

**CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS
DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL
CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA**



**Creación de una empresa exportadora de accesorios de bisutería, fabricados por
mujeres víctimas del conflicto armado en Colombia**

Melisa Nova Niño

Universidad Ean

Facultad de administración, finanzas y ciencias económicas

Maestría En Negocios Internacionales

Bogotá, Colombia

02 de noviembre de 2024

**CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS
DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL
CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA**

**Creación de una empresa exportadora de accesorios de bisutería, fabricados por
mujeres víctimas del conflicto armado en Colombia**

Melisa Nova Niño

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Negocios Internacionales

Directora:

Diana González Santos

Modalidad:

Creación De Empresa

Universidad Ean

Facultad de administración, finanzas y ciencias económicas

Maestría en Negocios Internacionales

Bogotá, Colombia

02 de noviembre de 2024

**CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS
DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL
CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA**

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 02 de noviembre de 2024

**CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS
DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL
CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA**

Dedicatoria:

A Dios por permitirme cumplir mis sueños y por demostrarme, una vez más, que sí soy capaz, a mi familia por ser mi fuerza, por confiar en mí y en mis capacidades y a Bonchi, por ser mi gran inspiración y motivación.

Frase:

Conseguir lo que quieres es tan difícil como no conseguir lo que quieres. Porque entonces tienes que averiguar qué hacer con ello, en lugar de averiguar qué hacer sin ello. (El reino de la posibilidad, David Levithan)

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

Agradecimientos

A Dios por permitirme llegar hasta donde estoy, por demostrarme que trabajar por los sueños, vale la pena y por mostrarme el camino siempre.

A mi directora de grado Diana González Santos por su motivación, apoyo, entendimiento y dedicación con mis entregas, por sus aportes que fueron de gran valor para la aprobación de mi tesis.

A mis amigos y colegas que me ayudaron con la lectura, revisión y sugerencias de mi diseño de modelo de negocio sostenible.

A la universidad Ean por tener docentes con tan altos estándares de calidad, experiencia y don de servir.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Resumen

El presente documento expone la viabilidad de un modelo de negocio sostenible para la creación de una empresa exportadora de accesorios de bisutería, fabricados por mujeres víctimas del conflicto armado o en situación de vulnerabilidad, ubicadas en el departamento de Santander, Colombia. Para la comercialización internacional de los artículos de bisutería, se definió como país de destino Noruega, caracterizado por su cultura arraigada, donde predomina la compra de artículos de bisutería y joyas, y una de las economías más estables y con tendencias de crecimiento de Europa. Adicionalmente, ha sido elegido como país garante para las negociaciones entre Colombia y el Grupo Armado Residual – Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – FARC y Ejército de Liberación Nacional - ELN.

No es de desconocimiento que Colombia durante décadas, ha tenido que lidiar con el conflicto armado, que ha dejado muchas víctimas y se han visto obligadas a iniciar su vida desde cero. El Estado ofrece una reparación integral a las víctimas, sin embargo, cuentan con oportunidades limitadas para acceder a una ruta de empleabilidad sostenible, que les permita mejorar su calidad de vida, contar con oportunidades laborales e inclusión social. Por lo anterior, se hace necesario pensar desde el sector privado, en iniciativas que permitan la vinculación de víctimas del conflicto armado o en situación de vulnerabilidad al mercado laboral.

Para aportar a la problemática anterior, el modelo de negocio sostenible llamado ESPERANZA define como objetivo general, demostrar la viabilidad de la puesta en

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

marcha de una empresa de fabricación y exportación de artículos de bisutería que permita mejorar la calidad de vida de las mujeres víctimas, ubicadas en el departamento de Santander.

Para evaluar la viabilidad de este modelo de negocio sostenible, se realizó la aplicación de metodologías ágiles y Lean Startup que permitieron identificar oportunidades, riesgos y amenazas, frente a la oferta y demanda de los artículos de bisutería. Adicionalmente, incluye un análisis financiero que identificó el monto a invertir, la proyección de ventas, costos, indicadores y estados financieros para evaluar su impacto económico e implementar estrategias, al momento de incursionar en el mercado.

Palabras clave: mujeres, víctimas, experiencias, empleabilidad, bisutería, Noruega.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

Abstract

This document exposes the viability of a sustainable business model for the creation of an export company of jewelry accessories, manufactured by women victims of the armed conflict or in vulnerable situations, located in the department of Santander, Colombia. For the international marketing of costume jewelry items, Norway was defined as the destination country, characterized by its deep-rooted culture, where the purchase of costume jewelry and jewelry items predominates, and one of the most stable economies with growth trends in Europe. Additionally, it has been chosen as a guarantor country for the negotiations between Colombia and the Residual Armed Group – Revolutionary Armed Forces of Colombia – FARC and National Liberation Army – ELN.

It is not unknown that Colombia for decades has had to deal with the armed conflict, which has left many victims, and they have been forced to start their lives from scratch. The State offers comprehensive reparation to the victims, however, they have limited opportunities to access a sustainable employability route, which allows them to improve their quality of life, have job opportunities and social inclusion. Due to the above, it is necessary to think from the private sector about initiatives that allow the connection of victims of the armed conflict or those in vulnerable situations to the labor market.

To contribute to the previous problem, the sustainable business model called HOPE defines as its general objective, demonstrating the viability of starting a company for the manufacture and export of jewelry items that allows improving the quality of life of female victims. located in the department of Santander.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

To evaluate the viability of this sustainable business model, the application of agile and Lean Startup methodologies was carried out that allowed the identification of opportunities, risks and threats, in the face of the supply and demand of jewelry items. Additionally, it includes a financial analysis that identified the amount to invest, the sales projection, costs, indicators and financial statements to evaluate its economic impact and implement strategies when entering the market.

Keywords: women, victims, experiences, employability, jewelry, Norway.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

Contenido

LISTA DE FIGURAS.....	16
LISTA DE TABLAS	17
INTRODUCCIÓN.....	19
Naturaleza del proyecto.....	24
Origen y fuente del modelo de negocio.....	24
Descripción del modelo de negocio	26
Objetivos.....	26
<i>Objetivo General</i>	26
<i>Objetivos específicos</i>	27
<i>Objetivos empresariales a mediano plazo</i>	27
<i>Objetivos empresariales a largo plazo</i>	28
Estado actual del negocio	28
Descripción de productos	29
Nombre	30
Tamaño	31
Ubicación.....	32
Potencial del mercado en cifras.....	33
Ventajas competitivas del producto.....	35
Medición de objetivos	35
Resumen de las inversiones requeridas	36
Proyecciones de ventas y rentabilidad.....	36
Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.....	37
Equipo de trabajo.....	37
Análisis del Sector.....	39
Características del sector	39
<i>Análisis PESTEL</i>	40
Análisis de las fuerzas que impactan el modelo de negocio sostenible.....	42

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

<i>Cinco fuerzas de Porter</i>	42
El poder de negociación de los proveedores.	45
El poder de negociación de los compradores.	47
Amenaza de nuevos competidores.	48
Amenaza de rivalidad entre los competidores existentes.	49
Amenaza por productos o servicios sustitutos.....	50
Conclusiones análisis de las fuerzas de Porter.	51
Análisis de oportunidades y amenazas	53
<i>Análisis DOFA</i>	53
Estrategias ofensivas: F-O.....	55
Estrategias adaptativas: D-O.	55
Estrategias reactivas: F-A.....	55
Estrategias defensivas: D-A.	56
Análisis de competidores.....	56
Conclusiones viabilidad del sector	57
Validación e Investigación de Mercado	58
Árbol de problemas	58
Lienzo Canvas sostenible	59
Análisis del cliente frente a la propuesta de valor.....	60
<i>Perfil del Cliente</i>	60
<i>Necesidades</i>	61
<i>Oportunidades</i>	62
<i>Localización</i>	63
Justificación.....	63
Propuesta de valor	64
Estudio piloto de mercado.....	65
<i>Objetivos de la encuesta</i>	66
<i>Cálculo de la muestra</i>	66
<i>Tamaño de la muestra</i>	66

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

<i>Diseño de la herramienta de investigación</i>	67
Resultados.....	68
<i>Análisis de los resultados de la medición del comportamiento del consumidor</i>	68
Análisis del mercado.	71
Tendencias del mercado.	71
Tamaño del mercado.	72
Cálculo de la demanda potencial.....	74
Proyección de ventas.	74
Oportunidades y riesgos de mercado.....	74
<i>Oportunidades.</i>	75
<i>Riesgos.</i>	75
<i>Amenazas.</i>	77
Estrategia y Plan de Introducción de Mercado.....	78
Objetivos de mercado	78
<i>Objetivos a corto plazo – 1 año</i>	78
<i>Objetivos a mediano plazo – 2 años</i>	78
<i>Objetivos a largo plazo – 3 años</i>	79
Estrategias de mercadeo	79
Estrategias de producto.....	80
Estrategias de distribución.....	80
Estrategias de precio.....	84
Estrategias de promoción y comunicación	84
<i>Canales.</i>	85
Presupuesto de mercadeo	87
Conclusiones plan de mercadeo	88
Aspectos Técnicos.....	89
Objetivos de producción.....	89
Ficha técnica.....	89
<i>Características</i>	90

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

Descripción del proceso	91
Necesidades y requerimientos	91
Características de tecnología	92
Materias primas y suministros.....	92
Infraestructura.....	92
Personal requerido para la producción	93
Plan de producción	93
Capacidad instalada	94
Presupuesto de producción	94
Presupuesto de infraestructura.....	94
Aspectos Organizacionales y Legales	95
Análisis estratégico.....	95
<i>Misión</i>	95
<i>Visión</i>	95
Estructura organizacional	95
Perfiles y funciones	96
Perfiles.....	96
Funciones.....	96
Administrativo.....	96
Comercial	97
Producción.....	97
<i>Nota. Elaboración propia</i>	97
<i>Talento humano</i>	97
Organigrama	98
Factores clave de la gestión del talento humano	99
<i>Normatividad empresarial</i>	99
<i>Normatividad tributaria</i>	99
<i>Normatividad técnica</i>	101
<i>Normatividad laboral</i>	101

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

<i>Normatividad ambiental</i>	102
Presupuesto de talento humano.	102
Aspectos Financieros	103
Objetivos financieros.....	103
Proyección de ventas	103
Proyección de gastos de mercado.....	104
Proyección de costos de producción.....	106
Presupuesto de inversión	108
Estados financieros	109
Estado de resultados	110
Balance general	111
Flujo de caja	111
Indicadores financieros de rentabilidad.....	112
Fuentes de financiación	113
Evaluación financiera	113
<i>Margen de rentabilidad</i>	114
<i>Tasa interna de retorno</i>	114
<i>Valor presente neto</i>	115
<i>Cálculo anual del valor presente neto</i>	115
Conclusiones sobre aspectos financieros.....	116
Enfoque hacia la Sostenibilidad	118
Dimensión social	118
Dimensión ambiental.....	118
Dimensión económica	119
Dimensión de gobernanza	120
Conclusiones.....	120
Conclusiones	121
REFERENCIAS	124
A. ANEXO. ANÁLISIS PESTEL.....	129

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

B. ANEXO. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	139
C. ANEXO. ANÁLISIS DE ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	150
D. ANEXO. RESULTADO DE LA ENCUESTA A CLIENTES EN ESPAÑOL.....	160
E. ANEXO. RESULTADO DE LA ENCUESTA A CLIENTES EN INGLÉS	165

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

Lista de Figuras

Figura 1. Logo modelo de negocio ESPERANZA	30
Figura 2. Ubicación sede de Bogotá	32
Figura 3. Diagrama poder de negociación de los proveedores	46
Figura 4. Diagrama poder de negociación con los compradores.....	47
Figura 5. Diagrama amenaza de nuevos competidores.....	48
Figura 6. Diagrama rivalidad entre competidores existentes.....	49
Figura 7. Diagrama productos o servicios sustitutos	50
Figura 8. Diamante de Porter.....	51
Figura 9. Árbol de problemas	58
Figura 10. Lienzo CANVAS	59
Figura 11. Ruta de exportación de artículos de bisutería.....	82
Figura 12. Plan de producción	93
Figura 13. Estructura organizacional modelo de negocio sostenible ESPERANZA	98
Figura 14. Proyección de ventas en cantidades	104
Figura 15. Grafica de proyección de gastos de marketing mix	105
Figura 16. Grafica de proyección de gastos de fijos.....	108

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

Lista de Tablas

Tabla 1. Resumen análisis PESTEL	41
Tabla 2. Calificación ponderada de fuerza de proveedores	46
Tabla 3. Calificación ponderada de fuerzas con clientes	47
Tabla 4. Calificación ponderada de nuevos competidores.....	48
Tabla 5. Calificación ponderada de la rivalidad de competidores existentes	49
Tabla 6. Calificación ponderada de productos o servicios sustitutos	50
Tabla 7. Matriz DOFA.....	54
Tabla 8. Encuesta a clientes potenciales en español	67
Tabla 9. Encuesta a clientes potenciales en inglés.....	67
Tabla 10. Análisis de oportunidades para el modelo de negocio ESPERANZA.....	75
Tabla 11. Análisis de riesgos identificados para el modelo de negocio ESPERANZA	75
Tabla 12. Análisis de amenazas para el modelo de negocio ESPERANZA.....	77
Tabla 13. Canales de comunicación.....	85
Tabla 14. Matriz de hallazgos para el modelo de negocio ESPERANZA.....	89
Tabla 15. Listado de perfiles y funciones	96
Tabla 16. Proyección de ventas en términos del margen operativo.....	104
Tabla 17. Proyección de gastos de marketing.....	105
Tabla 18. Costo unitario de los tres artículos de bisutería	106
Tabla 19. Proyección gastos de nómina.....	107
Tabla 20. Proyección gastos fijos mensuales para el primer año.....	107
Tabla 21. Proyección gastos fijos mensuales para el primer año.....	108
Tabla 22. Proyección gastos fijos mensuales para el primer año.....	109
Tabla 23. Estado de resultado	110
Tabla 24. Porcentaje de variación	110
Tabla 25. Balance general del modelo de negocio.....	111

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

Tabla 26. Flujo de caja del modelo de negocio sostenible.....	111
Tabla 27. Indicadores de rentabilidad.....	112
Tabla 28. Indicadores de liquidez	112
Tabla 29. ROE	113
Tabla 30. Margen de utilidad	114
Tabla 31. Tasa Interna de Retorno	114
Tabla 32. Valor Presente Neto	115
Tabla 33. Cálculo del Valor Presente Neto.....	115

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Introducción

El conflicto armado en Colombia es una problemática que ha golpeado fuertemente al Estado durante varias décadas, los autores (YESTE & FERNÁNDEZ, 2006) plantean que desde 1949 se crearon los primeros grupos en el país, conocidos como las autodefensas campesinas y la guerrilla móvil, sin embargo, veinte años después se consolidaron tres grupos guerrilleros, las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – FARC; el Ejército Popular de Liberación (EPL) y el Ejército de Liberación Nacional (ELN). Posteriormente, nacen los grupos organizados conocidos como paramilitares, con el surgimiento de estos, se originaron problemáticas como el narcoterrorismo, narcotráfico, secuestros, entre otros, que hoy se podría decir que son factores decisivos en el crecimiento y desarrollo del país.

Detrás de cada problemática, existen intereses, motivaciones e incentivos que tendrían los grupos paramilitares, según el Centro de Memoria Histórica, se deben a la persistencia del problema agrario; la irrupción y la propagación del narcotráfico; las limitaciones y posibilidades de la participación política; las influencias y presiones del contexto internacional; la fragmentación institucional y territorial del Estado. Finalmente, también han estado relacionadas, con los cambios y transformaciones del conflicto, los resultados parciales y ambiguos de los procesos de paz y las reformas democráticas. (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2013, p. 111).

Ante la insatisfacción de los grupos guerrilleros y paramilitares, y su lucha por la permanencia en el tiempo, han dejado un sinnúmero de víctimas, como se evidencia en los informes de la

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas - UARIV, dos de cada diez personas en Colombia son víctimas del conflicto armado, lo cual hoy en día representa el 18.3% de la población nacional. Para el 2022 hubo 9.405.063 víctimas ingresadas al Registro Único de Víctimas- RUV; mientras que para 2023 hubo 9.626.893 en el RUV y, a marzo de 2024 se registraron 54.395 (UV, Datos para la Paz, 2024). Históricamente, el departamento de Santander ha estado en los departamentos más afectados por la violencia, para enero de 2024 reportó 247.421 víctimas que corresponden al 10,4% de la población total (2.376.736 habitantes), de las cuales 127.919 son mujeres (víctimas, 2024).

Con el aumento de las víctimas en el transcurso del tiempo, el Estado reconoció la necesidad de crear mecanismos que permitieran generar inclusión social y reparación integral de las víctimas, razón por la cual crea la Unidad para la Atención Integral a las Víctimas – UARIV, fundamentada en la Ley 1448 de Víctimas y Restitución de Tierras. Esta institución es la encargada del acercamiento del Estado a las víctimas mediante una coordinación eficiente y la generación de acciones transformadoras que promuevan la participación efectiva de las víctimas en su proceso de reparación. (Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, 2015).

De acuerdo con lo anterior, la Reparación Integral a las Víctimas - RIV, otorgada por el Gobierno Nacional no está enfocada únicamente a una reparación monetaria o patrimonial, sino también al goce efectivo de los derechos humanos como la vivienda, salud, educación, incluso programas de empleo y generación de ingresos. Según la UARIV la RIV se ejecuta por medio de

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

acciones que están enfocadas a garantizar el acceso a las medidas de satisfacción, restitución, rehabilitación, garantías de no repetición e indemnización, realizados por una articulación de oferta estatal (Víctimas U. d., 2023). La variedad de los programas ofrecidos por el Estado se da, de acuerdo con la validación de información de las necesidades que presenten las víctimas y con la disponibilidad de programas que se estén ofertando, permitiendo así que varíen de un departamento a otro.

En el departamento de Santander el Estado en 2023 destinó \$164.311 millones para la implementación de proyectos de inversión para las víctimas en 2024, que fueron predestinados para asistencia, atención y reparación integral a la población víctima del conflicto armado interno. En asistencia se designó el 68,55%, cubriendo proyectos de alimentación, educación, generación de ingresos, identificación, reunificación familiar, subsistencia mínima y vivienda; mientras que para la reparación destinó el 28,01% que abarcaron indemnización, rehabilitación, restitución, retorno y ubicación, y satisfacción (Política de Asistencia y Reparación Integral a las Víctimas, 2023).

Por lo anterior y con la finalidad de aportar a la reparación integral de las víctimas en el departamento de Santander, se crea este modelo de negocio llamado ESPERANZA, el cual por medio del presente documento analiza la viabilidad de un modelo de negocio sostenible para la creación de una empresa exportadora de accesorios de bisutería, fabricados por mujeres víctimas del conflicto armado o en situación de vulnerabilidad, ubicadas en el departamento de Santander, Colombia. Este modelo de negocio, se caracteriza por tener un componente social e innovador,

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

ya que vincula a las mujeres víctimas en la incursión de mercados internacionales, diseñando artículos de moda exclusivos que transmiten experiencias, historias de vida, amor y resiliencia. El modelo de negocio consiste en ofrecer a las mujeres víctimas del conflicto armado mejores oportunidades laborales, con el propósito de que puedan mejorar su calidad de vida, aportar a su inclusión social y al desarrollo personal y económico de sus familias. Adicionalmente, permitirá que las mujeres víctimas del conflicto armado o en situación de vulnerabilidad, cuenten con una oportunidad internacional, para dar a conocer sus diseños y las capacidades que tienen para incursionar en el mercado de la moda.

La oportunidad internacional para la comercialización de los artículos de bisutería es la ciudad de Oslo en Noruega. Analizando el país de destino se evidencia que: Noruega tiene un PIB per cápita de 108.729 € euros (Mundial, grupo Banco Mundial Datos , 2022), reflejando que tiene uno de los mejores niveles de vida en una comparación mundial, ya que está en los primeros diez países dentro del ranking de PIB per cápita. Es de resaltar que el salario medio de sus habitantes esta entre los más altos del mundo. En cuanto al Índice de Desarrollo Humano, estructurado por Naciones Unidas para medir el progreso de un país, muestra que la población noruega son los que mejor calidad de vida tienen del mundo. Adicionalmente, ha sido elegido como país garante para las negociaciones entre Colombia y el Grupo Armado Residual – Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – FARC y Ejército de Liberación Nacional - ELN.

Para evaluar la viabilidad de este modelo de negocio sostenible, se elaboró un diagrama de árbol para identificar los efectos y causas de las externalidades que podrían llegar afectar a la

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

empresa; también, el lienzo Canvas Sostenible para definir el relacionamiento con clientes y las actividades clave a desarrollar; el análisis PESTEL que permitió identificar oportunidades, riesgos y amenazas desde las dimensiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales; y, el análisis de las fuerzas de Porter, donde se describe la rivalidad con la competencia y el relacionamiento con proveedores y clientes. Adicionalmente, el documento incluye un análisis financiero que identifica el monto a invertir, la proyección de ventas, costos, indicadores y estados financieros para evaluar su impacto económico e implementar estrategias, al momento de incursionar en el mercado de bisutería.

Como resultado de los análisis realizados, aplicando diferentes metodologías, se identifica que este modelo de negocio cuenta con oportunidades en los entornos políticos, económicos y sociales para explorar el mercado de la ciudad de Oslo – Noruega. Las oportunidades que permitirán realizar una incursión, consolidación y crecimiento en el mercado se sustentan en el relacionamiento de estos dos países, de acuerdo con la Real Embajada de Noruega en Bogotá, el principal objetivo es aportar al fortalecimiento de las relaciones entre los dos Estados, impulsando la colaboración comercial, intercambio cultural, turismo e inversión. Adicionalmente, en 2022 los dos países llevaron a cabo la IV reunión del mecanismo de consultas políticas, que permitió fortalecer la agenda bilateral, priorizando temas comerciales, de inversión, cooperación, protección del medio ambiente y paz (Noruega, 2022).

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Naturaleza del proyecto

Origen y fuente del modelo de negocio

La bisutería y joyería ha venido acompañando los trajes de muchas mujeres durante muchos años, según (Yzaguirre, 2020) la bisutería nació en los primeros años veinte del siglo pasado y fue conocida como la hermana pequeña de la joyería, con el propósito de que fuera accesible al bolsillo de la gran mayoría de la población. Esto permitió que la variedad en diseños, tamaños, colores, materiales, texturas, entre otros, abrieran un espacio amplio, innovando en el mundo de la moda.

En Colombia existen micro y medianas empresas dedicadas al diseño, estandarización de calidad, innovación, implementación de diferentes técnicas, entre otras. En el campo de la bisutería, de acuerdo con PROCOLOMBIA el 98% está conformado principalmente por pequeños establecimientos y talleres de carácter familiar. Esta actividad es desarrollada en los departamentos de Antioquia, Santander, Valle del Cauca, Chocó, Cauca, Córdoba, Bolívar y Nariño. (PROCOLOMBIA, Manual de joyería y bisutería, 2018). Colombia a diferencia de muchos países, cuenta con numerosos recursos y materiales para la fabricación de bisutería y joyería, según (PROCOLOMBIA, Manual de joyería y bisutería, 2018) nuestro país posee grandes cantidades de semillas y materiales vegetales con los que se fabrican accesorios exclusivos.

El crecimiento de las exportaciones en artículos de bisutería, ha mostrado que a nivel internacional hay oportunidades de crecimiento para este sector, las cifras muestran que:

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Las exportaciones totales de los subsectores bisutería, joyería y piedras han venido aumentando en los últimos años, según el (OEC, Observatory of Economic Complexity, 2022) en 2022, Colombia ocupó la posición número 22 en las exportaciones de bisutería a nivel mundial, exportando \$31,2M y posicionándose como el producto 113 más exportado. Si bien los principales destinos de estos artículos son América Latina, también Colombia ha explorado mercados europeos obteniendo cifras positivas para la economía del país y convirtiendo este mercado en una oportunidad de expansión y crecimiento.

Uno de los países europeos explorado es Noruega, destino de los productos de bisutería de este modelo de negocio sostenible, que según las cifras reportados por Datosmacro tiene una población de 5.425.270 personas. El PIB per cápita en 2021 fue de 75.360 € euros, ocupando el puesto número 7 de 196 países del ranking de PIB per cápita. (Mundial, grupo Banco Mundial Datos , 2022). Es de resaltar que el salario medio de sus habitantes está entre los más altos del mundo. En cuanto al Índice de Desarrollo Humano - IDH, desarrollado por Naciones Unidas para medir el progreso de un país, muestra que la población noruega son los que mejor calidad de vida tienen del mundo. Por la parte de los negocios, Noruega se encuentra en el puesto 7 de los 190 que conforman el ranking Doing Business, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. (Mundial, grupo Banco Mundial Datos , 2022).

Por lo anterior, existe otra oportunidad comercial entre Colombia y Noruega enmarcadas en el tratado de libre comercio – TLC entre la Asociación Europea de Libre Comercio, AELC o EFTA y Colombia, que entró en vigor el primero de septiembre de 2014 con Noruega. Colombia tiene

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

todas las partidas industriales con acceso libre de arancel, incluyendo los productos de joyería y bisutería (PROCOLOMBIA, Manual de joyería y bisutería, 2018).

Analizando el nivel comercial de Noruega, se identifica que para el año 2022 Noruega ocupó el puesto número 36 a nivel mundial en cuanto a país importador, siendo la bisutería el producto 386 más importado de China, Suecia, Dinamarca, Italia y Francia. Las importaciones con respecto a Colombia, representaron el 1,35% del total de las importaciones (Complexity, 2022), lo que se podría convertir en una oportunidad para incursionar en el mercado noruego y aumentar este porcentaje de importación, con factores diferenciales como la calidad, la historia del origen de los productos, componentes sociales, experiencias de vida, innovación, entre otros.

Descripción del modelo de negocio

El modelo de negocio sostenible, ESPERANZA, se caracteriza por crear oportunidades laborales para las mujeres víctimas del conflicto armado o en situación de vulnerabilidad del departamento de Santander - Colombia, mediante el diseño, elaboración y exportación de artículos de bisutería, manillas, collares y aretes, que transmiten sus experiencias, historias de vida, amor, resiliencia y cultura colombiana a la población objetivo de Noruega.

Objetivos

Objetivo General

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Demostrar la viabilidad de la puesta en marcha de una empresa de fabricación y exportación de artículos de bisutería que permita mejorar la calidad de vida de las mujeres víctimas, ubicadas en el departamento de Santander.

Objetivos específicos

- Demostrar la viabilidad en la introducción del mercado para la puesta en marcha del modelo de negocio, mediante un análisis del sector, tendencias, competencia y producción.
- Comprobar la factibilidad técnica y operativa del modelo de negocio.
- Constatar el marco administrativo, organizacional y legal bajo el cual se espera implementar el modelo de negocio.
- Evidenciar la capacidad financiera para la implementación del modelo de negocio.
- Confirmar el impacto social, ambiental, económico y de gobernanza y así probar la sostenibilidad para la puesta en marcha del modelo de negocio.

Objetivos empresariales a mediano plazo

- Establecer alianzas estratégicas con empresas productoras y distribuidoras locales de accesorios de bisutería, para aprovechar la infraestructura actual e incursionar prontamente en el mercado.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

- Conquistar la participación y posicionamiento en el mercado de bisutería y joyería en Oslo – Noruega.
- Aumentar el volumen de exportación de accesorios de bisutería al menos en 5%, para el tercer año.

Objetivos empresariales a largo plazo

- Generar alianzas público - privadas para la construcción de proyectos de alto impacto, con el fin de beneficiar a las mujeres víctimas del conflicto armado o en situación vulnerable a nivel nacional.
- Celebrar convenios comerciales con grandes distribuidores, tanto nacionales como internacionales, para aumentar el volumen de producción y ventas.

Estado actual del negocio

Actualmente se está demostrando la viabilidad de la puesta en marcha de un modelo de negocio sostenible, llamado ESPERANZA. Empresa de fabricación y exportación de accesorios de bisutería, pulseras, collares y aretes, elaborados por mujeres víctimas del conflicto armado, ubicadas en el departamento de Santander - Colombia.

De acuerdo con lo anterior, se tienen identificadas dos mujeres víctimas del conflicto armado, ubicadas en Bucaramanga, para la fabricación de los aretes, manillas y anillos. Adicionalmente, se tienen predeterminados algunos insumos para iniciar la producción y se han iniciado

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

relacionamientos comerciales con dos proveedores, uno que tiene sede en Bucaramanga y otro que distribuye a esta misma ciudad.

Descripción de productos

Modelo de negocio sostenible que consiste en diseñar y fabricar aretes, manillas y collares, elaborados por mujeres víctimas del conflicto armado o en situación de vulnerabilidad, ubicadas en Santander, Colombia. Estos artículos tienen un factor diferencial a los comúnmente comercializados en el mercado, ya que cada producto tiene un diseño exclusivo, transmite una historia de vida, experiencias, amor y resiliencia, por esta razón cada uno tiene un nombre que representan los símbolos de la paz, el amor y el renacimiento. Los productos son: i) aretes amapola, ii) collares cupido y iii) pulseras o manillas loto.

Los aretes amapola al igual que los collares y pulseras, serán fabricados con materiales como alambre, mostacilla, herrajes en acero, cristales de murano, metal, hilo de aluminio, entre otros, adicionalmente, se hará uso de materiales reciclables que permita aportar al cuidado del medio ambiente. Sus medidas varían de acuerdo con los diseños.

Los collares cupido al igual que las manillas, están fabricados casi que con los mismos materiales, como alambre, mostacilla, hilo de pescar, cuentas de plástico, hilo de colores, cuero, gamuza o caucho de colores, broches, cierres, cadenas, accesorios o dijes, entre otros, también propendiendo siempre por el uso de material reciclado. Las medidas de los collares varia con respecto a las manillas, ya que requieren una medida mayor para ser colgados en el cuello.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Las pulseras o manillas loto estarán fabricadas en materiales de larga duración como el alambre, mostacilla, herrajes en acero, hilo de pescar, cuentas de plástico, imitaciones de perlas, separadores metálicos, hilo de colores, cuero, gamuza o caucho de colores, broches, cierres, cadenas, entre otros, propendiendo siempre por el uso de material reciclado. Las medidas son estándar, es decir, permiten el ajuste a cualquier muñeca y tienen la posibilidad de graduación, de acuerdo con los gustos y preferencias de los clientes.

Nombre

El nombre del modelo de negocio es denominado ESPERANZA, **Emprendedoras** que reflejan historias de **Superación, Progreso** y hoy en día, son **Ejemplo de Resiliencia y Adaptabilidad**, ante las múltiples **Necesidades** que han tenido que superar en diferentes **Zonas** de nuestro país, es por esto que hoy son mujeres de **Admiración**.

**ESPERANZA: Emprendedoras- Superación- Progreso- Ejemplo- Resiliencia-
Adaptabilidad- Necesidades- Zonas- Admiración.**

Figura 1. Logo modelo de negocio ESPERANZA



CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Nota. La figura contiene el logo del modelo de negocio sostenible ESPERANZA. Elaboración con apoyo de (smashinglogo, s.f.)

El slogan del modelo de negocio sostenible ESPERANZA, “una oportunidad genera una esperanza de vida”, resume las carencias y falta de oportunidades que tienen las mujeres víctimas del conflicto armado o en situación de vulnerabilidad. Con la creación del modelo de negocio ESPERANZA lo que se busca es crear espacios que permitan mejorar su calidad de vida y la de sus familias, generando en cada una de ellas, condiciones de progreso y bienestar.

Tamaño

El modelo de negocio sostenible ESPERANZA se constituirá bajo el régimen de Sociedad por Acciones Simplificada – SAS, (Restrepo, 2022) plantea que es una sociedad de capitales con una naturaleza comercial, siendo indiferente con las actividades que definen su objeto social. La sociedad por acciones simplificada la pueden llegar a conformar una o varias personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, se crean por documento privado y nace después del registro en la cámara de comercio.

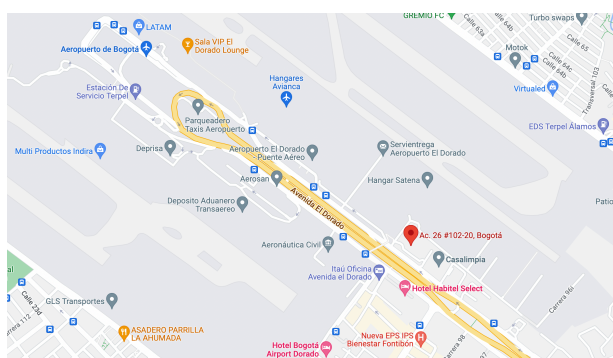
De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, se regula y define el tamaño de las empresas, dependiendo la proporción de los ingresos recibidos, este modelo de negocio se constituirá como microempresa, debido a la proyección de los ingresos que serían menores o iguales a veintitrés mil quinientos sesenta y tres unidades de valor tributario – 23.563 UVT –. (Decreto, 2019).

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Ubicación

La oficina principal estará ubicada en la ciudad de Bogotá, en la calle 26 #102-20, edificio buró 26. Esta oficina se encuentra muy cerca al aeropuerto internacional El Dorado en la localidad de Fontibón, allí estará la parte administrativa, logística, financiera y legal de la del modelo de negocio sostenible ESPERANZA.

Figura 2. Ubicación sede de Bogotá



Nota. La figura muestra la ubicación física Bogotá del modelo de negocio ESPERANZA.

Elaboración con apoyo de Google Maps.

El modelo de negocios sostenible ESPERANZA, inicialmente, contará con sucursales de producción, ubicadas en las residencias las mujeres víctimas del conflicto armado, con la finalidad de que puedan estar al cuidado de sus familias y a la vez, estar generando ingresos adicionales para el hogar u otras oportunidades que les traigan bienestar a sus casas.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Potencial del mercado en cifras

Para realizar una incursión en el mercado internacional, es fundamental tener claridad del comportamiento, proyección y variables que puedan llegar a afectarlo y a partir de ello, tomar decisiones al momento de explorarlo, identificando y evaluando cuáles son las condiciones óptimas para el ingreso.

De acuerdo con (Suárez, 2021), se identifica que a nivel internacional la venta de joyas creció entre un 5% y 6% y para el caso de Colombia el aumento estuvo entre 7% y 9% para el 2019, 2020 y 2021. Estas cifras muestran un crecimiento en el mercado de la joyería y la bisutería, tanto en producción como en comercialización y no solo a nivel nacional, sino también, internacionalmente, a pesar de la crisis sanitaria por la que atravesó el mundo entero.

El crecimiento de la bisutería fina o de gama alta ha sido uno de los detonantes del éxito de esta industria en Noruega, accesorios con pedrería preciosa y semipreciosa, hechos en bronce, cobre y plata, con baños en oro, son la receta del éxito, resultando en artículos únicos que se cotizan en \$1.500.000, es decir, alrededor de US\$375 al cambio del día. (Suárez, 2021). El mercado de la bisutería impone un nuevo auge en la moda nacional e internacional, es por esto que se espera con el tiempo, aumente la producción y ventas en todos los mercados del mundo.

Adicional al crecimiento en ventas y producción a nivel nacional e internacional, es fundamental identificar el tipo de consumidores, (Suárez, 2021) menciona tres tipos de consumidores: los del 'dinero nuevo' que usan joyas de marca para mostrar su riqueza recién adquirida; los de 'mercados emergentes', para quienes las marcas establecidas inspiran confianza

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

y el sentido de un estilo de vida mejorado; y 'los jóvenes' que recurren a las marcas como medio de autoexpresión y autorrealización. Con la identificación de los consumidores, los gustos y tendencias, se amplía la oferta y los diseños de los productos fabricados por mujeres víctimas del conflicto armado o en situación de vulnerabilidad.

Los principales consumidores o potenciales clientes en la ciudad de Oslo – Noruega, es la población femenina que representa el 49% de la población total (Oslo E. , Oslo, Noruega — estadísticas, 2024). Sin embargo en el acápite de la validación e investigación de mercado se amplia y detalla la segmentación de clientes.

En los mercados internacionales, como lo es el de Oslo - Noruega, se han identificado oportunidades y tendencias de la industria de joyería y bisutería colombiana, según (PROCOLOMBIA, 2018), esta tendencia es hacia productos elaborados a mano con un valor agregado de diferenciación, calidad y detalles que hacen que los artículos se conviertan en artesanías exclusivas. Esta piezas se han vuelto tendencia y han marcado pautas comerciales y de moda.

En la ciudad de Oslo las mujeres usan artículos de bisutería y joyería para mostrar la cultura originaria de Noruega y la moda internacional. Las tendencias de bisutería y joyería que predominan en Oslo, son sencillas, elegantes, estéticas, artesanales, discretas, cómodas, modernas, tradicionalista con diseños que reviven la mitología y la historia del país y sostenibles, utilizando principalmente plata, oro y acero inoxidable.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Por otra parte, los datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, muestran que para octubre de 2021 las exportaciones de bisutería representaron más de US\$17 millones únicamente. El acumulado entre bisutería, joyería y orfebrería entre enero y octubre del año 2021, se colocaron en los mercados internacionales más de USD 20 millones, en comparación con los USD 12 millones del año 2020. (Suárez, 2021).

Ventajas competitivas del producto

Los aretes, manillas y anillos fabricados por mujeres víctimas del conflicto armado o en situación de vulnerabilidad de Bucaramanga, se caracterizan por ser diseños exclusivos y propios que transmiten historias de vida y superación, experiencias, amor y resiliencia.

Adicionalmente, son fabricados en materiales resistentes, duraderos y de primera mano, que hacen que aumenten su calidad y su tiempo de vida útil y por ende, disminuyan su huella en el ambiente.

También, son productos 100% artesanales y simbolizan la cultura, las tradiciones y la superación de las víctimas de Colombia, ante múltiples hechos victimizante.

Lo anterior, hacen parte de las ventajas competitivas que ofrece el modelo de negocio sostenible que están alineados con las tendencias ambientales, culturales y de moda de Oslo – Noruega.

Medición de objetivos

Para realizar la medición de los objetivos se tendrán en cuenta los siguientes parámetros:

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

- Porcentaje de ventas: comparación de las ventas mensuales iniciales con las ventas de cada tres meses, con el fin de identificar el porcentaje de crecimiento del modelo de negocio.
- Crecimiento en el mercado: registro de negocios donde se venden los productos de bisutería fabricados por mujeres víctimas del conflicto armado, comparado cada tres meses, con el propósito de identificar el crecimiento, estabilidad o decrecimiento en el mercado.
- Proporción de clientes: encuesta de los clientes que adquieren productos de bisutería para identificar los gustos, preferencias, rangos de edad y concentración del mercado y de esta manera, encontrar nuevas oportunidades para el crecimiento del modelo de negocio.

Resumen de las inversiones requeridas

Para la implementación de este modelo de negocio sostenible, se creará una empresa constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada – SAS, como se mencionó anteriormente, que contará con un capital social de \$ 41.000.000 aproximadamente, con esta inversión se pretende cubrir los costos operativos, nóminas, marketing MIX, gastos fijos, entre otros, en dos meses que es lo que tardará el modelo de negocio en generar utilidades. Esta información se detalla en el acápite de aspectos financieros. La información detallada de la inversión requerida, se amplía en el acápite de aspectos financieros.

Proyecciones de ventas y rentabilidad

La proyección de ventas y rentabilidad estimada para el modelo de negocio sostenible se estimaron las cifras para cuatro años, teniendo un incremento en las ventas para 2025 del 18%,

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

2026 del 40%, 2027 del 64% y 2028 del 94%; mientras que la rentabilidad neta para 2025 sería del 22%, 2026 del 25%, 2027 del 28% y 2028 el 30%. Esta información se detalla en el acápite de aspectos financieros.

Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

A partir de las diferentes estimaciones y proyecciones realizadas en cuanto los ingresos, costos, ventas, inversiones, entre otros, se puede concluir que este modelo de negocio es sostenible y rentable, ya que su Tasa Interna de Retorno – TIR, que mide financieramente el rendimiento que puede generar una inversión, es del 53,09%; mientras que el periodo de recuperación es de tres años y cuatro meses. Por lo tanto, este modelo de negocio sostenible es viable, debido a los resultados positivos que arroja los indicadores.

Equipo de trabajo

La implementación de este modelo de negocio sostenible, estará a cargo de Melisa Nova Niño, profesional en Economía con énfasis en finanzas y Magister en negocios Internacionales. Cuenta con experiencia en formulación de indicadores de gestión y normas de calidad, identificación y atención a víctimas del conflicto armado o en situación de vulnerabilidad, y en inteligencia económica. Gracias a su trayectoria académica y laboral puede ofrecerle a este modelo de negocio conocimientos que permitan identificar riesgos, oportunidades y amenazas en los aspectos clave del mismo.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

Adicionalmente, contará con un equipo de trabajo integral, multidisciplinario, proactivo, creativo, responsable, comprometido, con comunicación asertiva y habilidades de liderazgo, que de acuerdo con sus conocimientos y experiencias, aporten lo mejor de cada uno a la implementación y crecimiento de este modelo. Los perfiles y las funciones serán detallados en el acápite de aspectos organizacionales y legales.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Análisis del Sector

Características del sector

Para iniciar con el análisis del sector es importante conocer la definición de los productos y su partida arancelaria, según (PROCOLOMBIA, 2018) la bisutería se conoce como el trabajo de producción de alhajas y objetos decorativos con la tecnología de la joyería, la cual se distingue por el tipo de metales utilizados, tales como el peltre de distintas clases según las aleaciones, cobre, bronce, zinc, níquel, cobalto, aluminio, antimonio y hierro. Todos estos materiales, generalmente, se utilizan combinados en diferentes grados de aleación y se procesan mediante fundición, forjado, recorte, hilado, laminado, grabado, soldado, modelado, doblado, repujado, fileteado, cincelado, según los productos por elaborar, que complementan con engaste de piedras de camafeo, semipreciosas, generalmente, y otros. El brillo se obtiene mediante procedimientos de lavado. Los productos cubren una gran variedad y se destacan: los anillos, pendientes, pulseras, collares, réplicas, figuras, cadenas, esclavas, broches, medallas, dijes, entre otros. También se considera bisutería a los productos elaborados con materiales sintéticos (p.7).

A partir de la definición anterior, se pueden identificar oportunidades de expansión en el sector de la bisutería, ya que el trabajo con las piedras preciosas o semipreciosas, permite crear infinidad de diseños con una amplia oferta de productos para todos los gustos y edades.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Análisis PESTEL

Según (Escala, 2023) el análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal – PESTEL permite realizar la evaluación, en estas dimensiones, de los factores que puedan poner en riesgo la implementación de un modelo de negocio.

De acuerdo con lo anterior y para el caso de este modelo de negocio sostenible, se puede concluir que, desde el nivel político se identifican oportunidades para Colombia en la exportación de productos de bisutería, ya que ambos países pertenecen al AELC o EFTA. Colombia tiene acceso libre de arancel para todas las partidas industriales y puntualmente, los productos de joyería y bisutería tienen cero aranceles.

Así mismo, desde lo económico se identifica que Noruega no reporta cifras de importaciones desde Colombia de accesorios de bisutería, sin embargo, sí importa desde otros países. Esto puede convertirse en otra oportunidad para que el país amplíe la variedad de productos y destinos de importación a Noruega. Otras oportunidades identificadas, son la inclusión que han tenido las mujeres en el mercado laboral y por ende la disponibilidad de recursos que tienen para sus gastos. Y, los niveles salariales que devenga aproximadamente el 70% de la población de Noruega.

Desde el punto de vista social se concluye que casi la mitad de la población es de sexo femenino, clientes objetivo para la implementación del modelo de negocio sostenible de bisutería. Adicionalmente, se identifican los horarios de atención en centros comerciales y del comercio en general son favorables para la comercialización de artículos.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

En lo referente a lo tecnológico, se identifica que Noruega está aunando esfuerzos para mantener altos niveles, avances tecnológicos y generar competitividad a nivel internacional, puntualmente en las comunicaciones, generando oportunidades para la implementación de estrategias tecnológicas que permitan diversificar la comercialización de los productos de bisutería.

Con respecto a lo ecológico se concluye que Noruega está altamente comprometido con el medio ambiente y en las relaciones comerciales con otros países, se deben priorizar las políticas y medidas ambientales. Los alimentos son los únicos productos de importación que deben cumplir a cabalidad las medidas ambientales y portar las certificaciones requeridas para entrar a este país. De acuerdo con lo anterior, se identifica otro componente y oportunidad que puede desarrollarse para la implementación del modelo de negocio, como la producción de artesanías con productos reciclados y la comercialización de artículos de segunda mano.

Y, por último, en lo referente a lo legal se identifica la normatividad que exige el pago de aranceles e impuestos adicionales a las importaciones, relacionadas con artículos y las exigencias que deben cumplir los productos agroalimentarios, esto es una oportunidad de ahorro para la implementación del modelo de negocio. En el [anexo A](#) se amplía el análisis detallado de cada una de las dimensiones.

Tabla 1. Resumen análisis PESTEL

Dimensiones	Impacto	Oportunidades
Político	Positivo	Tratado de Libre Comercio
Económico	Positivo	Explorar las importaciones desde Colombia

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

		Inclusión en el mercado laboral de las mujeres Niveles de salarios
Social	Positivo	Casi la mitad de la población es femenina Horarios de los centros comerciales y comercio e en general
Tecnológico	Positivo	Aprovechamiento de las comunicaciones Diversificación de canales de comercialización
Ecológico	Positivo	Implementación de políticas ambientales Producción con material reciclable Artículos de segunda mano
Legal	Positivo	Ahorro con la eliminación del arancel e impuestos

Nota. Elaboración propia.

Análisis de las fuerzas que impactan el modelo de negocio sostenible

Cinco fuerzas de Porter

Según (ESERP, 2024) las cinco fuerzas de Porter identifica los agentes que interviene en cada una de sus fuerzas, como lo son: competidores potenciales, proveedores, productos sustitutos, clientes y competidores directos. Es un método que permite realizar un ejercicio analítico de un sector del mercado específico, con el fin de establecer un equilibrio y así determinar riesgos o amenazas que puedan afectar la implementación del modelo de negocio.

Para el caso de este modelo de negocio sostenible, como competidores potenciales se identifica a la comercializadora internacional CI BUJOYAS, creada en el año 2010 con el propósito de agrupar diferentes empresarios para incursionar en varios mercados internacionales, sin embargo, según (J.D., 2014, p. 27) esta empresa no ha cumplido con el objetivo primordial, ya que tiene más de 50 socios entre empresas y personas naturales, con propósitos e intereses particulares, provocando así, que se pierda la visión de la empresa. Sin embargo, se considera

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

como un competidor potencial por la experiencia que ha tenido en el mercado internacional y si se traza una hoja de ruta, podrá convertirse en un competidor real.

Para el caso de los proveedores que suministren los materiales requeridos para la fabricación de la bisutería, se identifica que el principal proveedor nacional es Variedades y Fantasías Carol Compañía S.A.S con una trayectoria en el mercado de más de veinticinco años y destacándose por su calidad, variedad y disponibilidad de suministros. Se identifica que su bodega principal, está ubicada en Cali, sin embargo, tiene sucursales en Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga y ofrece la posibilidad de adquirir los suministros por internet.

Así mismo, se identifica también al proveedor nacional Insumos JAG con una trayectoria en el mercado de cuatro años y con gran variedad de productos para la fabricación de bisutería, como acerina, acrílico, herrajes, ensambles, madera, murano, cristales, entre otros. Además, cuentan con insumos como acero, plata y oro Gold Field y ofrecen tutoriales para la fabricación de diferentes artesanías. Su sede principal se encuentra ubicada en Medellín y cuentan con ventas online y entregas puerta a puerta (JAG, s.f.).

En lo referente a los productos sustitutos, se identifica que el principal sustituto podría llegar a ser la joyería. En Oslo existen joyerías que ofrecen, desde gama alta, hasta gama baja, entre ellas se identifica a Expo Arte Jewellery Design que es joyería, taller y galería que trabaja con joyas modernas en oro, plata y platino. Se especializa en obras contemporáneas únicas de joyeros noruegos e internacionales. Los orfebres expertos crean diseños especiales para pedidos y existencias, y también pueden hacer joyas con sus propios materiales (Oslo V. , s.f.).

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Otra joyería es David-Andersen, reconocida por la calidad de sus joyas desde 1876. Apuesta por el diseño de diseñadores conocidos y emergentes. Las tiendas de David Andersen ofrecen una gran selección de joyas en oro con diamantes, plata y esmaltados, así como diferentes objetos de regalo y cubiertos en plata, acero y peltre (Oslo V. , s.f.).

También esta Thune Jewelry & Watches, es uno de los joyeros y relojeros más antiguos de la ciudad, con 160 años de experiencia y cinco puntos de venta en Oslo. Las tiendas tienen una amplia variedad de joyas en oro y plata, diamantes y relojes de alta calidad de Omega (Oslo V. , s.f.).

En las joyerías anteriormente relacionadas, se puede encontrar todo tipo de joyería, sin embargo, varía su calidad y precio significativamente en comparación a la bisutería, por lo tanto, los productos de bisutería que serán fabricados en el modelo de negocio sostenible, se caracterizan por la fabricación artesanal, alta calidad, diseños exclusivos colombianos.

Los principales consumidores o potenciales clientes en la ciudad de Oslo – Noruega, es la población femenina que representan el 49% aproximadamente de la población total, sin embargo, el detalle de la segmentación de clientes se amplía en el acápite de validación e investigación de mercado.

Por último y en lo que se refiere a los competidores directos, se identificaron dos productores y comercializadores directos que son Panorama AS y Snella & Petronella AS. La primera fue

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

fundada en 1997 y su única tienda, está ubicada en Arendal y la segunda, fundada en 2010 y ubicada en Tofte su única tienda.

Otro competidor es Sugar Shop Smykkestudio, joyería, taller y galería con enfoque en el diseño de joyas noruegas. Fabrica artículos únicos hechos a mano de todas partes de Noruega, incluido Oslo.

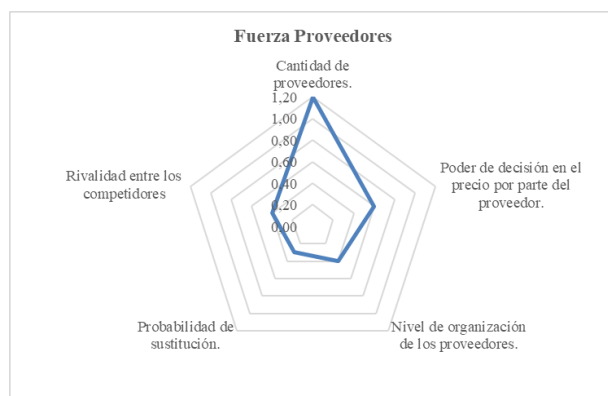
También, Donna's Jewellery Gallery es otro competidor que diseña, crea y comercializa joyas únicas, utilizando artesanía de alta calidad y minerales preciosos, metales y piedras. Fue fundada en 1982, cuando abrió su primera tienda en Basarhallene.

Sin embargo, existen otro tipo de competidores que se dedican, únicamente a la venta de productos de bisutería, entre estos, se identifica a Norway Designs, ha comercializado por más de 50 años diseños e interiores tanto noruegos como nórdicos y europeos. En esta tienda se encuentra, desde ropa, bolsos, joyas y relojes, hasta equipamiento para cocinas y oficinas, al igual que arte en cristal y cerámica.

El poder de negociación de los proveedores.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Figura 3. Diagrama poder de negociación de los proveedores



Nota. La figura muestra el comportamiento de las cinco variables que influyen en la fuerza de proveedores. Elaboración propia.

Tabla 2. Calificación ponderada de fuerza de proveedores

Fuerza Proveedores	Peso	Calificación	Calificación ponderada
1. Cantidad de proveedores.	0,30	4	1,20
2. Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.	0,30	2	0,60
3. Nivel de organización de los proveedores.	0,20	2	0,40
4. Probabilidad de sustitución.	0,10	3	0,30
5. Rivalidad entre los competidores	0,10	4	0,40
TOTAL	1,00		2,90

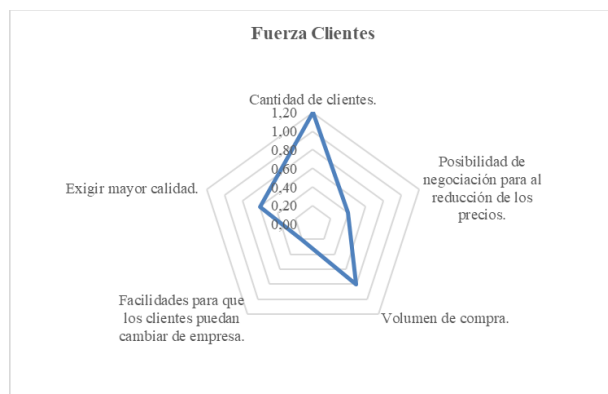
Nota. Elaboración propia con el apoyo de Free excel student template.

El análisis del poder de negociación de los proveedores se realiza a partir de cinco variables, cantidad de proveedores en la industria, poder de decisión en el precio por parte del proveedor, nivel de organización de los proveedores, probabilidad de sustitución y rivalidad entre los competidores. El análisis de cada una de las variables se amplía en el [Anexo B](#).

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

El poder de negociación de los compradores.

Figura 4. Diagrama poder de negociación con los compradores



Nota. La figura muestra el comportamiento de las cinco variables que influyen en la fuerza de clientes. Elaboración propia.

Tabla 3. Calificación ponderada de fuerzas con clientes

Fuerza Clientes	Peso	Calificación	Calificación ponderada
1. Cantidad de clientes.	0,30	4	1,20
2. Posibilidad de negociación para al reducción de los precios.	0,20	2	0,40
3. Volumen de compra.	0,20	4	0,80
4. Facilidades para que los clientes puedan cambiar de empresa.	0,10	2	0,20
5. Exigir mayor calidad.	0,20	3	0,60
TOTAL	3,00		3,20

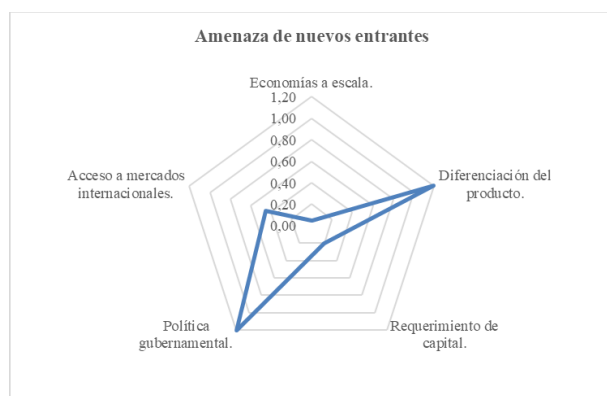
Nota. Elaboración propia con el apoyo de Free excel student template.

En el análisis del poder de los compradores, se tienen en cuenta de cinco variables, número de clientes, posibilidad de negociación para la reducción de los precios, volumen de compra, facilidades para que los clientes puedan cambiar de empresa y exigir mayor calidad. El análisis de cada una de las variables se amplía en el [Anexo B](#).

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Amenaza de nuevos competidores.

Figura 5. Diagrama amenaza de nuevos competidores



Nota. La figura muestra el comportamiento de las cinco variables que influyen en la fuerza de nuevos competidores. Elaboración propia.

Tabla 4. Calificación ponderada de nuevos competidores

Amenaza de nuevos entrantes	Peso	Calificación	Calificación ponderada
1. Economías a escala.	0,05	1	0,05
2. Diferenciación del producto.	0,30	4	1,20
3. Requerimiento de capital.	0,20	1	0,20
4. Política gubernamental.	0,30	4	1,20
5. Acceso a mercados internacionales.	0,15	3	0,45
TOTAL	1,00		3,10

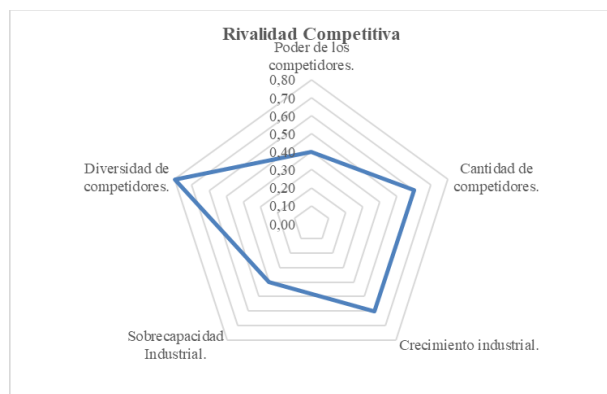
Nota. Elaboración propia con el apoyo de Free excel student template.

El análisis de la amenaza de los nuevos competidores, se fundamenta en cinco variables, economías a escala, diferenciación del producto, requerimiento de capital, política gubernamental y acceso a mercados internacionales. El análisis de cada una de las variables se amplía en el [Anexo B](#).

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

Amenaza de rivalidad entre los competidores existentes.

Figura 6. Diagrama rivalidad entre competidores existentes



Nota. La figura muestra el comportamiento de las cinco variables que influyen en la fuerza de competidores existentes. Elaboración propia.

Tabla 5. Calificación ponderada de la rivalidad de competidores existentes

Rivalidad Competitiva	Peso	Calificación	Calificación ponderada
1. Poder de los competidores.	0,20	2	0,40
2. Cantidad de competidores.	0,20	3	0,60
3. Crecimiento industrial.	0,20	3	0,60
4. Sobre capacidad Industrial.	0,20	2	0,40
5. Diversidad de competidores.	0,20	4	0,80
TOTAL	4,00		2,80

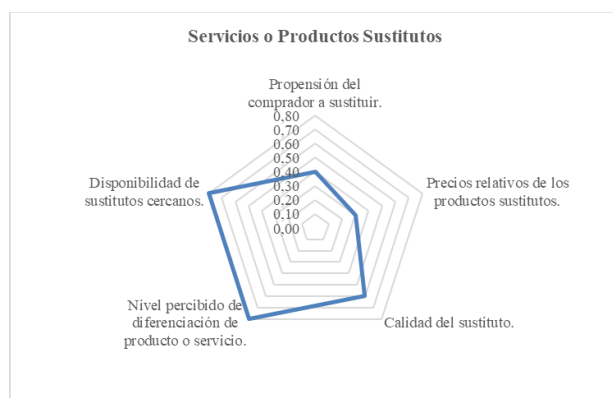
Nota. Elaboración propia con el apoyo de Free excel student template.

El análisis de la rivalidad entre los compradores existentes, se realiza a partir de cinco variables, poder de los competidores, cantidad de competidores, crecimiento industrial, sobre capacidad industrial y diversidad de competidores. El análisis de cada una de las variables se amplía en el [Anexo B](#).

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Amenaza por productos o servicios sustitutos.

Figura 7. Diagrama productos o servicios sustitutos



Nota. La figura muestra el comportamiento de las cinco variables que influyen en la fuerza de servicios sustitutos. Elaboración propia.

Tabla 6. Calificación ponderada de productos o servicios sustitutos

Servicios o Productos Sustitutos	Peso	Calificación	Calificación ponderada
1. Propensión del comprador a sustituir.	0,20	2	0,40
2. Precios relativos de los productos sustitutos.	0,10	3	0,30
3. Calidad del sustituto.	0,20	3	0,60
4. Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.	0,20	4	0,80
5. Disponibilidad de sustitutos cercanos.	0,20	4	0,80
TOTAL	2,30		2,90

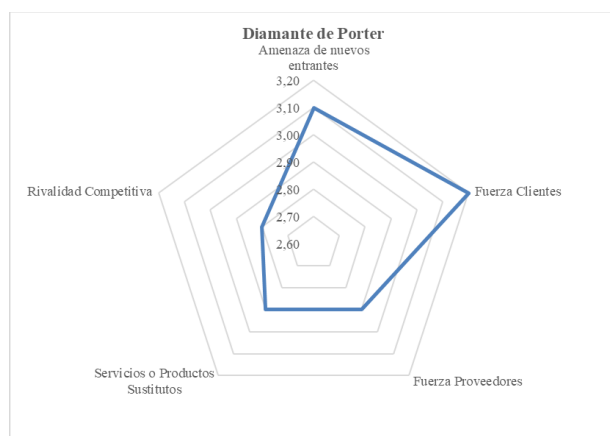
Nota. Elaboración propia con el apoyo de Free excel student template.

El análisis para los servicios o productos sustitos, se realiza a partir de cinco variables, propensión del comprador a sustituir, precios relativos de los productos sustitutos, calidad del sustituto, nivel percibido de diferenciación de productos o servicios y disponibilidad de sustitutos cercanos. El análisis de cada una de las variables se amplía en el [Anexo B](#).

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Conclusiones análisis de las fuerzas de Porter.

Figura 8. Diamante de Porter



Nota. La figura muestra el diagrama de Porter. Elaboración propia.

A partir del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se logra identificar que las variables que influyen en las barreras de nuevos competidores, la gran mayoría se encuentran controladas, a diferencia del requerimiento de capital que es fundamental para incursión de nuevos mercados. Adicionalmente, se identifica una oportunidad en la diferenciación del producto, política gubernamental establecida por Noruega y por ende, el acceso a mercados internacionales, ya que el modelo de negocio sostenible tiene un factor diferenciador del producto, con respecto a los distribuidos en Oslo – Noruega y en lo referente, a lo gubernamental y acceso a mercados, ya existe un acuerdo de libre comercio entre Colombia y Noruega, en el cual se declaró una zona de libre aranceles y la distribución de muestras comerciales con restricciones en la cantidad y peso de las muestras.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Con respecto al poder de negociación de los proveedores, se identifica que existe gran cantidad de oferentes de suministros para la fabricación de bisutería, sin embargo, por la cantidad, ubicación dispersa, falta de organización y poca rivalidad entre estos, su poder de negociación se hace menor.

En lo referente a los productos sustitutos, se identifica que existe gran cantidad y variedad de productos sustitutos, sin embargo, el costo en el que los compradores incurren cuando lo sustituyen, es mayor. La calidad de las joyas puede que sea mayor a la de la bisutería, pero no es la mejor en cuanto a diseños. La disponibilidad de estos productos depende de la ubicación de los clientes, donde mayor disponibilidad hay, es en Oslo.

Con respecto al poder de negociación que tienen los clientes, se identifica que existe una cantidad considerable de clientes, aproximadamente la mitad de la población de Noruega, sin embargo, por estar dispersos y no concentrados no tienen una organización y esto, hace que su poder de negociación disminuya. El volumen de compra de los clientes es medio – alto, ya que en los últimos años las mujeres se han vuelto parte de la fuerza laboral de Noruega, haciendo que tengan sus ingresos y puedan decidir en que lo destinan.

Por último, en lo que refiere a los competidores directos, se identifica que existen diferentes tipos de competidores, los que se dedican a fabricar y comercializar bisutería, fabricar y distribuir joyería y únicamente a comercializar bisutería y joyería. Estos competidores se encuentran en diferentes ciudades de Noruega, lo que hace que no tengan una estructura de organización y por ende su poder de negociación es bajo.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Las variables que debe tener en cuenta el modelo de negocio sostenible para igualar o superar a sus competidores y satisfacer los gustos y preferencias de sus clientes, son la calidad de los productos ofrecidos, los diseños deben ser innovadores, exclusivos y que estén acordes con las preferencias de los compradores, los precios no deben superar a los de sus competidores y se debe, diseñar una estrategia de marketing y publicidad para impulsar la marca y quedar al nivel de los competidores directos, así como la implementación de estrategias ambientales. Por otra parte, se identifica que la incursión en este nuevo mercado de bisutería con exportaciones hacia Noruega, se convierte en una ventaja para el empresario, ya que los diseños de estos productos son fabricados, bajo la insignia de modelos exclusivos que transmiten historias de vida, experiencias, cultura, amor y resiliencia. Esto hará que cuando los productos lleguen al país de destino, se caractericen por tener exclusividad atrayendo a los compradores. Las fuentes y autores que sustentan los análisis anteriores, se detallan en el [Anexo B](#).

Análisis de oportunidades y amenazas

Análisis DOFA

El análisis DOFA o también, conocido como FODA, trae un sin número de beneficios para la consolidación del modelo de negocio ESPERANZA, ya que contempla un análisis riguroso, positivo y negativo de la puesta en marcha del mismo. Este análisis permite, identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, evaluando el entorno interno, con poder de control; y externo, donde no hay poder de control de la operación empresarial.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Tabla 7. Matriz DOFA

Matriz DOFA (FODA)			Elementos internos (poder de control)	
			Fortalezas (+)	Debilidades (-)
Elementos externos (No poder de control)			<p>Apoyo en la inclusión social de las víctimas del conflicto armado de Santander</p> <p>Diseños exclusivos colombianos</p> <p>Las mujeres que fabrican los accesorios de bisutería se han convertido en artesanos de profesión</p>	<p>No contar con capital y tener que acudir a inversionistas o entidades bancarias para tener el capital inicial</p> <p>Poca experiencia en la exportación de productos</p> <p>Dependencia de terceros para la distribución</p>
			Estrategias FO	Estrategias DO
Oportunidades (+)	<p>Noruega sea garante del proceso de paz colombiano</p> <p>Diseños y precios competitivos en el mercado</p> <p>Implementación de políticas ambientales que se adapten al territorio noruego</p> <p>Financiamiento con entidades bancarias</p> <p>Alto porcentaje de la población femenina, económicamente activa</p>	<p>Generar campañas de la promoción de productos fabricados por las mujeres víctimas del conflicto armado colombiano</p> <p>Construir un símbolo que se asocie a la empresa "ESPERANZA" con la protección del medio ambiente</p> <p>Asistir a ferias de moda que se realicen en Noruega para dar a conocer los accesorios, fabricados por mujeres víctimas del conflicto armado</p> <p>Fortalecer los canales de comunicación para conocer de primera mano, los gustos, preferencias, necesidades y tendencias de moda de las mujeres de Noruega</p> <p>Crear diseños que se ajusten a todas las edades</p>	<p>Evaluar la posibilidad de distribuir directamente los productos (local propio)</p> <p>Aprovechar la asesoría del Estado y la academia para la exportación de productos a Noruega</p> <p>Hacer uso de los beneficios económicos que ofrecen ambos países, en términos de aranceles</p> <p>Asistir a eventos de emprendedores, con el fin de identificar posibles inversionistas o donaciones que permitan contar con el capital inicial</p>	
Amenazas (-)	<p>Desconocimiento de la demanda</p> <p>Cambios negativos en la economía de Noruega</p> <p>Variación significativa del euro o el dólar</p> <p>Regulaciones exageradas para la producción extranjera, con el fin de proteger la producción nacional</p>	<p>Construir encuestas de satisfacción, con el fin de identificar el porcentaje de clientes, rangos de edad y tendencias de consumo</p> <p>Obtener algún beneficio económico del Estado noruego por la vinculación de víctimas del conflicto armado colombiano</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>Estrategias DA</p> <p>Contar con alternativas de distribución desde otros países</p> <p>Realizar alianzas con proveedores para minimizar costos de materias primas</p> <p>Contar con un stock de productos finales</p>	

Nota. La figura muestra la matriz DOFA para el modelo de negocio sostenible ESPERANZA.

A partir de la matriz DOFA, se puede identificar que existen elementos que la empresa puede llegar a controlar, como otros que son externos y no los puede controlar.

Partiendo de lo anterior y una vez establecidas las fortalezas, se diseñan estrategias que permitan maximizar las oportunidades definidas y obtener beneficios empresariales. De igual forma, sucede con las amenazas, ya que a partir de las fortalezas definidas, se proponen estrategias que minimicen la materialización de las amenazas.

Adicionalmente, con la definición de las debilidades se formulan estrategias para crear oportunidades y reducir las debilidades. También, se estipulan estrategias para que se minimicen las debilidades y se evite el la materialización de la amenaza.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

Estrategias ofensivas: F-O.

i) Generar campañas de la promoción de productos fabricados por las mujeres víctimas del conflicto armado colombiano; ii) asistir a ferias de moda que se realicen en Noruega para dar a conocer los accesorios, fabricados por mujeres víctimas; iii) fortalecer los canales de comunicación para conocer de primera mano, los gustos, preferencias, necesidades y tendencias de moda de las mujeres de Oslo; y, iv) crear diseños que se ajusten a la población objetivo.

Estrategias adaptativas: D-O.

i) Evaluar la posibilidad de distribuir directamente los productos (local propio); ii) aprovechar la asesoría del Estado y la academia para la exportación de productos a Oslo – Noruega; y, iii) hacer uso de los beneficios económicos que ofrecen ambos países, en términos comerciales (aranceles).

Estrategias reactivas: F-A.

i) Construir encuestas de satisfacción, con el fin de identificar el porcentaje de clientes, rangos de edad y tendencias de consumo; y, ii) obtener algún beneficio económico del Estado noruego por la vinculación de víctimas del conflicto armado colombiano.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Estrategias defensivas: D-A.

i) Contar con alternativas de distribución desde otros países; ii) realizar alianzas con proveedores para minimizar costos de materias primas; y, iii) contar con un stock de productos finales.

Análisis de competidores

Para realizar un análisis de la competencia de sitios que vendan artículos de bisutería en Oslo – Noruega, se debe tener en cuenta el valor agregado que ofrece el modelo de negocio sostenible ESPERANZA que son productos que reflejan la cultura ancestral colombiana, son elaborados a partir de la experiencia y las historias de vida y además, tienen un plus, son fabricados por mujeres víctimas del conflicto armado o en situación de vulnerabilidad. Las razones expuestas anteriormente, marcan una gran diferencia con los productos distribuidos en la ciudad de Oslo – Noruega.

Otro componente que se debe tener en cuenta, es el servicio al cliente, el equipo de trabajo debe ofrecer un servicio al cliente diferenciador de los demás establecimientos, identificando oportunidades para implementar estrategias que permitan crear un factor diferencial con la competencia.

Adicionalmente, es importante identificar cuales políticas ambientales y cómo las aplican las empresas que comercializan artículos de bisutería en la ciudad Oslo – Noruega, con el propósito

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

de identificar oportunidades de mejora e implementar actividades que permitan apostarle a un mayor cuidado del medio ambiente.

Conclusiones viabilidad del sector

Para el cumplimiento de la incursión, permanencia y crecimiento en el mercado del modelo de negocio ESPERANZA, será necesario priorizar la implementación de las estrategias, siendo coherentes con los objetivos que se quieren cumplir, el orden de las estrategias a implementar es:

- i) Estrategia de producto; ii) Estrategia de precios; iii) Estrategia de promoción y comunicación;
- iv) Estrategia de distribución; y, v) Estrategia de fuerza de venta.

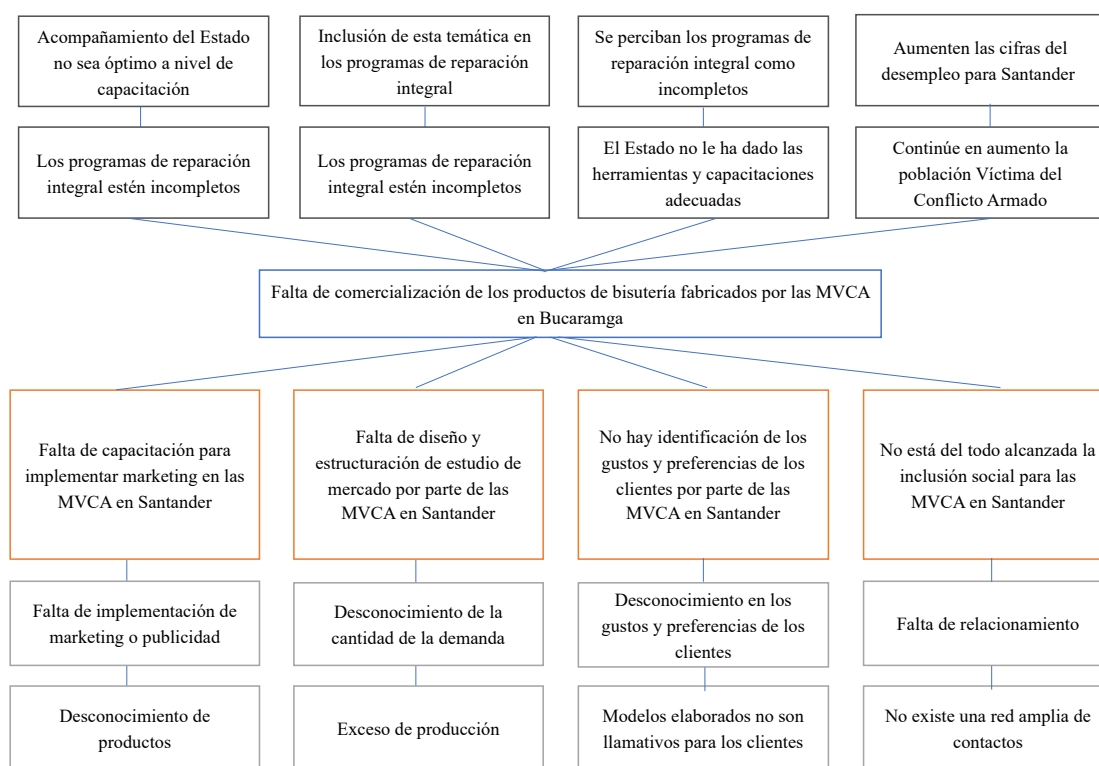
CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Validación e Investigación de Mercado

Árbol de problemas

Según (Bello, 2024) el árbol de problemas es una metodología que permite evaluar las diferentes causas y efectos de un problema específico y las consecuencias que se pueden presentar. Para el modelo de negocio sostenible ESPERANZA es el siguiente:

Figura 9. Árbol de problemas



Nota. La figura muestra el diagrama de árbol para el modelo de negocio sostenible. Elaboración propia.

Una vez analizados los diferentes efectos y causas detectadas en torno a la problemática central y su relacionamiento, se identifican oportunidades para este modelo de negocio

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

sostenible, como la estructuración de estudios de mercado que permitan conocer, identificar e implementar estrategias para captar a los clientes potenciales, conocer los gustos y preferencias de estos, establecer niveles óptimos de oferta y demanda, identificar a los competidores, conocer los modelos elaborados por los competidores y reconocimiento de posibles proveedores, entre otros. En el [anexo C](#) se amplía el análisis de cada una de las causas y efectos.

Lienzo Canvas sostenible

Esta herramienta permite realizar un chequeo previo a la implementación del modelo de negocio sostenible ESPERANZA, ya que se identifican quienes podrían llegar a ser los socios, actividades y recursos claves, cuál sería la propuesta de valor que ofrece la empresa, quiénes serían los potenciales clientes, cómo se construirían las relaciones y cuáles serían los canales de acercamiento con estos, cuál podría ser la estructura de costos y las fuentes de ingresos.

Figura 10. Lienzo CANVAS

Aliados clave		Actividades y procesos		Propuesta de valor		Relacionamiento		Segmentos de clientes	
<ul style="list-style-type: none"> Proveedores de suministros y herramientas para la fabricación de artículos de bisutería. Pandora u otras tiendas en Oslo. Escuelas de capacitación de moda y estilo vanguardista. MCIT y PROCOLOMBIA para llevar a cabo el proceso de exportación. Embajada de Noruega en Colombia para ampliar el contexto comercial. Fundaciones que identifican a la población vulnerable. SENA y DIOR. Tiendas de ropa. 		<ul style="list-style-type: none"> Producción y fabricación de artículos de bisutería. Adquisición de suministros y herramientas. Captación de clientes. Alianza estratégica con Pandora u otras tiendas y Carol I&I como proveedor. Capacitación de mujeres víctimas del conflicto armado o población vulnerable. 		<ul style="list-style-type: none"> Fabricación de artículos de bisutería por mujeres víctimas del conflicto armado en Bucaramanga. Diseños y estilos exclusivos colombianos. Fabricación de productos en ediciones limitadas. Empaque de productos en material amigable con el medio ambiente. Venta de productos de bisutería al por menor. Venta de artículos de bisutería virtualmente. 		<ul style="list-style-type: none"> Comunicación permanente por redes sociales. Satisfacción de clientes. Entrega de los productos. Comunicación bidireccional. Tienda física Pandora u otras. 		<ul style="list-style-type: none"> Mujeres de Noruega entre los 25 y 60 años. Personas interesadas en la moda y el estilo colonial. Personas dispuestas a adquirir artículos de bisutería. Personas interesadas en adquirir artículos de bisutería para combinarlos con los bunad o prendas cotidianas. Personas que lo comprarían para regalos. 	
		Recursos		Productos y servicios		Canales			
		<ul style="list-style-type: none"> Mujeres víctimas del conflicto armado para la fabricación de artículos de bisutería. Suministros y herramientas para la producción. Capital. Capacitadores de mujeres víctimas del conflicto armado o población vulnerable. 		<ul style="list-style-type: none"> Aretes amapola Manilla loto Collares cupido 		<ul style="list-style-type: none"> Teléfono. Prensa física. Prensa digital. Facebook. Instagram. Pinterest. Xing. Venta por catálogos. Página web propia. 			
Costos ambientales	Costos	Costos sociales	Beneficios ambientales		Ingresos		Beneficios sociales		
<ul style="list-style-type: none"> Producción de insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> Inversión inicial. Financiación. Margen de utilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Desplazamientos puestos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Uso de materiales reciclados para la fabricación de los productos Disminución de la contaminación Alineación con las políticas 		<ul style="list-style-type: none"> Financiación. Margen de utilidad. Donaciones Alianzas estratégicas 		<ul style="list-style-type: none"> Aporte a la reparación integral de víctimas. Expansión del modelo de negocio a otros departamentos 		

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Nota. La figura muestra el lienzo CANVAS sostenible. Elaboración propia.

Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

Perfil del Cliente

Los principales consumidores o potenciales clientes en la ciudad de Oslo – Noruega, es la población femenina que según (Oslo E. , 2024) representa el 49% de la población total que es de 615.921 habitantes, de los cuales 312.164 son hombres y 303.756 mujeres. A partir de esto, se puede decir que la mayoría de la población objetivo serían las mujeres, sin embargo, no se descarta que los hombres también pertenezcan a grupo de clientes. La mayor cantidad de población femenina se encuentra en los rangos de edad de los 25 a los 60 años, con una población promedio del 58.3 %, quienes serían los potenciales clientes. El modelo de negocio ESPERANZA estará enfocado en gran proporción en la población femenina y que se encuentren económicamente activos.

De acuerdo con (SCHÖB, 2023) las mujeres escandinavas prefieren ser prácticas al momento de vestir y lucir sus accesorios, pues el secreto está en portar artículos que les permitan la libertad de movimiento para sus desplazamientos, que tengan estilo, comodidad, calidad y que sean sostenibles.

La proporción de mujeres en Oslo, según (Oslo E. , 2024), es de 303.766 que representa el 49% de la población total equivalente a 615.943 habitantes, de las cuales hay entre los 25 a los 29 años 18.760 mujeres aproximadamente, entre los 30 a los 44 años hay 60.667 mujeres, entre

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

los 45 a los 59 años hay 58.197 y en los 60 años hay 3.207 aproximadamente, de acuerdo con la segmentación de clientes mencionado anteriormente, el rango de edades objetivo esta entre 25 a los 60 años que es donde hay más porcentaje de mujeres. Sin embargo, entre los 30 y 44 años se encuentra un número significativo de población femenina, lo que se podría inferir que gran parte de los diseños deberían estar enfocados en las preferencias y gustos de este segmento de la población, sin dejar de un lado los demás rangos de edad.

Adicionalmente, es importante evaluar el nivel de ingresos de la población objetivo sin embargo, la disponibilidad o especificidad de los datos no alcanza a esta ciudad y sólo se encuentran datos disponibles de Noruega, que se esperaría no cambien mucho al ser la capital de este país y una de las ciudades más grandes y con mayor población. Según (Economy, 2023) la tasa de participación de la fuerza laboral de Noruega es del 65,24 % , para el caso participación laboral de la fuerza femenina es del 61.77% y la participación laboral masculina es del 68,68%. Las tasas de desempleo femenino fue de 3,47%; mientras que el masculino fue de 3,67%.

Necesidades.

En Noruega y todas sus ciudades, la cultura predomina y es relevante para las nuevas generaciones llevar consigo las tradiciones. Según (Moe, 2023) el bunad es un traje exclusivo que dependiendo de la ciudad y persona, tiene un tejido y color especial. Este traje es utilizado especialmente los 17 de mayo que celebra nacional de Noruega, en bodas, graduaciones, bautismo, nochebuena, confirmaciones, entre otros; el 70% de mujeres y un 20% de hombres tienen en sus closet un traje de bunad, aproximadamente.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Estos trajes van acompañado de mucho estilo y cada uno personaliza su traje dándole toques propios, esto sucede también no solo con los trajes típicos sino también con la moda en general, tal cual como lo plantea (Scandi, 2024) la moda de las mujeres escandinavas se caracteriza por tener especial atención en los detalles y nada mejor que los accesorios para darle un toque especial a cada atuendo.

De acuerdo con lo anterior, el modelo de negocio ESPERANZA se encargará de aportar un poco de estilo, exclusividad y glamour a cada uno de los atuendos, resolviendo la necesidad de expresar, mediante el uso de artículos de bisutería, su personalidad, feminidad, gustos, preferencias y estética.

Oportunidades.

A partir de las necesidades anteriormente planteadas, se identifican oportunidades y ratifican propuestas diseñadas para el modelo de negocio, como lo son los gustos y preferencias por los diseños artesanales, por la moda, la exclusividad, los diseños sencillos y vanguardistas.

Adicionalmente, se crea una oportunidad para diseñar modelos que estén alineados con las características generales de los trajes típicos de cada ciudad y el toque de exclusividad que desea darle cada persona, ofreciendo exclusividad, estilo y satisfacción de gustos y preferencias de las clientes.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Localización.

De acuerdo con la Oficina de Información Diplomática (OID, OFICINA DE INFORMACIÓN DIPLOMÁTICA, 2021), el nombre oficial es el Reino de Noruega, es el sexto país más extenso de Europa. Está rodeado por el mar de Barents, el mar Noruego, el mar del Norte y el Skagerrak. Tiene una superficie de 385.186 km², está situado en la parte occidental y norte de Escandinavia, el país comparte frontera con Suecia, Finlandia y Rusia. Su capital es Oslo, que cuenta con 615.943 habitantes.

Según (Británica, 2023) Oslo aparte de ser la capital de Noruega es una de las ciudades más grandes, ubicada en la cabecera del fiordo de Oslo, en la parte sureste del país. Esta ciudad se caracteriza por ser el eje central del comercio, la banca, la industria y el transporte marítimo de Noruega y también es el punto de confluencia de carreteras, ferrocarriles y vías aéreas del país. El puerto de Oslo es el más grande y el más activo del país.

Adicionalmente y de acuerdo con (Scarlan, 2023), Oslo lidera la adopción de estrategias y políticas para promover la economía circular y crear entornos de bienestar para la población. Encabeza el ranking de las ciudades más sustentables y con mejor calidad de vida.

Justificación

La bisutería y joyería ha venido acompañando los trajes de muchas mujeres durante muchos años, según (Yzaguirre, 2020) la bisutería nació en los primeros años veinte del siglo pasado y fue conocida como la hermana pequeña de la joyería, con el propósito de que fuera accesible al

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

bolsillo de la gran mayoría de la población. Esto permitió que la variedad en diseños, tamaños, colores, materiales, texturas, entre otros, abrieran un espacio amplio innovando en el mundo de la moda.

Para el caso de Colombia existen micro y medianas empresas dedicadas al diseño, estandarización de calidad, innovación, implementación de diferentes técnicas, entre otras. Colombia a diferencia de muchos países, cuenta con numerosos recursos y materiales para la fabricación de bisutería y joyería, según (PROCOLOMBIA, Manual de joyería y bisutería, 2018), nuestro país posee grandes cantidades de semillas y materiales vegetales con los que se fabrican accesorios exclusivos, creando oportunidades para explorar nuevos mercados y llevando muestras culturales de este país internacionalmente.

Para el sector de la joyería, bisutería y orfebrería se proyecta un mercado estable y con una tendencia al crecimiento, a pesar de la crisis económica por la cual ha atravesado el mundo entero. La apertura de mercados internacionales ha permitido incursionar en nuevos nichos de mercado, ofreciendo productos innovadores en otros países, como es el caso de este modelo de negocio que espera explorar el mercado de Oslo - Noruega.

Propuesta de valor

Los diseños elaborados por las mujeres víctimas ubicadas en el Bucaramanga - Santander, reflejarán la cultura típica, artesanal, moda y estilo de Colombia, que convierte los productos en innovadores y exclusivos para Oslo - Noruega. Adicionalmente, los empaques de todos los productos de bisutería elaborados en este modelo de negocio sostenible, serán fabricados en

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

material reciclable y por ende, amigables con el medio ambiente; considerando que en los últimos años, Oslo lidera la adopción de estrategias y políticas para promover la economía circular y crear entornos de bienestar para la población (Scarlan, 2023), como se mencionó anteriormente. A partir de esto, se espera aportar a la sostenibilidad, transmitir la cultura ancestral colombiana, experiencias, historias de vida y resiliencia, ser parte de las tendencias de moda, estilo y feminidad de Oslo.

Con respecto a Colombia, este modelo de negocio sostenible espera aportar al mejoramiento y cumplimiento de las rutas de empleabilidad de las mujeres víctimas del conflicto armado o en situación de vulnerabilidad y, por ende, a su progreso en las condiciones de calidad de vida, capacidades, inclusión social de las víctimas o población vulnerable y empleabilidad. Por lo anterior, los artículos de bisutería se convertirán en el símbolo de crecimiento, resurgimiento, amor, resiliencia y superación de las víctimas.

Estudio piloto de mercado

Para evaluar la viabilidad de la implementación del modelo de negocio se determinó llevar a cabo una investigación cualitativa para conocer las principales características de las potenciales consumidoras, y cuantitativa para determinar las cantidades de mujeres o potenciales clientes que están interesadas en los artículos y así determinar una proyección en ventas. De igual forma, se aplicará una encuesta descriptiva, de manera virtual y con la gran mayoría de preguntas cerradas.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

La encuesta será aplicada en dos idiomas, en español y en inglés, debido a que de la muestra total, la mitad son ciudadanas que viven en Oslo – Noruega y la gran mayoría de habitantes se comunica en este idioma sin problema.

Objetivos de la encuesta

Se elaboró una encuesta con el propósito de recolectar información, por medio de una prueba piloto con personas de nacionalidad colombiana y oslense, con el de determinar la viabilidad de la puesta en marcha del modelo de negocio, conociendo las edades, gustos, preferencias, ingresos, periodicidad de compra, entre otros; y así, determinar oportunidades de mejora para la implementación de este modelo de negocio sostenible.

Cálculo de la muestra

El tamaño de la muestra que se quiere hallar, se determina a partir del tamaño de la población, el nivel de confianza que se esté buscando y el margen de error que se pueda llegar a presentar.

Tamaño de la muestra

De acuerdo con la segmentación de clientes la población objetivo esta entre los 25 a 60 años, donde de 25 a los 29 años hay 18.760 mujeres, entre los 30 a los 44 años 60.667, entre los 45 a los 59 años 58.197 y en los 60 años hay 3.207 aproximadamente, si se realiza una sumatoria de esta población, da 140. 831 que vendrían hacer el tamaño de la población.

El nivel de confianza para este caso será del 95% con un margen de error del 8%, para alcanzar un tamaño de la muestra de 151 encuestados.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

$$TM = ((1,96)^2 \times 0,5(1-0,5)) / (0,08)^2 = 3.8416 \times 0,25 / 0,0064 = 0.9604 / 0,0064 = 151$$

Diseño de la herramienta de investigación

La encuesta de clientes potenciales contiene 13 preguntas, en inglés y español, que contemplan: percepción del modelo de negocio, canales de comunicación, medios de pago, aceptación y uso de los productos, estado actual del mercado y gustos de los consumidores.

Tabla 8. Encuesta a clientes potenciales en español

1.	¿Con cuál genero se identifica?
2.	¿Qué edad tiene?
3.	¿Considera que es una propuesta de valor la iniciativa de la empresa "ESPERANZA", al vincular las víctimas de Colombia?
4.	¿Qué le atrae de este modelo de negocio?
5.	¿Adquiriría artículos de bisutería fabricados por mujeres víctimas de Colombia?
6.	¿Con qué frecuencia adquiere artículos de bisutería?
7.	¿Entre los siguientes productos, cuáles son los que adquiere con mayor frecuencia?
8.	¿Para qué compra o usa artículos de bisutería?
9.	¿Cuáles de estos factores son decisivos para adquirir los productos de bisutería?
10.	¿Considera que hay un rango de edad para adquirir artículos de bisutería?
11.	¿Cuáles de los siguientes canales de comunicación son los que más usa?
12.	¿Qué medios de pago utiliza con mayor frecuencia?
13.	¿Recomendaría esta iniciativa?

Nota. Elaboración propia.

Tabla 9. Encuesta a clientes potenciales en inglés

1.	What gender do you identify with?
2.	How old is he?
3.	Do you consider the initiative of the company "ESPERANZA" to be a value proposition, linking the victims of Colombia?
4.	What attracts you to this business model?
5.	Would you purchase jewelry items made by victimized women in Colombia?
6.	How often do you purchase jewelry items?

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

7.	Among the following products, which ones do you purchase most frequently?
8.	Why do you buy or use jewelry?
9.	Which of these factors are decisive when purchasing jewelry products?
10.	Do you think there is an age range for purchasing jewelry items?
11.	Which of the following communication channels do you use the most?
12.	What payment methods do you use most frequently?
13.	Would you recommend this initiative?

Nota. Elaboración propia.

Resultados

Se aplicó la encuesta de acuerdo con el tamaño de la muestra, donde 151 personas la resolvieron. Debido a que no se logró obtener la totalidad de la muestra en la población de Oslo, se aplicó a población colombiana, razón por la cual se encuentra en dos idiomas, inglés y español. A partir de 13 preguntas realizadas, se logró identificar las preferencias de las mujeres por artículos de bisutería, la periodicidad de compra, las variables que más analiza al momento de realizar compras de artículos de bisutería, las redes que más utilizan, entre otros. El análisis de los resultados de la encuesta se detalla a continuación.

El detalle de las respuestas de la encuesta en español, se amplía en el [anexo D](#) y las respuestas de la encuesta en inglés, se amplía en el [anexo E](#).

Análisis de los resultados de la medición del comportamiento del consumidor

A partir de la encuesta realizada tanto en español como en inglés, se logró evidenciar que más del 50% de la población objetivo serían mujeres y un porcentaje no mayor al 40% serían

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

hombres. En la segmentación de clientes no se descartó que los hombres pudieran llegar a adquirir artículos de bisutería, esta variable fue contemplada.

Más del 98% del total de la muestra encuestada, consideró que el modelo de negocio tiene una propuesta de valor que lo hace diferencial de las otras empresas del mercado, esto se convierte en una ventaja y oportunidad para la implementación del modelo de negocio.

Entre el 50 y 60% de la población total encuestada, seleccionó que lo que más le atrae del modelo de negocio es la vinculación de víctimas de Colombia, el 28% llamó la atención la innovación; mientras que entre 9 y 12% les atrajo la propuesta de exportación. Lo anterior, ratificaría que la vinculación de víctimas de Colombia al modelo de negocio, si sería una propuesta de valor.

Entre el 92% y 98% de la población encuestada se encontraría dispuesto a adquirir artículos de bisutería, fabricados por mujeres víctimas de Colombia, ratificando el interés de la población objetivo y otros segmento de clientes como el masculino.

Con respecto a la frecuencia con la que adquirirían los productos entre el 48% y el 50% de la población encuestada, mencionó que compra artículos de bisutería por lo menos una vez al mes, entre el 21% y el 25% la adquieren por lo menos una vez cada seis meses,; mientras que entre el 19% y el 25% la adquieren al menos una vez al año. Lo anterior, es conveniente para el modelo de negocio porque tendría ventas con tendencial al crecimiento.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

En cuanto a los gustos de la población encuestada, se logró identificar que entre el 69% y 70% compran comúnmente aretes, en segundo lugar estarían las manillas y en el último lugar los collares. Esto muestra que la proyección de ventas del modelo de negocio dependerá de este resultado.

En lo referente a la finalidad de la compra de artículos de bisutería entre un 38% y 47% indicó que lo adquiere para uso diario; mientras que entre un 31% y 33% para regalos y entre un 17% y 26% lo adquiere para estar a la moda. Los resultados anteriores permiten identificar oportunidades para los diseños, que deben combinar con cualquier atuendo para el uso diario y una segunda oportunidad, crear empaques especiales para cuando lo adquieran para regalo.

Con respecto a los factores en los que se detienen los consumidores al momento de adquirir artículos de bisutería se identificó que es la calidad, seguido del precio, el diseño, el tamaño, los materiales en se fabrican, el servicio y la distancia de las tiendas. Estos resultados permiten focalizar el esfuerzo para cumplir con los estándares de los consumidores.

Entre un 49% y un 77 % consideró que no existe un rango de edad para adquirir artículos de bisutería, por lo que se podría ampliar, en un futuro, el segmento de clientes potenciales.

En cuanto al uso de las redes sociales, se identificó que las que más se utilizan son WhatsApp, Facebook, Instagram y Twitter. De acuerdo con los resultados anteriores, es importante no considerar las respuestas de Colombia, debido a que este no serpa el mercado objetivo.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Con respecto a los medios de pago que utilizan con frecuencia, al momento de realizar alguna transacción comercial, entre el 67 y 73% utiliza medios electrónicos y entre un 21 y 30% efectivo. De acuerdo con esto, el modelo de negocio debe implementar y optar por contar con ambas opciones de pago.

Análisis del mercado.

El sector de la joyería y bisutería, pues ha mostrado crecimiento en los últimos años, creando oportunidades de producción y comercialización, no solo a nivel nacional, sino también, internacionalmente. Esta expansión económica traerá beneficios para un sector en específico y para todo un país, permitiendo ampliar las relaciones comerciales con otros países, ratificando o construyendo acuerdos.

Tendencias del mercado.

De acuerdo con (Patni, 2021) y las estimaciones para el mercado internacional de bisutería, se espera que aumente 7% anualmente hasta 2027, resaltando que la bisutería ha marcado una tendencia al alta por usarse con todo tipo de atuendos, aportándole exclusividad, encanto, glamour y moda, y por el precio, debido al alza en las piedras preciosas como los diamantes, oro y plata.

La bisutería comúnmente se fabrica en materiales más artesanales y generalmente, son elaborados a mano lo que hace que cada diseño sea exclusivo, dándole un valor agregado a estos productos. La competencia en este sector se puede dar por varios factores, uno de ellos y quizá el

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

más importante es la calidad, tamaño, precio, diseños y un factor que en la actualidad se ha vuelto fundamental al momento de adquirir este tipo de productos, es la sostenibilidad.

Bajo el concepto de sostenibilidad, tomará fuerza el concepto de segunda mano, que permitirá aparte de diseñar los artículos de bisutería en materiales que aporten al medio ambiente, también darle una segunda oportunidad a artículos que ya han sido lucidos por otras personas.

Tamaño del mercado.

De acuerdo con (OEC, The Observatory of Economic Complexity, 2022) la bisutería en 2022 ocupó el puesto 427 del producto más comercializado en el mundo, representando el 0,034% del comercio mundial. La bisutería se encuentra en el ranking 525 en el Índice de Complejidad del Producto (PCI).

Para evaluar el tamaño del mercado también es importante analizar las exportaciones e importaciones generadas a nivel mundial, según (Trademap, Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas, 2021) China es uno de los países con mayores exportaciones de bisutería con una cifra de 3.610.885 USD, seguido por Hong Kong con 723.984 USD y en el tercer lugar, esta Francia con 674.730 USD. En puestos más lejanos, se encuentra Colombia con un 29.337 USD. Las cifras anteriores, permiten crear una oportunidad de comercialización internacional de los productos de bisutería para Colombia, debido a que en los últimos años, las cifras de exportación de productos de bisutería ha aumentado significativamente, sin tener en cuenta el año 2020 que afectó a nivel mundial todos los mercados.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

En lo referente a las importaciones de productos de bisutería, según (Trademap, Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas, 2021) Estados Unidos ocupa el primer lugar con una cifra de 1.055.187 USD, seguido por Francia con 562.403 USD y en tercer lugar, esta Alemania con 425.237 USD. En posiciones más lejanas, se encuentra Noruega con una cifra de 29.801 USD. Lo anterior, corrobora que Noruega es un país con oportunidades de venta, comercialización y exploración de un nuevo mercado para los productos de bisutería colombianos.

Las condiciones de salubridad por las cuales atravesó el mundo entero desde el año 2019, producto de la pandemia, llevó a que muchos mercados se vieran afectados por la falta de comercialización y distribución de productos. Este es el caso de Noruega, que durante el 2019 y 2020 disminuyó en un 7% la importación de productos de bisutería. Sin embargo, de acuerdo las cifras reportadas por ITC Noruega paso de importar en 2020 25.801 a 29.801 en 2021. (Trademap, Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas, 2021).

En Noruega, el ticket promedio de compra en joyería puede variar bastante dependiendo de la marca y el tipo de joyería. Los artículos de lujo, como los de marcas reconocidas en el mercado nórdico, tienen precios que oscilan entre 600 y 1,500 EUR en piezas como anillos, pulseras y collares, mientras que las piezas más accesibles y tradicionales noruegas, como las de plata o inspiradas en el folclore, rondan entre los 70 y 150 EUR. Este rango refleja una preferencia tanto por piezas de alta calidad y lujo como por aquellas que mantienen un valor tradicional y de diseño accesible.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Cálculo de la demanda potencial.

De acuerdo con la encuesta realizada y la población encuestada, se evidenció que entre el 92% y el 98% adquiriría estos artículos de bisutería con un porcentaje entre el 48% y 50% lo adquiriría una vez cada tres meses. A partir de estos datos suministrados por los clientes potenciales, se estima que la demanda potencial anual de los artículos de bisutería fabricados por víctimas de Colombia sea de 1.300.00 clientes. Esta información se amplía en el acápite de aspectos financieros.

Proyección de ventas.

La encuesta aplicada a la población objetivo, permitió conocer el interés de adquirir artículos de bisutería, la frecuencia con la que normalmente adquieren artículos de bisutería, los gustos y preferencias con respecto a los tres artículos ofrecidos por este modelo de negocio y la motivación para comprarlos. A partir de estos datos y con los análisis realizados al mercado, se estimó que la proyección de ventas anual para los aretes amapola es de 450 unidades, para las manillas loto de 450 unidades y para los collares 400 unidades. Esta información se amplía en el acápite de los aspectos financieros.

Oportunidades y riesgos de mercado.

Para la identificación de oportunidades, riesgos y amenazas es importante evaluar los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que puedan llegar a afectar el diseño, la producción, distribución, exportación y venta de los accesorios de bisutería, y a su vez, la permanencia y crecimiento del modelo de negocio ESPERANZA.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

Oportunidades.

Tabla 10. Análisis de oportunidades para el modelo de negocio ESPERANZA

Aspecto	Oportunidad	Impacto
Político	Proceso de paz de Colombia en Noruega como país garante	Exploración y facilidad de incursionar en nuevos mercados para las víctimas
Económico	Estabilidad económica de Noruega	Hay poder adquisitivo para comprar bienes que no son de primera necesidad en varios sectores de la población Medio: pérdida del poder adquisitivo de la población
Social	La población económicamente activa esta desde los 15 años hasta los 60	Mayor probabilidad de participación en el mercado Ampliar la segmentación del mercado
Tecnológico	Implementación de tecnología de punta en las comunicaciones	Mejora en la comunicación con los clientes Mejora en el servicio al cliente
Ambiental	Hacer que la empresa sea amigable con el medio ambiente	Aportar ambientalmente a la población de Oslo - Noruega

Nota. Elaboración propia.

Riesgos.

Tabla 11. Análisis de riesgos identificados para el modelo de negocio ESPERANZA

Aspecto	Descripción	Riesgo	Mitigación
Político	Rompimiento de las relaciones políticas entre el Estado colombiano y noruego	Bajo: cierre del mercado de importaciones, provenientes de Colombia	Exportar los productos de bisutería a otro país, como Perú, con el fin de que de allá se envíen los productos a Noruega
Económico	Recesión económica	Bajo: pérdida del poder adquisitivo de la población	Disminución en los costos de producción y calidad, con el

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

	Devaluación de la moneda local con respecto al euro	Medio: pérdida del poder adquisitivo de la población	fin de disminuir su precio de venta y comercialización Explorar el envío de mercancía en cantidades más grandes para disminuir costos
Social	Preferencias de alta gama que permitan elegir más joyería que bisutería	Medio: tendencias hacia el sector de la joyería (gama alta)	Elaboración de diseños exclusivos en bisutería que contengan materiales de fabricación para todos los gustos, desde gama baja, media y alta Encuestas permanentes para identificar las tendencias de la moda, gustos y preferencias.
Tecnológico	Implementación de tecnología en comunicaciones que no cumpla con los estándares mínimos del país	Medio: adquirir tecnología de comunicaciones que sea rezagada y produzca pérdida de clientes.	Realizar pruebas técnicas, que permitan corroborar la funcionalidad de los elementos adquiridos
	Fallas técnicas en el sistema tecnológico del país	Bajo: incomunicación con los clientes	Establecer mecanismos de comunicación alternos que no requieran del uso de los sistemas de tecnología
Ambiental	Falta de especificación de los materiales usados	Medio: pérdida de clientes	Especificar el origen de los materiales usados Ratificar que el modelo de negocio ESPERANZA es amigable con el medio ambiente
Legal	Legislación que beneficie y promueva la producción local	Medio: aumento en los porcentajes de las partidas arancelarias	Estar en constante actualización de los acuerdos comerciales entre ambos países. Identificar empresas de Oslo o Noruega que quieran adquirir el producto final, con

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

			el fin de poner solo las marcas
--	--	--	---------------------------------

Nota. Elaboración propia.

Amenazas.

Tabla 12. Análisis de amenazas para el modelo de negocio ESPERANZA

Aspecto	Amenaza	Impacto
Económico	Estrategias de competidores para evitar el ingreso de empresas extranjeras al mercado local	Alza en impuestos para el ingreso al mercado local Dificultad en ventas
	Cambios negativos en la economía de Noruega	Dificultad en ventas Perdidas de clientes Pérdida de proveedores
	Desconocimiento de la demanda	Exceso de producción Pérdida de materias primas
Social	Cambios constantes en los gustos y preferencias de los clientes	Cambios constantes en los diseños Perdidas en materias primas Dificultad en las ventas

Nota: elaboración propia.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

Para ingresar al mercado de la bisutería en Oslo – Noruega y a partir del análisis del mercado realizado hasta este acápite, es importante diseñar los objetivos y estrategias para el plan de introducción al mercado objetivo, con el fin de identificar las oportunidades, riesgos y amenazas del sector.

Objetivos de mercado

Para la definición de los objetivos de corto, mediano y largo plazo, es relevante tener en cuenta los diferentes resultados que ha arrojado el estudio de mercado e identificar las etapas que alcanzará el modelo de negocio sostenible ESPERANZA, incursión, permanencia y crecimiento en el mercado.

Objetivos a corto plazo – 1 año

i) Incursionar en el mercado de bisutería en la ciudad de Oslo – Noruega; ii) confirmar y ampliar los gustos, preferencias, estilos y tendencias de la población objetivo; y, consolidar la comunicación con los clientes e identificar oportunidades de mejora, con el fin de potencializar el relacionamiento con clientes.

Objetivos a mediano plazo – 2 años

i) Tener reconocimiento en el mercado de bisutería en la ciudad de Oslo – Noruega por la exclusividad de los diseños, a la vanguardia con la moda y de calidad e innovación; ii) implementar estrategias sostenibles que permitan dar un valor agregado a los productos

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

diseñados; y, iii) consolidar estrategias de comunicación y marketing para ofrecer un mejor servicio al cliente.

Objetivos a largo plazo – 3 años

i) Ampliar la producción y comercialización a cinco tipos de productos de bisutería; ii) comercializar los productos de bisutería en otras ciudades de Noruega; y, iii) establecer alianzas comerciales para realizar capacitaciones de moda en Noruega, identificación de nuevas materias primas, nuevos diseños y nuevos canales de distribución para los artículos de bisutería.

Estrategias de mercadeo

La estrategia de mercadeo estará sustentada en ofrecer aretes amapola, collares cupido y manillas loto en dos principales tiendas, una es Alle Taiders que ofrece atención al público desde las 11:00 AM hasta las 6:00 PM, vende artículos de bisutería y otros accesorios artesanales, y hay una persona que habla español e inglés, esto facilitará la promoción y comercialización de los artículos de bisutería fabricados por mujeres víctimas de Colombia; la segunda tienda es Froken Dianas Salonger que tiene atención desde las 11:00 AM hasta las 6:00 PM, ofrece prendas de vestir y artículos de bisutería, adicionalmente, implementa las prendas de segunda mano.

Adicionalmente, la estrategia de mercadeo esta alineada con la estrategia de promoción y comunicación que se ampliará más adelante. Así mismo, se medirá el nivel de satisfacción de los

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

clientes con respecto al servicio al cliente, al producto, diseño, calidad, precio, innovación, garantía y a los canales de comunicación.

Estrategias de producto

La fabricación y distribución de los aretes amapola, collares cupido y manillas loto tiene una propuesta de valor, son accesorios fabricados por mujeres víctimas de Colombia, esto los hace productos únicos en el mercado de la ciudad de Oslo – Noruega. Adicionalmente, son accesorios diseñados exclusivamente en Colombia, que llevarán una muestra de la cultura de este país, el legado, historias de vida, amor y resiliencia de las mujeres que los fabrican. De igual forma, estarán diseñados de acuerdo con las tendencias animalistas y vanguardistas que caracterizan la moda en Oslo.

Por otra parte, la calidad de los productos tendrá un factor diferencial que los hará llamativos, permitiendo que después de un tiempo, se conviertan en artículos de segunda mano y así, se reduzca el impacto de la contaminación en el medio ambiente.

Estrategias de distribución

Partiendo de lo que plantea el (Ministerio de Comercio, 2023) Noruega ocupa posiciones relevantes a nivel mundial de acuerdo con el Logistics Performance Index – LPI o más conocido como el Índice de Desempeño Logístico que mide la eficiencia logística de los países; en los aspectos evaluados como desempeño logístico Noruega ocupa la posición 19 a nivel mundial; en cuanto a la eficiencia aduanera se sitúa de 12; mientras que en la calidad de la infraestructura

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

está de 16; en la competitividad de transporte internacional de carga ocupa el lugar 57; en la competencia y calidad en los servicios logísticos se encuentra de 20; en lo referente a la puntualidad en el transporte de carga se ubica de 17; y, en la capacidad de seguimiento y rastreos de envío de 29. A partir de lo anterior, se puede concluir que Noruega en términos generales, está catalogado en un buen ranking a nivel mundial y esto podría convertirse en una oportunidad para el modelo de negocio y facilitar las exportaciones a este país.

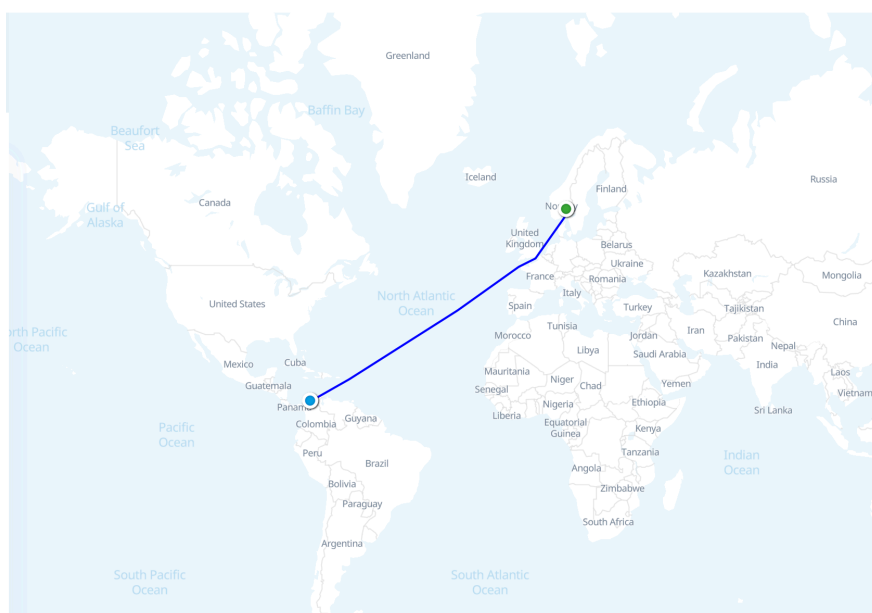
Por otra parte, cuando se habla de exportación de bisutería es importante identificar a que sector, sección, capítulo y partida arancelaria pertenece, ya que esto es el comienzo para la comercialización de estos productos en otros países. Según la (DIAN) la bisutería se ubica en a sección XIV “Perlas finas (naturales) o cultivadas, piedras preciosas o semipreciosas, metales preciosos, chapados de metal precioso (plaque) y manufacturas de estas materias; bisutería; monedas”. Dentro de esta sección se encuentra el capítulo 71, allí estipula que el código de la partida que pertenece a la bisutería es el 7117 y como subpartidas se encuentran 7117.10 que hace referencia al metal común, incluso plateado, dorado o platinado y la subpartida 7117.19 que hace alusión a las demás.

Posterior a la identificación de la partida arancelaria, según (Ministerio de Comercio, 2023) es importante conocer los términos del contrato que se va a celebrar o acuerdo de compraventa internacional con el cliente, donde se deben estipular los términos y condiciones tanto para el vendedor como para el comprador. En este contrato o acuerdo incluirá una de las normas de negociación internacional INCOTERMS, los cuales estipulan costos, punto de entrega,

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

documentación y riesgos involucrados en la distribución física de la mercancía, para el importador y el exportador. Para el caso de este modelo de negocio se eligió el INCOTERMS CFR (Cost and Freight) que según (OFTEX, 2021) hace referencia a que el vendedor asuma todos los gastos hasta que llegue la mercancía al puerto de destino, el importador asume los costos de descargar la mercancía y transportarla hasta su destino final. Sin embargo, el vendedor asume los riesgos de daño o pérdida hasta colocar la mercancía sobre la borda del buque en el punto de origen. Con respecto a los trámites aduaneros, el vendedor los efectuará los trámites de despacho aduanero de exportación y el comprador realizará los de importación a su país. El transporte se realiza vía marítima.

Figura 11. Ruta de exportación de artículos de bisutería



Nota. La figura muestra la ruta de exportación de productos de bisutería desde el puerto de Cartagena – Colombia hasta el puerto de Oslo – Noruega. Fuente: (SEARATES, 2024)

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

Una vez definidos los términos del contrato, es necesario continuar conociendo el proceso para continuar con la exportación, posterior a ello, se debe realizar el registro en la Ventanilla Única de Comercio Exterior –VUCE, adquiriendo previamente la firma digital para obtener el usuario y la contraseña.

El siguiente paso es solicitar la Declaración Juramentada de Determinación de Origen, este formulario debe ser diligenciado por cada producto y posteriormente, se solicita la expedición de la prueba de origen, adjuntando la factura comercial de los productos y siguiendo EL PASO A paso solicitado por la DIAN.

Luego continúa el despacho o envío de productos, donde se deben presentar los documentos requeridos por la autoridad aduanera, que para este caso solicita la factura comercial, la lista de empaque, vistos buenos, documento de transporte y los demás que exija la DIAN para artículos de bisutería. Una vez adjuntado estos documentos, se debe gestionar la solicitud de autorización de embarque ante la Dirección Seccional de Aduanas – DSA del puerto de Cartagena, mientras se gestiona la autorización de embarque, se debe ir trasladando e ingresando la mercancía a zona primaria, a través de los servicios informáticos electrónicos. Después se procede a realizar el aforo aduanero, donde la DIAN puede dar tres opciones: i) aforo físico (revisión física de la mercancía); ii) aforo documental (revisión de documentos) y iii) aforo automático (número de la Declaración de Exportación – DEX). De acuerdo con los documentos presentados como soporte de exportación, la aduana autoriza el embarque y por último, se debe firmar y presentar la DEX (forma 600) y se genera electrónicamente.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Por último, se debe realizar el reintegro de divisas que se trata del pago de los clientes de Oslo – Noruega que deberán realizar en euros, mediante giro directo. Luego, se deberá diligenciar el formulario No. 2 Declaración de Cambio por Exportaciones de bienes, con el fin de ingresar las divisas a el banco de la República de Colombia.

Estrategias de precio

Para la fijación de precios se tendrá en cuenta el porcentaje de la demanda, los gastos fijos y el margen de contribución, hasta llegar al punto deseado que será, el punto de equilibrio.

También, se tendrán en cuenta los precios establecidos por la competencia, ya que los clientes comparan los precios, calidad, tamaño, diseño, entre otros, con los productos ofrecidos por las competencia. Sin embargo, los precios de este modelo de negocio tendrán un factor diferencial con respecto a los del mercado, debido a la exclusividad de los diseños, que transmiten experiencias, historias de vida y cultura colombiana.

De acuerdo con la encuesta realizada y el tamaño de la muestra, se identificó que el medio más utilizado por la población objetivo es el electrónico. Los detalles del precio, se encuentran en el acápite de aspectos financieros.

Estrategias de promoción y comunicación

Se implementará la publicidad por redes sociales como seart.ai, mastodon social, snap y Facebook, publicando los estilos y modelos de los diferentes productos de bisutería y también, publicando códigos de descuento, estableciendo horarios específicos para la compra de artículos

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

y así, atraer mayores clientes en las dos tiendas seleccionadas. La selección de estas redes sociales, se realizó de acuerdo con las tendencias de uso con corte a septiembre (Similarweb, 2024).

Se proyecta asistir a las ferias de joyas y bisutería que realiza Noruega, normalmente finalizando el año, para realizar el lanzamiento del modelo de negocio sostenible e impulsando el catálogo de productos y también, para darlos a conocer directamente. En esta feria se repartirán volantes con los productos más destacados, principales redes sociales, datos de contacto y dirección de las dos tiendas seleccionadas para la distribución, donde pueden adquirir los productos que deseen.

Es fundamental que el modelo de negocio sostenible mantenga siempre el componente innovador tanto en los diseños, como en las estrategias publicitarias que desee implementar y la comunicación permanente con los clientes, esto permitirá identificar si hay que re direccionar ciertas estrategias o si, por el contrario, se deben fortalecer y continuar con su implementación.

Canales.

Tabla 13. Canales de comunicación

Canales de comunicación	
Personales	El medio de comunicación principal es el de telefonía celular, pues de según mordor intelligence Noruega se caracteriza por ser uno de los países que lidera temas relacionados con la tecnología, el acceso a Internet, la telefonía móvil y banda ancha (Intelligence, 2023).

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

Interactivos	Las redes sociales como seaart.ai, mastodon social, snap y Facebook son las más usadas en Noruega, se espera crear una cuenta empresarial donde se puedan publicar la mayoría de los productos y así obtener un número significativo de seguidores y llegar a los clientes. Según (Fernandez, 2024) en el 2021, un 85% de las empresas noruegas hicieron uso de estas redes sociales, incrementando su uso.
--------------	---

Nota. Elaboración propia.

Así mismo, se propondrá una alianza comercial con dos tiendas especializadas en la venta de bisutería en Noruega y que tienen un reconocimiento y trayectoria importante en este mercado como lo son Alle Taiders y Froken Dianas Salonger, ubicada en corazón del comercio de Oslo.

Con respecto a las estrategias de retención y fidelización, se espera implementar los cupones de fidelización, se darán a todas las personas que realicen su primera compra en las tiendas seleccionadas, se registrarán la totalidad de estas y así, cuando lleguen a 10, podrán llevar un artículo seleccionado, totalmente gratis. Así mismo, se realizarán sondeos por redes sociales para conocer la satisfacción y gustos de los clientes, esto permitirá hacerlos parte del modelo de negocio sostenible. Además, ofrecerle en el mes de su cumpleaños un 10% de descuento para los artículos que desee y enviarle un correo o mensaje por redes sociales para felicitarlo.

En lo referente a las estrategias para captar nuevos clientes, se utilizarán las redes sociales, con el fin de que los que ya hacen parte de los clientes, recomienden al menos tres clientes más y a ambos darles descuentos en los productos. También, permitir por redes que publiquen y mencionen la red social empresarial con una foto luciendo el producto y la opinión de los

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

productos. Además, ampliar los canales de comunicación con las nuevas tendencias de tecnología.

Por otra parte, es importante mencionar que Oslo tiene su propio idioma y cultura, por ende, es necesario contratar una asesoría de publicidad en este país que tenga una trayectoria en el mercado, que confirme las tendencias de cultura, moda y publicidad, a la vez que tenga presente el valor agregado al modelo de negocio sostenible. Las empresas de publicidad más reconocidas identificadas son Good Morning, Unfold, MK Norway, Feed, McCann Norway, Per Høj, MK Norway, Hyper, Wavemaker, entre otras.

Presupuesto de mercadeo

De acuerdo con el estudio de mercado realizado en los acápites anteriores, se identifica que en el presupuesto de mercadeo, se debe invertir en la asesoría de marketing para la incursión del mercado en la ciudad de Oslo y adicionalmente, se debe realizar una inversión inicial en la implementación tecnológica, compra de un celular, con el fin de crear, mantener y mejorar los canales de comunicación con los clientes por las redes sociales. Se evaluará la posibilidad de que en las dos tiendas seleccionadas como distribuidoras de artículos de bisutería se puedan entregar volantes o exhibir pendones que permitan dar a conocer los productos.

Pasado un año, se realizará un seguimiento al presupuesto invertido en marketing y publicidad, con el fin de evaluar el impacto que ha generado en las ventas y crecimiento del modelo de negocio sostenible ESPERANZA. La inversión más alta estará en primer año,

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

mientras se dan a conocer los artículos y con el paso de los años, este presupuesto se mantendrá constante. El presupuesto de mercadeo se amplía en el acápite de aspectos financieros.

Conclusiones plan de mercadeo

Para lograr lo proyectado en cuanto a la puesta en marcha del modelo de negocio, penetración, consolidación y expansión en el mercado de Oslo, se deben priorizar las siguientes estrategias:

Estrategia del producto: de acuerdo con los resultados arrojados por las encuestas aplicadas, se identifica que se le dará mayor importancia a la calidad de los materiales seleccionados para la elaboración, ya que es uno de los factores decisivos al momento de adquirir artículos de bisutería, al igual que los diseños.

Estrategia de distribución: se enviarán los productos desde Bucaramanga hasta Cartagena, vía aérea, con el fin realizar todo el proceso de exportación desde el puerto de Cartagena – Colombia hasta el puerto de Oslo – Noruega, adicionalmente, se realizará la propuesta de negociación con las dos tiendas seleccionadas para evaluar la mejor forma, para ambas partes, de exportar para el modelo de negocio e importar para los distribuidores, los tres artículos seleccionados.

Estrategia de precio: el valor de venta de cada uno de los artículos de bisutería, se establecerá tomando todos los costos de producción, gastos de transporte, publicidad y demás valores que hagan parte hasta ponerlo en condiciones de venta.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

Aspectos Técnicos

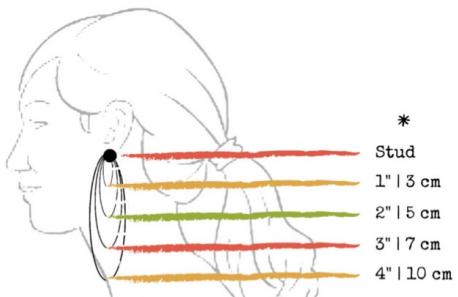
Objetivos de producción

Los objetivos de producción se concentra en: i) optimizar los recursos como mano de obra, materiales, suministros y tiempo; ii) garantizar la calidad y exclusividad de los productos; iii) aprovechar todos los materiales y suministros, reduciendo desechos e impactando al cuidado del medio ambiente; iv evaluar los procesos para la producción de artículos de bisutería en material reciclado; v) satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de los clientes.

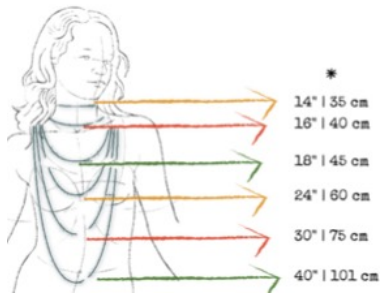

Ficha técnica

Se detallar la ficha técnica de los tres artículos que se van fabricar, promocionar y distribuir, aretes amapola, collares cupido y pulseras o manillas loto.

Tabla 14. Matriz de hallazgos para el modelo de negocio ESPERANZA

FICHA TÉCNICA DE ARETES AMAPOLA	
	Dimensiones: entre 3 cm a 10 cm
	Colores: variados
	Precio unitario: 54.000
	Materiales: fabricadas en materiales de larga duración como el alambre, cuentas de plástico, imitaciones de perlas, hilo de colores, broches, cierres, cadenas, entre otros.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

FICHA TÉCNICA DE COLLARES CUPIDO	
	Dimensiones: entre 40 cm y 100 cm
	Colores: dorados y plateados
	Precio unitario: 42.000
	Descripción del producto: fabricados en alambre, cuentas de plástico, hilo de colores, cuero, gamuza o caucho de colores, broches, cierres, cadenas, accesorios o dijes, entre otros.
FICHA TÉCNICA DE PULSERAS Y MANILLAS LOTO	
<p>Tallas de la muñeca</p> <p>S 16,5 cm.</p> <p>M 18 cm.</p> <p>L 19,5 cm.</p> <p>XL 20,5 cm.</p> 	Dimensiones: entre 15 cm y 18 cm
	Colores: multicolor
	Precio unitario: 48.000
	Descripción del producto: fabricadas en materiales de larga duración como el alambre, cuentas de plástico, imitaciones de perlas, separadores metálicos, hilo de colores, cuero, gamuza o caucho de colores, broches, cierres, cadenas, entre otros.

Nota. La figura muestra las imágenes guía de como serían los tres artículos que se elaborarán en este modelo de negocio. Fuente: (Pinterest, 2024) y (Colon, 2024).

Características

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Los accesorios fabricados por mujeres víctimas de Colombia se caracterizan por: i) altos estándares de calidad; ii) materiales de larga duración; iii) diseños exclusivos; iv) empaques sostenibles; v) variedad en diseños y tamaños; vi) gama amplia de colores que se adaptan para todas las ocasiones; vii) combinaciones de colores y estilos entre los aretes, collares y pulseras; viii) diferentes alternativas de materiales que se ajustan a la variedad de gustos; ix) medidas ajustables; y, x) cultura y arte colombiano.

Descripción del proceso

Para dar inicio con el proceso de fabricación de los artículos de bisutería es importante seguir los siguientes pasos: i) diseñar los modelos de cada uno de los tres artículos, que estén alineados con las tendencias de moda a nivel mundial; ii) seleccionar los materiales y suministros que se ajusten a los diseños y seleccionarlos con los más altos estándares de calidad; iii) iniciar con la fabricación de los artículos; iv) se realiza el control de calidad de la pieza, es estirada para comprobar que el hilo pescador y la mostacilla no se vayan a reventar; v) se pasan a empaque y fotografía para montarlos en las redes sociales; vi) se almacenan para completar las 1.300 unidades a exportar; y vii) se inicia el proceso de exportación.

Necesidades y requerimientos

Para identificar las necesidades y requerimientos es importante conocer la demanda que pretende cubrir el modelo de negocio, como se estableció en la proyección de ventas la cantidad a vender para el primer año es de 1.300.000 unidades, de acuerdo con esto y con la variación del

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

tiempo para producirlas, en el primer año, se requieren dos personas que se dediquen a la fabricación de los tres artículos.

Características de tecnología

Para la puesta en marcha de este modelo de negocio y en específico para la producción no se requiere, por ahora, implementar tecnología debido a que lo que caracteriza los artículos de bisutería es que son elaborados artesanalmente, es decir, a mano.

Las tecnologías que se implementarán, es el uso de la tecnología y creación de avatar que permitan repostear la publicidad realizada en las redes sociales.

Materias primas y suministros

Los materiales y suministros que se requerirán para tener el producto final son: i) mostacilla; ii) hilo de pescar; iii) agujas; iv) herrajes en acero; v) cadena en acero; vi) perla de río; vii) cristal de murano; y, viii) empaques.

Es de aclarar que estos materiales varían con los diseños, estilos, tendencias, gustos y preferencias de los potenciales clientes.

Infraestructura

Para iniciar con la producción no se requiere una infraestructura específica, debido a que la producción de los artículos de bisutería se elaboran artesanalmente y no requiere procesos de producción sistematizados.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Se requerirá un oficina en la ciudad de Bogotá donde funcione la parte administrativa del modelo de negocio, esto se tiene proyectado para la puesta en marcha del modelo. Si embargo, con el tiempo puede crecer, sobre todo en la ciudad de Bucaramanga.

Personal requerido para la producción

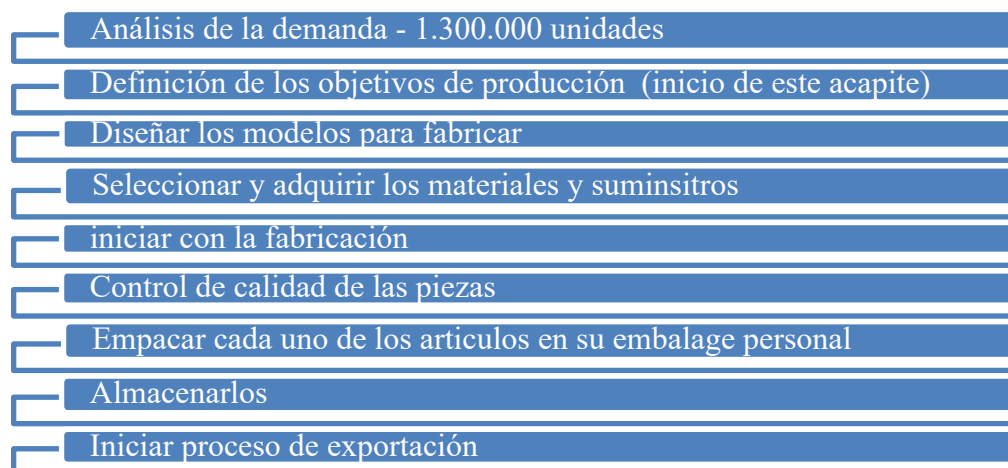
Como se mencionó anteriormente en las necesidades y requerimientos y la descripción del proceso, en promedio una persona se gasta 4 horas elaborando una pieza de arete, es decir, el par se demoraría un día. La fabricación de los aretes es en lo que más se invierte tiempo, en los collares y manillas se gasta la mitad de las horas en elaborarlas. Es de aclarar que los tiempos de fabricación varían de acuerdo con los diseños, tamaños y tipo de producto.

Para el cumplimiento de la demanda planteada ara el primer año, se requieren dos personas que se dediquen a la fabricación de los artículos de bisutería.

Plan de producción

Figura 12. Plan de producción

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA



Nota. La figura muestra el plan para la producción. Elaboración propia.

Capacidad instalada

Para el primer año, se tendrán dos personas dedicadas a la fabricación de artículos de bisutería y la capacidad instalada será de 1.300.000 unidades, esperando que aumenten al ritmo del crecimiento del modelo de negocio. Iniciando la implementación del modelo de negocio, se realizará con dos personas no más porque son las que ya están identificadas y como este modelo tiene un componente especial que es la vinculación de víctimas de Colombia en la fabricación de los artículos de bisutería, se tarda la identificación de las demás personas, se estima que para el segundo año ya existan dos personas más dedicadas a la producción, sin embargo, esto dependerá del porcentaje de crecimiento del modelo.

Presupuesto de producción

El presupuesto de producción se amplía en el acápite de aspectos financieros.

Presupuesto de infraestructura

El presupuesto de infraestructura se amplía en el acápite de aspectos financieros.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Aspectos Organizacionales y Legales

Análisis estratégico

Para el modelo de negocio sostenible ESPERANZA el análisis estratégico es fundamental para su estructuración, ya que contempla un análisis interno y externo del mercado, con el fin de recolectar la mayor cantidad de información posible. A partir de la información obtenida, se identifican oportunidades, riesgos y amenazas que se puedan presentar en la implementación del modelo, sin embargo, el análisis es fundamental para saber que estrategias se deben implementar ante cada situación.

Misión

Diseñar, producir y comercializar accesorios de bisutería a Oslo - Noruega, fabricados por mujeres víctimas del conflicto armado del departamento de Santander para ofrecerles una estabilidad laboral y hacer parte de su inclusión social.

Visión

Ser en el año 2032 un modelo de referencia para las empresas nacionales y de Oslo con la vinculación, participación y promoción de la inclusión social de las víctimas de Colombia.

Estructura organizacional

Según (Quiroa, 2020) la forma como se distribuye el trabajo al interior de una empresa, es a lo que se le denomina estructura organizacional, de allí dependerá la asignación de comunicación,

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

coordinación, responsabilidades y funciones de cada uno de los empleados de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos.

Para el caso del modelo de negocio sostenible ESPERANZA y de acuerdo con los objetivos empresariales definidos, se establece que funcionará con una estructura lineal, la cual permite contar con un principio jerárquico, oportunidad en la toma de decisiones y asumir las responsabilidades. En el sector empresarial, es una estructura que privilegia la rapidez, la contabilidad clara y sencilla, dado que los cargos están muy bien delimitados en la estructura, atendiendo los empleados a la orientación de un jefe compartido. Es el modelo preferido por empresas pequeñas, de baja producción y poco capital humano. (Concepto, s.f.).

Perfiles y funciones

Tabla 15. Listado de perfiles y funciones

Perfiles	Funciones
Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los procedimientos de la empresa exportadora de bisutería. • Revisar, responder y redactar correos electrónicos. • Realizar los pagos correspondientes a los gastos fijos de la empresa exportadora de bisutería.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar y manejar la contabilidad de la empresa exportadora de bisutería. • Las demás que sean designadas.
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer y mantener la actualidad de las estrategias de marketing. • Diseñar e implementar la estrategia de marketing mix. • Estructurar y ejecutar las estrategias de marketing anual. • Evaluar la implementación de las estrategias de marketing, con el fin de mejorarlas. • Evaluar la satisfacción del cliente. • Las demás que sean designadas.
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar los modelos de aretes amapola, manillas loto y collares cupido. • Fabricar artículos de bisutería. • Estar actualizadas con las últimas tendencias de moda. • Incorporar materiales reciclados en el diseño y fabricación de artículos de bisutería.

Nota. Elaboración propia.

Talento humano

Para iniciar con la implementación del modelo de negocio se requiere de tres perfiles que permitan iniciar con la producción, fabricación y exportación de artículos de bisutería. El perfil

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

administrativo requiere tener conocimientos básicos de secretariado y contaduría, adicionalmente contar con habilidades de trabajo en equipo, comunicación asertiva y ser propositiva, y vivir en Bogotá, con el fin de que labore de 8: 00 am a 5:00 pm en la oficina del modelo de negocio ESPERANZA, preferiblemente ser mayor de 25 años.

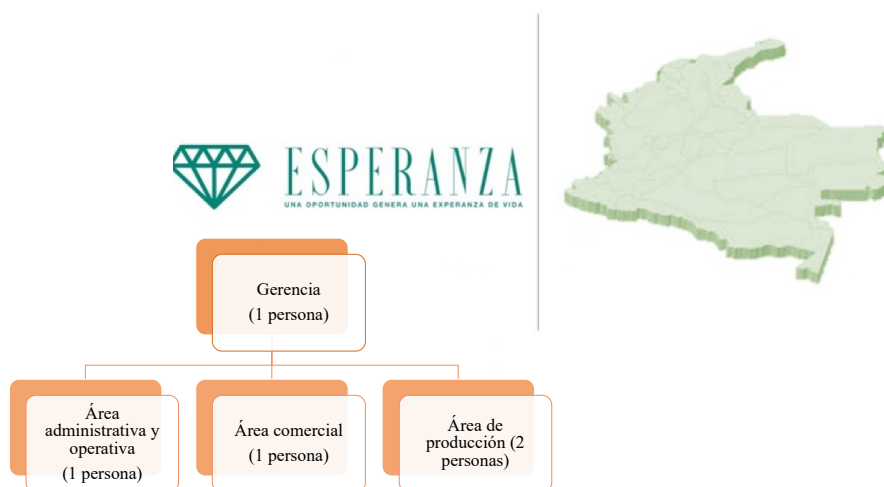
En cuanto al perfil comercial, debe manejar muy bien las redes sociales y contar con disposición para aprender el manejo y la actualidad de las redes sociales de Noruega. Adicionalmente, de contar con habilidades de trabajo en equipo, comunicación asertiva y ser propositiva. Por último debe diseñar e implementar la estrategia de marketing mix y anualmente, diseñar las estrategias de marketing que permitan posicionar los artículos de bisutería en el mercado de Noruega.

Por último, en lo referente al perfil de producción debe ser del departamento de Santander, tener certificado del RUV, donde se pueda constatar que es víctimas del conflicto armado o cualquier otro hecho victimizante y que preferiblemente haya tenido algún curso, conocimiento o acercamiento con la bisutería. La edad de este personal es indiferente.

Organigrama

Figura 13. Estructura organizacional modelo de negocio sostenible ESPERANZA

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA



Nota. La figura muestra la estructura organizacional del modelo de negocio sostenible ESPERANZA. Fuente: elaboración propia.

Factores clave de la gestión del talento humano

Normatividad empresarial

El modelo de negocio ESPERANZA se constituirá bajo el régimen de Sociedad por Acciones Simplificada – SAS, según (Restrepo, 2022) esta es una sociedad de capitales con una naturaleza comercial, siendo indiferente con las actividades que definen su objeto social. Adicionalmente, cumplirá con los requisitos mínimos para la creación y se elaboraran los siguientes elementos que regulen las actividades empresariales: i) manual de funciones y responsabilidades; ii) manual de procedimientos; iii) estructura organizacional de la empresa; y, iv) políticas corporativas.

Normatividad tributaria

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Las empresas que se constituyan en Colombia deben cumplir con toda la normatividad tributaria, según la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB, 2020) la constitución de una empresa requiere el cumplimiento de ciertos requisitos de comerciales, laborales, tributarios y de funcionamiento.

Por lo anterior, es necesario explicar el paso a paso de la constitución de la empresa, como se indicó anteriormente en el tamaño de la empresa se constituirá una SAS, para ello es necesario realizar los siguientes pasos: i) validar que el nombre elegido este disponible; ii) crear los estatutos sociales, adjuntando la copia de la cedula y se deben autenticar; iii) solicitar el pre Registro Único Tributario – RUT ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN que no tiene ningún costo, indicando que es una empresa exportadora; iv) solicitar ante la Cámara de Comercio de Bogotá el registro mercantil que no tiene costo, debido a que se cobija por la ley 1780; v) abrir cuenta bancaria para la empresa; vi) solicitar ante la DIAN el RUT definitivo y posteriormente, gestionar ante la Cámara de Comercio de Bogotá el Número de Identificación Tributaria – NIT; vii) solicitar ante la Cámara de Comercio de Bogotá el Certificado de Existencia y Representación Legal que no tiene costo; viii) registrar ante la Cámara de Comercio de Bogotá el libro de accionistas y el libro de actas que no tiene costo; ix) solicitar ante la DIAN la resolución de facturación que no tiene costo; x) registrar en el Sistema de Seguridad Social en Salud los empelados; y, xi) registrar ante la Secretaría de Hacienda la empresa, a través del Registro de Industria y Comercio.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Normatividad técnica

Según (Portafolio, s.f.) el instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - Icontec creó la norma técnica (NTC) 6001 Modelo de Gestión para Micro y Pequeñas Empresas (Mypimes), con el propósito de que puedan desarrollar una estructura interna sólida que garantice administrar sus negocios con altos estándares de calidad y ser más competitivas, frente a nuevos mercados. La implementación, permitirá identificar la capacidad de la empresa para cumplir las exigencias del mercado y los requisitos reglamentarios aplicables, también, fortalecerá la competitividad, teniendo en cuenta el nivel de satisfacción de los clientes y la mejora continua.

De acuerdo con lo anterior, el modelo de negocio sostenible ESPERANZA cumplirá con la norma técnica 6001 del modelo de gestión para micro y pequeñas empresas en su totalidad, ya que fue diseñada sin importar el sector económico al que pertenecen. Adicionalmente, implementará la norma técnica ISO 9001 - Sistema de Gestión de Calidad, ISO 14001 - Sistema de Gestión medioambiental y Ohsas 18001 - Seguridad y Salud Ocupacional.

Normatividad laboral

La contratación laboral en Colombia exige que la responsabilidad del empleado se traslade al empleador, al momento de iniciar su jornada laboral, es por esto, que el modelo de negocio ESPERANZA cumplirá a cabalidad la normatividad colombiana vigente. Para la contratación laboral, tendrá en cuenta los siguientes aspectos: i) firma de contrato laboral; ii) especificación de la duración del contrato que para este caso será a a término indefinido; iii) remuneración

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

laboral; iv) sistema de seguridad social; v) jornada laboral (44 horas semanales); vi) derechos y deberes del empleador; y, vii) derechos y deberes de los empleados.

Normatividad ambiental

El modelo de negocio sostenible ESPERANZA aplicará la siguiente normatividad ambiental: i) ISO 1400; ii) Ley 373 de 6 de junio de 1997, uso eficiente y ahorro del agua; iii) decreto 1073 del 26 de mayo de 2015, uso eficiente de la energía eléctrica; iv) directiva 004 del 3 de abril de 2012, uso eficiente del papel; v) ley 1811 del 21 de octubre de 2016, implementación de buenas prácticas ambientales.

Presupuesto de talento humano.

El presupuesto del talento humano se amplía en el acápite de los aspectos financieros. Es de aclarar que las dos personas vinculadas al modelo de negocio para la fabricación de bisutería venden en el artículo terminado y se les paga un valor mayor del mercado por el mismo, adicionalmente, se les dará una bonificación, con el objetivo que esto permita mejorar sus condiciones de vida.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

Aspectos Financieros

Objetivos financieros

Los objetivos financieros para la puesta en marcha del modelo de negocio sostenible ESPERANZA son: i) gestionar beneficios financieros por parte de los Estados; ii) elaborar un plan de inversiones que permitan la constitución, sostenimiento y crecimiento del modelo de negocio; iii) establecer el punto de equilibrio; iv) alcanzar la cantidad de ventas estimadas; y, v) maximizar la liquidez y rentabilidad de la empresa

Proyección de ventas

El modelo de negocio sostenible estima vender para el primer año 450 unidades de aretes amapola, 400 de collares cupido y 450 de manillas loto; mientras que para el 2025 proyecta una venta de 495,420 y 540 unidades, respectivamente, generando un 18% de crecimiento en las ventas totales; a diferencia de 2026 que se espera vender 545 unidades de aretes amapola, 441 de collares cupido y 648 de manillas loto, teniendo un crecimiento del 40% de las ventas totales; en cambio para 2027 se calcula que las ventas incrementarán un 64%, vendiendo 599 unidades de aretes amapola, 463 de collares cupido y 778 de manillas loto; , para el 2028 de planea incrementar las ventas en un 94% generando incrementos en las ventas de aretes amapola, collares cupido y manillas loto en 659, 486 y 933 unidades.

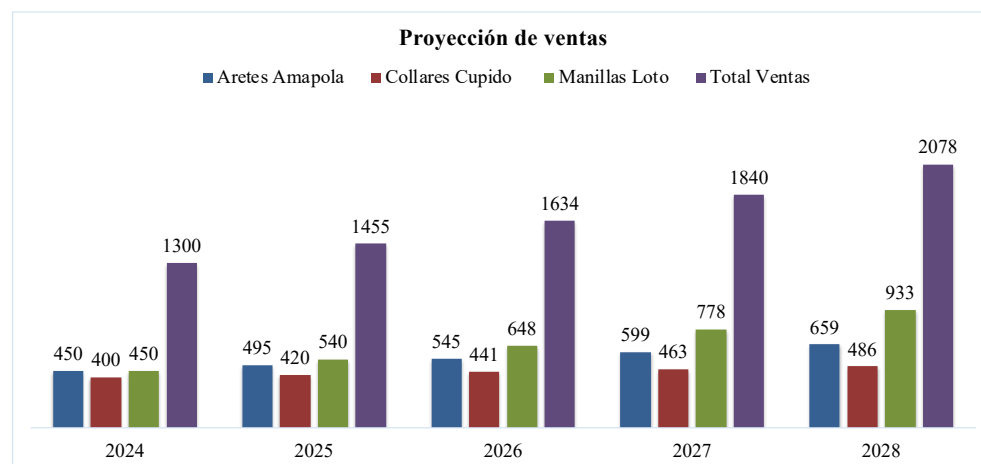
CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

Tabla 16. Proyección de ventas en términos del margen operativo

PROYECCIONES DE VENTAS					
AÑO	2024	2025	2026	2027	2028
VENTAS ANUALES	\$ 208.000.000,0	\$ 240.712.200,0	\$ 281.254.455,9	\$ 325.486.126,8	\$ 379.985.247,0
COSTOS ANUALES	\$ 62.400.000,0	\$ 69.570.000,0	\$ 77.787.000,0	\$ 87.228.900,0	\$ 98.106.390,0
MARGEN OPERATIVO	\$ 145.600.000,0	\$ 171.142.200,0	\$ 203.467.455,9	\$ 238.257.226,8	\$ 281.878.857,0

Nota. Elaboración propia.

Figura 14. Proyección de ventas en cantidades



Noa. La figura muestra la cantidad de ventas por artículo desde 2024 hasta 2028. Elaboración propia.

Proyección de gastos de mercado

Para iniciar con la implementación del modelo de negocio se requiere realizar una inversión para el primer año de \$ 30.000.000 con la finalidad de poner en marcha toda la estrategia de marketing mix, que requiere dar a conocer los tres artículos de bisutería en el mercado de Noruega. El desarrollo de esta estrategia, permitirá el crecimiento de las ventas en años posteriores.

**CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA**

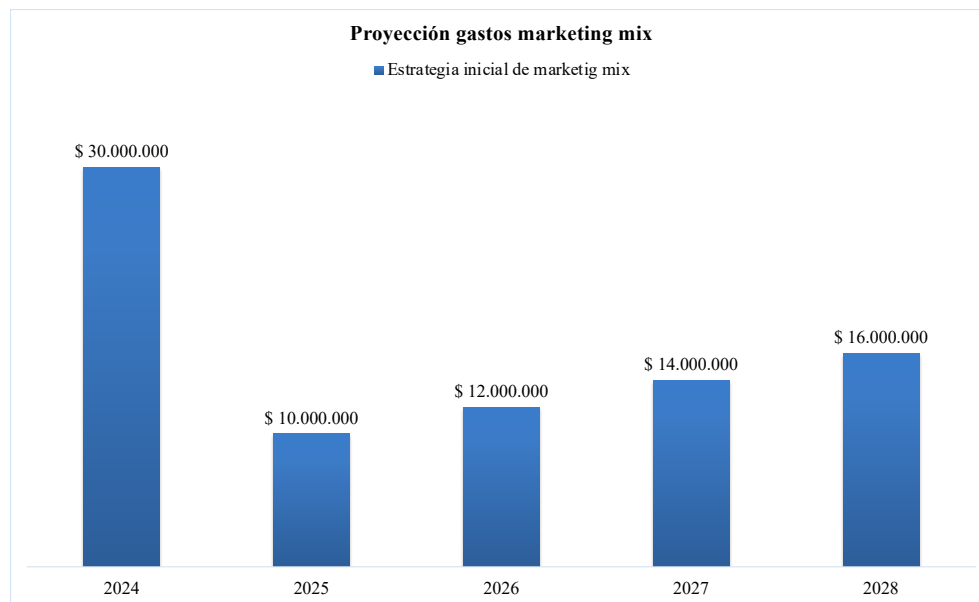
Posteriormente, para el 2025 se requerirá una inversión menor que el primer año, teniendo en cuenta que para este periodo solo se mantendrá o actualizará la estrategia implementada en el año anterior, siendo el gasto de \$10.000.000; mientras que para el 2026 será de \$12.000.000; 2027 de \$14.000.000 y para 2028 de \$16.000.000.

Tabla 17. Proyección de gastos de marketing

Gastos de marketing					
	2024	2025	2026	2027	2028
Estrategia inicial de marketing mix	\$ 30.000.000	\$ 10.000.000	\$ 12.000.000	\$ 14.000.000	\$ 16.000.000

Nota. Elaboración propia.

Figura 15. Grafica de proyección de gastos de marketing mix



Nota. La figura muestra la proyección de gastos para la implementación de la estrategia marketing mix para los años 2024, 2025, 2026, 2027 y 2028. Elaboración propia.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

Proyección de costos de producción

Los costos de producción de cada artículo de bisutería fueron proyectados de acuerdo con los precios de los insumos del mercado, sin embargo, estos costos serán asumidos por las mujeres víctimas del conflicto armado, debido a que tendrán que entregar el producto terminado. El precio que se cancelará por cada producto a las mujeres víctimas del conflicto armado son los siguientes:

Tabla 18. Costo unitario de los tres artículos de bisutería

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO				
No. PRODUCTOS	NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PRODUCTO	COSTOS TOTALES
1	Aretes (Loto)	450	\$ 54.000,00	\$ 24.300.000
2	Manillas (Amapola)	450	\$ 42.000,00	\$ 18.900.000
3	Collares (Cupido)	400	\$ 48.000,00	\$ 19.200.000

Nota. Elaboración propia.

Para la puesta en marcha del modelo de negocio sostenible se requieren tres tipos de perfiles: i) administrativo; ii) comercial y iii) producción. Para el caso del perfil administrativo y comercial se realizará un pago mensual del mínimo más las prestaciones sociales establecidas por la ley, generando unos gastos anuales para el primer año de \$24.960.000 para cada uno de estos dos perfiles; mientras que para el caso del perfil de producción el monto proyectado para el primer año es de \$12.480.000 que será una bonificación para los mujeres víctimas del conflicto armado, encargadas de diseñar y fabricar los aretes amapola, los collares cupido y las manillas loto. Este incentivo estará ajustado a la proporción de la cantidad de artículos elaborados, ya que ellas serán las principales proveedoras de este plan de negocio y entregarán los artículos totalmente terminados, obteniendo así un doble beneficio: i) incentivo por producción mensual y ii) un pago muy por encima del valor del mercado por cada artículo diseñado y fabricado.

**CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA**

Tabla 19. Proyección gastos de nómina

Nóminas												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Personal administrativo	\$ 2.080.000	\$ 2.080.000	\$ 2.080.000	\$ 2.080.000	\$ 2.080.000	\$ 2.080.000	\$ 2.080.000	\$ 2.080.000	\$ 2.080.000	\$ 2.080.000	\$ 2.080.000	\$ 2.080.000
Personal de comercial	\$ 2.080.000	\$ 2.080.000	\$ 2.080.000	\$ 2.080.000	\$ 2.080.000	\$ 2.080.000	\$ 2.080.000	\$ 2.080.000	\$ 2.080.000	\$ 2.080.000	\$ 2.080.000	\$ 2.080.000
Personal de producción	\$ 1.040.000	\$ 1.040.000	\$ 1.040.000	\$ 1.040.000	\$ 1.040.000	\$ 1.040.000	\$ 1.040.000	\$ 1.040.000	\$ 1.040.000	\$ 1.040.000	\$ 1.040.000	\$ 1.040.000

Nota. Elaboración propia.

Los gastos fijos establecidos para el primer año en la implementación del modelo de negocio sostenible son: i) arriendo por \$ 1.000.000 mensual, el cual cubrirá el alquiler de un inmueble que será la oficina ubicada en la ciudad de Bogotá, desde donde se desarrollarán todas las actividades administrativas y algunas comerciales; ii) servicios públicos por \$333.333 mensuales con los que se pagará el consumo de agua y luz utilizados en la oficina de Bogotá; iii) telefonía celular por \$100.000 mensual que cubrirá el plan adquirido para el uso de datos móviles e internet; iv) internet por \$100.000 mensual para la conectividad de la oficina en Bogotá e implementación del hosting del modelo de negocio sostenible ESPERANZA; v) papelería por \$41.667 mensual que serán destinados para cubrir los gastos asociados a papel, esferos, lápices, entre otros; vi) servicio de aseo por \$100.000 mensuales que cubrirán la limpieza de la oficina de Bogotá; vii) póliza de seguro por \$100.000 que será para la protección de los artículos de bisutería desde Bucaramanga hasta Bogotá y desde Bogotá hasta Noruega; viii) dominio – hosting por \$500.000 anuales que cubrirán la creación, diseño e implementación del hosting del modelo de negocio sostenible ESPERANZA; y ix) honorarios fundadores por \$2.000.000 mensuales.

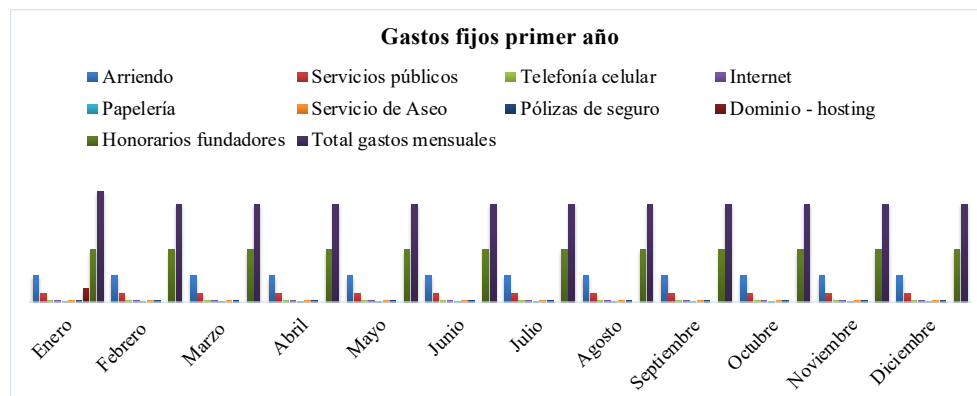
Tabla 20. Proyección gastos fijos mensuales para el primer año

**CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA**

Gastos fijos												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Arriendo	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Servicios públicos	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333
Telefonía celular	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Internet	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Papelaría	\$ 41.667	\$ 41.667	\$ 41.667	\$ 41.667	\$ 41.667	\$ 41.667	\$ 41.667	\$ 41.667	\$ 41.667	\$ 41.667	\$ 41.667	\$ 41.667
Servicio de Aseo	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Pólizas de seguro	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Dominio - hosting	\$ 500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Honorarios fundadores	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Total gastos mensuales	\$ 4.275.000	\$ 3.775.000	\$ 3.775.000	\$ 3.775.000	\$ 3.775.000	\$ 3.775.000	\$ 3.775.000	\$ 3.775.000	\$ 3.775.000	\$ 3.775.000	\$ 3.775.000	\$ 3.775.000

Nota. Elaboración propia.

Figura 16. Grafica de proyección de gastos de fijos



Nota. La figura muestra la proyección de gastos para la implementación de la estrategia marketing mix para los años 2024, 2025, 2026, 2027 y 2028. Elaboración propia.

Presupuesto de inversión

Tabla 21. Proyección gastos fijos mensuales para el primer año

INVERSIÓN INICIAL	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 5.000.000,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.000.000,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 500.000,00
TOTAL INVERSIONES	\$ 7.500.000,00

Nota. Elaboración propia.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

Tabla 22. Proyección gastos fijos mensuales para el primer año

TOTAL INVERSIONES	\$	7.500.000,00
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		
	MESES	VALOR
COSTOS OPERATIVOS	2,0	\$ 10.400.000,00
NÓMINAS	2,0	\$ 10.400.000,00
MARKETING MIX	2,0	\$ 5.000.000,00
GASTOS FIJOS	2,0	\$ 7.633.333,33
TOTAL		\$ 33.433.333,33
TOTAL INVERSIÓN		\$ 40.933.333,33
APORTE DE LOS EMPRENEDORES		\$ 40.933.333,33
PRÉSTAMO A SOLICITAR		\$ 0,00

Nota. Elaboración propia.

Estados financieros

De acuerdo a la normatividad y legislación colombiana la compañía realizará sus estados financieros anualmente con corte a 31 de diciembre de cada año, expresados en la moneda que nos rige en el país. Por ser una compañía exportadora estos también se elaboran en otras monedas de acuerdo al país que los requiera.

Los estados financieros a presentar anualmente son:

- Estado de Cambios en la Situación Financiera
- Estado de Resultados

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

- Estado de Cambios en el Patrimonio
- Estado de Flujos de Efectivo

De igual forma la compañía tendrá estados intermedios mensuales para la evaluación de la operación del negocio y toma de decisiones.

Estado de resultados

Tabla 23. Estado de resultado

ESTADO DE RESULTADOS						
	2024	2025	2026	2027	2028	
VENTAS	\$ 208.000.000,0	\$ 240.712.200,0	\$ 281.254.455,9	\$ 325.486.126,8	\$ 379.985.247,0	
COSTO VENTAS	\$ 62.400.000,0	\$ 69.570.000,0	\$ 77.787.000,0	\$ 87.228.900,0	\$ 98.106.390,0	
UTILIDAD BRUTA	\$ 145.600.000,0	\$ 171.142.200,0	\$ 203.467.455,9	\$ 238.257.226,8	\$ 281.878.857,0	
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 62.400.000,0	\$ 64.771.200,0	\$ 67.685.904,0	\$ 69.851.852,9	\$ 72.506.223,3	
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 45.800.000,0	\$ 47.540.400,0	\$ 49.679.718,0	\$ 51.269.469,0	\$ 53.217.708,8	
OTROS GASTOS	\$ 30.000.000,0	\$ 10.000.000,0	\$ 12.000.000,0	\$ 14.000.000,0	\$ 16.000.000,0	
DEPRECIACIÓN	\$ 1.000.000,0	\$ 1.000.000,0	\$ 1.000.000,0	\$ 1.000.000,0	\$ 1.000.000,0	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 6.400.000,0	\$ 47.830.600,0	\$ 73.101.833,9	\$ 102.135.904,9	\$ 139.154.924,9	
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
UTILIDAD ANTES DE IMPOTOS	\$ 6.400.000,0	\$ 47.830.600,0	\$ 73.101.833,9	\$ 102.135.904,9	\$ 139.154.924,9	
IMPUESTOS	\$ 2.240.000,0	\$ 16.740.710,0	\$ 25.585.641,9	\$ 35.747.566,7	\$ 48.704.223,7	
UTILIDAD NETA	\$ 4.160.000,0	\$ 31.089.890,0	\$ 47.516.192,0	\$ 66.388.338,2	\$ 90.450.701,2	

Nota. Elaboración propia.

Los ingresos obtenidos por el modelo de negocio corresponden al desarrollo de su objeto social, de igual forma sus costos y gastos tienen causalidad con el ingreso. Dando utilidades en cada año.

Tabla 24. Porcentaje de variación

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

**VARIACION %
CON AÑO ANTERIOR**

AÑO	2025	2026	2027	2028
UTILIDAD BRUTA	14,92	15,89	14,60	15,48
UTILIDAD OPERATIVA	86,62	34,57	28,43	26,60
UTILIDAD NETA	86,62	34,57	28,43	26,60

Nota. Elaboración propia.

Balance general

Tabla 25. Balance general del modelo de negocio

		BALANCE					
		AÑO 0	2024	2025	2026	2027	2028
ACTIVO							
CAJA/BANCOS	\$	33.433.333,33	\$ 40.833.333,33	\$ 83.263.933,33	\$ 109.535.167,23	\$ 139.569.238,24	\$ 177.588.258,22
FIJO NO DEPRECIABLE	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$	7.500.000,00	\$ 7.500.000,00	\$ 7.500.000,00	\$ 7.500.000,00	\$ 7.500.000,00	\$ 7.500.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$	-	\$ 1.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 4.000.000,00	\$ 5.000.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$	7.500.000,00	\$ 6.500.000,00	\$ 5.500.000,00	\$ 4.500.000,00	\$ 3.500.000,00	\$ 2.500.000,00
TOTAL ACTIVO	\$	40.933.333,33	\$ 47.333.333,33	\$ 88.763.933,33	\$ 114.035.167,23	\$ 143.069.238,24	\$ 180.088.258,22
PASIVO							
Impuestos X Pagar		0	\$ 2.240.000,00	\$ 16.740.710,00	\$ 25.585.641,90	\$ 35.747.566,70	\$ 48.704.223,70
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$	-	\$ 2.240.000,00	\$ 16.740.710,00	\$ 25.585.641,90	\$ 35.747.566,70	\$ 48.704.223,70
Obligaciones Financieras	\$	0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
PASIVO	\$	0,00	\$ 2.240.000,00	\$ 16.740.710,00	\$ 25.585.641,87	\$ 35.747.566,72	\$ 48.704.223,72
PATRIMONIO							
Capital Social	\$	40.933.333,33	\$ 40.933.333,33	\$ 40.933.333,33	\$ 40.933.333,33	\$ 40.933.333,33	\$ 40.933.333,33
Utilidades del Ejercicio		0	\$ 4.160.000,00	\$ 31.089.890,00	\$ 47.516.192,00	\$ 66.388.338,20	\$ 90.450.701,20
TOTAL PATRIMONIO	\$	40.933.333,33	\$ 45.093.333,33	\$ 72.023.223,33	\$ 88.449.525,37	\$ 107.321.671,52	\$ 131.384.034,51
TOTAL PAS + PAT	\$	40.933.333,33	\$ 47.333.333,33	\$ 88.763.933,33	\$ 114.035.167,23	\$ 143.069.238,24	\$ 180.088.258,22
CUADRE (ACT = PAS + PAT)	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Nota. Elaboración propia.

Flujo de caja

Tabla 26. Flujo de caja del modelo de negocio sostenible

		FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:					
		AÑO 0	2024	2025	2026	2027	2028
CAPITAL INVERTIDO							
Activos Corrientes	\$	33.433.333	\$ 40.833.333	\$ 83.263.933	\$ 109.535.167	\$ 139.569.238	\$ 177.588.258
Pasivos Corrientes	\$	-	\$ 2.240.000	\$ 16.740.710	\$ 25.585.642	\$ 35.747.567	\$ 48.704.224
KTNO	\$	33.433.333	\$ 38.593.333	\$ 66.523.223	\$ 83.949.525	\$ 103.821.672	\$ 128.884.035
Activo Fijo Neto	\$	7.500.000	\$ 6.500.000	\$ 5.500.000	\$ 4.500.000	\$ 3.500.000	\$ 2.500.000
Depreciación Acumulada	\$	-	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000	\$ 3.000.000	\$ 4.000.000	\$ 5.000.000
Activo Fijo Bruto	\$	7.500.000	\$ 7.500.000	\$ 7.500.000	\$ 7.500.000	\$ 7.500.000	\$ 7.500.000
Total Capital Operativo Neto	\$	40.933.333	\$ 45.093.333	\$ 72.023.223	\$ 88.449.525	\$ 107.321.672	\$ 131.384.035

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

Nota. Elaboración propia.

El flujo de caja nos muestra un efectivo disponible para ser invertido, en inversiones de renta fija o renta variable y así aumentar la utilidad de la compañía.

Indicadores financieros de rentabilidad

De acuerdo a los indicadores financieros calculados para la compañía, su rentabilidad es atractiva.

Tabla 27. Indicadores de rentabilidad

Indicadores de Rentabilidad						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad Bruta	<u>Utilidad Bruta</u>	145.600.000	171.142.200	203.467.456	238.257.227	281.878.857
	<u>Total Ingreso por Ventas</u>	208.000.000	240.712.200	281.254.456	325.486.127	379.985.247
		70,0%	71,1%	72,3%	73,2%	74,2%
Rentabilidad Operacional	<u>Utilidad Operacional</u>	39.360.000	82.043.080	108.853.876	139.032.012	177.453.084
	<u>Total Ingreso por Ventas</u>	208.000.000	240.712.200	281.254.456	325.486.127	379.985.247
		18,92%	34,08%	38,70%	42,72%	46,70%
Rentabilidad Neta	<u>Utilidad Neta</u>	25.584.000	53.328.002	70.755.019	90.370.808	115.344.505
	<u>Total Ingreso por Ventas</u>	208.000.000	240.712.200	281.254.456	325.486.127	379.985.247
		12,30%	22,15%	25,16%	27,76%	30,35%

Nota. Elaboración propia.

Tabla 28. Indicadores de liquidez

Indicador de Liquidez						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez	<u>Activo Corriente</u>	82.270.000	125.953.080	153.763.876	184.942.012	224.363.084
	<u>Pasivo Corriente</u>	13.776.000	28.715.078	38.098.856	48.661.204	62.108.579
		5,97	4,39	4,04	3,80	3,61

Nota. Elaboración propia.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

Tabla 29. ROE

		ROE									
		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
ROE	$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Patrimonio Neto}}$	25.584.000	34,1%	53.328.002	51,9%	70.755.019	58,9%	90.370.808	64,7%	115.344.505	70,0%
		74.994.000		102.738.002		120.165.019		139.780.808		164.754.505	

Nota. Elaboración propia.

En el primer año se tiene el 12% en los siguientes años esta va aumentando gradualmente hasta llegar a un 30%, esta rentabilidad se da por el manejo que se tiene en el negocio, en sus primeros cinco años de operación no hay necesidad de incurrir en costos de endeudamiento para la financiación de la operación ya que sus ventas no son a crédito.

La rentabilidad del negocio supera las tasas de interés en el mercado bancario de acuerdo a la economía actual del mercado en Colombia.

Fuentes de financiación

Para la puesta en marcha del proyecto, los recursos iniciales son los aportes que realizaran sus asociados con recursos propios, para los años siguientes no hay financiación de terceros, ya que el punto de equilibrio se da en el primer año de operación.

Evaluación financiera

La evaluación financiera se centra en establecer la viabilidad de un proyecto, en este caso, la implementación del modelo de negocio. Para llegar a una conclusión, se analiza desde tres ángulos: la perspectiva de la empresa, evaluando su rentabilidad; la del plan de negocios, basada

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

en la tasa interna de retorno; y la del inversionista, enfocada en el valor presente neto considerando su tasa de oportunidad.

Margen de rentabilidad

Tabla 30. Margen de utilidad

MARGEN DE RENTABILIDAD										
Concepto	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Ingreso por Ventas	208.000.000		240.712.200		281.254.456		325.486.127		379.985.247	
Costos	62.400.000		69.570.000		77.787.000		87.228.900		98.106.390	
Utilidad Bruta	145.600.000	70,0%	171.142.200	71,1%	203.467.456	72,3%	238.257.227	73,2%	281.878.857	74,2%
Utilidad Operacional	39.360.000	18,9%	82.043.080	34,1%	108.853.876	38,7%	139.032.012	42,7%	177.453.084	46,7%
Utilidad Neta	25.584.000	12,3%	53.328.002	22,2%	70.755.019	25,2%	90.370.808	27,8%	115.344.505	30,4%

Nota. Elaboración propia.

El margen de rentabilidad neto en el primer año es del 12,3%, mientras que para el quinto año alcanza el 30,4%. Esto refleja un margen positivo desde el inicio, con una tendencia al alza, lo que resulta clave para asegurar la continuidad de la empresa.

Tasa interna de retorno

Tabla 31. Tasa Interna de Retorno

CÁLCULO DE TIR (Valores en miles de Pesos \$)						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	-49.410.000					
Flujos Netos de Efectivo		0	25.584.000	53.328.002	70.755.019	90.370.808
Valor residual de activos						0
Total Flujos	-49.410.000	0	25.584.000	53.328.002	70.755.019	90.370.808
TIR =		53,09%				

Nota. Elaboración propia.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

La tasa interna de retorno (TIR) obtenida para una inversión inicial de \$49,4 millones, con un horizonte de 5 años, basada en los flujos netos de efectivo y el valor residual de los activos al final del periodo, es del 53,09%. Este rendimiento supera al de otros proyectos y sectores, así como a la tasa de oportunidad promedio de los inversionistas, fijada en 18%.

Valor presente neto

Tabla 32. Valor Presente Neto

CÁLCULO DE VPN (Valores en miles de Pesos \$)						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	-49.410.000					
Flujos Netos de Efectivo			25.584.000	53.328.002	70.755.019	90.370.808
Valoración de activos (Valor residual)						0
Total Flujos	-49.410.000	0	25.584.000	53.328.002	70.755.019	90.370.808
VPN = 65.608.189						

Nota. Elaboración propia.

El valor presente neto (VPN) calculado para una inversión inicial de \$49,9 millones, con un horizonte de 5 años, tomando en cuenta los flujos netos de efectivo, el valor residual de los activos al final del periodo y una tasa de oportunidad del 18%, es de \$65,6 millones. Este resultado positivo no solo confirma la viabilidad del plan de negocios, sino que además es lo suficientemente significativo como para compensar el riesgo de la inversión.

Cálculo anual del valor presente neto

Tabla 33. Cálculo del Valor Presente Neto

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

CÁLCULO ANUAL DE VPN (Valores en miles de Pesos \$)						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	-49.410.000					
Flujos Netos de Efectivo		0	25.584.000	53.328.002	70.755.019	90.370.808
Valoración de activos (Valor residual)						0
Total Flujos	-49.410.000	0	25.584.000	53.328.002	70.755.019	90.370.808
	VPN AÑO 1 =	-41.872.881				
	VPN AÑO 2 =	-26.301.669				
	VPN AÑO 3 =	1.204.321				
	VPN AÑO 4 =	32.131.992				
	VPN AÑO 5 =	65.608.189				

Nota. Elaboración propia.

De acuerdo con los criterios previamente mencionados, el valor presente neto del plan de negocios asciende a \$65,8 millones. Además, como se detalla en la tabla anterior, el análisis anual de este indicador revela que el retorno positivo de la inversión comienza a partir del tercer año.

Basado en los resultados obtenidos en cada enfoque considerado, se concluye que la ejecución del plan de negocios es viable.

Conclusiones sobre aspectos financieros

El propósito central de la información financiera es proporcionar datos económicos y proyecciones monetarias que resulten esenciales para evaluar la viabilidad del plan de negocios, ofreciendo así una base sólida para la toma de decisiones.

La contabilidad y el manejo financiero se realizan de acuerdo con la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para PYMES). Los estados financieros que la organización debe preparar incluyen el Estado de Situación Financiera, el

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

Estado de Resultados Integral, el Estado de Cambios en el Patrimonio, el Estado de Flujos de Efectivo y las Notas a los Estados Financieros.

La viabilidad del plan de negocios se analiza desde tres perspectivas distintas: la de la empresa, basada en su rentabilidad; la del plan de negocios, centrada en la tasa interna de retorno (TIR); y la del inversionista, basada en el valor presente neto (VPN) según su tasa de oportunidad.

El costo total del proyecto es de \$49,4 millones proveniente de fuente interna de los inversionistas; la rentabilidad operativa del negocio muestra una tendencia creciente, comenzando en un 18,9% en el primer año y alcanzando el 46,7% en el quinto año, muy por encima de los promedios del sector, lo que indica un panorama financiero favorable, y una rentabilidad creciente.

En cuanto a la tasa interna de retorno del plan de negocios, se obtiene un 53,09%, superior a otras alternativas de inversión.

Desde la perspectiva del valor presente neto, utilizando una tasa de oportunidad del 18%, se obtiene un valor de \$65,6 millones, lo que representa una cifra significativa que compensa el riesgo de la inversión; el análisis del valor presente neto a lo largo del horizonte del proyecto indica que el retorno de la inversión se alcanza en el cuarto año, como se indicó anteriormente.

Con base en los indicadores evaluados en cada uno de los enfoques, se concluye que la ejecución del plan de negocios es viable.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Enfoque hacia la Sostenibilidad

Dimensión social

La implementación de este modelo de negocio sostenible ESPERANZA, busca generar impactos positivos en población víctima del conflicto armado o en situación de vulnerabilidad de Colombia, creando oportunidades laborales para mejorar su calidad de vida y aportar a la inclusión social.

Con la implementación de este modelo de negocio, se busca aportarle a los objetivos de desarrollo sostenible como: (1) fin de la pobreza, (5) igualdad de género, (8) trabajo decente y crecimiento económico y (10) reducción de desigualdades.

Adicionalmente, con la puesta en marcha de este modelo de negocio, se busca invitar al sector privado a generar estrategias y unir esfuerzos para aportarle positivamente a la inclusión social de todas las víctimas de Colombia, sin importar cual haya sido el hecho victimizante.

Dimensión ambiental

En los últimos años, la dimensión ambiental se ha convertido en unos de los componentes básicos para la creación de empresas, ya que el impacto de la contaminación ha dejado innumerables afectaciones para todo el mundo. El modelo de negocio sostenible ESPERANZA contribuirá al cuidado del medio ambiente, tanto en Colombia, como en Oslo. Los empaques de los accesorios de bisutería, estarán fabricados en materiales amigables con el medio ambiente,

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

también, se implementará una estrategia de reutilización de empaques y así, ayudar a disminuir la emisión de gases.

Adicionalmente, como Oslo es pionero es implementar estrategias de sostenibilidad para crear condiciones de bienestar en la población, se evaluará la posibilidad de crear un programa o estrategia de artículos de segunda mano, reduciendo así la huella ambiental.

Con la ejecución de las estrategias amigables con el medio ambiente, el modelo de negocio sostenible ESPERANZA busca aportarle a los siguientes objetivos de desarrollo sostenible: (6) agua limpia y saneamiento, (7) energía asequible y no contaminante, (12) producción y consumo responsable y (13) acción por el clima.

Dimensión económica

El modelo de negocio sostenible ESPERANZA en sus procesos de adquisición de materias primas, producción y comercialización implementará estrategias alineadas con la protección y cuidado del medio ambiente.

Como estrategias para implementar al interior del modelo de negocio ESPERANZA no se adquirirán cantidades exageradas de material que provoquen pérdida del mismo; se otorgará un descuento a las clientas que personalicen los empaques y los reutilicen, provocando un ahorro financiero y ambiental; al interior de las instalaciones físicas, se velará por el cuidado del agua, la energía y el papel, generando un impacto positivo en los gastos y el medio ambiente.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

La ejecución de las estrategias, permitirá aportarle a los siguientes objetivos de desarrollo sostenible: (3) salud y bienestar y (13) acción por el clima.

Dimensión de gobernanza

El modelo de negocio sostenible ESPERANZA aportará a la construcción de país y una sociedad en paz, sostenible e incluyente, donde no haya discriminación, rechazo, estigmatización por ser víctima o estar en una condición vulnerable, y donde el sector público y privado, trabajen conjuntamente para realizar una verdadera reparación integral de las víctimas. El gobierno debe seguir promoviendo y garantizando los derechos de reparación, garantías y no repetición.

Conclusiones

Todos los países y por ende, sus economías, tenderán hacia la construcción de mercados y sociedades sostenibles, es por ello que el modelo de negocio ESPERANZA aportará al cumplimiento de los siguientes objetivos de desarrollo sostenible: (1) fin de la pobreza, (3) salud y bienestar, (5) igualdad de género, ((6) agua limpia y saneamiento, (7) energía asequible y no contaminante, (8) trabajo decente y crecimiento económico , (10) reducción de desigualdades, (12) producción y consumo responsable y (13) acción por el clima. Con el tiempo, se está haciendo necesario que tanto el sector privado, como público, tengan claras las necesidades del país y los objetivos a los cuales se requiere aportar para avanzar como sociedad y país.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Conclusiones

El modelo de negocio sostenible para la creación del modelo de negocio sostenible ESPERANZA, dedicada a la fabricación y comercialización de accesorios de bisutería, elaborados por mujeres víctimas del conflicto armado o en situación de vulnerabilidad, tiene ventajas competitivas, con respecto a sus competidores, al ofrecer diseños exclusivos fabricados en Colombia.

El proyecto se caracteriza por ser una idea innovadora y con un alto componente social, al vincular víctimas del conflicto armado o en situación de vulnerabilidad al sector privado, ofrecerles una estabilidad laboral que les permita mejorar su calidad de vida y aportar a su inclusión social.

Para la comercialización de los artículos de bisutería, se definió como país de destino Noruega, específicamente la ciudad de Oslo. Se caracteriza por ser el centro gubernamental, económico, de distribución y comercialización de productos en Noruega, pues influye significativamente en el comercio, industria, transporte marítimo y finanzas. También, se caracteriza por ocupar el primer lugar, entre todas las ciudades europeas y los mejores índices de calidad de vida. Oslo está creciendo a un ritmo acelerado y esto ha permitido que se convierta en una de las principales ciudades de Europa, con mayor crecimiento y mayores oportunidades para la exploración de mercados extranjeros.

Los diferentes análisis realizados, por medio diversas metodologías arrojan que para el análisis de diagrama de árbol, se identifican oportunidades para este modelo de negocio

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

sostenible, como es la estructuración de estudios de mercado que permitan conocer, identificar e implementar estrategias para captar a los clientes potenciales, conocer los gustos y preferencias de estos, establecer niveles óptimos de oferta y demanda, identificar a los competidores, conocer los modelos elaborados por los competidores y reconocimiento de posibles proveedores, entre otros.

Del análisis PESTEL se concluye que existen oportunidades desde todas sus dimensiones, en lo político, ambos países pertenecen al AELC o EFTA y Colombia tiene acceso libre de arancel para todas las partidas industriales y puntualmente, los productos de joyería y bisutería, tienen cero aranceles. En cuanto a la dimensión económica, hay otra oportunidad para la exploración del mercado noruego para ampliar la variedad de productos importados. Desde el punto de vista social se concluye que, la mitad de la población es de sexo femenino, clientes potenciales para la implementación del modelo de negocio sostenible de exportación de bisutería. En lo referente a lo tecnológico, se identifica que Noruega está aunando esfuerzos para mantener altos niveles, avances tecnológicos y generar competitividad a nivel internacional, puntualmente en las comunicaciones. En lo ecológico se concluye que, Noruega está altamente comprometido con el medio ambiente y en las relaciones comerciales con otros países, se deben priorizar las políticas y medidas ambientales.

De las fuerzas de Porter, se concluye que las variables que influyen en las barreras de nuevos competidores, la gran mayoría se encuentran controladas, a diferencia del requerimiento de capital que es fundamental para incursión de nuevos mercados. Con respecto al poder de

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

negociación de los proveedores, se identifica que existe gran cantidad de oferentes de suministros para la fabricación de bisutería, sin embargo, por la cantidad, ubicación dispersa, falta de organización y poca rivalidad entre estos, su poder de negociación se hace menor. En lo referente a los productos sustitutos, se identifica que existe gran cantidad y variedad de productos sustitutos, sin embargo, el costo en el que los compradores incurren cuando sustituyen los productos de bisutería, es mayor. Con respecto al poder de negociación que tienen los clientes, se identifica que el volumen de compra de los clientes es medio – alto, ya que en los últimos años las mujeres se han vuelto parte de la fuerza laboral de Noruega, esto hace que tengan sus ingresos y puedan decidir en que lo destinan. En lo que refiere a los competidores directos, se identifica que existen diferentes tipos de competidores, los que se dedican a fabricar y comercializar bisutería, fabricar y distribuir joyería y únicamente a comercializar bisutería y joyería, sin embargo, se encuentran en diferentes ciudades de Noruega, lo que hace que no tengan una estructura de organización y su poder de negociación sea bajo.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

Referencias

- Centro Nacional de Memoria Histórica. (2013, p. 111). *Centro Nacional de Memoria Histórica*.
Obtenido de Informe general.: Recuperado de:
http://centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/informes2013/bastaYa/capitulos/basta-ya-cap2_110-195.pdf
- CIDOB Barcelona Center For International Affairs*. (s.f). Obtenido de Conflicto en Colombia:
antecedentes históricos y actores. (Dossiers).: Recuperado de:
https://www.cidob.org/publicaciones/documentacion/dossiers/dossier_proceso_de_paz_en_colombia/dossier_proceso_de_
- DANE, D. A. (2019). Boletín Técnico. En *Gran Encuesta Integrada de Hogares – GEIH* (pág. 3).
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_depto/Boletin_dep_19.pdf
- Datosmacro.com. (2022). *Expansión*. Obtenido de Noruega: Economía y demografía:
<https://datosmacro.expansion.com/paises/noruega>
- Decreto. (5 de 6 de 2019). *Decreto número 957*. Obtenido de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: <https://www.mincit.gov.co/getattachment/555adb9d-8a48-45f3-a2a5-1ee9b35b2d09/Decreto-957-Por-el-cual-se-adiciona-el-capitulo-13.aspx>
- El mercado artesano* . (s.f). Obtenido de <https://elmercadoartesano.es/como-saber-mi-talla-de-anillo/>
- Expansión.com. (2022). *Expansión.com*. Obtenido de Datos macroeconómicos :
<https://datosmacro.expansion.com/paises/noruega>

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

Gobernación de Santander . (2018). Obtenido de Seguimos trabajando por las víctimas del conflicto: Recuperado de: <http://www.santander.gov.co/index.php/actualidad/item/2652-seguimos-trabajando-por-las-victimas-del-conflicto>

Gobierno de Colombia. (2018, p 161). Obtenido de Informe sobre los avances de la política pública de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto (XIII): Recuperado de: <https://www.defensoria.gov.co/public/pdf/politica-de-atencion-reparacion-vict>

Gobierno de Colombia. (2018, p. 188). Obtenido de Informe sobre los avances de la política pública de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto. (XIII): Recuperado de: <https://www.defensoria.gov.co/public/pdf/politica-de-atencion-reparacion-vict>

Gobierno de Colombia. (2018, p. 207). Obtenido de Informe sobre los avances de la política pública de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto (XIII): Recuperado de: <https://www.defensoria.gov.co/public/pdf/politica-de-atencion-reparacion-vict>

Gráficos de Xe Currency: de USD a NOK . (2022). Obtenido de <https://www.xe.com/es/currencycharts/?from=USD&to=NOK&view=2Y>

ICEX. (2020). *Instituto de Comercio Exterior de España* . Obtenido de Noruega es uno de los líderes europeos en reciclaje de plástico: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/>

J.G., G. (2019). Obtenido de Canales de distribución, ¿Cuál es el adecuado para tu negocio?: <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/emprendedores/canales-de-distribucion-cual-es-el-adecuado-para-tu-negocio/>

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

Markets, T. (2020). Obtenido de Noruega: distribuir un producto:

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/noruega/distribuir-un-producto>

Minsiterio, c. y. (s.f). *Ministerio de Industria y Comercio*. Obtenido de Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC:

<https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/acuerdo-de-libre-comercio-efta>

Ministerio de Industria y Comercio. (2019). Obtenido de Oficina de estudios económicos – Noruega: <https://www.mincit.gov.co/getattachment/6ee65626-375c-4671-adc0-f7a22a2aadb8/noruega.aspx>

PNUD, P. d. (s.f). Obtenido de Emprendimiento y empleabilidad para familias rurales víctimas del conflicto armado:

<https://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/projects/emprendimiento-y-empleabilidad-p>

PROCOLOMBIA. (2018). Obtenido de Joyería y bisutería colombiana con potencial de exportación: <https://procolombia.co/actualidad-internacional/bisuteria-y-joyeria/joyeria-y-bisuteria-colombiana-con-potencial-de-exportacion>

PROCOLOMBIA. (2018). *Manual de joyería y bisutería*. Obtenido de https://procolombia.co/sites/default/files/joyeriaybisuteria_26feb.pdf

Restrepo, M. (03 de 10 de 2022). *Rankia*. Obtenido de <https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/3759467-sas-colombia-definicion-caracteristicas-ventajas>

Saumeth. (sf, p. 1). Obtenido de Historia de la Guerrilla en Colombia.: Recuperado de: <http://ecsbdefesa.com.br/defesa/fts/HGC.pdf>

Saumeth. (sf, p. 2). Obtenido de Historia de la Guerrilla en Colombia: Recuperado de: <http://ecsbdefesa.com.br/defesa/fts/HGC.pdf>

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

Smashinglogo. (s.f.). Obtenido de <https://smashinglogo.com/es/quick-edit?s=uu3c3bwa8-i99oupj7s#font-tags>

Statista. (2020). Obtenido de Porcentaje de empresas que hicieron uso de las redes sociales Noruega 2014-2017: <https://es.statista.com/estadisticas/699658/porcentaje-de-empresas-que-hicieron-uso-de-las-redes-sociales-en-noruega/>

Statistics, I. T. (2019). Obtenido de Noruega: llegar al consumidor: <https://santandertrade.com/es/porta/analizar-mercados/noruega/llegar-al-consumidor>

Statistics, I. T. (2019). Obtenido de Comercio bilateral entre Colombia y Noruega en 2019: <https://www.trademap.org/tradestat/Bilateral.aspx?nvpm=1%7c170%7c%7c579%7c%7c71%7c%7c%7c4%7c1%7c2%7c2%7c1%7c%7c1%7c1%7c1>

Suárez, A. L. (17 de 12 de 2021). Colombia crece 3 puntos más que el resto del mundo en mercado de joyas. págs. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/colombia-crece-3-puntos-mas-que-el-resto-del-mundo-en-mercado-de-joyas-559733>.

Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas. (sf). Obtenido de Recuperado de: <https://www.unidadvictimas.gov.co/es/la-unidad/resena-de-la-unidad/126>

Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas. (2020). Obtenido de Reporte de víctimas: Recuperado de: <https://cifras.unidadvictimas.gov.co/>

Yzaguirre, N. (30 de 12 de 2020). *Breve historia de la Bisutería*. Obtenido de <https://yzadis.com/blogs/noticias/breve-historia-de-la-bisuteria>

Valenzuela, S. (2019). Obtenido de Las cifras de la ONU lo demuestran: la violencia se desbordó en 2018: <https://pacifista.tv/notas/onu-colombia-conflicto-2019-ivan-duque-desplazamiento/>

Víctimas, U. p. (2019). Obtenido de Oferta institucional: <https://www.unidadvictimas.gov.co/es/mapa-de-oferta/195>

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

Víctimas, U. d. (31 de 8 de 2022). *Unidad de víctimas* . Obtenido de Unidad de víctimas :
<https://cifras.unidadvictimas.gov.co/Cifras/#!/infografia>

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

A. Anexo. Análisis PESTEL

Aspectos Políticos

Según el Departamento de Estrategias Comerciales e Integración ((DECI), 2018, p. 2) Noruega es una monarquía constitucional basada en una democracia parlamentaria que tiene al Rey como Jefe de Estado, Harald V. Por lo tanto, Noruega es reconocido porque su gobierno está conformado por coaliciones de diferentes partidos. Actualmente, los partidos Laborista y Conservador son los que tienen más escaños. (Markets, NORUEGA: POLÍTICA Y ECONOMÍA, 2020).

Así mismo, la estructura política de Noruega cuenta con un poder ejecutivo, legislativo y judicial. Según Rumbo (Arguelles, 2017, p. 11,12,13) en el poder ejecutivo el Rey representa la unidad nacional de Noruega; mientras que el poder legislativo recae en un parlamento unicameral, compuesto por 169 miembros para un periodo de cuatro años. Para el poder judicial, la corte de primera instancia es la Corte de Distrito (Tingrett), la cual atiende casos penales y civiles.

Por otra parte, el gobierno actual tiene tres retos: i) disminución de los impuestos, con el objetivo de impulsar el crecimiento del país; ii) continuar disminuyendo el número de solicitantes de asilo y así mantener construir una política migratoria más flexible; y iii) definir el futuro de la industria petrolera, ya que hay posiciones divididas en la reducción y hasta cierre de la industria (Ruiz, 2017).

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

De igual forma, la política comercial establecida por Noruega, según la (OMC, Organización Mundial del Comercio, 2018, p. 27), se implementa en tres niveles: i) a través de las normas multilaterales de la OMC; ii) de los acuerdos del Espacio Económico Europeo – EEE; y, iii) la Asociación Europea de Libre Comercio - AELC, y de los acuerdos bilaterales de libre comercio. La política comercial de Noruega se caracteriza por aportar al desarrollo sostenible.

Igualmente, Noruega ha respaldado las capacidades y el alcance de la OMC y el sistema multilateral de comercio, reconociendo de la estandarización y reglamentación eficiente de los procedimientos de gestión de conflictos de la OMC, tanto así que Noruega ha participado activamente en todas las esferas de las negociaciones de la OMC, y en ocasiones ha asumido un papel de liderazgo. Noruega ha patrocinado o copatrocinado varias propuestas sobre diversas cuestiones. También ha prestado apoyo en otras esferas de la labor de la OMC, como el otorgamiento de trato preferencial a los servicios y los proveedores de servicios de los países menos adelantados. (OMC, Organización Mundial de Comercio, 2018, p. 31).

Producto de este respaldo de Noruega con la OMC y el trato preferencial que quiere otorgarle a países menos adelantados, según PROCOLOMBIA, el primero de julio de 2011 entró en vigor el Tratado de Libre Comercio – TLC entre Colombia y AELC o EFTA por sus siglas en inglés conformado con los países de Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza. Colombia tiene acceso libre de arancel para todas las partidas industriales, [es decir], los productos de joyería y bisutería tienen cero aranceles. (PROCOLOMBIA, Manual de joyería y bisutería, 2018, p. 23).

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

Sin embargo, la legislación principal aduanera, la ley de derechos de aduana y circulación de mercancías de 2007, el reglamento de la ley de derechos de aduana y circulación de mercancías de 2008, continúan siendo el marco legal y la base para la reglamentación de las importaciones y las exportaciones de Noruega. Según la OMC, estas regulaciones y leyes han tenido cambios con el transcurso del tiempo y el crecimiento de la economía de este país, en los que se destaca el establecimiento del límite superior de las importaciones privadas de mercancías exentas de derechos, que pasó de 200 a 350 coronas noruegas, así como la inclusión de los costos de seguro y transporte anteriormente excluidos para determinar el valor en aduana. (OMC, Organización Mundial del Comercio, 2018, p. 41).

Una vez abordada la política comercial, es importante también analizar la política exterior que de acuerdo con la Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, manifiesta que Noruega se caracteriza por mantener una línea internacionalista en favor del desarrollo y la paz mundial, que se combina con la defensa de los intereses nacionales noruegos. [...] La línea internacionalista hace referencia a una ayuda al para el crecimiento económico que se acerca al 1% del PIB, amplias contribuciones voluntarias a los programas de las Naciones Unidas, constante participación de tropas para operaciones de mantenimiento de la paz, un compromiso con el Comité Nobel de la Paz - que tiene su sede en Oslo - y una reconocida labor de mediación en procesos de paz, [como el conflicto palestino – israelí y en Colombia con las FARC]. (OIDMAE, 2019, p. 3).

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Aspectos Económicos

Según (Oslo O. E., 2023, pp 14) Noruega se caracteriza por ser el mayor exportador mundial de gas natural, después de Rusia y Qatar y ocupa el puesto diez como exportador de petróleo, es un país que cuenta grandes reservas de recursos naturales como el petróleo, energía hidroeléctrica, pesca, bosque y minerales y depende en gran medida del sector petrolero. Es una de las economías más estables del mundo, el PIB per cápita para el 2022 fue de 87.587 €, incrementándose considerablemente en los últimos tres años, gracias al desarrollo en sus sectores económicos.

Los principales sectores económicos de Noruega son el sector primario, (Oslo O. E., 2023, pp 7) por la agricultura, ganadería, silvicultura, caza y la pesca; sector secundario consolidado con el petróleo y gas; y el sector terciario, conformado por el turismo y otros servicios. La participación del sector primario en 2021, fue de 1,6% del PIB; mientras que el sector secundario, en el mismo año, aportó el 15,21% del PIB; y el sector terciario contribuyó el 58,6 % del PIB a la economía del país.

Así mismo, (OEC, The Observatory of Economic Complexity, 2022) las exportaciones de Noruega para 2022, estuvieron concentradas en gas petróleo (\$154MM), petróleo crudo (\$58,9MM), pescado fresco sin relleno (\$9,07MM), petróleo refinado (\$7,62MM) y electricidad (\$4,74MM), siendo los principales destinos Alemania, Reino Unido, Francia, Bélgica y Suecia.

Las importaciones de Noruega para 2022 fueron principalmente de vehículos (\$7,43MM), petróleo refinado (\$6,54MM), óxido de níquel (\$2,48MM), equipos de transmisión (\$2,12MM),

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

y electricidad (\$1,8MM), importando principalmente desde Suecia, Alemania, China, Dinamarca y Países Bajos.

En lo referente a las exportaciones e importaciones de bisutería, según (OEC, Bisutería en Colombia, 2022), Colombia exportó a Noruega \$3,85k, representando un 0,43%. A partir de estos datos, se puede identificar una oportunidad para Colombia al incursionar en mercados de importación de Noruega.

Desde el punto de vista del comprador y consumidor, . (Rumbo, Análisis Tratados de Libre Comercio y Balance Comercial de Colombia, 2017, p. 6), plantea que con respecto a las empresas y trabajadores: Noruega no tiene un nivel mínimo de salario establecido en la ley, pero alrededor del 70% de sus trabajadores cuentan con acuerdos colectivos donde se han especificado los niveles mínimos salariales. Además, el 54% de los trabajadores con salario son miembros de algún sindicato. Cabría señalar que tras la puesta en marcha de las cuotas de género en las juntas directivas de las empresas - 40% debían ser mujeres -, la brecha de género en el ámbito laboral se ha reducido considerablemente.

Lo anterior, permite identificar que las mujeres han ganado espacios en las empresas y en el mercado laboral, permitiéndoles tener sus propios ingresos y así mismo, sus propios gastos.

Aspectos Sociales

De acuerdo con la (OID, Ficha país Noruega, 2024, p. 1) la capital de Noruega es Oslo que cuenta con 717.710 habitantes aproximadamente, mientras que ciudades como Bergen tienen

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

291.940, Trondheim 214.565, Stavanger 149.048, Baerum 130.921 habitantes aproximadamente.

Tiene una división administrativa, fraccionada en 11 provincias administrativas.

De igual forma, la página principal de (OEC, Bisutería en Colombia, 2022) , informa que el 82% de la población de Noruega habita en lo urbano y el 17% aproximadamente, habita en lo rural. El porcentaje de población masculina es del 49.6% y femenina de 49.5% y la edad media de la población es de 38 años.

Así mismo, el idioma que se maneja en este país es el noruego - escrito tiene dos variantes oficiales, llamadas bokmål y nynorsk-, el bokmål muy próximo al danés está más extendido y es el habla de Oslo. En algunas provincias del Norte se habla el sami, también lengua oficial en sus diversas variantes. La moneda utilizada para llevar a cabo sus transacciones es la Corona noruega - 100 øre -.

Con respecto a la religión no existe una creencia oficial, según OIDMAE el 76% de los noruegos pertenece a la Iglesia protestante de Noruega - de tradición luterana y separada oficialmente del Estado desde el 1 de enero de 2017 -, aunque sólo un 10% es practicante (OID, Ficha país Noruega, 2024, p. 1).

Por otro lado, de acuerdo con (OID, Ficha país Noruega, 2024, p. 1) los indicadores sociales son: i) densidad de población: 13,8 hab/km²; ii) renta per cápita: 72.810€ - 31/12/2018 -; iii) coeficiente GINI: 0,259; iv) esperanza de vida: 80,86; v) crecimiento de la población: 0,7 IDH - valor número/ n° orden mundial -: 0,944/1; y, vi) tasa natalidad: 1,62 1.4.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Por otra parte, es importante resaltar los horarios manejados para laborar y comercializar productos en Noruega, de acuerdo con (Rey, 2020) Noruega es un país que busca el equilibrio entre las actividades personales y laborales, por esta razón, la semana laboral es de lunes a viernes y solo ciertas empresas y establecimientos, trabajan los fines de semana. Los horarios de los centros comerciales son de lunes a viernes de 10:00 a.m. a 8:00 p.m., los jueves la apertura es a las 9:00 a.m. hasta las 7:00 p.m., los sábados abren a las 9:00 a.m. hasta las 2:00 p.m. y los domingos no hay servicio.

Es importante también, identificar las tendencias de consumo y según (Mundial, 2023) los gastos de los hogares noruegos para el año 2018 fue de 216.462; mientras que el consumo de los hogares per cápita para el mismo año, fue de 40.732, ambos indicadores aumentaron con respecto al año anterior. Se identifica que los noruegos en lo que más gastan es en vivienda, agua, electricidad, gas y otros, dedicando un 22%; mientras que para bienes y servicios varios destinan el 10% de sus ingresos y para ropa y calzado un 4.0%.

Aspectos Tecnológicos

Según (School, 2024) la implementación y desarrollo tecnológicos ha permitido crear empleos sostenibles en Noruega, en los últimos diez años ha tenido un crecimiento en promedio del 6% anual, pues muchas empresas de origen Noruego han tenido éxito con sus desarrollos tecnológicos y se han expandido a varios países de Europa.

Noruega está comprometida con el medio ambiente y por esta razón, ha dedicado recursos de inversión para producir tecnologías limpias y renovables, un claro ejemplo de ello es que

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Noruega es líder mundial en energía hidroeléctrica y ha desarrollado tecnologías avanzadas para aprovechar al máximo su potencial (School, 2024). Adicionalmente, este país también está invirtiendo en el desarrollo de soluciones tecnológicas sostenibles en el transporte y la construcción, (School, 2024) promoviendo el uso de vehículos eléctricos y el desarrollo de infraestructuras inteligentes para facilitar la transición hacia una movilidad más sostenible.

Lo anterior, permite identificar una oportunidad de crecimiento e implementación tecnológica para el modelo de negocio, con el objetivo de estructurar, ejecutar y ofrecer en todos los servicios, altos estándares de tecnología y telecomunicaciones; de esta manera, el modelo de negocio ESPERANZA estará a la vanguardia tecnológica.

Aspectos Ecológicos

Según la OMC Noruega recalca la importancia de propiciar el crecimiento respetuoso con el medio ambiente y por ende, incluir lo relacionado con el cambio climático y el medio ambiente en las políticas y acuerdos comerciales.

El régimen del comercio internacional puede propiciar un "giro ecológico" al promover el comercio de mercancías y servicios orientados hacia el medio ambiente, y que el Gobierno incluirá en los acuerdos de libre comercio un capítulo aparte sobre comercio y desarrollo sostenible. (OMC, Organización Mundial del Comercio, 2018, p. 28).

Por lo tanto, Noruega establece que todos los compromisos comerciales tienen que estar fundamentados en las necesidades de los países, sin embargo, deben estar en la capacidad de

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

aplicar políticas ambientales y climáticas eficaces. No se debe permitir que los países apliquen unilateralmente medidas discriminatorias o proteccionistas que obstaculicen injustificablemente el comercio (OMC, Organización Mundial del Comercio, 2018, p. 29).

Aspectos Legales

De acuerdo con (OECE, Oficina Económica y Comercial de España en Oslo, 2017, p. 15,16). en Oslo - Noruega como país firmante y miembro del acuerdo del EEE, ha ampliado y flexibilizado su legislación sobre inversiones extranjeras, alcanzando así los estándares estipulados por la Unión Europea. De igual forma, los inversores extranjeros pueden en general poseer bienes sin problemas, aunque la propiedad de ciertos activos reales está restringida. Las empresas deben obtener una concesión para adquirir los derechos de posesión o utilización de diversos tipos de bienes inmuebles, incluidos los bosques, minas, tierras de labranza, y las cascadas. Las empresas extranjeras no deben pedir dicha concesión si es el alquiler de bienes raíces, por ejemplo, instalaciones comerciales o de espacio de oficina. La única condición es que el alquiler sea siempre por un período no superior a diez años.

Por lo tanto, las dos leyes principales que rigen las concesiones son la Ley de 14 de diciembre de 1917 y el Acta de 31 de mayo 1974.

Igualmente, no solo ha flexibilizado las inversiones extranjeras, sino también Noruega e eliminado en su totalidad la práctica de barreras al comercio dentro del mercado común. Sin embargo, están exentos de esta eliminación los productos agroalimentarios. Al tratarse de

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

productos sensibles, deben regirse al sistema de licencias de importación y aranceles específicos (OECE, Oficina Económica y Comercial de España en Oslo, 2017, p. 14).

De igual forma, según (MINCIT, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s.f.), el Acuerdo de Libre Comercio entre Colombia y los Estados AELC - EFTA, fue suscrito el 25 de noviembre de 2008 y aprobado mediante Ley 1372 del 7 de enero de 2010. Por lo tanto, el 01 de julio de 2011 entró en vigor el Acuerdo de Libre Comercio entre Colombia y dos de los países miembros de la Asociación Europea de Libre Comercio, Suiza y Liechtenstein, el primero ratificado el 29 de octubre y el segundo el 26 de noviembre de 2009. Sin embargo, la puesta en marcha del acuerdo requería la ratificación de cada parlamento para todos los países - Suiza, Liechtenstein, Noruega e Islandia - (MINCIT, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s.f.).

El Acuerdo de Libre Comercio ofrece para las importaciones de los Estados EFTA, plazos de desgravación que no sobrepasen los 10 años y permitan al aparato productivo colombiano adecuarse a las nuevas condiciones de competencia y se permite la importación de un ámbito reducido de bienes re manufacturados. También abre la posibilidad de exportar bienes de capital y metalmecánica re manufacturados en Colombia y se mantiene la política nacional de ingreso de bienes usados, desechos, desperdicios y vehículos fríos. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, s.f.)

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

B. Anexo. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Análisis de las variables del poder de negociación de los proveedores:

La primera variable identificada es la cantidad de proveedores en la industria, al revisar las bases de datos se conocen muchos proveedores que distribuyen por todo el país, sin embargo, muy pocos se caracterizan por la trayectoria en el mercado, venta de suministros de calidad, diferenciación de insumos, variedad y disponibilidad de suministros, precios promedio de mercado, entrega puerta a puerta, compra en las principales tiendas o de manera virtual, entre otros. Por ello, inicialmente se han destacado dos proveedores, se eligieron dos para que haya variedad en los suministros, diferentes alternativas de adquirirlos y así disminuir su poder decisión. Por lo anterior, la calificación ponderada es de 1,20, ya que son fundamentales para la fabricación de los accesorios de bisutería y se identifica que su poder de decisión es bajo, pues entre más proveedores se tenga, mayor va a ser su poder decisión en los precios y variedad de suministros.

La segunda variable identificada, es el poder de decisión en el precio por parte del proveedor, se reconoce que existe gran cantidad de proveedores y suministros en el mercado, sin embargo, no tienen gran poder de decisión, ya que todos se encuentran dispersos y tampoco, tienen una organización que les permita imponer los precios, decidir en la cantidad de suministros a distribuir, definir los canales de distribución, entre otros. Otra variable influyente en el poder de decisión de los proveedores, son los competidores internacionales, según la revisión de datos e información, ellos puede que tengan mayor poder de decisión que los proveedores nacionales, ya

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

que los insumos y suministros son fabricados en otros países, por ende, son los distribuidores los que imponen el precio al insumo, deben incluir sus costos de importación. Por lo anterior, se le asigna una calificación ponderada de 0,60, ya que es una variable fundamental que se debe tener en cuenta a la hora de entrar al mercado, sin embargo, se identifica que para este caso, el poder de decisión de los proveedores es bajo.

La tercera variable identificada es el nivel de organización de los proveedores, como se mencionaba anteriormente, por la misma cantidad de proveedores que existe en el mercado se hace difícil su organización, generando falta del poder de decisión en los precios y cantidad de suministros a distribuir. La calificación ponderada es de 0,40 por su bajo poder de negociación frente a sus compradores.

La cuarta variable identificada es la probabilidad de sustitución de proveedores, para el modelo de negocio sostenible, esta probabilidad es muy alta, debido a la cantidad considerable de proveedores en el mercado. También es importante analizar si es alto o bajo el costo en el que incurre el comprador, para el modelo de negocio sostenible y de acuerdo con el comportamiento del mercado de la bisutería, se identifica que el costo de cambio de proveedor es bajo, manteniendo los estándares de calidad y disponibilidad, esto debido a la cantidad de oferentes que hay en el mercado. Se asigna una calificación ponderada a esta variable de 0,30, debido al comportamiento en el mercado.

La quinta variable identificada es la rivalidad entre los competidores, por la ubicación dispersa que tienen los proveedores y la variedad de canales de distribución, esta rivalidad no es

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

fuerte y esto hace que su poder de negociación sea bajo. Por lo anterior, la calificación ponderada es de 0,40.

Análisis de las variables del poder de negociación de los compradores:

La primera variable identificada, es la cantidad de clientes existentes en el mercado, como se mencionaba anteriormente, Noruega tiene dividida la población casi que, por la mitad, pues el 51% son hombres y el 49% son mujeres, aproximadamente. De acuerdo con la densidad poblacional de Noruega, se puede decir que hay una cantidad significativa de clientes por las diferentes ciudades de este país y por ende, se asigna una calificación ponderada de 1,20.

La segunda variable identificada es la posibilidad de negociación para reducir los precios por parte de los compradores, esta variable está directamente relacionada con la cantidad de clientes el mercado, con el nivel de organización que tengan, con la propensión al consumo de estos y con la disponibilidad de información que tengan los clientes, con respecto a la cantidad y calidad de los productos. Se identifica que, para el caso de Oslo, existe una cantidad significativa de clientes, pero su nivel de organización no es alto, su propensión al consumo es media – alta y la disponibilidad de información que tiene el cliente, con respecto a la cantidad y calidad del producto, es muy baja. Por ende, no tienen mayor poder de negociación en la reducción de precios. Las necesidades de los clientes de Oslo, se fundamentan más en la calidad que el precio del producto. Por esto, se asigna una calificación ponderada de 0,40.

La tercera variable identificada es el volumen de compra, actualmente la propensión al consumo es considerada como media – alta, ya que las mujeres de Noruega tienden a lucir con

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

sus trajes típicos y sus atuendos cotidianos, accesorios de bisutería y joyería. Adicionalmente, en los últimos años las mujeres han participado más en el mercado laboral y esto, les permite tener sus propios ingresos y así mismo, cubrir sus propios gastos. Por lo anterior, se le asigna una calificación ponderada de 0,80.

La cuarta variable identificada son las facilidades para que los clientes puedan cambiar de artículos, estas facilidades están fundamentadas por factores influyentes como los diseños, precio, calidad y variedad en los productos. En Noruega el número y ubicación de los proveedores en todas las ciudades, no es el mismo. La ciudad que tiene mejor acceso es Oslo, pues el centro de la distribución y comercialización de productos en Noruega, sin embargo, en las ciudades aledañas es muy baja la propensión de los clientes para cambiar de empresas. En lo referente al precio, calidad y diseños de los productos, varía de empresa a empresa, pues cada una diseña sus propios modelos con diferentes materiales y así mismo establece su precio, estas variables dependerán del cumplimiento de los gustos y preferencias de los clientes y es por lo que esto, es fundamental contemplar a la hora de incursionar en el mercado. Por esto, se asigna una calificación ponderada de 0,20.

La quinta variable, es la exigencia de mayor calidad por parte de los clientes, al ser productos elaborados a mano y artesanalmente requieren que cumplan los más altos estándares de calidad. Por esto, la calificación ponderada para esta variable, es de 0,60. Es importante que el vendedor maneje altos estándares de calidad, con el fin de satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de sus compradores.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

Análisis de las variables del poder de negociación de nuevos competidores:

Las economías a escala se convierten en una barrera de entrada para los nuevos competidores que deseen ingresar al mercado de la exportación de bisutería, ya que con la trayectoria que tengan estas, cada unidad a producir tendrá un costo inferior, convirtiéndose así en una ventaja para las empresas existentes y una barrera y desventaja para las nuevas empresas. Las compañías identificadas en el mercado de Noruega que producen a economía a escala, son Panorama AS que fue fundada desde 1997 y Snella & Petronella AS, fundada en 2010, identificándolo por su trayectoria en el mercado. Por lo anterior y para este análisis, se le asigna una calificación ponderada de 0,05, lo que quiere decir que, es una variable relevante a la hora de entrar a este nicho de mercado, sin embargo, los competidores potenciales no representan un número significativo.

La segunda variable identificada, es la diferenciación del producto, fundamental tener en cuenta para la nueva empresa que desee entrar al mercado de la exportación de bisutería, ya que las empresas con trayectoria en este mercado, en muchos casos, cuentan con reconocimiento de marca y por ende una clientela ya definida. Sin embargo, se identifica que la empresa Panorama AS trabaja con piedras preciosas para joyerías; mientras que la empresa Snella & Petronella AS se dedica puntualmente a la bisutería y también, trata piedras preciosas para las joyerías. El factor diferencial que tiene este modelo de negocio sostenible, es la venta y comercialización bisutería y artesanías representativas de Colombia, que no son conocidas ni vendidas en Noruega. Se asigna una calificación ponderada de 1,20, teniendo en cuenta que la empresa de este modelo de negocio sostenible debe realizar una inversión significativa en publicidad y

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

marketing para dar a conocer los productos de bisutería, fabricados en Santander – Colombia y así, superar o igualar a sus competidores.

El requerimiento de capital, es la tercera variable que debe tenerse en cuenta al momento de analizar las barreras de entrada a un nicho de mercado, ya que de esta depende la cantidad de inversión que se debe realizar para incursionar en un nuevo mercado y sí se convierte en una limitante o en un riesgo. Si es alta, el inversionista deberá contemplar que la entrada va a ser significativa y será una limitante, pero por el contrario, si es baja, facilitará el ingreso a este mercado convirtiéndose así, en un riesgo. Para la exportación de productos de bisutería hay que tener un capital medio, sin embargo, para la implementación de estrategias de marketing y publicidad en Noruega, quizá es en lo que más hay que invertir para dar a conocer el producto. La calificación ponderada para esta variable, es de 0,20, ya que los requerimientos de capital son medio - altos.

La cuarta variable identificada, es la política gubernamental, según la regulación establecida por Noruega para las importaciones que se hacen de bisutería, no tiene restricciones, especialmente de las que provienen de Colombia. En el marco del acuerdo de libre comercio, firmado por varios países pertenecientes al AELC - EFTA y Colombia, se estableció que la comercialización de productos no alimenticios entre estos países, sería una zona libre de aranceles. Además, Noruega permite que se importen muestras comerciales, con restricciones de cantidades y pesos, sin ningún cobro de aranceles, con el fin de incursionar en estos mercados. Esto se convierte en una oportunidad para el modelo de negocio sostenible, ya que se pueden

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

exportar muestras comerciales e identificar el comportamiento de venta de los productos. La calificación ponderada para esta variable, es de 1,20, teniendo en cuenta las pocas restricciones y las grandes oportunidades que se brindan a nivel gubernamental para países, como Colombia.

La quinta variable, es el acceso a mercados internacionales, otra variable de interés para analizar a la hora de ingresar a un mercado, como lo es el de la bisutería, ya que dependiendo de las restricciones y comportamientos que tenga el país, así mismo, serán las facilidades o limitaciones a este. Para el caso de Noruega, se identifica que las restricciones son bajas, el comportamiento del mercado es estable, los gustos y preferencias del mercado objetivo se inclinan por productos de bisutería de alta calidad y altos estándares en diseños artesanales. La calificación ponderada para esta variable, es de 0,45 por las facilidades que se tienen para ingresar al mercado de Noruega.

Análisis de las variables del poder de negociación de competidores existentes:

La primera variable identificada, es el poder de los competidores, se reconocen que existen diferentes tipos de proveedores, por ejemplo, competidores directos que se dedican a la fabricación y comercialización de bisutería propiamente, estas empresas son identificadas como Panorama AS y Snella & Petronella AS, la primera, se dedica al trabajo y comercialización de bisutería, pero con piedras preciosas; mientras que la segunda, fabrica y distribuye productos de bisutería más artesanales. Ambas se encuentran ubicados en diferentes ciudades y ninguna tiene tienda comercial en la principal ciudad de comercialización, Oslo. También, están Sugar Shop Smykkestudio, joyería que fabrica y vende productos característicos de todas partes de Noruega

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

y Donna's Jewellery Gallery, es otro competidor que diseña, crea y comercializa joyas, utilizando artesanía de alta calidad y minerales preciosos, metales y piedras. El primero, no tiene tampoco representación en Oslo, mientras que, la segunda sí. Adicionalmente, se conoce de otro competidor que se dedica, únicamente, a la venta de productos de bisutería, Norway Designs Norway Designs, comercializa diseños e interiores tanto noruegos, como nórdicos y europeos. Sin embargo, no comercializa únicamente bisutería, sino también, ropa, bolsos, joyas y relojes hasta equipamiento para cocinas. Estos competidores no están concentrados en una sola ciudad, lo que hace que su poder de negociación disminuya, al no estar centralizados y mucho menos organizados, haciendo que los competidores entrantes, aumenten su poder de negociación, por eso, se asigna una calificación ponderada de 0,40.

La segunda variable identificada, es la cantidad de competidores, como se mencionaba anteriormente, son muy pocos los competidores directos, es decir, se dedican a la fabricación y comercialización de bisutería; la gran mayoría, se dedica a la comercialización de bisutería o fabricación y distribución de joyería. Por otra parte, estos competidores, no están en un mismo punto, se encuentran dispersos y, por lo tanto, no están organizados, haciendo que no tengan poder de negociación. Por esto, se asigna una calificación ponderada de 0,60.

La tercera variable, es el crecimiento industrial, en la revisión de la literatura y en las tendencias del sector, no se identifica un incremento significativo, sin embargo, esta variable no hay que perderla de vista, ya que está directamente relacionada con la demanda. Se le asigna una calificación ponderada de 0,60.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

La cuarta variable identificada, es la sobrecapacidad industrial, si no hay un crecimiento industrial, por ende, no abra sobrecapacidad industrial. La calificación ponderada es de 0,40.

La quinta variable, es la diversidad de competidores, en Noruega existe variedad de competidores, sin embargo, el valor agregado del modelo de negocio sostenible está enfocado más a productos artesanales de Colombia que en Noruega no es común distribuirlos en los mercados. Por esto, se asigna una calificación ponderada de 0,80.

Análisis de las variables del poder de negociación de productos sustitutos:

La primera variable identificada, es la propensión del comprador a sustituir, hace referencia a la posibilidad que tiene el comprador para sustituir los productos de bisutería, esta probabilidad en el mercado de bisutería en Noruega es alta, debido a que existe una cantidad moderada de oferentes, sin embargo, el cliente evalúa la posibilidad de cambiar de productos, según las variables de precio, si es mayor o menor; el diseño, si hay factores diferenciadores en este; la calidad de los productos, la relación calidad precio es justificada o no; facilidad que tienen los compradores para adquirir los sustitutos, los clientes evalúan la distancia y accesibilidad a los locales comerciales; y la disponibilidad y variedad de productos, estos deben ajustarse a los gustos y preferencias de los compradores. Según el comportamiento de cada una de estas variables hacen que la probabilidad de propensión a sustituir los precios, aumente o disminuta. Para este caso los productos de bisutería tienden a ser más económicos que los de joyería, sin embargo, se encuentran productos de joyería de precio promedio al de la bisutería, pero su

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

calidad, diseño y variedad cambian significativamente, haciendo que esta probabilidad disminuya. Por lo anterior, la calificación ponderada es de 0,40.

La segunda variable identificada, son los precios relativos de los productos sustitutos, en esta influyen no únicamente el precio, sino la calidad y disponibilidad de los productos. Para sustituir productos de bisutería por joyas, el precio de un objeto artesanal de bisutería se duplica con respecto a las joyas, la calidad se reduce, ya que los productos de joyas más económicos en el mercado son de gama baja y media. Esto podría, en gran medida, reducir la propensión de sustitutos y por ello, la calificación ponderada es de 0,30.

La tercera variable identificada, es la calidad del sustituto, las joyas de gama baja y media tienden a tener una calidad inferior a las de gama alta, sin embargo, siguen siendo joyas de calidad. La calidad de las joyas en comparación con la bisutería tiende a ser mayor, ya que la gran mayoría, son fabricadas con piedras preciosas y por ende, su precio es tan alto. La calidad de la bisutería varía según los diseños y los precios, también se encuentran accesorios fabricados, no en su totalidad, con piedras preciosas y combinados con materiales de muy buena calidad, esto hace que el precio de los accesorios de bisutería, sea menor al de las joyas. Por esto, la calificación ponderada para esta variable es de 0,60.

La cuarta variable identificada, es el nivel percibido de diferenciación de productos, los accesorios de bisutería fabricados en Noruega, tienen un diseño colonial de costumbres propias del país; mientras que los productos de bisutería que se esperan fabricar con este modelo de negocio sostenible, son artesanales y con las tradiciones y costumbres colombianas,

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

notoriamente tienen un factor diferencial alto y es por lo que se debe tender a diseñar, accesorios que representen nuestra cultura, que estén a la moda y tengan mucho estilo, es decir, que se conviertan en productos exclusivos y de esta manera, se disminuirá la propensión a sustituirlos. Adicionalmente, se identifica que las tendencias de consumo de las mujeres de Noruega están muy inclinadas hacia lo artesanal, lo tradicional y típico, sin dejar de un lado la calidad, estilo y glamur. Por esto, se le asigna una calificación ponderada de 0,80.

La quita variable, es la disponibilidad de sustitutos cercanos, se identifica que la gran mayoría de los locales que producen y comercializan productos de bisutería en Noruega, están ubicados en el centro de Oslo, ciudad con la gran mayoría de población, sin embargo, para la población que vive en otras ciudades, se les dificulta la compra de estos. Así entonces, para la población de Oslo la disponibilidad de sustitutos es mucho mayor a los que viven en otras ciudades, motivo por el cual, a esta variable se le asigna una calificación ponderada de 0,80.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

C. Anexo. Análisis de árbol de problemas

El árbol de problemas refleja la relación entre las diferentes causas y efectos que existen entorno a la problemática central, la falta de comercialización de los productos de bisutería fabricados por las mujeres víctimas del conflicto en Colombia. Los efectos identificados para la problemática central son:

Efecto: los programas de reparación integral están incompletos.

Contextualización: muchos de ellos se ponen a disposición de las víctimas, de acuerdo con la disponibilidad de oferta que tengan en los territorios. Según la página principal de UARIV en la oferta institucional para el año 2019 había disponibles ocho programas para las víctimas en el departamento de Santander.

Efecto: acompañamiento del Estado no es óptimo a nivel de capacitación.

Contextualización: según la página principal de la UARIV existen dos mecanismos de ingreso a los programas de reparación integral: por oferta que opera por demanda - solicitud administrativa – ; y, oferta por oferta - opera por convocatoria o contextos específicos. (Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, sf). Esto permite identificar que los programas que ofrece el Estado para la reparación integral de las víctimas se dan, de acuerdo con la disponibilidad de los programas, la demanda y dependiendo de las coyunturas de los territorios.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

La relación existente entre el nivel óptimo del acompañamiento del Estado en los programas de capacitación y la completitud de estos para la reparación integral de víctimas, es directa, porque en la medida en que estos programas se pongan a disposición de las mujeres víctimas del conflicto armado o población vulnerable, sujetos a la oferta disponible, la demanda existente en el territorio y las situaciones coyunturales que presente el departamento, así mismo va a ser el impacto y la satisfacción de las necesidades en la población objetivo. Si la oferta es limitada, el impacto que se genere en la población también lo será; mientras que, si la disponibilidad de los programas es amplia, así mismo será el beneficio para la población vulnerable y las mujeres víctimas del conflicto armado.

Efecto: los programas de reparación integral están incompletos.

Contextualización: como se mencionaba anteriormente, la Unidad para la Atención y Reparación Integral de Víctimas ofrece sus programas, dependiendo de la cantidad de personas que requieran recibirlos, si existe disponibilidad en todos los departamentos o solo en unos específicos y si el territorio o departamento, ha vivido una condición especial que amerite intervención inmediata del Estado. Esto refleja una probabilidad baja de atención por parte del Estado, ya que deben coincidir al menos dos condiciones de estas para que llegue el programa a la población vulnerable y para los casos en que estos dos parámetros se cumplen, se brinda el programa que sea seleccionado por el Estado y no programas que suplan las necesidades de esta población.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Efecto: la inclusión de los estudios de mercados en los programas de reparación integral ofertados por el Estado.

Contextualización: muchas líneas de intervención no las focalizan, de acuerdo con las necesidades que presenta la población vulnerable y mucho menos con las condiciones que está exigiendo el mercado. Cuando el territorio cumple tanto con la oferta, como la demanda requerida para recibir los programas de reparación integral, inician ofertando, por ejemplo, programas de empleabilidad que le permiten tener nociones a la población vulnerable de cómo funcionan los emprendimientos y la empleabilidad en el mercado actual, sin embargo, se quedan en nociones y no profundizan en detalles que son factores de éxito o fracaso en sus emprendimientos.

La relación que existe entre los programas incompletos de reparación integral que ofrece el Estado y la inclusión de temáticas básicas del mercado en estos programas, es directa, ya que, con la identificación de la falta de completitud de estos, se deriva que la población vulnerable no cuenta con las herramientas adecuadas a la hora de iniciar con su proyecto de emprendimiento o empleabilidad. En muchos casos, se desconoce el comportamiento real del mercado y cómo enfrentar las diferentes condiciones que la misma economía genera, motivo por el cual, muchos proyectos de emprendimiento han llegado a su final.

Efecto: el Estado no brinda las herramientas y capacitaciones apropiadas para la población vulnerable.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

Contextualización: los programas ofertados no son otorgados a las víctimas de acuerdo con sus necesidades o habilidades que requieren potencializar para alcanzar un nivel mínimo de empleabilidad o emprendimiento, por el contrario, son brindados de acuerdo con la disponibilidad que haya de oferta y demanda en el departamento o municipio.

Efecto: la percepción de programas incompletos para la reparación integral de las víctimas.

Contextualización: la población vulnerable y las mujeres víctimas identifican que la asignación de estos programas va de acuerdo con la disponibilidad y no son puestos a su disposición por las necesidades que presentan. Esto hace que la percepción de las mujeres víctimas aumente, con respecto a lo integrales que puedan estar los programas ofrecidos por el Estado.

La relación entre la integralidad de los programas ofrecidos por el Estado y la percepción de estos, es directa, pues mientras sean más estructurados, completos y ajustados a las necesidades reales de la población, mejor va a ser la percepción, sin embargo, en la actualidad esta percepción tiende a ser más inclinada hacia lo incompletos que son, afectando así, la favorabilidad del Estado.

Efecto: el aumento de las cifras de población vulnerable y mujeres víctimas.

Contextualización: posterior a la firma del acuerdo de paz han quedado disidencias de grupos armados, entrando en disputas de territorios que son de interés para ellos y generando así, un

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

desplazamiento forzado de la población. Según en el último informe de la ONU de 2019 desde la firma del Acuerdo de Paz, se han desplazado más 57.800 personas. (Valenzuela, 2019).

Efecto: el aumento de las cifras del desempleo para Santander.

Contextualización: según el Boletín Técnico de la Gran Encuesta Integrada de Hogares realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE el desempleo para Santander en el año 2018 fue de 7.7%, mientras que para el año 2019 fue de 9.6%. (DANE, 2019). Por lo tanto, el desempleo en este departamento ha aumentado por múltiples variables, entre ellas por el desplazamiento forzado de la población vulnerable.

La relación que existe entre estos dos efectos, aumento de las cifras de población vulnerable, mujeres víctimas y el desempleo en el departamento de Santander, es directa, ya que en la medida que aumenten las víctimas del conflicto armado y los programas ofrecidos por el Estado no alcancen la reparación integral e inclusión social de esta población, impactarán negativamente las cifras del desempleo al no tener un empleo o ingreso estable y haciendo que la tasa de desempleo en el país aumente.

Las causas identificadas para la problemática central son:

Causa: el desconocimiento de los productos fabricados o elaborados por las mujeres víctimas del conflicto armado o población vulnerable

Contextualización: muchos de estos objetos no tienen canal de distribución y mucho menos de venta, motivo por el cual en el departamento de Santander desconocen la calidad, material,

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

diseño y estilos de los productos. Lo anterior, genera pérdidas para los emprendedores, pues no comercializan sus productos.

Causa: la falta de implementación de marketing o publicidad en los emprendimientos de las mujeres víctimas.

Contextualización: como se identificaba anteriormente las líneas de acción que fundamentan los programas otorgados por el Estado, tienden a basarse en generalidades y no focalizan las herramientas y estrategias que debe implementar la población vulnerable a la hora de enfrentarse a los mercados y mantener sus emprendimientos. Por lo tanto, es fundamental implementar estrategias de marketing o publicidad en cualquier emprendimiento, ya que permitirá captar clientes y ganar cuota de compradores en el mercado.

Causa: la falta de capacitación para las mujeres víctimas en la implementación de marketing para sus emprendimientos.

Contextualización: según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD el Ministerio de Trabajo lidera dos programas de emprendimiento y empleabilidad para las familias víctimas del conflicto armado, conocidos como “Somos Rurales” y “Emprendiendo Sueños”, líneas de acción son generales y van más enfocadas al fortalecimiento de capacidades y habilidades puntuales, dejando de lado factores fundamentales para la hora de iniciar con un emprendimiento.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

La relación existente entre estas tres causas, es directa, ya que el desconocimiento de los productos fabricados por las mujeres víctimas, puede generarse por falta de marketing o publicidad, esto producido a la vez, por falta de capacitación en los programas otorgados por el Estado. Es fundamental que al momento en el que el Estado le brinde herramientas a las mujeres víctimas para iniciar con sus procesos de emprendimiento y empleabilidad, sea de acuerdo con las necesidades, requerimientos y comportamientos actuales del mercado.

Causa: el exceso de producción por parte de las mujeres víctimas.

Contextualización: inician sus proyectos de emprendimientos con la fabricación de sus productos hasta donde le permitan llegar los insumos disponibles y sin conocer una cantidad exacta para producir, o incluso sin llegar a conocer quiénes serán sus clientes potenciales.

Causa: el desconocimiento de la cantidad de la demanda.

Contextualización: las mujeres víctimas producen hasta agotar los suministros disponibles, sin conocer cuál es su demanda, es decir, cual sería aproximadamente la cantidad de compradores interesados en estos productos de bisutería.

Causa: la falta de diseño y estructuración de estudio de mercado por parte de las mujeres víctimas del conflicto armado en Santander.

Contextualización: se identifica que antes de la implementación de algún programa ofertado por el Estado, los colaboradores o representantes de estos elaboran todos los estudios de factibilidad para implementarlos, sin embargo, estas herramientas, en muchos territorios, no son

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

puestas a disposición de las mujeres víctimas, siendo una de las razones por las que no las implementan en sus emprendimientos.

La relación entre estas tres causas, es directa, ya que posiblemente la producción de los objetos de bisutería este por encima de la demanda que existe en el departamento de Santander, producida a su vez por el desconocimiento de la cantidad de la demanda, oferta y competencia que hay en el territorio y por la falta de capacitación por parte del Estado en la implementación de emprendimientos. Es fundamental que el Estado le provea a las mujeres víctimas, las herramientas suficientes para diseñar un estudio de mercado y de esta manera, identificarán muchas variables de éxito o fracaso que tienen que evaluar y tener en cuenta a la hora de iniciar con un emprendimiento.

Causa: los modelos elaborados no son llamativos para los clientes.

Contextualización: las mujeres víctimas diseñan los productos de bisutería de acuerdo con sus gustos y experiencias en tejidos, dejando de lado, los modelos fabricados por la competencia, modelos que se encuentren a la moda y modelos que son tendencia.

Causa: el desconocimiento en los gustos y preferencias de los clientes.

Contextualización: las mujeres víctimas, en muchos casos, fabrican sus productos de acuerdo con los diseños que desee el comprador o esté acostumbrado a producir, identificando así un desconocimiento de la demanda, los gustos y las preferencias de sus potenciales clientes.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

Causa: no hay identificación de los gustos y preferencias de los clientes por parte de las mujeres víctimas del conflicto armado en Santander.

Contextualización: muchas de estas mujeres no realizan estudios de mercado previo al inicio de su emprendimiento, para identificar sus clientes potenciales, los gustos, las preferencias, su ubicación, proveedores potenciales, competidores, entre otros.

La relación entre estas tres causas, es directa, ya que el exceso de producción se puede derivar del desconocimiento de la demanda y, los gustos y preferencias de los clientes potenciales y, por ende, se diseñan objetos que no son llamativos para estos. Nuevamente se reconoce la importancia del target que permite al emprendedor conocer, identificar y diseñar estrategias para manejar acertadamente las variables que exige el mercado.

Causa: las mujeres víctimas no tienen una red amplia de contactos.

Contextualización: esto depende en muchas ocasiones de sí estas víctimas han alcanzado o no una inclusión social o si continúan en la ruta de reparación integral para llegar a ello. Retomar o iniciar labores sociales, culturales y de empleo en territorios nuevos o incluso, en sus propios territorios, a veces a las víctimas les cuesta y es por esto, por lo que en ocasiones se ven afectados sus emprendimientos, por la falta de socialización para ofrecer y comercializar sus productos.

Causa: la falta de relacionamiento.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

Contextualización: producto de todos los hechos victimizantes por los cuales han tenido que pasar, les cuesta relacionarse con muchos círculos sociales, perdiendo así, oportunidad para dar a conocer sus productos.

Causa: no está del todo alcanzada la inclusión social para las mujeres víctimas en Santander.

Contextualización: esta inclusión social les permite volver a sentir que son parte de la sociedad y que tienen el goce efectivo de sus derechos, sin embargo, a las víctimas se les dificulta volver a una inclusión social, por eso, es fundamental el rol que desempeña el Estado en las garantías de reparación y no repetición.

La relación de estas tres causas es directa, ya que del nivel de inclusión social que tengan las víctimas, dependerá su nivel de relacionamiento y la construcción de una red amplia de contactos, hasta el punto de llegar a la consolidación de contactos de negocios. Así mismo, se identifica que la falta de relacionamiento e inclusión social por parte de las mujeres víctimas, podría ser otra causa por la cual no estén comercializando sus productos de bisutería de la forma óptima. En la medida en que estas mujeres amplíen sus círculos sociales y laborales podrán dar a conocer sus productos, así también, mejorarán su calidad de vida y nivel de empleabilidad.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

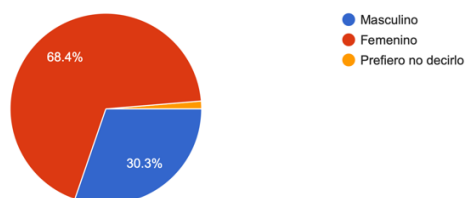
D. Anexo. Resultado de la encuesta a clientes en español

De acuerdo con la encuesta aplicada para evaluar la viabilidad de la puesta en marcha del modelo de negocio y teniendo en cuenta el tamaño de la muestra de 151, se amplían las respuestas de 76 encuestados que respondieron las preguntas en Colombia, debido a que no se alcanzó a llegar al tamaño de la muestra en Oslo.

La relación de las preguntas y respuestas es:

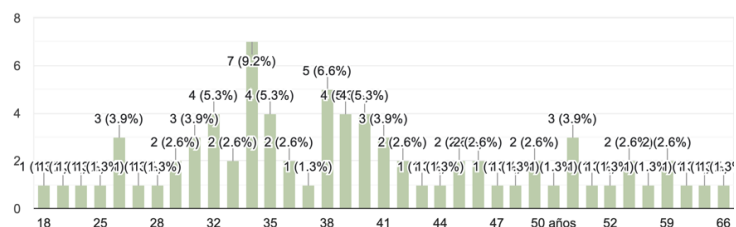
1. ¿Con cuál género se identifica?

¿Con cuál género se identifica?
76 respuestas



2. ¿Qué edad tiene?

¿Qué edad tiene?
76 respuestas

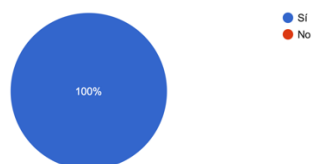


3. ¿Considera que es una propuesta de valor la iniciativa de la empresa "ESPERANZA", al vincular las víctimas de Colombia?

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

¿Considera que es una propuesta de valor la iniciativa de la empresa "ESPERANZA", al vincular las víctimas de Colombia?

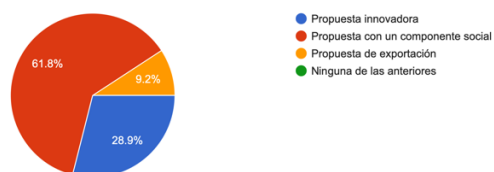
76 respuestas



4. ¿Qué le atrae de este modelo de negocio?

¿Qué le atrae de este modelo de negocio?

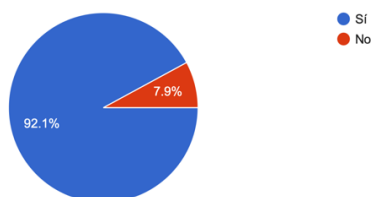
76 respuestas



5. ¿Adquiriría artículos de bisutería fabricados por mujeres víctimas de Colombia?

¿Adquiriría artículos de bisutería fabricados por mujeres víctimas de Colombia?

76 respuestas

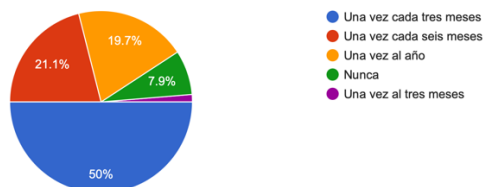


6. ¿Con qué frecuencia adquiere artículos de bisutería?

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

¿Con qué frecuencia adquiere artículos de bisutería?

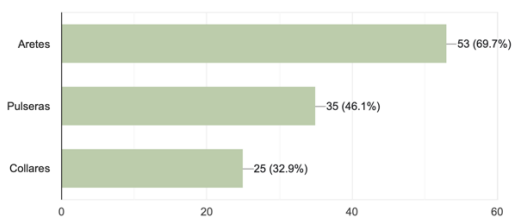
76 respuestas



7. ¿Entre los siguientes productos, cuáles son los que adquiere con mayor frecuencia?

¿Entre los siguientes productos, cuáles son los que adquiere con mayor frecuencia?

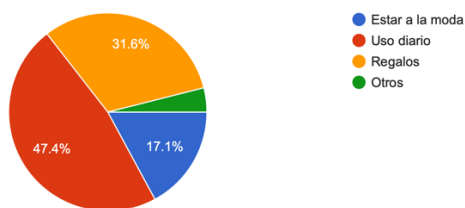
76 respuestas



8. ¿Para qué compra o usa artículos de bisutería?

¿Para qué compra o usa artículos de bisutería?

76 respuestas

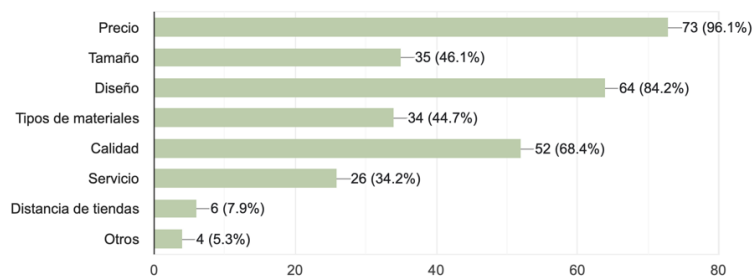


9. ¿Cuáles de estos factores son decisivos para adquirir los productos de bisutería?

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

¿Cuáles de estos factores son decisivos para adquirir los productos de bisutería? Seleccione mínimo 4 y máximo 6

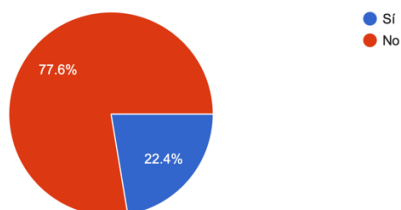
76 respuestas



10. ¿Considera que hay un rango de edad para adquirir artículos de bisutería?

¿Considera que hay un rango de edad para adquirir artículos de bisutería?

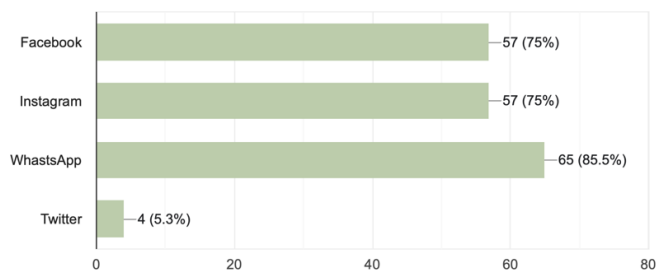
76 respuestas



11. ¿Cuáles de los siguientes canales de comunicación son los que más usa?

¿Cuáles de los siguientes canales de comunicación son los que más usa? Seleccione mínimo 3

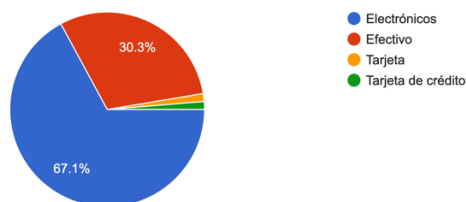
76 respuestas



CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

12. ¿Qué medios de pago utiliza con mayor frecuencia?

¿Qué medios de pago utiliza con mayor frecuencia?
76 respuestas



13. ¿Recomendaría esta iniciativa? ¿Por qué?

La gran mayoría de la población encuestada, manifestó recomendar la iniciativa por el componente social y mostrar al país en un mercado internacional.

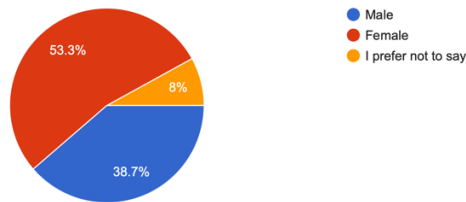
CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

E. Anexo. Resultado de la encuesta a clientes en inglés

La aplicación de esta encuesta se realizó a 75 hombre y mujeres de Oslo.

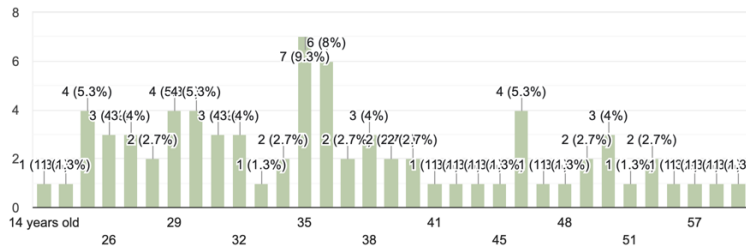
1. What gender do you identify with?

What gender do you identify with?
75 respuestas



2. How old is he?

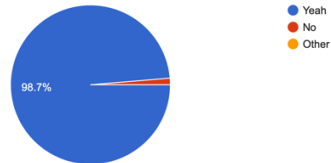
How old is he?
75 respuestas



3. Do you consider the initiative of the company "ESPERANZA" to be a value proposition, linking the victims of Colombia?

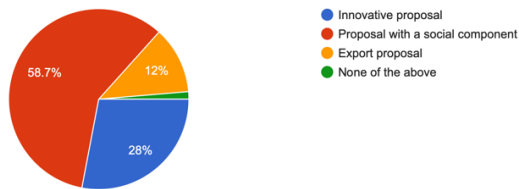
CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Do you consider the initiative of the company "ESPERANZA" to be a value proposition, linking the victims of Colombia?
75 respuestas



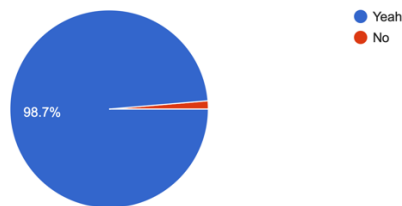
4. What attracts you to this business model?

What attracts you to this business model?
75 respuestas



5. Would you purchase jewelry items made by victimized women in Colombia?

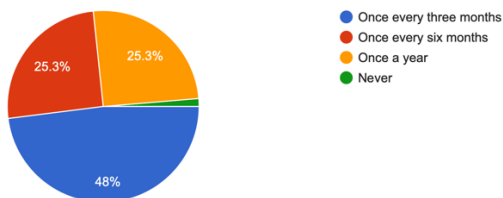
Would you purchase jewelry items made by victimized women in Colombia?
75 respuestas



6. How often do you purchase jewelry items?

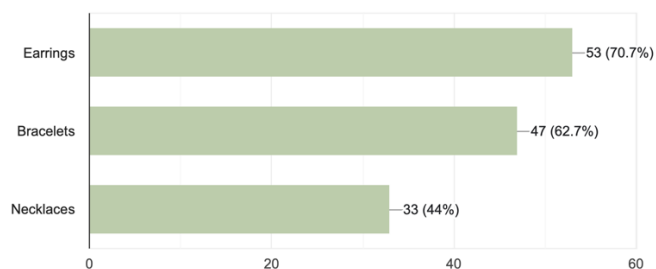
CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

How often do you purchase jewelry items?
75 respuestas



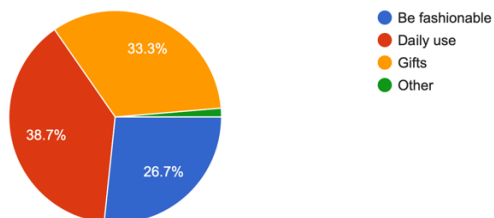
7. Among the following products, which ones do you purchase most frequently?

Among the following products, which ones do you purchase most frequently?
75 respuestas



8. Why do you buy or use jewelry?

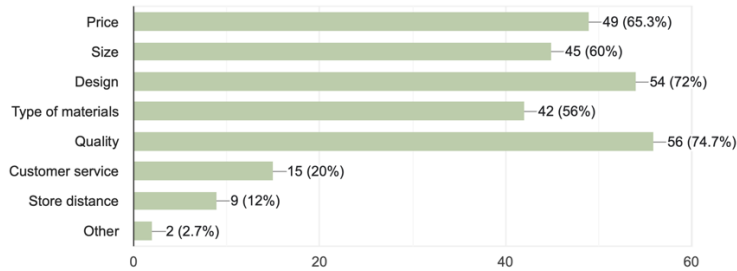
Why do you buy or use jewelry?
75 respuestas



9. Which of these factors are decisive when purchasing jewelry products?

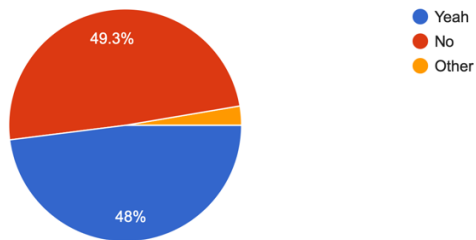
CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

Which of these factors are decisive when purchasing jewelry products? Select minimum 4 and maximum 6
75 respuestas



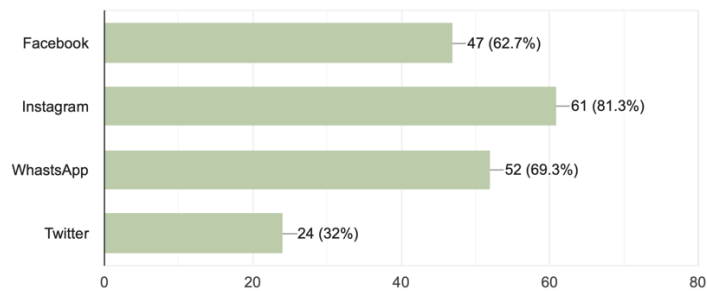
10. Do you think there is an age range for purchasing jewelry items?

Do you think there is an age range for purchasing jewelry items?
75 respuestas



11. Which of the following communication channels do you use the most?

Which of the following communication channels do you use the most? Select minimum 3
75 respuestas



CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ACCESORIOS DE
BISUTERÍA, FABRICADOS POR MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO
ARMADO EN COLOMBIA

12. What payment methods do you use most frequently?

What payment methods do you use most frequently?

75 respuestas

