



PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA COSMÉTICOS NATURALES

CASO PYME DE SANTIAGO DE CALI PARA UN MERCADO OBJETIVO

VALENTINA MORALES

LAURA ISABELLA ZUÑIGA

TUTOR:

FABIÁN ANDRÉS MEJÍA

MAGÍSTER EN LOGÍSTICA INTEGRAL

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PROGRAMA DE MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2017

CONTENIDO

1. Resumen	7
2. Abstract	8
3. Introducción	9
4. Antecedentes	10
5. Planteamiento del problema.....	14
6. Formulación del problema	17
6.1. Sistematización del problema	17
7. Objetivos	18
7.1. Objetivos Generales	18
7.2. Objetivos Específicos	18
8. Justificación	19
9. Marco de referencia	21
9.1. Marco Teórico	21
9.1.1. La Globalización.....	21
9.1.2. Negocios Internacionales	23
9.1.3. La Internacionalización.....	24
9.1.4. Consideraciones para entrar a un Mercado Internacional	26
9.1.5. Orientación Etnocéntrica	28
9.1.6. Orientación Policéntrica	28
9.1.7. Orientación Regiocéntrica	28
9.1.8. Orientación Geocéntrica	28
9.1.9. Formas de entrada a Mercados Internacionales	29
9.1.10. Exportación	30
9.1.11. Licencias	30
9.1.12. Manufactura Por Contrato	31
9.1.13. Acuerdos Piggy Back	31
9.1.14. Franquicias	31
9.1.15. Alianzas Estratégicas	32
9.1.16. Inversión Extranjera Directa	32
9.1.17. Empresa Conjunta	32
9.1.18. Sucursalismo	33
9.1.19. Joint Venture	33
9.1.20. Adquisiciones	33
9.1.21. Obstáculos de Entrada a un País	34

9.1.22. Barreras Arancelarias	35
9.1.23. Barreras No Arancelarias	36
9.1.24. Teorías y Modelos de Internacionalización	36
9.1.25. La internacionalización desde una perspectiva económica: Teoría de la Organización Industrial	36
9.1.26. Teoría de la Internalización	37
9.1.27. Teoría Ecléctica de Dunning	38
9.1.28. Teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones	39
9.1.29. La internacionalización desde una perspectiva de proceso: Modelo UPPSALA	40
9.1.30. Modelo del Ciclo de Vida del Producto de Vernon	41
9.1.31. Modelo de Jordi Canals	42
9.1.32. Modelo Way Station	43
9.1.33. La internacionalización desde una perspectiva de redes: Teoría de Redes de Johanson y Mattson	44
9.1.34. Marketing Internacional	45
9.1.35. Estrategia Internacional del Marketing Mix	46
9.1.36. Producto	47
9.1.37. Precio	47
9.1.38. Comunicación	48
9.1.39. Distribución	48
9.2. Marco Contextual	49
9.3. Marco Conceptual	53
9.4. Marco Legal	54
10. Metodología de la Investigación	
10.1. Tipo de Estudio	57
11. Análisis de la Empresa	57
11.1. Descripción de la empresa	57
11.2. Portafolio de productos	59
12. Definición del producto a estudiar	59
12.1. Disponibilidad de de materias primas nacionales o internacionales en la elaboración del producto	59
13. Información del Producto	
13.1. Realizar la ficha técnica del producto	61
13.2. Épocas de disponibilidad del producto (estacionalidad)	62
13.3. Clientes nacionales	64
13.4. Normas técnicas o ambientales para el producto	65
13.5. Subpartida arancelaria	67
13.5.1. Descripciones mínimas	67

13.5.2.	Vistos buenos y permisos	68
13.6.	Oferta exportable	70
14.	Investigación del mercado y selección del mercado objetivo	
14.1.	Importaciones del Producto	72
14.2.	Arancel General y Preferencial	73
14.3.	Medio de Transporte	73
14.4.	VARIABLES Económicas y Variable Política	74
14.5.	Procedencia de la competencia extranjera	75
14.6.	Procedencia de la competencia nacional	76
14.7.	Matriz de selección de mercados (Anexo 1)	79
15.	Descripción y análisis del entorno del país objetivo	
15.1.	Descripción la información política, económica y social del mercado objetivo..	79
15.2.	Descripción de las zonas geográficas del mercado	83
15.3.	Paralelos según precios del mercado y Benchmarking	85
15.4.	Productos similares y sustitutos	88
15.5.	Canales de comercialización	90
15.6.	Estrategias de promoción que normalmente se utilizan	92
15.7.	Clientes potenciales, Importadores del producto	95
16.	Identificación de condiciones de acceso al mercado	
16.1.	Tratamiento arancelario con el mercado objetivo	96
16.2.	Requisitos técnicos exigidos por el mercado objetivo	97
16.3.	Claridad en las condiciones de acceso	
16.3.1.	Impuestos internos	98
16.3.2.	Documentos	99
16.3.3.	Vistos Buenos	99
17.	Condiciones Logísticas:	
17.1.	Mejor opción de transporte	100
17.2.	Rutas de transportes	100
17.2.1.	Puertos, Aeropuertos o Carreteras principales	100
17.3.	Condiciones logísticas del producto	101
17.4.	Empaques y embalajes	101
17.5.	Etiquetados según la norma técnica.....	102
18.	Estrategias de Mercado	
18.1.	Segmento de mercado internacional	103
18.2.	Ventajas competitivas del producto	104
18.3.	Tipo de material promocional que se puede utilizar teniendo en cuenta el entorno cultural del mercado	104
18.4.	Propuesta de empaque, logo e imagen	106

19. Conclusiones	107
20. Recomendaciones	108
21. Referencias Bibliográficas	109
22. Anexos	115

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Principales clientes potenciales a nivel nacional y su valor importado en dólares.....	64
Tabla 2: Normas técnicas y ambientales de productos cosméticos.....	66
Tabla 3: Normas técnicas y ambientales de productos cosméticos.....	66
Tabla 4: Descripciones mínimas del producto Crema Restauradora para la Noche.....	67
Tabla 5: Vistos buenos y permisos para el producto.	68
Tabla 6: Principales importadores de productos cosméticos en el mundo desde Colombia.....	71
Tabla 7: Resumen matriz de selección del mercado objetivo.....	75
Tabla 8: Principales exportadores del producto.....	76
Tabla 9: Principales competidores nacionales.	76
Tabla 10: Información política del Reino Unido.....	80
Tabla 11: Información económica del Reino Unido.	80
Tabla 12: Información social y cultural del Reino Unido.....	82
Tabla 13: Benchmarking.....	84
Tabla 14: Gasto publicitario 2015 y proyecciones para 2016 y 2017 en Reino Unido.....	94
Tabla 15: Clientes potenciales en el Reino Unido.....	96

LISTA DE GRÁFICOS

Grafico 1: Evolución de la producción del sector cosmético en Colombia.....	50
Grafico 2: Evolución exportaciones Colombianas del sector 2000-2014.....	51
Gráfico 3: Canal de distribución Mayorista – Minorista.....	91
Gráfico 4: Canal de distribución Minorista.....	91

1. Resumen

En los últimos años, la dinámica de exportación de cosméticos en Colombia y el mundo ha crecido paulatinamente, al igual que la exigencia de los consumidores por adquirir productos cada vez más naturales. Lo anterior, junto con la alta capacidad de inversionistas nacionales e internacionales, la mejora en las técnicas de producción, la exploración de nuevos ingredientes y la diversificación de los productos, son factores que sin duda han hecho evolucionar la industria de belleza y que representan una gran oportunidad para las pequeñas y las medianas empresas.

En el presente Trabajo de Grado se ha propuesto desarrollar un plan de marketing internacional para productos cosméticos a base de ingredientes naturales de una PYME Caso de Estudio, la cual ha determinado la necesidad de expandirse a nivel internacional a través de su producto Crema Restauradora para la Noche. De igual modo, se explican los diferentes conceptos, procesos, requisitos y demás factores a considerar al momento de ingresar a un nuevo mercado y se da a conocer la información más relevante de la empresa y del producto a exportar.

La elección de Reino Unido como mercado objetivo idóneo para que la Empresa Caso de Estudio expanda sus operaciones en el exterior, se obtuvo a partir del análisis de una serie de variables, sostenido en una matriz de selección de mercados. Por último, se realizó un estudio del micro y macroentorno que caracterizan al mercado y se proponen las estrategias de marketing a implementar para el éxito de la empresa en su proceso de exportación de cosméticos naturales.

Palabras clave: plan de marketing, globalización, internacionalización, investigación de mercados, mercado objetivo.

2. Abstract

In recent years, the export dynamics of cosmetics in Colombia and the world has grown steadily, as has the increasingly demand of consumers to acquire natural products. This, with the high capacity of national and international investors, the improvement in production techniques, the exploration of new ingredients and the diversification of products are factors that have undoubtedly made the beauty industry evolve and represent a great opportunity for small and medium-sized enterprises.

In the present Graduation Project has been proposed to develop an international marketing plan for cosmetic products based on natural ingredients of a SME Case Study, which has determined the need to expand internationally through its product Restorative Cream for the Night. In the same way, the different concepts, processes, requirements and other factors to be considered when entering a new market are explained and the most relevant information of the company and the product to be exported are disclosed.

The choice of the United Kingdom as the ideal alternative market for the SME Case Study to expand its operations abroad, was obtained from the analysis of a series of variables, supported in a matrix of market selection. Finally, a study of the micro and macro environment that characterize the market was carried out and the marketing strategies to be implemented for the success of the company in the process of exporting natural cosmetics are proposed.

Key words: marketing plan, globalization, internationalization, market research, alternative market.

3. Introducción

En los últimos años, la dinámica del mercado de cosméticos ha crecido paulatinamente a nivel mundial. Esto, junto a los cambios progresivos en los parámetros y exigencias de belleza de los consumidores, incentiva la adquisición de productos cosméticos diferenciados y el uso de aquellos que contienen ingredientes más naturales. De este modo, se presenta el interés hacia productos saludables para el cuidado y atractivo de la piel, requiriendo que las empresas generen nuevas alternativas de producción que satisfagan tales necesidades, tanto para mercados locales, como para mercados internacionales.

Debido a la integración entre los países y la facilidad del intercambio comercial, las Pequeñas y Medianas Empresas tienen la posibilidad de cumplir un importante papel en la economía de todos los países del mundo y generar grandes riquezas. Es por esto el interés, tanto de las PYMES como de las grandes organizaciones, de expandirse a nivel nacional e internacional, con el fin de impulsar su desarrollo y crecimiento. En búsqueda de dar a conocer sus productos y desarrollar una ventaja competitiva en un mercado objetivo, el presente proyecto comprende un plan de marketing internacional para la Empresa Caso de Estudio, dedicada a la fabricación y comercialización de productos cosméticos base de ingredientes naturales.

4. Antecedentes

En Colombia, los procesos de internacionalización y de exportación para empresas de diferentes sectores económicos han sido materia creciente de valiosos estudios en los últimos años. Estas investigaciones toman cada vez más importancia en la toma de decisiones, dada la necesidad de las organizaciones de desarrollar e implementar estrategias para acceder a nuevos mercados en el exterior, que le permitan contar con una diversificación financiera y no depender únicamente de los mercados locales. Además, dar frente a las amenazas de la competencia local cada vez más agresiva y a la exportación de productos similares o iguales a costos más bajos.

A pesar de que hasta el momento no se han desarrollado amplias investigaciones a nivel nacional del sector cosmético, se han encontrado diversos estudios que tienen como objetivo identificar las variables importantes para la selección del país objetivo en mercados internacionales de un determinado producto. Dentro de ellos, en primera instancia, se encuentra que en el año 2011 en la Universidad del Rosario, Pedraza y Gómez (2011), llevaron a cabo un estudio de los modelos de internacionalización, dando a conocer el caso de una empresa colombiana exitosa a nivel internacional, llamada Grupo Nutresa.

El planteamiento del autor es que cada organización ingresa a un mercado internacional de acuerdo a sus posibilidades, a pesar de que existen diferentes teorías y modelos acerca de cómo una empresa o un determinado producto puede hacerlo. Por ejemplo, la teoría ecléctica de Dunning, teoría de la ventaja competitiva de las naciones, el modelo Way Station y el modelo de Jordi Canals. Del mismo modo, la investigación se enfoca específicamente en la

internacionalización del Grupo Nutresa y la compara con los modelos de internacionalización ya existentes.

Para el año siguiente, Gómez y Arévalo (2012), plantearon un plan estratégico de exportación para comercializar frutas orgánicas exóticas a New Orleans E.E.U.U., en el cual se plantea un análisis de los numerosos tratados comerciales y acuerdos de comercio internacional, además del conocimiento de los diferentes patrones de consumo en el hogar y fuera del hogar. Los autores llevan a cabo su investigación teniendo en cuenta factores como la logística y la Cadena de Distribución Física Internacional (DFI) desde Colombia hasta el país objetivo.

Por otro lado, en el año 2013, estudiantes de la universidad Icesi presentaron un plan de empresa para la exportación a España, Alemania y Holanda de tilapia roja procedente del Valle del Cauca. Dicha propuesta, cuyo principal objetivo era el de lograr posicionar la tilapia roja como un producto colombiano de calidad, giró en torno a 5 ejes fundamentales: el análisis del mercado, el análisis técnico, el análisis administrativo, legal, ambiental y social, el análisis económico, el análisis financiero, de riesgos y de valores personales.

Para Gutierrez, Casanova y Tovar (2013), la prioridad era posicionar el producto en las grandes superficies, mercados, tiendas, etc. y organizar cadenas de distribución en países extranjeros con los cuales Colombia tuviese acuerdos comerciales vigentes. Sin embargo, gracias a la investigación fue posible inferir que el negocio de las tilapias rojas no es viable, dado que los costos fijos hacían que el producto no fuese competitivo, además de la fuerte competencia en el

nivel de precios de los principales competidores, China y Ecuador.

Dentro de la misma universidad se desarrolló un plan de internacionalización de AMGEN S.A.S., para seleccionar el país objetivo y así ingresar a un mercado alterno diferente de México y Brasil, dentro del plan de expansión de la empresa en Latinoamérica. Para esto, el autor investigó las variables de influencia por país, construyó una matriz de ponderación del mercado objetivo, estudió el comportamiento del sector, la ventaja competitiva y las oportunidades de AMGEN. De igual modo, generó un modelo de negocios, teniendo en cuenta el modelo Canvas de Osterwalder, para iniciar operaciones en la nación escogida.

Adicionalmente, Mosquera y Ordoñez (2014), en su proyecto de investigación de tipo descriptivo, lograron presentar una propuesta de plan de exportación de fruta fresca hacia el Caribe. Para cumplir con este objetivo, primero realizaron una estimación de la demanda en dicha zona, encontrando en ella una demanda potencial, y luego se implementó una matriz de valoración de características del macro entorno, identificando a Curazao como la opción más viable para el proceso de exportación. Asimismo, se realizó una estimación sobre la oferta potencial de producto frutícola a nivel del Valle.

Durante el mismo año, se elaboró un plan de mercadeo internacional para la empresa Productora Nacional Avícola S.A., en el cual se deseaba determinar la viabilidad y rentabilidad de dos productos en el exterior. En la búsqueda del país objetivo, se llevó a cabo un análisis de la mezcla ampliada del país y el conocimiento del consumidor, concluyendo que el sector avícola se

considera como uno de los más fuertes en lo que corresponde al tema de alimentación y nutrición a nivel mundial, puesto que el pollo es la mejor y la más económica proteína producida.

Otro de los estudios encontrados es el plan de exportación desde Colombia hacia Alemania para la empresa Tao Company, enfocado en el sector de la joyería. Las autoras dieron relevancia al posicionamiento de marca, por lo que desarrollaron diferentes estrategias de marketing que le permitieran a la marca introducirse y establecerse en el mercado seleccionado. A pesar de que Tao Company presentaba falencias en su modelo de negocio y en mercadeo, se determinó la necesidad de que corrigiese eficientemente dichos problemas, para aprovechar la competitividad y las pocas barreras de entrada de la industria de la joyería y la bisutería.

Para el 2015, se realizó un plan de exportación de aceite de semillas Sacha Inchi para la empresa Gestión Estratégica de Negocios GEN S.A.S. Rosero (2015), consideraba que la producción y exportación de un aceite elaborado a base de semillas naturales sería una excelente alternativa de consumo gracias a sus múltiples beneficios, y por ende, que sería un producto muy prometedor para el mercado. Inicialmente, se buscaba dar a conocer el producto en el mercado de Estados Unidos. No obstante, se identificó que la mayor parte de la población desconocía este tipo de aceite debido a la falta de estrategias publicitarias y promocionales.

Por último, y continuando con la misma empresa del estudio anterior, se ejecutó un plan de marketing internacional para el producto sazónador con sabor a leña o ahumado, en el cual se identificaron las variables del micro entorno y del macro entorno, para así implementar estrategias

de mercadeo que permitieran al producto entrar exitosamente en el mercado internacional. Para lo anterior, se hizo uso de métodos cualitativos como revisiones documentales y, finalmente, se determinó que España era el país más apropiado para que GEN S.A.S expandiera sus operaciones y participará en la dinámica comercial del país.

5. Planteamiento del Problema

A nivel nacional, según estudios realizados por Procolombia, Colombia es el quinto mercado de cosméticos y artículos de aseo en Latinoamérica. Las ventas del sector crecieron a una tasa de 7% entre 2009 y 2015, y se espera que a 2019 el sector alcance un crecimiento promedio anual de 4% frente a 2015. De igual forma, se estima que a 2018 Colombia permanezca dentro de los 5 países con la participación más importante en el mercado regional, superando a países como Chile y Perú.

Asimismo, en un artículo de la Revista Dinero, publicado en Agosto 5 del 2015, se hace referencia a un análisis realizado por la Cámara de Comercio de la industria cosmética y de la Andi, los cuales indican que estos sectores proyectarán un crecimiento de 3,9% y 4,3% anuales, respectivamente, entre 2014 y 2019. Es importante resaltar que Bogotá es el principal centro productivo de este sector. La Capital concentra 61% de las empresas, seguida de Antioquia con un 18% y Valle que registra un 12%.

Por otra parte, la inversión en este sector se ve influenciada por empresas nacionales e internacionales. Tal es el caso de Mary Kay que en 2015, anunció su llegada al mercado

Colombiano y de O Boticario de Barsail, que llegó hace un año a abrir operaciones en Bogotá y a tener 150 tiendas al terminar el 2020, queriendo alianzas con empresas multinacionales como Belcorp, Colgate- Palmolive, P&G entre otras. De igual forma, empresas como Natura y Yanbal, marcas muy reconocidas en el sector cosmético, invierten cada vez más en nuevas plantas de producción y en ampliar sus centros de distribución debido a la gran demanda que hay de productos cosméticos y aseo personal a nivel internacional.

Adicionalmente, otros indicadores positivos del sector son las exportaciones, las cuales pasaron de US\$65,6 millones en 1996, a US\$870,3 millones al cierre de 2014. En este sentido, la competitividad de Colombia para la producción de cosméticos la ha consolidado como la cuarta industria manufacturera con mayores exportaciones en el país (DANE, 2015). Para este mismo año, las exportaciones de cosméticos y artículos de aseo de Colombia al mundo alcanzaron los US\$ 548 millones, lo que representa un crecimiento promedio 3% anual (DANE, 2016).

Lo anterior, permite afirmar que en los últimos años, la dinámica de exportación de cosméticos en Colombia ha crecido paulatinamente. Actualmente, las exportaciones de Colombia representan el 10,5% de las exportaciones de cosméticos totales de América Latina y el Caribe. De acuerdo con el Documento General de la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo (ANDI, 2015), los principales países de destino de exportación del sector cosméticos para el 2014 se encuentran Ecuador, Venezuela, México, Panamá y Chile. Para este mismo año los países con mayores importaciones son México, Estados Unidos, Brasil, Francia y Perú.

A nivel internacional, el mercado de la cosmética mueve miles de millones de euros a nivel mundial; la tendencia es claramente creciente. Según datos de la Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética STANPA, el mercado de la perfumería y cosmética factura en España cerca de los 7.000 millones de €/año y exporta unos 2.400 millones de €/año. En la Comunidad Económica Europea, el sector mueve alrededor de 70.300 millones de €/año y cinco billones de unidades de productos consumidos. El mercado estadounidense, está en unos 40.000 millones de €/año, mientras que Japón factura unos 19.000 millones de €/año en consumo.

Sin lugar a dudas, el sector cosmético ha experimentado un crecimiento positivo en la producción nacional y en términos de comercio exterior. La alta capacidad de inversionistas nacionales e internacionales, mejora continua de técnicas productivas, exploración de nuevos ingredientes, diversificación del portafolio de productos, son factores que sin duda han hecho evolucionar la industria de belleza, y en particular el sector cosmético. Según lo planteado anteriormente, es posible afirmar que seguirá consolidándose como uno de los grandes negocios rentables en la región, además de la gran oportunidad que representa para las empresas PYMES en el desarrollo de una estrategia de internacionalización.

6. Formulación del Problema

¿Cuál es el proceso a seguir para desarrollar un plan de marketing internacional para la empresa PYME Caso de Estudio en un mercado objetivo?

6.1. Sistematización del Problema

- ¿Cuál es el mercado objetivo más idóneo para que la PYME Caso de Estudio realice sus procesos de internacionalización?
- ¿Cuáles son las variables del micro y macro entorno que caracterizan al mercado objetivo seleccionado?
- ¿Cuáles deben ser las estrategias de marketing internacional adecuadas para ingresar exitosamente al mercado objetivo?
- ¿Cuál es la situación actual de la PYME Caso de Estudio?
- ¿Cómo evaluar la factibilidad de ingresar a un mercado objetivo para los productos cosméticos de la Empresa Caso de Estudio?

7. Objetivos

7.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de marketing internacional para productos cosméticos a base de ingredientes naturales de la PYME Caso de Estudio.

7.2. Objetivos Específicos

- Realizar una descripción de la Empresa Caso de Estudio y su portafolio de productos.
- Seleccionar el mercado objetivo para la internacionalización de cosméticos de la Empresa Caso de Estudio a través de la Matriz de Selección de Mercados.
- Identificar las variables del micro entorno y el macro entorno que caracterizan al mercado objetivo de cosméticos naturales.
- Proponer estrategias de marketing internacional para productos cosméticos naturales en el mercado objetivo.

8. Justificación

En la última década, Colombia se ha distinguido por ser uno de los países proveedores de cosméticos en el mercado internacional. Aspectos como la diversificación, la calidad y la exploración de ingredientes naturales en este tipo de productos, han logrado crear una ventaja competitiva tanto nacional como internacional frente a otros países. En este sentido, es importante resaltar que la industria de belleza ha mostrado un crecimiento sostenible, en cuanto a capacidad de producción, nivel de exportaciones y ventas nacionales.

Lo anterior, evidencia la gran oportunidad de dinamizar cada vez más el sector cosmético, no solo en países de América Latina, sino apostándole a los nuevos mercados como Europa y Estados Unidos, aprovechando los acuerdos comerciales vigentes que traen consigo nuevas oportunidades de exportación. A su vez, el crecimiento positivo en las exportaciones reflejan las oportunidades de demanda existente en mercados internacionales, razón por la cual es importante que, a través de un plan de marketing, se pueda validar la viabilidad de un plan de exportación de productos cosméticos a un mercado objetivo de la PYME Caso de Estudio.

Por otro lado, cabe resaltar que la importancia de un plan de marketing internacional radica en tener consignados detalladamente los aspectos y pasos a tener en cuenta en la estrategia de internacionalización de productos cosméticos en un mercado objetivo. Este plan, recolecta la información más relevante de los productos, objetivos empresariales, mercados, competidores y clientes, con el fin de tener de manera estratégica la forma en que podría operar la organización en el cumplimiento de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

El hecho de exportar productos cosméticos a base de ingredientes naturales de la PYME Caso de Estudio colombiana, permitirá ejemplificar el potencial nacional en la biodiversidad y evolución que ha tenido la industria cosmética no solo de multinacionales sino de empresas pequeñas y medianas que han logrado identificar oportunidades de expansión a través de una internacionalización de sus productos. De tal manera, el desarrollo de un plan de marketing internacional facilitará al empresario un panorama más claro de los requerimientos y factores a tener en cuenta para entrar a un mercado internacional objetivo. De igual forma, debe facilitar el análisis de las alternativas y cursos de acción necesarios para alcanzar sus objetivos.

9. Marco de Referencia

9.1. Marco Teórico

La aldea global implica mucho más de lo que se puede apreciar a simple vista. Es por esto que se hace necesario plantear algunos parámetros que sirvan de fundamento y permitan establecer los ejes conceptuales para el desarrollo del presente proyecto. Lo anterior, mediante la revisión teórica de algunos autores y estudiosos que se han interesado, a lo largo de la historia en temáticas como Globalización, Negocios Internacionales y Marketing Internacional. De este modo, es posible tener una investigación completa que soporta el desarrollo de un Plan de Marketing Internacional para incursionar en un mercado objetivo.

9.1.1. La Globalización

Los avances en las comunicaciones y transportes, la reducción de las barreras de entrada a través de fronteras y el aumento de la competitividad global son algunos de los factores que influyen en el crecimiento de la globalización. Este concepto cumple un papel muy importante en los diferentes escenarios sociales, la economía mundial y las influencias políticas y culturales que ha llevado a las empresas y a la población a integrar de manera global sus prácticas y pensamientos en la manera de operar y de actuar.

El término globalización no tiene una definición exacta, sin embargo, se puede evidenciar en diferentes fuentes de investigación el esfuerzo de expertos en las ciencias sociales y económicas para tratar de entender y explicar este fenómeno, dando una concepción de lo que es la globalización, sus causas y consecuencias. En este sentido, El Fondo Monetario Internacional

señala que la globalización es: “la creciente dependencia económica mutua entre los países del mundo ocasionada por el creciente volumen y variedad de transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como por la de flujos internacionales de capitales, y por la aceleración de la difusión de la tecnología en más lugares del mundo” (FMI, 1995).

El profesor Jorge Ignacio Paz (2005), por su parte, conceptualiza la globalización como: “un proceso de interconexión financiera, económica, social, política y cultural, acelerado por la facilidad de las comunicaciones y en especial por la incorporación institucional de las tecnologías de información y de comunicación” (pp. 72). Finalmente, Saez (1998) expone que la globalización hace referencia a la creciente internacionalización de los procesos de producción, de inversión, comerciales, financieros, políticos y culturales, dando como resultado una interdependencia acelerada a nivel mundial y la generación de poderes y dinámicas que tienden a condicionar las intervenciones del Estado y de los actores tradicionales.

En síntesis a las definiciones mencionadas por los autores anteriormente, la globalización se puede definir como una realidad irreversible, un fenómeno que enfrentan tanto las personas como las empresas y en donde se integran aspectos sociales, económicos, tecnológicos, políticos y culturales que llevan a los países a estandarizar y homogeneizar procesos, productos, y pensamientos para tomar decisiones que generen valor y competitividad en el mundo global. Asimismo, al permitir una apertura económica entre mercados internacionales, es una oportunidad para exportar productos y aprovechar la entrada de recursos de otros países, lo que permitirá fortalecer la ventaja competitiva de empresas frente a las otras del mismo sector.

A pesar de que la globalización y la creciente presencia de empresas extranjeras en mercados locales permiten abrir nuevas oportunidades de diversificación en el exterior, la globalización plantea diferentes desafíos para las organizaciones. Entre ellos, el incremento de la competencia y la vulnerabilidad de enfrentarse a competidores internacionales, la necesidad de mejorar continuamente los productos, la posible pérdida de valores culturales debido a la homogeneización, la complejidad que añade a la dirección de las empresas, la mayor disponibilidad de bienes y servicios, junto con una buena acogida de la inversión extranjera de otros países y de las diferentes prácticas empresariales que cada una de ellas emplea.

9.1.2. Negocios Internacionales

Una empresa puede decidir participar en los negocios internacionales para aumentar su mercado y las utilidades potenciales, para adquirir productos nuevos e insumos a costos más bajos e impedir que los competidores obtengan una ventaja. Por negocios internacionales, se entiende como aquellas actividades de negocios que comprenden el cruce de fronteras nacionales, en las que intervienen actividades como: importación y exportación de mercancías y bienes manufacturados; inversión de capital de bienes de manufactura, extractivos, agrícolas, de transporte y de comunicación; supervisión de empleados en diferentes países; inversión en servicios internacionales; transacciones que comprenden derechos de autor, patentes marcas registradas y tecnología del proceso (Taggart & McDermott, 1996).

Los negocios internacionales han estado presentes durante casi 4000 años. Los países pioneros con mayor auge en este tipo de negocios, años atrás, fueron Fenicia, Grecia, Roma,

Constantinopla, Venecia y Génova, España y Portugal, Gran Bretaña y Estados Unidos. El origen de los negocios internacionales nace de la necesidad de los países de desarrollarse económicamente a través del intercambio de productos o servicios, ya que la teoría y la práctica del comercio mercantilista habían logrado impulsarse durante el siglo XVI.

Posteriormente, la doctrina mercantilista se desintegró con el inicio de la Revolución Industrial, la cual incrementó en gran medida el comercio mundial durante un periodo prolongado de innovación efectiva y, pese a esto, en el siglo XIX dos compañías estadounidenses (Colt Industries Incorporates y The Singer Company) y una compañía escocesa estaban ya haciendo negocios en mercados internacionales como lo hacen actualmente las empresas multinacionales (Taggart & McDermott, 1996).

El crecimiento de la Globalización ha estimulado en gran manera el auge económico mundial, en el cual las empresas son mucho más dinámicas y sus procesos de negociación internacional son cada vez más acelerados, pues se ven obligadas a adaptarse a la sociedad altamente competitiva y lograr algunos beneficios que apoyan su desarrollo, tales como un mayor posicionamiento competitivo, desarrollo de economías a escala, explotación de innovaciones, mayor reputación de la marca, entre otros.

9.1.3. La Internacionalización

Cuando una empresa ve la necesidad de integrarse al mercado mundial, diversificando sus productos y mercados para afrontar a la competencia, compitiendo por una mejor calidad y precio, es porque esta empresa ha encontrado verdaderos motivos por las cuales internacionalizarse. Los

buenos gerentes, empresarios y negociadores saben que deben aprovechar las ventajas competitivas de la empresa para disminuir el riesgo que implica estar en un solo mercado y de este modo asegurar la supervivencia de la empresa a largo plazo.

La internacionalización de las empresas y el comercio internacional no son un proceso nuevo, son fenómenos que se extienden cada vez con mayor rapidez, los cuales han contribuido a la globalización de los mercados. Por internacionalización se entiende como un proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos comerciales, financieros y de conocimiento, entre distintos países (Araya, 2009).

Por otro lado, el profesor mexicano Oscar Villareal (2005), define internacionalización de empresas como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizacional de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo.

Lo anterior, evidencia que el término internacionalización es una actividad dinámica a la que una empresa se enfrenta como parte de su proceso de crecimiento, para cumplir objetivos principales tales como: apertura de nuevos mercados, costes de producción más bajos y una estructura de la producción y la distribución de la empresa más eficiente (Canals, 1994), logrando

subsistir ante la globalización y la alta competencia a la que día a día se enfrentan las empresas.

De este modo, la internacionalización implica el establecimiento de vínculos entre una empresa y los mercados internacionales. El surgimiento cada vez mayor de países industrializados, la maduración de los mercados nacionales, la volatilidad de los tipos de cambio, la creciente semejanza de los países en cuanto a las cosas que los ciudadanos quieren comprar, junto con la reducción de las barreras arancelarias y no arancelarias, las cuales se mencionan más adelante, y la necesidad de hacer frente a la competencia, son fuertes razones para que las empresas decidan internacionalizarse (Pelton, Strutton & Lumpkin , 2005).

Existe una relación muy estrecha entre internacionalización y competitividad, puesto que el proceso de internacionalización de una empresa exige que esta sea competitiva para ser sostenible a largo plazo. Por tanto, este proceso, junto con la globalización de los mercados y una mayor competitividad en los mercados nacionales, han contribuido a lo largo de la historia a una aceleración del proceso de innovación tecnológica a través de alianzas internacionales entre las diversas empresas, que permita a las empresas diferenciarse entre todas las demás.

9.1.4. Consideraciones Para Entrar a un Mercado Internacional

Teniendo en cuenta que la globalización ha generado un fuerte impacto sobre las transacciones internacionales, es importante comprender cómo afecta el microentorno y el macroentorno en el desarrollo del marketing internacional de la empresa, así como el comportamiento del mercado objetivo. Esto hace que la decisión de entrar a mercados distintos del

nacional no sea una tarea fácil. De acuerdo con lo anterior, las empresas que contemplan la posibilidad de abordar su entrada en un mercado internacional deben realizar una evaluación de sí mismas y del entorno exterior.

Es por esto que se deben analizar de manera detallada factores como la situación económica de los posibles países a ingresar, su tipo de cambio, la competencia directa e indirecta, la tecnología, los elementos culturales y políticos, el potencial de ventas, la infraestructura de marketing, las normas de importación y de inversión, y demás factores económicos y políticos que se dan en el mercado objetivo al que se desee ingresar (Díaz, 2003).

En este orden de ideas, uno de los primeros pasos es la evaluación de la empresa y valoración de sus posibilidades. De este modo, se necesita un sentido claro de la misión, dentro de la cual deben encuadrarse cuestiones como el alcance de las operaciones de la empresa, su posicionamiento y ventaja competitiva (Díaz, 2003). Asimismo, según Harrison (2000), mediante la misión es posible enfocar la selección del mercado, su modo de entrada y toda su estrategia de marketing. Adicionalmente, se deben evaluar los riesgos que sus actividades conllevan y las consecuencias de todas las decisiones que se tomen.

De la mano con la misión, se debe considerar la orientación de la empresa que permite dar respuesta a las oportunidades del mercado. Entre estas orientaciones se encuentran:

9.1.5. Orientación Etnocéntrica

Admite que las estrategias y prácticas en el país de origen son superiores, por lo que tendrán éxito y serán efectivas en el nuevo mercado. Lo anterior, lleva a pensar que los productos se pueden vender en cualquier parte, sin ninguna adaptación y apoya la idea de estandarización de productos y proceso.

9.1.6. Orientación Policéntrica

Considera que cada país en donde se hacen negocios es único. Por lo tanto, se deben de tener en cuenta los aspectos del macro entorno para poder desarrollar efectivamente sus propias estrategias. Debido a esto, la adaptación predomina en el enfoque policéntrico, puesto que los productos se adaptan según las circunstancias del mercado.

9.1.7. Orientación Regiocéntrica

Enfoque que considera que una región se torna relevante en el momento de entrar a un mercado y se centra en desarrollar una estrategia geográfica integral a través de una estandarización específica para la región, que sin duda, comparte aspectos muy similares entre las ciudades, países o estados que la componen.

9.1.8. Orientación Geocéntrica

Se considera el mundo como un mercado único, para el cual se desarrollan estrategias globales integrales que permiten la estandarización de prácticas, proceso y productos, guiados por la premisa del fenómeno de la globalización.

Los objetivos de la empresa son de igual importancia, puesto que al manifestar qué es lo que la empresa desea conseguir en aspectos como rendimiento esperado, inversiones, relacionados con los mercados, forjan las directrices para dar inicio a una estrategia y las vías de actuación de la entidad para conseguir tales objetivos. Como parte de la evaluación de la empresa, la matriz DOFA (SWOT en inglés) hace posible el análisis de las fortalezas y debilidades, así como de las amenazas y oportunidades que puedan presentarse (Díaz, 2003).

Por otro lado, los negocios se deben enfrentar a entornos políticos y jurídicos. Esto implica conocer y evaluar las influencias geográficas, las políticas públicas e ideologías, el riesgo político, cambiario y competitivo, el tipo de Gobierno, el entorno jurídico y las diferentes fuerzas económicas, puesto que constituyen influencias externas importantes que deben tenerse en cuenta para ajustar las actividades de la empresa a las circunstancias locales.

9.1.9. Formas de Entrada a Mercados Internacionales

Una vez considerados todos los aspectos anteriormente mencionados, las empresas deben proceder a buscar cuál es la forma de entrada al mercado que mejor responda a sus planteamientos y necesidades. A continuación, se hará una breve descripción de las principales formas de entrada a mercados internacionales, teniendo en cuenta criterios como la rapidez o la velocidad de entrada, los costos, el riesgo, la rentabilidad a largo plazo, entre otros.

9.1.10. Exportación

Es considerada como el primer paso en el proceso de expansión y como la estrategia de

acceso a los mercados internacionales que implica menos riesgo a corto plazo y compromiso para la empresa. Entre las principales ventajas se encuentra que no es necesario que el fabricante se encuentre directamente en el país importador, no requiere en general de inversiones de gran cuantía y tiene una buena relación entre los beneficios y los costos directos. Sin embargo, puede representar la pérdida de control de la estrategia de marketing y relaciones complejas con los clientes debido a que no son directas. Además, puede enfrentarse a costos indirectos elevados.

Cuando la exportación es directa, la venta se realiza directamente desde el país de origen hacia el país importador, por medio de una subsidiaria comercial, representantes de ventas propios altamente calificados, agentes o distribuidores en el país de destino o a través de la instalación local. Cuando la exportación es indirecta, implica que las ventas a otro país se realicen a través de un intermediario como organizaciones que se encuentran en el país de origen y lo comercializan en destino.

9.1.11. Licencias

Se permite el uso, durante cierto periodo de tiempo, de una marca comercial a cambio de recibir regalías. Resulta atractiva debido al bajo costo de implantación del acuerdo y por el hecho de que no requieren una transferencia continua de tecnología ni habilidades específicas entre los socios. No obstante, la velocidad de entrada es lenta y existe una posible falta de control sobre la calidad del producto licenciado.

9.1.12. Manufactura Por Contrato

Ocurre cuando una empresa contrata a otra, especializada en manufactura, para que fabrique sus productos, especificando el proceso, las técnicas y la calidad requerida. Normalmente se suelen realizar en países donde la mano de obra es mucho más económica que en el país de origen, con el objetivo de lograr un proceso de fabricación más rentable en la medida que se benefician de economías de escala, además de la infraestructura y conocimientos de los grandes fabricantes.

9.1.13. Acuerdos Piggy Back

Ocurren cuando una empresa decide emplear la cadena de distribución de otra empresa ya establecida en el país de destino. Por lo general una PYME, aprovecha la estructura de una empresa con un modelo de distribución eficiente para vender sus productos, logrando ventajas en costos y la eliminación de operaciones administrativas y de logística, a cambio de una comisión.

9.1.14. Franquicias

Es un modelo de negocio en el cual un franquiciador le otorga al franquiciatario derechos como una cesión de marca comercial, el Know How del franquiciador, entre otros, para que los explote comercialmente. Una de las ventajas es que posee una estructura flexible para el franquiciado, se hace uso de las ideas que ya han sido contrastadas por otra entidad y se lleva una responsabilidad financiera compartida. Desde un punto de vista negativo, el franquiciado pierde su independencia en la toma de decisiones, la velocidad de entrada de esta estrategia es lenta y se asume la incertidumbre de no saber si la calidad del negocio o producto se mantendrá igual.

9.1.15. Alianzas Estratégicas

Es el establecimiento de vínculos entre empresas de diferentes países para alcanzar una meta en común, compartiendo información y aprovechando las ventajas competitivas de la otra parte. Implica la transferencia continua y recíproca de áreas estratégicas clave como tecnología y productos, lo cual hace que presente elevados costos. De manera general, la recuperación de los ingresos obtenidos por medio de las ventas se hace de manera compartida según el acuerdo.

9.1.16. Inversión Extranjera Directa

Es una estrategia de entrada a un mercado que implica una amplia participación. Un inversionista adquiere activos en otro país, mediante movimiento de capital de un país a otro, como plantas de producción, equipamiento administrativo, obteniendo así una participación mayoritaria en una empresa extranjera y otorgando a la empresa inversora la posibilidad de tomar decisiones estratégicas de la empresa en la que se invierte.

9.1.17. Empresa Conjunta

Acuerdo de colaboración en el cual dos socios comparten la propiedad en una empresa obtenida a través de Inversión Extranjera Directa; son alianzas estratégicas en la que todos los participantes se benefician de alguna manera. Una de las ventajas a la hora de unirse dos empresas son los recursos no solo financieros sino también económicos, humanos, tecnológicos que se obtienen para expandirse a otros mercados internacionales. Existen dos tipos de empresas conjuntas: la primera, de participación en el capital, en la cual los accionistas aportan un capital a la nueva entidad empresarial; la segunda, un empresa conjunta no accionaria, en donde se

comparten los recursos de las empresas conjuntas para la nueva entidad.

9.1.18. Sucursalismo

Es la apertura de nuevos establecimientos en el país de destino. Es una forma de expansión comercial que presenta grandes similitudes con las franquicias. Sin embargo, las sucursales son propiedad del mismo sujeto o firma matriz a diferencia de los franquicias cuyos franquiciados son propietarios de sus negocios.

9.1.19. Joint Venture

Es la unión de dos o más organizaciones, que trabajan en la creación de una nueva sociedad de forma coparticipada, con el objetivo de invertir en el país correspondiente. La exposición al riesgo es moderada y la recuperación de los ingresos por medio de las ventas obtenidas es de forma compartida. Pese a lo anterior, la velocidad de entrada puede ser lenta.

9.1.20. Adquisiciones

Es la adquisición total o parcial de una empresa ubicada en el país de destino siempre cuando se conserve la personalidad jurídica entre ellas. Por lo general, el objetivo de una adquisición es generar valor y solidificar actividades en una industria determinada, logrando un desarrollo sostenible en la medida que se consolida en el mercado.

9.1.21. Obstáculos de Entrada a un País

A pesar de que existen muchas fuerzas impulsoras que influyen en la integración global,

como lo son las economías de escala, los tratados comerciales, los avances tecnológicos y mejoras en las tecnologías de la comunicación y del transporte, la presión por mejorar la calidad y recortar costos, y las crecientes oportunidades de apalancamiento, entre otras; existen también una serie de fuerzas restrictivas al momento de ingresar a un mercado internacional. Esta situación lleva a Keegan y Green (2009) a afirmar que tales fuerzas pueden retrasar las iniciativas de una empresa para participar en el marketing global.

Una barrera puede definirse como una restricción que no permite que un producto ingrese libremente a otro, para proteger la industria nacional. De manera general, estas restricciones pueden ser de tipo financiero, como los créditos a la exportación y las fluctuaciones de las monedas; obstáculos comerciales, como el desconocimiento de las oportunidades que ofrece la internacionalización a las empresas, el difícil acceso a los mercados internacionales, la falta de contactos y las políticas comerciales; de tipo logístico, como lo son los costos de viajes mientras se explora y se conoce el mercado, los altos fletes y los problemas culturales; y por último, los obstáculos de tipo legal.

En primera instancia, cuestiones como el idioma, la religión y la cultura pueden ser una barrera de entrada a un nuevo mercado. El idioma, a pesar de ser una herramienta decisiva para comunicarse con clientes e intermediarios, en muchas ocasiones representa una limitación del contacto con otros mercados; la religión influye sobre creencias específicas que podrían afectar las negociaciones con otros países; la cultura y las subculturas del país en donde se harán negocios también se deben conocer y comprender, con el fin de evitar un fenómeno llamado colisión

cultural, el cual se presenta cuando dos culturas divergentes entran en contacto.

En el aspecto organizacional, la miopía administrativa y la oposición a la globalización impiden que una empresa considere la opción de expandirse geográficamente y genera una actitud de rechazo hacia los tratados de comercio, las marcas globales o las políticas empresariales. Lo anterior, se puede ver representado en resultados negativos para las compañías. Es por esto que los directivos y gerentes globales exitosos han aprendido a integrar la visión y la perspectiva globales con la iniciativa y colaboración del mercado local (Keegan & Green, 2009).

Ahora bien, entre las barreras legales de entrada más estudiadas se encuentran los controles nacionales y el proteccionismo, puesto que cada país busca proteger los intereses comerciales de las empresas locales, manteniendo el control sobre el acceso al mercado y la entrada a industrias tanto de baja como de alta tecnología, lo cual puede traer como consecuencia la intervención del Gobierno en el comercio (Keegan & Green, 2009). Además de todo lo mencionado anteriormente, la Empresa en Caso de Estudio debe tener en cuenta dos tipos adicionales de barreras al comercio internacional:

9.1.22. Barreras Arancelarias

En la mayoría de los países, se cobra un impuesto a las importaciones denominado arancel, con el fin de procurar fondos para la nación y para proteger la industria nacional. Este arancel se puede cobrar bien sea en forma de porcentaje sobre el valor de la mercancía en aduanas, bien sea en valor monetario según la unidad comercial del producto en cuestión.

9.1.23. Barreras No Arancelarias

Como su nombre lo indica, las barreras no arancelarias no cobran un impuesto sobre las importaciones. Las barreras arancelarias se pueden presentar en forma de cuotas de importación, embargo, subsidios, permisos o vistos buenos, normas de origen, de empaque y de etiquetado.

9.1.24. Teorías y Modelos de Internacionalización

El proceso de internacionalización ha despertado el interés en un gran número de investigadores; existen diferentes propuestas teóricas que pretenden explicar este fenómeno desde diversas perspectivas, tanto para pequeñas y medianas empresas como para empresas grandes. Las perspectivas que han tenido mayor influencia, junto con sus correspondientes modelos de internacionalización, se muestran a continuación:

9.1.25. La internacionalización desde una perspectiva económica: Teoría de la Organización Industrial

También llamada teoría de la ventaja monopolística, esta teoría propuesta por Charles P. Kindleberger (1969) y Stephen Hymer (1976), considera que las empresas deben poseer una ventaja competitiva monopolística, ya sea en producción, tecnología, organización, dirección o en la comercialización, para poder instalar operaciones productivas en el extranjero y competir con empresas extranjeras en sus propios mercados. Estas últimas se pueden ver obligadas a asumir el coste de desarrollar dicha ventaja competitiva y, por lo tanto, se ven incapacitadas para competir con las empresas extranjeras.

Se considera que tales ventajas competitivas a las que se refiere la teoría deben ser específicas de la empresa inversora, de fácil transferencia a través de fronteras nacionales, y de suficiente magnitud y durabilidad como para soportar la reacción competitiva de las empresas rivales. Sin embargo, la existencia de estas ventajas de carácter exclusivo suponen algún tipo de falla en la estructura del mercado, como lo son los procesos de concentración en pocas empresas (monopolios, oligopolios o duopolios), la baja rivalidad, la excesiva protección por parte del Estado, la información asimétrica y la inequidad en el acceso a los factores (Hymer, 1976).

9.1.26. Teoría de la Internalización

Partiendo de la teoría de los costos de transacción, la teoría de la internalización se basa en internalizar los mercados exteriores gracias a la mejora en la eficiencia a la que se ven forzadas las empresas que se sienten amenazadas de ser sustituidas por otras, con el fin de evitar los costos asociados a las imperfecciones y barreras en mercados externos. Esto trae como consecuencia que no haga falta implementar mecanismos de control en dichas empresas.

Según Buckley (1976) y Casson (1979), dichas imperfecciones están relacionadas con los costos de transacción, los cuales se incrementan en la medida que disminuye el número de proveedores y la empresa tiene menos posibilidades de sustituirlos. Tales costos pueden ser retrasos ocasionados por las distintas actividades en los mercados, dificultad de poner un precio de transferencia de tecnología, restricciones a los movimientos de capital, etc., implicando la creación de una empresa multinacional como mecanismo alternativo para gestionar estas actividades a través de fronteras nacionales.

9.1.27. Teoría Ecléctica de Dunning

La teoría del paradigma ecléctico planteada por Dunning en el año 1988, describe el proceso de internacionalización desde una perspectiva económica, basada en el análisis de los costos y las ventajas de realizar actividades de inversión extranjera directa en el extranjero como atractivos importantes de un mercado. Por tanto, la teoría explica la decisión de entrar y operar en mercados internacionales desde una posición racional (Dunning, 1988).

Según este autor, se deben cumplir cuatro condiciones para que una empresa elija emplear la inversión extranjera directa para explotar sus ventajas competitivas en otro país, convirtiéndose en una multinacional. La primera de ellas es poseer sus propias ventajas competitivas, las cuales pueden ser el tamaño de la empresa, la estructura organizacional, su diversificación, la flexibilidad operativa y la capacidad de producción, la facilidad de acceso a los recursos, el know how, la habilidad para reducir riesgos, entre otros. Estas ventajas deben hacer que la empresa resalte de las empresas locales.

La segunda condición es que a la empresa que posee dichas ventajas le debe resultar más rentable la explotación de éstas por sí misma antes que venderlas o alquilarlas a otras empresas localizadas en otros países. Lo anterior se logra mediante la expansión de su cadena de valor añadido o a través de la ejecución de nuevas actividades (internalización). Tercero, el establecimiento de una planta de producción en el exterior debe ser ventajoso para la empresa, teniendo en cuenta el atractivo de determinadas localidades en cuanto a su dotación específica de factores no transferibles a lo largo de sus fronteras (Dunning, 1988).

La cuarta y última condición corresponde a que para que una empresa realice una inversión extranjera directa en otro país, se debe considerar que esta producción del exterior esté en concordancia con la estrategia a largo plazo que haya establecido la organización, dadas las ventajas propias, las ventajas de internalización, y de las ventajas de localización anteriormente citadas (Dunning, 1992).

9.1.28. Teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones

Adam Smith propuso, en su obra “La Riqueza de las Naciones”, la teoría de la ventaja absoluta, la cual se enfoca en el incremento de la eficiencia de la producción gracias a la especialización productiva de cada país, según su ventaja comparativa. Según esta teoría, cada país aprovecha los conocimientos especializados que tiene en la producción de un bien en particular con respecto a otros países y los utiliza como su ventaja absoluta, concentrando sus elementos productivos en los sectores más eficientes (Canals, 1989).

Dichos sectores se caracterizan por poseer mayores ventajas sobre otros, lo que les permite especializarse en producción de determinado tipo de bienes. Se considera que esta teoría refleja muchos aspectos de la realidad, pero deja a un lado muchas cuestiones; si bien es cierto que los países producen de manera más eficiente los productos que requieren un factor de producción que se encuentra de manera abundante en dicho país, se considera que la teoría no es suficiente para entender la realidad compleja del comercio internacional.

La idea principal de este autor se sustenta en el hecho de que para que exista comercio entre dos países, uno de ellos debe tener una ventaja en la producción de alguno de los bienes que se comercian, requiriendo una menor cantidad de trabajo que la que debe implementar el otro país para producir el mismo bien, además de menos costos relacionados con la producción del bien. Lo anterior genera beneficios para los movimientos comerciales en ambas partes.

9.1.29. La internacionalización desde una perspectiva de proceso: Modelo UPPSALA

Uno de los modelos que explica cómo las empresas intensifican gradualmente sus actividades en mercados extranjeros es la propuesta por Johanson y Wiedersheim-Paul, en el año 1975. Contempla un proceso de expansión gradual y secuencial a través de un aprendizaje incremental, partiendo de exportaciones comunes ocasionales en mercados que ofrecen mayor grado de similitud nacional. Esto se convierte poco a poco en exportaciones regulares y en actividades cada vez más intensivas de mayor riesgo, hasta terminar expandiéndose y produciendo en mercados más grandes. Dichos riesgos se verán minimizados gracias al conocimiento adquirido en las primeras experiencias en el ámbito internacional.

De este modo, el proceso de internacionalización transcurre en cuatro etapas: las exportaciones irregulares, exportaciones a través de un agente independiente, establecimiento de filiales comerciales y, por último, establecimiento de filiales de producción. De acuerdo con lo anterior, plantea que la internacionalización es un proceso que se desarrolla a largo plazo, en el cual las empresas incrementan gradualmente sus actividades en el extranjero, demandando nuevos modelos de operación y recursos, gracias al conocimiento y la experiencia sobre las actividades de

marketing, primero en mercados domésticos y luego en mercados extranjeros. Esto les permite minimizar riesgos e incrementar su nivel de compromiso en las exportaciones.

9.1.30. Modelo del Ciclo de Vida del Producto de Vernon

En el modelo del ciclo de vida del producto, Raymond Vernon (1966) argumenta que los factores que determinan las ventajas competitivas de las empresas son la dotación de los factores y la estructura de los mercados. Sin embargo, considera que es posible que la ventaja competitiva inicial de las empresas se vea afectada o eliminada completamente debido al incremento en la competitividad de empresas de otros países que fabrican los mismos productos.

Es entonces cuando el autor toma la empresa como unidad de análisis y se concentra en la decisión de dónde localizar la producción, afirmando que en los países donde existen altos ingresos per cápita y altos costes salariales, existe un fuerte incentivo para el desarrollo de nuevos productos que permitan un ahorro en costes o que satisfagan los requerimientos de una demanda cada vez más exigente. Por ende, las etapas del ciclo de vida de los nuevos productos, condicionarán las decisiones sobre localización de la producción de las empresas y, por lo tanto, tendrán efectos sobre los procesos de internacionalización de las mismas.

De este modo, con la introducción del producto al mercado, en un principio las primeras actividades de valor agregado basadas en los activos de la empresa, se realizarán en el país de origen de la misma, ofreciendo el producto sólo en el mercado nacional, cerca de sus actividades de innovación y de sus mercados. Más adelante, a medida que el producto pasa por una etapa de

crecimiento, el producto comienza a exportarse a otros países con patrones de demanda parecidos a los del país de origen, debido principalmente a una combinación favorable de ventajas productivas y de innovación ofrecidas por el país de origen (Vernon, 1966).

Finalmente y de forma gradual, al adquirir un mayor grado de estandarización y madurez, las ventajas competitivas de las empresas productoras cambian, y pasan a tener mayor relación con la habilidad de minimizar costes o con la experiencia comercial. En este punto, la búsqueda de economías de escala también se vuelve una prioridad y a medida que la demanda empieza a ser inelástica, la mano de obra se convierte en un factor importante para los costes y los mercados extranjeros comienzan a crecer; entonces aumenta el atractivo de localizar las actividades de valor agregado en un país extranjero, en lugar del país de origen (Vernon, 1966).

9.1.31. Modelo de Jordi Canals

El modelo de Jordi Canals plantea que uno de los principales motivos para ingresar a mercados internacionales es qué tanto está globalizado actualmente el sector correspondiente, o qué tanto lo estará a futuro y cómo influyen las fuerzas económicas, las fuerzas de mercado y las estrategias empresariales en el impulso y aceleración de dicho grado de globalización, guiándolas hacia la internacionalización (Canals, 1994).

Adicionalmente, para Canals las empresas siguen un proceso secuencial compuesto por las etapas de inicio, la cual se caracteriza por exportaciones pasivas; la etapa de desarrollo, caracterizada por exportaciones más activas y desarrollo de alianzas con empresas extranjeras; y

consolidación de las actividades internacionales, compuesta por exportaciones, alianzas, inversiones directas y adquisiciones. Junto a esto, cuatro tipos de empresas acompañan estas etapas: empresa exportadora, empresa multinacional, global y empresa transnacional.

Las empresas que están llevando a cabo un proceso de internacionalización, deben partir por ofrecer a los mercados extranjeros un producto de calidad, luego, debe tener en cuenta la familiaridad de la empresa y el grado de similitud del mercado local con los mercados exteriores, los canales de distribución, el tamaño del mercado, los diferentes riesgos en dichos mercados. Lo anterior es conocido como combinación producto-mercado. Finalmente, se selecciona el modo de entrada más adecuado, se decide si centralizar o descentralizar las actividades de la empresa, y se establecen mecanismos de coordinación y control.

9.1.32. Modelo Way Station

Partiendo del modelo Uppsala, el modelo Way Station explica el camino que debe seguir una empresa que recién ha iniciado un proceso de internacionalización, resaltando la importancia de la información y los conocimientos de la empresa al momento de definir estrategias, antes de llevar a cabo su primera exportación. De este modo, las empresas deben tener un conocimiento y compromiso para llegar a la internacionalización a través de un modelo de varias etapas que se deberían llevar a cabo para que este proceso sea exitoso (Yip y Monti, 1998).

La primera etapa está compuesta por la motivación hacia la búsqueda de información relevante y la planeación estratégica. Luego, en la etapa de investigación de mercados se selecciona

adecuadamente el mercado meta. Posteriormente, se selecciona el/los mercado/s y el modo de entrada que sea más conveniente. La empresa debe pasar a una etapa en la cual se planean los problemas y las contingencias que se puedan presentar en la internacionalización para generar una estrategia de post entrada y vinculación de recursos dirigida a un mercado específico. Finalmente, la etapa adecuada para medir el éxito del proceso es la ventaja competitiva adquirida y el resultado total de la corporación.

9.1.33. La internacionalización desde una perspectiva de redes: Teoría de Redes de Johanson y Mattson

Los autores de este modelo, Johanson y Mattson (1988), argumentan que a medida que las empresas se internacionalizan, el número de actores con los que interactúa y coopera a través de la red de negocios (conformada por clientes, competidores, gobierno y distribuidores) aumentan, a la vez que sus relaciones sociales se hacen cada vez más estrechas, permitiéndole tener acceso a recursos y la entrada a nuevos mercados, además de reducir los costes de búsqueda de mercados exteriores.

Esta teoría ha sido bastante discutida debido a que se considera que las PYMES se encuentran limitadas a manejar redes dentro del mercado local, pues para este tipo de empresas la expansión internacional puede ser más problemática. Por lo tanto, se considera que este modelo es más adecuado para explicar el modo de operar de las empresas grandes, dado que estas se benefician de redes más internacionalizadas. Una de las ventajas de esta teoría es que hace que las empresas son más propensas a internacionalizarse gracias a que reduce la dependencia de los

recursos hacia otras empresas pequeñas.

9.1.34. Marketing Internacional

La importancia del marketing internacional es uno de los aspectos que ha cogido mayor fuerza en los últimos años. Actualmente, la forma de hacer negocios ha cambiado, empresarios han experimentado estrategias de expansión y crecimiento a través de la apertura a nuevos mercados internacionales no solo para aprovechar la rentabilidad en los procesos sino también para crear y generar valor a los clientes.

El reto para el marketing internacional es desarrollar estrategias competitivas a medida que se intensifique la globalización de los mercados, con el fin de enfrentar los niveles de incertidumbre y lograr los objetivos propuestos. De acuerdo con Juan B. García (2000), el marketing internacional es “un proceso multinacional que implica planear y ejecutar la concepción, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para satisfacer objetivos individuales y organizacionales” (pp. 159, 160).

Por otro lado, los autores Keegan y Green (2009) plantean que “una organización que participa en el marketing internacional centra sus recursos y competencias en las oportunidades de mercado y amenazas internacionales” (pp. 4). De manera general, este tipo de empresas encuentran que las prácticas de marketing varían de un país a otro, puesto que cada población y países son diferentes, razón por la cual es importante reconocer cuando los planes y programas de mercadeo pueden ampliarse a nivel global o adaptarse según las prácticas y cultura del país.

De acuerdo con los aspectos a considerar en el marketing nacional, el marketing internacional difiere con este en su nivel de complejidad que requiere entrar a un nuevo mercado. En este orden de ideas, el marketing internacional realiza el estudio y valoración de entornos más complejos, a través de una investigación de mercados que permite conocer cuál es el país idóneo para exportar un producto. Asimismo, identifica la ventaja competitiva de los productos o servicios y si se deben adaptar o no para satisfacer al cliente en mercados establecidos. Posteriormente, se evalúan las diferentes formas de acceso al país, en donde se ponen en juego aspectos como nivel de compromiso y control que se tendrá del producto que se quiere exportar.

9.1.35. Estrategia Internacional del Marketing Mix

Al momento desarrollar una estrategia de marketing internacional tanto para un mercado objetivo como para un mercado objetivo, la base fundamental está en elegir adecuadamente el/los mercado/y desarrollar una estrategia de marketing global. La industria internacional requiere que las empresas desarrollen una ventaja competitiva e integren sus operaciones a gran escala. Por esta razón, una organización que desee participar en el marketing internacional, debe centrar sus recursos y competencias en las oportunidades que el mercado está ofreciendo.

A pesar de que los principios y los conceptos del marketing pueden aplicarse universalmente, se presentan dificultades que hacen del marketing algo más complejo, puesto que el entorno varía drásticamente de un país a otro. Es por esto que la tarea del marketing internacional es adecuar estratégicamente los elementos que puede controlar en las decisiones del marketing mix

(precio, producto, distribución y promoción) dentro del marco de elementos no controlables como la competencia, el comportamiento del consumidor, la política y las leyes, el nivel de desarrollo tecnológico, entre otros, los cuales se tornan elementos que la empresa no puede controlar una vez ingresado en el ámbito internacional.

9.1.36. Producto

Para poder incursionar en un mercado externo, se debe tener un producto con una ventaja competitiva única y relevante que lo diferencie de la competencia internacional, evaluando la idea de adaptarlo o reajustarlo técnicamente para que sea percibido como un elemento que cumple una necesidad específica en un mercado diferente. También, es importante considerar los aspectos de presentación tales como empaque, embalaje, etiquetado e idioma, así como las barreras legales que intervienen en la comercialización de producto. Por último, resultan esenciales las cuestiones relativas a la propiedad intelectual, la protección de las invenciones a través de patentes, así como temas relacionados con la propiedad comercial, especialmente la marca.

9.1.37. Precio

La variable de precio, es un elemento que indica el valor y la percepción que un consumidor tiene frente a un producto, ayudando a posicionar el producto de manera atractiva para el cliente. Por esta razón, la empresa debe aprovechar maximizar su utilidad, teniendo en cuenta que la estrategia de fijación de precios radica en factores condicionantes como: objetivos de la empresa, características de la demanda en cada mercado, sensibilidad al precio, competencia y ciclo de vida del producto. Por otra parte, fijar un precio en otro mercado requiere un análisis de los costos

relevantes, como lo son los costos derivados de la investigación de mercados, costos de transporte internacional, pago de aranceles, procesos aduaneros, seguros, costos derivados de los tipos de cambio y margen de los posibles intermediarios.

9.1.38. Comunicación

Para lograr comunicar atributos del producto, incentivar la compra y obtener un buen posicionamiento, es necesario realizar adaptaciones en la publicidad y promoción del producto en mercados internacionales, debido a que aspectos tales como cultura, legislaciones, hábitos de consumo, medios de comunicación más recurrentes e idioma difieren de un país a otro. Ahora bien, teniendo presente los aspectos mencionados anteriormente, se evalúa si la estrategia de comunicación es necesario adaptarla o estandarizarla de manera que el consumo del producto y el valor percibido de la marca no se vean afectados.

9.1.39. Distribución

Para la elección de canales de distribución en mercados exteriores se debe de tener información previa de las formas, costos, características y funcionamiento de los diferentes canales, con el objetivo de seleccionar el que mejor se adapte a sus condiciones y objetivos. Adicionalmente, el proceso de distribuir el producto debe generarle valor al consumidor en términos de lugar, tiempo, forma del producto e información. De la misma manera, se evalúa si la distribución planeada se hace de forma directa e indirecta considerando factores como la rentabilidad, intermediarios, cultura, entre otros.

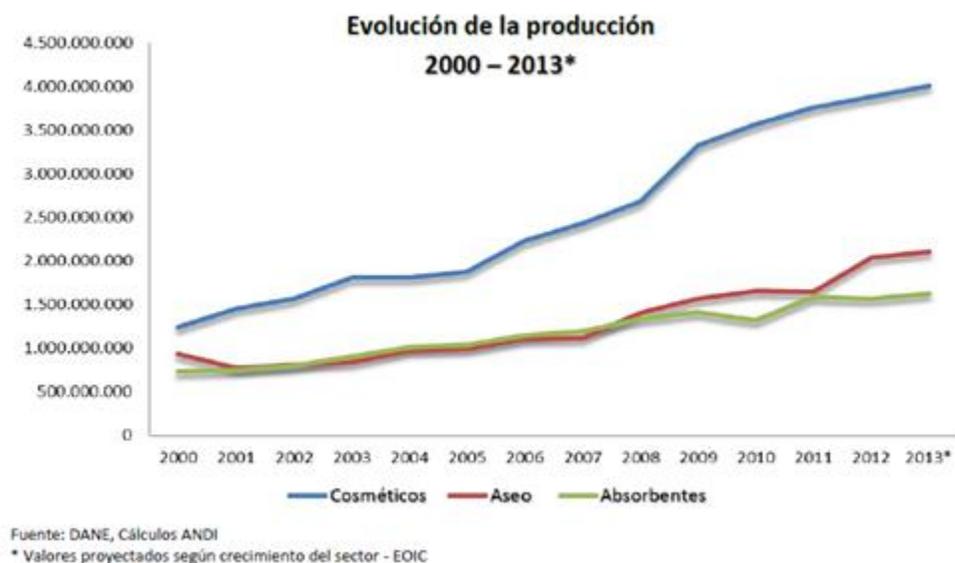
El proceso de internacionalizar una empresa requiere de un plan de marketing que permita una visión detallada de las estrategias a desarrollar en cuanto a producto, precio, promoción y distribución en un mercado externo, las cuales se integran de manera coherente con las decisiones adoptadas en el proceso de internacionalización, posicionamiento y crecimiento de la empresa para lograr exitosamente la introducción de un producto un nuevo mercado internacional.

9.2. Marco Contextual

El sector Cosmético en Colombia es uno de los sectores más dinámicos del país. Según un informe presentado por Procolombia, es la industria que ha mostrado un crecimiento sostenible en los últimos 8 años en términos de ventas, exportaciones y producción. Lo anterior, se debe a las buenas prácticas de manufactura, a la innovación en productos, al número significativo de empresas que pertenecen a la industria y a las diferentes certificaciones internacionales de calidad que han logrado fortalecer el sector frente otros del país.

A continuación, se aprecia la evolución que ha tenido la producción y la dinámica de crecimiento del sector cosmético en Colombia, donde según la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo, se pasa “desde \$65.6 millones de dólares en 1996 a \$870.30 millones de dólares en 2014, de las cuales \$507.1 millones de dólares correspondieron a cosméticos, \$133.6 millones de dólares a productos de Aseo y \$229.4 millones de dólares a productos absorbentes de higiene personal” (ANDI, 2015, pp. 5).

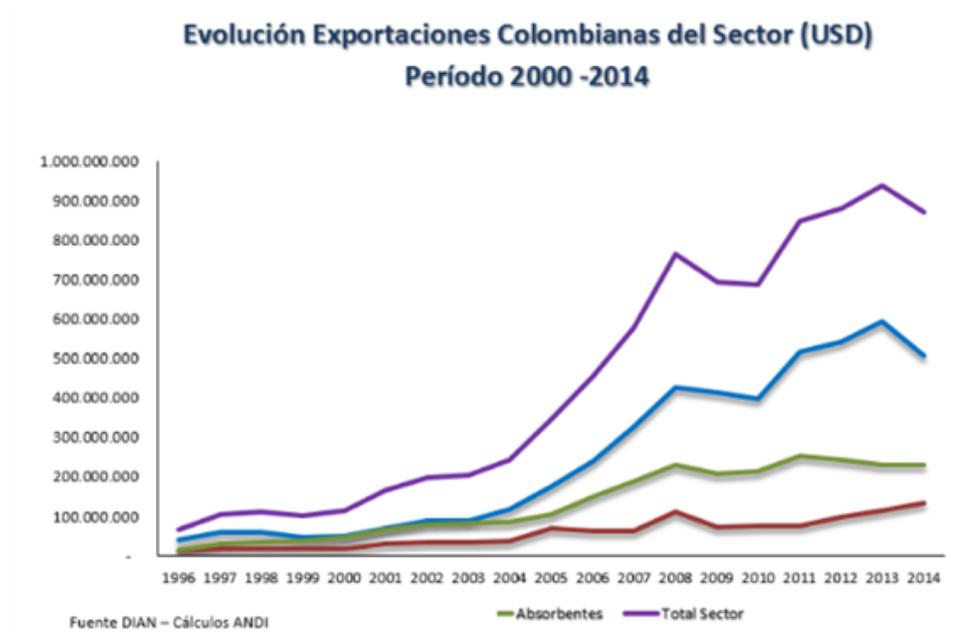
Grafico 1: Evolución de la producción del sector cosmético en Colombia



Fuente: Informe sectorial ANDI 2015 - DANE.

De acuerdo con datos recolectado por el DANE en el año 2015, la producción de cosméticos y de productos de aseo se ha consolidado como una industria muy competitiva en el país, logrando posicionarse como el cuarto sector con mayores exportaciones en el país, alcanzando los \$ 548 millones de dólares. Desde el 2015, el sector ha crecido en un promedio del 3% anual, lo que ha llevado a muchas empresas del sector a explorar nuevos mercados. A continuación, se observa la evolución de las exportaciones del sector, reflejando el crecimiento acelerado de la industria cosmética en Colombia desde año 2000 al 2014.

Grafico 2: Evolución exportaciones Colombianas del sector 2000-2014



Fuente: Informe sectorial ANDI 2015 - DIAN.

Por otro lado, el sector de cosméticos, según cifras de la ANDI (2015), representa el 4% del PIB industrial de la nación. De este modo, Colombia es considerada el tercer mercado más importante de Latinoamérica para esta industria, puesto que la ubicación competitiva donde se encuentra el país permite tener un acceso preferencial a los principales mercados en este sector, tales como México, Venezuela, Chile y Perú, junto con la biodiversidad con la cuenta, le han permitido tanto innovar con productos a base de ingredientes naturales.

Las ventas del sector crecieron a una tasa de 7% entre 2009 y 2015, y se espera que a 2019 el sector alcance un crecimiento promedio anual de 4% frente a 2015 (Euromonitor Internacional, 2015). Por otra parte, el consumo per cápita de productos de cosméticos del país alcanzó los \$79,8

millones de dólares cifra que supera a países como Perú (US\$ 74,9), y representa un tercio del consumo de países como Estados Unidos y Francia (Procolombia, 2015).

9.2.1. Valle del Cauca y Santiago de Cali

De acuerdo con un artículo publicado por el País en el año 2016, Carlos Andrés Pérez, director de Planeación de la Cámara de Comercio de Cali, afirma que “los departamentos con mayor presencia de empresas exportadoras son: Bogotá con 152, Antioquia con 64, Valle del Cauca con 46 y Cundinamarca 22”. Sin embargo, en el departamento del Valle, la industria de belleza, aseo y cuidado personal cada día cobra mayor auge puesto que grandes multinacionales de este sector se encuentran en el departamento, tales como Colgate Palmolive, Unilever, Johnson & Johnson, Recamier, las cuales han logrado y liderado procesos de exportación en mercados internacionales (El País, 2016).

En Colombia el sector cosmético y de aseo personal “genera 35.000 puestos de trabajo, de los cuales unos 7000 están ubicados en el Valle del Cauca, según estadísticas de la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo” (El País, 2016). Según la misma fuente, el departamento representa aproximadamente el 26% de las exportaciones del país y el 21% en generación de empleo del sector. Por otra parte, las categorías de productos de belleza y cuidado personal más exportados en el Valle del Cauca para el año 2015 fueron aseo personal, específicamente jabones, de los cuales el valor exportado representó el 69,6%, cuidado capilar (16,5%) y el cuidado de la piel (9,4%). Lo anterior, evidencia que la exportación de este tipo de productos es una gran oportunidad para que las empresas de la región penetren en nuevos mercados internacionales.

Las PYMES colombianas deben de implementar una estrategia internacional que les permita crecer y expandirse en otros mercados. Estas empresas actualmente tienen una ventaja competitiva, al desarrollar productos altamente innovadores, como es el caso de la PYME Caso de Estudio que fabrica productos a base de ingredientes naturales, los que les permite tener una ventaja competitiva frente a otros productos de belleza y cuidado personal tradicionales.

9.3. Marco Conceptual

A continuación, se presentan los principales conceptos para la comprensión del proceso de internacionalización y del presente proyecto, junto con su respectiva definición:

- **PYME:** entidades con una alta predominancia en el mercado del comercio, compuestas por las micro, pequeñas y medianas empresas, cada una con características distintivas y dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros.
- **Mercado Alterno:** alternativa de mercado objetivo, que permite a las empresas disponer de un abanico más amplio sobre el cual poder elegir a la hora de ingresar e iniciar actividades de marketing y producción en un territorio diferente al nacional.
- **DOFA:** herramienta que permite realizar un análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene una empresa.
- **Centralización:** restricción de la delegación de una autoridad en la toma de decisiones organizacionales, concentrándose en un grupo reducido de personas, generalmente en la parte más alta de la estructura organizacional.

- **Descentralización:** transferencia de la autoridad, funciones y toma de decisiones de una organización desde los niveles superiores hacia los niveles inferiores, distribuyendo la autoridad por departamentos o áreas de la empresa.
- **Estandarización:** comercializar en un mercado extranjero un mismo producto con pocas o ninguna modificación que en el mercado nacional, junto con la misma estrategia de marketing.
- **Adaptación:** adecuar un determinado producto o servicio a las distintas necesidades y condiciones de cada mercado, realizando modificaciones tanto al producto como su mezcla de marketing.
- **Diferenciación:** estrategia de marketing basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los de la competencia y desarrolle una ventaja competitiva, bien sea por sus atributos o por su imagen de marca.
- **Incoterms:** términos de negociación internacional que establecen las obligaciones y responsabilidades del comprador y del vendedor en una transacción comercial internacional, junto con los costes y riesgos de ambas partes.

9.4. Marco Legal

Para realizar la exportación de productos cosméticos de la PYME Caso de Estudio, se deberá cumplir con las normas establecidas por las diferentes entidades que se encargan de regular y ejercer control respecto a las actividades de comercio exterior. En este caso, el proceso legal de exportación recurre al Decreto no. 390 del 7 de Marzo de 2016, “nueva regulación aduanera”, en el cual se registran las normativas que debe llevar a cabo el exportador para facilitar las operaciones

comerciales y la reglamentación aduanera en el momento de efectuar la exportación. Asimismo, se menciona una “Guía para exportar bienes desde Colombia” publicada por Procolombia (2017), la cual contiene 7 pasos para efectuar exitosamente el proceso de exportación:

- 1. Registro Nacional de Exportadores de Bienes y Servicios ante la DIAN:** es uno de los trámites legales que debe efectuar la empresa exportadora, la cual debe mantener la información actualizada de su actividad comercial, la competitividad de los productos en el exterior y el comportamiento de los mercados internacionales. La inscripción en el Registro Nacional de Exportadores de Bienes y Servicios es gratuita y tendrá una vigencia de un año; por lo tanto, deberá renovarse anualmente (Mincomercio, Industria y Turismo, 2003). En efecto, se tramita la modificación del RUT y se adhiere la casilla como exportador en la Dian de la ciudad en la se va a exportar. Los beneficios que se obtienen son la devolución del IVA y se debe tener presente que la empresa debe estar en el Régimen Común. (Procolombia, 2017)
- 2. Estudio de mercado y localización de la demanda potencial:** se debe realizar un análisis exhaustivo del mercado al que se quiere incursionar, identificando no solo aspectos económicos, políticos, culturales, sociales sino también preferencias de los consumidores y barreras comerciales. (Ibíd, 2017)
- 3. Identificar la Subpartida Arancelaria:** es fundamental identificar el producto que se va a exportar a través del arancel de aduanas, el cual permite tener la clasificación de la mercancía a través de un código universal. (Ibíd, 2017)

4. Procedimiento de vistos buenos: se debe consultar a la DIAN si el producto de exportación requiere unos permisos previos para la exportación (Ibíd, 2017), tales como:

- **Certificado de origen:** documento expedido por la Cámara de Comercio u otros organismos competentes del país exportador, que sirve como soporte para acreditar que la mercancía consignada es originaria del país exportador. Permite exportar descuentos arancelarios a aquellos países con los cuales Colombia ha realizado convenios.
- **Vistos buenos:** es importante conocer si el producto que se va a exportar requiere de vistos buenos y/o permisos previos para autorizar la exportación. Estos deben ser tramitados antes de presentar la declaración de exportación (DEX) ante la DIAN.

5. Procedimientos aduaneros para despacho ante la DIAN: para la realización de todo el trámite aduanero se debe en primera instancia verificar el término de negociación, posteriormente, evaluar si es necesario utilizar un agente de carga para la contratación del transporte en el país destino y finalmente en el puerto o Aeropuerto en la DIAN se debe realizar la solicitud de Autorización de embarque. Cabe resaltar que si la exportación tiene un valor superior a USD 10.000, este procedimiento se debe hacer a través de una Agencia de Aduanas. (Ibíd., 2017)

6. Medios de pago: establecer cuál es el medio de pago que se va a negociar con el importador de la mercancía dependiendo de las facilidades que tenga para realizar la transacción (Ibíd, 2017). A continuación se mencionan algunos medios de pago internacional: transferencias bancarias, cartas de crédito, letras avaladas, garantías Standby.

7. Procedimientos cambiarios o reintegro de divisas: todo proceso de exportación genera una obligación de reintegrar o vender divisas provenientes del movimiento de la mercancía al exterior a través de intermediarios del mercado cambiario, como son: bancos comerciales y otras entidades financieras. (Ibíd, 2017)

10. Metodología de Investigación

10.1. Tipo de Estudio

La investigación que se realizará será de tipo cualitativa descriptiva, utilizando la recolección de datos por medio de fuentes de datos secundarios externos. Se considera que por medio de este tipo de investigación es posible conocer y describir las características relevantes y el potencial del mercado objetivo para la Empresa Caso de Estudio. De igual modo, permitirá responder a las preguntas de investigación e identificar las principales variables para establecer las estrategias de marketing más apropiadas.

11. Análisis de la empresa.

11.1. Descripción de la empresa.

La PYME Caso de Estudio es una empresa colombiana con sede en Estados Unidos, especializada en la fabricación y comercialización de cosméticos naturales a partir de ingredientes exóticos de la biodiversidad sudamericana. La empresa trabaja bajo los estándares de capacidad para grandes pedidos, eficiencia en el trabajo y buena gestión del tiempo, ahorro de recursos, precios del mercado asequibles y una gran atención al detalle. Gracias al conocimiento ancestral de la naturaleza y la

biodiversidad de Sudamérica, como los extractos herbales y florales de la amazonia, junto con la experiencia científica y médica del equipo de trabajo, la empresa ha logrado crear los más maravillosos cosméticos naturales para la piel, la cara, el cabello y el cuidado del cuerpo.

En cuanto al impacto social, el equipo de trabajo de la empresa, además de estar conformado por mujeres cabeza de hogar, cuenta con químicos especialistas en la cosmética natural de Estados Unidos, quienes reciben capacitación y formación constantemente. Asimismo, la materia prima usada en su mayoría para la fabricación de cosméticos naturales dentro de las instalaciones de la empresa es comprada directamente a campesinos; de esta manera la empresa busca hacer comercio justo para estas comunidades, aportando a su crecimiento económico y bienestar familiar.

Con el objeto de ser ambientalmente responsables con el entorno, la PYME maneja un sistema de gestión de ambiental que involucra una serie programas articulados para mejorar desempeño ambiental de la empresa; el plan de gestión integral de residuos sólidos, ahorro del recurso hídrico y uso racional de la energía son parte de este sistema. Es por esto que en el año 2014, clasificó entre las 10 empresas colombianas más recientes con la mejor gestión ambiental, esto debido a que su enfoque de cosmética natural no sólo cumple con las normas internacionales de calidad (BPM) y de la FDA, sino que también trabaja para reducir el impacto negativo hacia el medio ambiente con responsabilidad social.

La empresa cuenta con capacidad de producción de más de 1000 litros de producto por mes y es experta en la realización de pruebas de usuarios y todo lo relacionado con los requisitos de embalaje. Para el proceso de desarrollo de un producto, se identifica el tipo de producto, se realiza una formula

exclusiva para este, posteriormente se hacen paneles sensoriales para garantizar la calidad en la piel y, finalmente, se hace entrega del producto. Adicionalmente, la empresa brinda el servicio de Desarrollo de Marca, exclusivamente dirigido a clientes que lo requieran, proporcionándoles los empaques adecuados para su producto, etiquetas, logo y asesoría legal. Cuenta con diseñadores expertos en el sector cosmético, los cuales conocen las necesidades específicas del público objetivo.

11.2. Portafolio de Productos

Actualmente, la PYME Caso de Estudio cuenta con un portafolio de productos cosméticos a base de ingredientes naturales, el cual corresponde a una línea facial a Base de Quínoa, con aminoácidos y antioxidantes. Todos los productos de la empresa están formulado con extractos naturales como las semillas de durazno, té verde, romero, algas marinas, y demás ingredientes embellecedores. La línea está compuesta por limpiador facial purificante, tónico facial, hidratante facial diario, crema restauradora para la noche y exfoliante facial.

12. Definición del producto a estudiar

El producto que se tendrá en cuenta para el desarrollo del presente plan de internacionalización es la “crema restauradora para la noche”, cuyos ingredientes principales son Quínoa y Extracto de Algas Marinas.

12.1. Disponibilidad de materias primas nacionales o internacionales en la elaboración del producto

La Quínoa se cultiva en zonas áridas y semiáridas de los Andes. De acuerdo con el

Ministerio de Agricultura, los países andinos productores y comercializadores de Quínoa son: Colombia, Argentina, Venezuela, Chile y Bolivia y las principales zonas productoras en Colombia, se concentran en los departamentos del Cauca, Nariño, Boyacá y Cundinamarca (Minagricultura, 2016). Gracias a que la semilla de Quínoa producida de manera orgánica tiene la capacidad de adaptarse a diversas condiciones climáticas, tanto en latitud como en altitud, además de presentar alta resistencia a factores abióticos y diversidad genética, es muy apetecida en los mercados internacionales.

De acuerdo con el Banco de Datos de Comercio Exterior Bacex, en Colombia, para el año 2016, se reportaron 17 exportaciones de la materia prima (Quínoa) hacia el resto del mundo, principalmente hacia Estados Unidos, realizadas por las empresas Colombina S.A., Prime Food S.A.S., Family Beans S.A.S., Acosta Rivera S.A., Vega Produce S.A.S y Seguridad Alimentaria de Occidente S.A.S.

13. Información del Producto

13.1. Ficha técnica del producto

Nombre	Crema Restauradora Para La Noche. 
Línea	Facial.
Tamaño	2 Fl. Oz. (59ML)
Adecuado Para	Piel Normal y Seca.
Beneficios	El poder del mar y la tierra se unen en un producto capaz de desintoxicar la piel mientras la repara durante la noche. Todo ello gracias a los efectos naturales del alga marina y el poder restaurador de la quínoa.
Instrucciones de uso	Aplica una pequeña cantidad, masajear suavemente hasta que se absorba.
Ingredientes activos	Quínoa y Extracto de Algas Marinas.

Ingredientes	Agua, Alcohol Cetearílico, Alcohol Cetílico, Tristearato de Sorbitan, Gotu Kola (Centella Asiática), Estearato de Glicerilo, Carbonato de Dicapril, semilla de quinoa de Chenopodium extracto, extracto de foco vesiculoso (algas marinas), palmitato de retinilo, glutamato de estearoilo sódico, Aceite de Aloysia Citriodora (Verbena de Limón), Aceite de hoja de Melaleuca Alternifolia (árbol de té), Goma xantana, sorbato de potasio, benzoato de sodio, ácido cítrico.
Para edades	De 20-50 años.
Precauciones	Evitar el contacto con los ojos. En caso de contacto con los ojos, enjuagar inmediatamente. Si ocurre alguna irritación, use menos frecuentemente.

Fuente: Empresa caso de estudio. Elaboración propia, 2017.

13.2. Épocas de disponibilidad del producto (estacionalidad)

La época de siembra de la Quínoa, necesaria para la realización de la crema hidratante para la noche, varía de acuerdo a condiciones climáticas de cada zona, además de la altitud, las lluvias y la variedad a sembrar. Como regla general, en zonas frías la siembra debe ser temprana debido a que el período vegetativo se alarga; en regiones templadas, la siembra se puede realizar desde mediados de septiembre hasta mediados del mes de octubre; en zonas más cálidas la siembra se puede efectuar como máximo en la primera semana de noviembre (Arestegui, 2009).

Específicamente, de acuerdo con el Servicio Nacional de Sanidad Agraria SENASA de

Perú, en zonas costeras, la siembra y cultivo del grano se realiza en los meses de junio y agosto, también desde septiembre. Sin embargo, se considera que existen una serie de limitaciones que pueden reducir el rendimiento del cultivo, debido a las altas temperaturas, el incremento de la población y daño por plagas y aumento de la humedad relativa, afectando la maduración, cosecha, secado, almacenamiento y calidad del grano (SENASA, 2011).

Por su parte, en sierra, la época de siembra se realiza con el inicio de la temporada de lluvias (entre los meses de octubre y noviembre) y termina entre abril y mayo. Existe una referencia para definir los meses de siembra, la cual plantea que a mayor número de metros sobre el nivel del mar (altitud), las siembras se realizan entre los meses de octubre y, a más tardar, hasta los primeros quince días del mes de noviembre. Con el fin de asegurar que la semilla germine y se establezca la planta, la Quínoa debe ser sembrada cuando haya suficiente humedad en el suelo, después de, por lo menos, 30-45 mm de precipitación. De igual manera, se debe tener en cuenta que las siembras en sierra, en plena época de lluvia, pueden correr el riesgo de perderse, debido a que la Quínoa es susceptible a la humedad en exceso (Ibíd, 2017).

En cuanto a los factores climáticos que inciden en la disponibilidad de la Quínoa, a pesar de que soporta períodos cortos de sequía, esto no sucede con días prolongados de precipitaciones pluviales. Es por esto que la disponibilidad de la materia prima necesaria para el producto podrá verse reducida debido a las pérdidas generadas por la imposibilidad de controlar las precipitaciones pluviales, como exceso de lluvias y humedad o días prolongados de sol, principalmente en la etapa de germinación de semillas y emergencia de plántulas (Ibíd, 2011).

De acuerdo con un estudio realizado por Solid Perú (2007), “la estacionalidad de la producción de Quinoa empieza a la par en la mayoría de las zonas productoras, llegando a ofertar la gran parte de la producción hasta meses después de la cosecha, y otra parte es almacenada, dosificándose la venta en los siguientes meses y para los gastos de la siguiente campaña, por lo que la oferta es casi permanente durante todo el año” (pp. 1). Adicionalmente, la cosecha en promedio se da desde el mes de marzo hasta septiembre; siendo los meses de mayor cosecha en los meses de abril y mayo.

13.3. Clientes nacionales.

Según los datos suministrados por Legiscomex, en el año 2015, 269 empresas radicadas en el territorio nacional realizaron compras al exterior por valor de \$ 86'739.953,43 dólares CIF. Dichas empresas fabrican y comercializan sus propios productos, entre las cuales se encuentran L'Oréal Colombia S.A.S., Johnson & Johnson de Colombia S.A., Unilever Colombia SCC S.A.S., Genomma Lab Colombia LTDA, Natura Cosméticos LTDA, Yanbal de Colombia S.A., Bayer S.A., Beiersdorf S.A., Amway Colombia, Johnson & Johnson de Colombia S.A.

Ahora bien, dentro de los clientes potenciales a nivel nacional, se destacan importantes organizaciones que se pueden convertir en fuertes canales de distribución para la PYME Caso de Estudio, llegando a las principales ciudades, lo que da un soporte para la penetración a gran escala de los productos de la empresa.

Tabla 1: Principales clientes potenciales a nivel nacional y su valor importado en dólares.

Razón Social del Importador	Valor Importado en CIF año 2015
PriceSmart Colombia S.A.S	\$86'500.279,93
La Riviera S.A.S	\$84'342.349,80
D & L Distribuciones y Cia LTDA	\$77'695.726,14
Prosalon Distribuciones S.A.S.	\$72'113.164,79
Almacenes Éxito S.A.	\$65'179.565,63

Fuente: Legiscomex, 2015. Elaboración propia.

13.4. Normas técnicas o ambientales para el producto.

En el anexo I de la Resolución 797, Reglamento de la Decisión 516 sobre Control y Vigilancia Sanitaria de Productos Cosméticos, publicada por La Secretaría General de la comunidad Andina (2012), se especifican los límites de contenido microbiológico, de acuerdo con los riesgos de los productos cosméticos, con el fin de lograr una aplicación armonizada de las acciones de control y vigilancia en el mercado y verificar que los productos cosméticos fabricados o comercializados cumplan con las especificaciones técnicas de la Notificación Sanitaria Obligatoria. Con base en lo anterior, se estipula lo siguiente:

Tabla 2: Normas técnicas y ambientales de productos cosméticos.

Área de Aplicación y Fase Etaria	Límites de Aceptabilidad
<ul style="list-style-type: none"> ● Productos para uso en infantes (hasta 3 años) ● Productos para uso en área de ojos. ● Productos que entran en contacto con las membranas mucosas. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Recuento de microorganismos mesófilos aerobios totales. Límite máximo 5×10^2 UFC/g ó ml. b. Ausencia de Pseudomonas aeruginosa en 1 g ó ml. c. Ausencia de Staphylococcus aureus en 1 g ó ml. d. Ausencia de Escherichia coli en 1 g ó ml.
<ul style="list-style-type: none"> ● Demás productos cosméticos susceptibles de contaminación microbiológica. 	<ul style="list-style-type: none"> e. Recuento de microorganismos mesófilos aerobios totales. Límite máximo 5×10^3 UFC/g ó ml. f. Ausencia de Pseudomonas aeruginosa en 1 g ó ml. g. Ausencia de Staphylococcus aureus en 1 g ó ml. h. Ausencia de Escherichia coli en 1 g ó ml.

Fuente: Secretaría General de la Comunidad Andina, 2012.

Tabla 3: Normas técnicas y ambientales de productos cosméticos.

Condición	Límite
pH ácido	Menor o igual a 3,0
pH alcalino	Mayor o igual a 10,0
Soluciones hidroalcohólicas	Mayor o igual a 20%
Temperatura de llenado	Mayor o igual a 65,0° C
Actividad del agua	Menor o igual a 0,75

Productos de base solvente	Sin límite
Productos oxidantes	Sin límite
Clorhidrato de aluminio y sales relacionadas	15% al 25%

Fuente: Secretaría General de la Comunidad Andina, 2012.

13.5. Subpartida arancelaria.

La Crema Restauradora para la Noche, se encuentra ubicada en la sección VI del Arancel de Aduanas colombiano, que corresponde a *productos de las industrias químicas o de las industrias conexas*, en el capítulo 33: *aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética* (DIAN, 2017). Ahora bien, la subpartida arancelaria identificada para el producto es la 3304.99.00.00, la cual hace referencia a las *preparaciones de belleza, maquillaje y para el cuidado de la piel, excepto los medicamentos, incluidas las preparaciones antisolares y las bronceadoras; preparaciones para manicuras o pedicuros* (Ibíd, 2017).

13.5.1. Descripciones mínimas.

La Dirección de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT) y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) expidieron la Resolución 057 del 13 de Abril de 2015, mediante la cual se señalan las descripciones mínimas de las mercancías objeto de importación. Ésta última postula que los productos pertenecientes al capítulo treinta y tres del Arancel de Aduanas deben de regirse por las siguientes descripciones:

Tabla 4: Descripciones mínimas del producto Crema Restauradora para la Noche.

Producto:	Crema Restauradora Para La Noche
Aspecto Físico:	Crema
Forma de Presentación y Empaque:	Frasco de 2 Fl. Oz. (59ML)
Uso:	Facial
Marca:	N/A
Referencia:	N/A

Fuente: Elaboración propia, 2017

Adicionalmente, se debe tener en cuenta que estas descripciones deberán registrarse en idioma español, y en caso de ser necesaria la utilización de palabras de otro idioma que por su uso en el comercio internacional no tengan traducción al español, deberán registrarse en el idioma original. Por otro lado, la autoridad aduanera tiene el poder de solicitar fichas técnicas o catálogos de la mercancía con el fin de verificar la correcta clasificación arancelaria.

13.5.2. Vistos buenos y permisos.

El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos de la República de Colombia ha publicado una serie de normas relacionadas con productos cosméticos, las cuales se presentan de forma resumida a continuación:

Tabla 5: Vistos buenos y permisos para el producto.

Clase de Norma	Tema Principal
Circular 041 de 2003 INVIMA	Por la cual se unifica el sistema de codificación de los productos cosméticos.

Circular externa 100-00138-04 de 2004 INVIMA	Fecha de vencimiento de productos cosméticos.
Decreto 219 de 1998 Ministerio de Salud	Por el cual se reglamentan parcialmente los regímenes sanitarios de control de calidad, de vigilancia de los productos cosméticos, y se dictan otras disposiciones.
Decreto 612 de 2000 Ministerio de Salud	Reglamenta la expedición de registros sanitarios automáticos para alimentos, cosméticos y productos varios.
Decisión 516 de 2002 Pacto Andino	Armonización de Legislaciones en materia de Productos Cosméticos-
Resolución 2511 de 1995 Ministerio de Salud	Se adopta el manual de normas técnicas de calidad - Guías Técnicas de Análisis de INS, para el control de calidad de los cosméticos.
Resolución 2512 de 1995 Ministerio de Salud	Se adopta el manual de buenas prácticas de manufactura cosmética versión 199.
Resolución 2800 de 1998 Ministerio de Salud	Reglamentación sobre las buenas prácticas de manufactura cosmética para productos importados.
Resolución 3112 de 1998 Ministerio de Salud	Se adoptan las normas sobre nuevas prácticas de manufactura para productos cosméticos.
Resolución 3132 de 1998 Ministerio de Salud	Se reglamentan las normas sobre Protectores Solares.
Resolución 2003024596 de 2003 INVIMA	Por el cual se unifica el sistema de codificación de los productos cosméticos.
Resolución 797 de 2004 Comunidad Andina	Reglamento de la decisión 516 sobre Control y Vigilancia Sanitaria de Productos Cosméticos.
Resolución 3773 de 2004 Ministerio de la Protección Social	Por la cual se adopta la Guía de Capacidad para la Fabricación de Productos Cosméticos.
Resolución 3774 de 2004 Ministerio de la Protección Social	Por la cual se adopta la Norma Técnica Armonizada de Buenas Prácticas de Manufactura Cosmética y la Guía de Verificación de Buenas Prácticas de

Fuente: QuimiNet, 2016.

De igual modo, para la exportación del producto, se requiere registro sanitario por parte del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA (Medicamentos, Alimentos, Productos Cosméticos), según el cual, en el Decreto 219 de enero 30 de 1998, los productos cosméticos requieren de Registro Sanitario expedido, para su producción, importación, exportación, procesamiento, envase, empaque, expendio y comercialización (INVIMA, 2004).

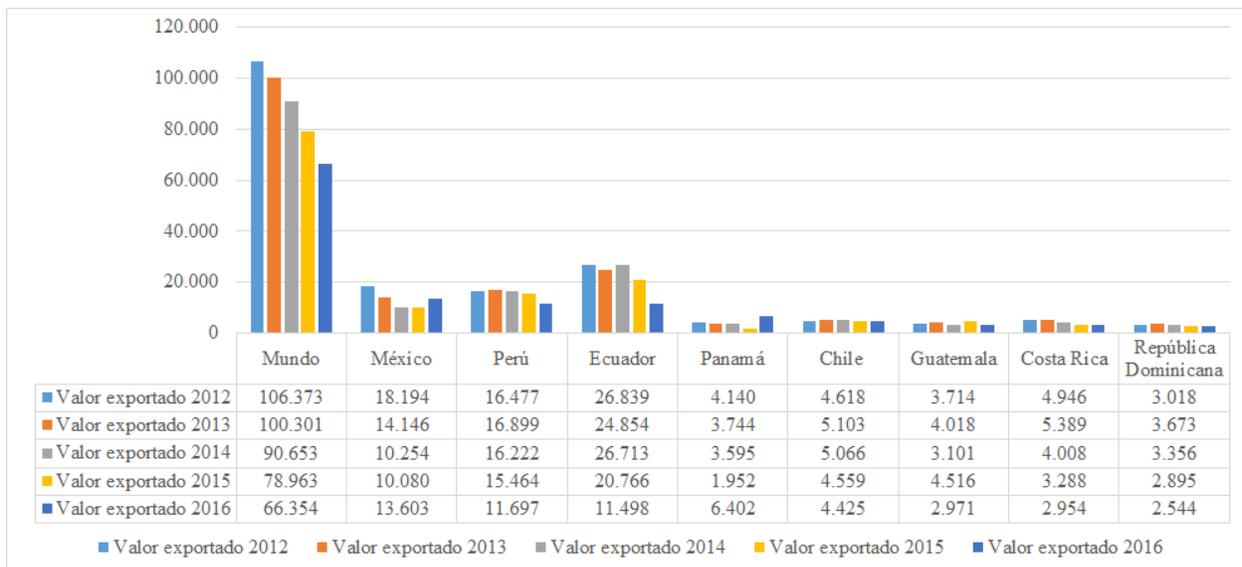
Para los productos cosméticos se establece que los responsables de la comercialización podrán recomendar en el empaque o etiqueta, el plazo adecuado de consumo de acuerdo con la vida útil del producto cosmético, cuando estudios científicos así lo demuestren (Ibít, 2004). Es por esto que en la descripción de la mercancía debe incluirse el nombre del producto, notificación o registro sanitario, su vigencia, número de expediente, y el país de origen. Por otro lado, se requiere el Certificado de Cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura Cosmética (BPMC), expedido por el INVIMA, en el cual consta que el establecimiento cumple con las buenas prácticas de manufactura cosmética vigentes, expedidas por el Ministerio de Salud.

13.6. Oferta exportable.

De acuerdo con la información suministrada por el International Trade Center (2016), en el listado de los mercados importadores para un producto exportado por Colombia, se entiende que los principales países importadores de productos cosméticos en el mundo desde Colombia, en el año 2016, son México, Perú, Ecuador, Panamá, Chile, entre otros. El valor máximo exportado por

país ha sido el de \$13.603 USD a México. No obstante, en el mismo año, fueron mayores las importaciones de este tipo de productos hacia el país (70.182), que la salida de los mismos del territorio aduanero nacional (66.354).

Tabla 6: Principales importadores de productos cosméticos en el mundo desde Colombia.



Fuente: Trade Map, 2017. Elaboración propia.

14. Investigación del mercado y selección del mercado objetivo.

Con el objetivo de seleccionar el mercado objetivo dentro del cual la PYME Caso de Estudio incursionará con sus productos en el exterior, se utilizó una matriz de selección de mercados, en la cual se contrastaron cinco países con alto potencial: China, Reino Unido, Alemania, Ecuador y Canadá. Para ello, se ponderaron una serie de variables económicas, políticas, de intercambio comercial, barreras comerciales y de logística, las cuales contribuyeron a delimitar los dos países más atractivos. De este modo, se obtuvo que el Reino Unido es el país

que ofrece las mejores condiciones como mercado objetivo para que la Empresa Caso de Estudio pueda exportar su producto Crema Restauradora para la noche.

A continuación, se exponen las variables más incidentes en la selección de dicho mercado:

14.1. Importaciones del Producto

Partiendo de las variables de intercambio comercial entre los países, de acuerdo con el portal Trade Map, China es el país que más importó este tipo de productos, con un valor de \$3'067.662 USD, lo cual se ve representado en el mayor crecimiento de las importaciones de productos cosméticos, con un 87%, seguido del Reino Unido, país en el cual se importó \$1'452.940 USD. Ahora bien, en cuanto a la concentración de las exportaciones del producto para el año 2015, Francia es el principal proveedor de cosméticos hacia el Reino Unido, China y Alemania, representando cerca del 22,7%, 28,6% y 30,2% del total de las importaciones del producto, respectivamente.

Lo anterior indica entonces, una buena oportunidad para ingresar al Reino Unido, puesto que la concentración de los competidores se encuentra mejor distribuida y excede por poco una participación del 20% por país importador (2,7%), a diferencia de países como Canadá, donde su principal proveedor (Estados Unidos) tiene una concentración de las importaciones del 62,4%. Este último es considerado como un aspecto negativo al evaluar a Canadá, debido a que tal porcentaje de concentración hace que el mercado sea muy competido, a pesar de que la tasa de crecimiento de las exportaciones de 2014 a 2015 haya crecido en un 100%.

Por su parte, Ecuador resultaba teniendo un punto a su favor en esta variable, puesto que Colombia es el principal proveedor a este país con un 44,3% de las importaciones. No obstante, de los cinco países seleccionados, Ecuador es el país que presentó menos importaciones en el año 2015, con un valor de \$49,775 USD, lo cual lo hace poco atractivo.

14.2. Arancel General y Preferencial

Las condiciones de acceso no fueron muy favorables para ninguno de los países seleccionados, debido a que ninguno goza de una preferencia arancelaria que le genere ahorros a las empresas involucradas y tampoco facilita una reducción significativa de los costos de exportación. En el caso de China y Ecuador, el arancel general y el arancel preferencial son los mismos (6,5% y 20% respectivamente), mientras que para el Reino Unido, Alemania y Canadá, el arancel preferencial y el general es de 0%, lo cual es negativo debido a que el mercado se torna más competido al pagar todas las empresas el mismo arancel.

14.3. Medio de Transporte

En las variables de logística, más específicamente el tipo de medio de transporte, se tuvo en cuenta el informe del perfil de logística de Colombia hacia el Reino Unido realizado por Procolombia, según el cual el país ofrece una infraestructura adecuada de plataformas logísticas en la mayoría de puertos y aeropuertos, lo que facilita el desarrollo de actividades de tráfico y distribución de mercancías tanto dentro como fuera del país. Del mismo modo, tiene una

infraestructura vial adecuada, compuesta por una red de carreteras e importantes autopistas que se extienden por todo el país, permitiendo una conexión terrestre con el resto de Europa y convirtiéndola entonces en un importante centro de acopio logístico para todo el continente.

Por su parte, al encontrarse rodeada por varios mares, gran parte del comercio exterior del Reino Unido se realiza por medio del transporte marítimo. Dentro de las principales líneas navieras y consolidadores se encuentran HMM, ccni, Hapag-Lloyd, Hamburg Süd, Maersk Line, Pantainer Express Line, CMA CGM, ECU Worlwide, entre otras. En el acceso aéreo, El Reino Unido dispone de 34 aeropuertos distribuidos a lo largo y ancho de su territorio, de los cuales 33 están habilitados por aduana, garantizando facilidades de acceso a cualquier destino al interior del país.

14.4. Variables Económicas y Variable Política

Los factores con mayor incidencia en la elección del Reino Unido como mercado objetivo desde el punto vista de las condiciones económicas, son principalmente la baja inflación del país, y que cuenta con el PIB per cápita más elevado entre todos los demás países seleccionados. La última variable analizada es la política, mediante una calificación de deuda de cada uno de los países, obteniendo Alemania, Canadá y Reino Unido las más altas calificaciones según el rating generado por Datosmacro.com. Lo anterior indica que dichos países y sus gobiernos tienen la capacidad de hacer frente a su deuda y cumplir con sus obligaciones financieras y, por lo tanto, no existe un riesgo elevado para potenciales inversores.

Al finalizar la matriz de selección de mercados, resultó que China y Reino Unido obtuvieron puntajes muy cercanos (2,80 Reino Unido; 2,79 China). No obstante, por términos

culturales y afinidad de idioma, este último considerado como un estabilizador cultura, se eligió Reino Unido como el mercado objetivo, más atractivo para que la Empresa Caso de Estudio realice sus operaciones de exportación del producto.

Tabla 7: Resumen matriz de selección del mercado objetivo.

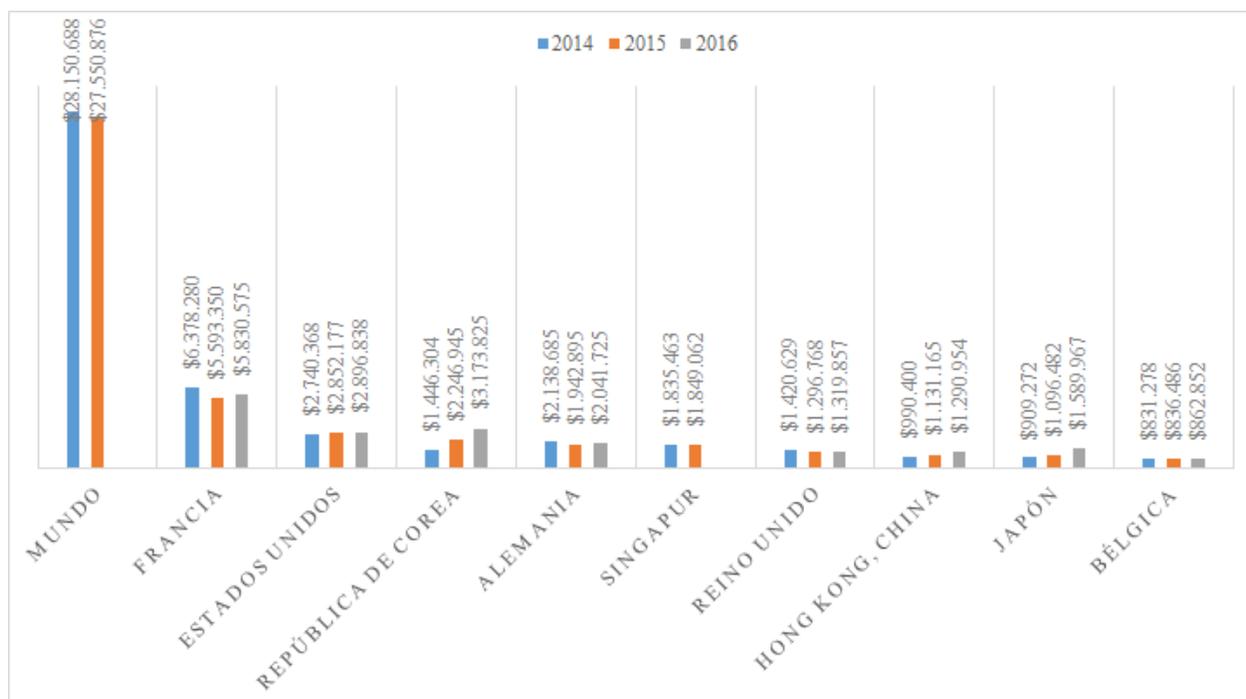
VARIABLE	CHINA	P	R	REINO UNIDO	P	R	ALEMANIA	P	R	ECUADOR	P	R	CANADÁ	P	R
Variables Comerciales		40%	1,07		40%	1,00		40%	0,73		40%	1,20		40%	0,93
Variables Arancelarias		20%	0,33		20%	0,27		20%	0,20		20%	0,33		20%	0,40
Variable Logística	Aéreo y Marítimo	6,67%	0,33	Aéreo y Marítimo	6,67%	0,27	Aéreo y Marítimo	6,67%	0,33	Aéreo, Marítimo Y Terrestre	6,67%	0,33	Aéreo y Marítimo	6,67%	0,33
Variables Económicas		26,67%	0,93		26,67%	1,00		26,67%	0,93		26,67%	0,53		26,67%	0,67
Variable Política	B Altamente Especulativa	6,67%	0,13	AA Alto Grado	6,67%	0,27	AAA Principal	6,67%	0,33	C Extremadamente Especulativa	6,67%	0,07	AAA Principal	6,67%	0,33
TOTAL		100%	2,797		100%	2,807		100%	2,523		100%	2,467		100%	2,657

Fuente: Elaboración propia, 2017.

14.5. Procedencia de la competencia extranjera (Principales Exportadores del producto).

Los principales países exportadores en el mundo para el producto seleccionado, y su valor exportado en miles de dólares americanos son:

Tabla 8: Principales exportadores del producto.



Fuente: TradeMap, 2017. Elaboración propia.

14.6. Procedencia de la competencia nacional (Principales proveedores de Colombia).

De acuerdo con información obtenida en el Catálogo de la Oferta Exportable de Colombia proporcionado por Procolombia (2017) y bases de datos de Eurostat (2016) del comercio bilateral entre el Reino Unido y Colombia, las principales empresas colombianas que ofertan productos cosméticos de exportación, bajo la subpartida correspondiente, son:

Tabla 9: Principales competidores nacionales.

<p>Haiko Natural Ltda.</p> 	<p>Empresa ubicada en Bogotá, enfocada en desarrollar productos para el cuidado de la piel usando principios activos naturales. Comercializa gran variedad de productos, como protectores solares, bronceadores, exfoliantes, gel hidratante, gel antiarrugas, crema desmaquilladora y gel limpiador facial. Su mercado destino de exportaciones es Guatemala.</p>
<p>Biobell Natural S.A.S.</p> 	<p>Empresa ubicada en Bogotá, dedicada al desarrollo y fabricación de productos cosméticos naturales y alimentos funcionales. Entre su oferta de productos para el cuidado personal y de la piel en su línea facial, se encuentran cremas, geles, jabones, emulsiones de origen natural. Su mercado destino de exportaciones es Ecuador.</p>
<p>Avon</p> <p>A V O N</p>	<p>Empresa ubicada en Medellín, dedicada a la comercialización de productos cosméticos para la mujer a través de la venta directa. Tiene presencia en más de 100 países en el mundo. Posee su línea Avon Naturals, con</p>

	<p>cremas, jabones, lociones corporales en crema, entre otros.</p> <p>Sus mercados destino de exportaciones son Ecuador, Perú y Venezuela.</p>
<p>Semco Cosmetics</p> 	<p>Ubicada en Itagui, Semco es un laboratorio especializado en la elaboración de cosméticos, fragancias y productos de higiene personal, con 30 años de trayectoria. Cuenta con dos líneas de productos capilares, corporales y faciales a base de extractos naturales, llamadas Botanic Orly y Orly Aroma do Campo.</p>
<p>Spai Sons</p> 	<p>Desde 1984 en Bogotá, Spai Sons se dedica a la fabricación de productos cosméticos naturales de alta tecnología. Posee un amplio portafolio de productos, desde cremas a base de algas marinas, siliconas y jabones hidratantes hasta ceras moldeadoras, tratamientos y champús. Sus productos están presenten en países como Estados Unidos, Ecuador, Venezuela, Panamá, República Dominicana, Costa Rica y Puerto Rico.</p>
<p>Natura</p>	<p>Con una oferta de maquillaje, perfumes y productos de higiene personal, Natura es una empresa que fabrica y comercializa productos de cosmética, higiene personal y</p>

	<p>fragancias a través de venta directa. Sus productos están fabricados con frutos y materias primas brasileras. Asimismo, utilizan ingredientes orgánicos y un mínimo de productos químicos. Ubicada en Bogotá.</p>
<p>Prebel S.A. PREBEL</p>	<p>Es una empresa colombiana ubicada en Medellín, con más de 70 años de experiencia en el desarrollo, la fabricación y la comercialización en el mercado de productos de belleza y cuidado personal, a través de sus negocios del Retail y la fabricación para terceros de productos de la misma categoría.</p>

Fuente: Procolombia, 2017; Eurostat, 2016.

14.7. Matriz de selección de mercados. (ANEXO 1)

15. Descripción y análisis del entorno del mercado objetivo.

15.1. Información política, económica y social del mercado objetivo.

Tabla 10: Información política del Reino Unido.

Política y Gobierno	
Nombre del País	Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte.
Capital	Londres.

Forma de Gobierno	Monarquía constitucional basada en una democracia parlamentaria. Estado unitario con una devolución parcial de poderes a Escocia, Gales e Irlanda del Norte.
Órgano Legislativo	Parlamento del Reino Unido.
Moneda	Libra Esterlina.
El poder ejecutivo	El líder del partido mayoritario suele ser designado como Primer Ministro por la Reina Isabel II. El Primer Ministro es el jefe del gobierno y dispone de todos los poderes ejecutivos.
El poder legislativo	La asamblea legislativa es bicameral. El Parlamento está formado por la Cámara de los Lores y la Cámara de los Comunes. El gobierno es responsable del Parlamento y depende de él.
Principales partidos políticos	<ul style="list-style-type: none"> - Partido del Trabajo, social demócrata de izquierda. - Partido Conservador, partido de centro derecha. - Liberales Demócratas, partido de centro, tercera fuerza política en el Reino Unido. - Partido Nacional Escocés (SNP). - Partido por la Independencia del Reino Unido (UKIP).
Índice de Corrupción	81 puntos de 100 siendo 0 mayor corrupción y 100 menor corrupción. Se encuentra en la posición 10 de 176 países. (Bajo nivel de corrupción gubernamental).
Líderes políticos en el poder	Reina: Isabel II (desde febrero de 1952). Primer Ministro Theresa May (desde julio de 2016), Partido Conservador.

Fuente: Santander Trade, 2017. Adaptada.

Tabla 11: Información económica del Reino Unido.

Economía	
PIB	€ 2.366.912 Millones.
Crecimiento del PIB (% Anual)	1,8%
PIB per Cápita	36.100 €
Deuda Pública	2.022.241 Millones €
Deuda (% PIB)	89,30%
Déficit	-69.857 M.€
Déficit (% PIB)	-3,00%
Gasto Público	996.494,1 M.€
Tasa de Desempleo	4,7%
Exportaciones	370.115,4 M.€
Exportaciones (% PIB)	15,63%

Importaciones	574.590,6 M.€
Importaciones (% PIB)	24,27%
Balanza Comercial	-204.475,2 M.€
Balanza Comercial (% PIB)	-8,64%
Principales sectores económicos	<ul style="list-style-type: none"> - El sector agrícola: patatas, remolacha, trigo y cebada. La cría de ganado (sobre todo ovino y bovino). - El sector pesquero y los recursos minerales (producción de petróleo y reservas de gas natural). - El sector secundario: máquinas, herramienta, material de transporte y productos químicos. - El sector de los servicios, que emplea cerca de 80% de la población activa y representa tres cuartas partes del PIB. - Sectores con gran potencial son las tecnologías de la información y la comunicación, la biotecnología, la aeronáutica, la defensa y las energías renovables.

Fuente: Santander Trade, 2017; Datosmacro.com, 2017. Adaptada.

Tabla 12: Información social y cultural del Reino Unido.

Cultura y Sociedad	
Población Total	65.382.556 personas

Idioma	El idioma oficial es el inglés. Se habla también el galés en Gales, el escocés en Escocia y el irlandés en Irlanda del Norte.
Grupos Étnicos	<ul style="list-style-type: none"> - Irlandeses - Asiáticos - Afrocaribeños - Cornicos - Maneses - Escoceses - Galeses
Religión	Aunque hay libertad de culto, la religión oficial es el anglicanismo. También hay comunidades católicas, musulmanas y judías.
Inmigrantes	8.543.120
Índice de desarrollo humano	0,907
Riesgo de Pobreza	16,7%
Esperanza de Vida	81,00
Tasa de Natalidad	11,90%
Tasa de Mortalidad	9,20%

Fuente: Datosmacro.com, 2017. Adaptada.

15.2. Zonas geográficas del mercado.

Reino Unido

Inglaterra	Inglaterra está bordeado al norte por Escocia y al oeste con Gales. Cuenta con 9 regiones: Gran Londres, Sudeste de Inglaterra, Sudoeste de Inglaterra, Midlands del Oeste, Noroeste de Inglaterra, Nordeste de Inglaterra, Yorkshire y Humber, Midlands Oriental, Este de Inglaterra. Está dividida por 49 condados de único distrito y 34 conformados por varios distritos. Por estatus, están divididos en 6 condados metropolitanos que cubren las principales áreas metropolitanas del país y 77 condados no metropolitanos. Las principales ciudades son Londres, Birmingham, Liverpool y Manchester.
Escocia	Escocia está limitada al norte con el océano Atlántico, al este con el mar del Norte, al sur con Inglaterra y mar de Irlanda, y al oeste con el canal del norte que lo separa de Irlanda y el océano Atlántico. La única frontera terrestre de Escocia la comparte con Inglaterra. La parte continental del territorio se divide en tres zonas: las Uplands, en el sur, las Lowlands, en el centro del país, es la zona que alberga la mayoría de la población de Escocia; las Highlands, en el norte donde hay menor densidad demográfica.
Gales	Limita con Inglaterra al este y está rodeada por el mar por los otros tres lados: el canal de Bristol al sur, el canal de San Jorge al oeste y el mar de Irlanda al norte. Los mayores núcleos demográficos se sitúan en los grandes centros urbanos de Cardiff, Swansea y Newport, además del de Gales del Norte alrededor de Wrexham. Cuenta con nueve condados, tres ciudades (Newport, Cardiff y Swansea) y diez distritos condales.
Irlanda del Norte	Irlanda del Norte limita al norte con el océano Atlántico, al este con el canal del Norte, al sudeste con el mar de Irlanda, y al sur, sudoeste y oeste (con 360 km de frontera) con la República de Irlanda. Cuenta con 6 condados, que a su vez se dividen en 26 distritos y 5 ciudades.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

15.3. Paralelos según precios del mercado y benchmarking

Tabla 13: Benchmarking

Marca	Descripción producto	Empaque	Imagen	Presentación	Precio
COMPETENCIA DIRECTA					
Casmara 	<p>Nombre: Antioxidant Peel of mask.</p> <p>Mascarilla y ampolla facial equilibrante, y calmante a base de extractos minerales, semillas de quínoa y algas marinas.</p>	<p>Frasco de tamaño cilíndrico color negro.</p> <p>La tapa sirve como un recipiente para revolver la mascarilla</p>	<p>Empaque que tiene una etiqueta de un rostro ilustrando la funcionalidad de la mascarilla.</p> <p>Se muestra el nombre y descripción del producto</p>	<p>Ampolla equilibrante y dos sobres de mascarilla.</p>	12,50 £
Cowshed 	<p>Nombre: Quinoa Hydrating Daily Moisturizer</p> <p>Crema de noche y día que hidrata y suaviza la piel. A base de quínoa, aceites orgánicos y extractos de plantas.</p>	<p>Recipiente cilíndrico de vidrio transparente.</p>	<p>El empaque trae una etiqueta impresa blanca con plantas dibujadas.</p> <p>Se muestra el nombre del producto y el tamaño del contenido del mismo.</p>	<p>50 ml / 1,69 fl.oz</p>	36,61£

COMPETENCIA INDIRECTA

<p>BareMinerals</p> 	<p>Nombre: Butter Drench</p> <p>Crema restauradora facial a base de minerales</p>	<p>Plástico color blanco, de forma cilindrica.</p>	<p>En el envase se aprecia el nombre del producto, una breve descripción y la empresa que lo elabora.</p>	<p>4.2 gramos / 0,15 onzas</p>	<p>46,87 £</p>
<p>The Body Shop</p> 	<p>Nombre: Pomegranat e Firm Night Cream</p> <p>Crema de noche de granada, que hidrata y reafirma la piel.</p>	<p>Plástico vinotinto de forma cilindrica.</p>	<p>Se muestra la textura de la fruta en el empaque, el logo, nombre y descripción del producto.</p>	<p>100 ml / 1.7 oz</p>	<p>21 Euros</p>

<p>Neal's Yard</p> 	<p>Nombre: Beauty Sleep Concentrate</p> <p>Crema facial que ayuda a mantener la regeneración nocturna, a base de ingredientes naturales como: uva, aceite de semilla, aceite de flores y frutas.</p>	<p>Envase de vidrio color azul.</p>	<p>Se aprecia el logo de la marca, nombre del producto y su descripción, el tamaño del contenido y lugar de elaboración.</p>	<p>30 ml / 1.01 fl.oz</p>	<p>32,5 Euros</p>
	<p>Nombre: Replenishing Night Cream</p> <p>Crema hidratante nocturna de fácil absorción que nutre y repara profundamente mientras duerme.</p>	<p>De vidrio transparente</p>	<p>Empaque transparente con etiqueta blanca y con una franja morada que llama la atención del producto, en esta se encuentra la marca y descripción del producto</p>	<p>60 ml</p>	<p>27,20 £</p>
<p>Origins</p>	<p>Nombre: Mineral - Enriched renewal cream</p>	<p>De vidrio color café de forma cilíndrica.</p>	<p>Sobre el empaque se encuentra impreso en blanco el logo</p>	<p>100 ml</p>	<p>29,29 £</p>

	<p>Crema de noche fortificada con vitaminas C, E y H, minerales y reabastecedor es ricos en humedad. A base de extractos naturales del limón y la naranja.</p>		<p>que resalta al ser un árbol y la información del producto y tamaño del contenido</p>		
---	--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2017.

15.4. Productos similares y sustitutos

Se consideran productos sustitutos, los siguientes:

- **Mascarilla Peel-Off Mask:** formulada a base de bayas de Goji (activo natural antioxidante), semillas de quínoa y extracto de algas marinas (propiedades ultra hidratantes), una combinación de activos naturales y propiedades revitalizantes que aportan a la piel cuidados para prevenir la aparición de los signos del envejecimiento. Protege el rostro y evita que agentes externos lo dañen, ofrece una completa cura antioxidante y equilibrante. Permite cubrir ojos y labios y desciende hasta 6°C la temperatura de la piel, proporcionando un efecto drenante en bolsas y ojeras. Recomendado para todo tipo de piel, fórmula unisex.

Por su parte, los productos similares a la crema restauradora para la noche de la PYME

Caso de Estudio son:

- **Gel Antiarrugas con extracto de algas marinas y microesferas de vitamina A y E:** producto elaborado para evitar la temprana aparición de las arrugas y líneas de expresión y la corrección y disimulación de las mismas después de su aparición. Mantiene la piel profundamente hidratada y nutrida, impidiendo la formación de líneas de expresión y arrugas en el rostro, libre de parabenos.
- **Gel de Quinoa y Aguacate:** es un producto que no contiene parabenos, methylisothiazolinone, ftalatos, alcohol (alcohol etílico, etanol) y fragancias artificiales, para ofrecer al consumidor un gel del estilo más puro que la naturaleza puede ofrecer. La empresa que provee este producto es Navgold Ltd., ubicada en el Reino Unido.
- **Sérum/ Suero Concentrado de Quinoa:** fabricada por empresas como Natura, el sérum concentrado de quínoa es una crema con una agradable textura y exquisito olor que protege la piel del rostro contra las agresiones externas. Nutre, hidrata profundamente y fortalece la piel, proporciona un tratamiento intensivo durante la noche.
- **Crema Hidratante de Quinoa con Geranio y Camomila:** fabricada por la firma inglesa Cowshed, es una crema de día que hidrata y suaviza la piel, con un aroma excepcional y de textura media. Además de quínoa, su fórmula también contiene aceites esenciales de geranio y camomila. El geranio ayuda a unificar el tono de la piel y a regular la producción de sebo y la camomila a suavizarla y calmarla.
- **Crema de Noche Desestresante:** esta crema calmante de noche infunde la piel con hidratación y nutrición. Desarrollado por una mezcla exclusiva de minerales e ingredientes protectores naturales, para crear un escudo transpirable en la superficie de la piel y

protegerla contra los factores de estrés, incluyendo la contaminación que puede provocar un envejecimiento acelerado.

- **Limpiador Tónico todo en uno:** limpiador a base de minerales, un tónico botánico y un removedor de maquillaje para la cara y los ojos. Una fórmula ligera, todo-en-uno, de triple rendimiento que elimina eficazmente el maquillaje, la suciedad y las impurezas de la cara y los ojos. Ayuda a apretar los poros, dejando la piel limpia, tonificada y suave. Con extracto de hamamelis para ayudar a minimizar los poros y reequilibrar la piel, rico en vitaminas con agentes antioxidantes como algas Dunaliella. Una empresa que provee este producto es AHAVA.

15.5. Canales de comercialización.

El Reino Unido tiene canales de ventas y distribución bien desarrollados, que van desde los revendedores independientes, los agentes de ventas y los distribuidores de almacenamiento, hasta tiendas corrientes, que tienen relaciones contractuales con sus proveedores. Frecuentemente, los cosméticos son distribuidos de manera selectiva a determinados minoristas o mayoristas del mercado, con el objetivo de presentar una imagen de exclusividad o para favorecer a un minorista en especial. Asimismo, existen minoristas especializados como The Body Shop, Lush Cosmetics, Molton Brown, L'Occitane, Space NK, Jo Malone y Neal's Yard y las tiendas independientes que venden productos cosméticos más masivos que exclusivos, entre las cuales se encuentran las principales cadenas de tiendas de salud y belleza como Boots, Superdrug, y Lloyds Pharmacy.

Gráfico 3: Canal de distribución Mayorista – Minorista



Por otro lado, en el Reino Unido existen una gran cantidad de grandes cadenas y almacenes que venden una amplia variedad de productos, incluyendo una gran oferta de cosméticos, generalmente premium, pero también incluyen algunos de marcas propias. Además suelen tener puestos de marcas de cosméticos dentro de los departamentos. Los principales grandes almacenes son Debenhams, House of Fraser, John Lewis, Harrods, Harvey Nicholls y Selfridges (PROCHILE, 2011).

Gráfico 4: Canal de distribución Minorista



A pesar de la guerra de precios que existe entre ellos y los demás competidores, los supermercados británicos como Tesco, Asda, Sainsbury's, Morrisons y Waitrose continúan su expansión en el sector de salud y belleza y se caracterizan por ofrecer muchos productos con descuentos y ofertas en sus líneas de marcas propias, que se venden a precios relativamente bajos.

También, existen empresas que emplean la venta directa de cosméticos y perfumes en línea y a través de representantes de ventas, un ejemplo de ellas son Avon y Vie At Home.

Por último, hoy en día uno de los canales de comercialización que más ha tomado fuerza para la venta de cosméticos naturales son las ventas por Internet y la mayoría de las tiendas poseen ventas online. De acuerdo con información suministrada por ProChile (2011), el fuerte aumento que se ha producido en las ventas por internet en los últimos años, junto con los altos impuestos y precios de las materias primas que han afectado a las tiendas independientes y los minoristas, son factores que han llevado a que muchas tiendas, tanto especializadas como retails, vendan sus productos cosméticos a través de este medio. De este modo, las empresas que venden cosméticos naturales a través de internet a menor volumen pueden reducir costos y tomar más riesgos vendiendo productos en línea, que aquellas con tiendas físicas establecidas.

15.6. Estrategias de promoción que se utilizan

Según Statista.com (2015), portal estadístico con datos cuantitativos, el Reino Unido ocupa el cuarto lugar entre los mayores mercados publicitarios del mundo y el segundo de Europa. Los gastos en mercadeo y publicidad según el informe publicado por La Asociación de publicidad/Warc, la cual es el agente de medición más confiable en la industria publicitaria de este país, se estimaron en 19,990 millones de libras esterlinas, con un crecimiento de aproximadamente 20.700 millones de libras esterlinas proyectadas para el 2016 y se espera un aumento del 5,5% para el año 2017 (Ibíd, 2015).

Por otra parte, IAB UK Digital Tech Fronts, una de las plataformas de datos tecnológicos en el mercado, expone que la inversión en pauta de televisión creció para el 2015 un 7,3% y se prevé un incremento del 5,1% en el 2017. Los ingresos en pauta en radio aumentaron un 2,9% en 2016, y se espera obtener un aumento anual del 4,3% en 2017. En lo relacionado con pautas en revistas se presentó una disminución en gastos publicitarios del 5.2% en el 2015 y se espera que en el 2017 se reduzca aún más el crecimiento por el fuerte crecimiento que ha tenido el uso de medios digitales para promocionar y comercializar productos en el canal digital se espera crecer alrededor del 10,6% (AA/WARC Expenditure Report, 2016).

A continuación, se muestra una tabla que resume el gasto publicitario en el año 2015 y sus respectivas proyecciones según el tipo de medio de comunicación, para el año 2016 y 2017:

Tabla 14: Gasto publicitario 2015 y proyecciones para 2016 y 2017 en Reino Unido

	Adspend 2015 (£m)	2015 vs 2014	Forecast 2016	Forecast 2017
		% change	% change	% change
TV	5,270	7.3%	5.1%	5.1%
<i>of which spot advertising</i>	4,760	6.7%	4.4%	4.3%
<i>of which broadcaster VOD</i>	175	20.7%	17.1%	17.1%
Radio	592	2.9%	4.3%	3.8%
Out of home	1,059	3.9%	4.9%	4.2%
National newsbrands	1,220	-11.0%	-5.9%	-3.4%
<i>of which digital</i>	220	2.5%	4.7%	10.7%
Regional newsbrands	1,176	-6.2%	-5.4%	-3.8%
<i>of which digital</i>	199	14.8%	13.8%	11.6%
Magazine brands	942	-5.2%	-4.5%	-2.7%
<i>of which digital</i>	283	6.1%	3.4%	5.9%
Cinema	238	20.8%	4.0%	1.7%
Internet	8,606	17.3%	11.5%	10.6%
<i>of which mobile</i>	2,627	61.1%	36.8%	23.3%
Direct mail	1,861	1.4%	0.9%	-0.5%
TOTAL UK ADSPEND	20,087	7.5%	5.5%	5.5%

Fuente: AA/WARC Expenditure Report, 2016

Las marcas de productos cosméticos y cuidado personal están cada vez más propensas a experimentar canales digitales para crear un vínculo más cercano con sus clientes actuales y potenciales. Por tal motivo, las redes sociales y principalmente las páginas web son los medios por los cuales se están comercializando y promocionando toda la línea de cosméticos, con catálogo de productos, imágenes en alta definición, descripción detallada, funcionalidad, precios y sistemas

de pedidos online están logrando llegar al consumidor final. Del mismo modo, una de las estrategias más sobresalientes en este tipo de productos son los descuentos adicionales u obsequios por las compras online que superen una cierta cantidad de dinero.

Por su parte, los clientes mayoristas como supermercados realizan promoción del producto a través de descuentos otorgados previamente por la marca, los cuales se comunican directamente en el punto de venta a través de pendones, carteles o material P.O.P. Así mismo, las marcas utilizan el canal de venta directa por medio de representantes para comercializar sus productos. Un ejemplo de este tipo de promoción es el lanzamiento de The body Shop casa, una marca que comercializa productos cosméticos y que ofrece un 25% de comisión sobre las ventas a sus vendedores (PROCHILE, 2011).

Por último, otra estrategia que suelen utilizar marcas de cosméticos es patrocinar eventos relacionados con salud y belleza o programas de televisión. Tal es el caso de “Nivea” que en el 2010 firmó contrato con un programa muy conocido de televisión para promocionar su línea de productos “Pure and Natural” que usa ingredientes con certificación orgánica (Ibíd, 2011).

15.7. Clientes potenciales, importadores del producto

De acuerdo con información obtenida en Eurostat, las empresas que compran productos exportados por la competencia colombiana en el Reino Unido son:

Tabla 15: clientes potenciales en el Reino Unido.

Razón Social del Importador	Valor FOB (USD)
BODYLINE CLOTHING LIMITED	\$64,5
PROCTER & GAMBLE INTERNATIONAL	\$13.484,55
MANACA LIMITED	\$3,9

Fuente: Eurostat, 2017.

En directorios de importadores de cosméticos en el Reino Unido, desde Colombia y desde el mundo, se encuentran empresas como Apothecary Essentials (Londres), Beauty Boulevard (Lincoln), Bunsee Ltd. (Londres), entre otras compañías británicas que fabrican, distribuyen, importan y exportan productos cosméticos orgánicos para el bienestar y la belleza.

16. Identificación de condiciones de acceso al mercado

16.1. Tratamiento arancelario con el mercado objetivo

En el Reino Unido el grupo de subpartidas incluidas las de la categoría de cosméticos y productos para el cuidado personal tiene aranceles NMF (nación más favorecida) que van de 0% a 7%. Sin embargo, actualmente no se cuenta con un tratamiento arancelario, ya que existe un acuerdo comercial entre Colombia y la Unión Europea, firmado el 26 de junio de 2012. Por tal motivo, “las PYMES colombianas tienen acceso libre de aranceles para 99,9% de sus exportaciones en el ámbito industrial, pesquero y oferta agrícola” (PROEXPORT COLOMBIA, 2013).

16.2. Requisitos técnicos exigidos por el mercado objetivo

Para establecer los requisitos técnicos exigidos para el mercado objetivo, se utilizarán dos fuentes de información. La primera, un estudio de mercado de cosméticos elaborado por la Oficina comercial de Prochile, Londres, Reino Unido (2011); el segundo, un documento de la Promotora del comercio exterior de Costa Rica PROCOMER, que expone las oportunidades de cosméticos y productos de cuidado personal en la unión Europea (LOPEZ, 2013).

El reglamento REACH regula el registro, la evaluación, autorización y la restricción de las sustancias y los preparados químicos con el objetivo de garantizar la salud humana, el ambiente y la libre circulación de mercancía en el interior. De esta manera, los cosméticos y productos del cuidado personal se clasifican como productos químicos, por lo tanto la UE ha establecido los siguientes requisitos para su importación:

- Procedimientos generales para el registro, evaluación, autorización y restricción de sustancias químicas (REACH).
- Disposiciones específicas sobre la clasificación etiquetado y envasado de sustancias y mezclas.
- Condiciones específicas para los productos fitosanitarios y biosidas.

Adicionalmente, la directiva de la comisión Europea “76/768/EEC” es la entidad encargada

de regular la seguridad de los cosméticos, y en el Reino Unido está implementada por “The cosmetic Products (Safety) Regulations 2008” y sus enmiendas, las cuales definen los ingredientes y sustancias que pueden contener los cosméticos y los ingredientes que tienen restricciones en relación al porcentaje de del volumen total del producto final, los colores, filtros UV y preservantes que están permitidos en la manufactura de productos. (Ibíd., 2013)

Por otro lado, si el producto tiene un ingrediente que antes no había sido ingresado al mercado europeo, el “Department For Business, Innovation & Skills (BIS)” del gobierno Británico debe ser informado antes de que ingrese al país. A su vez, los cosméticos y productos para el cuidado personal que contengan ingredientes extraídos de plantas deben cumplir con las regulaciones establecidas por CITES (convención sobre el comercio internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora), para garantizar su ingreso a la UE. Razón por la cual existe el Reglamento (CE) 338/1997 en el cual se establece el control de las importaciones de productos a partir de especies declaradas como protegidas por CITES (Ibíd, 2013).

16.3. Claridad en las condiciones de acceso

16.3.1. Impuestos internos

De acuerdo con la Comisión Europea, la Ley del impuesto sobre el valor añadido de 1994 ha transpuesto en el Reino Unido la legislación de la Unión Europea sobre el IVA (Directiva 2006/112/ CE del Consejo, DO L-347 11/12/2006), en la cual se establece que el impuesto para el producto en cuestión desde Colombia hacia el Reino Unido es del 20%, aplicable a todos los productos no sujetos a tasas reducidas o exenciones (European Commission, 2017).

16.3.2. Documentos.

Para realizar la importación del producto desde Reino Unido se deben de considerar los siguientes documentos: (Santander Trade, 2017) (Procolombia, 2016)

- La factura Comercial en original y tres copias: lugar y fecha de expedición, nombre y domicilio del destinatario de la mercancía, descripción comercial detallada de las mercancías, firma del vendedor o expedidor. Esta le permite a las autoridades aduaneras del país importador determinar el valor de la mercancía sobre el cual se aplicarán los derechos de importación.
- Conocimiento de embarque en tráfico marítimo o aéreo.
- Lista de Empaque: proporciona información sobre el embalaje, cantidades, contenido, peso y volumen, así como las condiciones de manejo y transporte de productos.
- Certificado de Origen: para obtener preferencias arancelarias en el país destino.
- Declaración de Exportación.
- Declaración de importación
- Formularios de tránsito de la Unión Europea cuando la mercancía estará en tránsito por la Zona Europea.

16.3.3. Vistos Buenos.

En el Reino Unido, la entidad que se encarga de expedir los requisitos sanitarios, fitosanitarios y políticas en procedimientos para los cosméticos a base de ingredientes

naturales, es la Agencia Reguladora de Medicamentos y Productos Sanitarios (Medicines & Healthcare products Regulatory Agency). Ésta última hace parte del departamento de salud, y es responsable de asegurar de que este tipo de productos sean aceptablemente seguros.

17. Condiciones Logísticas:

17.1. Mejor opción de transporte para el producto.

Si bien se descarta el transporte terrestre como medio de salida desde Colombia hacia el Reino Unido, se considera que la elección de la mejor modalidad de transporte para el producto Crema Restauradora para la Noche de la PYME Caso de Estudio, depende de diferentes variables y factores; entre ellos, las condiciones de temperatura que debe mantener el producto, el embalaje, las cantidades a exportar, el tiempo de llegada a destino, la capacidad monetaria de la empresa, entre otros.

17.2. Rutas de transportes.

17.2.1. Puertos y Aeropuertos principales.

Reino Unido cuenta con acceso al mar y dispone de cientos de puertos bien equipados para el transporte de bienes; el 95% (en peso) y el 75% (en valor) del tráfico de mercancías se realizan por mar. Las instalaciones portuarias más importantes son Londres, Plymouth, Southampton, Aberdeen, Liverpool, Felixstowe y Dover. Inglaterra, Escocia, y Gales albergan más de 80 puertos. Las conexiones domésticas son manejadas por empresas nacionales como British Midlands, Air UK / KLM, Easyjet y British Airways.

En el acceso aéreo, El Reino Unido dispone de 34 aeropuertos, de los cuales 33 están habilitados por aduana, garantizando facilidades de acceso a cualquier destino al interior del país. Algunos de los aeropuertos más importantes son Belfast, Birmingham, Londres (Heathrow), Manchester y Liverpool. Las principales aerolíneas prestadoras de servicio son AirFrance Cargo, Avianca Cargo, Cargolux, Copa Airlines Cargo, Delta Cargo, Interjet, jetBlue, KLM Cargo, Lacsa, Latam Cargo, y Lufthansa Cargo.

Cabe resaltar que otra forma que se puede considerar para realizar el intercambio comercial puede ser a través del transporte multimodal, combinando el medio aéreo o marítimo con un medio de transporte terrestre para llegar a un destino específico y aprovechando la excelente infraestructura vial y medios de transporte terrestre con que cuenta el Reino Unido.

17.3. Condiciones logísticas del producto.

17.3.1. Empaques y embalajes.

De acuerdo con Santander Trade Portal, existen una serie de reglas de embalaje y etiquetado en el Reino Unido, las cuales estipulan que el embalaje debe cumplir con la normativa de la Unión Europea sobre prevención de riesgos de salud a los consumidores y protección del medio ambiente, además de que el embalaje fabricado en madera o materia vegetal está sujeto a una inspección fitosanitaria.

Actualmente existe un reglamento específico denominado Directiva 80/232/CEE del Consejo, el cual aporta las cantidades nominales, capacidad de los contenedores y volúmenes para

los productos cosméticos. (Santander Trade, 2017)

17.3.2. Etiquetados según la norma técnica.

En un informe presentado por Procolombia, acerca de la importación de cosméticos en el Reino Unido, se establece que de acuerdo al Reglamento 1223 de 2009, la etiqueta del producto debe ser atractiva y es un elemento de marketing del producto. Es por esto que en el etiquetado, comercialización y publicidad de los productos cosméticos no se utilizarán textos, denominaciones, marcas, imágenes o cualquier otro símbolo que pretenda atribuir características o funciones que realmente el producto no tiene. En este orden de ideas, los productos cosméticos únicamente se comercializarán si el recipiente y en el embalaje cuentan con las siguientes características:

En primera instancia, el etiquetado debe contener el nombre o la razón social y la dirección de la persona responsable, especificando el país para los productos importados. En cuanto a idiomas permitidos en el embalaje y el etiquetado, los países miembros deben emplear la lengua del país de consumo: para los demás, el Reino Unido fomenta la información multilingüe. Por lo tanto, “se permite el empleo de un idioma extranjero siempre y cuando se suministre una traducción al inglés” (Santander Trade, 2017).

Del mismo modo, todas las etiquetas requieren unidades de medida, aunque también es permitido el doble etiquetado y es obligatorio indicar el origen “Hecho en” del producto, precisando en la etiqueta: el contenido nominal en peso o volumen, a excepción de los envases que contengan menos de 5 gramos o 5 mililitros, las muestras gratuitas y las monodosis; la

composición química o los ingredientes (en orden de acuerdo con el porcentaje utilizado en la fabricación del producto, siempre que éste supere el 1%), las dimensiones, la función del producto cosmético, salvo si se desprende de su presentación. Además, se requiere el número de lote de fabricación o la referencia que permita la identificación del producto cosmético, las precauciones particulares sobre métodos de empleo y las advertencias sobre riesgos para la protección del consumidor, como la fecha hasta la cual el producto cosmético, almacenado en condiciones adecuadas, seguirá cumpliendo su función inicial. (PROCOLOMBIA, 2013).

Es importante tener en cuenta que si el producto no se puede etiquetar o marcar, los datos deberán incluirse en cualquier embalaje, material impreso o texto sobre el producto. También, es recomendable realizar un etiquetado doble (Santander Trade, 2017). Como último aspecto, en caso de que el producto cosmético contenga alérgenos, se debe incluir la información correspondiente de acuerdo con el reglamento en mención. Todos los aspectos mencionados anteriormente deben ser fácilmente legibles y visibles.

18. Estrategias de Mercado.

18.1. Segmento de mercado internacional

Con base al estudio mercado de cosméticos para el mercado Británico realizado por Prochile, en el Reino unido (2011) se encuentra un nicho de mercado con un alto interés por los productos para el cuidado facial a base de ingredientes naturales u orgánicos, lo cual ha generado que varios consumidores están dispuestos a pagar mucho más por este tipo de productos porque son percibidos de mejor calidad. En este sentido, se propone el siguiente

segmento de mercado para la crema restauradora facial para la noche:

- Mujeres entre los 30 y 50 años de alto poder adquisitivo, que suelen tener un cuidado permanente de la piel, que se preocupen por lucir un cutis radiante, suave y limpio y que consideran como su primera opción productos a base de ingredientes naturales porque buscan opciones más saludables y naturales, sin químicos ni ingredientes artificiales. Asimismo, mujeres que prefieren cosméticos naturales por problemas de la piel o intolerancia a sustancias químicas.

18.2. Ventajas competitivas del producto.

- La crema restauradora facial, al estar elaborada con ingredientes como quínoa y algas marinas, presenta un efecto es más suave y menos agresivo para la piel que una crema convencional.
- Las numerosas y variadas propiedades de que disponen la quínoa y las algas marinas, permiten hidratar, restaurar y desintoxicar de forma natural la piel.
- No provoca reacciones alérgicas o efectos secundarios, ya que no tiene conservantes ni colorantes, como sí ocurre en la cosmética convencional.
- Se adapta muy bien a todo tipo de piel por la mayor afinidad de sus componentes con la epidermis.

18.3. Material promocional teniendo en cuenta el entorno cultural del mercado.

Uno de los canales que se usarán para la comercialización de la crema facial restauradora de noche son tiendas especializadas en cosmética natural en el país destino. Se tendrá un espacio

especialmente para la marca que será adecuado con un concepto natural y fresco para lograr atraer la atención de los clientes que ingresen a la tienda y se interesen por ver el producto. Para estos clientes que se acercan a conocer en detalle la marca, se les obsequiará muestras de la crema.

El otro canal por el cual se comercializará y se logrará posicionamiento del producto es el canal de internet que ha cogido mayor fuerza en los últimos años. Por medio de una página web propia de la marca se expondrá el portafolio de productos con una descripción detallada de cada uno y con opción de compra. Asimismo, será un espacio para conocer *tips* de belleza y para aclarar todo tipo de inquietudes que se tengan sobre el cuidado facial a través de un chat que es administrado exclusivamente por un dermatólogo certificado, quien tiene la responsabilidad de responder a todas las preguntas, recomendar productos de la marca y explicar el uso y los beneficios que tienen, todo esto, con el objetivo de lograr un vínculo y una fidelización con futuros clientes.

A continuación se mencionan algunas de las estrategias promocionales que se llevarán a cabo por medio de la página web:

- Descuentos especiales por compras mayores a un monto determinado
- Regalo de productos complementarios (ejemplo: Por la compra de la crema facial se obsequia una mascarilla)

Cabe resaltar que el tener en cuenta los medios impresos, permitirá abarcar todo el segmento de mercado de mujeres al cual está dirigido el producto. Por esta razón, se pautará en

revistas especializadas de belleza y salud, mostrando el producto y sus beneficios de ser una crema 100% natural.

18.4. Propuesta de empaque, logo e imagen



19. Conclusiones

- Actualmente, las PYMES colombianas tiene una oportunidad para crecer y competir en mercados internacionales, no solo por la calidad de sus productos en términos de insumos y presentación sino por las facilidades que brindan entidades como Procolombia que promueve las exportaciones y los acuerdos vigentes que facilitan el movimiento de productos hacia al extranjero.
- A través de la matriz de selección de mercados, se llegó a la conclusión de que el Reino Unido es el país considerado como mercado objetivo para la exportación del producto por la facilidad que brinda en condiciones
- La demanda de productos a base de ingredientes naturales ha aumentado progresivamente en el Reino Unido. Cada vez más, las personas están dispuestos a pagar un poco más por este tipo de productos, puesto que son percibidos de mayor calidad comparados con los cosméticos convencionales.
- Uno de las desventajas de exportar al Reino Unido es que actualmente Colombia no cuenta con arancel tanto general como preferencial y pese a que tiene un acuerdo con la Unión Europea el mercado se vuelve muy competido por la facilidad que tienen las empresas de acceder a este país.
- Para realizar un plan de mercadeo internacional es importante conocer el entorno través de un estudio de las variables macroeconómicas y microeconómica del país destino para determinar tanto la viabilidad de exportar y comercializar un producto como para conocer detalladamente las oportunidades que tiene la empresa al abrirse a otro mercado y las

amenazas a las que debe enfrentarse para su internacionalización, Todo esto, con el fin de poder desarrollar las estrategias de mercado más adecuadas y efectivas para la empresa, el producto y el mercado.

20. Recomendaciones

- La empresa caso de estudio podría evaluar la factibilidad del plan de exportación que tiene abrirse a nuevos mercados con la crema facial restauradora. Si se obtienen resultados positivos en cuanto a la alta rotación del producto se recomienda explorar nuevas oportunidades de negocios comercializando en este mercado otras líneas de cosméticos naturales.
- El plan de Marketing Internacional elaborado puede ser adaptado en otros países, siempre y cuando se evalúen los requerimientos de cada país y las variables que componen la matriz de atraktividad.
- Desarrollar toda una imagen corporativa que genere un posicionamiento de marca en el mercado objetivo, incluyendo nombre de la empresa, logo, slogan, sitio web.
- El canal de internet es uno de los medios más usados para comercializar productos de cosmética natural, por tal motivo se recomienda invertir en estrategias de promoción diferenciales que logren posicionar la marca en el Reino Unido.
- Se recomienda a la PYME caso de estudio que cuando haya logrado un posicionamiento de marca en el país, exploren la idea de abrir tiendas propias en este mercado.

21. Referencias bibliográficas

PEDRAZA, M.; GÓMEZ, G. (2011). “Internacionalización de empresas colombianas. Caso exitosos: Grupo Nutresa”. Universidad del Rosario. Disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2599/1026555574-2011.pdf?sequence=1>

LEÓN, J.; ARÉVALO, H. (2012). “Plan estratégico exportador para comercializar pulpa de maracuyá a New Orleans E.E.U.U”. Universidad Del Rosario. Disponible en: http://bdigital.ces.edu.co:8080/repositorio/bitstream/10946/1358/4/Maracuya_Colombia.pdf

MORALES, J. (2014). “Plan de internacionalización de AMGEN biotecnológica SAS selección país objetivo para la expansión en Latinoamérica”. Universidad Icesi. Disponible en: http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/77603

MOSQUERA, C; ORDÓÑEZ, A. (2014). “Propuesta de un plan exportador de fruta fresca al Caribe de la empresa XYZ”. Universidad Icesi. Disponible en: http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/77372/1/propuesta_plan_exportador.pdf

CASANOVA, J; GUTIERREZ, P; TOBAR, F. (2013). “Plan de empresa Tilapias del Valle S.A.S: exportación a España, Alemania y Holanda de tilapia roja procedente del Valle del Cauca”. Disponible en: http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/76862

SÁNCHEZ, M. (2014). “Plan de Mercadeo Internacional para la Empresa Productora Nacional Avícola S.A”. Universidad Icesi. Disponible en: http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/77600/1/plan_mercadeo_internacional.pdf

GÓMEZ, A.; SCHRAMM, T. (2015). “Plan de Exportación para la empresa Tao Company”. Universidad Icesi. Disponible en: http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78408/1/TG00952.pdf

ROSERO, D. (2015). “Plan de exportación de aceite sacha inchi para la empresa Gen SAS”. Universidad Icesi. Disponible en: http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/79228

BONILLA, A.; RUEDA, M. (2015). “*Plan de Marketing Internacional para el producto sazoador con sabor a leña o ahumado de la empresa Gestión Estratégica De Negocios GEN S.A.S*”. Universidad Icesi. Disponible en:
http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/79110/1/bonilla_plan_marketing_2015.pdf

PROCOLOMBIA. (2015). “*Inversión en el sector cosméticos y productos de aseo en Colombia*”. Bogotá, Colombia. Disponible en:
<http://inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/cosmeticos-y-productos-de-aseo.html>

THE FUTURE OF RETAIL. (2015). “*Sector Cosmética. Tendencias en 2016*”.
Disponible en: <https://retailnewstrends.me/2015/10/18/sector-cosmetica-7-tendencias-en-2016/>

EUROPA PRESS. (2016). “*El sector de la perfumería y cosmética afianzará su presencia en Estados Unidos y Asia*”. Madrid, España. Diponible en:
<http://www.europapress.es/economia/noticia-sector-perfumeria-cosmetica-afianzara-presencia-estados-unidos-asia-20160210172840.html>

DÍAZ, M. (2003). “*Negocios Internacionales. Introducción*”. Madrid, España: Ediciones Pirámide. Lavel S.A.

HARRISON, A; DALKIRAN, E; ELSEY, E. (2000). “*International Business*”. Oxford, Inglaterra: Oxford University Press.

KEEGAN, W; GREEN, MARC. (2009). “*Marketing Internacional*”. México: Pearson Educación, Inc. Prentice Hall.

DANIELS, J; RADEBAUGH, L; SULLIVAN, D. (2013). “*Negocios Internacionales. Ambientes y Operaciones*”. México: Pearson Educación.

PELTON, E; STRUTTON, D; LUMPKIN, J. (2005). “*Canales de Marketing y Distribución Comercial, un enfoque de administración de relaciones*”. Mc Graw Hill.

GARCÍA, J. (2000). “*Marketing Internacional*”. México: Mc Graw Hill.

CANALS, J. (1989). “*La Internacionalización de la Empresa. Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*”. Barcelona, Madrid: Mc Graw Hill.

DUNNING, J. H. (1981). “*International production and the multinational enterprise*”.

Londres: Allen & Urwin.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. (1999). "*A theory of internacional operations*". En: Chertman, J.; Leontiades, J. *European Research in Internacional Business*. Ámsterdam. Holanda.

KINDLEBERGER, C.P. (1969). "*American Business Abroad*". New Haven: Yale University Press.

HYMER, S. (1976). "*The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*". Boston: MIT Press. Publicación a título póstumo de su tesis doctoral, Universidad de Cambridge, 1960.

JOHANSON, J.; MATTSON, L. (1988). "*Internationalization in industrial systems. A network approach*". En: Hood, N. y J., Valhne. *Strategies in global competition*. Londres: Croom Helm.

JOHANSON; WIEDERSHEIM, P. (1975). "*The internationalization of the firm. Four swedish cases*". *Journal of management studies*. Londres: London School of Economics.

VERNON, R. (1996). "*International investment and international trade in the product cycle*". *Quarterly Journal of Economics*. Cambridge, Reino Unido.

TAGGAR, H.; MCDERMOTT. (1996). "*La esencia de los Negocios Internacionales*". Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.

PROCOLOMBIA. (2016). "*Guia para exportar bienes desde Colombia*". Disponible en: <http://www.procolombia.co/node/1148>

MINCOMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. (2016). "*Registro Nacional de Exportadores de Bienes y Servicios*". Disponible en: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=10289>

ONUUDI. (2015). "*Estudio del marco legal del sector cosméticos y subsistema de calidad. Comparación Internacional*". Disponible en: <https://www.ptp.com.co/documentos/Estudio%20del%20marco%20legal%20sector%20cosmetic%20os.pdf>

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL. (1997). "*Perspectivas de la economía mundial*", Washington, mayo, p. 50.

PAZ JORGE IGNACIO. (2005). “*La Globalización: más que una amenaza es una oportunidad*”. Revista EIA. (3) p. 21-34.

SÁEZ, M. (1998). “*Globalización financiera, crisis mundial e impacto sobre América Latina*”, en Revista Economía y Política, No. 4, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Cuenca, Cuenca, Diciembre, p.11.

ARAYA, L. (2009). “*El proceso de Internacionalización de Empresas*”. TEC Empresarial. Vol.3, Ed.3.

VILLARREAL, O. (2005). “*La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea*”. Cuadernos de Gestión, 5 (2), p. 55-73.

DIAN (2017). “*Consulta general de la nomenclatura*”. Disponible en: <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaGeneralNomenclaturas.faces>.

QUIMINET (2006). “*Normas para productos cosméticos Invima Colombia*”. Disponible en: <https://www.quiminet.com/articulos/normas-para-productos-cosmeticos-invma-colombia-5388.htm>

ARESTEGUI, M. (2009). “*Estudio Económico productivo del Perú*”. Disponible en: <http://quinua.pe/quinua-caracteristicas/>

DIAN. (2017). “*Consultas Arancel de Aduanas*”. Disponible en: <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefMenuConsultas.faces>

SOLID PERÚ. (2007). “*Boletín de Vigilancia Tecnológica: Aplicaciones y Usos de la Quínoa*”. Disponible en: http://www.itp.gob.pe/archivos/vtic/boletin_quinua/files/assets/downloads/page0082.pdf

SECRETARÍA GENERAL DE LA COMUNIDAD ANDINA. (2012). “*Modificación de la Resolución 1418: límites de contenido microbiológico de productos cosméticos*”. Disponible en: <http://intranet.comunidadandina.org/Documentos/Gacetas/Gace2068.pdf>

MINCIT, DIAN. (2015). “*Resolución N° 057*”. Disponible en: <http://www.andi.com.co/cse/Documents/Res.%20057%20de%202015%20-%20descripciones%20minimas.pdf>

INVIMA. (2004). “*Decreto 219 - Enero 30/1998*”. Disponible en:
<https://www.invima.gov.co/decretos-cosmeticos.html>

QUIMINET. (2006). “*Normas, reglamentos, codificaciones y guías para productos cosméticos en Colombia*”. Disponible en: <https://www.quiminet.com/articulos/normas-para-productos-cosmeticos-invma-colombia-5388.htm>

SENASA. (2001). “*Guía de Buenas Prácticas Agrícolas para el Cultivo de Quínoa*”. Tomado de: <http://www.senasa.gob.pe/senasa/wp-content/uploads/2014/12/GUIA-BPA-QUINUA.pdf>

PROEXPORT COLOMBIA. (2013). “Acuerdo Comercial con la Unión Europea”. Disponible en: <http://www.procolombia.co/sites/default/files/primer-fasciculo-union-europea.pdf>

PROCOLOMBIA. (2015). Perfil de Logística desde Colombia hacia el Reino Unido”. Disponible en: http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_reino_unido.pdf
<http://www.clashistoria.com/general/es-geosituacion.htm>

PROCOLOMBIA. (2017). “*Catálogo de la oferta exportable de Colombia*”. Disponible en: <http://catalogo.procolombia.co/es/manufacturas-e-insumos/cosmeticos.aspx>
<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/518512728rad8777C.pdf>

DATOSMACRO.COM (s.f). “Reino Unido: Economía y demografía”. Disponible en: <http://www.datosmacro.com/paises/uk>

SANTANDER TRADE (2017). “*Reino Unido: política y economía*”. Tradeportal. Recuperado de: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/reino-unido/politica-y-economia>

PROCHILE (2011). “*Estudio de mercado de cosméticos en el Reino Unido*”: Recuperado de: http://www.prochile.gob.cl/wpcontent/files_mf/documento_09_21_11173447.pdf

AA/WARC Expenditure Report, 2016. “UK advertising spend passes £20bn as growth hits five-year high”. Disponible en: <https://iabuk.net/about/press/archive/uk-advertising-spend-passes-20bn-as-growth-hits-five-year-high>

European Commission (2017). “*El IVA en el Reino Unido*”. Disponible en: http://exporthelp.europa.eu/thdapp/taxes/show2Files.htm?dir=/taxes/notes&reporterId2=GB&file2=ehit_gb17_01v001/gb/main_es/ovr_vat_gb_1609_es.htm&reporterLabel2=Reino+Unido&languageId=es&status=PROD#Rates

LÓPEZ, K (2013). “*Oportunidades para cosméticos y productos de cuidado personal en la Unión Europea*”. PROCOMER: San José de Costa Rica. Disponible en: <http://www.procomer.com/uploads/downloads/0425896f98ac2012148583ee8bbb02a909a168ee.pdf>

SANTANDER. (2017). “*Acuerdos Internacionales y Trámites Aduaneros*”. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/reino-unido/acuerdos-y-procedimientos-aduaneros>

22. Anexos

Anexo 1: Matriz de preselección de mercados

VARIABLE	CHINA	P	C	R	REINO UNIDO	P	C	R	ALEMANIA	P	C	R	ECUADOR	P	C	R	CANADÁ	P	C	R
Importaciones del producto 2015 (miles USD)	3.067.662	6,67%	5	0,33	1.452.940	6,67%	4	0,27	1.367.548	6,67%	3	0,20	49.775	6,67%	1	0,07	854.501	6,67%	2	0,13
Crecimiento de las importaciones del producto 2014-2015 (%)	87%	6,67%	5	0,33	-3%	6,67%	3	0,20	-9%	6,67%	1	0,07	-6%	6,67%	2	0,13	6%	6,67%	4	0,27
Concentración de las importaciones del producto 2015 por proveedor (%)	28,6% Francia	6,67%	2	0,13	22,7% Francia	6,67%	1	0,07	30,2% Francia	6,67%	3	0,20	44,3% Colombia	6,67%	4	0,27	62,4% Estados Unidos	6,67%	5	0,33
Exportaciones Colombianas del producto 2015 (miles USD)	0	6,67%	1	0,07	5,00	6,67%	4	0,27	1,00	6,67%	3	0,20	22,029	6,67%	5	0,33	2	6,67%	1	0,07
Participación de las exportaciones colombianas del producto 2015 (%)	0,00%	6,67%	1	0,07	0,00%	6,67%	1	0,07	0,00%	6,67%	1	0,07	44,30%	6,67%	5	0,33	0,00%	6,67%	1	0,07
Tasa de crecimiento de las exportaciones colombianas	0%	6,67%	2	0,13	0,0%	6,67%	2	0,13	-80,0%	6,67%	1	0,07	-19%	6,67%	5	0,33	100,0%	6,67%	2	0,13
Arancel preferencial	6,5%	6,67%	3	0,20	0,0%	6,67%	1	0,07	0,0%	6,67%	1	0,07	20,0%	6,67%	3	0,20	0,0%	6,67%	1	0,07
Arancel General	6,50%	6,67%	3	0,20	0,0%	6,67%	1	0,07	0,0%	6,67%	1	0,07	20,0%	6,67%	3	0,20	0,0%	6,67%	1	0,07
Restricciones técnicas del producto	China Food and Drug Administration CFDA	6,67%	4	0,27	Medicines & Healthcare products Regulatory Agency	6,67%	4	0,27	BfArM Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte	6,67%	4	0,27	ARCSA - Agencia Nacional de Regulación, Control y	6,67%	4	0,27	Canadian Food Inspection Agency	6,67%	4	0,27
Medio de transporte	Aéreo y Marítimo	6,67%	5	0,33	Aéreo y Marítimo	6,67%	5	0,33	Aéreo y Marítimo	6,67%	5	0,33	Terrestre	6,67%	3	0,20	Aéreo y Marítimo	6,67%	5	0,33
PIB 2015 (USD)	11.008 Billones	6,67%	5	0,33	2.856 Billones	6,67%	3	0,20	3.363 Billones	6,67%	4	0,27	100.177 Mil Millones	6,67%	1	0,07	1.551 Billones	6,67%	2	0,13
PIB per capita (USD)	8.027.684	6,67%	2	0,13	43.875,97	6,67%	5	0,33	41.313,314	6,67%	3	0,20	6.205,064	6,67%	1	0,07	43.248,53	6,67%	4	0,27
Inflación (2015)	1,44%	6,67%	2	0,13	0,05%	6,67%	5	0,33	0,23%	6,67%	4	0,27	3,97%	6,67%	1	0,07	1,13%	6,67%	3	0,20
Desempleo	4,70%	6,67%	5	0,33	6,30%	6,67%	2	0,13	5,00%	6,67%	3	0,20	4,60%	6,67%	5	0,33	6,90%	6,67%	1	0,07
Sistema de gobierno y riesgo de no pago.	Formado por el Partido C	6,67%	2	0,13	Funcional Parlamentari	6,67%	4	0,27	Funcional con sistema	6,67%	5	0,33	República presidencialista democrática.	6,67%	1	0,07	Democracia Federal Parlamentaria Representativa bajo la	6,67%	5	0,33
TOTAL		100%		3,13		100%		3,00		100%		2,80		100%		2,93		100%		2,73