



**PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA CARTERAS Y ACCESORIOS EN
CUERO – EMPRESA CASO DE ESTUDIO EN LA CIUDAD DE CALI**

AUTORES

DIANA MARCELA VELASCO ORDOÑEZ

ISABELLA CAICEDO ARISTIZÁBAL

DIRECTOR DEL PROYECTO

FABÍAN ANDRÉS MEJÍA ESPINAL

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROGRAMA DE MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD

SANTIAGO DE CALI

2017

CONTENIDO

Resumen	8
Abstract.....	10
1. INTRODUCCIÓN.....	11
2. ANTECEDENTES.....	13
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
3.1 Enunciado del problema	17
3.2 Formulación del Problema.....	20
3.3 Sistematización del problema	20
4. OBJETIVOS	21
4.1 Objetivo General	21
4.2 Objetivos específicos	21
5. JUSTIFICACIÓN	22
6. MARCO DE REFERENCIA.....	26
6.1 Marco teórico	26
6.1.1 Globalización	26
6.1.2 Negocios Internacionales.....	29
6.1.2.1 Modos de Operación en los Negocios Internacionales.....	30
6.1.2.1.1 Exportaciones e importaciones de mercancía	30
6.1.2.1.2 Exportaciones e importaciones de servicios.....	30
6.1.2.1.3 Inversiones.....	30
6.1.2.2 Factores que deben tenerse en cuenta al realizar negocios internacionales.....	31
6.1.2.3 Marketing internacional	34
6.1.4 Estrategia internacional del marketing mix.....	37
6.1.4.1 Producto.....	38
6.1.4.2 Precio.....	38
6.1.4.3 Promoción	39
6.1.4.4 Distribución	39
6.1.5 Internacionalización empresarial	40
6.1.5.1 Internacionalización desde una perspectiva económica.....	40
6.1.5.1.1 Teoría de la organización industrial	41
6.1.5.1.2 Teoría de la internalización	42
6.1.5.1.3 Teoría ecléctica de dunning.....	42
6.1.5.1.4 Teoría de la ventaja competitiva de las naciones.....	44

6.1.5.2	Internacionalización desde una perspectiva de proceso.....	45
6.1.5.2.1	Modelo UPPSALA.....	46
6.1.5.2.2	Modelo del ciclo de vida del producto de Vernon.....	48
6.1.5.2.3	Modelo de Jordi Canals	49
6.1.5.2.4	Modelo de way station	50
6.1.5.3	Internacionalización desde una perspectiva de redes.....	51
6.1.5.3.1	Modelo de Johanson y Mattson	51
6.1.6	Formas de entrada a mercados internacionales.....	52
6.1.6.1	Modos de operación indirectos.....	53
6.1.6.2	Modos de operación directos.....	54
6.1.6.3	Formas de internacionalización sin inversión en el extranjero	55
6.1.6.4	Formas de internacionalización con inversión en el extranjero	56
6.1.7	Obstáculos de entrada a un país	57
6.1.7.1	Barreras arancelarias	57
6.1.7.2	Barreras no arancelarias	59
6.2	Marco conceptual	60
6.3	Marco legal.....	63
6.4	Marco contextual.....	65
7.	METODOLOGÍA.....	68
7.1	Metodología de investigación	68
7.2	Tipo de Estudio	68
8.	GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	69
8.1	Descripción de la empresa	69
8.2	Misión y visión de la empresa.....	70
8.3	Estructura organizacional	71
8.4	Análisis de la cultura organizacional – Valores.....	71
8.5	Capacidad productiva.....	72
8.6	DOFA.....	72
8.7	Revisión de la competencia	73
8.8	Portafolio de productos.....	75
8.9	Definición del producto a estudiar	75
8.10	Proceso de producción	77
8.11	Costos de producción	77
8.12	Disponibilidad de materias primas nacionales o internacionales en la elaboración del producto	78
9.	INFORMACIÓN DEL PRODUCTO	79
9.1	Ficha técnica del producto	79

9.2 Épocas de disponibilidad del producto	79
9.3 Clientes nacionales	80
9.4 Subpartida arancelaria	80
9.4.1 Descripciones mínimas	81
9.4.2 Vistos buenos y permisos.....	81
9.5 Requisitos del Etiquetado de los bienes.....	82
10. ESTUDIO DE MERCADO.....	83
10.1 Matriz de preselección de mercados (Anexo 1)	83
10.1.1 matriz resumen.....	83
10.1.1.1 Variables más relevantes en la selección del mercado objetivo	84
10.2 Concentración de las importaciones del producto, principales proveedores.....	85
10.3 Arancel preferencial y general.....	86
10.4 Medio de transporte.....	86
10.5 PIB (2016)	87
10.6 Población Total.....	87
10.7 Idioma.....	88
10.8 Información política, económica, social y geográfica.....	88
10.8.1 Política	88
10.8.2 Social	89
10.8.3 Económica	90
10.8.4 Geografía.....	91
10.9 Paralelos según precios del mercado y benchmarking.....	93
10.10 Canales de comercialización	97
10.11 Estrategias de promoción	99
10.12 Clientes potenciales	100
11. CONDICIONES DE ACCESO AL MERCADO	100
11.1 Tratamiento Arancelario	100
11.2 Claridad en las condiciones de acceso.....	101
11.2.1 Impuestos internos	101
11.2.2 Documentos de exportación	102
12. CONDICIONES LOGÍSTICAS	103
12.1 Rutas de transporte	103
12.1.1 Opción de transporte marítimo	103
12.1.2 Opción de transporte aéreo.....	105
12.2 Mejor opción de transporte.....	106
12.3 Condiciones logísticas del producto.....	107
12.4 Empaques y embalajes	108

12.5	Normas de etiquetado	109
13.	ESTRATEGIAS	111
13.1	Estrategias para la empresa	111
13.2	Estrategias para el producto	114
13.2.1	Ventajas competitivas del producto	114
13.3	estrategias para el mercado	115
13.3.1	Segmento de mercado internacional.....	115
13.3.2	Estrategias de mercadeo.....	116
13.4	Material promocional teniendo en cuenta el entorno de la cultura del mercado	117
13.5	Propuesta de empaque, logo, imagen y etiqueta	119
14	CONCLUSIONES	122
15	RECOMENDACIONES.....	124
16	BIBLIOGRAFÍA.....	125

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Origen importaciones 2015	18
Ilustración 2 Mecanismo básico de la internacionalización	47
Ilustración 3 Etapas del modelo del ciclo de vida del producto de Vernon.....	48
Ilustración 4 Modelo de redes de Johanson y Mattson.....	52
Ilustración 5 Producción, ventas y empleo de la industria manufacturera	66
Ilustración 6 Exportaciones del sector del cuero y sus derivados	67
Ilustración 7 Exportaciones totales 2017 vs 2016	67
Ilustración 8 producto a estudiar	76
Ilustración 9 Mapa de Canadá	92
Ilustración 10 Colección invierno-primavera.....	116
Ilustración 11 Colección verano-otoño	116
Ilustración 12 propuesta etiqueta.....	119
Ilustración 13 propuesta empaque	120

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Análisis DOFA.....	72
Tabla 2: Competidores.....	73
Tabla 3: Costos de producción.....	77
Tabla 4: Información general del producto.....	79
Tabla 5 Matriz de selección Resumen.....	83
Tabla 6: Concentración de las importaciones de los cinco países preseleccionados.....	86
Tabla 7: Información política de Canadá.....	88
Tabla 8: Información Social de Canadá.....	89
Tabla 9: Información económica de Canadá.....	90
Tabla 10: Benchmarking – Competencia directa.....	93
Tabla 11: Benchmarking – Competencia indirecta.....	95
Tabla 12: Clientes potenciales en Canadá.....	100
Tabla 13: navieras prestadoras de servicio a Canadá.....	104
Tabla 14: aéreas prestadoras de servicio a Canadá.....	106
Tabla 15: Ferias de moda en Canadá.....	118

RESUMEN

La industria del cuero, marroquinería y calzado en Colombia constituye, hoy en día, uno de los sectores más destacados del país, siendo esta una de las áreas más importantes de exportación, que genera, además, una fuente significativa de empleo y de entrada de divisas. La industria del cuero está constituida principalmente por pequeñas y medianas empresas que tienen mucho camino por delante y grandes posibilidades para hacer crecer sus negocios y alcanzar nuevos mercados.

En el presente Trabajo de Grado se desarrollará un plan de marketing internacional para la exportación de carteras en cuero, para el caso de una PYME en la ciudad de Cali, que aprovechando el crecimiento del sector y la buena acogida que han tenido los productos elaborados en cuero colombiano en mercados extranjeros, ha visto la necesidad de expandirse y de hacer crecer su negocio. Para esto, se llevará a cabo, en primer lugar, un análisis de la empresa y del sector en el que se desenvuelve, así como un estudio del producto, para determinar la viabilidad de exportarlo hacia el exterior.

Teniendo en cuenta un conjunto de variables micro y macroeconómicas, se elaboró una matriz de selección de mercados, en donde se determinó que el país con mayor potencial para la exportación de carteras en cuero es Canadá. A partir de esto, se elaborarán entonces un conjunto de estrategias de mercado que le permitirán a la empresa caso de estudio comercializar con éxito sus productos en este mercado extranjero.

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

ABSTRACT

The leather goods and footwear industry in Colombia is nowadays one of the most outstanding and representative sectors, among others, in the country and its exportations, which also generates a significant source of employment and income to the country. The leather industry is mainly conformed by small and medium-sized companies that have a long way to go and great possibilities to turn their businesses into successful and reach new markets.

The following paper aims to develop an international marketing plan to export leather bags, for an SME company established in Cali, which is taking advantage of the opportunity of growth present in the sector, thanks to the good reception that leather Colombian products have had in foreign markets. The company is looking forward to take benefit of its existent potential to achieve international markets. Along the paper, the analysis of the company and the sector in which it operates will be carried out. On the other hand, it was necessary to make a study of the product, in order to determine the viability of exporting the products.

A matrix of marketing selection was elaborated taking into account a set of micro and macroeconomic variables. The results, determined Canada is the country with the highest potential for the company to export its leather bags. Finally, a set of strategies will be established in order to guide the company into achieving its goals of selling its products in foreign markets.

Keywords: marketing plan, internationalization, globalization, SMEs, target market.

1. INTRODUCCIÓN

La industria del cuero, marroquinería y calzado en Colombia constituye, hoy en día, uno de los sectores más destacados del país, ocupando un lugar importante en la economía nacional. Gracias a su actividad, el sector genera alrededor de 150.000 empleos al año, de los cuales 100.000 son empleos directos y 50.000 son empleos indirectos. Adicionalmente, la industria de cuero, marroquinería y calzado representa el 2,1% del PIB industrial del país, registrando un nivel de exportaciones que alcanza los 221.2 millones de dólares (Revista MPrende, 2015), principalmente hacia países como Estados Unidos, Chile y Ecuador, y en menor medida a otros países de Europa y Asia.

La industria del cuero está catalogada como uno de los sectores más importantes de exportación, generando una entrada significativa de divisas al país, así como una alta participación de mano de obra (Semana, Edición Especial). Es por esto, que la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM) junto con PROCOLOMBIA trabajan conjuntamente para implementar programas que permitan impulsar las exportaciones del sector. Para esto, llevan a cabo capacitaciones de programas de exportación dirigidas a distintas empresas con el fin de que estas puedan ser competitivas en el exterior.

Actualmente, Colombia se ubica como el cuarto productor de artículos en cuero, marroquinería y calzado en América Latina, después de Brasil, Argentina y México; y como el octavo país en cría de ganado en el mundo, produciendo unas de las pieles más finas y

reconocidas a nivel internacional. Esto ha llevado a que los productos colombianos se encuentren expuestos en una gran cantidad de vitrinas alrededor del mundo, siendo productos altamente competitivos, no solo por sus precios, sino por su calidad, técnicas y diseños sofisticados y exclusivos.

Es importante tener en cuenta, que en Colombia el sector que se agrupa en la ACICAM está constituido principalmente por micro, pequeñas y medianas empresas llamadas MIPYMES que todavía tienen mucho camino por delante y amplias posibilidades para exportar sus productos y prosperar, estas representan aproximadamente el 99% de las empresas del sector.

Según un comunicado de la revista Dinero (Dinero, 2016) las MIPYMES generan alrededor del 67% del empleo en el país y contribuyen con un 28% al Producto Interno Bruto. Como bien lo afirma Julián Domínguez, presidente de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), para la revista Dinero “No cabe duda sobre la importancia de las Pymes en nuestro país. Las micro, pequeñas y medianas empresas son fundamentales para el sistema productivo colombiano, como lo demuestra el hecho de que, según el Registro Único Empresarial y Social (RUES), en el país 94,7% de las empresas registradas son microempresas y 4,9% pequeñas y medianas” (Dinero, 2016). Como se puede evidenciar, estas empresas conforman el grueso de las compañías nacionales y por esto se hace necesario implementar estrategias que permitan su crecimiento y desarrollo en el mercado.

Teniendo en cuenta la importancia de las MIPYMES, y aprovechando la relevancia del sector de cuero, calzado y marroquinería tanto en el país como en el exterior, este trabajo pretenderá

desarrollar un plan de mercadeo internacional para la exportación de carteras y accesorios en cuero para la empresa caso de estudio en la ciudad de Cali.

2. ANTECEDENTES

Con respecto al sector de la marroquinería, se tiene que varias investigaciones han sido adelantadas con proyectos de empresas que han querido analizar mercados y detallar diversos procesos de internacionalización.

El primer aporte que se tiene es una monografía realizada en 2009 en la que se evidencia que la Unión Europea podría ser un mercado potencial y atractivo para los productos elaborados en cuero, pues ocupa el segundo lugar después del continente asiático en mercados potenciales líderes. Para el 2007, el consumo de accesorios en cuero y equipaje ascendió a 10,5 mil millones de euros; dentro de los cuales Alemania, Italia, Francia, España y el Reino Unido representan el mayor consumo de dichos bienes.

Además, de este informe se deriva que en el 2007 los países en desarrollo pudieron exportar a la UE¹ el 50%, equivalente a 4,6 mil millones de euros, del total del volumen de todas las importaciones. Lo que quiere decir que la participación de los países subdesarrollados en el

¹ Unión Europea

consumo de la mayor parte de Europa, es significativa. Del mismo modo, se tiene que la contribución de los países en desarrollo en el comercio de accesorios de cuero se ha incrementado de manera importante en las últimas décadas.

Así pues, el amplio mercado de la UE provee más oportunidades para los países en desarrollo de potenciar sus ventas, a pesar de la baja económica que han experimentado varios países, la demanda de artículos elaborados en cuero todavía es fuerte y oportunidades de mayor valor agregado pueden encontrarse en los mencionados productos (IBCE, 2009).

Por otro lado, un estudio realizado en la Universidad de la Sabana en Bogotá, afirma que Estados Unidos es un país con el que se tienen acuerdos comerciales que benefician las exportaciones de productos colombianos por las reducciones en las tasas arancelarias. Además, el consumo de los productos en estudio presentan comportamientos crecientes, donde las importaciones son la principal fuente de abastecimiento de los consumidores americanos de bolsos y manufacturas en cuero. Para el 2002, Colombia cuenta con una participación del 1,6% encontrándose así entre los diez principales países que proveen accesorios elaborados en cuero en este país (Universidad de la Sabana, s.f.).

Para este mercado, se estima que las mujeres entre 20 y 54 años estarían dentro del mercado meta, en los estados de Nueva York, Nueva Jersey, la Florida y California. La razón principal, es porque estos estados son colindantes centrales de moda y distribución para el resto del país.

En resumen, el estudio adelantado por la Universidad de la Sabana sugiere que es viable la exportación de bolsos en cuero. También, se menciona que para el posicionamiento es importante que luego de contactar los posibles clientes, se envíen muestras del producto con el fin de llevar a cabo mayores pruebas de mercado (Universidad de la Sabana, s.f.).

Seguidamente, se cuenta con un proyecto de plan de exportación a México, país que tiene una importancia relativa internacionalmente en la exportación de calzado. Sin embargo, se puede observar una necesidad de complementar ello con una línea de bolsos elaborados en cuero. Para este país, el mercado meta serían las mujeres entre 15 y 35 años que exigen moda, cualidades de los materiales tales como resistencia, durabilidad y calidad en los bolsos de cuero.

En este mercado se ha podido observar que el producto importado en observación y que se encuentra en las tiendas, tiene como ventaja el posicionamiento de marca que logra, dado que responde a las tendencias mundiales de moda y excelencia en acabados (Mesa, Jimenez Aguirre, & Acevedo Cano, s.f.).

En este orden de ideas, vale la pena mencionar otros estudios relacionados con el diseño de proyectos de internacionalización. Por ejemplo, un trabajo realizado por estudiantes de la Universidad Icesi en Cali, quienes desarrollaron un estudio con una empresa dedicada a la producción y comercialización de mobiliario de oficina y escolar. Para ello, se realizó una investigación del análisis interno de la organización; se tuvieron en cuenta variables macro y micro económicas del entorno, con el objetivo de delimitar las estrategias de mercadeo para el nuevo producto de la empresa en cuestión (Barragán Arellano & Hamadeh López, 2016).

Por último, otro estudio que también vale la pena destacar es el ejecutado por Ana María Bonilla Ramírez y María Pilar Rueda Pineda, estudiantes de la Universidad Icesi, quienes estudiaron una empresa virtual interesada en participar en el mercado internacional. Para ello, diseñaron un plan de mercadeo internacional para el producto sazónador con sabor a leña y con el fin de conocer las fortalezas y debilidades de la compañía, elaboraron un análisis interno al igual que identificaron variables del micro y macro entorno para finalmente implementar estrategias de *marketing* que permitan al producto entrar de la mejor manera a los mercados internacionales (Bonilla Ramírez & Rueda Pineda, 2015).

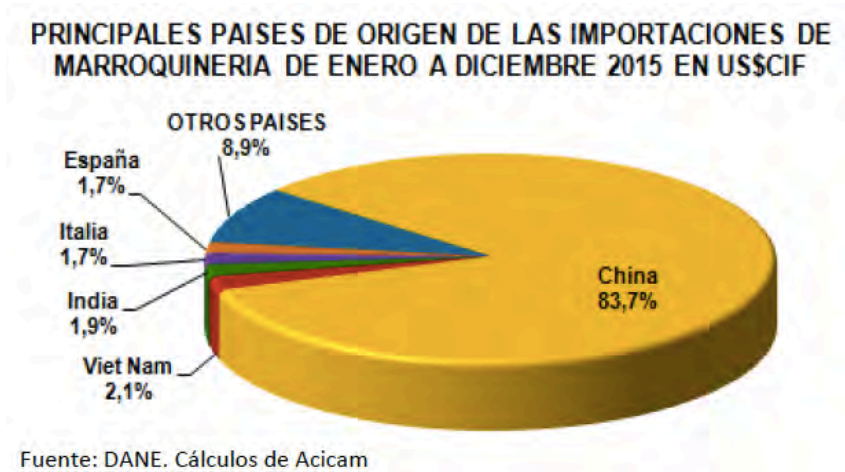
Finalmente, se evidencia que hay múltiples estudios con diferentes tipos de empresas que aplican conocimientos teóricos y basados en el mercadeo con el propósito de desarrollar un plan de mercadeo internacional y planes de exportación. Además, hay diversos estudios, proyectos de exportación y procesos internacionales que afirman que los bolsos elaborados artesanalmente y en cuero son apetecidos en diferentes países y continentes (Mesa, Jimenez Aguirre, & Acevedo Cano, s.f.).

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Es evidente que las importaciones principalmente de países asiáticos representan un gran número de bienes consumidos en la economía colombiana. Entre estos se encuentran zapatos, bolsos y diferentes accesorios, no solo en cuero sino en otros materiales, como sintético. Igualmente, estos productos se caracterizan por ser de muy bajo costo y por lo tanto de bajo precio, por lo que casi cualquier persona puede acceder a réplicas de importantes marcas por un precio bastante asequible (DANE, 2017) (EL ESPECTADOR, 2016). Además, que desde 2011 a 2014 se ha presentado un incremento del 51% en las importaciones de los mencionados artículos y del 24% con respecto al mes de enero del 2015 (Trade Map, s.f.); cabe resaltar que la gran parte de estos proviene de China y Vietnam (ilustración 1). Estas importaciones han deteriorado el sector de la marroquinería en Colombia; pues los productores locales se caracterizan por ofrecer bienes en materiales resistentes y mano de obra de calidad, por lo que sus costos no resultan muy competitivos comparados con los asiáticos.

Ilustración 1 Origen importaciones 2015



Fuente: ACICAM

En adición y de acuerdo con el DANE², la industria se ha visto afectada en los últimos años por el ingreso de mercancías de otros países, pues en el 2013 se evidenció una caída del 8.5% en el sector. Además, se afirma que si bien las importaciones no se pueden evitar y que aportan competencia importante para la industria, son las importaciones ilegales las que conforman una competencia desleal que por supuesto afecta en mayor medida a los productores locales. Así pues, en el periodo de 2011 a 2013 se registró un aumento del 20% y el 13% para importaciones de cuero y marroquinería respectivamente (Florez, 2015).

Sin embargo, la marroquinería que hace parte importante en la economía colombiana, ha venido desarrollándose e incrementándose, es decir, que muchas más empresas han sido creadas

² Departamento Administrativo Nacional de Estadística

porque principalmente, han podido ver el potencial que estos productos tienen. Lo anterior, permite afirmar que el sector de la marroquinería en Colombia está saturado de productores locales empeñados en reducir costos y por productos importados a muy bajo precio.

Adicionalmente, otra de las grandes amenazas para el sector es la reforma tributaria que se adelanta en el país, que generará efectos sobre los niveles de consumo de estos bienes. Según la revista Dinero (Dinero, 2017), se prevé un crecimiento positivo en la industria del cuero y el calzado en Colombia, sin embargo, este no será muy significativo por la reducción que se presentará en el consumo de los hogares, que son quienes más demandan este tipo de productos, pues con la implementación de la reforma tributaria, los hogares contarán con menor disponibilidad de recursos para adquirir este tipo de productos. Sumado a esto, el fenómeno del contrabando y el desarrollo de productos sustitutos de bajo precio y poca calidad, son factores que también amenazan el desarrollo sector.

Por las razones expuestas anteriormente (importantes importaciones y mayores competidores en el sector, crecimiento de la industria, potencial exportador, entre otras) surge la necesidad de la empresa caso de estudio, de desarrollar un plan que le permita tener oportunidades diferentes, internacionales que puedan brindarle mayores beneficios y que sean mejores a los locales. Es por esto, que es una gran oportunidad para la empresa, expandir sus horizontes y conquistar otros mercados, ya que en Colombia el mercado se encuentra saturado de productos baratos y de mala calidad, por lo que resulta muy atractivo para la empresa llegar a otros países, con productos 100% elaborados en cuero, con diseños exclusivos y a precios competitivos, ya que hoy en día no solo se compite por precios, sino por diseño e innovación.

Esto le permitirá además a la empresa caso de estudio, disminuir el riesgo de estar en un solo mercado; de aprovechar las ventajas, como la calidad, en mercados más amplios; y la necesidad de involucrarse en el mercado mundial con la globalización que actualmente se cuenta. También, con la intención de vender mayores volúmenes que le permitan utilizar la máxima capacidad productiva de la empresa, logrando construir economías de escala.

3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el proceso que se debe implementar para llevar a cabo un plan de marketing internacional de exportación para la empresa caso de estudio?

3.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la estructura organizacional que caracteriza a la empresa caso de estudio?
- ¿Cuáles son las variables relevantes del entorno microeconómico y macroeconómico que caracterizan al mercado objetivo?
- ¿Cuál es el mercado objetivo de exportación para las carteras en cuero?
- ¿Qué estrategias de la mezcla de marketing deben tenerse en cuenta para introducir exitosamente el producto en el mercado objetivo?

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de marketing internacional para la exportación de carteras y accesorios en cuero de la empresa caso de estudio en la ciudad de Cali.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Comprender la situación actual y características de la industria del cuero y marroquinería en el país.
- Seleccionar un mercado objetivo e Identificar las variables microeconómicas y macroeconómicas que caracterizan dicho mercado
- Plantear estrategias de marketing para la internacionalización de las carteras y accesorios en cuero de la empresa caso de estudio en el mercado alterno.

5. JUSTIFICACIÓN

Desde hace varios años, Colombia se ha convertido en un gran centro de diseño, moda, y belleza, liderando importantes ferias nacionales e internacionales que han dinamizado en gran medida el sector textil, de confección, de cueros y de calzado en el país. Según la Revista Dinero (Dinero, 2016), Colombia representa en América Latina uno de los mercados más importantes del cuero y el calzado, donde las exportaciones de cuero para el 2016 alcanzaron los 138 millones de dólares y las de calzado los 18 millones de dólares. Además, gracias a los tratados de libre comercio y las ventajas arancelarias que estos implican, los productos colombianos han logrado llegar a los más diversos mercados, permitiendo así el crecimiento y el desarrollo de la industria. En este orden de ideas, se dice que las carteras en cuero representan el 11% de las importaciones actuales.

Sin embargo, a pesar del buen comportamiento que ha experimentado el sector exportador, se dice que el desempeño se ha enfocado en un eslabón inadecuado de la cadena productiva, pues la mayoría de las exportaciones de cuero, calzado y marroquinería del país, han sido por la venta de materias primas, de cuero crudo (sin texturas o colores), sin generar así un valor para el consumidor final. Lo anterior indica que gran parte de la producción manufacturera de agregación de valor se lleva a cabo en los países exportadores y no dentro de Colombia. (La República, 2014).

Otro de los grandes problemas a los que se enfrenta la industria del cuero y marroquinería, es el auge en la venta de artículos elaborados en material sintético, principalmente proveniente de China a precios muy bajos, lo que ha afectado la competitividad del sector.

No obstante, los productos elaborados en cuero son muy apetecidos por el mundo. La Unión Europea es considerado el líder mundial en el consumo de cuero. Según datos de PROCOLOMBIA, el negocio del cuero mueve miles de millones de Euros y representa alrededor del 25% de la producción mundial de la Unión Europea. Se estima que aproximadamente 300 millones de personas compran artículos elaborados en cuero, dentro de los que se encuentran maletas de viaje, maletines para computador, carteras en cuero y estuches para celular. Para el año 2013, las importaciones de la Unión Europea de productos en cuero presentaron un incremento del 5% en comparación al año 2012, donde el principal proveedor fue China, mientras Colombia ocupó el puesto 66. (PROCOLOMBIA)

Los principales destinos de los productos colombianos manufacturados en cuero hacia la Unión Europea para el año 2013 son el Reino Unido, Alemania, Francia y España, con una participación del 38%, 28%, 10% y 8% respectivamente. Según datos de Procolombia, los productos elaborados en cuero que tienen el sello “Hecho en Colombia” han tenido una muy buena acogida en los mercados internacionales, pues las manufacturas del país son reconocidas por su excelente calidad y mano de obra, que le imprimen al producto final características exclusivas, variedad de colores y texturas. Además, uno de los factores que ha determinado la gran participación de las manufacturas colombianas en la Unión Europea es el Acuerdo

Comercial que hay entre las dos partes, pues a partir de que el acuerdo entró en vigencia, los productos entran a la Unión Europea con cero arancel (PROCOLOMBIA).

Por otra parte, según un artículo publicado por la revista Dinero (Dinero, 2013), Estados Unidos es un mercado prometedor para los productos elaborados en cuero, pues desde que está vigente el Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos, las exportaciones de la industria del calzado, cuero y su manufactura han aumentado en 9,2% entre el 2012 y el 2013, y 32 nuevas empresas del sector exportaron por primera vez hacia ese destino. Lo anterior demuestra, como el libre comercio ha propiciado el desarrollo del sector y ha impulsado en gran medida sus exportaciones.

Según estadísticas proporcionadas por TRADE MAP, las importaciones mundiales de carteras en cuero (42.02.21) han presentado un incremento del 18,85% entre el 2012 y el 2015, donde los principales importadores del producto son China, Estados Unidos, Italia y Francia, que han presentado un incremento en el nivel de importaciones bajo dicha subpartida arancelaria, a excepción de Francia que ha presentado un leve decrecimiento. Los aumentos que se han evidenciado en los tres primeros países son respectivamente del 17,8%, el 38,6%, y el 25.3% entre el 2012 y el 2015, mientras la disminución que experimentó Francia para el mismo periodo ha sido del 6,9%. (TradeMap, 2017)

Por otro lado, los principales países importadores de carteras en cuero exportadas por Colombia para la subpartida arancelaria 42.02.21 son Estados Unidos, Reino Unido, Corea, Emiratos Árabes y China. Sin embargo, es importante recalcar que las exportaciones de carteras

colombianas han presentado una disminución entre el 2011 y el 2015 del 21,4%. Si bien en unos países la demanda por estos productos aumentó, en otros, esta se vio reducida (TradeMap, 2017). Esta reducción puede deberse a varios factores, como los son la competitividad en precios y la gran competencia de productos sintéticos.

A pesar de la disminución que han presentado las exportaciones colombianas de carteras en cuero en los últimos años en el mundo, el mercado del cuero sigue constituyendo un mercado prometedor y muy atractivo, al mismo tiempo que es uno de los sectores más dinámicos de la economía colombiana. Gracias a los tratados de libre comercio y a los acuerdos comerciales que tiene Colombia con otros países cada vez se hace más fácil llegar a los mercados internacionales.

Para Colombia es entonces una gran oportunidad poder llegar al exterior ofreciendo productos al consumidor final que generan valor agregado, productos diferenciados, 100% elaborados en cuero, con la mejor tecnología, diversidad de colores y texturas, diseños innovadores y exclusivos y a unos precios competitivos. Se debe entonces promover la exportación de productos terminados aprovechando el potencial de la industria y la importancia que estos tienen para Estados Unidos, Europa y América Latina. Es por esto, que se hace necesario diseñar un plan de marketing internacional para la exportación de carteras y accesorios en cuero para la empresa caso de estudio, para que de esta forma se aproveche el crecimiento potencial de este sector, llegando además a mercados internacionales con productos que generen un valor agregado para el consumidor final.

Adicionalmente, vale la pena resaltar también que esta empresa caso de estudio cuenta con 20 años de experiencia en el mercado colombiano y que cuenta con una capacidad máxima de producción de 120 bolsos semanales, pero de la cual solo es capaz de utilizar el 75% por factores como la producción personalizada. Así pues, esta capacidad y la experiencia podrían ser utilizadas con el diseño de un plan de internacionalización.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 MARCO TEÓRICO

6.1.1 GLOBALIZACIÓN

La globalización es, hoy en día, un fenómeno que se expande rápidamente, y es por tanto, un proceso continuo y de gran dinamismo, a través del cual se busca lograr una integración, no solo de las economías, sino también de los mercados, los países, las regiones, las empresas y las costumbres o culturas alrededor del mundo.

Así pues, la globalización puede definirse como “la integración de las economías mundiales a través de la eliminación de barreras impuestas al movimiento de bienes, servicios, capitales, tecnología y personas” (Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2013). En este orden de ideas, se puede decir, que la globalización está orientada hacia la liberalización del comercio, hacia la apertura de las economías y fronteras, con el fin de promover el intercambio comercial.

La globalización no es solo un proceso económico, también es un fenómeno social, político, tecnológico, cultural y ambiental, por medio del cual se busca promover una integración mundial. Este proceso requiere entonces del desarrollo de un conjunto de relaciones interdependientes entre personas de distintas partes del mundo con el fin de promover un flujo libre de bienes y servicios.

“Desde el punto de vista económico, (se puede decir que) la globalización ha sido promovida a través de la disminución de las regulaciones en los mercados, las transacciones de dinero, los acuerdos de libre comercio, la creación de bloques económicos y/o mercados comunes entre países y regiones,” (Banco de la República, 2015) por lo cual es un fenómeno que definitivamente está orientado hacia la creación de nuevas oportunidades, promoviendo las relaciones con el resto del mundo y permitiendo ofrecerle a los consumidores una mayor variedad de bienes, mejor calidad y precios más convenientes.

Además de fomentar el comercio internacional y las relaciones con el resto del mundo, la globalización permite a los países contar con nuevas fuentes de recursos o de producción, así como nuevos mercados para la venta de mercancías, lo que le permite a las empresas llegar a clientes fuera del país de origen, aumentar las ventas y beneficios o incrementar su cuota de mercado.

Se dice que en el proceso de globalización, la tecnología es un factor indispensable. De esta forma, el desarrollo en las telecomunicaciones y las mejoras en los sistemas de información han permitido que las personas se relacionen alrededor del mundo, sin importar sus ubicaciones

geográficas, lo que ha facilitado la ejecución de transacciones y los negocios a distancia, al mismo tiempo que se han promovido las compras en línea. Gracias al desarrollo tecnológico, se ha logrado facilitar la movilización de productos, mercancías, capital, ideas y conocimientos alrededor del mundo.

Uno de los aspectos más importantes que ha generado la globalización es la innovación, pues dada la mayor competencia en los mercados, las empresas se ven obligadas a crear ofertas de bienes y servicios que sean competitivas a nivel mundial, creando así un mayor valor al consumidor a través de la diferenciación y de mejoras en la calidad.

Sin embargo, a pesar de todas estas evidentes ventajas que ofrece la globalización, este es un fenómeno que en ocasiones es relacionado con aspectos negativos. En muchos casos, se dice que la globalización tiende a homogenizar las culturas, lo que lleva a una pérdida de identidad, al promover la estandarización de productos y prácticas de consumo. Sin embargo, esto no siempre es cierto, pues la globalización puede implicar tanto un proceso de adaptación como uno de estandarización, todo dependerá del mercado al cual se desee llegar y de las estrategias que se desarrollen para la mezcla de marketing.

Otro de los aspectos negativos con los que se asocia la globalización está relacionado con la falta de responsabilidad social por parte de las empresas, que en su afán de producir a gran escala generan devastadores efectos sobre el medio ambiente, así como la explotación excesiva de recursos, o bien, descuidan la calidad de los productos. Así mismo, se dice que la globalización tiende a afectar a países subdesarrollados, pues precisamente los países más poderosos buscan

obtener las mayores ventajas de estos países incapaces de competir en el mercado mundial, aumentando así las brechas de desigualdad.

6.1.2 NEGOCIOS INTERNACIONALES

Los negocios internacionales pueden entenderse como *todas las transacciones comerciales, incluyendo ventas, inversiones y transporte que tienen lugar entre dos o más países* (Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2013), lo que permite que se establezcan conexiones entre proveedores, fabricantes, distribuidores y consumidores en cualquier parte del mundo.

Los negocios internacionales son de gran importancia porque permiten, por un lado, que las empresas lleven a cabo la tercerización o bien que aseguren insumos y recursos que provienen de distintos países, y por otro, porque hacen posible la venta de productos y servicios en mercados fuera del país de origen.

Se dice entonces que las empresas participan en los negocios internacionales por varias razones. La primera de estas está asociada al incremento de las ventas al operar en mercados más amplios, la segunda tiene que ver con la adquisición de recursos, ya que en ciertas ocasiones los insumos nacionales no son los más adecuados para la producción o simplemente resultan más costosos que en el exterior, y por último, la minimización del riesgo, pues contar con operaciones en países con distintas características y ciclos de negocios puede reducir las variaciones en los niveles de ventas y utilidades que experimentan las empresas.

6.1.2.1 MODOS DE OPERACIÓN EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

6.1.2.1.1 EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE MERCANCÍA

Constituyen la forma más común de llevar a cabo negocios internacionales. Implica la venta de productos tangibles en mercados extranjeros, así como las importaciones de bienes hacia el país de origen.

6.1.2.1.2 EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE SERVICIOS

Implica la venta de bienes intangibles en el exterior o la compra de estos en el país local. Pueden ser de diversas formas: turismo y transporte; prestación de servicios como banca, seguros, renta y gestión; y uso de activos, que se da cuando una empresa permite que otra use sus activos (patentes, marcas o derechos de autor) a cambio de una contraprestación económica.

6.1.2.1.3 INVERSIONES

Se consideran como importaciones o exportaciones de servicios dado que representan el uso de activos, por los cuales se obtienen unos dividendos o intereses.

6.1.2.2 FACTORES QUE DEBEN TENERSE EN CUENTA AL REALIZAR NEGOCIOS INTERNACIONALES

Al momento de realizar negocios internacionales es muy importante que las empresas lleven a cabo un análisis del entorno, con el fin de formular estrategias eficaces de la mezcla de marketing que tengan éxito en los mercados internacionales. Es por esto, que resulta fundamental que las empresas realicen un análisis de los factores externos antes de tomar la decisión de entrar a cualquier mercado y de diseñar las estrategias relativas al diseño del producto, el establecimiento de precios, la forma de distribución y la manera en que se va a desarrollar la comunicación dentro del país de destino. Mediante este análisis externo lo que se busca es identificar un conjunto de oportunidades que la empresa puede aprovechar al máximo, así como las amenazas que debe tratar de reducir o evitar.

Se dice entonces, que los cambios que experimenten esas fuerzas externas tienen una influencia directa sobre el comportamiento del consumidor, así como sobre las estrategias que deben diseñar las empresas cuando se desenvuelven en mercados internacionales. “Las fuerzas externas afectan el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios que se ofrecen y las decisiones de las empresas en materia de adquisiciones y ventas... Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas permite que las organizaciones desarrollen una misión clara, diseñen estrategias para lograr sus objetivos a largo plazo, y generen políticas para alcanzar sus objetivos anuales.” (David, F. R., 2014).

Los factores externos pueden clasificarse en siete categorías:

- 1. Factores económicos:** los factores económicos son determinantes a la hora de tomar decisiones de entrada a un país, o bien de realizar modificaciones a la mezcla de marketing. Además, estos terminarán definiendo qué tan atractivo resulta tener presencia en ese mercado internacional. Factores como el crecimiento económico, los niveles de inflación, las tasas de interés, los niveles de empleo o la política monetaria terminan ejerciendo influencia sobre los niveles de ventas, de precios, ingresos, consumo y competitividad que pueden presentar las empresas en ese país anfitrión.
- 2. Factores políticos y legales:** determinan las normas y reglas a las que deben acogerse las empresas que operan en mercados internacionales, pues los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes agentes reguladores. También determinan la forma en que el sistema político del país anfitrión promueve o reprime la inversión extranjera o protege los derechos de propiedad.
- 3. Factores socio-culturales:** definen las creencias, valores, actitudes y costumbres que prevalecen dentro de una nación y que definen a un grupo social. La cultura determina normas adecuadas de conducta y legitima el uso de ciertos comportamientos, es por esto que resulta indispensable comprender las culturas de los países en los que se van a hacer negocios para así poder diseñar e implementar estrategias de marketing eficaces. Factores como la religión, estética, lenguaje, comunicación y preferencias alimentarias, deben tenerse siempre en cuenta para tener éxito en los mercados internacionales, y son

indispensables a la hora de determinar si los productos deben ser adaptados a los gustos locales, o si es posible llegar a esos mercados con productos estandarizados.

- 4. Factores demográficos:** factores como la edad, género, tamaño de la familia, ingresos, educación, ocupación o raza resultan indispensables al momento de diseñar estrategias para operar en mercados fuera del país de origen. Es muy importante determinar el segmento de mercado al cual se va a llegar, para así ofrecer productos y servicios que les generen valor y que logren satisfacer sus necesidades y requerimientos. Específicamente, la edad resulta uno de los factores más importantes porque moldea las decisiones de consumo y las necesidades de los consumidores.
- 5. Factores geográficos:** la infraestructura de un país es un aspecto clave que terminará definiendo la conveniencia de entrar a un determinado mercado. El estado de las carreteras, los aeropuertos y puertos marítimos resulta indispensable, pues estos determinarán la forma en que pueden ser transportados los bienes desde el país de origen hasta el país de destino.
- 6. Factores tecnológicos:** los avances tecnológicos presentes en el país de destino pueden ser determinantes a la hora de tomar decisiones de entrada al mercado, pues estos pueden llevar a un uso más eficiente de los recursos, a mejoras en la calidad, la productividad, los tiempos de producción y procesamiento. Además, tienden a promover la diferenciación e innovación, aspectos claves para desarrollar una ventaja competitiva.

- 7. Factores competitivos:** es muy importante que las empresas identifiquen quiénes son sus competidores potenciales, directos o indirectos a la hora de entrar a un mercado internacional, pues si el mercado se encuentra muy saturado, puede que la mejor decisión resulte no entrar, o bien, si estos competidores son muy frágiles, puede ser una oportunidad para las empresas de entrar con ofertas contundentes y estrategias más fuertes.

6.1.2.3 MARKETING INTERNACIONAL

“El marketing es el conjunto de actividades, instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen un valor para los consumidores, socios y la sociedad en su conjunto” (Keegan & Green, 2013). Las actividades de marketing están orientadas a la satisfacción de las necesidades, deseos y requerimientos de los clientes por medio de productos y servicios que les generen valor.

El marketing internacional, busca a su vez, satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores, pero en mercados que estén por fuera del país de origen. Dicho de otra manera, el marketing internacional busca trascender las fronteras nacionales y llegar a consumidores situados en mercados extranjeros. Se puede decir entonces que la gran diferencia entre el marketing regular y el marketing internacional o global radica en el alcance de sus actividades.

Una estrategia de marketing internacional implica la participación en mercados globales y el desarrollo de operaciones en el extranjero. De igual forma, se debe llevar a cabo un riguroso

análisis del mercado al cual se desea entrar con el fin de determinar si se hace necesaria la adaptación de la mezcla de marketing (producto, precio, distribución y promoción) para satisfacer las necesidades y los gustos locales, o si es posible tener éxito en ese mercado con productos estandarizados que no requieren de muchas y costosas modificaciones a la mezcla de marketing, aprovechando ciertas características culturales compartidas entre países.

Abrirse a nuevos mercados constituye una gran oportunidad de crecimiento para las empresas, pues le permite alcanzar nuevos segmentos de clientes, al mismo tiempo que pueden incrementar sus niveles de ventas, ingresos, utilidades y su cuota de mercado. De igual forma, al entrar a nuevos mercados, las empresas podrán tener acceso a nuevas tecnologías y con esto desarrollar productos y servicios diferenciados, que ofrezcan un valor superior al de la competencia, por medio de ofertas que resulten difíciles de imitar.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que para tener éxito en los mercados internacionales, es indispensable que las empresas tengan un amplio conocimiento del entorno de país al cual desean dirigirse y con base en esto diseñar y desarrollar las estrategias de la mezcla de marketing.

6.1.3.1 Orientaciones Gerenciales en el Marketing Internacional

La forma en que una empresa se adapte al mercado extranjero y responda a sus necesidades no solo dependerá de la cultura del país anfitrión, sino también de la cultura propia de la organización. De esta forma, existen distintas orientaciones que determinan la forma en que las empresas actúan en los mercados internacionales.

6.1.3.1.1 Etnocéntrica

Bajo este enfoque la empresa considera que el país de origen es superior a cualquier otro país, por lo que se asume que los productos y prácticas que se desarrollen en el país de origen tendrán éxito y funcionarán bien en cualquier mercado extranjero. De esta forma, las empresas que se guíen bajo esta orientación, tenderán a llegar a los mercados internacionales con productos estandarizados, pues consideran que estos pueden ser vendidos fácilmente sin necesidad de hacer modificaciones a su mezcla de marketing.

6.1.3.1.2 Policéntrica

Este enfoque es completamente opuesto a la postura etnocéntrica, pues bajo este, las empresas consideran que cada país es único, por lo que se hace necesario el desarrollo de estrategias de marketing que se adecúen y se adapten a las condiciones y necesidades del mercado local, promoviendo así la adaptación.

6.1.3.1.3 Regiocéntrica

Las empresas consideran que las regiones son las unidades geográficas relevantes, por lo que se busca desarrollar una estrategia que esté integrada regionalmente, es decir, se pretende llegar a una región que comparta un conjunto de características con una misma estrategia de marketing.

6.1.3.1.4 Geocéntrica

Bajo esta orientación, las empresas perciben al mundo como un mercado potencial, por lo que se esfuerzan en el desarrollo de estrategias que se encuentren integradas globalmente. Constituye una mezcla entre la adaptación y la estandarización, pues se busca integrar las

prácticas del país de destino con las de la empresa.

6.1.4 ESTRATEGIA INTERNACIONAL DEL MARKETING MIX

La mezcla de las cuatro “P” del mercadeo, es un desafío que toda empresa debe atender, así como las oportunidades que se pueden aprovechar de ellas. En el mundo de hoy, las empresas internacionales deben desarrollar diferentes políticas y estrategias de acuerdo a su producto y marca. Estos, deberán estar encaminadas a satisfacer las necesidades del mercado, deberán ser sensibles a las situaciones de la competencia y a las ambiciones y recursos de una escala global. Así, una comercialización global o internacional contundente conllevará a un equilibrio entre la rentabilidad, desde la adaptación extensiva de productos y marcas a las preferencias del mercado local y concentrará los recursos de la compañía en productos y marcas globales y relativamente estandarizados (Keegan & Green).

Actualmente, la globalización presiona a las empresas a desarrollar productos globales, que sean ofrecidos en la mayoría de regiones del mundo, sin importar la etapa de desarrollo en la cual se encuentren los países. Sin embargo, para ello debe tener en cuenta el producto, el precio a establecer en el mundo, la distribución a desarrollar para los productos y la promoción a tener en cuenta (Green, Warre J. Keegan & Marc C., 2013).

6.1.4.1 PRODUCTO

Para determinar el producto internacional, se deberá tener en cuenta los atributos del mismo, tanto internos como externos, los atributos tangibles e intangibles. Para ello, se considera el ciclo de vida del producto y sus fases. También, se deberá tener en cuenta si el mercado merece un producto estandarizado o es necesario realizar una adaptación del mismo, con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores; igualmente, se examinan las adaptaciones obligatorias, voluntarias y discrecionales que sean necesarias. Así, con el fin de aclarar todos estos aspectos, es necesario realizar una investigación de mercados que permita evaluar las posiciones de los consumidores al momento de adquirir un bien, y determinar si finalmente es necesario realizar modificaciones al bien a exportar o por el contrario, existen evidencias de características comunes entre consumidores, para realizar una estandarización del producto (Green, Warre J. Keegan & Marc C., 2013).

6.1.4.2 PRECIO

En cuanto al precio internacional, también se debe decidir si será un precio estandarizado o se incurrirá en una adaptación de los mismo en mercados globales. Para lo anterior, se tienen en cuenta factores como la competencia, la elasticidad de la oferta y la demanda, factores psicológicos de los consumidores extranjeros, aspectos legales, los tipos de cambios, la diferencial en la inflación y los costos de marketing y de comercialización internacional (Green, Warre J. Keegan & Marc C., 2013).

6.1.4.3 PROMOCIÓN

La distribución y comunicación del producto son factores clave para incentivar a los clientes a la adquisición de los bienes o servicios. Estos factores dependen del entorno de cada región, en el cual influyen aspectos como la cultura, las costumbres, el idioma, la normatividad, entre otros. Para definir cómo se planea promociona y comunica el bien o servicio en mercados extranjeros, también se debe plantear la publicidad, los medios que se utilizarán, las relaciones públicas y la promoción de ventas en las que la compañía incurrirá (Lerma Kirchner & Márquez Castro, 2010).

6.1.4.4 DISTRIBUCIÓN

Por último, la política de distribución en el mercadeo internacional tiene en cuenta diferentes canales de distribución, las características de los mismo, la elección del número de los canales, el diseño y selección; pues se consideran canales de distribución exclusiva, selectiva e intensiva. Para seleccionarlo, se consideran las variables tanto del entorno como del mercado, la localización y tipología de los puntos de venta; la formulación de entrada en los mercados exteriores, si se hará de manera directa (vendedores, agentes, distribuidores), indirecta (*trading companies*, franquicias, cesión de tecnología) o concertada (consorcio de exportación, *joint venture*, licencias de fabricación, entre otros) (Green, Warre J. Keegan & Marc C., 2013)

6.1.5 INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

La internacionalización “implica la participación directa de las empresas en otros países y es un proceso que fortalece la integración de las naciones a la economía global a través del mejoramiento de la productividad de sus empresas” (ProMéxico). A través de la internacionalización, las empresas buscan establecer vínculos con mercados internacionales con el fin de obtener mayores posibilidades de crecimiento. Existen diferentes enfoques teóricos que pretenden explicar el proceso de internacionalización de las empresas desde distintas perspectivas, dentro de los cuales se encuentran: la internacionalización desde una perspectiva económica, la internacionalización desde una perspectiva de proceso y la internacionalización desde una perspectiva de redes.

6.1.5.1 INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA ECONÓMICA

Comprende un conjunto de teorías que intentan explicar los procesos de internacionalización desde una perspectiva que está basada en los costos y en las ventajas económicas que se derivan de este proceso. Por medio de estas teorías se busca explicar cuándo es pertinente que las empresas lleven a cabo un proceso de internacionalización y en qué mercados resulta más conveniente hacerlo. Bajo este enfoque se puede encontrar: la teoría de la organización industrial, la teoría de la internalización, la teoría ecléctica de Dunning y la teoría de la ventaja competitiva de las naciones.

6.1.5.1.1 TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

La teoría de la organización industrial también denominada teoría de la ventaja monopolística está estrechamente relacionada con el surgimiento de las multinacionales y plantea que para que una empresa pueda contar con instalaciones productivas en el extranjero se hace necesario que éstas cuenten con una ventaja competitiva que sea exclusiva y diferenciable, y por que tanto, sea difícil de imitar por parte de otras compañías. Estas ventajas competitivas pueden derivarse de la producción, comercialización, organización, dirección o tecnología con la que cuente la empresa y necesariamente deben ser de carácter monopolístico.

De esta forma, las organizaciones podrán competir con empresas extranjeras en sus propios mercados, que pueden estar muy bien establecidas y conocer más profundamente el mercado. Sin embargo, en ocasiones estas empresas deben asumir el costo de desarrollar tal ventaja por lo que muchos casos son incapaces de competir con las empresas extranjeras. Adicionalmente, se dice que estas ventajas deben ser específicas de la empresa que invierte y que además deben ser transferibles a través de las fronteras nacionales. Por otro lado, se plantea que la existencia de tales ventajas competitivas exclusivas están relacionadas con alguna falla en las estructuras de mercado (mercados imperfectos) como es el caso de los monopolios, oligopolios, duopolios o la información asimétrica (Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006).

6.1.5.1.2 TEORÍA DE LA INTERNALIZACIÓN

La teoría de la internalización se deriva de la teoría de los costos de transacción que parte del supuesto de que los mercados son perfectamente competitivos. Lo anterior lleva a que se minimice la posibilidad de que las empresas actúen de manera oportunista, dada la amenaza existente de que estas sean sustituidas, contribuyendo así a que se incrementen los niveles de eficiencia en el mercado. Dado que los mercados son perfectamente competitivos no hace falta implementar ningún mecanismo de control (Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006).

La esencia de esta teoría radica en que los beneficios de la internalización están asociados a la evasión de los costos que se derivan de las imperfecciones en los mercados internacionales, donde son precisamente estas imperfecciones las que permiten que las empresas internalicen una transacción a un costo más bajo.

6.1.5.1.3 TEORÍA ECLÉCTICA DE DUNNING

La teoría ecléctica de Dunning considera que la decisión de entrar a ciertos mercados internacionales sigue un proceso racional, que implica el análisis de los costos las ventajas que puedan obtenerse de desempeñar labores de producción en el extranjero. Según Dunning, se deben cumplir cuatro condiciones para que una empresa tome la decisión de realizar inversiones

directas en el extranjero con el fin de explotar sus ventajas competitivas en dichos mercados (Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006).

La primera de estas es que la empresa debe contar con unas ventajas competitivas exclusivas a la hora de buscar internacionalizarse, lo que les permitirá diferenciarse de las otras empresas locales con las que entrarán a competir. Estas ventajas competitivas pueden derivarse de la capacidad organizativa de la empresa, de su estructura, su know-how, su tamaño, diversificación, experiencia, economías de alcance, recursos, entre otros.

La segunda condición implica que las ventajas competitivas con las que cuentan las empresas, deben resultarle a estas más rentables de explotarlas por si mismas que vendérselas o alquilárselas a empresas situadas en otros países. Esto puede lograrse por medio de la expansión de la cadena de valor de las empresas, o bien, mediante la internalización, que implica la ejecución de nuevas actividades.

En tercer lugar, se dice que la posibilidad de que la empresa ubique una parte de su producción en el extranjero debe resultarle rentable y ventajoso a la compañía. Las decisiones de localización dependerán entonces de la distribución espacial de los recursos, el precio, la calidad, la productividad de factores, las barreras al comercio, los costos de transporte y la infraestructura de los países a los que la empresa desee dirigirse.

La última condición está relacionada con el hecho de que la producción en el exterior sea congruente con la estrategia que haya establecido la organización en el largo plazo, teniendo en cuenta las ventajas propias, las de internalización y las de localización.

6.1.5.1.4 TEORÍA DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES

La teoría de la ventaja competitiva de las naciones está estrechamente relacionada con el modelo de las fuerzas competitivas planteado por Michel Porter, que supone la existencia de cuatro elementos determinantes de la ventaja competitiva de una nación. Estos son: la estructura y rivalidad de las firmas, la condiciones de la demanda, la dotación de factores y la industria conexa y las industrias de apoyo (Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006).

Mediante el análisis de estos factores se hace posible tomar decisiones racionales sobre cómo, dónde y por qué internacionalizar ciertas operaciones de una empresa. A continuación se explicará cada uno de ellos:

- **Estructura y rivalidad de las firmas:** una industria donde prevalezca una fuerte competencia y rivalidad, incentivará a las empresas para que sean más eficientes y para que desarrollen ofertas innovadoras y diferenciadas que añadan valor al consumidor.
- **Dotación de factores:** incluyen los factores básicos como los recursos naturales, la demografía, la ubicación y el clima; y los factores avanzados necesarios para alcanzar y

desarrollar una ventaja competitiva, estos pueden derivarse de la calificación de la mano de obra, el avance en las comunicaciones y los recursos con los que se cuenten las empresas para llevar a cabo investigación y tecnología.

- **Condiciones de demanda:** sugieren que la exigencia de una demanda nacional puede incentivar al desarrollo de una ventaja competitiva nacional.
- **Industrias conexas y de apoyo:** las organizaciones que sobresalen en mercados extranjeros usualmente se agrupan con industrias conexas con el fin de alcanzar ventajas competitivas.

6.1.5.2 INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA DE PROCESO

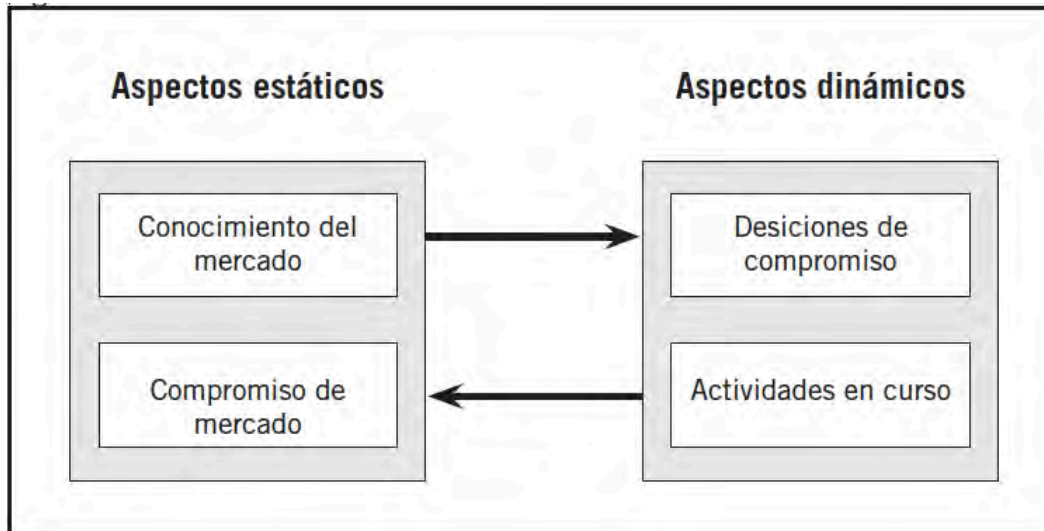
En las secciones siguientes, se plantea el proceso de internacionalización de la empresa en un sentido dinámico; lo que conlleva a explicar cómo y por qué una empresa local se logra convertir en una internacional y cuándo una empresa se presta para dar los diferentes pasos que la llevarán a su nivel más alto de internacionalización (Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006).

6.1.5.2.1 MODELO UPPSALA

Por un lado, se encuentra la teoría de las fases, que define que la empresa debe atravesar por cuatro etapas con el fin de incursionar en un mercado extranjero determinado. Dichas etapas son: actividades no regulares de exportación; exportaciones a través de representantes independientes; implantación de una sucursal comercial en el país extranjero y la instauración de unidades productivas en el país extranjero. Como se puede analizar, las cuatro etapas están en orden de implicación internacional de la empresa en el mercado objetivo, tanto en los recursos comprometidos como en la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado extranjero, y representa una manera de entrada diferente (Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006).

El modelo Uppsala aprecia el compromiso internacional progreso de las compañías como un proceso de expansión gradual y secuencial, conducido por el nivel de compromiso del mercado y el conocimiento del mismo; donde se identifican etapas de expansión internacional análogas al proceso que define la teoría de fases. De esta manera, el modelo supone que el desconocimiento sobre el mercado exterior objetivo impide el desarrollo eficiente de operaciones internacionales y por lo tanto, en la medida en que la empresa obtiene conocimientos del mercado, se incrementan los recursos expuestos en la actividad internacional (Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006).

Ilustración 2 Mecanismo básico de la internacionalización



Fuente: (Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006).

No obstante, existen tres situaciones en las cuales el modelo presenta excepciones. Estas son cuando la empresa dispone de una importante cantidad de recursos, dado que las consecuencias de los nuevos compromisos serán menores por lo que se espera que las empresas grandes realicen avances más significativos en su proceso de internacionalización. También, cuando las condiciones del mercado son estables y homogéneas, ya que el conocimiento de los mercados es más factible de adquirir. Por último, que la empresa haya adquirido experiencia importante en otros mercados de características similares al objetivo (Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006).

6.1.5.2.2 MODELO DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO DE VERNON

Este modelo intenta combinar las nociones clásicas de la teoría del comercio internacional con una perspectiva del comportamiento individual de cada empresa; de tal forma que elimina la falta de realismo de la teoría de la ventaja comparativa e introduce factores como la innovación de producto, los efectos de las economías de escala y la incertidumbre que tienen consecuencias en los negocios internacionales.

Vernon afirma que la ventaja competitiva que se genera en ciertos países puede ser anulada por empresas con mayor competitividad en otras regiones que producen los mismos bienes. Así, Vernon analiza el dónde producir y crea un modelo en el cual, las etapas en las que estén los nuevos productos serán determinantes; pues las decisiones se toman con respecto a ellas y esto provoca un efecto sobre la internacionalización de las empresas (Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006).

Ilustración 3 Etapas del modelo del ciclo de vida del producto de Vernon

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

Fuente: (Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006).

6.1.5.2.3 MODELO DE JORDI CANALS

El modelo de Canals se basa en que la decisión de entrar a mercados internacionales, por parte de una empresa, está motivada por un conjunto de supuestos acerca del grado actual o futuro de globalización del sector correspondiente y que este grado puede ser acelerado por fuerzas económicas, fuerzas de mercado y estrategias empresariales. Adicionalmente, para Canals las empresas siguen un proceso secuencial en el cual el nivel de compromiso aumenta según la etapa y actividades, así: inicio (inicio del proceso de internacionalización que generalmente es lento, con exportaciones pasivas, desarrollo, exportaciones activas y alianzas que dinamizan el proceso) y consolidación (exportaciones, inversión directa, adquisiciones que provocan la consolidación de actividades internacionales estabilizando el proceso) (Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006).

Bajo este modelo, se tiene que el factor más importante es contar con un producto de calidad suficiente para ser ofertado en mercado extranjeros. Otros factores pueden ser las similitudes de los mercados local y extranjero, la existencia de canales de distribución parecidos, la cercanía física, el tamaño potencial del mercado y el grado de rivalidad entre ellos, el riesgo de cambio y la estabilidad política y económica y la familiaridad de la empresa con los mercados objetivos (Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006).

Con estos factores claros y con la ayuda de expertos sobre un mercado determinado, la empresa ha de decidir la mejor manera de penetrarlo, si con exportaciones, licencias del producto o tecnología, si es conveniente realizar alianzas o es mejor adentrarse solo. Sin embargo, aunque

se tenga un buen plan del negocio y una decisión oportuna del modo de entrada, la empresa llega a un punto crítico en el proceso de internacionalización: la decisión de centralizar o descentralizar las diferentes actividades para alcanzar los objetivos de acuerdo con el plan; además, se debe dictaminar los mecanismos de coordinación y control (Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006).

6.1.5.2.4 MODELO DE WAY STATION

El modelo de Way Satation es obtenido de la experiencia y señala el camino a seguir en el proceso de internacionalización. Este modelo tiene como inicio la teoría de Uppsala y la refuerza con la introducción de información y preparación de la empresa que ha recogido conocimientos relevantes en el momento de la decisión de internacionalizarse. Estos conocimientos son usados para planear estrategias que comprometen recursos y que posteriormente los destina.

De esta forma, se tienen etapas a seguir para llegar al proceso de internacionalización:

- Motivación y planeación estratégica
- Investigación de mercados
- Selección de mercados
- Selección del modo de entrada
- Planeación de problemas y contingencias
- Estrategia de post entrada y vinculación de recursos
- Ventaja competitiva adquirida y resultado corporativo total

Por último, cabe destacar que el modelo realiza énfasis en las etapas de planeación, por lo que la internacionalización tiene mayor probabilidad de ser exitosa si las primeras cinco etapas se ejecutan correctamente (Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006).

6.1.5.3 INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA DE REDES

La internacionalización también puede darse desde una perspectiva de redes, la cual busca resaltar cómo el crecimiento internacional se basa en los mecanismos de cooperación empresarial y cómo esto asiste en la entrada a los mercados internacionales. Así, el modelo se plantea como un crecimiento internacional enfocado en compartir la complementariedad de las ventajas competitivas con otras firmas (Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006).

6.1.5.3.1 MODELO DE JOHANSON Y MATTSON

El enfoque de redes propuesto por Johanson y Mattson en 1988, utiliza la teoría de redes sociales para explicar cómo se internacionalizan las empresas a través de ellas. Más específicamente, consideran redes de negocio a aquellas que mantienen las empresas con sus clientes, distribuidores, competidores y el gobierno y que estos actores deberían aumentar en la medida en que las empresas se internacionalizan.

Cuando las empresas se internacionalizan crean y desarrollan relaciones de negocios con sus homólogos en el extranjero (Rialp y Rialp, 2001), y este fenómeno evoluciona de distintas maneras. Se pueden formar relaciones nuevas con socios en países nuevos para las empresas internacionalizadas; el compromiso aumenta en las redes ya establecidas y se pueden integrar las posiciones que se tienen en las redes entre diferentes países. Y, en cualquiera de las formas de evolución, la internacionalización implica la explotación de la ventaja que constituyen las redes (Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006).

En suma, las actividades en la red le permiten a la empresa mantener relaciones que le ayudan a tener acceso a recursos y a mercados y dependiendo del grado de internacionalización del mercado y de la empresa, las empresas se clasifican según la siguiente tabla:

Ilustración 4 Modelo de redes de Johanson y Mattson

		Grado de internacionalización de la red	
		Bajo	Alto
Grado de internacionalización de la empresa	Bajo	La empresa iniciadora	La empresa rezagada
	Alto	La empresa internacional en solitario	La empresa internacional junto con las otras empresas

Fuente: (Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006).

6.1.6 FORMAS DE ENTRADA A MERCADOS INTERNACIONALES

Para incursionar en mercados internacionales, la empresa debe decidir la manera en la cual penetrará los distintos mercados extranjeros. Para ello, las compañías cuentan con tres

modalidades: las exportaciones directas e indirectas; los acuerdos de cooperación contractuales (licencias, concesiones y franquicias); y los acuerdos de cooperación accionariales mediante la inversión directa en el exterior (filiales propias y joint venture). Los factores decisivos para la estrategia son, el grado de control, el compromiso de recursos, el coste de salida, entre otros (Peris-Ortiz, Rueda Armengot, & Benito-Osorio, s.f.).

6.1.6.1 MODOS DE OPERACIÓN INDIRECTOS

- **Exportaciones indirectas:** Las exportaciones en general, se caracterizan por ser el método mas simple y clásico de empezar el proceso de internacionalización de una compañía; pues la producción se mantiene en la región de origen, que provee a los mercados locales y extranjeros. Este método se utiliza en casos en los cuales fabricar en el exterior es muy costoso para la empresa o cuando en el mercado extranjero existe una alta incertidumbre.

Dichas exportaciones se pueden dar de manera directa e indirecta. De manera indirecta o pasiva vendrían dadas por exportaciones mediante intermediarios independientes, quienes se encargan de la logística de los bienes, la documentación necesaria para el comercio, tales como trámites de aduanas, la apertura de una carta de crédito o cualquier otro medio de pago, además de aportar conocimiento en marketing, negociaciones, distribuciones, entre otros. De esta manera, la empresa se limita a producir y vender como lo hace con sus clientes nacionales y generalmente, el intermediario está ubicado en el país de la empresa productora (Peris-Ortiz, Rueda Armengot, & Benito-Osorio, s.f.).

- **Distribuidor en el extranjero:** Un distribuidor en el extranjero puede ser muy parecido a exportar de manera indirecta. Sin embargo, el distribuidor en el extranjero se encuentra ubicado en el país de destino, y se encarga de comprar los productos directamente para luego venderlos cargando un margen de beneficio en el mercado internacional. Además, este puede hacerse no cargo de los costos de transporte y de los trámites necesarios para el comercio internacional, de tal manera que la empresa local sería la encargada de la documentación y demás procesos (Peris-Ortiz, Rueda Armengot, & Benito-Osorio, s.f.).

6.1.6.2 MODOS DE OPERACIÓN DIRECTOS

- **Instalación local o subsidiarias propias:** Las filiales pueden ser de producción o ventas y la empresa local controla todo el proceso de internacionalización, por lo cual el riesgo que asume es mayor. Entonces, la empresa puede instalarse y producir en el extranjero o realizar algún proceso del bien en dicho mercado. También, la empresa puede instalarse mediante el establecimiento de una filial de ventas con un almacén, una delegación y una oficina de representación. A estas estrategias se les conoce también como inversión extranjera directa (Peris-Ortiz, Rueda Armengot, & Benito-Osorio, s.f.).
- **Agentes de ventas foráneos:** La implementación de los agentes comerciales implica que este será un representante de la empresa y actuará bajo su nombre o marca. El agente se encarga de encontrar clientes en el mercado y la empresa le paga una comisión por venta

realizada. El principal beneficio de utilizar este método, es que se aprovecha el conocimiento que el individuo tiene del mercado objetivo (Peris-Ortiz, Rueda Armengot, & Benito-Osorio, s.f.).

6.1.6.3 FORMAS DE INTERNACIONALIZACIÓN SIN INVERSIÓN EN EL EXTRANJERO

- **Exportaciones:** como ya se mencionó, las exportaciones pueden darse de manera directa o indirecta y ambas son formas de internacionalizarse sin realizar una inversión en el extranjero. Las exportaciones directas o activas son en las cuales la empresa contacta compradores finales en el mercado objetivo y se hace cargo de todos los aspectos para poder comerciar (logísticos, financieros, documentación, entre otros). Generalmente, y con el fin de llevar a cabo esta estrategia la compañía contrata personal experto en comercio exterior (Peris-Ortiz, Rueda Armengot, & Benito-Osorio, s.f.).
- **Licencias:** son una forma de internacionalizarse e implica que dos empresas de distintos países (local y extranjera), se ponen de acuerdo para que la empresa de origen conceda a la empresa extranjera el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca registrada u otros activos intangibles a cambio de un pago inicial y otro periódico a la empresa de origen. Sin embargo, se debe tener presente que al ceder una licencia se pierde control sobre el negocio al tener que desvelar información importante de su sistema productivo (Peris-Ortiz, Rueda Armengot, & Benito-Osorio, s.f.).

- **Franquicia:** son otra estrategia para penetrar mercados internaciones sin realizar inversión. Estas funcionan de tal manera que se concede un tipo especial de licencia para la distribución al detalle, en la cual la empresa de origen autoriza el uso de su marca, transfiere su know-how y provee a la empresa franquiciada un producto, o un sistema estandarizado de operaciones y de marketing. Así, la franquiciadora se encarga de refinar y estandarizar el sistema y la franquiciada cumple con los parámetros establecidos pagando por la franquicia y un porcentaje de su renta a la franquiciada (Peris-Ortiz, Rueda Armengot, & Benito-Osorio, s.f.).
- **Contrato de manufactura:** los contratos de manufacturas o tercerización extranjera implican que la empresa de origen contacta a otra empresa especializada en procesos manufactureros para que produzca los bienes; a lo que la empresa local requiere brindar especificaciones en los procesos, técnicas y cualidades requeridas. A diferencia de la licencia, la empresa en el extranjero no está en la libertad de usar dichas especificaciones con demás clientes. Usualmente, esta estrategia es implementada con países donde la mano de obra es más barata, con el fin de alcanzar mayores márgenes de rentabilidad (Peris-Ortiz, Rueda Armengot, & Benito-Osorio, s.f.).

6.1.6.4 FORMAS DE INTERNACIONALIZACIÓN CON INVERSIÓN EN EL EXTRANJERO

- **Joint Venture:** las empresas conjuntas o *joint venture* implican un acuerdo entre dos o más empresas en el cual una empresa local aporta capital o diferentes tipos de activos

(tecnología, maquinaria, entre otros) para crear una nueva empresa en el mercado de la empresa extranjera. Así, las empresas comparten la propiedad y el control de la misma. Normalmente, la empresa local aporta capital, tecnología y otros activos, mientras que el socio local aporta conocimientos del mercado local, acceso al mismo aparte del capital (Peris-Ortiz, Rueda Armengot, & Benito-Osorio, s.f.).

6.1.7 OBSTÁCULOS DE ENTRADA A UN PAÍS

En el proceso de internacionalización se tienen barreras para penetrar un mercado. Estos obstáculos se pueden generar de manera natural como lo son las restricciones geográficas, u obstáculos creados de manera artificial por las políticas comerciales y proteccionistas de los diferentes Estados. Estos últimos, se pueden clasificar como barreras arancelarias y barreras no arancelarias. Así, se puede entender que los países ejerzan esfuerzos para entrar al mercado internacional con la premisa de que el mundo está globalizado y atraviesa por importantes cambios a nivel económico, sin embargo, las barreras al comercio no han sido del todo abolidas; y es por ello que es importante destacarlas (Universiad Icesi, s.f.).

6.1.7.1 BARRERAS ARANCELARIAS

Las barreras arancelarias hacen referencia a la imposición de impuestos a los artículos importados, con el objetivo de proteger a las compañías locales al provocar un precio más caro

del bien importado. Dichos impuestos se conocen como aranceles y existen varios tipos de estos, tales como:

- **Arancel *ad valorem*:** corresponde a un porcentaje del valor del bien importado. Por ejemplo, un 3% por cada 1.000 u.m
- **Arancel fijo:** se establece por volumen de la mercancía y se impone un valor según la cantidad del bien importado. Por ejemplo, un arancel del 100 u.m por cada carro importado.
- **Arancel mixto:** corresponde a un porcentaje del valor del bien más un valor fijo por cantidad, es decir, un arancel *ad valorem* más un arancel fijo. Por ejemplo, un arancel compuesto por 25 u.m por cada carro importado más un 5% sobre el total de la mercancía.
- **Arancel cupo:** es aplicado a un determinado bien mediante un acuerdo, donde se establece un tope determinado y al sobrepasarlo se deja de aplicar el arancel preferencial. Por ejemplo, dos países acuerdan un arancel preferencial del 1% a la importación de 10.000 carros, al sobrepasar esta cantidad se procedería a aplicar el arancel normal de la aduana al resto de la cantidad.
- **Arancel estacional:** se establece en determinadas estaciones del año y se incrementa según el aumento de la demanda. Por ejemplo, un arancel estacional por la cosecha de

maíz en EE.UU que se impone para proteger a los productores de otros países dada la alta oferta de maíz.

- **Arancel prohibitivo:** un tipo de arancel muy alto que provoca que el mercado del país objetivo no se atractivo. Por ejemplo, si un país desea que no se importen carros impondría un arancel tan alto que empresas extranjeras no deseen entrar al país (glendaguirola, s.f.)

6.1.7.2 BARRERAS NO ARANCELARIAS

Las barreras no arancelarias son maneras de proteger a los productores domésticos, que no tienen en cuenta una imposición de un impuesto. Sin embargo, si evita el ingreso o restringe la entrada de un producto o la prestación de un servicio a un determinado mercado. Estas barreras se pueden presentar mediante:

- **Licencias de importación:** son una autorización de un acuerdo para importar determinado producto. Se usa para limitar y restringir el movimiento de la cantidad de importaciones
- **Normas de origen:** son reglamentaciones que establecen criterios para la determinación del origen de la mercancía. Por ejemplo, el certificado de origen.

- **Normas Sanitarias, Fitosanitarias y Zoonositarias:** preservan la salud humana, animal y vegetal. Por ejemplo, se expiden los vistos buenos para un determinado bien, que contengan ciertos controles que sean adecuados para la comunidad.
- **Restricciones cuantitativas a la importación:** se establece un porcentaje en cuotas sobre las cantidades de productos en particular que se pueden importar en un determinado periodo. Generalmente, el porcentaje es obtenido por el volumen o incluso por el valor del bien. Dentro de las restricciones se encuentran las cuotas o topes de importación; las prohibiciones; las autorizaciones discrecionales y condiciones de importación (Universidad Icesi, s.f.).

6.2 MARCO CONCEPTUAL

Es importante tener en cuenta una serie de conceptos para poder comprender adecuadamente todos los aspectos que conlleva un proceso de internacionalización. A continuación se presentan los principales conceptos con su respectiva definición.

- **PYME:** son entidades que se diferencian por contar con unas características muy distintivas en cuanto su tamaño, número de empleados y ciertos límites financieros y ocupacionales. Bajo este término se agrupan las pequeñas y medianas empresas, que son unas de las más predominantes en el mercado del comercio.

- **Incoterms:** son términos de negociación internacional que definen un conjunto de pautas y condiciones de negociación comerciales. Son de aceptación voluntaria entre los dos actores de la cadena (exportador e importador) y establecen cuáles son las obligaciones del comprador y vendedor en una transacción comercial internacional, así como los riesgos, responsabilidades, obligaciones y costos del comercio.
- **Mercado alterno:** constituye una alternativa de mercado objetivo, hacia el cual una empresa desea dirigirse, con el fin de expandirse y ampliar su cuota de mercado, llegar a nuevos clientes, incrementar sus ventas y utilidades, o bien, encontrar nuevas alternativas de producción a un bajo costo.
- **DOFA:** es una herramienta muy importante para identificar, sintetizar y analizar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que enfrenta una determinada empresa.
- **Mezcla de marketing:** también conocida como el marketing mix, se refiere a un conjunto de técnicas que utiliza una empresa para llegar a un determinado mercado con un producto adecuado, a un precio conveniente y con un mensaje apropiado, en el lugar y momento deseado por el cliente. Para esto deben considerarse cuatro elementos, conocidos como las “4 P’s”: producto, precio, plaza y promoción.
- **Diferenciación:** es una estrategia de marketing enfocada hacia la creación del valor al consumidor, por medio de ofertas de bienes y servicios innovadoras que se diferencien de

la competencia. Para esto la empresa debe desarrollar una ventaja competitiva que sea sostenible a lo largo del tiempo, y por tanto, difícil de imitar.

- **Estandarización:** implica la venta de bienes y servicios alrededor del mundo con una misma mezcla de marketing, por lo cual se busca llegar a nuevos mercados con un mismo producto y con las mismas estrategias que se implementan en el mercado nacional. La estrategia de estandarización implica considerar que el mercado es global para un determinado producto.
- **Adaptación:** consiste en adecuar un determinado producto o servicio, así como las estrategias de la mezcla de marketing, con el fin de que se adapten a las condiciones, la cultura y las necesidades locales de un mercado en particular. La adaptación implica llegar cada segmento de mercado con una mezcla de marketing específica.
- **Centralización:** se da cuando el poder de decisión se encuentra en manos de un reducido grupo de personas, usualmente en aquellos directivos que se encuentren en la parte más alta de la estructura organizacional, por lo que existen límites de autoridad.
- **Descentralización:** implica la delegación de funciones o la transferencia de autoridad desde niveles con alto poder o autoridad a niveles inferiores, otorgando así una mayor autonomía y poder de decisión a otros grupos de personas.

6.3 MARCO LEGAL

Para llevar a cabo el proceso de exportación de las carteras y accesorios en cuero para la empresa caso de estudio en la ciudad de Cali, es necesario acogerse a un conjunto de normas que han sido estipuladas por las distintas entidades encargadas de regular y controlar todas las actividades de comercio exterior. Estas entidades son de suma importancia, ya que ofrecen orientación y asesoría a las empresas respecto a normas y términos legales que deben cumplirse en cualquier proceso de comercio internacional.

Los procesos de importación y exportación de mercancías se rigen bajo el Decreto No. 390 del 7 de marzo de 2016, estipulados en la nueva Regulación Aduanera, que determina todas las normativas que deben tenerse en cuenta en el traslado y salida de mercancías, hacia y desde el Territorio Aduanero Nacional.

Según un informe publicado por Procolombia (PROCOLOMBIA), se deben seguir una serie de pasos para la exportación de bienes:

- 1. Registro como exportador:** es el primer paso que debe efectuar una empresa para poder llevar a cabo actividades de exportación, por lo que se debe tramitar el Registro Único Tributario (RUT) en cualquier oficina de la DIAN o SuperCade. Con esto se podrá obtener la devolución del IVA.

- 2. Estudio de mercado y localización de la demanda potencial:** las empresas deben seleccionar el mercado al cual desean incursionar. Así mismo, deben identificar las condiciones y características del país al cual desean exportar, para tener claridad sobre la normatividad presente en dicho país, así como los gustos y preferencias de los consumidores en ese mercado.
- 3. Ubicación de la posición arancelaria:** las empresas deben localizar e identificar la subpartida arancelaria de su producto a través del arancel de aduanas, ya que este permite clasificar la mercancía a través de un código universal e identificar el arancel que se debe pagar.
- 4. Procedimientos de visto bueno:** las empresas deben consultar ante la DIAN si el producto que desea exportar requiere unos permisos previos para que pueda ser autorizada la exportación, como puede ser el caso del certificado de origen. Posteriormente, las empresas deben presentar la solicitud de autorización de embarque ante la DIAN.
- 5. Procedimientos aduaneros para despacho ante la DIAN:** una vez se tenga lista la mercancía, las empresas deben verificar los términos bajo los cuales se va a hacer la negociación. Las empresas pueden hacer uso de un agente marítimo o de carga para que se encarguen de la contratación del transporte internacional.

6. **Medios de pago:** se debe definir el medio a través del cual se efectuará el pago de la mercancía. Puede ser a través de transferencias bancarias, cartas de crédito, letras avaladas o garantías Standby.

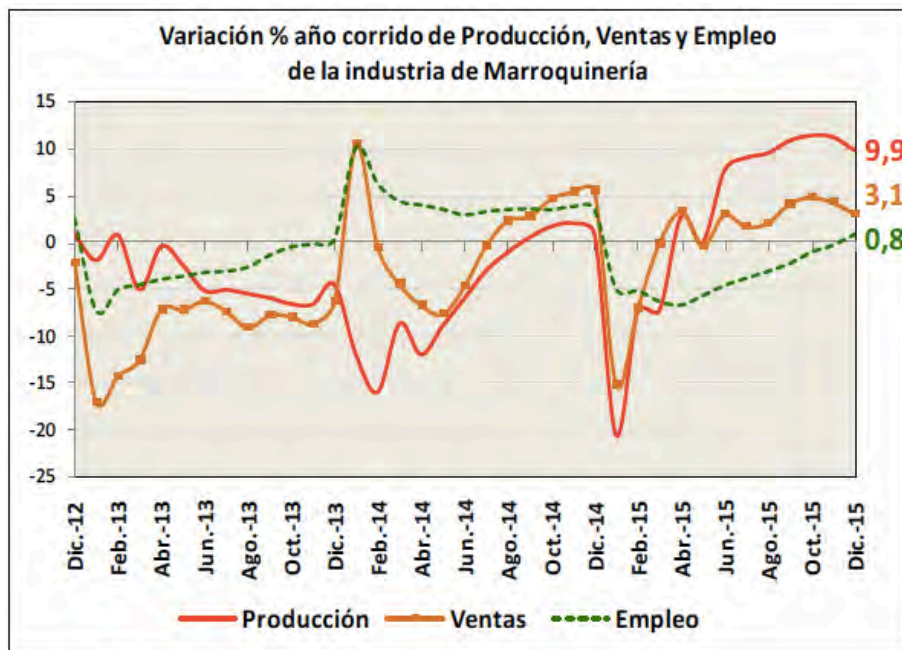
7. **Procedimientos cambiarios o reintegro de divisas:** el reintegro de divisas puede hacerse por medio de entidades financieras o de bancos comerciales.

6.4 MARCO CONTEXTUAL

En Colombia existe una asociación llamada ACICAM, Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas y está constituida en un 98% por micro, pequeñas y medianas empresas, que aún les falta camino por recorrer pero que cuentan con productos potenciales a exportar a EE.UU., Brasil Ecuador, Países Bajos, Rusia, Chile, entre otros países (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016). Cabe destacar también, que la industria del calzado y la marroquinería poseen una estructura compleja que abarca desde grandes *retailers* hasta grandes comercializadores al por mayor; y que estos abarcan diferentes estratos del mercado, desde productos de lujo hasta el productos lowcost (alfonsomorant, s.f.).

En la siguiente ilustración, se enseña cómo la industria a pesar de las difíciles circunstancias del 2015, logró a finales del año tener variaciones positivas y logra recuperarse para tener nuevas oportunidades de negocio (ACICAM, 2016).

Ilustración 5 Producción, ventas y empleo de la industria manufacturera

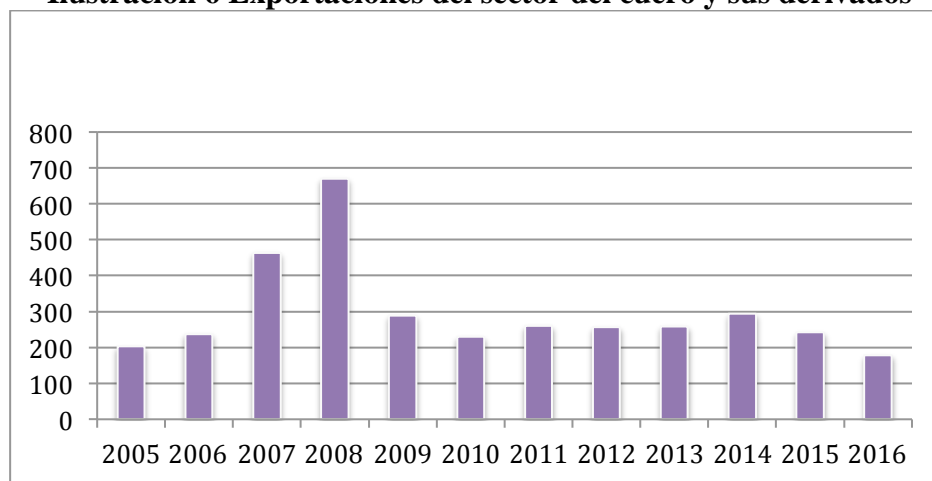


Fuente: ACICAM

En cuanto a las exportaciones del sector del cuero y sus derivados, se tiene, como se muestra en la ilustración 6, que el sector había estado mejorando hasta el 2014 pero ha tenido un declive para el 2015 y 2016, que puede deberse a circunstancias externas del país, pues para la mayoría de sectores de la economía las exportaciones han decaído con respecto al año pasado (ilustración 7). Por un lado, las ventas externas del grupo de otros sectores registraron una variación positiva del 98% provocada por el crecimiento en las exportaciones de oro no monetario; mientras que las exportaciones manufactureras presentaron una variación negativa del 10.2% explicador por la caída en ventas externas de productos medicinales y farmacéuticos, ferroníquel y manufacturas de minerales no metálicos. En este mismo sentido se encontraron las exportaciones de productos agropecuarios, alimentos y bebidas, con una variación de -10.6% que se explica principalmente

por las ventas extranjeras de artículos de confitería preparados con azúcar. Por último, se tiene que los Estados Unidos fue el principal destino de las exportaciones colombianas, seguido por Panamá, Turquía, Brasil, Ecuador, Países Bajos y China.

Ilustración 6 Exportaciones del sector del cuero y sus derivados



Fuente: elaboración propia con datos del DANE

Ilustración 7 Exportaciones totales 2017 vs 2016



Fuente: DANE

En perspectiva y en cuanto al sector de la marroquinería, los comerciantes afirman que el 2015 y 2016 fueron años difíciles pronunciados por menores ventas, pero son optimistas para el

año en curso. Según la última encuesta de la Federación Nacional de Comerciantes a octubre del 2016, se tiene que el 59% de los encuestados cree que sus negocios aumentarán y serán más viables en los próximos seis meses; al igual que la encuesta de la Andi que señala que para el 35.5% de los empresarios, la situación de la empresa mejorará en los próximos meses (Portafolio, 2016).

7. METODOLOGÍA

7.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Con el propósito de desarrollar y poder cumplir los objetivos del presente proyecto de grado, se recurrirá al tipo de investigación cualitativa. Contando con esta metodología, se recaudarán datos tanto de fuentes primarias como fuentes secundarias. Las primeras serán aquellas que sean proporcionadas por la empresa caso de estudio. Las segundas, son aquellas relacionadas con información referente a los temas investigados.

7.2 TIPO DE ESTUDIO

Como ya se dijo anteriormente, se llevará a cabo una investigación de tipo cualitativa descriptiva, que es aquella que se basa en la descripción de un conjunto de sujetos o áreas de interés, sin recurrir a la cuantificación.

8. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

8.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa caso de estudio es una empresa instaurada en Cali que tiene más de 20 años experiencia en el mercado colombiano como productora y comercializadora de accesorios elaborados en cuero cien por ciento, tales como carteras, billeteras y correas para mujer; y billeteras para hombres. Desde que comenzó a operar, su mercado meta han sido los principales distribuidores y marcas ya posicionadas de estos productos. Sin embargo, también realizan algunas ventas al por menor.

En este orden de ideas, la compañía utiliza dos canales de distribución: directo e indirecto. El primero de ellos se realiza en las instalaciones de la fábrica, donde llegan los consumidores finales buscando ventas al detal. Este canal tiene muy poca participación en los ingresos de la empresa. El segundo, se basa en un proceso de distribución de productos en el que, primero, el fabricante vende al minorista (ventas al mayoreo) y luego, este último vende los bolsos al consumidor final.

Dados los canales de distribución con los que cuenta la empresa caso de estudio, esta se ha enfocado en alcanzar dos segmentos meta. El primero son los distribuidores minoristas que pueden ser o no productores y manejan marcas distintas de la propia. Es decir, las diferentes tiendas más reconocidas dentro de la ciudad y el país. El segundo son los consumidores finales,

principalmente mujeres de clase media-alta y alta que buscan productos de alta calidad, diseños exclusivos y que están a la vanguardia de la moda. De igual forma, hombres de clase media-alta y alta que buscan productos de alta calidad y durabilidad.

Actualmente, la empresa se enfrenta a un problema de posicionamiento en el mercado ya que sus productos no son muy reconocidos por el consumidor final, ya que usualmente estos se venden a grandes distribuidores que a su vez los venden al público bajo su propia marca. Por otro lado, los costos de la empresa son muy altos mientras que el margen de utilidad que reciben es relativamente bajo.

8.2 MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

- **Misión:** ofrecer un producto de alta calidad a un buen precio que se ajuste a las últimas tendencias de moda.
- **Visión:** Para el 2020, la empresa caso de estudio busca establecer una marca propia y lograr un reconocimiento tanto a nivel local como nacional como vendedores directos e indirectos de productos en cuero.

8.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa caso de estudio actualmente labora en Cali, Colombia, funciona como empresa familiar y cuenta con alrededor de 15 empleados. Hoy en día, los propietarios son quienes desarrollan las funciones de administración, compra de insumos y venta de los artículos.

8.4 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL – VALORES

La empresa caso de estudio trata de mantener un ambiente laboral cálido y agradable, esto se evidencia en la buena relación que existe entre jefes y empleado, y entre empleados. Para procurar que el ambiente sea agradable, la entidad cuenta con ciertos valores organizacionales tales como:

- **Honestidad:** tanto los empleados como dueños son íntegros con la información y acciones ejercidas, con el fin de que la comunicación sea óptima.
- **Confianza:** todos los empleados cuentan con un nivel de confianza de tal forma que pueden delegarse las llaves del taller.
- **Trabajo en equipo:** aunque las tareas se realizan de manera individual, el trabajo en equipo y la ayuda mutua es importante en la entidad.
- **Reconocimiento:** los jefes procuran darle reconocimiento a las labores de los empleados a su cargo, de tal manera que estos se sientan motivados y valorados.

- **Responsabilidad:** tanto propietarios como empleados tienen un sentido de pertenencia por las funciones y tareas asignadas, de tal manera que su nivel de responsabilidad en su cumplimiento es óptimo.

De esta manera, la entidad cuenta con valores que han sido creados al interior de la misma, que facilitan la integridad del personal, que se labore en un entorno agradable y siempre con base en un comportamiento correcto y ético.

8.5 CAPACIDAD PRODUCTIVA

La capacidad productiva de la empresa caso de estudio, tiene una capacidad productiva de 200 bolsos por semana, 30 billeteras de dama y 20 de caballero y de 70 correas por semana.

8.6 DOFA

Tabla 1: Análisis DOFA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia (22 años fabricando artículos en cuero) • Diseños a la vanguardia de la moda, prácticos y exclusivos. • Productos de excelente calidad. (100% cuero) y durabilidad. • Buen proceso de control de calidad. • (Maquinaria necesaria para elaboración de productos) • Precios más bajos al dirigirse a consumidores de manera directa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conciencia de la marca. • Instalaciones no convencionales. • Estructura organizacional poco definida. • Relación comercial informal. Plazo de pago indefinido por parte de los minoristas.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Alto porcentaje de mujeres que buscan verse bien y estar a la moda. • Personas en búsqueda de buena calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia (marcas con mayor posicionamiento y reconocimiento) • Fábrica no permite aumentar el nivel de

<p>en los productos que usan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otros productos en cuero sintético, tienen menor durabilidad y calidad. Bajos precios no son suficientes. • Calidad y durabilidad del cuero. 	<p>producción (mal ubicada).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferta de productos chinos a muy bajo precio. • Productos sintéticos – sustitutos. • Presión por bajar los precios por causa de competidores que venden en material sintético o cuero de baja calidad.
---	---

Fuente: elaboración propia

8.7 REVISIÓN DE LA COMPETENCIA

Se pueden identificar dos tipos de competidores para la empresa caso de estudio. Por un lado, se encuentran todos aquellos productores y fabricantes de artículos en cuero (carteras, billeteras, correas) que distribuyen a distintos almacenes por medio de la distribución mayorista, estos constituyen la competencia directa. Por otro lado se encuentran todas aquellas marcas o empresas que venden este tipo de productos directamente al consumidor final, en sus almacenes. Estos serían los competidores indirectos. Algunos de estos últimos son:

Tabla 2: Competidores

Competidor	Modelo	Características	Precio Cartera cuero(\$)
Simeon	Salidas-Ejecutivos-Viaje (Formal-Informal)	Cuero 30 días de garantía	200.000-350.000
Ecocueros	Salidas-Informal	Cuero sintético 30 días de garantía	50.000- 95.000
Josh	Ejecutivos-Formal	Cuero - Tejidos artesanales 6 meses de garantía	185.000-380.000
Danny	Salidas-Ejecutivos (Formal-Informal)	Cuero 2 meses de garantía (no hacer caso a garantía)	300.000-380.000
Vélez	Salidas-Ejecutivos-Viaje (Formal-Informal)	Cuero Billeteras (\$105-140) Correas (\$50-60) 3 meses de garantía	170.000-350.000
Bossi	Ejecutivos- Formales	Cuero	273.000-360.000

		Mal servicio	
Adalgiza López	Salidas-Ejecutivos-Viaje (Formal-Informal)	Cuero Billetera (170) 2 meses de garantía	270.000-350.000
Mussi	Ejecutivos- Formales	Cuero 3 meses de garantía	155.000-330.000
Versilia	Salidas-Ejecutivos-Viaje (Formal-Informal)	Cuero 3 meses de garantía	130.000-400.000
Boots`n Bags	Salidas-Ejecutivos (Formal-Informal)	Cuero Línea tradicional 3 meses de garantía	150.000-500.000

Fuente: elaboración propia

Como se puede evidenciar, los precios para las carteras de cuero que han fijado estos últimos competidores son relativamente altos. Esto se debe principalmente a los altos costos que deben pagar por cuestiones de alquileres y adecuación del local y por el reconocimiento de marca que ya tienen en el mercado. Mientras que la empresa caso de estudio podría estar vendiendo una cartera de cuero al consumidor final por un precio aproximado de 260.000 pesos, inferior a los precios fijados por sus competidores, dado que, al no contar con un almacén propio o una tienda física, ni con un gran reconocimiento de marca en el mercado, sus costos fijos son inferiores, lo que les permite vender al consumidor final un producto de igual calidad a precios más bajos.

En relación a los principales competidores, o los competidores directos, que son todos aquellos productores o fabricantes de artículos en cuero que venden a otros almacenes, se puede decir, que la mayoría de estos tienden a manejar el mismo rango de precios cuando ofrecen sus productos a los distribuidores minoristas. Una de las razones que explica esto, es que son pocos los proveedores de los insumos que se requieren para la producción, por lo que la mayoría de productores compran el cuero a un mismo proveedor, lo que hace que los precios de la materia

prima sean muy similares para todas las empresas. Los precios del producto final al que decidirá vender cada uno de los productores dependerán del margen de ganancia que quiera obtener la empresa y de la competitividad que busque en el mercado, así como de su capacidad productiva.

8.8 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Actualmente, la empresa caso de estudio produce y comercializa distintos artículos y accesorios en cuero 100% colombiano, dentro de los cuales se pueden encontrar:

- Carteras
- Billeteras
- Monederas
- Cosmetiqueras
- Correas
- Baletas
- Porta pasaportes

8.9 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO A ESTUDIAR

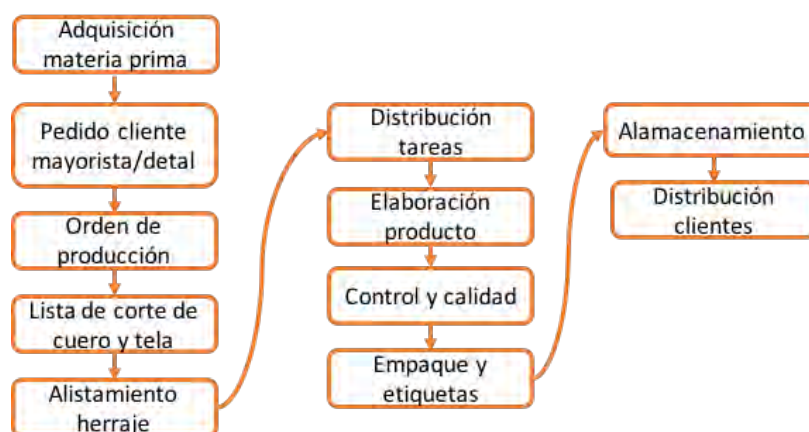
El producto que se tendrá en cuenta para el desarrollo de este plan de internacionalización son las “carteras”, elaboradas a partir de cuero 100% colombiano que garantiza la mejor calidad y durabilidad del producto.

ILUSTRACIÓN 8 PRODUCTO A ESTUDIAR



8.10 PROCESO DE PRODUCCIÓN

Diagrama proceso de producción



Fuente: elaboración propia

8.11 COSTOS DE PRODUCCIÓN

Tabla 3: Costos de producción

Detalle De Costos	Referencia	
	Cost. Unit	Cost. Total
Materia Prima	xxx	xxx
Mano De Obra	xxx	xxx
CIF	xxx	xxx
Costo Total Bolso	xxx	xxx
Rentabilidad	xxx	xxx

Fuente: elaboración propia

La tabla 3 resume los costos que tiene la empresa caso de estudio, que como se mencionó tiene costos de materiales, mano de obra y costos de indirectos de fabricación. En los primeros se encuentran materiales como el cuero, tela, pegante, herrajes, tinta y cierres. En los costos de mano de obra se tienen labores como el corte de cuero y tela, hechura y empaque. Por último, se

tienen los costos indirectos de fabricación tales como servicios públicos, costos de transporte del producto terminado, honorarios del administrados, entre otros.

8.12 DISPONIBILIDAD DE MATERIAS PRIMAS NACIONALES O INTERNACIONALES EN LA ELABORACIÓN DEL PRODUCTO

En cuanto a materiales, se tiene que su disponibilidad en la mayoría de los casos es durante todo el año. Con el cuero por ejemplo, se cuentan con terceros o distribuidores únicos. Es decir, que un tipo de cuero es ofrecido por un solo distribuidor; por lo cual se debe manejar con un tipo de monopolio. En relación con la tela, herraje y pegante o solución se manejan oligopolio, pues no son muchos los proveedores de estos materiales tanto a nivel local como nacional.

9. INFORMACIÓN DEL PRODUCTO

9.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

Tabla 4: Información general del producto

Información General	
Nombre	Bolsos en cuero para mujer
Características generales	Bolsos elaborados a partir de cuero 100% colombiano. Alta calidad y durabilidad. A la vanguardia con las tendencias de moda. Diseños exclusivos. Cómodos y llamativos.
Materiales	Cuero 100% colombiano Herrajes
Subpartida arancelaria	42.02.21.00.00 Carteras con bandoleras o sin asas con la superficie exterior de cuero natural o cuero regenerado.
Peso	Aproximadamente 1kg

Fuente: Elaboración propia

9.2 ÉPOCAS DE DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO

Las carteras en cuero están disponibles durante todo el año, al ser un producto indispensable para las mujeres, práctico, versátil y cómodo. Además, es un producto que se va adaptando a las tendencias de la moda, por lo que su diseño siempre está a la vanguardia.

9.3 CLIENTES NACIONALES

Actualmente, la empresa caso de estudio cuenta con tres tipos de clientes:

1. Los primeros son clientes minoristas o distribuidores que tienen un local comercial establecido y que le venden los productos directamente al consumidor final, como el caso de Danny, Versilia, Khala y Anibal Mora.
2. Los segundos, son clientes que revenden la mercancía a otros minoristas pero no tienen un local comercial o almacén ni una marca registrada, por lo que son más informales.
3. Los terceros son los consumidores finales o clientes particulares a los cuales la empresa le vende sus productos de manera directa.

9.4 SUBPARTIDA ARANCELARIA

Las carteras en cuero se encuentran ubicadas en la sección VIII del Arancel de Aduanas colombiano, que corresponde a *manufacturas de cuero; artículos de talabartería o guarnicionería; artículos de viaje y bolsos de mano (carteras) o similares*. La subpartida arancelaria que se identifica con el producto es la 42.02.21.00.00 que corresponde a las *carteras con bandoleras o sin asas con la superficie exterior de cuero natural o cuero regenerado*. (Ministerio de Comercio, 2017).

9.4.1 DESCRIPCIONES MÍNIMAS

A partir de lo expuesto por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, las exportaciones de carteras en cuero deben contar con el Permiso de la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Flora y Fauna Silvestres, otorgado por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible o con el Permiso para la exportación de flora y fauna silvestre, otorgado por la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA).

Para el primero, se examina si los productos a exportar están dentro de la lista de la convención; si es así, se determina si la piel con la cual fue elaborado el producto fue obtenida de forma legal para posteriormente se emitir el Permiso de Exportación (Cities) que tiene validez por seis meses a partir de la fecha de expedición. Para el segundo caso, si el producto no está listado bajo la Convención, se deberá emitir el Permiso No Cities sujeto al control por parte de la ANLA. Cabe resaltar, el permiso correspondiente deberá estar acompañado por los bienes autorizados en el momento de la exportación.

9.4.2 VISTOS BUENOS Y PERMISOS

En la *Resolución Número 0933 de 2008* expedida por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se especifica el Reglamento Técnico sobre etiquetado de Calzado y algunos artículos de marroquinería, mediante el cual se busca asegurar la calidad mínima de las exportaciones. Dado lo anterior, las compañías deben adoptar una serie de reglamentos técnicos en materia de

embalaje, etiquetado, terminología o símbolos aplicados a los bienes, como norma obligatoria antes de su comercialización ya sea dentro o fuera del país. (MINCOMERCIO, 2017)

9.5 REQUISITOS DEL ETIQUETADO DE LOS BIENES:

- La etiqueta de los bienes debe ser completamente legible y debe estar puesta en un lugar visible cuando el producto no está siendo usado.
- Es indispensable que el tamaño de la letra del texto sea adecuada para permitir que la información que contenga la etiqueta pueda ser comprendida a simple vista. Esta información debe ser estampada, impresa, grabada o cosida.
- La información que contenga la etiqueta debe ser completamente veraz y no debe inducir a error o engañar al consumidor.
- El etiquetado deberá contener la siguiente información: (MINCOMERCIO, 2017)
 - Número de registro que corresponda al número de registro del fabricante, suministrado por la Superintendencia de Industria y Comercio.
 - País de origen, es decir el país en donde el producto haya sido elaborado.
 - Información sobre los materiales y la composición de cada una de las partes principales del producto (recubrimiento y forro).

- Para el caso del forro y el recubrimiento se especificarán los materiales sin tener en cuenta refuerzos o accesorios utilizados como es el caso de hebillas o adornos.
- Información de cada uno de los componentes del producto que represente como mínimo el 80% de las partes (MINCOMERCIO, 2017).

10. ESTUDIO DE MERCADO

10.1 MATRIZ DE PRESELECCIÓN DE MERCADOS (ANEXO 1)

10.1.1 MATRIZ RESUMEN

Tabla 5 Matriz de selección Resumen

VARIABLE	SUIZA	ESPAÑA	CANADÁ	AUSTRALIA	PERÚ
Variables comerciales	0.8	1.27	1.33	0.93	1.33
Aranceles	0.6	0.67	0.67	0.13	0.67
Medio de transporte	0.27	0.27	0.27	0.27	0.33
Variables económicas	1	0.67	1.07	0.93	0.87
Ferias internacionales de moda	0.07	0.33	0.07	0.13	0.2
Riesgo de no pago	0.33	0.2	0.33	0.33	0.27
TOTAL	3.07	3.41	3.74	2.72	3.67

Fuente: elaboración propia

10.1.1.1 VARIABLES MÁS RELEVANTES EN LA SELECCIÓN DEL MERCADO

OBJETIVO

Con el fin de determinar el mercado objetivo al cual se exportarán las carteras en cuero, se realizó una matriz de selección de mercados, en donde se seleccionaron en primera instancia cinco países potenciales para la exportación de este producto (Suiza, España, Canadá, Perú y Australia). Para la selección de estos países, se tuvo en cuenta qué países eran los principales importadores de bolsos en cuero tanto del mundo como de Colombia. Seguidamente, se tuvieron en cuenta variables económicas, sociales, políticas y de comercio exterior que permitieran escoger finalmente el país con mayor potencial para el producto a exportar. Dadas las variables, se procedió a ponderarlas para cada país para lo cual se obtuvo que Canadá ofrece las mejores alternativas para que la empresa caso de estudio pueda exportar sus productos y que sean bien acogidos en el mercado.

Adicionalmente, es importante mencionar que el mercado de manufacturas de cuero en Canadá representa un mercado en crecimiento, en donde se prevé un crecimiento anual del 5% en el sector. Se dice que “la mitad del mercado de cuero en el país corresponde a forros para tabletas y portátiles. Sin embargo el segmento de mayor crecimiento es el de carteras de cuero. El mercado de textiles étnicos y aborígenes es muy importante en el mercado canadiense.” (PROEXPORT, 2017)

En suma, Canadá cuenta con una población de más de 36 millones de habitantes que tienen un alto poder adquisitivo (38.400 dólares canadienses per cápita), por lo que representa un país muy viable para la exportación de carteras en cuero, que son productos altamente costosos.

A continuación, se describen las variables tenidas en cuenta en la matriz de selección del mercado objetivo.

10.2 CONCENTRACIÓN DE LAS IMPORTACIONES DEL PRODUCTO, PRINCIPALES PROVEEDORES

Según datos de Trade Map, se muestra que para el 2016 Canadá importó carteras en cuero por una cuantía de 246.675 millones de dólares (USD) y su principal proveedor fue Italia quien tenía el 28.2% de concentración de las importaciones. Cabe resaltar, que de los cinco países preseleccionados este es el país que cuenta con una menor concentración de proveedores. Suiza por ejemplo, cuenta con Italia, principal proveedor, con una concentración del 57.7%, lo que simboliza un competidor muy fuerte y por tanto desalienta entrar a dicho mercado. Así entonces, Canadá constituye una oportunidad para que la empresa caso de estudio entre con su portafolio de productos.

Tabla 6: Concentración de las importaciones de los cinco países seleccionados. Año 2016

VARIABLE	SUIZA	ESPAÑA	CANADÁ	AUSTRALIA	PERÚ
Importaciones del producto 2016 (millones USD)	295,030	295,030	295,030	295,030	295,030
Crecimiento de las importaciones del producto 2015-2016 (%)	6%	10%	11%	14%	14%

Fuente: Trade Map con elaboración propia

10.3 ARANCEL PREFERENCIAL Y GENERAL

Para este rubro, los convenios bilaterales como tratados de libre comercio y alianzas, se tuvieron en cuenta para determinar cuál de los cinco países era más conveniente para la exportación de productos desde Colombia. Así, se conoció que con Canadá se tiene un arancel general del 10%. Adicionalmente, se tiene un convenio que le permite a Colombia exportar carteras en cuero hacia el país con un arancel preferencial del 0%, lo cual es muy beneficioso y considerable para la determinación del mercado objetivo.

10.4 MEDIO DE TRANSPORTE

Para esta variable, se tuvo en cuenta un informe realizado por Procolombia el cual especifica el perfil logístico desde Colombia hacia Canadá. Se tiene entonces que para proceder a territorio canadiense se cuenta con un puente interconectado con Estados Unidos tanto para transporte terrestre, marítimo, aéreo y vías férreas. Además, es de gran importancia conocer que el territorio canadiense tiene más de 200 puertos y sub puertos a lo largo de sus costas. No obstante,

Colombia ingresa sus productos principalmente por los puertos del este como: Nueva Escocia, Quebec y Toronto; y del oeste por Vancouver. Por el lado del transporte aéreo, el país objetivo cuenta con 509 aeropuertos de los cuales Colombia usa principalmente tres con conexiones en Estados Unidos.

Por último, es importante destacar que Canadá ha establecido restricciones de productos tales como textiles, prendas de vestir, productos agrícolas, productos de acero, armas y municiones. Es decir, que estos productos requieren permisos y documentación especial para poder ingresar al país (Procolombia, 2011).

10.5 PIB (2016)

Para el 2016, Canadá obtuvo un PIB de 1.529.760,49 millones de USD y un PIB per cápita de 42.157 USD, lo que lo posiciona como una de las principales economías del mundo, específicamente en la número 10 (Datosmacro, s.f.). Por lo tanto y siguiendo con la lógica de variables ya explicadas, este país cuenta con capacidad de compra y representa una buena oportunidad para la exportación de carteras de cuero.

10.6 POBLACIÓN TOTAL

Para el 2015 Canadá contaba con una población 35.821.000 de personas, mientras que para el 2016 esta fue de 36.229.000, lo que supone un crecimiento de 408.000 personas o un 1.14%

(Datosmacro, s.f.). A nivel mundial, este país se encuentra de número 36 como país más poblado, de los 196 Estados. En adición, el 21.87% de su población son inmigrantes y cuenta con una población femenina mayoritaria, con un 50.25% mientras los hombres constituyen un 49.75%, lo cual es beneficioso o positivo para la empresa caso de estudio que requiere mayor población femenina, pues estas son las compradoras potenciales del producto.

10.7 IDIOMA

Canadá cuenta con dos idiomas oficiales, francés e inglés. Sin embargo, la mayoría de la población habla inglés (75%) y una minoría habla francés (25%); esto depende principalmente de las zonas geográficas, pues la mayor parte de la población de lengua francesa se encuentran en Quebec, Ontario, Manitorá y New Brunswick. Por último, existen habitantes bilingües, que hablan inglés y francés y representan tan solo el 17.5% (Datosmacro, s.f.).

10.8 INFORMACIÓN POLÍTICA, ECONÓMICA, SOCIAL Y GEOGRÁFICA

10.8.1 POLÍTICA

Tabla 7: Información política de Canadá

Canadá	
Nombre oficial del país	Canadá
Forma de gobierno	Monarquía parlamentaria federal
Capital	Ottawa
Moneda	Dólar canadiense
Organización política	Diez provincias y tres territorios

Gobierno	Tres poderes: legislativo, judicial y ejecutivo
Partidos políticos	Partidos Liberal, Partido Conservador, Nuevo Partido Democrático, Partido Verde
Índice de corrupción	82 puntos, siendo 0 un nivel de percepción de alta corrupción y 100 un nivel bajo.

Fuente: (La Oficina de Información Diplomática España, 2017) – elaboración propia (Datosmacro, s.f.)

10.8.2 SOCIAL

Tabla 8: Información Social de Canadá

Canadá	
Nacionalidad	Canadiense
Grupos étnicos	Canadienses 32.2% Ingleses 19.8% Franceses 15.5% Escoceses 14.4% Irlandeses 13.8% Alemanes 9.8% Italianos 4.5% Chinos 4.5% Indio norteamericano 4.2% otro 50.9%
Idiomas	Inglés y francés idiomas oficiales.
Religión	Católicos 39% Protestante 20.3% Ortodoxos 1.6% Cristianos 6.3% Musulmanes 3.2% Hindúes 1.5% Sij 1.4% Budistas 1.1% Judíos 1% Otra religión 0.6% No creyente 23.9%
Población total	36,229,000
Población activa total	19,940,727
Tasa de crecimiento de la población	0.74%
Tasa de natalidad	1.6%
Tasa de mortandad	8.5 muertes por cada 1,000 personas
Edad promedio en mujeres	43.3 años
Edad promedio en hombres	40.8 años
Tasa de migración	5.7 migrantes por cada 1,000 personas

Tasa de emigración	3.59%
Urbanización	Población rural 81.8% Tasa de urbanización 1.22%

Fuente: (Central Intelligence Agency, 2017) (Datosmacro, s.f.) (Banco Mundial, s.f.) – elaboración propia

10.8.3 ECONÓMICA

Tabla 9: Información económica de Canadá

Canadá	
Variable	2016
PIB en USD	1,529,760.49
Crecimiento PIB anual	1.2%
PIB per cápita	42.157,9
Crecimiento PIB per cápita anual	0%
Deuda pública en USD	1.640 trillones
Deuda como porcentaje del PIB	98.8%
Inflación	1.6%
Coefficiente de Gini	32.1
Índice del precio del consumidor	1.5%
Fuerza laboral total	19.42 millones
Exportaciones	390.1 billones
Exportaciones como porcentaje del PIB	25%
Variación porcentual exportaciones	-4.61%
Importaciones	419 billones
Variación porcentual importaciones	-4.3%
Balanza comercial en Euros	-23.927 millones
Balanza comercial como porcentaje del PIB	-1.73%

Fuente: (Central Intelligence Agency, 2017) (Datosmacro, s.f.) (Banco Mundial, s.f.) – elaboración propia

10.8.4 GEOGRAFÍA

Canadá es un Estado de América del Norte. Limita al sur con Estados Unidos, al norte con el Océano Ártico, al este con el Atlántico y al oeste con Alaska y el Océano Pacífico. En la zona norte se encuentra una numerosa cantidad de islas y en la zona oeste se encuentra la cordillera de las Montañas Rocosas.

También, es el segundo país más grande del mundo, después de Rusia. Su territorio se divide en el Gran Norte y la zona del sur que representa tan solo un octavo del total de su geografía. Esta última zona es la que comparte frontera con Estados Unidos y la que actualmente es el área de cultivos y donde se encuentran la mayor parte de los habitantes (Toronto, Montreal, Québec, Vancouver, Calgary y Otawwa). Este país también se divide en seis husos horarios, pues las provincias de Ontario y Québec tienen seis horas menos que en España; y en la zona del Pacífico son nueve horas de diferencia con el mismo país (Central Intelligence Agency, 2017) (Datosmacro, s.f.).

ILUSTRACIÓN 9 MAPA DE CANADÁ



Fuente: Tomada de “Ministerio de interior” -

http://mininterior.gob.ar/municipios/gestion/nov_paises/CANADA.pdf

Como se puede observar en la ilustración 8, Canadá puede ser geográficamente dividida en cinco mercados regionales distintos. Estas son:




- **La Provincia de Ontario:** (12,5 millones de personas).
- **La Provincia de Québec:** (7,6 millones de personas).
- **Las Provincias Occidentales:** Alberta y Columbia Británica (7,5 millones de personas).

- **Las Provincias Atlánticas:** Nuevo Brunswick, Nueva Escocia, Isla Príncipe Eduardo, y Terranova y Labrador (2,3 millones de personas).
- **Las Provincias de la Pradera:** Manitoba y Saskatchewan (2,2 millones de personas).
- **Los Territorios:** Yukón, los Territorios Noroccidentales, y Nunavut (0,1 millones de personas).

10.9 PARALELOS SEGÚN PRECIOS DEL MERCADO Y BENCHMARKING




Tabla 10: Benchmarking – Competencia directa

Marca	Descripción del producto	Material	Precio
COMPETENCIA DIRECTA			
Alessandro Mari 	Cartera con asas superiores, superficie de cuero lisa y un compartimiento seguro con un cierre a presión.	100% cuero	319 USD
ECCO 	Bolso elegante y práctico, ideal para ocasiones formales. Con correa de cuero ajustable que le permite a la mujer decidir cómo llevará su bolso.	100% cuero	194 USD
TED BAKER LONDON 	Cartera en cuero con textura de rayas. Doble asa superior, cierre superior con cremallera y bolsillo interior con cierre. Color crema.	100% Cuero	230 USD

<p>Fossil</p> 	<p>Cartera con textura y detalles antiguos, con manijas superiores, bolsillos interiores y cierre de cremallera. Adicionalmente, tiene una correa extraíble, para usar como se desee.</p>	<p>100% Cuero</p>	<p>160 USD</p>
<p>Town Shoes</p> 	<p>Cartera funcional y con estilo elaborada en cuero, este Town Shoes gris claro es la opción correcta para personalizar su atuendo. Se compone de dos manijas en la parte superior y tiene un interior muy espacioso.</p>	<p>100% Cuero</p>	<p>133 USD</p>
<p>KGB Company</p> 	<p>Bolso durable, espacioso y cómodo de usar, ideal para cualquier momento y cualquier lugar. Incluye una bolsa más pequeña que encaja en su lugar, un interior liso de gamuza y cierre de botón de presión.</p>	<p>100% Cuero</p>	<p>80 USD</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Benchmarking – Competencia indirecta

Marca	Descripción del producto	Material	Precio
COMPETENCIA INDIRECTA			
ALDO 	Cartera de gran tamaño con bolsillos interiores. Elegante, ideal para cualquier ocasión. Con cierre dorado lo que le da un toque sofisticado.	Poliéster (Material sintético)	61 USD
Nine West 	Cartera elegante para el día o la noche color rojo. Con manijas superiores dobles, cierre superior con cremallera, bolsillos interiores y detalle en la cerradura del frente.	Forro de poliuretano	98 USD
ANNE KLEIN 	Cartera negra con manijas superiores dobles, correa extraíble y ajustable. Cierre superior y bolsillo interior con cremallera.	Sintético	103 USD
AMF Handbags	Bolso casual con 3 compartimentos y múltiples	Sintético	37 USD

	bolsillos para una mejor organización. Tiene una correa extraíble para usas en la forma en que se desee.		
TOPSHOP 	Cartera amplia y cómoda, rojo intenso con correa y manija de metal superior.	Sintético	42 USD

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, existe una gran variedad de marcas que comercializan carteras en cuero en el mercado canadiense, con diferentes diseños, colores y texturas, por lo que estas constituyen una competencia directa para la empresa caso de estudio, que se dedica a la fabricación y comercialización de este tipo de bolsos. Adicionalmente, existe una gran competencia indirecta o productos sustitutos en el mercado, que está compuesta por todas las carteras elaboradas en otros materiales distintos al cuero, y que por su naturaleza, características y calidad, se venden a precios más bajos. No obstante, el cuero auténtico sigue siendo el preferido de los consumidores canadienses, por aspectos como la durabilidad y exclusividad de los diseños.

10.10 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

Usualmente, los accesorios y carteras en cuero se venden en tiendas especializadas, o en las secciones de bolsos y equipaje de las tiendas por departamento. Los mercados principales en Canadá son Toronto (Ontario), Montreal (Québec) y Vancouver (Columbia Británica) en donde la mayoría de las tiendas minoristas se encuentran localizadas en estas áreas.

Las billeteras y carteras en cuero son los productos de mayor popularidad, donde estas últimas se posicionan como el accesorio de moda número 1 en Canadá. Estas pueden encontrarse en distintas cadenas de almacenes, que venden una gran variedad de productos, con diferentes diseños, colores, calidades y precios. Estas tiendas especializadas o departamentales suelen ubicarse en grandes centros comerciales, que son los puntos que generan las mayores cantidades de venta por metro cuadrado. Dentro de estas se encuentran:

- The Bay
- Sears
- Walmart
- Winners
- Bentley's
- Aldo
- Holt Renfrew
- Guess

Es importante mencionar que el mercado de carteras y bolsos en Canadá se encuentra principalmente dominado por la marca Coach, sin embargo, por ser esta una marca de lujo, no constituye una fuente de competencia importante para la empresa caso de estudio, que se dirige a otro segmento.

Adicionalmente, otro escenario importante para la comercialización de carteras en cuero son las ferias de moda y las ferias de calzado y manufacturas en cuero, que son plataformas importantes para promocionar los productos, establecer contactos comerciales y generar ventas.

Luggage Lathergoods Handbags & Accesories (LLHA) Show es una feria anual donde distintos expositores muestran lo último en equipaje, mochilas, accesorios de viaje, bolsos, joyas, accesorios en cuero y muchas otras tendencias en el mercado. La misión de LLHA es fomentar el intercambio de ideas y ayudar, facilitar y coordinar los esfuerzos de todos los fabricantes, distribuidores, importadores, mayoristas y minoristas para promover el crecimiento de la industria de la moda en Canadá. (PROEXPORT, 2017)

Vancouver Footwear and Accessories Buying Market es otra feria anual muy concurrida en Canadá en donde se promueven artículos de moda y todo lo relacionado con el calzado y los accesorios (PROEXPORT, 2017). De igual forma, *The Metro Show* es otra feria que se celebra cuatro veces al año en Vancouver, dirigida a minoristas que busquen promocionar prendas de vestir, calzado y cualquier tipo de accesorios, donde los compradores tendrán un sin fin de alternativas para elegir.

De igual forma, las empresas y marcas promocionan y venden sus productos por medio de sus páginas web, que representan otro canal de comercialización importante dado el gran auge de las plataformas electrónicas y el Internet.

10.11 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

Actualmente, las redes sociales y las páginas web de las marcas, tiendas especializadas o tiendas por departamento son unos de los canales más importantes para la promoción y venta de productos. Por un lado, las redes sociales, como Facebook e Instagram constituyen plataformas esenciales para relacionarse constantemente con los consumidores. Por otro lado, las páginas web son medios que brindan información mucho más detallada acerca de los productos, con imágenes en alta definición, descripción del producto, material de elaboración, precios, colores y disponibilidad, además de contar con sistemas de pedidos online para poder satisfacer la demanda de los consumidores.

Como ya se dijo anteriormente, las ferias y exposiciones también constituyen otro medio esencial para promocionar, dar a conocer los productos, establecer relaciones y generar ventas. Otro aspecto importante, es la promoción que se da directamente en el punto de venta, con el fin de incentivar las compras, ya sea por medio de ofertas especiales o descuentos, que son comunicados por medio de carteles o material P.O.P.

10.12 CLIENTES POTENCIALES

De acuerdo con información obtenida de Legiscomex, las empresas canadienses que importan carteras en cuero desde Colombia con las siguientes:

Tabla 12: Clientes potenciales en Canadá

Razón Social del Exportador Colombiano	Razón Social del Importador en Canadá	Valor FOB (USD)
C. I Diseño y Moda Internacional S.A.S	Agencia De Aduanas Coral Vision Ltda. Nivel 1	\$262.909
C. I Diseño y Moda Internacional S.A.S	Agencia De Aduanas DHL Express Colombia Ltda Nivel 1	\$118.082
Aerovias del Continente Americano S.A. Avianca	Agencia De Aduanas Mariano Roldan S. A. Nivel 1	\$67
Dise	Agencia De Aduanas Aducoin S.A.S Nivel 2	\$7.680
D' Lapel S.A	Agencia De Aduanas Aducoin S.A.S Nivel 2	\$1.951
Sapia C I SAS	Agencia De Aduanas Aci Cargo S.A.S Nivel 2	\$34.280

Fuente: (Legiscomex, s.f)

11. CONDICIONES DE ACCESO AL MERCADO

11.1 TRATAMIENTO ARANCELARIO

Canadá cuenta con un arancel general del 10% con Colombia, sin embargo, tiene un convenio que le permite a Colombia exportar carteras en cuero hacia este país con un arancel preferencial del 0%. Esto se debe al Tratado de Libre Comercio que fue suscrito en noviembre de 2008 pero que entró en vigencia en agosto de 2011, con el fin de promover un comercio más libre entre ambos países, así como el crecimiento y el desarrollo económico de las dos naciones.

Este acuerdo no solo libera las restricciones sobre el comercio de bienes, sino que también incluye compromisos sobre cooperación ambiental y laboral entre Colombia y Canadá.

Desde que el TLC entró en vigencia, los productos colombianos entran al mercado canadiense sin necesidad de pagar aranceles, lo que aumenta la competitividad de Colombia frente a otros países proveedores y le permite además acceder a un mercado de consumidores con altos niveles de ingresos.

11.2 CLARIDAD EN LAS CONDICIONES DE ACCESO

11.2.1 IMPUESTOS INTERNOS

El estado de Canadá tiene un impuesto interno llamado GST por sus siglas en inglés *Goods and Services Tax*, el cual grava el 5% para la mayoría de bienes y servicios vendidos en el país; tan solo productos comestibles vendidos en tiendas de alimentos, servicios médicos y dentales están exentos de dicho impuesto. Sin embargo, Ontario decidió, en 2010 reemplazar este gravamen provincial sobre las ventas y el federal (GST) por uno sobre las ventas armonizado llamado HST. Este es aplicable a la gran mayoría de bienes y servicios a una tasa del 13%, que se compone de un 5% del impuesto federal y de un 8% del provincial. Por último, es importante destacar que el GST o el HST es calculado sobre el valor de los bienes o servicios en dólares canadienses y es el importador el encargado de pagar el impuesto sobre artículos importados (TFO Canadá, 2013).

11.2.2 DOCUMENTOS DE EXPORTACIÓN

Las exportaciones de bienes hacia Canadá deben cumplir con una serie de documentos requeridos para ello, tales como:

- **Conocimiento de embarque:** consta del contrato de transporte que constan el derecho de propiedad del importador. Es emitido por la transportadora marítima o aérea, puede constar solamente de un recibo.
- **Certificado de origen:** este certificado es requerido por CBSA por sus siglas en inglés *Canada Border Services Agency*, y lo que permite es establecer el lugar de manufactura de los productos con el fin de poder determinar la tasa aplicable de aranceles aduaneros.
- **Factura comercial:** es el documento usado por el exportador para cobrar el valor de los productos al comprador. Este documento debe involucrar la fecha de emisión, el nombre y la dirección tanto del comprador con del vendedor, el número de contrato, la descripción de los bienes, el número de unidades por paquete y el precio unitario, el peso total y las condiciones entrega y pago.
- **Lista de empaque:** este documento es requerido de forma eventual como adición a la factura comercial (TFO Canadá, 2013).

12. CONDICIONES LOGÍSTICAS

12.1 RUTAS DE TRANSPORTE

Como se mencionó anteriormente, Canadá es un estado de América del Norte que limita con el sur de los Estados Unidos y que cuenta al norte con el Océano Ártico, al este con el Atlántico y al oeste y el Océano Pacífico. Por lo tanto, existen dos maneras de acceder al territorio canadiense: aéreo y marítimo.

12.1.1 OPCIÓN DE TRANSPORTE MARÍTIMO

Las opciones de transporte marítimo a Canadá son abundantes, dado que el país cuenta con más de 200 puertos y subpuertos que se encuentran repartidos a lo largo de sus costas. Así, es el Río San Lorenzo que conecta el Océano Atlántico con diferentes mercados al interior del país, es considerado como el más importante dado que por él se transportan embarcaciones hacia Montreal, Toronto y Thunder Bay.

Además, es importante destacar que desde territorio colombiano los principales puertos usados para exportaciones a Canadá son: Halifax, Montreal y Toronto desde el lado este; y Vancouver desde el oeste. De esta manera, los puertos de Buenaventura y Cartagena en Colombia, son usados dependiendo de la zona a dirigirse. Por último, los transbordos en muelles

estadounidenses son también usados para ingresar al mercado estadounidense. Los puertos más concurridos para ello son Nueva York, Kingston, Caucedo y Freeport.

Tabla 13 navieras prestadoras de servicio a Canadá

Línea Naviera	Conexión	Tiempo Promedio De Tránsito	Rutas Directos	Rutas Con Conexión
	New York-USA	20-23		X
	New York- USA ; Lázaro Cardenas -MX	12-19		X
	Puerto Elizabeth - USA	15-17		X
	New York – USA , Colon- PA	16-18		X
	New York- USA ; Lázaro Cardenas -MX	15-16	X *	X
	Manzanillo -PA	16-19	X *	X
	Manzanillo-PA; Filadelfia-US	17-22		X
	Balboa-PA; Freeport-BS	13-17		X
	Balboa-PA; Los Ángeles-US; Loudon Tn-US; Manzanillo-MX	15-17		X
	New York – USA , Colon- PA	16-18		X
	Kingston-JM; Halifax-CA,	15-25		X

Fuente: (PROEXPORT, 2017)

http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/Perfil%20Canadá_0.pdf

La tabla 11 señala las principales líneas navieras que prestan el servicio de transporte Colombia-Canadá, con algunas rutas directas y otras con conexión. El promedio de días en tránsito según un reporte generado por Procolombia es de 21 días (Procolombia, 2016)

12.1.2 OPCIÓN DE TRANSPORTE AÉREO

Por otro lado, en cuanto a la infraestructura de transporte aéreo, Canadá cuenta con aproximadamente 523 aeropuertos con vías pavimentadas. Los principales que se operan desde Colombia son los de Toronto, Vancouver y el de Montreal. Para el transporte aéreo, como para el marítimo, también se cuentan con conexiones en Estados Unidos, México, Cuba y Panamá. Muchas veces es necesario realizar una o varias conexiones, lo cual es vital tenerlo en cuenta cuando se tienen productos perecederos. La tabla 12 muestra las principales aerolíneas que prestan el servicio de transporte aéreo hacia Canadá. Y según el reporte generado por Procolombia, la frecuencia de dichos vuelos es de cinco días por semana y de un vuelo por día (Procolombia, 2016).

Tabla 14 aéreas prestadoras de servicio a Canadá

AEROLINEA	CONEXION	FRECUENCIA	CLASE
	ESTADOS UNIDOS - MEMPHIS	Lunes a Viernes	Carga
	ESTADOS UNIDOS - MIAMI	Todos los días	Pasajeros
		Martes, Jueves, Sábado y Domingo	Pasajeros
	ESTADOS UNIDOS - MIAMI	Lunes a Sabado	Carga
	CUBA - LA HABANA	Domingos	Pasajeros
		Lunes y Martes	Carga
	ESTADOS UNIDOS - HOUSTON	Todos los días	Pasajeros
	MEXICO - MEXICO CITY	Todos los días	Pasajeros
	PANAMA- PANAMA	Todos los días	Pasajeros

Fuente: (PROEXPORT, 2017)

http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/Perfil%20Canadá_0.pdf

12.2 MEJOR OPCIÓN DE TRANSPORTE

Teniendo en cuenta que las exportaciones a Canadá ingresan generalmente vía marítima y en contenedores de 20 y 40 toneladas, se considera que, para este caso específico de las carteras en cuero, este medio es uno de los más convenientes si se desea exportar grandes cantidades de producto. Para este tipo de transporte se deben tener en cuenta aspectos como la capacidad, la rapidez, el costo y la seguridad. Para el primero, se deberá considerar que al no consolidar un contenedor de mínimo las 20 toneladas, los embarques serán considerados como pequeños y deberán ser entregados para que sean posteriormente consolidados con otros hasta tener una carga suficiente. En el caso del segundo aspecto, el transporte marítimo no es tal vez el más

eficiente en cuanto a la rapidez. No obstante, como se mencionó anteriormente el promedio de días del puerto colombiano al puerto canadiense es de 21 días, lo cual está en un rango adecuado para el producto.

En tercer lugar, este medio es uno de los más económicos dada la capacidad y variedad de destinos a los que puede llegar; punto favorecedor para ser competitivos en el nuevo mercado. Por último, en temas de seguridad, este medio es caracterizado por tener una alta seguridad (Soluciones Logísticas Mundiales, s.f.).

No obstante, también se debe tener en cuenta el transporte aéreo, puesto que por el volumen que se espera exportar, la opción más favorable podría ser este medio, por su rapidez y agilidad en la entrega del producto. Además, dado que las carteras varían dependiendo de las estaciones del año es importante tener en cuenta que la distribución del producto debe ser adecuada para cada temporada.

12.3 CONDICIONES LOGÍSTICAS DEL PRODUCTO

El producto al no ser perecedero podrá aguantar un largo tiempo desde que sea manufacturado hasta que pueda ser vendido. No obstante, al ser 100% cuero vacuno, este no podrá mojarse por lo cual debe ser empacado de manera adecuada. Podría usarse una caja de madera que esté plastificada por dentro para evitar el paso del agua. Además, los bolsos no podrían estar arrumados de tal manera que pierdan su figura o que el cartón se parta, por lo cual

es importante que se rellenen de periódico o bolsas infladas. También, los herrajes deberán ser protegidos para que estos no se oxiden de manera apresurada. Por último, se debe procurar que los bolsos vayan organizados por color de tal manera que los de color negro estén separados de los de colores más claros, para evitar que se transfiera el color y se manchen los artículos.

12.4 EMPAQUES Y EMBALAJES

En cuanto al empaque exterior, se debería tener una coherencia entre el embalaje y las medidas del paquete. Es decir, contar con una carga organizada que involucre marcas de embarque, el número de artículos en los paquetes interiores, tener como mínimo dos lados que contengan los sellos y códigos de marcas con tinta indeleble. Además, tener en cuenta que la identificación del producto debe encontrarse en los dos idiomas oficiales de país, que para este caso en específico serían inglés y francés. El nombre y la dirección del proveedor pueden figurar en cualquiera de los dos idiomas. En conclusión, la información que debe mostrarse en el embalaje es la identidad del bien, la revelación de la cantidad neta, el nombre del vendedor y la dirección principal de la empresa. También, se deben contar con embalajes resistentes dado que en el transcurso del envío de la mercancía se hacen necesarias varias y distintas manipulaciones que pueden ocasionar daños al empaque y embalaje, aspecto que puede repercutir en la entrega final al cliente (Santander TradePortal, 2017)

Por otra parte, si se usan cajas de madera o si se envía la mercancía paletizada usando estibas, estas deben ser tratadas térmicamente, deben ser fumigadas y deben cumplir con la NIMF 15 que describe las reglamentaciones fitosanitarias con el fin de disminuir el riesgo de

introducción y/o dispersión de plagas cuarentenarias asociadas con la movilización en el comercio internacional de embalaje de madera fabricado de madera en bruto.

Por último, se podría hacer uso el embalaje “verde” con el fin de contribuir a la reconstrucción y preservación del medio ambiente. En este, el embalaje usado es biodegradable, reciclable y reutilizable. Así, se pueden usar plásticos amigables con el medio ambiente elaborados a base de plantas de maíz; bolsas de tela que se puedan usarse varias veces; cajas plásticas en reemplazo de las bolsas plásticas, entre otras (TFO Canadá, 2013).

12.5 NORMAS DE ETIQUETADO

Todas las etiquetas de los productos importados hacia Canadá deben cumplir los estándares establecidos por este país, porque de lo contrario los productos no podrán ser vendidos dentro de este. Es por esto, que se hace necesario que los exportadores obtengan la aprobación del comprador antes de que la etiqueta sea impresa. Usualmente, las etiquetas son suministradas por el comprador canadiense para que estas sean debidamente añadidas a los artículos del vendedor. (Guía para la exportación a Canadá, 2013)

Es muy importante que todos los productos que lleven etiquetas en idioma extranjero, también tengan una etiqueta en inglés y francés, que son los idiomas oficiales en Canadá. Adicionalmente, es indispensable que todas las imágenes e ilustraciones contenidas en la etiqueta correspondan con el contenido del paquete.

Para el caso del cuero, este no es considerado como una fibra textil por lo que los requerimientos para el etiquetado expuestos en la Ley y Reglamentación para Etiquetado de Textiles no aplican. Sin embargo, si el producto contiene componentes de cuero y textil, solo aquellas partes elaboradas en telas estarán detalladas en la etiqueta. No obstante, en algunos casos los comerciantes podrán requerir hacer notar la presencia del cuero en la etiqueta.

La parte externa de los paquetes de embarque deben contener la siguiente información, tanto en inglés como en francés (Guía para la exportación a Canadá, 2013):

- Nombre del producto y número de estilo
- Color del producto
- Cantidad neta en el contenedor en términos de peso, medidas o número
- País y región de origen
- Nombre y dirección del importador
- Código de barras igual al de los productos individuales
- Número de lote

Para el caso de paquetes individuales, la etiqueta debe contener la siguiente información, igualmente, en francés y en inglés:

- Nombre y dirección del importador en Canadá
- Nombre o descripción del contenido

- Tamaño, color, nombre del estilo y número
- Código de barras

La información anterior debe registrarse en una etiqueta permanente, adherida a los productos, que contiene información acerca de los materiales de fabricación del producto y el país de origen de la mercancía, y en una etiqueta temporal, de carácter removible, que detalla información sobre el fabricante. (ACICAM, 2017)

13. ESTRATEGIAS

13.1 ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA

Teniendo en cuenta que la empresa caso de estudio desea en un futuro llegar con sus productos a mercados extranjeros, es necesario que su misión y visión se encuentren alineadas con los estándares internacionales.

Es importante entender que la misión debe responder a la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?”, es decir, la misión debe expresar la razón de ser de una empresa, así como su propósito, sus valores y creencias. Una declaración de misión debe revelar entonces lo que una empresa quiere ser y a quien quiere servir (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013).

Actualmente, la misión de la empresa caso de estudio es: “Ofrecer un producto de alta calidad a un buen precio que se ajuste a las últimas tendencias de moda.” Como se puede observar, esta misión no responde en realidad a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? ni expresa los valores y creencias de la organización. Esta misión tampoco especifica el tipo de productos que ofrece ni el segmento de clientes que desea atender, por lo cual se hace necesaria una modificación de la declaración de visión de la empresa, si esta desea alcanzar mercados internacionales. Por último, aunque si bien se evidencia cuál es el propósito del negocio, esta descripción es muy superficial.

Dado lo anterior una misión que cumpla con lo anteriormente mencionado podría ser: “Somos una compañía altamente comprometida con la calidad de nuestros productos, por lo cual establecemos relaciones con los mejores proveedores de materia prima para ofrecer productos de alta calidad, elaborados con las últimas tecnologías y procesos. Nuestros distribuidores y consumidores son nuestra prioridad, por lo cual ofrecemos artículos y accesorios en cuero de alta calidad, variedad y exclusividad, que se ajusten a las últimas tendencias de moda a unos precios competitivos.”

Por otro lado, la visión de una empresa debe responder a la pregunta “¿En qué queremos convertirnos?”. Esta debe ser breve, clara y específica. Actualmente, la visión de la empresa es la siguiente: “Para el 2020, buscamos establecer una marca propia y lograr un reconocimiento tanto a nivel local como nacional como vendedores directos e indirectos de productos en cuero.”

Como se puede evidenciar, la visión efectivamente responde la pregunta esencial, reflejando en lo que quiere convertirse la empresa. Sin embargo, dado que la empresa caso de estudio tiene dentro de sus planes internacionalizarse, es indispensable mencionar este aspecto dentro de su visión.

Dado lo anterior una propuesta de visión sería la siguiente: “Para el 2020, buscamos establecer una marca propia y lograr un reconocimiento tanto a nivel local como nacional como vendedores directos e indirectos de productos en cuero. Así mismo, buscamos ser reconocidos en mercados internacionales como una marca que ofrece calidad, variedad y exclusividad a nuestros clientes.”

Por otro lado, la empresa caso de estudio cuenta con un amplio portafolio de productos elaborados a partir de cuero 100% colombiano, dentro de los que se encuentran, carteras, billeteras, monederos, cosmetiqueras, correas, baletas y porta pasaportes. Estos productos son elaborados artesanalmente por un equipo de trabajo altamente capacitado, con el fin de ofrecer productos de gran calidad al mercado. Como se ha planteado en el desarrollo de este trabajo, la empresa caso de estudio desea tener presencia en mercados extranjeros mediante la venta de sus bolsos, que son los productos en los cuales se especializa y además son los que le generan una mayor rentabilidad.

13.2 ESTRATEGIAS PARA EL PRODUCTO

13.2.1 VENTAJAS COMPETITIVAS DEL PRODUCTO

- Las pieles con las que se elaboran las carteras son cien por ciento cuero garantizado, por lo cual el producto tiene una vida útil prolongada que si se le da el uso adecuado puede estimarse en cinco años.
- Los demás materiales usados, tales como cierres, tela, pegante y herrajes cuentan con estándares de alta calidad que garantizan la extensa durabilidad del producto.
- Las curtiembres proveedoras del cuero utilizan procedimientos que no afectan en mayor medida al medio ambiente.
- Las carteras son elaboradas artesanalmente. Es decir, son enteramente hechas a mano por personas especializadas que cuentan con una alta experiencia en la producción del artículo.
- Los artículos son producidos por artesanos colombianos, tanto el insumo de la piel como el bien ya terminado.
- Mediante diseños exclusivos, tamaños y una gran variedad de colores y texturas, los productos se ajustan a las últimas tendencias de moda.
- Las carteras se venden a precios competitivos en el mercado.

13.3 ESTRATEGIAS PARA EL MERCADO

13.3.1 SEGMENTO DE MERCADO INTERNACIONAL

Según un informe de LEGISCOMEX, el consumidor canadiense demanda bolsos de mano y otros artículos en cuero casi todo el año, por lo cual el producto deberá estar acorde con la temporada o estación del año en la que se encuentre el país. Aunque los canadienses tienen a ser personas conservadoras, la parte francesa tiende a ser más atrevida e inclinada por la influencia de la moda (LEGISCOMEX, 2015).

De esta manera, el segmento objetivo de la empresa caso de estudio serán las mujeres entre los 25 y 55 años de edad que tengan un poder adquisitivo medio – alto, que estén interesadas en el estilo de sus accesorios, tengan en cuenta la influencia de la moda y que, además busquen exclusividad, sofisticación y elegancia en los diseños. También, mujeres que en medio de su proceso de compra tengan en cuenta cuán benéfico puede ser su bolso en cuestiones de durabilidad, comodidad y practicidad, entre otras características. Por último, este mercado meta tiene un ritmo de compra constante por lo que con él se pueden lograr buenos resultados en cuanto a utilidades.

13.3.2 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Teniendo en cuenta las diferentes estaciones del año, se propondrán dos colecciones anuales: la colección invierno-primavera y la colección verano-otoño, con el fin de ajustarse a las tendencias de moda y a las distintas temporadas del año. La primera colección se caracterizará por ofrecer bolsos más sobrios y elegantes, de colores más neutros y un poco más formales, mientras que la segunda colección, estará enfocada en diseños más llamativos, con colores más alegres. Mediante estas colecciones se busca llegar de una mejor forma al segmento objetivo, con diseños exclusivos y diferentes que se ajusten a sus deseos, necesidades y motivaciones de compra.

ILUSTRACIÓN 10 COLECCIÓN INVIERNO-PRIMAVERA



ILUSTRACIÓN 11 COLECCIÓN VERANO-OTOÑO



13.4 MATERIAL PROMOCIONAL TENIENDO EN CUENTA EL ENTORNO DE LA CULTURA DEL MERCADO

Uno de los canales de comercialización propuestos es el de tiendas multimarcas donde se le permita a la empresa caso de estudio exhibir sus productos en un espacio designado para ello, el cual contará con un ambiente que refleje el concepto de lujo, exclusividad y diseño al ser productos elaborados 100% en cuero. Esto, con el fin de atraer al cliente a percibir la marca, a interactuar con el producto y a que se interesen por él.

Otro de los canales propuestos para que la empresa llegue al mercado objetivo en Canadá, es el comercio electrónico por medio de una página web. Por medio de esta, el consumidor podrá elegir del portafolio de productos la referencia o modelo del bien y las combinaciones que se han propuesto para él. También, el cliente podrá elegir el medio de envío que más se ajuste a su necesidad y podrá conocer los diferentes puntos de venta en el país en los cuales pueda adquirir el producto.

Para hacer competitiva la página web se propone realizar estrategias promocionales tales como descuentos especiales en ciertas temporadas del año. Por ejemplo, al final de las estaciones de otoño e invierno realizar promociones de artículos que estarían dentro de esta temporada, como carteras negras y marrones. También, desarrollar promociones en las cuales se realice el envío gratis a partir de cierta cantidad de dinero en órdenes de pedido.

Adicionalmente, otro escenario importante para la comercialización de carteras en cuero son las ferias de moda y las ferias de calzado y manufacturas en cuero, que son plataformas importantes para promocionar los productos y generar ventas. A continuación se detallan algunas de las ferias de moda que se realizan en Canadá:

Tabla 15: Ferias de moda en Canadá

Feria	Tipo	Fecha
Style Lab Montreal	Moda, Accesorios de Moda, Pieles	Marzo
Generation Beauty Toronto	Belleza, Moda	Junio
IMATS Vancouver	Arte, Belleza, Moda	Julio
IMATS Toronto	Arte, Belleza, Moda	Agosto
Luggage Leathergoods Handbags and Accesories	Equipaje, bolsos de mano y accesorios en cuero	Septiembre
Salon des Métiers d'art de Québec	Arte, Decoración, Moda	Diciembre

Fuente: elaboración propia con datos de: <http://www.nferias.com/moda/canada/>

13.5 PROPUESTA DE EMPAQUE, LOGO, IMAGEN Y ETIQUETA

ILUSTRACIÓN 12 PROPUESTA ETIQUETA



Fuente: elaboración propia

ILUSTRACIÓN 13 PROPUESTA EMPAQUE

Fuente: elaboración propia

Con base en el logo ya existente de la empresa caso de estudio se elaboraron las etiquetas y empaques propios de exportación. Para las etiquetas, se propone elaborarlas en cuero natural color café y tendrían información por lado y lado. Es decir, en total serían dos etiquetas con cuatro caras. En la primera se encontraría el logo de la empresa, el país de origen y una descripción general de los artículos tales como los materiales. En la segunda, se encontraría la referencia, el precio y el código de barras correspondiente a cada artículo y por detrás un mosaico con el logo. Cabe resaltar, que estas etiquetas cumplen con la normatividad del país destino, pues contiene la información en los dos idiomas oficiales de Canadá, inglés y francés.

Por el lado del empaque, se propone una bolsa de tela que proteja el bolso del polvo, el agua y la suciedad en general; útil para guardar la cartera y que el cliente pueda cuidarla. Y, una bolsa de cartón que se le entregue al cliente cuando salga de la tienda. Es decir, que las carteras irían empacadas primero en la bolsa de tela para luego ser introducidas en la bolsa de cartón como bolsa final.

Por último, se propone que la *moneda* que actualmente usa la empresa para adornar sus carteras se siga utilizando para posicionar la marca. No obstante, se plantea que sea un accesorio fijo en cada bolso. Es decir, que las personas no puedan retirarlo. Cabe aclarar, que el diseño de cómo se incorpore la *moneda* en cada artículo dependerá exclusivamente de este, puesto que todos los diseños varían y se hace necesario adaptarla en cada uno de ellos.

14 CONCLUSIONES

- Hoy en día, existen grandes oportunidades y facilidades para que las PYMES colombianas puedan crecer, expandirse y desempeñarse exitosamente en mercados extranjeros, gracias al apoyo y a la asesoría que brindan entidades como Procolombia, para el desarrollo de actividades de comercio internacional. Estas actividades se ven a su vez promovidas por la gran cantidad de acuerdos o Tratados de Libre Comercio que existen entre Colombia y el resto del mundo, lo que facilita y promueve el libre movimiento de bienes y servicios hacia el extranjero.
- La industria del cuero está constituida principalmente por MYPYMES y es considerada como uno de los sectores más importantes de exportación que genera una alta entrada de divisas al país, por lo cual es una industria altamente incentivada por Procolombia y la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y Manufacturas (ACICAM) con el fin de impulsar las exportaciones de este sector que genera fuentes importantes de crecimiento y empleo para el país.
- Actualmente, Colombia produce una de las pieles más finas y reconocidas a nivel internacional, por lo que los productos en cuero colombiano son expuestos en una gran cantidad de vitrinas alrededor del mundo, además de ser reconocidos como productos de alta calidad, siendo esta una gran oportunidad para la empresa caso de estudio, de internacionalizarse y de llegar a otros mercados con sus productos.

- Antes de desarrollar cualquier plan de internacionalización, es importante considerar un conjunto de variables microeconómicas y macroeconómicas con el fin de entender el entorno en el que se desenvuelve la empresa y de determinar su viabilidad de exportar y comercializar un producto en el extranjero. Mediante este análisis se busca determinar las oportunidades y amenazas que puede enfrentar la empresa en el mercado objetivo que desea entrar.
- Por medio de la matriz de selección de mercados, se estableció que el país con mayor potencial para la exportación de carteras en cuero es Canadá, dadas las condiciones de acceso, la existencia de un tratado de libre comercio que permite exportar los productos con cero aranceles, el alto poder adquisitivo de la población de este país y la gran cantidad de ferias de moda que se llevan a cabo para la promoción de este tipo de productos. Teniendo en cuenta estos aspectos, se hizo posible la elaboración de estrategias de mercado adecuadas para la comercialización de este producto en el extranjero.
- Las carteras en cuero, cuentan con las características apropiadas para ingresar al mercado canadiense mediante diseños exclusivos, y a precios competitivos, siendo capaces de competir con productos similares y de diferenciarse de imitaciones elaboradas en materiales sintéticos.

15 RECOMENDACIONES

- Con base en la investigación desarrollada a lo largo de este trabajo, la empresa caso de estudio debe realizar una mejora en su misión, visión y la construcción de sus valores organizacionales con el fin de comenzar su proceso de internacionalización de la mejor manera.
- El plan de Marketing Internacional elaborado puede adaptarse a los demás artículos elaborados por la empresa y a distintos países, siempre y cuando se tengan en cuenta las diferentes variables y requerimientos de los países y la matriz de preselección de mercados.
- Teniendo en cuenta las que las ferias de moda son un elemento clave y un potencial catalizador para la marca, es importante que la empresa caso de estudio haga parte de las diferentes ferias realizadas en Canadá.
- Con ánimo de ser reconocida internacionalmente, la empresa deberá involucrarse en el ámbito tecnológico mediante una página web en la cual se pueda visualizar el portafolio de productos y mediante la cual se puedan hacer compras en línea desde cualquier país.
- De igual manera, las redes sociales son plataformas que hoy en día son muy útiles y de las cuales se pueden hacer uso para generar un mayor movimiento y reconocimiento de la marca tanto nacional como internacionalmente. Teniendo en cuenta el entorno de globalización, las redes sociales podrían estar adecuadas en el idioma inglés.

16 BIBLIOGRAFÍA

- (2009). Recuperado el 3 de Febrero de 2017, de IBCE: http://ibce.org.bo/images/estudios_mercado/res_mercado_ue_accesorios_cuero.pdf
- Universidad de la Sabana.* (s.f.). Recuperado el 2 de Febrero de 2017, de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4780/130477.PDF?sequence=1>
- Barragán Arellano, L. M., & Hamadeh López, S. (2016). *Plan de marketing internacional de muebles de oficina de la empresa Provider CIA, LTDA.* Proyecto de Grado, Universidad Icesi, Cali.
- Mesa, J. M., Jimenez Aguirre, A., & Acevedo Cano, D. (s.f.). Recuperado el 2 de Febrero de 2017, de <https://prezi.com/6mdphyfydqnh/proyecto-de-exportacion-a-mexico/>
- Florez, V. (16 de Febrero de 2015). *El Campesino.* Recuperado el 9 de Febrero de 2017, de <http://www.elcampesino.co/la-marroquineria-y-su-situacion-actual-en-colombia/>
- Bonilla Ramírez, A. M., & Rueda Pineda, M. P. (2015). *PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA EL PRODUCTO SAZONADOR CON SABOR A LEÑA O AHUMADO DE LA EMPRESA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS GEN S.A.S.* Proyecto de grado, Universidad Icesi, Cali.
- Trade Map.* (s.f.). Recuperado el 22 de Febrero de 2017, de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx
- Industria del Cuero.* (05 de 08 de 1985). Recuperado el 02 de Febrero de 2017, de Revista Semana. Especiales: <http://www.semana.com/especiales/articulo/industria-del-cuero/6760-3>
- Colombia ocupa el cuarto lugar en industria del cuero y calzado en Latinoamérica.* (20 de 12 de 2015). Recuperado el 02 de Febrero de 2017, de Revista MPrende:

<http://mprende.co/mercado/colombia-ocupa-el-cuarto-lugar-en-industria-del-cuero-y-calzado-en-latinoam%C3%A9rica>

ACICAM Y PROCOLOMBIA TRABAJAN EN PROGRAMAS PARA IMPULSAR LAS EXPORTACIONES DEL SECTOR DE CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA. (s.f.). Recuperado el 09 de Febrero de 2017, de ACICAM: <http://acicam.org/acicam-y-procolombia-trabajan-en-programas-para-impulsar-las-exportaciones-del-sector-de-cuero-calzado-y-marroquineria>

Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia. (14 de 04 de 2016). Recuperado el 02 de Febrero de 2017, de Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>

Litman, T. G. (21 de 01 de 2016). *Crece la industria de la marroquinería en Colombia.* Recuperado el 04 de Febrero de 2017, de Fashion Network: <http://pe.fashionnetwork.com/news/Crece-la-industria-de-la-marroquineria-en-Colombia,618508.html#.WJNXCbhCYU>

La oportunidad que ve Brasil en el sector del cuero y calzado del mercado colombiano. (10 de 02 de 2016). Recuperado el 08 de Febrero de 2017, de Dinero: <http://www.dinero.com/economia/articulo/feria-ifls-en-bogota-reune-los-paises-latinoamericanos-mas-importantes-del-sector-del-cuero-y-calzado/219074>

Granados, C. R. (25 de 08 de 2014). *El sector del cuero debe cambiar su foco exportador para crecer.* Recuperado el 08 de Febrero de 2017, de La República: http://www.larepublica.co/el-sector-del-cuero-debe-cambiar-su-foco-exportador-para-crecer_159886

Manufacturas de cuero. (s.f.). Recuperado el 08 de Febrero de 2017, de PROCOLOMBIA: <http://ue.procolombia.co/oportunidad-por-sector/manufactura-y-prendas-de-vestir/manufacturas-de-cuero>

2017 será complejo para la industria del cuero y el calzado en Colombia. (16 de 02 de 2017). Recuperado el 22 de Febrero de 2017, de Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/perspectivas-de-la-industria-del-cuero-y-el-calzado-en-colombia/242008>

Cuero colombiano está pegando en EE.UU. (30 de 07 de 2013). Recuperado el 04 de Febrero de 2017, de Dinero: <http://www.dinero.com/economia/articulo/cuero-colombiano-esta-pegando-eeuu/180887>

Globalización. (s.f.). Recuperado el 2017 de 05 de Abril, de Banco de la República: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/globalizacion>
Daniels, Radebaugh & Sullivan. (2013). En *Negocios Internacionales, Ambientes y Operaciones*. México: Pearson Education.

David, F. R. (2014). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson, Prentice Hall.
Green, Warre J. Keegan & Marc C. (2013). En *Global Marketing* (Seventh Edition ed.). Pearson.
¿Qué es la Internacionalización? (s.f.). Recuperado el 2017 de 06 de Abril, de ProMexico: <http://www.promexico.gob.mx/es/mx/definicion-de-internacionalizacion>

DANE. (17 de Marzo de 2017). *DANE*. Recuperado el 7 de Abril de 2017, de Departamento Administrativo Nacional de Estadística: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/importaciones>

EL ESPECTADOR. (18 de Mayo de 2016). *EL ESPECTADOR*. Recuperado el 7 de Abril de 2017, de EL ESPECTADOR: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/estos-son-los-productos-los-china-esta-inundado-el-come-articulo-633054>

Keegan, W., & Green, M. (s.f.). The Global Marketing Mix. En W. Keegan, M. Green, & Pearson (Ed.), *Global Marketing* (Vol. VII, págs. 284-417).

Lerma Kirchner, A., & Márquez Castro, E. (2010). *Comercio y marketing internacional*. Cengage learning editores.

Peris-Ortiz, M., Rueda Armengot, C., & Benito-Osorio, D. (s.f.). *Universidad Politécnica de Valencia*. Recuperado el 7 de Abril de 2017, de https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalización_submissionb.pdf

Universiad Icesi. (s.f.). *Consultorio de comercio exterior*. Recuperado el 7 de Abril de 2017, de <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2009/01/09/barreras-al-comercio/>

Trujillo Dávila, M. A., Rodríguez Ospina, D. F., Guzmán Vásquez, A., & Becerra Plaza, G. (Agosto de 2006). *Universidad del Rossrio*. Recuperado el 2 de Abril de 2017, de Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación: <http://repository.urosario.edu.co>

glendaguirola. (s.f.). *glendaguirola Marketing Internacional*. Recuperado el 8 de Abril de 2017, de <https://glendaguirola.wordpress.com/tag/barreras-arancelarias-y-no-arancelarias/>

Guía para exportar bienes desde Colombia. (s.f.). Recuperado el 10 de abril de 2017, de PROCOLOMBIA: www.procolombia.co/node/1148

Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de Cámara de Comercio de Bogotá: <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cuero-Calzado-y-Marroquineria/Noticias/2016/Junio/Cuero-Calzado-y-Marroquineria-sector-de-talla-mundial>

alfonsomorant. (s.f.). Recuperado el 10 de Abril de 2017, de <https://www.alfonsomorant.com/analisis-de-la-situacion-del-sector-de-calzado-y-marroquineria-en-2016/>

ACICAM. (2016). Recuperado el 10 de Abril de 2017, de <http://acicam.org/como-va-el-sector-Portafolio>. (4 de Diciembre de 2016). *Portafolio*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de Portafolio: <http://www.portafolio.co/economia/asi-le-ira-a-los-sectores-de-la-economia-colombiana-en-2017-502049>

Ministerio de Comercio, I. y. (s.f.). *Arancel de Aduanas*. Recuperado el 22 de agosto de 2017, de http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2011/Decreto_4927_26122011.pdf

Ministerio de Comercio, I. y. (s.f.). *Resolución Número 0933 de 2008*. Recuperado el 22 de agosto de 2017, de <http://www.mincit.gov.co/loader.php?!Servicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=61679&name=Resolucion-0933-2008.pdf&prefijo=file>

Procolombia. (22 de Julio de 2011). Recuperado el 23 de Agosto de 2017, de http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/Perfil%20Canadá_0.pdf

Datosmacro. (s.f.). Recuperado el 23 de Agosto de 2017, de <http://www.datosmacro.com/pib/canada?anio=2016>

Datosmacro. (s.f.). Recuperado el 23 de Agosto de 2017, de <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/canada>

Datosmacro. (s.f.). Recuperado el 23 de Agosto de 2017, de <http://www.datosmacro.com/paises/canada>

La Oficina de Información Diplomática España. (Abril de 2017). Recuperado el 24 de Agosto de 2017, de http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/CANADA_FICHA%20PAIS.pdf

Central Intelligence Agency. (1 de Agosto de 2017). Recuperado el 24 de Agosto de 2017, de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ca.html>

Banco Mundial. (s.f.). Recuperado el 24 de Agosto de 2017, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.IN?locations=CA>

PROEXPORT. (25 de septiembre de 2017). Obtenido de Mercado de Calzado y Manufacturas de Cuero: Mercado Minorista en Canadá, Operaciones y Tendencias: http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/tmp/oportunidades_mapa_pais_unzip

/17360c933dc7668c77e07353a6ff16f8/ARCHIVOS%20RELACIONADOS/InformedemercadoCalzadoymanufacturasdecueroCanada_0.pdf

Argentina, Embajada de la República de Argentina. (s.f.). Recuperado el 2017 de septiembre de 26, de PERFIL DE MERCADO DEL SECTOR ZAPATOS Y CARTERAS DE CUERO EN CANADÁ:
<http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docus/MERCADO%20DE%20CARTERAS%20Y%20ZAPATOS%20EN%20CANADA.pdf>

ACICAM. (s.f.). Recuperado el 26 de septiembre de 2017, de REGLAMENTO DE ETIQUETADO PARA CALZADO Y ARTÍCULOS DE MARROQUINERÍA:
<http://www.acicam.org/se-modifica-el-reglamento-de-etiquetado-para-calzado-y-articulos-de-marroquineria>

(2013). Recuperado el 26 de septiembre de 2017, de Guía para la exportación a Canadá:
https://embamex.sre.gob.mx/canada/images/2014/manual_exportacion_a_canada.pdf
 TFO Canadá. (2013). *TFO Canadá*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2017, de TFO Canadá:
https://embamex.sre.gob.mx/canada/images/2014/manual_exportacion_a_canada.pdf

Procolombia. (2016). Recuperado el 29 de Septiembre de 2017, de
<http://www.procolombia.co/rutas/rutas-maritimas>

Procolombia. (2016). Recuperado el 29 de Septiembre de 2017, de
<http://www.colombiatrade.com.co/logistica/reportes-de-transporte/aereo/rutas>

Soluciones Logísticas Mundiales. (s.f.). Recuperado el 29 de Septiembre de 2017, de
<http://www.slmcr.com/index.php/es/blog/122-como-elegir-el-transporte-de-importacion-o-exportacion-correcto-segun-mi-producto>

Santander TradePortal. (Agosto de 2017). Recuperado el 30 de Septiembre de 2017, de
<https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/canada/empaques-y-nomas>

LEGISCOMEX. (2 de Septiembre de 2015). *LEGISCOMEX*. Recuperado el 20 de Octubre de 2017, de LEGISCOMEX: <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/estudio-mercado-manufacturas-cuero-canada-2015-completo-rci300.pdf>

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimocuarta edición ed.). Pearson.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de preselección de mercados

VARIABLE	SUIZA	P	C	R	ESPAÑA	P	C	R
Importaciones del producto 2016(miles USD)	295,030	6.67%	5	0.33	238,020	6.67%	4	0.27
Crecimiento de las importaciones del producto 2015-2016 (%)	6%	6.67%	3	0.20	10%	6.67%	4	0.27
Concentración de las importaciones del producto 2016 ppal proveedor (%)	57.7% Italia	6.67%	1	0.07	34.3% Francia	6.67%	2	0.13
Exportaciones Colombianas del producto 2016 (miles USD)	32	6.67%	1	0.07	148	6.67%	3	0.20
Participación de las exportaciones colombiana del producto 2016 (%)	0%	6.67%	1	0.07	0.00%	6.67%	1	0.07
Tasa de crecimiento de las exportaciones colombiana	-14%	6.67%	1	0.07	1750.0%	6.67%	5	0.33
Arancel preferencial	0.0%	6.67%	5	0.33	0.0%	6.67%	5	0.33
Arancel General	189 Fr. 100kg	6.67%	4	0.27	3.0%	6.67%	5	0.33
Ferias internacionales de moda	si 8	6.67%	1	0.07	si 157	6.67%	5	0.33
Medio de transporte	marítimo, aéreo	6.67%	4	0.27	marítimo, aéreo	6.67%	4	0.27
PIB 2016 (USD)	659827,24	6.67%	4	0.27	1232088,19	6.67%	5	0.33
PIB per capita 2016 (USD)	78812,7	6.67%	5	0.33	26,529	6.67%	3	0.20
Inflación (2016.)	-0.40%	6.67%	1	0.07	-0.20%	6.67%	1	0.07
Desempleo	4.60%	6.67%	5	0.33	19.40%	6.67%	1	0.07
Sistema de gobierno y riesgo de no pago	Aaa	6.67%	5	0.33	Baa2	6.67%	3	0.20
TOTAL		100%		3.07		100%		3.40

VARIABLE	CANADÁ	P	C	R	AUSTRALIA	P	C	R	PERÚ	P	C	R
Importaciones del producto 2016(miles USD)	246,675	6.67%	4	0.27	245,119	6.67%	4	0.27	3,626	6.67%	1	0.07
Crecimiento de las importaciones del producto 2015-2016 (%)	11%	6.67%	4	0.27	14%	6.67%	5	0.33	14%	6.67%	5	0.33
Concentración de las importaciones del producto 2016 ppal proveedor (%)	28.2% Italia	6.67%	3	0.20	36.5%Italia	6.67%	2	0.13	32.2%China	6.67%	2	0.13
Exportaciones Colombianas del producto 2016 (miles USD)	484	6.67%	5	0.33	24	6.67%	1	0.07	177	6.67%	3	0.20
Participación de las exportaciones colombiana del producto 2016 (%)	0.2%	6.67%	1	0.07	0%	6.67%	1	0.07	4.9%	6.67%	5	0.33
Tasa de crecimiento de las exportaciones colombiana	9.0%	6.67%	3	0.20	-77.0%	6.67%	1	0.07	40.0%	6.67%	4	0.27
Arancel preferencial	0.0%	6.67%	5	0.33	5.0%	6.67%	1	0.07	0.0%	6.67%	5	0.33
Arancel General	10.0%	6.67%	5	0.33	5.0%	6.67%	1	0.07	6.0%	6.67%	5	0.33
Ferias internacionales de moda	si 7	6.67%	1	0.07	si 11	6.67%	2	0.13	si 27	6.67%	3	0.20
Medio de transporte	marítimo, aéreo	6.67%	4	0.27	marítimo, aéreo	6.67%	4	0.27	marítimo, terrestre, aéreo	6.67%	5	0.33
PIB 2016 (USD)	1529760,49	6.67%	5	0.33	1204616,44	6.67%	2	0.13	192093,51	6.67%	2	0.13
PIB per capita 2016 (USD)	42157,9	6.67%	4	0.27	49927,8	6.67%	4	0.27	6,046	6.67%	1	0.07
Inflación (2016.)	1.40%	6.67%	4	0.27	1.30%	6.67%	4	0.27	3.60%	6.67%	5	0.33
Desempleo	7.10%	6.67%	3	0.20	5.70%	6.67%	4	0.27	4.90%	6.67%	5	0.33
Sistema de gobierno y riesgo de no pago	Aaa	6.67%	5	0.33	Aaa	6.67%	5	0.33	A3	6.67%	4	0.27
TOTAL		100%		3.73		100%		2.73		100%		3.67