desde niño en el empaque y paulatinamente logro ascensos y a la edad de 25 años se desempeñó como administrador en la suramericana; al ser liquidada suramericana de picaduras y cigarrillos nace la idea de emprender un nuevo camino hacia la independencia laboral, fundando una fábrica en la misma industria tabacalera registrada con la razón social Cigarros GAMOS (Cigarros GAMO, 2016).

La señora Justa con su experiencia en la elaboración de cigarros extrafinos y el conocimiento de manejo de las materias primas por parte de Agustín elaboró una muestra de cigarros Gamos con un valor agregado en procesos de materia prima y curamiento. Estas muestras fueron llevadas a varios distribuidores en Antioquia y Risaralda, donde fueron aceptadas por su calidad y presentación dando inicio a relaciones comerciales para la distribución del producto. Posteriormente se hizo presencia Bogotá (Cigarros GAMO, 2016).

Cigarros Gamos inicia sus labores con 4 torcedoras, un rollero, dos empacadores y dos personas encargadas del picado del tabaco. La necesidad del mercado llevo a una ampliación en las instalaciones de la fábrica para la elaboración de los cigarros y en estas circunstancias se pagaba un arriendo mensual. En 1982 mediante un préstamo bancario en la caja agraria se adquirió un bien inmueble en el que actualmente desarrolla sus labores (Cigarros GAMO, 2016).

Atendiendo las necesidades y evolución del mercado, actualmente cuenta con las siguientes marcas en cigarros corrientes: Gamos, Gamitos, Siboney, Magara, y el barón. Contando con un mercado consolidado se incursiono en el mercado de los puros

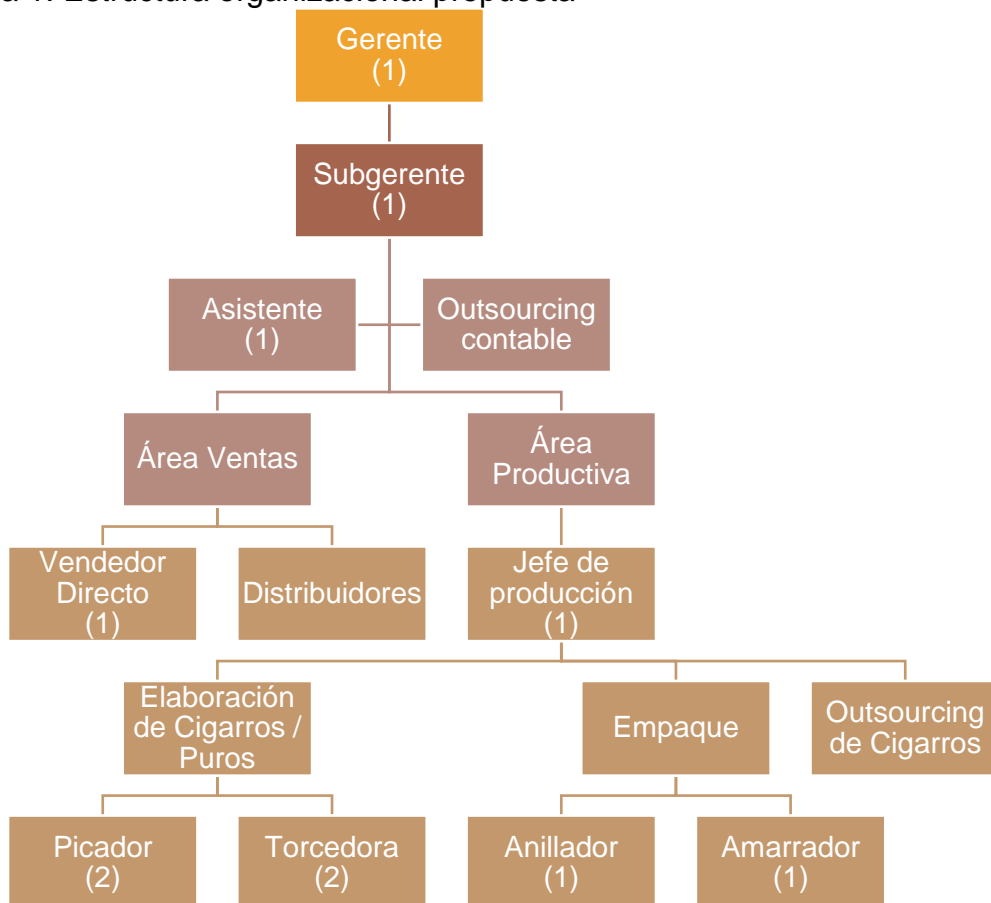
desarrollando las vitolas y registradas bajo la marca Brevas: Brevas extrafinas aromatizadas, Brevas Torpedos, Brevas Churchill, Brevas Robusto, Brevas mini exquisito y Brevas puritos (Cigarros GAMO, 2016).

Según Carreño (2017), la empresa tiene una capacidad de producción de 500.000 cigarros mensuales en todas las referencias (corrientes y puros).

2.2 ORGANIZACIÓN

En la entrevista con Esperanza Carreño Gualdrón, administradora de Cigarros Gamos; comunicó que actualmente no cuentan con una estructura organizacional definida y documentada. Sin embargo, empíricamente se han definido los cargos, los perfiles y las funciones de cada uno. Por ende, en la Figura 1 se propone una estructura organizacional con base en la información proporcionada.

Figura 1. Estructura organizacional propuesta



Fuente: Autor con base en (Carreño, 2017).

2.2.1 Productos por exportar. Con el fin de aprovechar la experiencia en la producción de cigarros, se observa la oportunidad de explorar nuevos mercados específicamente en el exterior, ya que este ofrece una fuente adicional de ingresos para no depender exclusivamente del mercado local.

En la Tabla 6 se presentan las generalidades del signo distintivo Brevas, el cual fue designado por las directivas de Cigarros Gamos como producto a exportar. La tabla contiene información proveniente del registro de propiedad intelectual del signo ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) donde se clasifica de acuerdo con la Clasificación de Niza de la Organizacional Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) en la clase 34 de la octava edición como “tabaco, artículos para fumadores y en especial cigarros”. Cabe resaltar que la marca había sido registrada inicialmente en el 2004 y en el 2015 se realizó la renovación del registro dándole una vigencia de 10 años hasta el 2025, lo cual representa una ventaja dada la disposición de la organización a la exportación en los próximos años.

Tabla 6. Generalidades del signo distintivo Brevas

Marca	Brevas
Tipo	Mixta
Etiqueta	
Presentaciones	Brevas Churchill, Brevas Robusto, Brevas Torpeto, Brevas Aromatizadas
Vigencia	13/09/2025
Titular	Justa Gualdrón de Carreño
Clasificación	Clase(s) 34 de la Edición Número 8 de la Clasificación Internacional de Niza
Productos y servicios	(34) Tabaco, artículos para fumadores y en especial cigarros.

Fuente: (Superintendencia de Industria y Comercio, 2015)

La Clasificación de Niza, establecida por el Arreglo de Niza (1957), es una clasificación internacional de productos y servicios que se aplica para el registro de marcas (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2017).

2.2.2 Registro de marca. En el año 2015 Cigarros Brevas gestionó la renovación de su registro de marca por 10 años más hasta el 13 de septiembre de 2025 en el certificado 286305.

Figura 2. Registro de marca Brevas ante el SIC

13/8/2015 Consultas Signos - sic.gov.co

Denominación ·BREVAS
Tipo de Signo MIXTA
Reproducción

Productos y Servicios (34) TABACO, ARTÍCULOS PARA FUMADORES Y EN ESPECIAL CIGARROS.

Gaceta	Nro Gaceta	Nro Publicación	Nro Fecha
	539 Ver Gaceta	780	30-Abril-2004

Estado Concesión

Certificado 286305
Vigencia 13-Septiembre-2025

DATOS DEL SOLICITANTE/TITULAR

Nombre JUSTA GUALDRON DE CARREÑO
Domicilio PIEDECUESTA SANTANDER COLOMBIA
Dirección SIN ESTABLECER
Representante/Apoderado MARIA DEL CONSUELO ZARAMA URDANETA

Superintendencia de Industria y Comercio
 Cra 13 No. 27- 00 pisos 1, 3, 4, 5, 6, 7 y 10 PBX: (571) 5670000
 Call center: (571) 5920400 Línea gratuita nacional: 01800-910165
 www.sic.gov.co - E-mail: contactenos@sic.gov.co - Bogotá D.C. - Colombia.

Fuente: (Superintendencia de Industria y Comercio, 2015)

2.3 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Con el fin de identificar en la empresa aspectos a mejorar en el manejo administrativo y la cultura de la empresa se aplica una encuesta que permite recolectar la información por parte de los colaboradores. Los resultados obtenidos fueron socializados con la gerencia buscando la mejora continua.

2.3.1 Entrevista a la administración. **Estructura organizacional:** la empresa no cuenta con una estructura organizacional definida, aunque se han definido los cargos, sus perfiles y funciones.

Planeación estratégica: la empresa no realiza planeación estratégica. Sin embargo, con base en la experiencia adquirida por la gerente a través de los 40 años de funcionamiento en la industria tabacalera, se hacen proyecciones en el presupuesto y se fijan metas. Para cumplir con las proyecciones, se hace un plan anual para la venta de cigarros corrientes y para los puros se busca llegar a los consumidores finales.

Selección y vinculación de colaboradores: la selección se hace a través de hojas vida, se verifica la experiencia para posteriormente realizar una entrevista. Cuando se ha seleccionado el colaborador con base en sus competencias, se le realizan los exámenes de ingreso y se pone en periodo de prueba. Una vez el contrato ha terminado se realizan los exámenes de salida.

Proveedores de servicios: para el cigarro corriente se utiliza outsourcing de mano de obra con suministro de la materia prima de liquidación semanal. Las personas contratadas suelen ser mujeres cabeza de familia.

Procesos estandarizados: el proceso se encuentra estandarizado, la comunicación del conocimiento se hace desde los colaboradores antiguos hacia los nuevos en un periodo de empalme. En caso de que los nuevos colaboradores requieren asistencia adicional, la gerente, Justa Gualdrón de Carreño brinda la información y apoyo necesario.

Elementos de protección personal (EPP): dentro de las operaciones de la fábrica, la que genera un riesgo directo a la salud es la función de picar el tabaco en máquina. Por ende, se le suministra tapabocas, gafas de seguridad y protectores de oídos por ruido y material particulado. Buscando evitar enfermedades laborales, los picadores trabajan medio tiempo en la picadora y medio tiempo en otras labores. Para controlar el uso de los EPP, se revisan las cámaras continuamente y la administración realiza rondas por las instalaciones.

Proveedores de materia prima: la organización importa materias primas desde Ecuador para la elaboración de puros. Al interior del país, se cuenta con diversos proveedores de materias primas para la fabricación de cigarros.

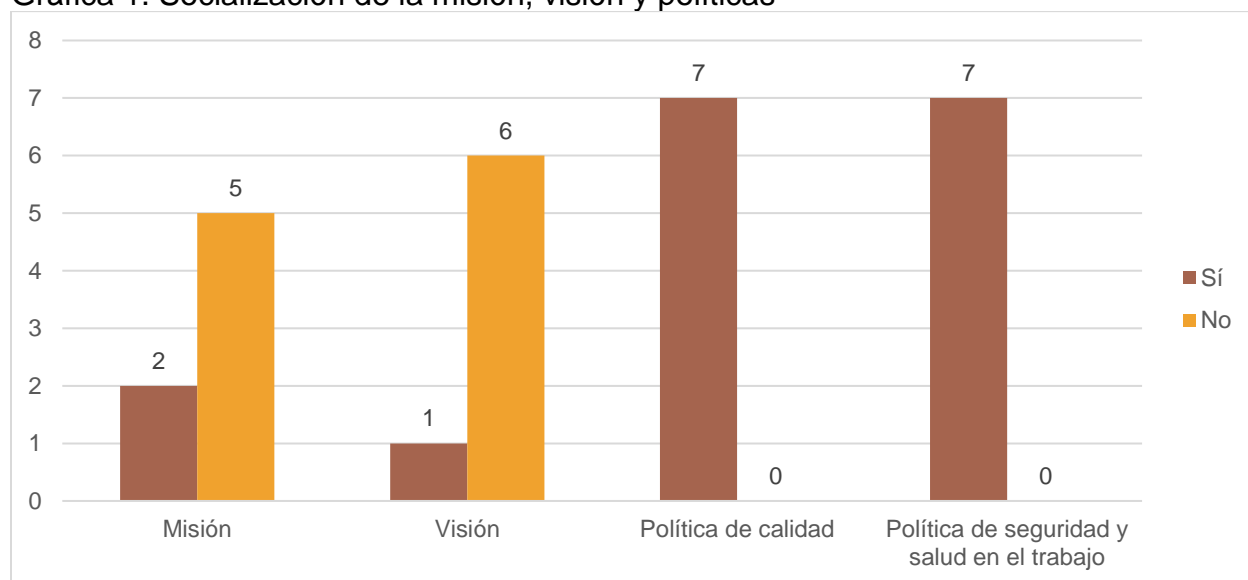
Clientes: el mercado de los cigarros corrientes se encuentra en Valle del Cauca, Chocó, Antioquia, Córdoba, Sucre y para los puros, se tienen clientes en todo el territorio nacional.

Marca registrada: Cigarros Gamos ha registrado la marca Brevas a nivel nacional ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) por un periodo de 20 años.

Exportación: se muestra interés por exportar ya que los clientes han manifestado a la gerencia y la administración que el producto puede competir con Habanos y Puros internacionales.

2.3.2 Entrevista a colaboradores. **Misión, visión, política calidad y política se seguridad y salud en el trabajo (SST):** en la Gráfica 1 se muestra el poco conocimiento de la misión y la visión por parte de los colaboradores. Sin embargo, todos conocen la política de calidad y la política de seguridad y salud en el trabajo.

Gráfica 1. Socialización de la misión, visión y políticas



Fuente: Encuesta a colaboradores

Estructura organizacional: El total de los 7 colaboradores admiten tener conocimiento de la estructura organizacional.

Gráfica 2. Conocimiento de la estructura organizacional



Fuente: Encuesta a colaboradores

Los colaboradores informan que se les ha compartido la estructura organizacional, aunque esta no se encuentra documentada y exhibida. Además, conocen el flujo adecuado de información a través de la estructura organizacional.

Selección y contratación: La comunicación de las vacantes se hace de 3 maneras: se comunica a través del personal de la compañía para que informen a sus conocidos del sector, se comunica a personas externas relacionadas con el sector para que avisen a sus familiares o se contacta directamente al colaborador desde la empresa por trabajos previos o experiencia en el sector. También, es posible que los colaboradores lleven la hoja de vida a la empresa para que esta se comunique cuando haya vacantes.

El primer paso es la verificación de los datos consignados en la hoja de vida para realizar una preselección, luego, se realizan entrevistas y pruebas prácticas para seleccionar al colaborador. Finalmente, se realiza un examen físico de ingreso con base en la reglamentación.

Comunicación del proceso de fabricación: en el primer día laboral como parte de la inducción se les da a conocer de manera oral la política calidad de producto junto con los procedimientos para el proceso de producción y las funciones inherentes al cargo. Así mismo, se les capacita en el manejo de herramienta y maquinaria en cada uno de los puestos de trabajo para obtener la apariencia esperada del producto final. Para el caso específico de la secretaria, se le comunicaron las funciones y procedimientos en el mientras se presentaban las eventualidades adjuntas a su cargo.

Elementos de Protección Personal: todos los colaboradores de la organización indican que se les da un puesto de trabajo adecuado para la realización de sus funciones junto

con la dotación. Adicionalmente, se les dan periódicamente los elementos de protección personal (EPP) como tapabocas, gafas de seguridad, tapa-oidos, entre otros, Para el caso específico del picador, se les permite únicamente trabajar en la maquina medio día para evitar enfermedades laborales.

Materiales y Equipos: todos los colaboradores de la organización indican que se les suministran los materiales y equipos, esto incluye el tabaco, las hojas de tabaco, las herramientas para torcer, las herramientas de corte, las prensas, los estantes y otros artefactos necesarios para el desarrollo de sus funciones.

Clima laboral y trato de la gerencia: en lo referente al clima laboral, los colaboradores usan las siguientes palabras para describirlo: excelente, tranquilo, cómodo, ameno y relajado.

En cuanto al trato entre colaboradores y por parte de la gerencia, el trato es bueno, cordial, elegante, respetuoso, amable. Además, se hace de manera constante y con calidad para que exista una relación estrecha entre cada uno de los integrantes. Por esta razón, algunos colaboradores manifiestan estar felices al sentirse en familia, como hermanos.

2.3.3 Análisis de los resultados obtenidos. Dentro de las falencias principales se encuentra la carencia de una estructura organizacional documentada, por ende, se recomienda generar una estructura donde se presenten cada uno de los cargos y quede clara la jerarquía que pueda ser publicada y socializada a los colaboradores. Así mismo, es necesario comunicar y publicar la misión, la visión y las políticas de calidad, salud y seguridad en el trabajo (SST) de manera que los colaboradores las tengan claras.

Por otro lado, es necesario realizar una planeación estratégica con el fin de incluir factores internos y externos que afectan el funcionamiento de la empresa para generar estrategias y saber a dónde quiere llegar la empresa de la mano con la misión y la visión de la organización.

De la mano con la planeación estratégica se requiere la formulación e implementación de un cuadro de mando integral (CMI) con objetivos estratégicos, indicadores de gestión, metas, frecuencias de medición y responsables. Con esto se define el rumbo y teniendo como objetivo final alcanzar las metas y cumplir con la estrategia, lo cual se traducen en un crecimiento económico y competitivo de la empresa.

2.4 ASPECTOS FINANCIEROS

A continuación, se presenta un análisis financiero usando la información de los últimos dos años fiscales (2014, 2015) para Cigarros GAMOS con el fin de determinar si cuenta con una realidad financiera sólida necesaria para la exportación de productos. Para ello, se calculan y analizan los indicadores de rentabilidad, liquidez y endeudamiento haciendo uso de los valores provenientes del balance general y estado de resultados para estos periodos.

2.4.1 Rentabilidad. Relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación o cosa y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho; cuando se trata del rendimiento financiero; se suele expresar en porcentajes (Diccionario Oxford, 2017).

$$\text{Rentabilidad de activos (ROA)} = \frac{\text{Utilidad del periodo}}{\text{Total activos}}$$
$$\text{Rentabilidad de activos (ROE)} = \frac{\text{Utilidad del periodo}}{\text{Total patrimonio}}$$

En la Tabla 7 y la Tabla 8 se presentan los indicadores de rentabilidad para el 2014 y el 2015. La rentabilidad sobre los activos que representa en qué medida ha rentado los activos, para el 2014 se obtuvo un 11% que aumentó hasta un 15% durante el 2015, ya que, aunque la utilidad disminuyó de 38.012.000 en el 2014 a 36.343.000 en el 2015, los activos disminuyeron en mayor medida desde los 350.176.000 hasta los 250.289.000.

Tabla 7. Indicadores de rentabilidad para Cigarros Gamos a cierre de 2014

Indicador	Variabes	Valores	Resultado
ROA	Utilidad	38.012.000	11%
	Total activos	350.176.000	
ROE	Utilidad	38.012.000	12%
	Total patrimonio	320.029.000	

Fuente: (Cigarros Gamo, 2014)

Tabla 8. Indicadores de rentabilidad para Cigarros Gamos a cierre de 2015

Indicador	Variables	Valores	Resultado
ROA	Utilidad	36.343.000	15%
	Total activos	250.289.000	
ROE	Utilidad	36.343.000	18%
	Total patrimonio	203.968.000	

Fuente: (Cigarros Gamo, 2015)

2.4.2 Liquidez. Capacidad que tiene una persona, una empresa o una entidad bancaria para hacer frente a sus obligaciones financieras (Diccionario Oxford, 2017).

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Total activos corrientes}}{\text{Total pasivos corto plazo}}$$

En la Tabla 9 y Tabla 10 se presenta el indicador de liquidez que mide la razón entre los activos corrientes y el pasivo a corto plazo. Durante el 2014 los activos superaban 16,4 veces a los pasivos corrientes. Durante el 2015 aumentó el pasivo a corto plazo, aunque el activo corriente aumentó en mayor medida para cubrir el pasivo 17,4 veces.

Tabla 9. Indicadores de liquidez para Cigarros Gamos a cierre de 2014

Indicador	Variables	Valores	Resultado
Razón Corriente	Activo corriente	106.287.000	16,48 veces
	Pasivo corto plazo	6.450.000	

Fuente: (Cigarros Gamo, 2014)

Tabla 10. Indicadores de liquidez para Cigarros Gamos a cierre de 2015

Indicador	Variables	Valores	Resultado
Razón Corriente	Activo corriente	127.429.000	17,41 veces
	Pasivo corto plazo	7.321.000	

Fuente: (Cigarros Gamo, 2015)

2.4.3 Endeudamiento. Identifica si e está en capacidad de asumir una deuda, y si en efecto se puede cumplir con el pago de las cuotas (Grupo Bancolombia, 2017).

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivos}}{\text{Total activos}}$$

$$\text{Nivel de endeudamiento financiero} = \frac{\text{Pasivos corto plazo} + \text{Pasivos largo plazo}}{\text{Total activos}}$$

$$\text{Obligaciones financieras} = \frac{\text{Pasivos corto plazo} + \text{Pasivos largo plazo}}{\text{Total patrimonio}}$$

En la Tabla 11 y Tabla 12 se presentan los indicadores de endeudamiento para el 2014 y el 2015. Donde se comparan los pasivos contra los activos y el patrimonio. Durante el 2014 el pasivo representó el 9% de los activos; los pasivos a corto plazo cubrían el 2% de los activos y el 2% del patrimonio. Para el 2015 el pasivo llegó a cubrir el 19%, el pasivo a corto plazo llegó al 3% de los activos y al 4% del patrimonio. Sin embargo, la política de endeudamiento es saludable ya que el nivel de endeudamiento se mantiene por debajo del 40%.

Tabla 11. Indicadores de endeudamiento para Cigarros Gamos a cierre de 2014

Indicador	Variables	Valores	Resultado
Nivel de endeudamiento	Total pasivos	30.147.000	9%
	Total activos	350.176.000	
Nivel de endeudamiento financiero	Pasivo corto plazo	6.450.000	2%
	Pasivo largo plazo	-	

	Total activos	350.176.000	
Obligaciones financieras	Pasivo corto plazo	6.450.000	2%
	Pasivo largo plazo	-	
	Total patrimonio	320.029.000	

Fuente: (Cigarros Gamo, 2014)

Tabla 12. Indicadores de endeudamiento para Cigarros Gamos a cierre de 2015

Indicador	Variables	Valores	Resultado
Nivel de endeudamiento	Total pasivos	46.321.000	19%
	Total activos	250.289.000	
Nivel de endeudamiento financiero	Pasivo corto plazo	7.321.000	3%
	Pasivo largo plazo	-	
	Total activos	250.289.000	
Obligaciones financieras	Pasivo corto plazo	7.321.000	4%
	Pasivo largo plazo	-	
	Total patrimonio	203.968.000	

Fuente: (Cigarros Gamo, 2015)

3. ESTUDIO DE MERCADOS

En el presente capítulo se realizará un estudio de marketing que busca identificar los países potenciales para la exportación de la empresa Cigarros Gamos para que esta haga parte activa del mercado internacional de manera eficiente y competitiva. Para ello se abordarán aspectos como el producto a exportar, su partida arancelaria, los países potenciales, la ficha técnica por país, la selección del país, un estudio de precios y el canal de distribución.

3.1 SELECCIÓN DE PRODUCTO A EXPORTAR

En la Tabla 13 se presenta la matriz de selección de producto a exportar donde se evalúan preguntas en cada uno de los atributos teniendo en cuenta los productos de Cigarros GAMOS: Churchill, Robusto, Aromada, Excelsa, Puritos y Torpedos. A continuación, se presentan los criterios de calificación para cada una de las preguntas.

Criterios de calificación

1: si no tiene

2: se tiene, pero no se aplica

3: se tiene y se aplica

NOTA: Calificar con 2 aquellos puntos que no están relacionados con el producto.

Finalmente, se suman las calificaciones obtenidas con el fin de seleccionar el producto con mayor puntuación.

Tabla 13. Matriz de selección de productos a exportar

Atributos	Pregunta	Chur chill	Robu sto	Arom ada	Exce lsa	Puri tos	Torpe dos
Atributos intrínsecos y de producción	Se tiene ventaja competitiva o innovadora en materias primas	1	1	3	3	1	1
	Se tiene ventaja competitiva o innovadora en diseño	2	2	2	2	2	2
	Se tiene ventaja competitiva o innovadora en proceso de producción	1	1	3	3	1	1
	Se tiene ventaja competitiva o innovadora en calidad	3	3	3	3	3	3
	El producto tiene tramitados sus criterios de origen ante el ministerio de comercio industria y turismo	1	1	1	1	1	1
	El producto está sujeto a controles por autoridades nacionales.	3	3	3	3	3	3
	El producto se identifica por algún código o referencia.	3	3	3	3	3	3
	Existe suficiente oferta de materias primas e insumos que permitan cumplir con entregas oportuna	1	1	3	1	1	1
	Comparado con productos en el exterior el producto se debe adecuar	2	2	2	2	2	2
	Ciclo de vida del producto. La empresa tiene identificado el nivel de competitividad del producto seleccionado para los mercados internacionales.	2	2	2	2	2	2
	El producto es un producto único en el mercado.	1	1	1	1	1	1
El producto cumple con normas ambientales.	3	3	3	3	3	3	
Atributos externos	Se tiene ventaja competitiva o innovadora en empaques	1	1	1	1	1	1
	Las etiquetas cumplen con requerimientos internacionales	3	3	3	3	3	3
	Las cajas de cartón utilizadas como embalaje cuentan con la identificación de la empresa.	3	3	3	3	3	3
	Se tiene identificado el embalaje adecuado para el mercado internacional.	3	3	3	3	3	3
	El producto requiere de pictogramas para su manipulación.	3	3	3	3	3	3
	Existe alguna presentación en medios visuales	3	3	3	3	3	3
	Se ajusta el empaque a las necesidades internacionales	3	3	3	3	3	3
Atributos intangibles	El producto cuenta con política de manejo de garantía.	3	3	3	3	3	3
	Se cuenta físicamente con un manual de uso y almacenamiento	3	3	3	3	3	3
	La marca del producto se encuentra registrada ante la super. De industria y comercio	3	3	3	3	3	3
	El producto se encuentra patentado ante alguna entidad.	1	1	1	1	1	1
	El manual se encuentra en idioma español-inglés.	1	1	1	1	1	1
	Cuenta con ficha técnica.	1	1	1	1	1	1
Otros aspectos	Cuenta la empresa con capacidad de producción para el mercado internacional. (relacionada con el producto seleccionado).	1	1	3	1	1	1
	Se poseen los recursos técnicos, y profesionales y financieros necesarios para su comercialización.	1	1	3	1	1	1
	- Mantenimiento de la imagen de la empresa	3	3	3	3	3	3
	La ficha técnica identifica los costos directos e indirectos del proceso productivo.	1	1	1	1	1	1
	- Crecimiento de las ventas	1	1	1	1	1	1
	Esta establecido el costo de producción	3	3	3	3	3	3
	Se ha identificado su partida arancelaria.	3	3	3	3	3	3
El producto cuenta con preferencias arancelarias.	3	3	3	3	3	3	
TOTAL		70	70	80	74	70	70

Fuente: Autor

De acuerdo con los atributos intrínsecos y de producción, atributos externos, atributos intangibles y demás, se concluye que el producto a exportar debe ser el cigarro Brevas Aromadas con una puntuación de (80). Una vez se establezcan relaciones estrechas con mercados internacionales, es posible ingresar nuevas referencias en el tiempo como Excelsa que obtuvo una puntuación de (74) ubicada en el segundo lugar, y paulatinamente se puede estudiar la entrada del resto del portafolio empresarial.

Ya que no es un tabaco corriente ni es un puro fino porque está ubicado en gama media-alta y tiene las condiciones para competir con los productos de mercados internacionales. También, cuenta con una fórmula (mezcla) única de hojas de tabaco y aromas para garantizar un sabor especial. Adicionalmente, la empresa se compromete a realizar entregas a tiempo de este producto ya que cuenta con facilidad de acceso a la materia prima y al personal idóneo y capacitado para la producción de esta referencia.

Teniendo en cuentas las calificaciones presentadas, a continuación, en la Tabla 14 se muestra la justificación a cada una de las preguntas relacionadas con la selección del producto.

Tabla 14. Matriz de criterios de calificación para la selección de productos


Pregunta	Criterio
Se tiene ventaja competitiva o innovadora en materias primas	Aromada y Excelso tiene una fórmula independiente y única
Se tiene ventaja competitiva o innovadora en diseño	No está relacionada con el producto
Se tiene ventaja competitiva o innovadora en proceso de producción	Dado que la fórmula es única, el proceso de producción tiene un valor agregado
Se tiene ventaja competitiva o innovadora en calidad	
El producto tiene tramitados sus criterios de origen ante el ministerio de comercio industria y turismo	
El producto está sujeto a controles por autoridades nacionales.	La Alcaldía de Piedecuesta realiza controles sanitarios en la fábrica
El producto se identifica por algún código o referencia.	Se identifican por el nombre (universal) de acuerdo al tamaño y forma del cigarro
Existe suficiente oferta de materias primas e insumos que permitan cumplir con entregas oportuna	Sólo se cuenta con mano de obra y materias primas de fácil acceso para hacer entregas oportunas de Aromada
Comparado con productos en el exterior el producto se debe adecuar	No está relacionada con el producto
Ciclo de vida del producto. La empresa tiene identificado el nivel de competitividad del producto seleccionado para los mercados internacionales.	No está relacionada con el producto
El producto es un producto único en el mercado.	
El producto cumple con normas ambientales.	
Se tiene ventaja competitiva o innovadora en empaques	
Las etiquetas cumplen con requerimientos internacionales	
Las cajas de cartón utilizadas como embalaje cuentan con la identificación de la empresa.	
Se tiene identificado el embalaje adecuado para el mercado internacional.	
El producto requiere de pictogramas para su manipulación.	
Existe alguna presentación en medios visuales	Se cuenta con página web
Se ajusta el empaque a las necesidades internacionales	
El producto cuenta con política de manejo de garantía.	Se realizan cambios en el producto de acuerdo a las condiciones de fabricación
Se cuenta físicamente con un manual de uso y almacenamiento	El empaque comunica las condiciones de uso y almacenamiento del producto para mantener su calidad

Pregunta	Criterio
La marca del producto se encuentra registrada ante la super. De industria y comercio	
El producto se encuentra patentado ante alguna entidad.	
El manual se encuentra en idioma español-inglés.	
Cuenta con ficha técnica.	
Cuenta la empresa con capacidad de producción para el mercado internacional. (relacionada con el producto seleccionado).	
Se poseen los recursos técnicos, y profesionales y financieros necesarios para su comercialización.	
- Mantenimiento de la imagen de la empresa	
La ficha técnica identifica los costos directos e indirectos del proceso productivo.	
- Crecimiento de las ventas	
Esta establecido el costo de producción	
Se ha identificado su partida arancelaria.	
El producto cuenta con preferencias arancelarias.	Para países como Estados Unidos

Fuente: Autor

3.1.1 Ficha técnica. A continuación, se presenta la ficha técnica de los cigarros brevas extrafinos (Aromada) seleccionados para la exportación.

Tabla 15. Ficha técnica cigarros brevas extrafinos

Generalidad	Descripción
Nombre del producto	Cigarros Artesanales Brevas Extrafinos
Nombre comercial	Brevas extrafinas
Logo	
Descripción del producto	<p>Los cigarros BREVAS, son cigarros artesanales más conocidos entre los consumidores de manera coloquial como cigarros extrafinos, son de mayor rango por su calidad y proceso de elaboración que el chicote o criollo. Los rollos son elaborados en hoja de tabaco negro, 100% colombiano, curada con un mínimo de tiempo de dos años; y envueltos con capa importada tipo CONNECTICUT.</p> <p>Dicho tabaco se obtiene de las hojas de la especie vegetal NICOTINA TABACUM.</p> <p>En su interior un tabaco o cigarro artesanal contiene tres tipos de tabaco o de hoja: capa, capote y picadura, esta última, que resulta de todos los cortes y hojas que no alcanzan las clasificaciones anteriores.</p>
Materias primas	<p>Brevas Extrafinas y puros:</p> <p>Las capas con 3 años de curado (añejamiento).</p> <p>La picadura con mínimo 2 años de curado (añejamiento)</p>

Generalidad	Descripción
Requisitos	Este cigarro es un producto artesanal, perecedero, elaborado con productos 100% natural y sin contener sustancias o agentes externos diferentes a su naturaleza declaradas como peligrosas.
Calidad	Los cigarros deben cumplir con las especificaciones de combustibilidad, aroma y humedad.
Tiempo de producción	El tiempo de producción mínimo del cigarro es de 60 días calendario.
Dimensiones (caja)	23.50 cm ancho 12.5 cm largo 4.00 cm alto
Presentaciones comerciales	Cigarro (4 pulgadas x 3/8 de diámetro) Caja x 25 unidades
Peso	8 gramos por unidad de tabaco. 300 gramos por caja de 25 unidades.
Capacidad de producción	200 cajas x 25 unidades mensuales
Material de envase	Empacado en caja de cartón
Condiciones de almacenamiento	La temperatura ideal está entre 18° y 21°C (64-70°F). Una temperatura menor, por debajo de 12°C (54°F), impide el proceso de añejamiento de los cigarros. Una temperatura de más de 24°C (75°F) puede causar una infección de parásitos y pudrir el cigarro. Debe mantenerse en lugar fresco y seco. Conservase a una humedad relativa del 65/75%. Fuera del alcance de los niños.
Modo de uso	1. Seleccionar el tabaco 2. Perforar la perilla 3. Encenderlo con llama corta y viva que no desprenda olor. Llama que debe mantenerse aproximadamente a 1 cm. Por debajo de la punta del puro, el cual se hará girar hasta quedar totalmente encendido. 4. Preferiblemente usar fósforos de madera. No utilizar fósforos recubierto de cera, ni encendedores a gasolina.

Fuente: (Cigarros Gamo, 2017).

3.1.2 Partida arancelaria. La partida arancelaria se entiende como la identificación o codificación numérica de una mercancía que se basa en el Sistema Armonizado (SA), que es una nomenclatura de mercancías desarrollada por la Organización Mundial de Aduanas (OMA) (Procolombia, 2016). Dado que el proyecto busca la exportación de tabaco laminado, se hace necesaria la definición de la partida arancelaria. En la Tabla 16 se presenta la partida para este producto.

Tabla 16. Partida arancelaria de Tabaco Laminado

Código	Designación de Mercancías
2402	Cigarros (puros) (incluso despuntados), cigarritos (puritos) y cigarrillos, de tabaco o de sucedáneos del tabaco.
2402.10.00.00	- Cigarros (puros) (incluso despuntados) y cigarritos (puritos), que contengan tabaco
2402.20	- Cigarrillos que contengan tabaco:
2402.20.10.00	- - De tabaco negro
2402.20.20.00	- - De tabaco rubio
2402.90.00.00	- Los demás

Fuente: (DIAN, 2005)

Por las características de los productos Brevas, la partida arancelaria sería 2402.10.00.00.

3.2 PAÍSES POTENCIALES

Para identificar los países potenciales para la exportación de cigarros se tendrá en cuenta el mercado mundial en busca de los países que importan este producto en grandes volúmenes. En la región de América Latina y el Caribe se buscan países cercanos para hacer el primer acercamiento y adquirir experiencia en la exportación.

El primer paso es identificar los importadores del producto. A continuación, en la Tabla 17 se presenta el listado de los seis (6) países que más importan el producto en el mundo. El principal comprador es Estados Unidos de América, el cual importa el triple de lo que importa el segundo importador, Francia. A estos países les sigue Alemania, España, Países Bajos y Hong Kong, China.

Tabla 17. Lista de los importadores para el producto en el mundo (Clientes)

País importador	Valor importado en 2012 (en miles)	Valor importado en 2013 (en miles)	Valor importado en 2014 (en miles)	Valor importado en 2015 (en miles)	Valor importado en 2016 (en miles)	Total importado (en miles)
Estados Unidos de América	625.113	714.090	751.095	845.172	919.339	3.854.809
Francia	258.971	255.253	260.053	217.555	198.873	1.190.705
Alemania	141.051	153.415	152.712	135.307	149.072	731.557
España	169.914	208.584	144.611	128.214	140.367	791.690
Países Bajos	161.179	119.937	140.587	112.649	115.644	649.996
Hong Kong, China	59.811	61.209	82.461	63.279	69.801	336.561

Fuente: (International Trade Centre, 2017)

De igual forma, se realiza un estudio de las exportaciones de Colombia hacia el mundo para tener en cuenta los países con los que se tienen antecedentes de haber comercializado cigarrillos. En la Tabla 18 está el histórico de los últimos cinco (5) años de exportación. El país al cuál se ha exportado en mayor medida es Estados Unidos, seguido de Brasil, Alemania, República Checa, Argentina y Panamá. Sin embargo, se resalta que las exportaciones son esporádicas, luego hasta el momento no hay mercados internacionales que hayan adoptado a Colombia como un proveedor constante de cigarrillos. Además, en valores, durante el 2015 no hubo exportaciones en estos países y durante el año 2016 el único país al cual se exportó fue Estados Unidos de América.

Tabla 18. Lista de mercados para el producto exportado por Colombia

País importador	Valor exportado en 2012 (en miles)	Valor exportado en 2013 (en miles)	Valor exportado en 2014 (en miles)	Valor exportado en 2015 (en miles)	Valor exportado en 2016 (en miles)	Total exportado (en miles)
Estados Unidos de América	9	15	0	0	13	37
Brasil	0	0	7	0	0	7
Alemania	2	2	0	0	0	4
República Checa	3	0	0	0	0	3

País importador	Valor exportado en 2012 (en miles)	Valor exportado en 2013 (en miles)	Valor exportado en 2014 (en miles)	Valor exportado en 2015 (en miles)	Valor exportado en 2016 (en miles)	Total exportado (en miles)
Argentina	1	0	0	0	0	1
Panamá	1	0	0	0	0	1

Fuente: (International Trade Centre, 2017)

Por otro lado, el estudio de mercados requiere listar los países exportadores del producto (competidores) con el fin de identificar sus principales socios comerciales a los cuales envían en cigarro. En la Tabla 19, se muestra el listado de los principales países exportadores de cigarros en el mundo. El primer lugar es para República Dominicana, seguido de Países Bajos, Bélgica, Cuba, Nicaragua y Alemania. Aunque se presentan fluctuaciones a través del tiempo en el valor de las exportaciones de estos países, el valor exportado es significativo en comparación con las cifras Colombianas.

Tabla 19. Lista de los exportadores para el producto en el mundo (Competidores)

País exportador	Valor exportado en 2012 (en miles)	Valor exportado en 2013 (en miles)	Valor exportado en 2014 (en miles)	Valor exportado en 2015 (en miles)	Valor exportado en 2016 (en miles)	Total exportado (en miles)
República Dominicana	404.807	504.724	520.699	619.622	690.401	2.740.253
Países Bajos	175.633	184.241	310.060	344.948	278.421	1.293.303
Bélgica	358.079	412.044	334.026	284.570	275.793	1.664.512
Cuba	274.351	317.607	239.503	212.768	248.575	1.292.804
Nicaragua	125.829	139.017	145.096	156.158	186.624	752.724
Alemania	196.158	197.360	192.779	169.885	175.297	931.479

Fuente: (International Trade Centre, 2017)

En la región de América Latina y el Caribe también se revisaron los valores históricos de los principales importadores de cigarros. Puesto que por el idioma y la cercanía geográfica es mucho más sencillo realizar el primer acercamiento de

Cigarros GAMOS con el proceso de exportación. En la Tabla 20 se muestra a Argentina en la primera posición seguida por México, República Dominicana, Brasil, Bahamas y Antillas Holandesas. Al mirar la serie de tiempo, se ve que la importación de Argentina es estable a través del tiempo mientras que México tiene una tendencia a la baja ya que actualmente está tomando un perfil de productor. República Dominicana es el principal exportador como fue visible en la Tabla 19 por lo que sus valores de importación han caído de manera significativa, Brasil ha tenido una tendencia constante, aunque en el último año disminuyó al igual que Bahamas y las Antillas Holandesas.

Tabla 20. Lista de los importadores para el producto en América Latina y el Caribe

País importador	Valor importado en 2012 (en miles)	Valor importado en 2013 (en miles)	Valor importado en 2014 (en miles)	Valor importado en 2015 (en miles)	Valor importado en 2016 (en miles)	Total importado (en miles)
Argentina	3.494	3.050	3.359	3.712	3.584	17.199
México	3.498	2.262	2.153	2.670	2.620	13.203
República Dominicana	9.763	6.536	5.729	11.318	2.172	35.518
Brasil	2.161	2.137	2.191	2.168	1.703	10.360
Bahamas	340	608	2.851	3.867	1.098	8.764
Antillas Holandesas	1.493	586	1.267	1.503	1.008	5.857

Fuente: (International Trade Centre, 2017)

Una vez identificados los principales exportadores a nivel mundial, es necesario analizar su actividad comercial para identificar los países a los cuales exporta y estudiar estos mercados como posibles clientes. En la Tabla 21 se muestran las relaciones comerciales con mayor aporte de los principales exportadores de cigarrillos en el mundo. Cabe resaltar que Cuba aparece debido a datos espejo reportados por países a los cuales exporta, sin embargo, Cuba no reporta información desde el 2016, luego la base de datos no cuenta con el aval para incluir sus mercados en el reporte.

Países como República Dominicana y Nicaragua no tienen reporte de relaciones comerciales para el 2016.

Tabla 21. Lista de los mercados importadores

País exportador	País Importador	Total exportada (en miles)
República Dominicana	Estados Unidos de América	1.857.334
República Dominicana	Alemania	51.848
República Dominicana	Países Bajos	32.480
República Dominicana	Suiza	27.168
República Dominicana	Canadá	13.730
República Dominicana	España	15.885
Países bajos	Francia	387.209
Países bajos	Bélgica	114.337
Países bajos	España	122.696
Países bajos	Alemania	93.942
Países bajos	Reino Unido	107.807
Países bajos	Italia	70.449
Bélgica	Francia	625.865
Bélgica	Países Bajos	680.587
Bélgica	Canadá	75.089
Bélgica	España	97.464
Bélgica	Luxemburgo	34.565
Bélgica	Italia	16.381
Nicaragua	Estados Unidos de América	497.616
Nicaragua	Honduras	28.062
Nicaragua	Alemania	11.044
Nicaragua	Países Bajos	4.891
Nicaragua	Canadá	4.403
Nicaragua	España	3.891
Alemania	España	219.389
Alemania	Francia	153.839
Alemania	Italia	108.414
Alemania	Austria	50.008

País exportador	País Importador	Total exportada (en miles)
Alemania	Turquía	36.883
Alemania	Países Bajos	38.462

Fuente: (International Trade Centre, 2017)

Al analizar los datos teniendo en cuenta únicamente los países que importan de República Dominicana, Países Bajos, Bélgica, Nicaragua y Alemania se genera el informe de la Tabla 22, donde se totalizan las importaciones de sus clientes.

El cliente principal es Estados Unidos de América que duplica el valor importado por Francia que aparece en el segundo lugar. En la lista se encuentran también Países Bajos, España, Italia y Alemania con valores superiores a los 150.000.000 dólares, ubicándolos como clientes potenciales de cigarros para Colombia, por ende, para Cigarros GAMOS.

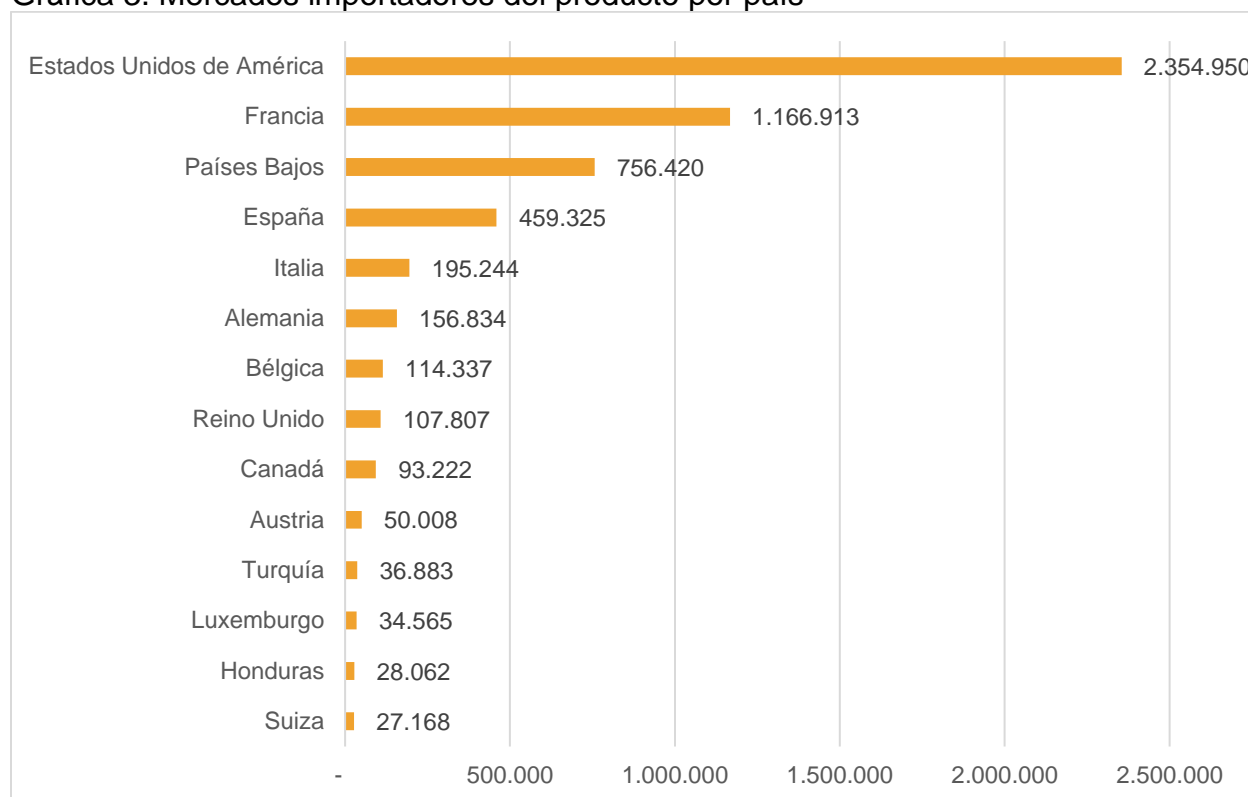
Tabla 22. Resumen de mercados importadores del producto por país

Etiquetas de fila	Total exportada (en miles)
Estados Unidos de América	2.354.950
Francia	1.166.913
Países Bajos	756.420
España	459.325
Italia	195.244
Alemania	156.834
Bélgica	114.337
Reino Unido	107.807
Canadá	93.222
Austria	50.008
Turquía	36.883
Luxemburgo	34.565
Honduras	28.062
Suiza	27.168
Total general	5.581.738

Fuente: (International Trade Centre, 2017)

De manera gráfica, los resultados obtenidos en el análisis de la Tabla 22 se presentan en la Gráfica 3

Gráfica 3. Mercados importadores del producto por país



Fuente: (International Trade Centre, 2017)

En síntesis, los países seleccionados incluyen: los clientes de los exportadores a nivel mundial con importaciones superiores a los 150.000.000 dólares y el principal importador en América Latina y el Caribe.

De manera explícita, los países potenciales identificados a partir del estudio de mercados para la exportación de Cigarros fabricados por Cigarros GAMOS en orden de importancia son:

- Estados Unidos
- Francia
- Países Bajos
- España
- Italia
- Alemania
- Argentina

3.3 DIRECTORIO COMERCIAL

A continuación, se presenta el directorio de posibles clientes comerciales para el producto en algunos de los países seleccionados.

Tabla 23. Directorio comercial para la venta de cigarros

País	Razón social	Ciudad	Dirección	Contacto
Argentina	Tabaquería Pasquali	Buenos Aires	Rawson 2069, B1640BDA Gran Buenos Aires	+54 11 4733-3915
Argentina	Puro Tabaco S.A.	Buenos Aires	Lavalle 445, C1047AAI CABA, Argentina	+54 8002227876
Argentina	Puro Habano	Virtual		03327-424396/457103
Argentina	Vuelta Abajo Social Club	Belgrano	Vuelta de Obligado 1932	+5411 4896 1849
		Recoleta	Guido 1949	+5411 4804 6901
Argentina	Punto & Banca	Córdoba	José María Galán 649 - Ciudad de Córdoba	+54 (0351) 4710744 - 4715268
Argentina	La Casa del Habano	Buenos Aires	Av San Martín 690, C1004AAN CABA, Argentina	+54 11 4311-5055
USA	Neptune Cigars SuperStore	Miami	9308 S Dixie Hwy, Kendall	1 305-670-0633
USA	Corona Cigar Company	Orlando	Publix Super Market at Plaza Venezia, 7792 W Sand Lake Rd, Orlando	1 407-248-1212
USA		Orlando	127 S Orange Ave, Orlando	1 407-404-5344
USA		Lake Mary	Colonial TownPark, 1130 Townpark Ave, Lake Mary	1 407-333-3453
España	Cava de Magallanes		Magallanes, 16. Madrid	91 448 33 45
España	Cava de Puros Barquillo		Barquillo, 22. Madrid	91 522 02 22
España	Cava Estanco Cardenal Cisneros		Cardenal Cisneros, 17 o Hartzenbusch, 11. Madrid	91 445 17 27 - 91 222 11 16
España	La Cava de Claudio Coello		Claudio Coello, 111. Madrid	91 435 27 92
España	Pasión Habanos		Plaza de Cibeles, 2 (Casa América). Madrid	902 30 90 60
Alemania	Arnold André	Bünde	Moltkestrabe 10-18 32257	+49 (0) 52 23 1 63-0
Alemania	Reifferscheid Ludwig GmbH	Bonn	Mainzer Straße 186 53179 Bonn / Mehlem	(0228) 9 53 80 70
Alemania	Georg & Otto Kruse GmbH	Brühlgass 5-7	D-78250 Tengen-Watterdingen	+49 (0)7736 / 450
Alemania	La casa del habano		Fasanenstrasse 9-10 D-10623 Berlin	+4930-31103646
Italia	Bollito Pipe		C.so Duca degli Abruzzi, 10 - 10128 Torino	0039 011 5628586
Italia	Tabaccheria 159 - Via Zara 49/A		35154 Padova	049 60.93.94
Italia	Fincato	Roma	Via Colonna Antonina 34 / 00186	0039 / 06.6785508

Italia	The house of cigars	Venecia	Tabaccheria Aldo Puncioni, Cannaregio 1035, 30121 Venezia	41715983
Países bajos	Hartman Cigars & More	Amsterdam	1017 PC Amsterdam	+31 20 670 57 70
Francia	La maison du cigare		161, rue Haute-Wez, Grivegnée-Liege	+32 (0)4 342 52 81
Francia	Le Roi du Cigare		25 rue Royale à 1000 Bruxelles	+32 (0)2 218 37 79
Francia	Maison Dhondt			0032 69 22 55 39

Fuente: Autor

3.4 SELECCIÓN DEL CLIENTE

A continuación, se presenta una lista de chequeo para la verificación de clientes potenciales a la hora de realizar acuerdos comerciales en el exterior. Sin embargo, en caso de no contar con la información necesaria se pueden contactar entidades como embajadas, Coface e Informa Colombia, encargadas de investigar la vida crediticia o la hoja de vida del cliente potencial.

Para realizar el acercamiento con el cliente, se buscan a través de internet y referidos, las tiendas distribuidoras de cigarros en zonas estratégicas con gran flujo de clientes nacionales e internacionales en el país de destino. El primer contacto se hace por vía telefónica para comunicarle al cliente la intención de convertirse en proveedores. Finalmente, a través de correo electrónico se envía la información de la empresa, el producto y la carta de presentación de la oferta.

Si el cliente se muestra interesado en una segunda llamada, se procede a enviar muestras sin valor comercial para que la tienda y los catadores evalúen la calidad del producto.

Tabla 24. Lista de chequeo para nuevos clientes

Principio		Sí	No
1	Se encuentra constituida legalmente		
2	Antigüedad superior a 4 años		
3	Actividad comercial relacionada con derivados y accesorios de cigarros		
4	Capacidad de endeudamiento		
5	Instalaciones físicas adecuadas para la distribución		
6	Ubicación visible para el mercado potencial		
7	Productos ofrecidos relacionados		
8	Cuenta con referencias comerciales		
9	Cuenta con referencias financieras		
	TOTAL		

Fuente: Autor

3.5 FICHA TÉCNICA DE PAÍSES POTENCIALES

Las fichas técnicas son un instrumento informativo de gran utilidad a la hora de plantearse una primera aproximación a las ventajas, riesgos y oportunidades de inversión o negocio en cada país (ICEX, 2016).

3.5.1 Estados Unidos. En la ficha país de la Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (2017) de España se encuentra la información general de Estados Unidos presentada a continuación.

Nombre oficial: The United States of America, o USA en siglas; Estados Unidos de América, de manera abreviada, Estados Unidos, EUA o EE. UU.

Superficie: Incluyendo territorios y agua totalizan 9.826.675 Km² (9.161.966 Km² de territorio - contando solamente los 50 Estados y el Distrito de Colombia 664.709 Km² de agua y unas fronteras de 12.034 Km.

Límites: La mayor parte del país se ubica en el centro de América del Norte donde se encuentran sus 48 estados contiguos y Washington D.C., entre los océanos Pacífico y el Atlántico, limitando con Canadá al norte y con México al sur. El estado de Alaska está en el noroeste del continente, limitando con Canadá al este y separado de Rusia al oeste por el Estrecho de Bering. El estado de Hawái es un archipiélago polinesio en medio del Océano Pacífico y es el único estado estadounidense que no se encuentra en América. El país también posee varios territorios en el Mar Caribe y en el Océano Pacífico.

Población: Según el US Census Bureau, el censo se actualiza cada 10 años. El último realizado corresponde al año 2010 y fue de 308.745.538 habitantes. Las estimaciones para el año 2015 indican que se habría sobrepasado los 322 millones de habitantes, lo que lo convertiría en el tercer país más poblado del mundo.

Capital: Washington, D.C. (Distrito de Colombia)

Idioma: El inglés es el idioma oficial nacional de facto. Aunque no existe ningún idioma oficial a nivel federal, algunas leyes como los Requisitos para la Naturalización en EE. UU. colocan al inglés como idioma obligatorio.

Moneda: El dólar ha sido la moneda oficial del país desde 1792.

Religión: Estados Unidos es oficialmente un estado laico. La Primera Enmienda de la Constitución garantiza el libre ejercicio de la religión y prohíbe el establecimiento de cualquier gobierno religioso. Protestantes 51.3%; católicos romanos 23.9%; mormones 1.7%; cristianos (otros) 1.6%; judíos 1.7%; budistas 0.7%; musulmanes 0.6%; otros no especificados 2.5%; no afiliados a ninguna religión 12.1%; ninguna 4% (2007 est.).

3.5.2 Francia. En la ficha país de la Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (2017) de España se encuentra la información general de Francia presentada a continuación.

Nombre Oficial: República Francesa

Superficie: 545.630 km²

Límites: limita al noroeste con el Canal de la Mancha; al noreste con Bélgica y Luxemburgo; al este con Alemania y Suiza; al sudeste con Italia, Mónaco y el mar Mediterráneo; al sur con España y Andorra, y al oeste con el océano Atlántico.

Población: 66.600.000 personas (64.500.000 en Francia metropolitana; 2.100.000 en departamentos de ultramar).

Capital: París (2.270.000 habitantes, área urbana 12.200.000). Otras ciudades: Marsella (850.000 habitantes, área urbana 1.750.000); Lyon (490.000, área urbana 2.100.000); Toulouse (450.000, área urbana 1.200.000).

Idioma: francés

Moneda: Euro=100 céntimos

Religión: La religión mayoritaria es el catolicismo, aunque el culto musulmán se incrementa año tras año. Otras religiones (judaísmo, protestantismo, budismo) también están representadas, aunque en menor medida.

3.5.3 Países bajos. En la ficha país de la Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (2017) de España se encuentra la información general de Países Bajos presentada a continuación.

Nombre Oficial: Reino de los Países Bajos

Superficie: 41.500 Km², a los que hay que añadir 500 Km² de las islas caribeñas de Bonaire, Saba y San Eustaquio.

Límites: Los Países Bajos están situados en el Oeste del continente Euroasiático, a 52° de latitud Norte y 5° de longitud Este. Limitan con Bélgica por el Sur, con la República Federal de Alemania por el Este y con el mar del Norte por el Norte y el Oeste.

Población: 17.097.538 habitantes (febrero 2017).

Capital: Ámsterdam (834.713 habitantes, 2016). La sede del Gobierno está en La Haya (519.411 habitantes, 2016). Ciudades importantes: Róterdam (630.383 hab.), Utrecht (338.949 hab.), Eindhoven (224.794 hab.) (2016).

Idioma: Se habla una lengua germánica propia: el neerlandés (prácticamente idéntico al flamenco). En la provincia de Frisia se habla también el frisón.

Moneda: Euro

Religión: Libertad de culto. Aunque Países Bajos es un país tradicionalmente calvinista, las últimas estadísticas revelan que hay más católicos que calvinistas entre los cristianos practicantes (26% y 17% respectivamente). Hoy por hoy predominan quienes no practican ninguna religión (51%). Además, hay un importante grupo de musulmanes (5%) y otros cultos religiosos (5%).

3.5.4 España. En la ficha país del Instituto Español del Comercio Exterior (ICEX) (2016) de España se encuentra la información general de España presentada a continuación.

Nombre oficial: Reino de España.

Superficie: 505.991 km²

Límites: en Europa meridional, en la península Ibérica. Además del territorio peninsular, comprende las islas Baleares en el mar Mediterráneo, las ciudades de Ceuta y Melilla en el norte de África y las islas Canarias en el océano Atlántico.

Población: 46.524.943 habitantes (a 1 de enero de 2016). Grupos de población: el 9,9% de la población es extranjera. En este grupo, los más numerosos son marroquíes, el 1,62%, y rumanos, el 1,54%.

Capital: Madrid (3.141.991). Principales ciudades: Barcelona (1.604.555), Valencia (786.189), Sevilla (693.878), Zaragoza (664.953), Málaga (569.130).

Idioma: el español (castellano) es lengua oficial de todo el Estado. Catalán, valenciano, gallego y vasco son cooficiales en las respectivas comunidades autónomas.

Moneda: Euro

Religiones: católicos, 70,9%; creyentes de otras confesiones, 2,4%.

3.5.5 Italia. En la ficha país de la Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (2017) de España se encuentra la información general de Italia presentada a continuación.

Nombre oficial: República Italiana

Superficie: 302.073 Km²

Límites: Italia se encuentra situada en el sur de Europa, en el centro del Mediterráneo. Forma una península que se extiende desde los Alpes hasta las cercanías de la costa africana. Limita al norte con Francia, Suiza, Austria y Eslovenia.

Población: 60.795.612 (datos ISTAT, 15 julio 2015).

Capital: Roma (2.872.021 hab.). Otras ciudades: Milán (1.337.155 hab.); Nápoles (978.399 hab.); Turín (896.773 hab.); Palermo (678.492 hab.); Génova (592.507 hab.).

Idioma: La lengua oficial en el conjunto del territorio nacional es el italiano. Son cooficiales, en las regiones en las que se usan, el alemán (Trentino-Alto Adige) y el francés (Valle de Aosta). También se hablan el esloveno (Trieste-Gorizia), el catalán (Alghero-Cerdeña) y múltiples dialectos regionales. En 1999 se aprobó una ley de tutela de las minorías lingüísticas históricas.

Moneda: Euro.

Religión: No existe religión oficial, pero la gran mayoría de la población es católica.

3.5.6 Alemania. En la ficha país de la Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (2017) de España se encuentra la información general de Alemania presentada a continuación.

Nombre oficial: República Federal de Alemania

Superficie: 357.020,70 km².

Límites: la República Federal de Alemania está situada en el Centro de Europa. El país tiene fronteras con Francia, Suiza y Austria por el sur; Bélgica, Holanda y Luxemburgo por el oeste; Dinamarca por el Norte y Polonia y la República Checa por el este.

Población: 81.197.000 (datos 2015)

Capital: Berlín

Idioma: el idioma oficial es el alemán.

Moneda: la moneda oficial es el euro.

Religión: no existe una religión oficial y la población se divide entre el Norte y Este protestante y Sur y Oeste católicos, cada una con el 33% de la población. La siguiente religión en número sería la musulmana, con el 4% de la población.

3.5.7 Argentina. En la ficha país de la Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (2017) de España se encuentra la información general de Argentina presentada a continuación.

Nombre oficial: República Argentina.

Superficie: 2.780.400 km².

Límites: Limita al norte con Bolivia, Paraguay y Brasil, al este con Brasil, Uruguay y el Océano Atlántico, al sur con Chile y el Océano Atlántico y al Oeste con Chile.

Población: 43.590.000 millones de habitantes (2016)

Capital: Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2.890.151 hab.) Otras ciudades: Córdoba (1.329.604 hab.); Rosario (1.193.605 hab.); La Plata (654.324); San Miguel de Tucumán (548.866 hab.).

Idioma: español.

Moneda: peso argentino=100 centavos.

Religión: La religión mayoritaria es la católica (77%). Se practican también otros cultos como el protestante, judío, musulmán, ortodoxo griego, ortodoxo ruso y otros.

3.6 MATRIZ DE DOBLE ENTRADA

A continuación, se presenta la matriz de doble entrada para la evaluación de selección de países. De acuerdo con Valero (2017), se deben tener en cuenta cuatro (4) factores: macroeconómico, amenaza de los competidores, poder de negociación con los clientes y facilidad para el acceso al país. En la Tabla 25 se presenta la descripción de cada factor, la ponderación de los mismos y la justificación de dicha ponderación.

Tabla 25. Factores para la Matriz de Evaluación de Selección de Países

Factor	Descripción	Pond.	Justificación
Factores macroeconómicos	Pretende evaluar condiciones económicas que aporten argumentos positivos a la decisión de llegar al país estudiado	20%	Dado que las operaciones de venta se realizan en otros países, es necesario que el país sea estable y las variables económicas no afecten los ingresos. Este factor es el de menor ponderación porque el auge

Factor	Descripción	Pond.	Justificación
			del comercio exterior incentiva la estabilidad de los mercados.
Amenazas de los competidores	Determina las empresas que están en el sector ofreciendo productos en términos de diversidad, experiencia y procesos de innovación. Estas empresas pueden estar en otro país y tener presencia con sus productos en el mercado analizado	25%	Para que el producto tenga éxito al entrar al país es necesario que existan nichos de mercado donde pueda posicionarse. Para ello, la amenaza de los competidores debe ser baja para darle la oportunidad al producto de cautivar al cliente.
Poder de negociación con los clientes	Determina los factores que permiten hacer una negociación en gana a gana, como grado de maduración del producto, protocolo de la negociación, entre otros.	25%	A mayor poder de negociación del cliente, mayor variabilidad se presenta en los ingresos por ventas. Por lo tanto, se buscan países donde el precio permanezca estable ante la negociación del cliente.
Facilidad para el acceso al país	Identifica y evalúa aspectos relacionados con la Distribución Física Internacional (DFI)	30%	La logística es primordial a la hora de cumplir con la demanda del producto, ya que se busca ser competitivo reduciendo tiempos y costos del envío.
TOTAL		100%	

Fuente: (Valero, 2017)

Distribución Física Internacional (DFI): es el proceso logístico que se desarrolla en torno a situar un producto en el mercado internacional cumpliendo con los términos negociados entre el vendedor y el comprador. Su objetivo principal es reducir al máximo los tiempos, los costos y el riesgo que se puedan generar durante el trayecto, desde el punto de salida en origen hasta el punto de entrega en destino (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).

Para calificar dichos factores, en la Tabla 26 se presenta la valoración de factores para la matriz de evaluación de selección de países a través de la escala: bueno, regular, malo.

Tabla 26. Escala para la valoración de Factores

Valor	Descripción	Escala
3	Muy favorable para la internacionalización de Cigarros GAMOS	Bueno

Valor	Descripción	Escala
2	Favorable para la internacionalización de Cigarros GAMOS	Regular
1	Poco Favorable para la internacionalización de Cigarros GAMOS	Malo

Fuente: (Valero, 2017)

3.6.1 Factores macroeconómicos. A continuación, se presenta el estudio macroeconómico de los países seleccionados con base en los indicadores económicos recolectados en la Tabla 27 y la Tabla 28 con el fin de determinar si dadas las condiciones se categorizan como países buenos, regulares o malos para la exportación del producto Cigarros Brevas de la empresa Cigarros GAMOS.

Producto Interno Bruto (PIB): a precio de comprador es la suma del valor agregado bruto de todos los productores residentes en la economía más todo impuesto a los productos, menos todo subsidio no incluido en el valor de los productos. Se calcula sin hacer deducciones por depreciación de bienes manufacturados o por agotamiento y degradación de recursos naturales (Banco Mundial, 2016).

Tasa cambio: La tasa de cambio mide la cantidad de pesos que se deben pagar por una unidad de moneda extranjera. Al igual que el precio de cualquier producto, la tasa de cambio sube o baja dependiendo de la oferta y la demanda. Cuando la oferta es mayor que la demanda, es decir, hay abundancia de dólares en el mercado y pocos compradores, la tasa de cambio baja; y cuando hay menos oferta que demanda (hay escasez de dólares y muchos compradores), la tasa de cambio sube (Banco de la República, 2016).

Ingreso Nacional Bruto (INB) per cápita: es el ingreso nacional bruto dividido por la población a mitad de año; es la suma del valor agregado por todos los productores residentes más todos los impuestos a los productos (menos los subsidios) no incluidos en el valor del producto más las entradas netas de ingreso primario (remuneración de empleados e ingreso por propiedad) del exterior (IndexMundi, 2016).

Paridad de Poder Adquisitivo (PPA): La paridad de poder adquisitivo responde a la pregunta de cuánto dinero sería necesario para comprar los mismos bienes y servicios en dos países diferentes. A partir de aquí se calcula el tipo de cambio implícito, aquel tipo de cambio necesario para que esa cantidad de dinero pudiese pasar de una divisa a otra y poder comprar la misma cesta de bienes y servicios, esto es el tipo de cambio al que ambas divisas tendrían el mismo poder adquisitivo (Efxto, 2016).

A diferencia de los tipos de cambio del mercado, los tipos de cambio según la PPA permiten que esta conversión tenga en cuenta las diferencias de precios existentes entre

los países. De este modo, el INB per cápita (según la PPA en dólares) refleja mejor y de manera uniforme el nivel de vida de las personas. En teoría, un dólar en términos de PPA (o dólar internacional) tiene el mismo poder adquisitivo en la economía nacional de un país que un dólar estadounidense en la economía de los Estados Unidos (Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas, 2016).

Inflación: aumento en el nivel general de precios a través del tiempo, o sea que, en general, gran cantidad de bienes y servicios aumentan su precio (no necesariamente todos aumentan, pues habrá algunos que mantengan su precio constante e, inclusive, puede ser que éste baje) (Banco de la República, 2015).

Balanza de pagos: Es un registro contable de todas las transacciones económicas de los residentes de un país con el resto del mundo, que ocurren en un período dado de tiempo, generalmente un año. Muestra el total de pagos hechos al extranjero y el total de ingresos recibidos del extranjero. Registra tanto los flujos de recursos reales (bienes y servicios) como los flujos de recursos financieros (movimientos de capitales) (Banco de la República, 2016).

Tabla 27. Factores macroeconómicos de los países (I)

País	PIB* (US\$ millones)	PIB* (%)	Tasa de cambio
Estados Unidos	18.036.648,00	2,6%	1 USD =2.964,17 COP
Francia	2.418.835,53	1,3%	1 EUR =3.240,41 COP
Países Bajos	750.283,91	2,0%	1 EUR =3.240,41 COP
España	1.192.901,19	3,2%	1 EUR =3.240,41 COP
Italia	1.821.496,96	0,7%	1 EUR =3.240,41 COP
Alemania	3.363.446,82	1,7%	1 EUR =3.240,41 COP
Argentina	584.711,49	2,6%	1 ARS =192,632 COP

Fuente: (xe, 2017; The World Bank, 2016).

* PIB (Producto Interno Bruto)

Tabla 28. Factores macroeconómicos de los países potenciales (II)

País	INB* per cápita, PPA** (\$)	Inflación (%)	Balanza de pagos (US\$ millones)
Estados Unidos	57.540	1,3%	-500.354.000.000,00
Francia	41.680	0,2%	-16.994.372.754,00
Países Bajos	49.410	0,3%	80.881.297.724,00
España	34.700	-0,2%	29.088.750.019,00
Italia	37.010	-0,1%	56.054.151.546,00
Alemania	49.090	0,5%	257.198.429.550,00
Argentina	19.980	44,6%	-4.312.192.006,00

Fuente: (World Integrated Trade Solution, 2016; The World Bank, 2016; Banco Mundial, 2017)

- * INB (Ingreso Nacional Bruto)
- ** PPA (Paridad de Poder Adquisitivo)
- *** No reporta informes económicos

Tabla 29. Matriz de evaluación de Factores Macroeconómicos

País	Evaluación	Escala
Estados Unidos	Con base en los indicadores económicos, el crecimiento de la economía es alto y los habitantes cuentan con el mejor poder adquisitivo de los países evaluados que brinda el escenario perfecto para adquirir bienes de lujo. Adicional a esto, la tasa de cambio favorable y la balanza de pagos reflejo un comportamiento dinámico en importaciones.	Bueno
Francia	Los indicadores económicos indican crecimiento en la economía. La población cuenta con un gran poder adquisitivo el cual aumenta con la baja inflación y la balanza comercial inclinada hacia las importaciones. Adicionalmente, la tasa de cambio del euro es favorable.	Bueno
Países Bajos	Países Bajos tiene el crecimiento económico porcentual es el segundo más bajo de los países evaluados, sin embargo, la tasa de cambio es favorable y sus habitantes tienen un alto poder adquisitivo. La baja inflación da estabilidad a los precios y crea un ambiente propicio para la compra de bienes de lujo. Tiene una cultura de exportación.	Bueno
España	El crecimiento de la economía española es moderado y en el indicador porcentual es el más alto de todos los países evaluados. El poder adquisitivo de los habitantes es moderado mitigado por la deflación en los precios. La cultura del país es hacia la exportación. El euro presenta una tasa de cambio favorable.	Regular
Italia	Crecimiento económico moderado, aunque el porcentual es el más bajo de los países evaluados. El poder adquisitivo de los habitantes es moderado, aunque se ve mitigado por la deflación. La cultura nacional se inclina hacia la exportación y la tasa de cambio es favorable.	Regular
Alemania	Alemania cuenta con un gran crecimiento económico y la población cuenta con un gran poder adquisitivo. Adicionalmente, la inflación es baja. En mercado internacional tiende hacia la exportación y el euro presenta una tasa de cambio favorable.	Bueno
Argentina	El crecimiento económico de argentina es bajo, aunque en retrospectiva la economía ha crecido. Sin embargo, debido a la alta inflación de los precios al consumidor, el poder adquisitivo se ha visto reducido. En lo referente a mercados internacionales, la balanza se inclina por las importaciones	Malo

Fuente: Autor con base en la Tabla 27 y la Tabla 28

3.6.2 Amenazas de los competidores. A nivel internacional, la competencia en el mercado de cigarrillos está liderada por Latino América, ya que los mayores productores provienen de países como Cuba, República Dominicana, Nicaragua, Honduras, Ecuador y México. Es cierto, que Colombia no registra como un país de linaje tabacalero, sin embargo, los cigarrillos colombianos pueden competir en el mercado internacional para darse un lugar en la rutina de fumadores internacionales. A continuación, se presentan en la Tabla 30 los 10 cigarrillos con mejor puntuación de la revista Cigar Aficionado para el 2016, cigarrillos con los cuales competirá Cigarrillos GAMOS.

Tabla 30. Top 10 cigarrillos de Cigar Aficionado

Marca	#	Fabrica	Ubicación	Capa	Capote	Relleno
Andalusian Bull	1	Tabacalera La Flor S.A.	República Dominicana	Ecuador	República Dominicana	República Dominicana
Rocky Patel Sun Grown Maduro	2	Tabacalera Villa Cuba S.A.	Nicaragua	Estados Unidos	Nicaragua	Nicaragua
Partagás Serie E	3	n/a	Cuba	Cuba	Cuba	Cuba
E.P. Carrillo Selección Oscuro	4	Tabacalera La Alianza S.A.	República Dominicana	México	Ecuador	Nicaragua
Padrón Serie 1926 No. 90 (Natural)	5	Tabacos Cubanica S.A.	Nicaragua	Nicaragua	Nicaragua	Nicaragua
Arturo Fuente Rosado	6	Tabacalera A. Fuente y Cia.	República Dominicana	Ecuador	República Dominicana	República Dominicana
Norteño Robusto Grande	7	Gran Fabrica Drew State	Nicaragua	México	Honduras	Nicaragua
Oliva Serie V Melanio Robusto	8	Tabacalera Oliva S.A.	Nicaragua	Ecuador	Nicaragua	Nicaragua
Hoyo de Monterrey Epicure No. 2	9	n/a	Cuba	Cuba	Cuba	Cuba
Punch Gran Puro Santa Rita	10	Scandinavian Tobacco Group, Danlí	Honduras	Honduras	Honduras	Honduras

Fuente: (Cigar Aficionado, 2017)

Una vez se han identificado los cigarrillos más fuertes a nivel **internacionales**, se procede a presentar un resumen de competidores entre fabricantes y distribuidores en los ocho (8) países potenciales para la exportación.

Tabla 31. Competidores en los países seleccionados

País	Población	Fabricante / Distribuidor	Marcas nacionales	Marcas Distribuidores
Mundial		Swiss Cuban Cigars		Habanos
Estados Unidos	308.745.538	n/a	Dutch Master	
		n/a	King Edward	
		Casa Fernández Miami	Aganorsa Leaf	
		Corona Cigar Company		Habanos y puros
		Neptune Cigars Superstore		Habanos y puros
		La casa del habano		Habanos
Francia	66.600.000	Joseph Martin	Senoritas, Riviera, Wild Vieux Bohan, Braillard	
		N/A	Navarre	
		Hedon Cigars	Hedon	
		Tabac Presse La Reegence		Habanos y puros
		Histoires de cigares		Habanos y puros
		La maison du cigare		Habanos y puros
		Cigare.com		Habanos
		Le Roi du Cigare		Habanos y Puros
		Maison Dhondt		Habanos y puros
Países Bajos	17.097.538	Royal Agio Cigars	Balmoral, Mehari's, Panter, Agio Cigars, De Huifkar	
		P.G.C. Hajenius	Adorini, al Pascia, Alec Bradley, Alsbo, Arturo Fuente, Avo	
		Havana House		Habanos y Puros
		Dutch Tobacconist		Habanos y Puros
		La casa del habano		Habanos
		Van Renssen		Habanos y puros

País	Población	Fabricante / Distribuidor	Marcas nacionales	Marcas Distribuidores
		The Longfiller Company		Habanos y puros
España	46.524.943	Cava de Magallanes		Habanos y puros
		Cava de Puros Barquillo		Habanos
		Cava Estanco Cardenal Cisneros		Habanos y puros
		La Cava de Claudio Coello		Habanos
		Pasión Habanos		Habanos
Italia	60.795.612	Bollito Pipe		Habanos y puros
		Amazon cigars	Arabesque, de Amicis, Il Brigante, Il Professore, Nerone	
		Compagnia Toscana Sigari	Apuano, Mastro Tornabuoni, Mastro Tornabuoni	
		MOSI	Ambasciator Italice	
		Nostrano del Brenta Cigars	Antico Sigaro Nostrano del Brenta	
		Toscano Cigars	Aromatic toscano, Half Toscani, Toscano Classic	
		Padova Pipe		Habanos y puros
		Cigars & Co Milano		Puros
		Fincato		Habanos y puros
		The house of cigars		Habanos y puros
La casa del habano		Habanos		
Alemania	81.197.000		Vasco da Gama	
		Schuster Bünde	Partageño & Cia, C. Mendoza, Hole 19, Lepanto	
		Dannemann	Moods, Dannemann, Al capone	

País	Población	Fabricante / Distribuidor	Marcas nacionales	Marcas Distribuidores
		La casa del Habano		Habanos
		Arnold André		Puros
Argentina	43.590.000	Cigarros Manrique	Manrique	
		Cigarros Misioneros	La Misión, Don César, Gran Castel, Luis Gonzaga, Ponderables	
		Hernández Hnos.	Argen, sol de cuba, Juwel	
		Punto & Banca		Habanos y puros
		La Casa del Habano		Habanos
		Puro Habano		Habanos y Puros
		Puro Tabaco		Habanos

Fuente: (Dutch Masters, 2017) (Famous Smoke Shop, 2017) (Casa de Fernández, 2017) (Corona Cigar Company, 2017) (Neptune Cigar, 2017) (La Casa del Habano, 2017) (Panter Cigars, 2017).

Con base en la información recolectada sobre la población y los competidores nacionales e internacionales en cada uno de los países seleccionados, se procede a realizar la evaluación de la amenaza de competidores en la Tabla 32.

Tabla 32. Matriz de evaluación de Amenaza de los Competidores

País	Evaluación	Escala
Estados Unidos	Gran población, marcas nacionales, distribuidores internacionales, turismo	Bueno
Francia	Gran población, marcas nacionales, distribuidores	Bueno
Países Bajos	Poca población, fábricas nacionales, distribuidores internacionales	Malo
España	Población moderada, distribuidores internacionales	Bueno
Italia	Población moderada, gran variedad de fábricas nacionales, gran variedad de distribuidores internacionales	Regular
Alemania	Gran población, fábricas nacionales, distribuidores internacionales	Bueno
Argentina	Población moderada, variedad de fábricas nacionales, distribuidores internacionales	Regular

Fuente: Con base en la información presentada en la Tabla 31

3.6.3 Poder de negociación con los clientes. En la Tabla 33 se presenta el perfil de cada uno de los países seleccionados, teniendo en cuenta factores importantes para establecer relaciones comerciales como: cultura, contacto, negocios, comunicación, etiqueta, entre otros.

Tabla 33. Poder de negociación de los clientes por país

País	Perfil
Estados Unidos	<p>Principios fundamentales de la cultura de negocios: La puntualidad es un punto clave en las reuniones de negocios. La cultura norteamericana se mueve con la iniciativa individual y los logros. En Estados Unidos, el dinero es una prioridad: el concepto 'el tiempo es dinero' se toma en serio en esta cultura de negocios.</p> <p>El primer contacto: Los estadounidenses son directos en los negocios, aunque les gusta reírse y disfrutar charlando con gente que tenga sentido del humor. Le escucharán y se reunirán con usted si creen que su idea o empresa resulta interesante para sus negocios.</p> <p>Los saludos: Los estadounidenses evitan las reuniones que incluyan abrazos y contacto físico cercano a no ser que ya se les conozca de mucho tiempo. El espacio estándar entre usted y su socio debería ser de aproximadamente medio metro.</p> <p>Cómo presentarse: Puesto que el tiempo es dinero, vaya directamente al asunto en cuestión. Sea claro y sencillo cuando necesite presentarse e introducir a la empresa para la que trabaja. Muéstrese amable y tranquilo.</p> <p>Las relaciones de negocios: Los ejecutivos estadounidenses están dispuestos a tomar riesgos. La toma de decisiones riesgosas suele resultar en los estadounidenses haciéndose con la mayor parte un negocio, o el 100% de este si es posible. Los eventos de negocios como las fiestas de cóctel, los juegos de golf, las parrilladas, o las cenas formales o casuales no se pretenden para desarrollar relaciones personales, sino para alcanzar los objetivos del negocio.</p> <p>Los regalos: Hacer un regalo es un buen gesto, aunque no se espera. Los regalos de negocios se suelen realizar una vez que se cierra el trato. No es necesario llevar un regalo cuando visite un hogar. Los regalos para mujeres como perfumes o ropa son una falta de educación porque se consideran demasiado personales.</p> <p>Comunicación de negocios: Los estadounidenses son directos en la forma de comunicarse. La comunicación virtual (a través del correo electrónico, SMS, Skype, etc.) es muy común y no requiere de formalidades en la interacción.</p> <p>Código de etiqueta: Se aconseja vestirse de manera conservadora para la primera reunión. Después deberá seguir el ejemplo de sus socios estadounidenses. Siempre varía dependiendo de la industria en que se trabaje. Por ejemplo, en un banco siempre deberá vestirse de manera conservadora, incluso después de varias reuniones.</p>

País	Perfil
Francia	<p>Tarjetas de visita: Lleve consigo alguna tarjeta de visita para entregarla a las distintas personas con las que se reúna. Los estadounidenses le entregarán sus tarjetas de visita al empezar la reunión.</p> <p>Principios fundamentales de la cultura de negocios: En el mundo de los negocios se aprecia mucho la cortesía, la formalidad de las relaciones, la confianza mutua y el respeto. Puede resultar útil crear una red de contactos de negocios.</p> <p>El primer contacto: Las citas se suelen programar entre las 9 de la mañana y las 7 de la noche. Por motivos de salud y de tiempo, muchos ejecutivos evitan los almuerzos y cenas de negocios pesados, pero las conversaciones informales en el restaurante son una buena manera de mantener buenas relaciones de trabajo. Solicite la reunión con al menos 2 semanas de antelación. Evite los meses de julio y agosto porque es cuando se suelen tomar vacaciones.</p> <p>Los saludos: Salude a su interlocutor con un apretón de manos y diríjase a ella o él por su apellido precedido de "Madame" o "Monsieur".</p> <p>Cómo presentarse: Comience a presentarse diciendo "Enchanté" (encantado), a continuación, su nombre y apellidos.</p> <p>Las relaciones de negocios: Evite mostrar una actitud demasiado amistosa hacia su interlocutor. Los franceses suelen separar la vida profesional de la privada.</p> <p>Los regalos: En el ámbito de los negocios los intercambios de regalos no son frecuentes excepto ^o, cuando es costumbre regalar chocolates, vino, libros, etc.</p> <p>Comunicación de negocios: Tenga paciencia porque las negociaciones pueden tomar mucho tiempo y las decisiones se hacen esperar.</p> <p>Evite enfrentamientos y tácticas de presión, pero no dude en debatir y defender su punto de vista. Para sellar el acuerdo y hacerlo oficial se redactará por escrito un contrato detallado. La correspondencia, tanto por correo electrónico como por fax, se debe confirmar rápidamente. Muchos empresarios pueden hablar inglés, pero los que saben negociar y comunicar en francés tienen una ventaja clara.</p> <p>Código de etiqueta: Discreto y elegante, más bien conservador para el primer encuentro. Más adelante se escogerá un atuendo adaptado a las condiciones de la reunión. Los hombres visten trajes clásicos de colores oscuros. Las mujeres visten trajes de falda sobrios.</p> <p>Tarjetas de visita: Las tarjetas de visita se intercambian al principio o al finalizar el primer encuentro, sin formalidades particulares. Una traducción al francés al reverso de la tarjeta sería un punto favorable para usted.</p>
Países Bajos	<p>Principios fundamentales de la cultura de negocios: Holanda está comprometido históricamente con la neutralidad, la tolerancia y la cooperación mundial. He aquí unos cuantos detalles a los que debería prestar especial atención:</p>

País	Perfil
	<ul style="list-style-type: none"> - Sea puntual: si alguna vez llega tarde, llame antes de tiempo y explique el motivo. - Demuestre por qué la relación entre ustedes resultará beneficiosa para ambas partes. - A los holandeses les gusta hacer negocios con perspectivas a largo plazo. - El tiempo dedicado a la vida privada (con la familia) es extremadamente importante para ellos; no les pida que trabajen hasta tarde ni los fines de semana. <p>El primer contacto: Lo mejor sería que les presentara un tercero. Si eso no es posible, una llamada telefónica sería la mejor opción, después de lo cual podrán concertar una cita (planeada meticulosamente), que por lo general se confirma por correo electrónico.</p> <p>Los saludos: Preséntese siempre con un firme y breve apretón de manos. Los amigos íntimos se suelen saludar besándose tres veces cerca de la mejilla sin llegar a tocarse, empezando por la mejilla izquierda. Aunque este saludo no es muy común en el mundo de los negocios debido a que a los holandeses les gusta separar la vida privada del trabajo.</p> <p>Cómo presentarse: Con una sonrisa y repitiendo su nombre. Procure presentarse a todo el mundo, niños incluidos. La mayoría de los holandeses utilizan los nombres de pila solo con la familia y los amigos más cercanos, de modo que no se dirija a ellos por su nombre de pila hasta que se le invite a hacerlo.</p> <p>Las relaciones de negocios: Sólo profesionalmente.</p> <p>Los regalos: Si alguna vez le invitan a un hogar neerlandés, no olvide llevar a la anfitriona una caja de bombones de buena calidad, una planta, un libro o un ramo de flores. El número de flores regaladas deberá ser impar. Evite regalar lilas blancas y crisantemos, ya que se relacionan con los funerales. Nota: Algunas empresas (las de contabilidad, por ejemplo) tienen normas internas que prohíben a los empleados aceptar regalos (de gran tamaño).</p> <p>Comunicación de negocios: Los holandeses son tan directos que pueden parecer impertinentes a personas de otras culturas. Las opiniones se expresan claramente con un sí o con un no. Los empleados tienen por costumbre comentar sus ideas abiertamente. En las negociaciones prefieren ir directo al grano rápidamente. Son muy detallistas y necesitan comprender todos y cada uno de los pormenores antes de llegar a un acuerdo. Evite las actitudes que lleven a la confrontación y las tácticas basadas en la presión, ya que pueden poner en peligro el negocio. Una vez tomada una decisión, no cambiarán de idea y el contrato se cumplirá estrictamente.</p> <p>Sea siempre modesto y no alardee ni exagere sobre lo que usted o lo que su empresa es capaz de ofrecer. Para ellos, su palabra es ley y si afirma algo que después resulta incierto, perderá su confianza.</p>

País	Perfil
	<p>Código de etiqueta: Procure vestir con un estilo conservador, con traje de chaqueta, ya que les desagradan las muestras de ostentación por ir en contra de sus creencias igualitarias.</p> <p>Tarjetas de visita: No es necesario traducirlas, pero el material publicitario y los manuales de instrucciones sí deberían traducirse al holandés. Asegúrese de incluir en su tarjeta de visita cualquier título universitario superior a una licenciatura, pero no lo mencione en la conversación.</p>
España	<p>Principios fundamentales de la cultura de negocios: Las reuniones en persona son muy importantes. El empresario español aprecia las visitas regulares y suele dispensar a sus contactos un trato cordial y amistoso, prefiriendo la comunicación oral a la escrita. Durante la cita:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los españoles prefieren que sus interlocutores hablar en primer lugar; - Las negociaciones pueden alargarse bastante de manera que puedan abordarse todas las cuestiones; - Los españoles prefieren cerrar un trato de manera oficial, desconfiando de las cuestiones de última hora y las repeticiones innecesarias. <p>El primer contacto: Antes de un primer encuentro, envíe una carta, e-mail o fax, explicando quién es usted y qué desea. Confirme el encuentro por escrito o por teléfono el día antes. Evite agosto, Semana Santa y la época que va de Navidad al 6 de enero. ¡Tenga presente que hay muchas fiestas y días festivos en España! Cada región y ciudad tiene sus propios días festivos públicos. Evite concertar una reunión entre las 2 y las 4 de la tarde. Los horarios de trabajo son generalmente desde las 9 de la mañana hasta las 6 de la tarde. Los españoles aprecian las invitaciones para desayunar, pero no antes de las 8 de la mañana. Son frecuentes las comidas de trabajo que empiezan a las dos de la tarde y que duran un par de horas. Las cenan empiezan a partir de las 9 y pueden alargarse hasta medianoche.</p> <p>Los saludos: Estreche la mano de la persona con quien se reúne y diríjase a él o ella por su apellido, precedido de un "señor" o "señora". Por favor, tenga en cuenta que los españoles usan dos apellidos –utilice ambos. Emplee la expresión "Usted" cuando se dirija a alguien, aunque muchas veces las personas le pedirán que utilice el nombre de pila. Cuando dos hombres se conocen bien se dan un abrazo de frente, con una palmada enérgica en la espalda. También pueden darse la mano poniendo la segunda mano en el antebrazo de la otra persona. Entre un hombre y una mujer o entre dos mujeres es muy común saludarse con dos besos en las mejillas (empezando por la mejilla derecha).</p> <p>Cómo presentarse: Al momento de presentarse, comience con un "Encantado" (o "Encantada") y luego diga su nombre y apellido.</p> <p>Las relaciones de negocios: Los españoles prefieren hacer negocios con gente que conocen y se toman su tiempo para conocer a la otra persona. El primer encuentro suele ser muy formal. Posteriormente, las relaciones se hacen más informales y amistosas. Prefieren hablar cara</p>

País	Perfil
	<p>a cara, que comunicar por escrito o por teléfono. En general, los directores de pymes solo hablan español y posiblemente su lengua regional. En las empresas grandes el inglés ha reemplazado al francés, pero solo el 30% de los empresarios lo habla de manera fluida, por lo que es fundamental conocer la lengua española o contar con la ayuda de un intérprete.</p> <p>Los regalos: En la primera visita, un regalo de bajo precio (un recuerdo regional, un artículo promocional o un producto de la empresa visitante) siempre es apreciado y deja muy buena impresión.</p> <p>En las vacaciones de Navidad y Año Nuevo las empresas españolas envían a sus clientes cestas con surtidos de comestibles de mayor o menor valor.</p> <p>Comunicación de negocios: Además de las conversaciones en persona o por teléfono, que siguen siendo las preferidas, la comunicación por e-mail está creciendo rápidamente en detrimento de un servicio postal lento y no siempre fiable. Es sumamente importante crear una relación personal de confianza con la persona con quien se habla. Puede suceder que su interlocutor lo interrumpa mientras habla. No lo considere una ofensa, sino una muestra de interés por lo que usted está diciendo. En general las negociaciones duran bastante.</p> <p>Código de etiqueta: Los españoles son muy sensibles a la indumentaria de las personas con quienes hablan (ya sea a nivel profesional o social). No está bien visto usar colores brillantes. En verano se admite una vestimenta más cómoda (quitarse la chaqueta, prescindir de la corbata, etc.). Lo mejor es vestir de manera parecida a la de su interlocutor, manteniendo siempre un pequeño grado de etiqueta como señal de respeto.</p> <p>Tarjetas de visita: Es indispensable utilizar tarjetas de visita profesionales. Si no presenta su tarjeta al inicio de una conversación "no es nadie". Es recomendable que la tarjeta esté traducida al español al dorso y que se entregue al interlocutor por ese lado.</p>
Italia	<p>Principios fundamentales de la cultura de negocios: Los buenos modales y la educación son cualidades muy apreciadas en Italia. Procure que su actitud resulte siempre amable y educada. Los italianos odian el comportamiento arrogante y condescendiente.</p> <p>El contacto físico es habitual entre los italianos. Alejarse o mantener la distancia puede interpretarse como un gesto frío y hostil. El estilo es muy importante, sobre todo para las mujeres. Los italianos no son muy estrictos para los horarios; sin embargo, no se haga esperar, podría considerarse como una falta de respeto o actitud perezosa.</p> <p>El primer contacto: Las citas deben hacerse por escrito (en italiano), tres semanas antes y se confirmarán por teléfono o por fax (en italiano). Puede resultar de gran utilidad que le presente alguien que ya le conoce. Los italianos prefieren hacer negocios con personas que conocen y en quien tienen confianza.</p>

País	Perfil
	<p>Los saludos: Cuando se conoce a alguien, siempre se da la mano. Después de haber mantenido varios contactos o haber establecido una relación más estrecha, no se sorprenda si le abrazan para saludarle. Este gesto indica que la relación se considera más personal.</p> <p>Cómo presentarse: Facilite su nombre y apellidos.</p> <p>Las relaciones de negocios: Las relaciones de negocios deben ser cultivadas, tanto individualmente como en grupo.</p> <p>Los regalos: No haga regalos de negocios hasta que usted no reciba uno. Se hacen regalos en los actos sociales, sobre todo para dar las gracias si ha sido invitado a cenar en casa de alguien. Si usted trae el vino, asegúrese de que sea una buena cosecha, la calidad es más importante que la cantidad. Evite el embalaje negro (luto) o púrpura (desgracia). No ofrezca crisantemos (funeral), flores de color rojo (símbolo de secreto), y flores amarillas (signos de los celos).</p> <p>Comunicación de negocios: Las conversaciones suelen ser muy animadas. Se empieza a entrar en materia tras el primer cuarto de hora. Nunca utilice expresiones demasiado directas y no levante mucho la voz. No se quede callado: el silencio no está bien visto. Los italianos prefieren el contacto en persona.</p> <p>Código de etiqueta: La forma de vestir es muy importante. Representa su forma de ser, su posición social y sus capacidades. Los italianos son muy cuidadosos en su presentación. Para los hombres: un traje de negocios oscuro. Para las mujeres: un traje clásico o un vestido.</p> <p>Tarjetas de visita: Las tarjetas de visita se intercambian en el comienzo de la reunión. Se apreciará si presenta su tarjeta de visita traducida al italiano. Incluya su título en su tarjeta de visita: a los italianos les gusta saber qué función tienen sus contactos en la sociedad.</p>
Alemania	<p>Principios fundamentales de la cultura de negocios: Es fundamental llegar puntual a una reunión, e incluso está bien visto llegar con 15 minutos de antelación. El tiempo de transporte en coche puede durar más de lo previsto, avise si va a llegar con retraso. Las reuniones suelen llevarse a cabo entre las 10h y las 16h, evite la hora de la comida (de 13h a 15h) y los viernes por la tarde. No halague a su interlocutor, podría desconcertarle.</p> <p>El primer contacto: Para hacer el primer contacto, utilice el teléfono para comprobar que está hablando con la persona adecuada. Confirme su interés por e-mail, recuérdelo y fije una reunión.</p> <p>Los saludos: Apretón de manos.</p> <p>Cómo presentarse: "Señor", seguido del título ("Dr.", por ejemplo) y, a continuación, el apellido. Los alemanes dan mucha importancia a los títulos universitarios. Siempre debe utilizar el tratamiento de usted.</p> <p>Las relaciones de negocios: La cultura de las comidas de negocios está menos popular que en otros países europeos. Las comidas de negocios se podrán organizar cuando haya un mayor grado de</p>

País	Perfil
	<p>confianza. Ése será el momento de tratar otros temas más allá de los estrictamente profesionales. Si en el momento de pagar la cuenta usted es invitado por su socio comercial, propóngale visitar su país para devolverle la invitación.</p> <p>Los regalos: No hay costumbre de hacer regalos en una reunión de trabajo. Por el contrario, sí debe llevar uno si es invitado a una cena privada.</p> <p>Comunicación de negocios: Por lo general, usted será bien recibido y tras algunas preguntas sobre el viaje, su interlocutor empezará a tratar sobre negocios rápidamente. Se espera que sus respuestas sean informativas y estén bien documentadas. Por tanto, es muy importante preparar las reuniones para tener argumentos sólidos. No se debe interrumpir. El peso de la jerarquía no es tan importante y la opinión de los especialistas invitados a la reunión será determinante. Se debe evitar cualquier forma de ironía. Si prevé que va a necesitar un retroproyector para la presentación, asegúrese de que estará disponible con una semana de antelación. Los primeros encuentros no serán muy largos, 1 hora como máximo. Al final no olvide dar las gracias a su interlocutor por su disponibilidad y aproveche para retomar los principales puntos tratados en la reunión.</p> <p>Código de etiqueta: Traje con corbata, traje de chaqueta para las mujeres.</p> <p>Tarjetas de visita: Se intercambian tarjetas de visita rápidamente al comienzo de la reunión. La tarjeta deberá estar en inglés. Sólo deberá estar en alemán si la empresa ya está suficientemente implantada en Alemania.</p>
Argentina	<p>Principios fundamentales de la cultura de negocios: Los argentinos tienen una verdadera cultura empresarial. Los agitados ciclos económicos que ha experimentado el país a lo largo del tiempo han propiciado una visión de los negocios a corto y medio plazo. De ahí que el pensamiento general sea de realizar inversiones de forma inmediata. Siendo que los créditos son casi inexistentes o se otorgan a un interés muy alto, los empresarios locales prefieren invertir sus propios fondos. No cuentan, por tanto, con las mismas circunstancias que se dan en Europa o Estados Unidos.</p> <p>Siempre a la búsqueda de nuevas salidas y oportunidades, los argentinos se muestran abiertos y reciben a menudo a hombres de negocios del extranjero.</p> <p>El primer contacto: Pedir cita con al menos 2 semanas de antelación y no dudar en confirmarla de nuevo 3 días antes. Evitar enero y febrero, periodos en los que se suele tomar vacaciones.</p> <p>Los saludos: La mejor forma de presentarse en Argentina es a través de un apretón de manos y llamar al interlocutor por su nombre, precedido de "Don" o "Doña". En ocasiones, los argentinos se dirigen a las mujeres</p>

País	Perfil
	<p>dándole dos besos. No hay que extrañarse, es una costumbre muy común en el país.</p> <p>Cómo presentarse: En la medida de lo posible, es bueno intentar decir algunas palabras en español; el interlocutor agradecerá el esfuerzo. Rápidamente éste propondrá hablar otra lengua. Para comenzar las presentaciones, lo mejor es decir "encantado" y después el nombre propio y el de la empresa. Por lo general, el apellido es poco utilizado y se tutea fácilmente, llamándose por el nombre.</p> <p>Las relaciones de negocios: Los argentinos son, por lo general, muy simpáticos y les gusta que la gente se sienta bien en su país. No hay que dudar a la hora de hacer algún cumplido sobre el vino, la carne, etc. Es mejor esperar un poco para hablar de fútbol o para responder a preguntas del tipo: "¿Por qué ha venido a Argentina?", "¿Le han recibido bien?", "¿Le gusta el país?". Argentina se siente más orgulloso de su país. Normalmente, con ellos es fácil crear vínculos fuertes y duraderos. La cortesía es muy importante cuando se establecen relaciones comerciales. Es recomendable comenzar una conversación con un tema de conversación diferente al de los negocios.</p> <p>Los regalos: En el ámbito de los negocios, el intercambio de regalos es poco usual.</p> <p>Comunicación de negocios: Hay que ser pacientes porque las negociaciones pueden durar y las decisiones pueden hacerse esperar. Hay que evitar toda confrontación o táctica de presión, pero no dudar en debatir y defender el punto de vista propio. Un contrato por escrito formalizará de forma concreta el acuerdo concluyente.</p> <p>Código de etiqueta: Difícil de precisar, ya que depende en gran parte de la actividad. Salvo en los sectores de las finanzas o de las bancas, en la que el traje y corbata son de rigor, no existe un código de etiqueta concreto, el hombre de negocios argentino no se extrañará si alguien va a verle en pantalón y camisa, sobre todo cuando el clima es caluroso. El código de etiqueta argentino podría tildarse de discreto y estiloso, más bien conservador para el primer encuentro, si bien hay que adaptarse en función de la cita. Los hombres suelen llevar trajes clásicos de colores oscuros; las mujeres sobrios trajes de chaqueta.</p> <p>Tarjetas de visita: Hacer el intercambio de tarjetas de visita al comienzo del encuentro. Es normal leer la información de la tarjeta para despejar dudas.</p>

Fuente: (Banco Santander, 2017).

De acuerdo con los factores estudiados previamente, se evaluó el perfil de cada país con base en la flexibilidad, el tiempo de negociación, el compromiso con el negocio y la responsabilidad percibida. En la Tabla 34 se muestra la evaluación de cada uno de los países seleccionados.

Tabla 34. Matriz de evaluación de poder de negociación de los clientes

País	Evaluación	Escala
Estados Unidos	Están dispuestos a tomar riesgos. Los encuentros son informales para alcanzar los objetivos del negocio.	Bueno
Francia	Las negociaciones pueden tomar mucho tiempo y las decisiones se hacen esperar. Para sellar el acuerdo y hacerlo oficial se redactará por escrito un contrato detallado. Los que saben negociar y comunicar en francés tienen una ventaja clara.	Regular
Países Bajos	Los holandeses son directos. Las opiniones se expresan claramente con un sí o con un no y prefieren ir directo al grano rápidamente. Una vez tomada una decisión, no cambiarán de idea y el contrato se cumplirá estrictamente. Para ellos, su palabra es ley y si afirma algo que después resulta incierto, perderá su confianza.	Bueno
España	Prefieren hacer negocios con gente que conocen. Prefieren hablar cara a cara a comunicar por escrito o por teléfono.	Malo
Italia	Se empieza a entrar en materia tras el primer cuarto de hora. Los italianos prefieren el contacto en persona. Las citas deben hacerse por escrito (en italiano), tres semanas antes y se confirmarse por teléfono o por fax (en italiano). Los italianos prefieren hacer negocios con personas que conocen y en quien tienen confianza.	Malo
Alemania	Se espera que sus respuestas sean informativas y estén bien documentadas. Por tanto, es muy importante preparar las reuniones para tener argumentos sólidos. Los primeros encuentros no serán muy largos.	Regular
Argentina	Es fácil crear vínculos fuertes y duraderos. La cortesía es muy importante cuando se establecen relaciones comerciales. No dudar en debatir y defender el punto de vista propio. Un contrato por escrito formalizará de forma concreta el acuerdo concluyente.	Bueno

Fuente: Autor

3.6.4 Facilidad para el acceso al país. Desde la página de la DIAN (2017) se consultaron los requisitos para la exportación de tabacos, esto incluye el nombre comercial, las características del producto y la cantidad de unidades comerciales.

Tabla 35. Descripciones de mercancías para exportaciones – 2402100000

Código	Descripción	Tipo de dato	Longitud	Obligatorio	Desde
73	Nombre Comercial	TEXTO	60	SI	20-sep-07
74	Otras características	TEXTO	4000	SI	20-sep-07
1716	Cantidad de unidades comerciales	TEXTO	60	NO	20-ene-08

Fuente: (DIAN, 2017)

Con base en las políticas y acuerdo comerciales firmados con cada país, a continuación, se presentan las barreras de entrada para determinar la facilidad de acceso del producto.

Tabla 36. Matriz de barreras de entrada y requisitos por país

País	Barreras comerciales	Acuerdos comerciales	Reglamento técnico
Estados Unidos	TRQ*: 5.360 Ton (2017)	(Categoría A en Acuerdo de Promoción Comercial TLC con USA) (0,00%)	Mercado de productos de tabaco (FDA, 2017). Promoción y mercadeo (FDA, 2017).
	Certificado de origen		
Francia	No TRQ	(Categoría B en Acuerdo con la Unión Europea) (0,00%)	(1) Prohibition for TBT reasons - (TBT) (2) Restricted use of certain substances - (TBT) (3) Labelling requirements - (TBT) (4) Packaging requirements - (TBT) (5) Product quality or performance requirement - (TBT) (6) Testing requirement - (TBT) (7) Traceability information requirements - (TBT)
	Certificado de origen		
Países Bajos	No TRQ	(Categoría B en Acuerdo con la Unión Europea) (0,00%)	(1) Prohibition for TBT reasons - (TBT) (2) Restricted use of certain substances - (TBT) (3) Labelling requirements - (TBT) (4) Packaging requirements - (TBT) (5) Product quality or performance requirement - (TBT) (6) Testing requirement - (TBT) (7) Traceability information requirements - (TBT)
	Certificado de origen		
España	No TRQ	(Categoría B en Acuerdo con la Unión Europea) (0,00%)	(1) Prohibition for TBT reasons - (TBT) (2) Restricted use of certain substances - (TBT) (3) Labelling requirements - (TBT) (4) Packaging requirements - (TBT) (5) Product quality or performance requirement - (TBT) (6) Testing requirement - (TBT) (7) Traceability information requirements - (TBT)
	Certificado de origen		
Italia	No TRQ	(Categoría B en Acuerdo con la Unión Europea)	(1) Prohibition for TBT reasons - (TBT) (2) Restricted use of certain substances - (TBT) (3) Labelling requirements - (TBT) (4) Packaging requirements - (TBT) (5) Product quality or performance requirement - (TBT) (6) Testing requirement - (TBT) (7) Traceability information requirements - (TBT)
	Certificado de origen		
Alemania	No TRQ	(Categoría B en Acuerdo con la Unión Europea)	(1) Prohibition for TBT reasons - (TBT) (2) Restricted use of certain substances - (TBT) (3) Labelling requirements - (TBT) (4) Packaging requirements - (TBT) (5) Product quality or performance requirement - (TBT) (6) Testing requirement - (TBT) (7) Traceability information requirements - (TBT)
	Certificado de origen		
Argentina	No TRQ	(14,40% ALADI)	Labelling requirements - (TBT)

País	Barreras comerciales	Acuerdos comerciales	Reglamento técnico
	Certificado de origen	(0,00% Alcance Parcial - Complementación Económica AAP.CE No. 59)	Regulations concerning terms of payment for imports - (G) Special Authorization requirement for SPS reasons - (SPS) SPS measures not elsewhere specified. - (SPS) (1) Certification requirement - (SPS) (2) Inspection requirement - (SPS) (1) Systems Approach - (SPS) (2) Special Authorization requirement for SPS reasons - (SPS) (3) Registration requirements for importers - (SPS) (4) Hygienic requirements not elsewhere specified. - (SPS)

Fuente: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2017) (IntradeBid, 2017) (ITC, 2017) (ITC, 2017).

*TRQ: Contingente arancelario

Tabla 37. Matriz de evaluación de facilidad para el acceso

País	Detalle	Escala
Estados Unidos	El país presenta regulaciones determinadas por la FDA (Food and Drug Administration) sobre el empaque de los productos y las regulaciones al realizar el mercadeo.	Bueno
Francia	Para el caso de la Unión Europea, donde las regulares requieren llevar a cabo pruebas de los productos e información sobre la trazabilidad del producto.	Regular
Países Bajos		
España		
Italia		
Alemania		
Argentina	Presenta regulaciones que incluyen barreras no arancelarias (TBT) y pruebas fitosanitarias (SPS).	Malo

Fuente: Autor

3.6.5 Selección del país

Tabla 38. Matriz de Evaluación Selección de Países para Cigarros GAMOS

Factor	Ponderación	Estados Unidos		Francia		Países Bajos		España		Italia		Alemania		Argentina	
		Evaluación	Resultado	Evaluación	Resultado	Evaluación	Resultado	Evaluación	Resultado	Evaluación	Resultado	Evaluación	Resultado	Evaluación	Resultado
Factores macroeconómicos	20%	3	0,6	3	0,6	3	0,6	2	0,4	2	0,4	3	0,6	1	0,2
Amenazas de los competidores	25%	3	0,75	3	0,75	1	0,25	3	0,75	2	0,5	3	0,75	2	0,5
Poder de negociación con los clientes	25%	3	0,75	2	0,5	3	0,75	1	0,25	1	0,25	2	0,5	3	0,75
Facilidad para el acceso al país	30%	3	0,9	2	0,6	2	0,6	2	0,6	2	0,6	2	0,6	1	0,3
TOTAL	100%		3,00		2,45		2,20		2,00		1,75		2,45		1,75

Fuente: Autor con la herramienta de (Valero, 2017)

3.7 ESTUDIO DE PRECIOS

Para el estudio de tiempos, se tuvieron en cuenta diferentes marcas con un largo entre 4.00 pulgadas y 4.50 pulgadas.

Tabla 39. Precios del mercado

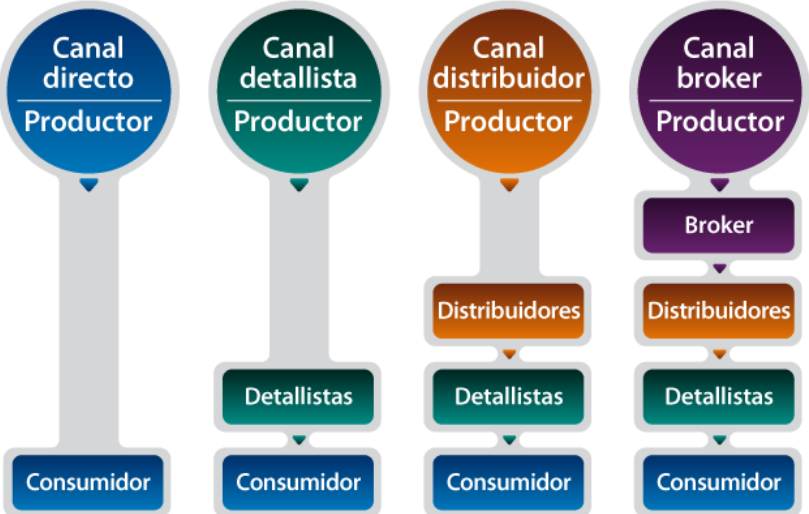
Marca	Tipo (Lenght x Ring)	Cantidad	Precio (USD)	Precio x Unidad (USD)
Romeo y Julieta (Amores)	4.00" x 33	30	36	1,20
Romeo y Julieta (Romeos)	4.00" x 33	30	36,3	1,21
Davidoff Club Cigarrillos	4.00" x 23	50	62,95	1,26
Ascot	4.50" x 32	50	68,75	1,38
Casa Blanca Bonita	4.00" x 36	10	17,25	1,73
Café au Lait	4.50" x 35	24	46,85	1,95
Bon Bons	4.25" x 36	30	73,8	2,46
Machitos	4.00" x 32	30	89,95	3,00
Papi chulo	4.00" x 42	50	150,54	3,01
Dunhill Aged Caleta	4.00" x 42	20	62,45	3,12
Montecristo Dark	4.00" x 44	20	77	3,85
Poco Gordo	4.00" x 60	24	111,2	4,63
Dunhill Aged Maduro Short	4.00" x 54	10	64,35	6,44
Cohiba Nicaragua	4.00" x 45	16	147,1	9,19

Fuente: (JR Cigar, 2017).

3.8 CANAL DE DISTRIBUCIÓN

En el desarrollo de un canal de distribución es necesaria la colaboración de los participantes. Dentro de los canales observados en la Figura 3 se muestran las diversas posibilidades. Para el comercio internacional de cigarros puros se usará el canal de distribución “detallista” donde el producto se envía directamente a las tiendas especializadas en Estados Unidos con el fin de evitar la sobrevaloración del producto debido a múltiples eslabones en la cadena de abastecimiento.

Figura 3. Canales de distribución



Fuente: (CreActive Group, 2013).

4. POTENCIAL EXPORTADOR

En este capítulo se busca evaluar el potencial exportador de Cigarros Gamo para su inserción internacional, teniendo en cuenta los lineamientos internacionales, los términos de negociación, los costos y la presentación de la propuesta.

4.1 PREPARACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN

A continuación, se presenta la lista de chequeo de la Ruta Exportadora creada por Procolombia (2017).

Tabla 40. Lista de chequeo: prepárese para exportar

Pregunta	Sí	No
Sobre las condiciones de la compañía		
1.1 ¿La empresa ha estado vinculada a otros servicios comerciales y/o asesoría con ProColombia?		X
1.2 ¿Su empresa pertenece al Régimen Común?	X	
1.3 ¿Cuenta con estados financieros que le permitan conocer su situación contable, financiera y estructura de costos?	X	
1.4 ¿Cuenta con los recursos para asumir las inversiones que requiere el proceso de exportación (ferias, compra de información de mercados, viajes, material promocional, etc.)?	X	
1.5 ¿Conoce las características y comportamiento del sector al cual pertenece el producto a exportar?	X	
2.1 ¿Ha seleccionado uno o dos productos a exportar?	X	
2.2 ¿Conoce la oferta exportable en términos de volumen para cada uno de los productos seleccionados?	X	
2.3 ¿Tiene documentada la Ficha Técnica de sus productos?	X	
2.4 ¿Identifica la posición arancelaria de su(s) producto(s)?	X	
2.5 ¿Tiene disponibilidad de ofrecer su producto de manera constante durante todo el año? (No está sujeto a temporadas o estacionalidades)?	X	
2.6 ¿Tiene ventas en una ciudad diferente a su domicilio?	X	
2.7 ¿Su empresa tiene clientes a nivel nacional y/o internacional?	X	
2.8 ¿Tiene certificaciones de calidad?		X
2.9 ¿Identifica la ventaja competitiva de su producto? Precio (vender más barato) Innovación (novedoso, originalidad) Diferenciación (sus productos son percibidos como distintos a través de la promoción y la publicidad) Otro	X	
2.10 ¿Tiene un proceso de producción establecido, organizado y documentado?	X	

Pregunta	Sí	No
2.11 ¿Conoce la capacidad de producción instalada para el producto seleccionado?	X	
2.12 ¿Conoce la capacidad de producción utilizada para el producto seleccionado?	X	
2.13 ¿Tiene capacidad de ampliación de la producción del producto seleccionado?	X	
2.14 ¿Trabaja con satélites?	X	
2.15 ¿Tiene una estructura de costos de producción definida?	X	
2.16 ¿Tiene definidos, seleccionados y evaluados sus proveedores?	X	
2.17 ¿Tiene garantizada la proveeduría de las materias primas?	X	
2.18 ¿Ha determinado cuáles son los tiempos de respuesta al desarrollo de nuevos productos?	X	
2.19 ¿Ha determinado cuáles son los tiempos de respuesta o tiempos de entrega de un pedido?	X	
Investigación de mercado para producto y país seleccionados		
3.1 ¿Ha seleccionado uno a dos países objetivo?	X	
3.2 ¿Identifica y conoce otras empresas colombianas que exporten productos similares al país seleccionado?	X	
3.3 ¿Identifica y conoce de donde procede la Competencia - Extranjera?	X	
3.4 ¿Conoce el perfil socio económico y la cultura de negocios del país seleccionado?	X	
3.5 ¿Ha realizado segmentación geográfica en el país objetivo?	X	
3.6 ¿Ha consultado estudios relacionados con su producto en el mercado seleccionado?		X
3.7 ¿Ha realizado el estudio del mercado objetivo?	X	
3.8 ¿Ha realizado un análisis del nicho de su producto en el mercado identificado (hábitos de compra, decisión de compra, temporadas, gustos y preferencias, etc.)?		X
Identificación de condiciones de acceso en mercados objetivo		
3.9 ¿Tiene claridad en los requisitos comerciales exigidos por el mercado seleccionado (certificaciones de calidad, normas técnicas, códigos de conducta, impacto ambiental, normas de etiquetado)?	X	
3.10 ¿Tiene claridad en los requisitos legales y de aduana exigidos para sus productos en el país seleccionado (tratamiento arancelario, impuestos internos, acuerdos comerciales, documentos, VoBo)?		X
Análisis de condiciones logísticas (DFI) en el mercado objetivo		
3.11 ¿Conoce las condiciones Logísticas del producto (Ej.: Cadena de Frío)?	X	
3.12 ¿Identifica el medio de transporte a utilizar?	X	
3.13 ¿Conoce la Logística de transporte internacional (principales puertos y aeropuertos del país destino, rutas, frecuencias y tarifas de transporte)?	X	
3.14 ¿Ha tenido relacionamiento con Operadores Logísticos y de Aduana?		X
3.15 ¿Conoce los requisitos de empaque y embalaje estipulados para su exportación?		X
3.16 ¿Tiene claridad sobre los mecanismos de pago?		X
3.17 ¿Conoce el régimen cambiario colombiano?	X	
Trámites y Documentos		
3.18 ¿Ha establecido su pedido mínimo de exportación?		X

Pregunta	Sí	No
3.19 ¿Ha elaborado la Matriz de Costos de Exportación ajustada mínimo a los Incoterms EXW, FOB y CIF o sus equivalentes según el medio de transporte?		X
3.20 ¿Su empresa cuenta con el RUT como exportador?		X
3.22 ¿Tiene el Registro de la autocalificación de origen? (si aplica)		X
3.23 ¿Cuenta con los Vistos Buenos necesarios para exportar su producto? (si aplica)		X
3.24 ¿Conoce los trámites necesarios ante la aduana de exportación?		X
Herramientas Comerciales		
4.1 ¿Cuenta con una imagen corporativa?	X	
4.2 ¿Ha creado y registrado su marca en Colombia?	X	
4.3 ¿Tiene material promocional definido y adecuado (Ej.: página web, brochures, catálogos, tarjetas de presentación)?	X	
4.4 ¿Cuenta con un equipo cualificado y dedicado al proceso de internacionalización?	X	
4.5 ¿Cuenta con personal encargado de mercadeo y ventas?	X	
4.6 ¿Al menos una persona de la empresa habla inglés fluido?	X	
4.7 ¿Ha participado en eventos comerciales nacionales o internacionales?	X	
Experiencia Exportadora		
4.8 ¿Ha realizado envíos de muestras sin valor comercial?		X
4.9 ¿Ha realizado exportaciones directas?		X
TOTAL	40	16

Fuente: (Procolombia, 2017)

4.2 TIPOS DE EXPORTACIÓN

A continuación, se presentan los tipos de importación, para el caso de Cigarros GAMO se presentará una exportación definitiva ya que el producto no regresa a Colombia pues se busca que sea comercializado en el exterior (Procolombia, 2017):

4.2.1 Exportación definitiva

- Con embarque único y datos definitivos.
- Con embargo único y datos provisionales.
- Energía, gas u otros.
- Programa Especial de Exportación (PEX).

4.2.2 Exportación temporal

- Temporal para reimportación en el mismo estado
- Temporal por perfeccionamiento pasivo

4.3 REGISTRO DE MARCA

Una vez seleccionado este país de destino del producto se procedió a realizar una búsqueda de la marca en la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI) para Cigarros Brevas (Ver Anexo C). El informe arrojado no muestra ningún registro de esta marca en el país seleccionado, por lo cual es posible usar la misma denominación que en Colombia.

4.4 PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO

A continuación, se describen las generalidades del empaque del producto teniendo en cuenta las áreas para el etiquetado. Para ello se tomó la caja física y se midieron cada una de sus dimensiones relacionadas con el área de impresión.

Tabla 41. Características del envase

Presentación	Área panel principal (pdp)	Área disponible etiquetado
Cigarros Artesanales Brevas Extrafinos	Alto: 12.5 cm Ancho: 23.5 cm Área PDP: 293,75 cm²	Área disponible de etiquetado 293,75 cm ² x 2= 587,5 cm ²

Fuente: Autor

4.4.1 Declaraciones de advertencia requeridas. A continuación, se presenta la legislación por parte de la FDA para los productos del tabaco en Estados Unidos.

4.4.1.1 (a) Paquetes. (1) En el caso del tabaco para cigarrillos, el tabaco en rollo y los productos de tabaco cubiertos distintos de los cigarros, es ilegal que cualquier persona fabrique, empaque, venda, ofrezca vender, distribuir o importar para la venta o distribución en el Reino Unido Estados a tal producto, a menos que el envase del producto de tabaco lleve la siguiente declaración de advertencia en la etiqueta del envase: "ADVERTENCIA: Este producto contiene nicotina, la nicotina es un producto adictivo" (FDA, 2017).

(2) La declaración de advertencia requerida debe figurar directamente en el envase y debe ser claramente visible debajo de cualquier celofán u otro envase transparente como sigue:

i) Estar ubicados en un lugar visible y destacado en los dos paneles principales del paquete y el área de advertencia debe comprender por lo menos el 30 por ciento de cada uno de los paneles principales; (FDA, 2017).

(ii) Se imprimirá con un tamaño de fuente de al menos 12 puntos y garantizará que la declaración de advertencia requerida ocupe la mayor proporción posible de la zona de advertencia reservada para el texto requerido; (FDA, 2017).

(iii) Ser impreso en negrita Helvética visible y visible o en negrita Arial (u otras fuentes sans serif) y en texto negro sobre fondo blanco o texto blanco sobre fondo negro de manera contrastada por tipografía, diseño o color, con todos los demás materiales impresos en el paquete; (FDA, 2017).

(iv) Ser capitalizados y puntuados como se indica en el párrafo (a) (1) de esta sección; y

(v) Estar centrado en el área de advertencia en la que se requiere imprimir y colocar el texto de manera que el texto de la declaración de advertencia requerida y la otra información en el panel de visualización principal tengan la misma orientación (FDA, 2017).

(3) Un minorista de cualquier producto de tabaco cubierto por los párrafos (a) (1) y (2) de esta sección no infringirá esta sección por embalaje que:

(i) Contiene una advertencia de salud; (FDA, 2017).

(ii) Se suministra al minorista por el fabricante, importador o distribuidor de productos de tabaco, que tiene la licencia o permiso emitido por el estado, local o del Departamento de Impuestos y Comercio (TTB), si corresponde, y (FDA, 2017).

(iii) no es alterado por el minorista de una manera que sea material a los requisitos de esta sección (FDA, 2017).

4.4.1.2 (b) Anuncios. (1) Para el tabaco de cigarrillos, el tabaco de rodillo propio y los productos de tabaco cubiertos distintos de los cigarrillos, es ilegal que cualquier fabricante, empaquetador, importador, distribuidor o minorista del producto de tabaco anuncie o haga que anunciado dentro de los Estados Unidos cualquier producto de tabaco a menos que cada anuncio contenga la declaración de advertencia requerida especificada en el párrafo (a) (1) de esta sección (FDA, 2017).

(2) Según la FDA (2017), para anuncios impresos y otros anuncios con un componente visual (incluyendo, por ejemplo, anuncios en letreros, estantes, páginas web de Internet y correspondencia por correo electrónico), la declaración de advertencia requerida debe aparecer en la parte superior del área del anuncio dentro del área de revestimiento como sigue:

(i) ocupar al menos el 20 por ciento del área del anuncio; (FDA, 2017).

(ii) aparecer en un tamaño de fuente de al menos 12 puntos y garantiza que la declaración de advertencia requerida ocupe la mayor proporción posible de la zona de advertencia reservada para el texto requerido; (FDA, 2017).

(iii) Aparecer en negrita Helvética visible y legible o en negrita Arial (u otras fuentes serif similares) y en texto negro sobre fondo blanco o texto blanco sobre fondo negro de manera contrastada por tipografía, diseño o color, con todo el otro material en el anuncio; (FDA, 2017).

(iv) Ser capitalizados y puntuados como se indica en el párrafo (a) (1) de esta sección; (FDA, 2017).

(v) Estar centrado en el área de advertencia en la que se requiere que el texto aparezca y se posicione de modo que el texto de la declaración de advertencia requerida y la otra información textual en el anuncio tengan la misma orientación; y (FDA, 2017).

vi) estar rodeado por un borde rectangular que sea del mismo color que el texto de la declaración de advertencia requerida y que no sea inferior a 3 milímetros (mm) ni superior a 4 mm. (FDA, 2017).

(3) Este párrafo (b) se aplica a un minorista solamente si dicho minorista es responsable o dirige la advertencia de salud requerida bajo el párrafo. Sin embargo, este párrafo no exime al minorista de responsabilidad si el minorista exhibe en un lugar abierto al público un anuncio que no contiene una advertencia de salud o que contiene una advertencia de

salud que ha sido alterada por el minorista de una manera que es material a los requisitos de esta sección (FDA, 2017).

4.4.1.3 (c) Auto-certificación. Un producto de tabaco que de otro modo estaría obligado a llevar la advertencia en el párrafo (a) (1) de esta sección, pero no contiene nicotina no está obligado a llevar la advertencia en el párrafo (a) (1) de esta sección sobre paquetes o anuncios si el fabricante del producto de tabaco ha presentado a la FDA una confirmación (FDA, 2017).

4.4.1.4 Legislación a partir de 2018. A partir del 10 de agosto de 2018, todos los paquetes de cigarros que se fabriquen, empaquen, vendan, ofrezcan para la venta, distribuyan o se importen para la venta o la distribución dentro de los Estados Unidos deben llevar una de las siguientes advertencias (FDA, 2017).

WARNING: Cigar smoking can cause cancers of the mouth and throat, even if you do not inhale.

WARNING: Cigar smoking can cause lung cancer and heart disease.

WARNING: Cigars are not a safe alternative to cigarettes.

WARNING: Tobacco smoke increases the risk of lung cancer and heart disease, even in nonsmokers.

WARNING: Cigar use while pregnant can harm you and your baby.

or

SURGEON GENERAL WARNING: Tobacco Use Increases the Risk of Infertility, Stillbirth and Low Birth Weight. *

WARNING: This product contains nicotine. Nicotine is an addictive chemical.

*Se puede optar por mostrar cualquiera de las declaraciones de advertencia con respecto a la salud reproductiva. La FDA espera que el suministro de esta alternativa opcional beneficie a las entidades vinculadas por los decretos de consentimiento de la Comisión Federal de Comercio (FTC), y la declaración es apropiada para la protección de la salud pública (FDA, 2017).

En la Figura 4 se presentan los cambios en la caja con base en las no conformidades y las observaciones en la Tabla 42.

Figura 4. Ejemplo de advertencia en la caja



Fuente: Autor

4.4.2 Cumplimiento del etiquetado. Una vez revisada la etiqueta se detallan las desviaciones detectadas que se desarrollarán en el presente apartado.

Tabla 42. Cumplimiento de los requisitos de la legislación de etiquetado

Requisito legislación etiquetado	Cumplimiento (OK / NO OK)	Observaciones
Tamaño de la letra	NO OK	Calcular el tamaño del panel principal, tamaño de fuente de al menos 12 puntos y garantizará que la declaración de advertencia requerida ocupe la mayor proporción posible de la zona de advertencia reservada para el texto requerido.
Requisitos lingüísticos	NO OK	No se indica la información en inglés.
Denominación de venta	OK	Se debe indicar mediante un nombre común descriptivo.
Peso neto	NO OK	No se indica en el empaque el peso neto de los cigarrillos brevas
Nombre y dirección del operador del fabricante y distribuidor	OK	Se indican los datos del importador.
País de origen	NO OK	No se indica el país de origen debajo de la información de la firma responsable.
Declaración de advertencia requerida	OK	Estar ubicados en un lugar visible y destacado en los dos paneles principales del paquete y el área de advertencia debe comprender por lo menos el 30 por ciento de cada uno de los paneles principales.

Fuente: Autor con base en (FDA, 2017).

4.4.3 Cambio en el empaque. Al revisar la normativa de Estados Unidos, se presenta un cambio en la caja ya que el empaque desempeña un papel importante pues define la comunicación entre la empresa y los consumidores. De tal manera, en la Tabla 43 se sugiere un cambio de empaque que refleje calidad y estatus, los colores dorados generan distinción y costo, creando así un producto de competencia a nivel internacional. Así mismo en la Figura 7 se muestra en detalle la caja al interior y exterior teniendo en cuenta las medidas.

Tabla 43. Cambio de empaque



Fuente: Autor

4.5 TÉRMINOS DE NEGOCIACIÓN

Los INCOTERMS son un conjunto de reglas que establecen de forma clara y sencilla las obligaciones que en una compraventa internacional corresponden tanto al comprador como al vendedor en aspectos relacionados con el suministro de la mercancía, las licencias, autorizaciones y formalidades que se deben cumplir en una compraventa internacional. También explican a quién corresponden las operaciones aduaneras en el país de exportación o importación; quien debe ser el responsable de la contratación del seguro y el transporte de las mercancías; lugar y responsabilidades de quien entrega y recibe la mercancía; momento de la transferencia de riesgos y gastos del vendedor al comprador. La forma de dar aviso a los involucrados en la negociación; el suministro de documentos para la reclamación de las mercancías y lo relativo a comprobaciones, embalajes y marcado entre otros aspectos. Los INCOTERMS son por tanto expresiones del precio de una mercancía en diferentes situaciones y momentos a lo largo del proceso de distribución de una mercancía objeto de comercio internacional. Se debe tener en cuenta que, aunque 7 los precios son diferentes en momento y lugar, siempre suponen el mismo beneficio para el vendedor, excepto cuando este puede hacerse acreedor a descuentos por volumen, regularidad de la carga y otros aspectos que los intermediarios pueden considerar para el exportador, lo cual sólo es posible cuando el exportador domina el proceso de distribución de la mercancía tanto en su país como en el del importador.

Figura 5. Incoterms 2010

Sigla	Inglés	Español
EXW	Ex work	En fábrica
FCA	Free carrier	Libre o franco transportista
FAS	Free alongside ship	Libre al costado del buque
FOB	Free on board	Libre o franco a bordo
CFR	Cost and freight	Costo y flete
CIF	Cost insurance and freight	Transporte y seguro pagado hasta
CPT	Carriage paid to	Transporte pagado hasta
CIP	Carriage and insurance paid to	Transporte y seguro pagado hasta
DAT	Delivered At Terminal	Entrega en terminal
DAP	Delivered at place	Entrega en el lugar
DDP	Delivered duty paid	Entregados derechos pagados

Fuente:

4.5.1 ¿Cómo utilizar los incoterms 2010? Precisar el contrato de venta: Para usar los Incoterms 2010 es conveniente precisar claramente en el contrato de venta que se recurre a ellos, indicando: “la regla Incoterms escogida, incluyendo el lugar designado, seguida por Incoterms 2010”.

Escoger la regla Incoterms adecuada: La elección del Incoterm hace plenamente parte de la negociación comercial. Debe efectuarse según las capacidades de organización de la empresa, el medio de transporte utilizado, el nivel de servicio que se desea aportar al cliente o recibir del proveedor, o según las costumbres del mercado, las prácticas de la competencia, etc.

El Incoterm elegido debe adaptarse tanto a las mercancías que serán despachadas como al medio de transporte.

Señalar el lugar o el puerto con precisión: El uso de los Incoterms requiere ciertas precauciones, como;

- El buen conocimiento del significado de cada Incoterm y de su sigla
- Usar las variantes de los Incoterms con precisión, para evitar las confusiones que podrían generarse de su mala interpretación (ej.: FOB USA).

Los Incoterms son una norma admitida en el mundo entero. Por ello, como todas las normas (industria, calidad, polución), su apelación no está sujeta a ninguna divergencia.

Úsense únicamente las abreviaciones normalizadas. ¡Se prohibirá cualquier otro código! Y, como con toda norma, hay que mencionarla explícitamente. Como los caballos DIN o el ISO 9002, después de las tres letras del Incoterm debe aparecer, además de los lugares convenidos, la mención “Incoterm”, o incluso “Incoterm ICC”.

4.5.2 Selección del término de negociación. En la Tabla 44 se presentan el Incoterm seleccionado para la exportación a través del medio aéreo.

Tabla 44. Selección del Incoterm según el medio

Medio	Incoterm	Justificación
Aéreo	CIP	Al tener una carga en Colombia, se busca tener un conocimiento previo sobre los costos de cada uno de los rubros logísticos. Al comprometerse con los trámites únicamente en Colombia se tienen tarifas actualizadas de agentes aduaneros, agentes de cargas, tarifas especiales, entre otros. Luego, es más sencillo coordinar la carga en el país de origen en comparación con el país de destino donde no se tienen certeza de la información.

Fuente: Autor con base en (Rodall Asesores, 2017)

4.5.3 ¿Quién asume los gastos logísticos?

Figura 6. Responsabilidades para transporte internacional

	Modalidad	Indicador	Embalaje verificación documentación	Carga	Transporte interior	Formalidades aduaneras exportación	Costos manipulación	Transporte principal	Seguros	Costos manipulación	Formalidades aduaneras importación	Transporte interior	Entrega
EXW Franco fábrica. Ex works.	Polivalente	Coste	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Riesgo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FAS Franco al costado del buque. Free alongside ship.	Marítimo	Coste	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Riesgo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FCA Franco transportista. Free carrier.	Polivalente	Coste	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Riesgo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FOB Franco a bordo. Free on board.	Marítimo	Coste	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Riesgo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CFR Coste y flete. Cost and freight.	Marítimo	Coste	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Riesgo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CIF Coste seguro y flete. Cost, insurance and freight.	Marítimo	Coste	■	■	■	■	■	■	■*	■	■	■	■
		Riesgo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CPT Transporte pagado hasta. Carriage paid to.	Polivalente	Coste	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Riesgo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CIP Transporte y seguro pagado hasta. Carriage and insurance paid to.	Polivalente	Coste	■	■	■	■	■	■	■*	■	■	■	■
		Riesgo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DAF Entrega en frontera. Delivered at frontier.	Polivalente	Coste	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Riesgo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DES Franco fábrica. Delivered Ex Ship.	Marítimo	Coste	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Riesgo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DEQ Entregada sobre muelle. Delivered Ex Quay.	Marítimo	Coste	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Riesgo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DDU Entregada derechos no pagados. Delivered Duty Unpaid.	Polivalente	Coste	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Riesgo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DDU Entregada derechos pagados. Delivered Duty Paid.	Polivalente	Coste	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Riesgo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

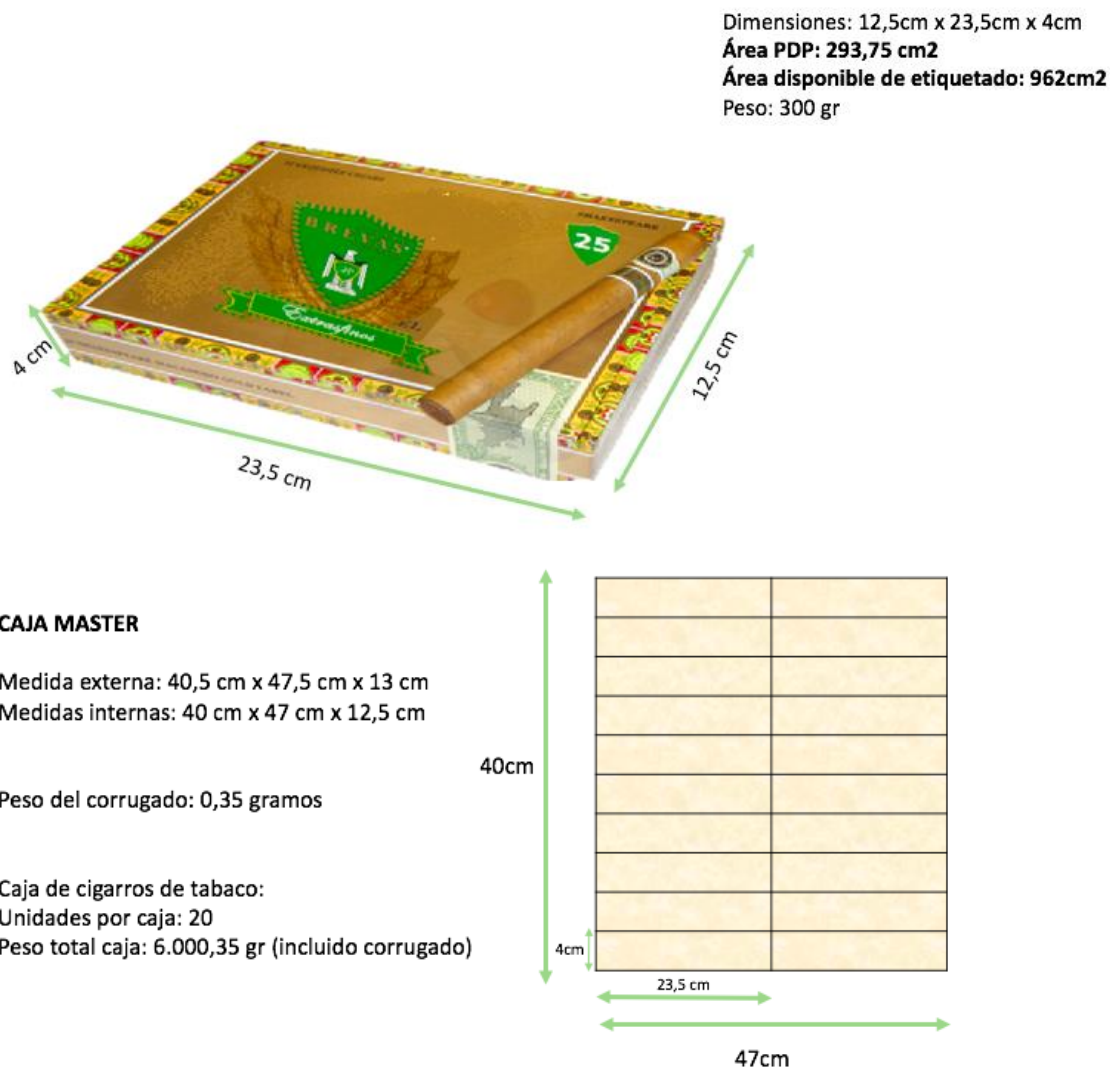
■ Vendedor ■ Comprador ■ Vendedor/Comprador ■ Se pueden pactar diferentes puntos (lugares de entrega) * Obligatorio

Fuente: (Rodall Asesores, 2017)

4.6 COSTOS DE LOGÍSTICA

Con el fin de optimizar la Distribución Física Internacional (DFI) se parametrizo el empaque para embalar las unidades en una caja máster de cartón corrugado con 20 unidades de Cajas x25 cigarros.

Figura 7. Presentación interna y externa de la caja



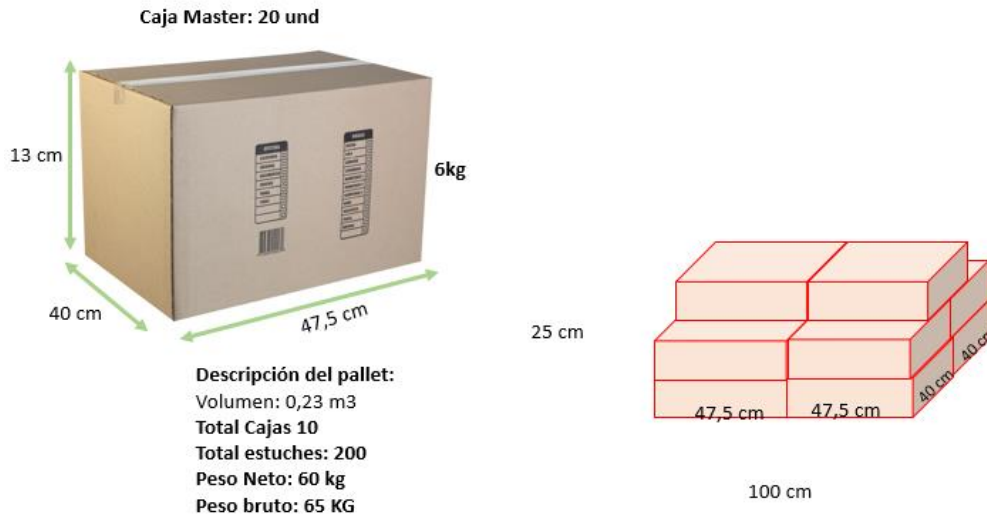
Fuente: Autor

4.6.1 Situación actual. En la actualidad, la empresa tiene la capacidad de comprometerse a producir 200 cajas mensuales x25 unidades. Por lo tanto, mensualmente, la empresa puede enviar únicamente 10 cajas máster.

Dado que se trata de lote pequeño o micro-lote no es recomendable enviarlo a través de medios marítimos pues el costo se eleva y es posible que se pierda en el puerto. Por ende, se realiza el estudio de costos para este envío a través de medios aéreos.

Como se trata de un envío aéreo se pueden enviar sueltas o embaladas. Al enviarlas embaladas se unifica la mercancía facilitando la manipulación evitando daños averías o perdidas.

Figura 8. Detalle del embalaje situación actual



Fuente: Autor

En la Tabla 45 se presentan los precios para el embalaje de las cajas, estos costos incluyen las cajas máster corrugadas, el zuncho, los ganchos de zuncho y el pelex (vinipel). Finalmente, se calcula un unitario de caja x25 unidades.

Tabla 45. Costo de embalaje de la mercancía

Rubro	Valor
TRM 28/10/2017	3.009,85
TRM	2.730
Costos Promedio Embalaje (CPE):	
Pelex	\$14.000,00
Zuncho	\$8.000,00

Rubro	Valor
Ganchos	\$3.500,00
Mano obra	\$5.000,00
Cajas corrugadas	\$27.000,00
TOTAL Embalaje	\$57.500,00
CPE Unitario	\$287,50

Fuente: Autor

En la Tabla 46 se presenta el costo unitario, el precio de venta será de 86.000 para cada de caja x25 unidades. Se muestra el costo de mercadeo que incluye panfletos, volantes y demás para el posicionamiento de la marca, el embalaje unitario, el registro de marca que se hace durante la primera exportación con una vigencia de 10 años, el precio de los imprevistos y el producto obsequio en caso de que haya un daño en alguna unidad. Finalmente se muestra el unitario con en pesos y en dólares.

Tabla 46. Costo unitario del producto

Pedido Mínimo	
Unidades Cigarros Brevas	200
Precio en planta	\$86.000,00
Costos mercadeo	\$100,00
Embalaje	\$287,50
Registro marca	\$200,00
Imprevistos	\$2.000
Productos obsequio-garantía	\$688,00
Total EXW Unitario	\$89.276
Total EXW Unitario en USD	\$32,70

Fuente: Autor

Finalmente, en la Tabla 47 se presenta el valor en dólares de las 200 cajas, el valor del flete (Ver Anexo E), el costo de la aduana y demás costos administrativos para la exportación en Colombia incluyendo el seguro (Ver Anexo F) que cubre el 90% del valor de la carga. El costo total de la mercancía embalada usando el termino de negociación CIP es de 7.293 dólares.

Tabla 47. Costos intrínsecos del transporte aéreo

Modo Aéreo	
EXW (200 unidades)	\$6.540,33
Flete Terrestre Buc-Bog	\$100,00
Aduana	\$112,21
FCA Bogotá	\$6.752,54
Handling	\$160,00

Modo Aéreo	
Re-Packing (antinarcóticos inspection)	\$50,00
Due Agent	\$35,00
Due Carrier	\$30,00
Flete Bogotá-Miami	\$175,00
Seguro	\$90,00
TOTAL CIP MIAMI	\$7.292,54

Fuente: Autor

4.6.2 Factibilidad económica internacional. En la Tabla 48 se presentan los costos totales unitarios, el precio de venta al cliente en los Estados Unidos, la utilidad unitaria, la utilidad porcentual y la utilidad total de la exportación.

Con un 20% de utilidad, \$17.457 por unidad y un total de \$3.491.367 por las 200 cajas el proceso de exportación es factible económicamente. Por supuesto, si con el tiempo aumenta la capacidad de producción y el número de pedidos, la rentabilidad aumenta ya que los costos fijos se distribuyen en un mayor número de unidades.

Tabla 48. Análisis económico de la exportación

Rubro	Valor
Costo unitario	\$55.000
Costos mercadeo	\$100
Embalaje	\$288
Registro marca	\$200
Imprevistos	\$2.000
Productos obsequio-garantía	\$688
Flete Terrestre Buc-Bog	\$1.365
Aduana	\$1.532
Handling	\$2.184
Re-Packing (antinarcóticos inspection)	\$683
Due Agent	\$478
Due Carrier	\$410
Flete Bogotá-Miami	\$2.389
Seguro	\$1.229
Envío	\$13.543
Total	\$68.543
Precio venta	\$86.000
Precio venta (USD)	\$31,50
Precio venta unitario (USD)	\$1,26
Utilidad	\$17.457
Utilidad porcentual	20%
Utilidad total	\$3.491.367

Fuente: Autor

4.7 REGISTRO COMO EXPORTADOR

Explicar trámite ante la Cámara de comercio (renovación matrícula marzo de 2018, debe agregar exportación).

En la DIAN para hacer el registro como exportador o usuario aduanero, se debe registrar dicha actividad en el Registro único tributario. Lo anterior, debido a que en el Decreto 2645 de 2011 se establece que el RUT es el único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN.

El trámite de registro del RUT se puede realizar a través del portal virtual de la DIAN <http://www.dian.gov.co>. Posteriormente, se debe solicitar cita de manera personal y se procede a la presentación de los documentos requeridos para el trámite en la oficina de la DIAN (DIAN, 2017).

En la casilla 53: Responsabilidades. Se debe adicionar el código 10, como calidad de “usuario aduanero”. Este código aplica a aquellas personas naturales o jurídicas que intervienen directa o indirectamente en las operaciones de importación y/o exportación de bienes y/o servicios y/o de tránsito aduanero (DIAN, 2017).

Así mismo, en la casilla 54 del Registro (Usuarios Aduaneros) deben estar los siguientes códigos de acuerdo con la calidad que le haya sido asignada al usuario. El código correspondiente a exportador es el No. 22. Usualmente, se califica también el código 23 para importador. Esta acción trae consigo el reporte de IVA bimensual (DIAN, 2017).

4.8 CERTIFICACIÓN DE ORIGEN

De acuerdo con la DIAN (2017), se pone a disposición de los usuarios de comercio exterior dos modelos denominados “CERTIFICADO DE ORIGEN – ACUERDO DE PROMOCIÓN COMERCIAL COLOMBIA – ESTADOS UNIDOS”, para exportación, diseñados con el fin de facilitar a los usuarios de comercio exterior la elaboración de la certificación de que trata el numeral 1 del artículo 4.15 del TLC Colombia – Estados Unidos (Ver Anexo D).

Este certificado no requiere tramitación ante la DIAN, puesto que, en lo establecido en el acuerdo, es responsabilidad del importador, productor y exportador su expedición (auto-certificación), es decir, el exportador diligencia el formato ACUERDO DE PROMOCIÓN COMERCIAL COLOMBIA – ESTADOS UNIDOS bajo la gravedad de juramento que la

información es verdadera y exacta, bajo las responsabilidades mencionadas en el formato.

4.9 SOLICITUD DE EXPORTACIÓN A POLICÍA ANTINARCÓTICOS

De acuerdo con la Circular 003 de 2017 del MinTic (2017), Aquellas empresas exportadoras o que exportan por primera vez tienen la obligatoriedad de hacer la presentación o actualización ante antinarcóticos mediante la Ventanilla única de comercio exterior VUCE a partir del 01 de febrero de 2017.

La nueva forma de presentación Antinarcóticos tiene como beneficios los siguientes:

- Presentación y actualización vía internet
- Agilidad en el proceso de inscripción
- Puede actualizar la información en cualquier momento
- No requiere la ayuda de terceros
- No debe desplazarse
- Información visible en todas las salas de análisis
- Eliminación de trámite documental

Pasos para la inscripción y presentación de la empresa CIGARROS GUAMO ante antinarcóticos:

4.9.1 Registro de la Empresa. Para iniciar el trámite de presentación es necesario solicitar la contraseña a través de los siguientes pasos:

- a) Ingresar al siguiente link http://servicios.mincit.gov.co/mincit_ponal , Presentación y Actualización Ante Policía Antinarcóticos
- b) Dar clic en el botón Registrar mi empresa, digitar NIT y diligenciar información.
- c) Luego de recibir la notificación mediante correo se realiza el restablecimiento de contraseña.
- d) Ingresar al sistema, donde se despliega un formulario con 4 secciones: Ver información de la empresa, Ver estado de avance de la solicitud, Diligenciamiento de información y Generar documento para presentar.

El formulario se deberá consignar información de los empleados relacionados con el proceso de exportación, información de agentes de carga, de aduana, proveedores y sistemas de seguridad y control.

Para generar el archivo, firmarlo y subir el documento para que sea recibido por la Policía antinarcoóticos, se debe contar con firma digital que puede ser solicitada en la página de la VUCE o adquirida mediante el proveedor Certicámara por los siguientes valores:

- 1 año: \$256.000 + IVA (19%)
- 300 días: \$320.000 + IVA (19%)
- 2 años: \$396.000 + IVA (19%)

La actualización de la información en el sistema se debe realizar cada vez que sea necesario, por ejemplo (nuevos productos, clientes, agencias de aduana o de carga, información de empleados, etc. Cada vez que se actualice alguna información, se debe firmar digitalmente el nuevo documento para que la Policía antinarcoóticos reciba esta nueva información. Todas estas actualizaciones serán tenidas en cuenta en los perfiles de riesgo de la compañía para temas de inspecciones físicas.

Este trámite, lo debe realizar directamente la empresa, no requiere ningún tipo de intermediarios como Agencias de Aduana o de carga.

4.10 DOCUMENTOS O REQUISITOS PARA LA IMPORTACIÓN

4.10.1 Permisos. Para importar tabaco que no esté destinado para uso o consumo personal, el importador debe obtener primero un permiso expedido por la Agencia de Impuestos y Comercio de Alcohol y Tabaco del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos (U.S. Department of Treasury's Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau) y recibir aprobación antes de comenzar las operaciones.

La solicitud se puede realizar de manera electrónica o por correo. El trámite a realizar de manera Electrónicamente se realiza mediante el sistema libre de permisos en línea TTB, en el cual se ahorra tiempo y se obtiene de más rápido.

Luego que el TTB ha aprobado la solicitud para importar productos de tabaco, se debe mantener todos los documentos de aprobación disponibles para ser examinados por funcionarios de TTB. Se debe preservar los registros requeridos por un período de no

menos de tres años a partir de la fecha de la aceptación o la fecha del último envío de documentos.

4.10.2 Impuestos. Además, el tabaco puede estar sujeto a impuestos federales establecidos por la Agencia de Impuestos y Comercio de Alcohol y Tabaco (The Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau).

Para cigarrillos grandes: Hasta el 31 de marzo de 2009, el tipo de impuesto porcentual se aplica cuando el precio de venta es USD 235.294 por mil o menos, y el tipo de impuesto fijo se aplica cuando el precio de venta es más de USD 235.294 por mil. A partir del 1 de abril de 2009, la tasa de impuesto porcentual se aplica cuando el precio de venta es de USD 763.222 o menos por cada mil cigarrillos, y el tipo de impuesto fijo se aplica cuando el precio de venta es de más de USD 763.222 por cada mil cigarrillos. (US Government Publishing Office, 2017).

4.11 CERTIFICADO FDA

El consumo de tabaco es la principal causa prevenible de enfermedad y muerte en los Estados Unidos. Desde 2009, la FDA ha regulado los cigarrillos, sin humo, y roll-your-own tabaco. La FDA estableció una regla que se hace efectiva desde el 8 de agosto de 2016, para regular todos los productos de tabaco. (FDA, 2017).

La Administración de Drogas y Alimentos de los Estados Unidos (FDA) estableció recientemente una norma que extiende su autoridad reguladora a todos los productos del tabaco, incluyendo los cigarrillos electrónicos, los cigarrillos y la cachimba, como parte de su objetivo de mejorar la salud pública.

"Bajo esta nueva regla, se busca tomar medidas para proteger a los estadounidenses de los peligros de los productos de tabaco, asegurar que estos productos de tabaco tengan advertencias de salud y restringir las ventas a menores". (FEDERAL REGISTER, 2017)

Los requisitos reglamentarios pertinentes a los cuales los cigarrillos, tabaco de cigarrillos y el tabaco sin humo están sujetos, con respecto a lo siguiente:

- Medidas de ejecución contra productos que se consideren adulterados o marcados erróneamente (con excepción de medidas de ejecución basadas en la falta de una autorización de comercialización durante un período de cumplimiento aplicable);
- la presentación obligatoria de la lista de ingredientes y la presentación de informes de los HPHC;

- Registro obligatorio de establecimientos de fabricación de productos de tabaco y lista de productos;
- Prohibición de venta y distribución de productos con descriptores de riesgo modificados (por ejemplo, descriptores "ligeros", "bajos" y "suaves") y reclamaciones a menos que la FDA emita una orden autorizando su comercialización;
- Prohibición de la distribución de muestras libres (igual que los cigarrillos); y
- Requisitos de revisión previa al mercado.

Los cigarrillos, el tabaco para cigarrillo y el tabaco sin humo están sujetos al capítulo IX de la Ley Federal de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos y sus reglamentos de aplicación. La FDA ha considerado que todos los demás productos de tabaco, excepto los accesorios de dichos productos de tabaco, están sujetos al capítulo IX de la Ley Federal de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos y sus reglamentos de aplicación.

Para realizar el registro FDA, se debe Ingresar a la página: <https://www.access.fda.gov/oa/>. Una vez ingrese al sistema le pedirán que introduzca el ID de la cuenta y la contraseña.

4.11.1 Requisitos técnicos y de etiquetado ante la FDA

1. Registro de Instalaciones
2. Notificación previa a exportación (Prior Notice)
3. Inocuidad alimentaria:
 - Buenas Prácticas de Manufactura
 - Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control
 - Food Defense
6. Etiquetado:
5. Contaminantes químicos
7. Productos que regula FDA y los que regula USDA.

4.11.2 Requisitos básicos

- Inocuos (Seguros)
- Libre de contaminación: Microbiana, Química, Suciedad, Física
- Etiquetados correctamente
- Cumplir con reglas y procedimiento administrativos requeridos, ejemplo: Notificación previa, registro de instalaciones, entre otros.
- Producidos bajo Buenas
- Prácticas de Manufactura

4.11.3 Agente en EE. UU.

- Persona de contacto en Estados Unidos
- Necesita tener residencia o mantener un domicilio comercial en los Estados Unidos.
- Físicamente en los EE. UU.
- FDA contactará al agente cuando ocurra cualquier emergencia.

4.11.4 Notificación previa. Por cada despacho hacia Estados Unidos hay que hacer una notificación previa a la FDA, antes que llegue el producto, hasta 15 días antes y máximo 4 u 8 horas a través de la interfaz del Sistema de Notificación previa de la FDA.

Figura 9. Notificación previa

1 Web Entry (View) Copy Cancel

Click on the Print Summary button to access the Web Entry Summary Confirmation. Print the Web Entry Summary Confirmation and present it to U.S. Customs and Border Protection or the Food and Drug Administration at the Port of Arrival. The Prior Notice Confirmation Number must accompany food carried by or otherwise accompanying an individual (1.279(f)).

Web Entry

Entry Identifier: ###-9190413-1	Status: Completed
Port of Arrival: Miami Int'L Airport, FL (5206)	Entry Type: Consumption
Anticipated Arrival Date and Time: 01/10/2017 9:00	
Number of Intended Prior Notices: 2	

Submitter	CIGARROS GAMO Cile 5 NO. 9 51 PIEDECUESTA Santander Colombia	Registration Number Name: Phone: Fax: e-mail:
Importer	PRODUCTOS GOING USA, LLC. 7270 NW 12TH ST Suite 340 Miami, Florida 33126 UNITED STATES	Registration Number:
Carrier	Mode of Transportation: Air Carrier Name: AVIANCA-AEROVIAS NACIONALES DE Carrier Code (IATA): AV	Airway Bill - Master: 72980889992

ARTICLE	
Article Number: 0001	
FDA Country of Production: Colombia (CO)	
Country from which the Article is Shipped: Colombia (CO)	
Product Information	
FDA Product Code:	71KYN02
FDA Product Description: CANE MOLASSES VEG BYPROD, Not Elsewhere Classified (NEC), HEAT TREATED	
Common or Usual Name/Market Name: Cigars	
Production Identifiers	
None	
Quantity and Packaging	
Total Quantity:	39,000 Grams
Base Unit:	500 Grams
Packaging from largest to smallest package:	3 Box 1 Box 26 Bag
Refusal Information	
Related Facilities	
Manufacturer	
Calle 5 NO. 9 51 PIEDECUESTA Santander Colombia	Registration Number:
Shipper	
Shipper is same as the Submitter	
Owner	
Owner is same as the Submitter	
Ultimate Consignee	
Ultimate Consignee is same as the Importer	
Holding Location	
Article Not Held	

Fuente:

4.12 RÉGIMEN CAMBIARIO

Para la comercialización de productos usando divisas, es necesario realizar una declaración de cambio cuando la cuenta sea nacional. Todos los documentos deben guardarse durante 5 años mínimo por solicitud de la DIAN.

De acuerdo con el tipo de cobertura, se tendrá un tipo de cobertura financiera (forward, opciones y futuros) que busca minimizar el riesgo pactando desde el inicio, condiciones como montos, modalidad y precio (Procolombia, 2017).

El mercado cambiario está constituido por la totalidad de las divisas que deban ser transferidas o negociadas por conducto de los intermediarios que se autoricen en el desarrollo de la ley 9 de 1991, (Art.6) (Procolombia, 2017).

Los Intermediarios del Mercado Cambiario (IMC). Pueden ser entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera o entidades cuyo objeto exclusivo consista en realizar operaciones de cambio (Procolombia, 2017).

4.12.1 Medios de pago. El medio de pago es la forma que el importador (comprador) y el exportador (vendedor) utilizan para liquidar una operación de compraventa de bienes o servicios pactada entre ambos mediante la firma de un contrato físico o sin existir este contrato físico, ocasionando el intercambio real de la mercancía o servicio y la necesidad de liquidar la deuda por parte del comprador (Plan Cameral de exportaciones, 2016).

4.12.1.1 Operación en cuenta abierta (Anticipo). Giro directo – transferencia u orden de pago. Pago que se hace a través de una entidad bancaria quien mediante una transferencia ordenada por el comprador en el exterior y que mediante orden paga al vendedor (exportador) en Colombia. Generalmente las partes han pactado que el pago de la mercancía se hará de contado, pero puede aplicar a las otras formas de pago (Procolombia, 2017).

Los recursos son trasladados o transferidos desde una cuenta del banco del comprador a una del vendedor. Utiliza el sistema de pago SWIFT. Generalmente el pago es anticipado al despacho, pero puede ser también después. Depende del riesgo a asumir. Los documentos son enviados vía correo directo (Procolombia, 2017).

Se plantea en la propuesta comercial un 30% de anticipo para el pago de trámites y el costo de la producción. Este pago crea un acuerdo inicial y la expectativa del producto por parte del cliente evitando que una vez se haga la producción el pedido sea cancelado.

4.12.1.2 Operaciones con respaldo bancario (Excedente). Carta de crédito. el pago se realiza una vez los documentos de exportación y embarque definidos por las partes, se encuentran conforme con los términos y condiciones pactadas entre las mismas. Tienen diferentes características según su forma de pago y responsabilidad (Procolombia, 2017).

Es uno de los instrumentos de pago más seguros que hay disponibles. Es un acuerdo que involucra el banco de su cliente y el suyo. El primero se compromete entonces a realizar un pago según los términos del acuerdo pactados y relacionados con la fecha de dicho pago y con la entrega de una serie de documentos. Útil cuando es difícil obtener información del comprador, pero tiene solvencia (Procolombia, 2017).

Dado que no se conoce al cliente, el 70% restante se hará a través de una carta de crédito. Este pago garantiza que las cuotas tengan el aval de un banco. Antes de embarcar el producto, se deben revisar los términos, requisitos y documentación del banco para reclamar el dinero.

- Según la instrucción de pago: Con pago diferido. Vendedor otorga plazo al comprador para el pago, pero el pago está diferido en plazos diferentes de pago.

- Según la forma de reembolso: Ordinario. A través de bancos comerciales (emisor y corresponsal) utilizando divisas de libre convertibilidad.
- De acuerdo con la naturaleza: Intransferible. No contempla la posibilidad de transferir el pago a alguien diferente al vendedor del bien o servicio.
- Confirmada: para que el banco tenga la obligación de pagar.

4.12.2 Forward. Los forwards permiten cubrirse a la exposición del riesgo cambiario mediante la fijación previa del precio (tasa de cambio), el monto a transar, y la fecha de cumplimiento. Se hará en modalidad delivery (entrega física): implica la entrega física de la divisa (Procolombia, 2017).

4.12.3 Declaración de cambio. Esto da la información de los datos mínimos de las operaciones de cambio canalizadas (por residentes o no) a través del MC y por los Intermediarios de mercados cambiarios (IMC) o cuentas de compensación. Toda la información se declara a través de un formulario (Procolombia, 2017).

- Formulario1. Declaración de cambio por importaciones de bienes.
- Formulario2. Declaración de cambio por exportaciones de bienes.
- Formulario3. Declaración de cambio por endeudamiento externo.
- Formulario4. Declaración de cambio por inversiones internacionales.
- Formulario5. Declaración de cambio por servicios, transferencias y otros conceptos.

Para el caso específico de exportación se cigarros debe presentarse el Formulario 2. Se tienen 6 meses máximo una vez se recibe el pago para canalizar a través del mercado cambiario las divisas recibidas para evitar sanciones.

4.12.4 Régimen sancionatorio. El régimen sancionatorio busca determinar los montos a pagar en caso de incumplir con la legislación. En la Tabla 49 se presentan las posibles sanciones por infracciones en la declaración de cambio con base en los siguientes documentos:

- El Decreto 2245 de 2011 establece el régimen sancionatorio para las operaciones cambiarias.
- Corresponde la tarea de vigilancia y control de la normatividad a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).
- La infracción cambiaria es una contravención administrativa de las disposiciones constitutivas del régimen cambiario vigente al momento de la transgresión.
- La finalidad de la sanción es el cumplimiento.

Tabla 49. Sanciones por infracciones en la declaración de cambio

Infracción	Sanción
Declaración de cambio	
No presentarla dentro de la oportunidad legal.	25 unidades de Valor Tributario (UVT) por Declaración (UVT = \$31.859 ²⁰¹⁷)
Presentarla con datos equivocados o no exhibirla con los documentos soporte.	
No conservarla con los documentos soporte.	
No transmitir al Banco de la República en el caso de las cuentas de compensación en los términos señalados.	Sin exceder 1000 UVT por investigación cambiaria
Operaciones canalizables	
Pagar o recibir pago a través del mercado no cambiario por concepto de operaciones obligatoriamente canalizables.	100% del valor no canalizado
Extinguir obligaciones sujetas a obligatoria canalización por medios diferentes a los autorizados por el régimen cambiario.	
Por canalizar a través del mercado cambiario un valor inferior al consignado en los documentos de aduana o los que hagan sus veces.	
Por no canalizar a través del mercado cambiario el valor real de la operación efectivamente realizada.	
Por reintegrar el valor de la operación obligatoriamente canalizable a través del mercado cambiario por fuera del plazo general de reintegro señalado por la normatividad aplicable.	40 UVT por cada mes o fracción de mes de retardo.
Operaciones indebidamente canalizadas	
Canalizar como importación, exportación o financiación montos no derivados de ellas.	100% del valor así canalizado
Canalizar un valor superior al registrado en documentos de aduana.	100% del valor que hace la diferencia
Canalizar el valor registrado en documentos de aduana cuando este sea superior al valor real de la operación.	100% de la diferencia entre el valor canalizado y el valor de la operación
Por pagar o reintegrar a través del mercado cambiario por concepto de servicios, montos que no se deriven de las mencionadas operaciones.	100% del valor canalizado

Fuente: (Procolombia, 2017).

4.13 CONTRATO DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

Es importante resaltar que una vez firmado el contrato de distribución internacional, este debe legalizarse a través de apostillado ya que ambos países pertenecen a la Apostilla

de la Haya, un método simplificado de legalización de documentos a efectos de verificar su autenticidad en el ámbito del Derecho internacional privado.

Dado que se decidió distribuir el producto a través de detallistas que venden los cigarrillos al consumidor final en Estados Unidos, se presentan los detalles del contrato de distribución.

4.13.1 Contrato de distribución. La distribución es el conjunto de operaciones tendientes a colocar los productos a disposición de los compradores o usuarios del servicio en el exterior a través de un comprador. En este caso el distribuidor no tendrá exclusividad, ya que la empresa busca conquistar varios estados del país de destino y está dispuesta a realizar negociaciones con diferentes tiendas especializadas.

Teniendo en cuenta que se pueden realizar varios pedidos para el reabastecimiento de cigarrillos al distribuidor, se utilizara un contrato marco. Este es un tipo de acuerdo donde se establecen los términos que regirán los contratos por un cierto periodo de tiempo, de manera particular con respecto al precio y cuando sea necesario, a la cantidad prevista; de esta manera, se pueden hacer pedidos adicionales a necesidad del distribuidor.

- Distribución selectiva: el exportador limita el número de detallistas con el objetivo de establecer con ellos un mayor grado de cooperación. La selección se hace con criterios de localización, gama y calidad de producto, tamaño, situación financiera o imagen.

4.13.2 Lista de chequeo. En la Tabla 50 se presenta una lista de chequeo con el fin de tener seguridad jurídica al momento de iniciar negociaciones, y celebrar contratos, alianzas, acuerdos y/o convenios, es importante verificar los siguientes puntos en el documento previo a la firma.

Tabla 50. Lista de chequeo para el contrato de distribución

Clausulas		Sí	No
1	GLOSARIO		
1.1	¿Tiene el contrato un glosario que facilite la interpretación de términos técnicos?		
2	IDENTIFICACIÓN DE LAS PARTES		
2.1	¿Están bien identificadas cada una de las partes firmantes?		
2.2	¿El NIT de cada parte está bien anotado?		
2.3	¿El nombre e identificación del representante legal de cada parte está bien escrito? (Debe ser el mismo que figura en el certificado de existencia *representación legal)		

Clausulas		Sí	No
2.4	¿Tienen en sus archivos el certificado de existencia y representación legal de la empresa o entidad con la que contratará?		
2.5	¿Está indicado en el documento una dirección, e-mail y/o celular de contacto, de cada una de las partes?		
2.6	¿Según el certificado de existencia y representación legal, los representantes legales, tienen facultades para firmar el documento que están revisando?		
2.7	¿Tiene autorización de la junta directiva o de la asamblea para firmar algún documento que comprometa a la empresa si es del caso?		
3	OBLIGACIONES DE LAS PARTES		
3.1	¿Entiende claramente TODOS los términos del documento que firmará?		
3.2	¿Sabe claramente qué obligaciones está adquiriendo si firma el documento?		
3.3	¿Sabe claramente qué obligaciones está adquiriendo la persona, organización o empresa con la que está negociando?		
3.4	¿Cuenta con la capacidad de cumplir lo que está negociando o depende de otros para hacerlo?		
3.5	¿Aparece relacionado en forma clara, los gastos en que debe incurrir para cumplir con sus obligaciones, si firma el documento?		
3.6	¿Tiene perfectamente claro que pueden cumplir con todas las obligaciones que adquieren?		
4	DURACIÓN		
4.1	¿Está bien explicado (determinado o determinable) el tiempo de duración del contrato, acuerdo, convenio o alianza que piensa firmar?		
5	VALOR, FORMA DE PAGO		
5.1	¿Se explica bien el valor total que recibirá o pagará si firma el documento que revisa?		
5.2	¿Se explica bien la fecha, lugar y forma en que recibirá o pagará dinero si firma el documento?		
5.3	¿Están definidos o son definibles los plazos de pago?		
6	LUGAR DE CUMPLIMIENTO		
6.1	¿Se encuentra claramente anotado el lugar donde deben cumplirse las obligaciones de cada parte?		
7	CLAUSULA COMPROMISORA		
7.1	¿Está pactada la cláusula compromisoria?		
7.2	¿Se determina tribunal, lugar, idioma y legislación que se aplicará de llegar a esta instancia?		
8	PROPIEDAD INTELECTUAL		
8.1	¿Se encuentra protegida la propiedad intelectual de sus viene y/o servicios en el documento a firmar?		
8.2	¿Su marca está registrada?		
8.3	¿Se limita el uso de propiedad intelectual protegiéndola?		
9	GARANTÍAS		

Clausulas		Sí	No
9.1	¿Se explican las garantías posventa y a cargo de quién están?		
10	CLAUSULAS PENALES		
10.1	¿Se pactan clausulas penales?		
10.2	¿Está en capacidad de pagar la cláusula penal de llegar a incumplir el contrato?		
11	CONFIDENCIALIDAD		
11.1	¿Se pacta cláusula de confidencialidad a su favor?		
11.2	¿Se establece el límite de tiempo y los temas de la confidencialidad?		
12	CAUSALES DE TERMINACIÓN		
12.1	¿Se han redactado causales de terminación?		
13	CAUSALES DE EXONERACIÓN		
13.1	¿Existe alguna causal de exoneración de responsabilidad, como la fuerza mayor y el caso fortuito?		

Fuente: (Paz, 2016).

4.14 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA COMERCIAL

La propuesta comercial debe ser lo más completa posible, firme y clara, en el lenguaje comercial del país del comprador y adaptada a cada situación.

La información importante que debe llevar es la siguiente:

- Nombre y descripción del producto, envase y embalaje
- Cantidad mínima del pedido
- Condiciones de entrega
- Precio por unidad y precio total
- Validez de la oferta

A continuación, formato de propuesta comercial:

Figura 10. Cotización de Cigarros GAMO



CIGARROS GAMO

NIT. 927.918.444.6

CaLLE 5 NO. 9 51

Piedecuesta- Colombia

Phone: +57 (7) 6551883

page: 1 of 1

QUOTATION

Quotation For	
Name:	Quotation No: AD0002
Address:	Date: 17-jul-17
City :	Mode of transportatio
Phone:	Shipping Term : CIP-MIAMI
E-mail:	Payment Term: Anticipado

Item	Description	Minimun Quantity	No. Cajas	Each Price	Total
1	Estuche Cigarros x25 Unidades	200	10	USD 32.70	USD 6,540.33
		200		TOTAL CIP	USD 6,540

Moneda: DÓLAR

Est gross weight:

Est net Weight:

Total boxes 10

Country of origin

Bucaramanga / Colombia

INCOTERMS

FREIGHT TERM: CIP

Port of shipping:

The offer is valid until

30 de Octubre del 2017

Important note: *Los precios no incluyen costos de publicidad, mercadeo y financiación.

Signature	6,540
<input type="text"/>	Accepted
	<input type="text"/>

Fuente: Autor

5. CONCLUSIONES

Al diseñar el plan exportador para Cigarros Gamos, se encontró que con un 20% de utilidad, \$17.457 por unidad y un total de \$3.491.367 por las 200 cajas el proceso de exportación es factible económicamente. Por supuesto, si con el tiempo aumenta la capacidad de producción y el número de pedidos, la rentabilidad aumenta ya que los costos fijos se distribuyen en un mayor número de unidades. En cuanto a la marca, es factible usar la marca Colombia ya que, ante la OMPI, la marca se encuentra disponible para el registro y sirve para crear consistencia internacional.

Al realizar la caracterización de la empresa Cigarros Gamos, se encontró que, la empresa es rentable ya que después del pago de impuestos se obtiene una utilidad de más del 10% del valor de los activos; la liquidez le permite a la empresa cubrir más de 16 veces sus pasivos del corto plazo y la política de endeudamiento es saludable ya que el nivel de endeudamiento se mantiene por debajo del 40%. En el aspecto administrativo es necesario comunicar y publicar la misión, la visión y las políticas de calidad, salud y seguridad en el trabajo (SST).

Durante el estudio de marketing internacional realizado a la empresa Cigarros Gamo, el producto a exportar es cigarros Brevas Aromatizada con una puntuación de 80, que cuenta con partida arancelaria 2402.10.00.00. Con base en el flujo de exportaciones, importaciones en regiones a nivel mundial de esta partida, los países potenciales identificados para la exportación de cigarros fueron: Estados Unidos, Francia, Países Bajos, España, Italia, Alemania y Argentina.

El país seleccionado a través de la matriz de doble entrada es Estados Unidos por sus factores macroeconómicos, amenaza de los competidores, poder de negociación de los clientes y la facilidad para el acceso con una puntuación de 3,00.

Para llevar el producto al consumidor se en el país destino, se usará el canal de distribución "detallista" recurriendo a tiendas especializadas en la venta de cigarros. De esta manera se aprovecha de la cuota de mercado que ya ha cautivado cada tienda.

La empresa cuenta con potencial exportador ya que, en Estados Unidos, los precios de productos de vitolas de 4 pulgadas de largo se encuentran entre 1,2 USD y 9,19 USD por unidad. Esto va acorde al precio unitario de Cigarros GAMO con 1,21 USD. Por ende, se tiene una estrategia de precio en el mercado del país destino. Para el pago, se cuenta con 2 medios: a cuenta abierta para el anticipo y operación con respaldo bancario para el excedente. Se tuvo en cuenta la normativa del régimen cambiario usando forwards.

6. RECOMENDACIONES

En cuanto a la normativa, es necesario convertir los mensajes de advertencia de español a inglés ajustándose a la tipografía, el tamaño y las especificaciones de diseño de la Food and Drug Administration (FDA) para Estados Unidos.

Es necesario realizar una planeación estratégica con el fin de incluir factores internos y externos que afectan el funcionamiento de la empresa para generar estrategias y saber a dónde quiere llegar la empresa de la mano con la misión y la visión de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco de la República. (2015). *Inflación*. Recuperado el 21 de Mayo de 2017, de Biblioteca virtual: Biblioteca Luis Ángel Arango: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/inflacion>
- Banco de la República. (2016). *¿Qué es la balanza de pagos?* Recuperado el 3 de Marzo de 2017, de Banco de la República: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-balanza-pagos>
- Banco de la República. (2016). *¿Qué es la tasa de cambio?* Recuperado el 3 de Marzo de 2017, de Banco de la República: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-tasa-cambio>
- Banco Mundial. (2016). *Países Perú: El país en datos*. Recuperado el 17 de Mayo de 2017, de Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/es/country/peru>
- Banco Mundial. (2017). *INB per cápita, PPA (a \$ internacionales actuales)*. Obtenido de Banco Mundial: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.PP.CD>
- Banco Santander. (Abril de 2017). *Establecerse en el extranjero: Práctica de negocio*. Obtenido de Santander: Trade Portal: <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). *Logística y Distribución Física Internacional: Clave en las operación de comercio exterior*. Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá: <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/11675/100000048.pdf>
- Cámara de comercio de Bucaramanga. (12 de Julio de 2016). Certificado de matrícula mercantil de: Gualdrón de Carreño Justa. Bucaramanga, Santander, Colombia.
- Campo, J. A. (2009). *Un futuro económico para Colombia*. Cepal.
- Carreño, E. (11 de Abril de 2017). Diagnóstico estratégico de Cigarros Gamo. (M. Pinzón, Entrevistador)
- Casa de Fernández. (2017). *Casa de Fernández*. Recuperado el 15 de Marzo de 2017, de <http://www.casadefernandez.com/>
- Cigar Aficionado. (2017). *The Top 25 Cigars of 2016*. Obtenido de Cigar Aficionado: <http://top25.cigaraficionado.com/>
- Cigarros Brevas. (2017). *Misión y Visión*. Recuperado el 12 de Enero de 2017, de Cigarros Brevas: <http://www.cigarrosbrevas.com/>
- Cigarros Gamo. (2014). *Balance General & Estado de resultados*. Piedecuesta: Cigarros Gamo.
- Cigarros Gamo. (2015). *Balance general y estado de resultados*. Piedecuesta: Cigarros Gamo.
- Cigarros GAMO. (2016). *Catálogo de productos Cigarros GAMO*. Piedecuesta: Cigarros GAMO.
- Cigarros Gamo. (2017). *Catálogo Cigarros Gamo*. Bucaramanga: Cigarros Gamo.
- Comercio y Aduanas. (2015). *Pasos Para Elaborar Un Plan de Exportación*. Recuperado el 7 de Junio de 2017, de Comercio y Aduanas: <http://www.comercioyaduanas.com.mx/comoexportar/guiaparaexportar/245-pasos-elaborar-plan-exportacion>

Corona Cigar Company. (2017). *Brands*. Recuperado el 20 de Marzo de 2017, de Corona Cigar Co.: <http://www.coronacigar.com/cigar-brand-links/>

CreActive Group. (5 de Noviembre de 2013). *Comportamiento y organización de un canal de marketing*. Obtenido de CreActive Group: Integrated Marketing Consulting: <https://creactivegroup.wordpress.com/tag/cadena-de-distribucion/>

DIAN. (2005). *Consulta código nomenclatura*. Obtenido de DIAN - MUISCA - ARANCEL: <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefResultadoConsNomenclaturas.faces>

DIAN. (22 de Junio de 2016). Formulario del Registro Único Tributario: Cigarrillos Gamo. Bucaramanga, Santander, Colombia.

DIAN. (2017). *Descripciones de mercancías para exportaciones – 2402100000*. Obtenido de DIAN: <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefDescripcionesMinimasPopUp.faces?nomenclatura=41666&codNomenclatura=2402100000&componente=29®imen=2&fechaConsulta=20170601&modoPresentacionSeleccionBO=dialogo>

DIAN. (2017). *Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN*. Recuperado el 17 de Febrero de 2017, de http://www.dian.gov.co/contenidos/otros/certificados_de_origen_tlc.html

DIAN. (2017). *Procedimiento para la inscripción y/o actualización del registro único tributario*. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de DIAN: <http://www.dian.gov.co/dian/20dian-virtual.nsf/46e8bcb2eaecce4705256ed100565a1d/71834158d02a00e7052574b7000d0aa5?OpenDocument>

Diccionario Oxford. (2017). *Liquidez*. Obtenido de Oxford Living Dictionaries: <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/liquidez>

Diccionario Oxford. (2017). *Rentabilidad*. Obtenido de Oxford Living Dictionaries: <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/rentabilidad>

Dutch Masters. (2017). *Dutch Masters*. Recuperado el 25 de Febrero de 2017, de <http://www.dutchmasters.com/>

Efxto. (2016). *Paridad de poder adquisitivo*. Obtenido de Efxto: Comunidad Forex: <https://efxto.com/diccionario/paridad-de-poder-adquisitivo>

Famous Smoke Shop. (2017). *King Edward*. Recuperado el 26 de Mayo de 2017, de Famous Smoke Shop: <https://www.famous-smoke.com/king+edward+filtered+little+cigars+10~20+cigars/item+30754>

FDA. (2017). *FDA's New Regulations for E-Cigarettes, Cigars, and All Other Tobacco Products*. Obtenido de U.S. Food & Drug Administration: <https://www.fda.gov/TobaccoProducts/Labeling/RulesRegulationsGuidance/ucm394909.htm>

FDA. (3 de Mayo de 2017). *FDA's New Regulations for E-Cigarettes, Cigars, and All Other Tobacco Products*. Obtenido de U.S. Food & Drug Administration: <https://www.fda.gov/TobaccoProducts/Labeling/RulesRegulationsGuidance/ucm394909.htm>

FDA. (2017). *FDA's New Regulations for E-Cigarettes, Cigars, and All Other Tobacco Products*. Recuperado el 12 de Febrero de 2017, de U.S. Food & Drug Administration: <https://www.fda.gov/TobaccoProducts/Labeling/RulesRegulationsGuidance/ucm394909.htm>

FDA. (2017). *Products, Guidance & Regulations*. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de U.S. Food & Drug Administration: <https://www.fda.gov/TobaccoProducts/Labeling/default.htm>

FEDERAL REGISTER. (2017). Recuperado el Marzo 3 de 2017, de <https://www.federalregister.gov/documents/2016/05/10/2016-10685/deeming-tobacco-products-to-be-subject-to-the-federal-food-drug-and-cosmetic-act-as-amended-by-the>

Grupo Bancolombia. (2017). *Capacidad de Endeudamiento*. Recuperado el 15 de Marzo de 2017, de Grupo Bancolombia: <http://www.grupobancolombia.com/wps/portal/personas/aprender-es-facil/como-manejar-dinero/endeudamiento-responsable/uso-responsable-credito/infografico-capacidad-endeudamiento/>

ICEX. (2016). *Mercados Exteriores*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2017, de ICEX: <http://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/libreria-icex/PUB2015597466.html?idTema=10707000&idColeccion=12060359>

IndexMundi. (2016). *INB per cápita (moneda local constante)*. Recuperado el 21 de Mayo de 2017, de IndexMundi: <http://www.indexmundi.com/es/datos/indicadores/NY.GNP.PCAP.KN>

Instituto Español de Comercio Exterior. (2016). *Ficha país: España*. Madrid: ICEX.

International Trade Centre. (2017). *ITC: Trade Map*. Recuperado el 26 de Mayo de 2017, de Trade Map: <http://www.trademap.org/Index.aspx>

IntradeBid. (2017). *Preferential Market Access*. Recuperado el 7 de Junio de 2017, de IntradeBid: <https://www.intradebid.org/app/web/acceso-mercados/index#reglas>

ITC. (2017). *Encontrar aranceles*. Recuperado el 21 de Marzo de 2017, de Market Access Map: <http://www.macmap.org/QuickSearch/FindTariff/FindTariff.aspx>

ITC. (2017). *Encontrar medidas no arancelarias*. Recuperado el 25 de Marzo de 2017, de Market Access Map: <http://www.macmap.org/QuickSearch/FindNtm/FindNtm.aspx>

JR Cigar. (2017). *JR Cigar Catalog*. Obtenido de JR Cigar: <https://s3.amazonaws.com/jrcatalog/jrcatalog.pdf>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.

La Casa del Habano. (2017). *Buscador de Franquicias*. Obtenido de La Casa del Habano: <http://lacasadelhabano.com/web/index.php/es/main-franquicias/buscador-de-franquicias>

Levy, S. (2003). *Globalización económica*. México: Ediciones Fiscales ISEF.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2017). *Acuerdos Vigentes*. Recuperado el 14 de Marzo de 2017, de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: http://www.tlc.gov.co/publicaciones/5398/acuerdos_vigentes

Mintic. (2017). *Circular 003 "Optimización del proceso de presentación y actualización de las empresas exportadoras ante la policía antinarcóticos a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior - VUCE"*. Recuperado el 25 de Enero de 2017, de VUCE: <http://www.vuce.gov.co/normatividad.php>

Neptune Cigar. (2017). *Neptune Cigar Superstore*. Recuperado el 12 de Enero de 2017, de <https://www.neptunecigar.com/tips/miami-cigar-shop>

Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. (2017). *Ficha país: Alemania, República Federal de Alemania*. Recuperado el 14 de Mayo de 2017, de Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación: http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/alemania_ficha%20pais.pdf

Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. (2017). *Ficha país: Argentina, República Argentina*. Recuperado el 3 de Mayo de 2017, de Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación: http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/argentina_ficha%20pais.pdf

Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. (2017). *Ficha país: Estados Unidos, Estados Unidos*. Recuperado el 8 de Mayo de 2017, de Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación: http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/estadosunidos_ficha%20pais.pdf

Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. (2017). *Ficha país: Francia, República Francesa*. Recuperado el 8 de Mayo de 2017, de Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación: http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/francia_ficha%20pais.pdf

Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. (2017). *Ficha país: Italia, República Italiana*. Recuperado el 8 de Mayo de 2017, de Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación: http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/italia_ficha%20pais.pdf

Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. (2017). *Ficha país: Países Bajos, Reino de los Países bajos*. Recuperado el 8 de Mayo de 2017, de Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación: http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/paisesbajos_ficha%20pais.pdf

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (2017). *Clasificación de Niza*. Recuperado el 14 de Marzo de 2017, de Organización Mundial de la Propiedad Intelectual: <http://www.wipo.int/classifications/nice/es/>

Panther Cigars. (2017). *Great story*. Recuperado el 21 de Mayo de 2017, de Panther Good Company: <http://www.panthercigars.com/home/index.html>

Paz, D. (29 de Agosto de 2016). Lista de chequeo contratos, alianzas, convenios, acuerdos internacionales. Bucaramanga, Santander, Colombia.

Pérez, A. (2003). *Manual de promoción de exportaciones, teoría, política y gestión*. Universidad de San Marín de Peubla.

Plan Cameral de exportaciones. (2016). *Formas de Pago Internacional: ¿Qué son las formas de pago internacionales?* Recuperado el 21 de Mayo de 2017, de Plan Cameral de exportaciones: <http://www.plancameral.org/web/portal-internacional/preguntas-comercio-exterior/-/preguntas-comercio-exterior/924b5ef8-9b38-483e-9a6a-8f87e7b70823>

Procolombia. (2016). *Conozca las diferencias entre aranceles y subpartidas arancelarias*. Recuperado el 3 de Octubre de 2016, de Procolombia: <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/conozca-las-diferencias-entre-aranceles-y-subpartidas-arancelarias>

Procolombia. (2016). *Conozca los 8 pasos para desarrollar el plan exportador de servicios*. Recuperado el 20 de Marzo de 2017, de Procolombia: <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/servicios/conozca-los-8-pasos-para-desarrollar-el-plan-exportador-de-servicios>

Procolombia. (2016). *Planes exportadores*. Recuperado el 7 de Junio de 2017, de Procolombia: <http://www.procolombia.co/node/1141>

Procolombia. (Agosto de 2017). Medios de pago y régimen cambiario. Bucaramanga, Santander, Colombia.

Procolombia. (2017). *Ruta exportadora: Prepárese para exportar*. Recuperado el 23 de Marzo de 2017, de Procolombia: <http://www.procolombia.co/ruta-exportadora/>

Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas. (2016). *¿Por qué es importante expresar el INB per cápita según la paridad del poder adquisitivo (PPA) en dólares internacionales?* Obtenido de Human Development Reports: <http://hdr.undp.org/es/content/%C2%BFpor-qu%C3%A9-es-importante-expresar-el-inb-c%C3%A1pita-seg%C3%BAAn-la-paridad-del-poder-adquisitivo-ppa-en>

Rodall Asesores. (2017). *Incoterms*. Recuperado el 13 de Mayo de 2017, de Asesores en Comercio Exterior Rodall Oseguera: <http://www.rodall.com/en/images/incoterms.png>

Salinas, G. (2009). *Diccionario de Comercio Internacional, Terminos Maritimos, Aduaneros*.

Superintendencia de Industria y Comercio. (2015). *Registro de marca Brevas*. Bogotá: SIC.

Superintendencia de Industria y Comercio. (2015). *Certificado de registro: Brevas*. Bogotá: SIC.

The World Bank. (2016). *GDP (current US\$)*. Obtenido de The World Bank: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>

The World Bank. (2016). *Inflation, consumer prices (annual %)*. Obtenido de The World Bank: <http://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG>

US Government Publishing Office. (2017). *Electronic Code of Federal Regulations*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2017, de US Government Publishing Office, Keeping America Informed: <https://www.ecfr.gov/cgi-bin/retrieveECFR?gp=&SID=05d82a8d6a13dbaea5916b502644082c&mc=true&n=pt27.2.40&r=PART&ty=HTML>

Valero, G. M. (2017). *Matriz de selección de países ASOMECSA*. Bucaramanga, Santander, Colombia.

World Integrated Trade Solution. (2016). *Comercio neto de bienes y servicios (balanza de pagos, US\$ a precios actuales)*. Obtenido de World Integrated Trade Solution: <http://wits.worldbank.org/CountryProfile/es/Country/BY-COUNTRY/StartYear/2011/EndYear/2015/Indicator/BN-GSR-GNFS-CD>

xe. (2017). *Conversor de divisas XE*. Recuperado el 27 de Febrero de 2017, de xe: <http://www.xe.com/es/currencyconverter/>

ANEXOS

- Anexo A. Guía de entrevista a la gerencia
- Anexo B. Guía de entrevista a colaboradores
- Anexo C. Búsqueda OMPI (Cigarros Brevas, US)
- Anexo D. Certificado de origen
- Anexo E. Cotización flete aéreo BOG-MIA
- Anexo F. Cotización del seguro de carga