

INFORME

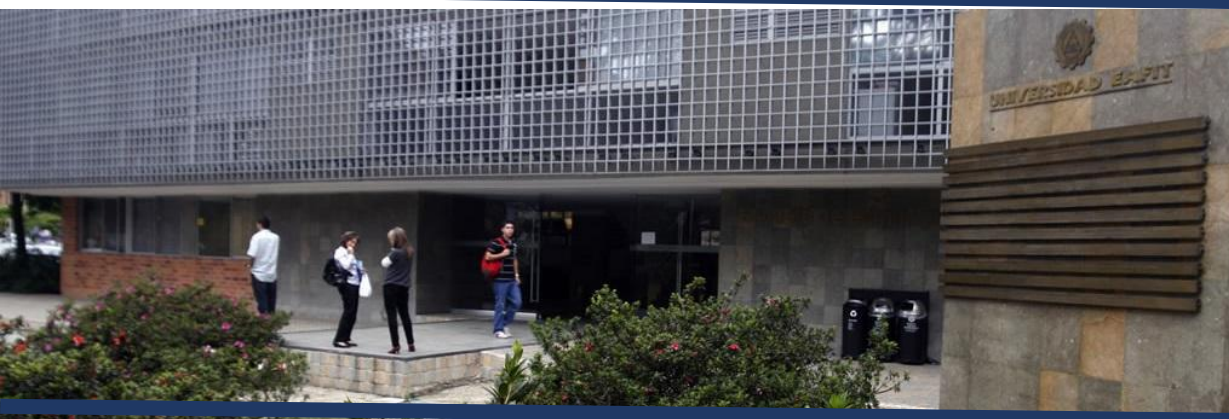
Plan Exportador

VICTORINA ÍNTIMO S.A.S

Elaborado por:

GUSTAVO ANDRÉS GARCÍA ECHEVERRI

Universidad EAFIT



Medellín, Colombia

2017

PLAN EXPORTADOR VICTORINO ÍNTIMO S.A.S.

TABLA DE CONTENIDO

<u>Resumen</u>	3
<u>Objeto</u>	4
<u>Introducción</u>	4
<u>Situación de estudio</u>	4
<u>Panorama económico en Colombia</u>	5
<u>Panorama Económico en Antioquia</u>	6
<u>Proceso de producción</u>	7
<u>Recursos humanos y estructura organizacional</u>	8
<u>Proveedores</u>	9
<u>Capacidad productiva</u>	9
<u>Mercado objetivo</u>	9
<u>Canales de distribución</u>	10
<u>Precio</u>	10
<u>Clientes</u>	10
<u>Competencia</u>	10
<u>Exportaciones propias</u>	10
<u>Partidas arancelarias</u>	11
<u>Aranceles</u>	11
<u>Oportunidades del sector</u>	11
<u>Exportaciones de ropa interior desde Colombia</u>	12
<u>Ventas de ropa interior (unidades)</u>	12
<u>Ventas de ropa interior (valor US\$)</u>	12
<u>Exportaciones de ropa interior colombiana por subpartida</u>	13
<u>Estados Unidos importa desde el mundo</u>	13

<u>Objetivo general</u>	13
<u>Objetivos específicos</u>	14
<u>Marco conceptual</u>	14
<u>Globalización</u>	14
<u>Internacionalización</u>	14
<u>Estrategia de internacionalización</u>	15
<u>Exportación</u>	15
<u>Plan exportador</u>	15
<u>Grupo Antioquia Exporta Más. ¿qué es y quién lo conforma?</u>	16
<u>¿Qué dificultades presenta un empresario antioqueño a la hora de exportar?</u>	16
<u>Metodología</u>	17
<u>Etapa I: análisis del potencial exportador</u>	18
<u>Etapa II: preselección de mercados y análisis del producto en el mercado objetivo</u>	18
<u>Etapa III: plan de acción</u>	19
<u>Conclusiones.</u>	20
<u>Conclusiones Fase I - Diagnóstico</u>	20
<u>Conclusiones Fase II - Mercado</u>	22
<u>Descripción del proceso</u>	23
<u>Aprendizajes</u>	24
<u>Lista de referencias</u>	26
<u>Lista de ilustraciones</u>	27

Resumen

Este trabajo presenta el plan exportador para la Pyme antioqueña VICTORINA ÍNTIMO en asesoría conjunta con la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, ProColombia y consultores de la Universidad EAFIT. Como parte del plan exportador, se determinan las condiciones existentes de la compañía y se analiza el potencial exportador. El documento contiene la preselección de mercados; selección del mercado objetivo y alterno a nivel internacional; evalúa las condiciones comerciales y de mercado que ayudarán al ingreso a este mercado objetivo. Por último, exhibe el análisis del producto en el mercado objetivo. Como parte del plan exportador, se definen objetivos y una hoja de ruta a desarrollar por parte de la empresa para llevar el plan propuesto.

Palabras clave: Grupo Antioquia exporta más, Universidad EAFIT, PYME, exportaciones, importaciones, estrategia, estrategia de internacionalización, plan exportador, balanza comercial, aranceles, barreras arancelarias, matriz selección de mercados, planeación estratégica, oferta exportable, DOFA.

Objeto

Acompañar a la empresa VICTORINA ÍNTIMO en el diseño de un plan exportador por medio de un análisis que determine la capacidad de la empresa para exportar, con el fin de plantear un plan de acción y una estrategia comercial que, sustentada en una inteligencia de mercados, le permita a la empresa aumentar sus posibilidades de ingresar a un mercado internacional.

Introducción

Debido a la reducción de las exportaciones que enfrenta el país, incluido el departamento de Antioquia, el Grupo Antioquia exporta más, iniciativa público – privada, pretende la estructuración e implementación de una estrategia regional exportadora, promoviendo la competitividad de las Pymes en la región y contribuyendo a la meta nacional trazada. A este grupo se vincula la Universidad EAFIT mediante consultores en negocios internacionales reconocidos y estudiantes de posgrado, quienes fundamentados en las teorías actuales de internacionalización, intervendrán diferentes Pymes cuyas exportaciones no excedan los US\$20.000 para diseñar el plan exportador, con base en la metodología utilizada por el Grupo Antioquia exporta más.

Debido a lo anterior se plantea la pregunta: ¿cómo debe una Pyme incursionar en un mercado internacional, en el marco de una estrategia regional?

Situación de estudio

En el contexto de desaceleración económica mundial actual, el comercio exterior en Colombia registró bajo desempeño durante el 2016, a pesar de que presentó un aumento con respecto al año 2015, cuando las exportaciones se incrementaron en un 32,7% para el mismo periodo, al pasar de US\$2.543,0 millones FOB a US\$3.374,3 millones FOB; este resultado se explicó por el crecimiento de 43,0% en las ventas externas del grupo de combustibles y productos de las



industrias extractivas y de 50,6% en el grupo de agropecuarios.

En el mes de referencia (diciembre 2016), las exportaciones de combustibles y productos de las industrias extractivas participaron con 48,70% del valor FOB total de las exportaciones; productos agropecuarios, alimentos y bebidas con 22,1%; manufacturas con 24,2% y “otros sectores” con 5,0%.

Los principales motivos han sido la desaceleración económica, tanto de Colombia como de sus principales socios comerciales; la disminución de los precios de los *commodities* y el gran peso que tienen las exportaciones tradicionales en la canasta exportadora del país (Asociación de Industriales de Colombia, 2015).

Como lo indica el informe Desempeño de la economía de Antioquia 2014/2015: Evolución por sectores (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2015), Antioquia es el departamento más exportador del país con el 20,7% del total de las exportaciones, excluyendo el petróleo y sus derivados. Las exportaciones de Antioquia fueron de US\$5.109, donde se destacan el oro con el 36%, los productos manufacturados (vehículos, confecciones, metales comunes y materiales textiles) y el sector agropecuario con el 22% (banano 13,6%, flores 5,9%, café 4,8%); igualmente, se destacan las exportaciones de químicos y plásticos.

La participación en el mercado internacional a través de exportaciones se ha convertido en uno de los principales objetivos para el país, dado el crecimiento económico que estas pueden generar y así se consignó en el documento denominado Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 del Departamento Nacional de Planeación.

La meta no debe centrarse solamente en aumentar las exportaciones, sino también en diversificar y explorar oportunidades en otros productos que pueden ser comercializados a nivel internacional, y es allí donde juegan un papel importante las Pymes, ya que estas, según Quiroz Cárdenas, Vanessa Cecilia (Quiroz Cárdenas, 2013) han llegado a representar el 96% de las empresas del país, con un registro del 25% de las exportaciones no tradicionales, lo que significa que a través de la investigación de sus productos y sus eventuales mercados en otros países, pueden identificarse alternativas de diversificación e incremento de las exportaciones, específicamente en Antioquia, en donde existe un potencial empresarial reconocido.

Una estrategia de internacionalización tiene como resultado mayor participación de mercado, retornos más rápidos sobre la inversión, posibilidad de manejar economías de escala, ventajas por ubicación (menores costos, acceso a materias primas, proveedores y clientes), y la oportunidad de crear sinergias y flexibilizar las estructuras del negocio (Villa, 2016). Dadas las ventajas, son muchas las pequeñas y medianas empresas que buscan incursionar en procesos de internacionalización con productos potencialmente exportables, pero desconocen los procesos, documentación y variables importantes a tener en cuenta a la hora de evaluar los destinos para sus productos estrella.

Panorama económico en Colombia

El año 2016 fue complejo en materia de economía para Colombia. Como factores positivos podemos encontrar: la ejecución de proyectos de infraestructura; el desarrollo de proyectos de inversión productiva; el reconocimiento de Colombia como un país con potencial alto por parte de inversionistas extranjeros, lo que permitió conservar el grado de inversión, y la discusión de reformas estructurales como el marco de la misión rural y la comisión de expertos para la equidad y la competitividad tributaria.

Por otro lado, los factores negativos más relevantes fueron: el desplome de los precios del petróleo (principal producto exportador de Colombia); el Fenómeno del Niño; el cierre de la frontera con Venezuela; el endurecimiento de las exportaciones hacia Ecuador y la crisis económica mundial. Pese a estos fenómenos negativos, Colombia mantuvo un índice de crecimiento superior al 3% comparado con el crecimiento de América Latina y el bajo crecimiento mundial.

El desplome en los precios internacionales de productos básicos, la desaceleración de la economía china y la lenta recuperación de las economías de Estados Unidos y Europa, son factores que han dificultado la dinámica exportadora colombiana.

Para este entorno de desaceleración económica, el comercio exterior en Colombia registró desempeño bajo, explicado principalmente por el peso que tienen las exportaciones tradicionales (minero energético), y los niveles bajos de competitividad.

De acuerdo con la información de exportaciones procesada por el DANE y la DIAN, en diciembre de 2016 las ventas externas del país aumentaron 32,7% con relación al mismo mes de 2015, al pasar de US\$2.543,0 millones FOB a US\$3.374,3 millones FOB; este resultado se explicó por el crecimiento de 43% en las ventas externas del grupo de combustibles y productos de las industrias extractivas y de 50,6% en el grupo de agropecuarios.

En el mes de referencia, las exportaciones de combustibles y productos de las industrias extractivas participaron con 49% del valor FOB total de las exportaciones; productos agropecuarios, alimentos y bebidas con 24,8%; manufacturas con 19,6%, y "otros sectores" con 6,6%. En diciembre de 2015 se exportaron 22,3 millones de barriles de petróleo crudo, frente a 16,9 millones en el mismo mes de 2016, lo que representó una disminución de 24,2%.

En diciembre de 2016, Estados Unidos fue el principal destino de las exportaciones colombianas, con una participación de 27,7% en el valor FOB total exportado; le siguieron, en su orden, Panamá, Turquía, Ecuador, Países Bajos, Perú y España.

El aumento en las exportaciones a Estados Unidos en diciembre de 2016 se explicó principalmente por las mayores ventas externas de petróleo crudo (59,4%), sumando 15,1 puntos porcentuales a la variación del país.

La mayor contribución negativa fue China, explicada principalmente por las menores ventas externas de petróleo crudo (-70,8%).

Según el DANE (DIAN, 2016), a abril de 2016 la canasta exportadora de Colombia estaba representada de la siguiente manera:

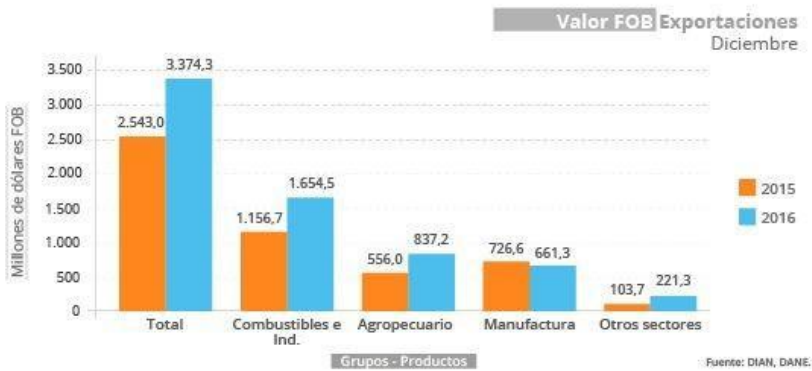


Ilustración 1 Valor FOB Exportaciones

Con formato: Centrado, Espacio Después: 10 pto, Interlineado: sencillo, Sin control de líneas viudas ni huérfanas

Panorama Económico en Antioquia

Antioquia es el departamento más exportador del país con el 19,3% del total de las exportaciones, excluyendo el petróleo y sus derivados.

Las exportaciones de Antioquia fueron de US\$ 5.109, donde se destacan el oro con el 36%, los productos manufacturados (vehículos, confecciones, metales comunes y materiales textiles) y el sector agropecuario con 22% (banano 13,6%, flores 5,9%, café 4,8%). Igualmente se destacan las exportaciones de químicos y plásticos.

La región ha retrocedido en materia exportadora, pues en el año 2000 representaba un 16,18% del PIB y en 2014 se redujo al 11,25%, por lo que no se hace evidente un mayor aprovechamiento de los acuerdos comerciales para aumentar las ventas al exterior. Es por esto que la región y su sector exportador requieren del diseño de una estrategia orientada al crecimiento y la diversificación de las exportaciones de la región, así como el acceso a un mayor número de mercados.

VICTORINA ÍNTIMO S.A.S es una empresa que se dedica al diseño, la fabricación y la comercialización de ropa interior femenina, principalmente en brasieres y pantis. Sus productos son fabricados con tejidos de punto y fibras sintéticas como la lycra, el nylon, encaje y poliéster. Los productos se caracterizan por tener un alto contenido de diseño e insumos de alta calidad y diseño de últimas tendencias.



Proceso de producción

El proceso inicia en el diseño de las prendas que son realizadas por su gerente y propietaria Carolina Pérez con base en investigaciones de las últimas tendencias en ropa interior. Luego de aprobado el diseño se procede con la compra de las materias primas para su confección. Estas provienen de proveedores nacionales de muy buena calidad, como Dosere, Protela, entre otros. Posteriormente, y según el diseño de la prenda, se evalúa si este necesita algún proceso de tintorería, estampación o sublimación, y se envía al proveedor para que lo aplique. Si la prenda no requiere de alguno de estos tres procesos anteriores, pasa directamente a corte con alguno de sus talleres tercerizados. Después del proceso de corte, y dependiendo del diseño, la prenda podría tener otro proceso adicional que sería el prehormado, e inmediatamente se envía a confección y el producto se entrega terminado por este último proveedor, tras lo cual su propietaria procede con el empaque de las prendas.

Cuando el producto terminado se encuentre debidamente empacado, se cuenta con dos canales de distribución para llegar al cliente final: venta directa a través de mujeres promotoras de la marca y almacenes y/o boutiques especializados en venta de ropa interior en Medellín.

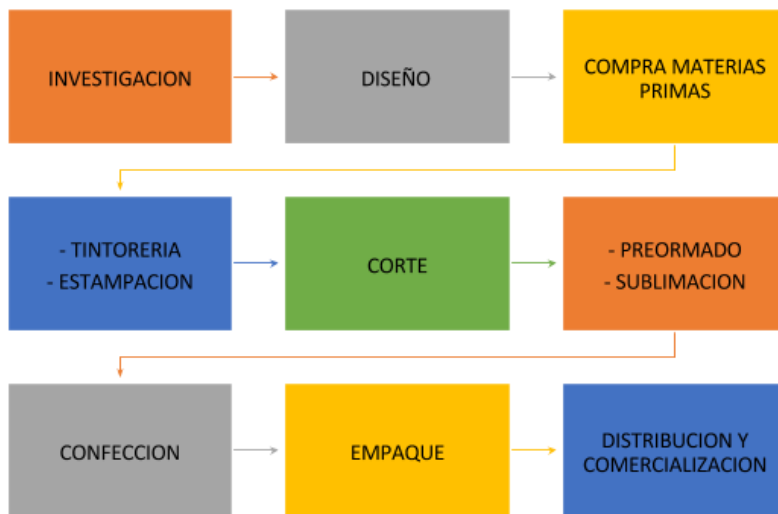


Ilustración 2: Proceso de Producción

Recursos humanos y estructura organizacional

Dado su modelo operacional y de negocio, VICTORINA ÍNTIMO no requiere de una estructura



organizacional robusta. La dirección estratégica de la compañía está a cargo de su gerente, quien se apoya en los procesos productivos con modelo de maquila. Sin embargo, actualmente dicha estructura es muy ligera, y de cara a un proceso de internacionalización de la marca y sus productos, se recomienda hacerla un poco más robusta y contratar personas capacitadas que complementen la estructura administrativa y minimicen los riesgos de incumplimiento de futuros negocios con clientes del mercado objetivo.

Proveedores





Ilustración SEQ Ilustración * ARABIC 3: Proveedores

Capacidad productiva

La compañía tiene una capacidad de producción limitada, entre 6.000 y 8.000 unidades mensuales. La producción se realiza en forma conjunta entre 5 y 6 talleres de confección.

Mercado objetivo

Su mercado objetivo son mujeres de espíritu joven, apasionadas, femeninas, románticas, espontáneas y divertidas ubicadas en la ciudad de Los Ángeles, California, que estén entre los 20 y 39 años de edad y pertenezcan a niveles socioeconómicos medio altos.

VICTORINA ÍNTIMO es una compañía dedicada al diseño, la producción y la comercialización de ropa interior femenina y pijamas con unos altos estándares de calidad, principalmente por el enfoque que se tiene dentro de la compañía de adquirir insumos de alta calidad, innovación y diseño.

Canales de distribución

Los canales de distribución actuales de VICTORINA ÍNTIMO son boutiques y tiendas de moda en el área metropolitana del Valle de Aburrá. Sin embargo, su principal canal de distribución lo componen vendedoras directas de sus productos en las ciudades de Medellín, Cali, Bogotá y Barranquilla.

En el momento su página web está en reestructuración y no cuenta con ventas online de sus productos, lo cual se analizará más adelante como una estrategia de crecimiento y penetración de mercado en su plan de internacionalización.

Precio

Su precio final al público se encuentra en un rango entre COP\$50.000 y COP\$60.000 por conjunto (dos piezas). Este precio es un poco más bajo que el de sus principales competidores identificados como Bronzini, Mia Confitura y Santolina, que se encuentran en un rango de precios entre COP\$80.000 y COP\$100.000 el conjunto, de características similares.

No obstante, por ejemplo, la marca Bronzini, que ha llegado ya a posicionarse en cadenas de mercado como el Éxito, realiza campañas de promoción muy fuertes, por lo cual logra igualar los precios de VICTORINA ÍNTIMO, que son un poco más bajos.

Clientes

El 80% de sus ventas se realiza a través de las vendedoras directas, las cuales hoy son alrededor de 90. Sin embargo, el 20% restante se distribuye en tiendas y boutiques en Medellín, Barranquilla y Cali.

Competencia

Según su gerente y propietaria, los principales competidores que ella ha identificado según características similares de precio, calidad y canal de distribución de tiendas son: Bronzini, Mia Confitura, Santolina, entre otros. Sin embargo, existen muchas otras marcas que pueden cumplir las mismas condiciones de calidad y precio, y representar una fuerte competencia para la marca. No obstante, hay que resaltar que el principal enfoque de VICTORINA ÍNTIMO es la innovación en el diseño y la calidad de sus insumos. De igual forma, nombramos algunas de las marcas que se encuentran en el mismo rango de precios:

- ✓ St Even
- ✓ Gef
- ✓ St Rina
- ✓ Leonisa Lumar
- ✓ Elipse
- ✓ Día de Verano

Exportaciones propias

VICTORINA ÍNTIMO ha realizado algunas exportaciones de menor cuantía a los Estados Unidos, específicamente a la ciudad de Los Ángeles, California, donde cuenta con algunos



colaboradores con los que ha llegado a acuerdos de paquete completo, donde ellos envían los insumos a Colombia, VICTORINA ÍNTIMO realiza el diseño y la confección y posteriormente se hace el envío del producto terminado hacia dicha ciudad.

Sin embargo, la idea de su gerente y propietaria es realizar exportaciones directamente a las tiendas en el mercado objetivo; en el caso de VICTORINO ÍNTIMO en las ciudades de Los Ángeles y Boston, en Estados Unidos.

Su propietaria tiene claro el proceso de exportación y ya tiene identificadas las partidas arancelarias por las cuales debe hacer el proceso.

Partidas arancelarias:

- ✓ Panty 6108.22.00.00
- ✓ Brasier 6112.10.00.00

	-Bragas (bombachas, calzones) (incluso las que no llegan hasta la cintura):
6108.22.00.00	--De fibras sintéticas o artificiales

Partida: 62.12 Sostenes (corpiños), fajas, corsés, tirantes (tiradores), ligas y artículos similares, y sus partes, incluso de punto	
6212.10.00.00	-Sostenes (corpiños)

Ilustración 4: Partidas Arancelarias (Legis, 2017)

Aranceles

El arancel de entrada a Estados Unidos para este tipo de productos es 0%, de acuerdo al Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos, vigente desde el 15 de mayo de 2012 (Organización Mundial de Comercio, sin fecha).

Colombia tiene ya reconocimiento y experiencia en este segmento en el mercado estadounidense. Sin embargo, gracias a la consolidación y ampliación de las preferencias del ATPDEA dentro del TLC, las posibilidades de ser más competitivos aumentan, mientras que los diseños y la innovación en colores, materiales y estilo hacen que la oferta colombiana encuentre nichos en el mercado estadounidense más allá del mercado latino (Procolombia, 2016).

Oportunidades del sector

La producción y el diseño de las telas, como uno de los principales componentes del proceso de creación de colecciones, es fundamental para esta categoría. Los avances tecnológicos (componentes de hidratantes, antibacteriales, antiUV, entre otros), son factores dinamizadores y diferenciadores dentro de este sector. La apuesta colombiana para penetrar exitosamente en este mercado consiste en ofrecer soluciones y colecciones de valor agregado a través de marcas nacionales y formatos de producción a terceros (*full package – private label*). En



general las tendencias del sector en este mercado obedecen al cuidado del medio ambiente (fibras orgánicas y producción limpia) generando el surgimiento de certificaciones internacionales en materia de sostenibilidad y trato digno de los empleados dentro de la cadena de valor (Portal de Exportaciones, 2016).

El esquema de negocios que predomina se realiza mediante la estrategia de paquete completo o sourcing, que no busca posicionar la marca colombiana proveedora sino la empresa que mezcla los productos y servicios. Existen entonces dos modelos de trabajo, el primero se refiere a los negociantes que prefieren trabajar con compañías que no hacen desarrollo de sus propias marcas y por otra parte están quienes no tienen inconveniente en negociar con aquellas que la poseen; sin embargo, hay empresas que hacen uso de ambos esquemas.

Exportaciones de ropa interior desde Colombia

Ventas de ropa interior (unidades)

Acorde a la base de datos de Euromonitor (Euromonitor, 2017), durante el año 2016 se exportaron un total de 102,4 millones de unidades de ropa interior femenina confeccionada en Colombia.

Market Sizes | Historical | Retail Volume | '000 units

Key: Related Analysis View Chart Company Shares Brand Shares Distribution

Change View		2012	2013	2014	2015	2016
Colombia						
	Apparel	361.133,7	378.951,5	397.905,3	410.475,0	415.282,8
	Womenswear	137.342,0	143.862,0	150.879,1	157.125,3	158.830,9
	Underwear	90.845,1	94.189,4	98.351,2	102.235,1	102.426,7

Ilustración 5: Ventas de ropa interior (unidades) en Colombia (Euromonitor, 2017)

Ventas de ropa interior (valor US\$)

Acorde a la base de datos de Euromonitor (Euromonitor, 2017), durante el año 2016 se exportaron un total de COP\$2.227,8 billones de ropa interior femenina confeccionada en Colombia, unos US\$746.000 millones.

Market Sizes | Historical | Retail Value RSP | COP bn | Current Prices

Key: Related Analysis View Chart Company Shares Brand Shares Distribution

Change View		2012	2013	2014	2015	2016
Colombia						
	Apparel	12.124,5	12.883,5	13.771,9	15.038,3	16.263,1
	Womenswear	5.303,3	5.630,4	5.998,5	6.646,1	7.203,1
	Underwear	1.663,4	1.763,3	1.882,6	2.091,4	2.227,8

Ilustración 6 Ventas de ropa interior en US\$

Esta categoría incluye todos los artículos usados al lado de la piel y debajo de la ropa exterior. Se incluyen las siguientes prendas: calzoncillos, bóxers, baúles, sostenes y calzoncillos, conjuntos de lencería, vascos y corsés, camisolas, cuerpos, deslizadores, cintas de suspensión, ligueras, forjados. También incluye las térmicas, los sujetadores de los deportes y los chalecos de los hombres y las camisetas diseñadas para usar debajo de la camisa solamente. Se excluyen los accesorios para ropa interior como cintas de lencería o insertos de sujetador.

Código del producto	Descripción del producto	Colombia exporta hacia Estados Unidos de América		
		Valor en 2014	Valor en 2015	Valor en 2016
'6108	Combinaciones, enaguas, bragas "bombachas, calzones", incl. las que no llegan hasta la cintura, ...	4.045	5.317	3.928
'6212	Sostenes "corpifios", fajas, corsés, tirantes "tiradores", ligas y artículos simil. y sus partes, ...	26.052	43.951	29.681

Exportaciones de ropa interior colombiana por subpartida

Ilustración 7 Exportaciones de Colombia hacia Estados Unidos (Trade Map, 2016)

Estados Unidos importa desde el mundo

Código del producto	Descripción del producto	Estados Unidos de América importa desde el mundo		
		Valor en 2014	Valor en 2015	Valor en 2016
'6108	Combinaciones, enaguas, bragas "bombachas, calzones", incl. las que no llegan hasta la cintura, ...	3.229.417	3.441.011	3.327.527
'6212	Sostenes "corpifios", fajas, corsés, tirantes "tiradores", ligas y artículos simil. y sus partes, ...	2.619.416	2.910.615	2.844.672

Ilustración 8: Estados Unidos importa desde el mundo (Trademap, 2016)

El análisis macro de las exportaciones de ropa interior femenina en 2016 indica que Estados Unidos es el destino con mayor participación de este tipo de prendas del mercado Colombiano, con un valor aproximado de US\$33.609 millones importados por ese país, además de la multiculturalidad que presenta el principal estado objeto del presente estudio (California) y las similitudes en temas de moda y demás; Estados Unidos se convierte en un mercado potencial existente y de allí la importancia de profundizar en el análisis de dicho mercados.

Objetivo general

Diseñar un plan exportador para la empresa VICTORINA ÍNTIMO S.A.S., constituida legalmente en Antioquia, con el fin de potenciar la internacionalización en el marco del proyecto Antioquia exporta más.

Objetivos específicos

- ✓ Identificar los procesos de exportación en Colombia necesarios para formular y desarrollar un plan de exportaciones.
- ✓ Examinar las condiciones actuales de la empresa VICTORINA ÍNTIMO S.A.S. con el fin de determinar su grado de preparación para enfrentar los mercados internacionales.
- ✓ Analizar los productos ofrecidos por la empresa seleccionada con el propósito de identificar aquellos que reúnan las condiciones necesarias para ser exportables.
- ✓ Identificar los mercados potenciales para los productos seleccionados, así como los requisitos, las restricciones y las regulaciones particulares que estos deben cumplir en su ingreso al mercado internacional.
- ✓ Definir las estrategias necesarias para adelantar el proceso de exportación dirigidas a la empresa, al producto y al mercado.
- ✓ Formular el plan de acción.

Marco conceptual

Globalización

En la actualidad el entorno económico se caracteriza por tendencias crecientes como la interdependencia de países, la formación de bloques regionales, el surgimiento de economías emergentes y avances tecnológicos en diferentes sectores, lo que se traduce en un entorno mundial creciente y competitivo. Como consecuencia de estas tendencias surge la globalización de los mercados, fenómeno económico donde ciertas economías en el mundo aumentan con fuerza y se extrapolan a otras latitudes. Este incremento de las actividades económicas adopta tres formas:

- ✓ Comercio internacional: consumo de bienes y servicios importados y/o producción vendida en calidad de exportación.
- ✓ Inversión extranjera directa: inversiones de empresas radicadas en un país para establecerse en otros países.
- ✓ Flujos de mercado de capitales: búsqueda de tasas de interés y garantías beneficiosas en economías diferentes a la local, como forma de ahorro e inversión en activos financieros.



Internacionalización

La internacionalización, como proceso de expansión a nivel internacional adelantado por las empresas que buscan la reproducción para obtener más capital implica que los empresarios deban tener una visión más internacional de su actividad económica y repensar los conceptos y estrategias para ampliar sus mercados. Por ello debe entenderse como un proceso innovador que sugiere un cambio de su estructura organizacional, sus objetivos, su plan de mercadeo y ventas y, eventualmente, sus condiciones de producción. Además, implica gastos y para compensarlos es necesario agregar valor a la empresa, y emprender este difícil camino requiere realizar un proceso de estudio riguroso que le permita generar ventajas competitivas para superar sus posibles competidores en otros países.

Estrategia de internacionalización

La expansión internacional de una empresa supone un proceso a través del cual, en un primer momento, esta instala fuera de sus fronteras aquellas actividades de la cadena de valor más próximas al cliente final –exportaciones- para, a partir de ahí, comenzar a progresar en su internacionalización asumiendo mayores grados de compromiso –como pueden ser las inversiones directas-.

La competitividad de las organizaciones por el acceso y el sostenimiento en los mercados internacionales es muestra de la denominada “estrategia global” de una empresa.

El desarrollo de una declaración de estrategia requiere de tres pasos:

- ✓ Hacer una evaluación del sector, es decir, una comprensión detallada de las necesidades de los clientes.
- ✓ Identificar maneras únicas de crear valor a las empresas o clientes que se deciden atender.
- ✓ Hacer un análisis de la estrategia de los competidores y una predicción de cómo puede cambiar en el futuro.

Definidos estos tres pasos, será posible finalmente encontrar el lugar ideal donde las capacidades de la empresa se alineen con las necesidades del cliente de una manera que los competidores no lo puedan realizar.

Exportación

El proceso de exportación es la acción por la cual una firma envía bienes o servicios desde su lugar de origen a otros países (Frynas & Mellahi, 2011), siendo esta la forma más simple de internacionalización que una empresa puede adaptar y es, muchas veces, una forma de entrada rápida a mercados internacionales.

De acuerdo a Frynas y Mellahi (2011), cuando una empresa ha dominado el mercado local puede empezar con una de las fases de internacionalización que es la exportación. Al tomar la decisión de exportar, una empresa debe determinar los cambios a realizar en su producto o servicio para que este pueda cumplir con los requisitos del mercado internacional seleccionado, así como los canales de exportación y la estrategia a utilizar.

Las empresas exportan generalmente para adquirir conocimiento con un riesgo relativamente bajo y sin altos compromisos con clientes; también se exporta para expandir el nivel de ventas

con el fin de aprovechar las capacidades productivas y economías de escala (Frynas y Mellahi, 2011).

Plan exportador

El plan de exportación es una herramienta adecuada para asegurar el equilibrio de los requisitos relacionados con las diversas oportunidades que existen en los mercados internacionales con las características primordiales del producto o servicio que la empresa desea ofrecer.

Según ProColombia (Procolombia, 2016), en su presentación Grupo Antioquia Exporta Más, “el plan exportador es un documento que menciona toda la estrategia comercial a desarrollar en un mercado específico y el conjunto de todas las acciones a efectuar para vender los productos y servicios en el exterior”.

Es muy conveniente para cualquier empresa en el ámbito de las exportaciones contar con un plan de exportación, este es fundamental para la preparación cuando se pretende participar con éxito en el mercado internacional.

La utilización del plan de exportación sirve para que las empresas enfoquen sus objetivos y definan claramente sus responsabilidades, además de ofrecerles una ayuda efectiva para formular y ajustar su estrategia de exportación. Provee un esquema de seguimiento y evaluación de actividades y sus resultados.

Es uno de los documentos más complejos de la planeación estratégica, puesto que la empresa forma parte activa en los factores del entorno internacional, que antes se consideraban lejanos y con reducida relevancia para ella. En las exportaciones, la empresa se inserta en el ámbito exterior, lo cual supone una mayor capacidad de toma de decisiones acertadas, más información, mejor capacitación del personal, entre muchas otras exigencias.

Grupo Antioquia Exporta Más, ¿qué es y quién lo conforma?

“Es una iniciativa que busca articular los esfuerzos de instituciones públicas y privadas con el objetivo de identificar conjuntamente proyectos, programas y herramientas que impacten positivamente la gestión del comercio exterior y la actividad exportadora de la región” (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2015). Las entidades que lo conforman son: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; Bancoldex; ProColombia; Gobernación de Antioquia; Alcaldía de Medellín; Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia; Cámara de Comercio Aburrá Sur; Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño; Cámara de Comercio Colombo Americana; Analdex; ANDI; BASC; Ruta N; Institución Universitaria Esumer; Universidad Eafit; Universidad Católica de Oriente y CEIPA.

¿Qué dificultades presenta un empresario antioqueño a la hora de exportar?

Los principales factores que afectan el crecimiento de las exportaciones y que encuentran los empresarios de Pymes al exportar un bien o servicio, según un estudio de la Universidad del Rosario (Universidad del Rosario, 2015), son las siguientes:

- ✓ Demoras y trabas en los procedimientos de exportación, generalmente ocasionados por



requerimientos de las entidades competentes como INVIMA, ICA, Policía Antinarcóticos, la DIAN, entre otros.

- ✓ El desconocimiento por parte de los empresarios de las condiciones y beneficios que ofrecen los nuevos acuerdos comerciales y tratados de libre comercio y su aplicación para generar oportunidades en otros países.
- ✓ La baja competitividad de las empresas, principalmente generada por una formación deficiente de su capital humano.
- ✓ La baja competitividad a nivel país que se presenta por la infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria, por lo que los costos de fletes representan muchas veces un alto porcentaje del costo de las exportaciones.
- ✓ Las altas tasas impositivas del país que representan un alto porcentaje de la estructura de costos de los productos o servicios, haciendo menos competitivos los productos nacionales.
- ✓ La falta de financiación por parte del gobierno para programas que incentiven el aumento de la canasta exportadora en Colombia.

Aun cuando en el país actualmente se tiene una TRM de \$2.900 / US\$ en promedio, las exportaciones no crecen como deberían, pues muchos de los insumos y las materias primas con los que las empresas producen sus bienes son importados; por tanto, se reduce la rentabilidad de manera considerable.

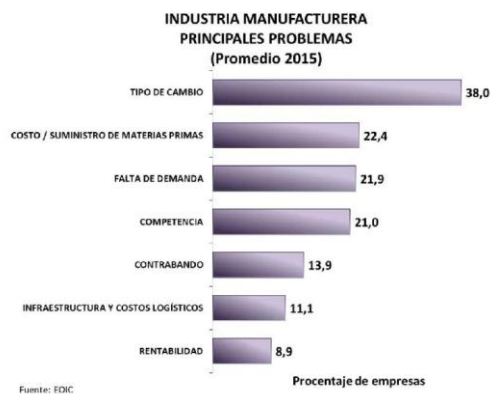


Ilustración 9 Industria manufacturera, principales problemas (Andi, 2015)

Metodología

Se realizarán visitas a la empresa seleccionada con el ánimo de hacer entrevistas, encuestas y recopilación de información directa para construir los análisis de las condiciones de la empresa, el producto y los mercados potenciales requeridos, de modo que pueda producirse un

documento guía por cada factor analizado.

Posteriormente, con cada uno de los documentos obtenidos, sumados a la revisión bibliográfica del tema, se generarán los insumos para la definición de las estrategias y la construcción del plan de exportación final.

La investigación, de acuerdo al alcance, pretenderá ser explicativa y se tratará la información cualitativamente (por qué). Se propone realizar el proyecto en las etapas que se listan a continuación:

Etapas I: Análisis del potencial exportador.

Etapas II: Preselección de mercados y análisis del producto en el mercado objetivo. Esta etapa tiene como objeto seleccionar los mercados objetivo y alterno a nivel internacional para la empresa y evaluar las condiciones de mercado y comerciales para el acceso de esta al mercado objetivo.

Etapas III: Plan de acción. En esta etapa se definen objetivos y una hoja de ruta a desarrollar por parte de la empresa, para llevar a cabo el acceso al mercado internacional definido como mercado objetivo.

Etapas I: análisis del potencial exportador.

Objetivo

Identificar el potencial exportador de la empresa y el nivel actual en el proceso de internacionalización.

Actividades

- ✓ Realizar una visita a la empresa con el fin de recolectar información primaria sobre condiciones de la compañía, del producto, de exportaciones y de mercadeo.
- ✓ Realizar el análisis de la información recolectada bajo los cuatro ejes principales mencionados anteriormente.
- ✓ Elaboración del informe de diagnóstico.

Entregable: Informe de diagnóstico del potencial exportador de la empresa.

Etapas II: preselección de mercados y análisis del producto en el mercado objetivo.

Objetivo

Esta etapa tiene como objeto seleccionar los mercados objetivo y alterno a nivel internacional



para la empresa y evaluar las condiciones de mercado y comerciales para el acceso de esta al mercado objetivo.

Actividades

- ✓ Realizar una visita a la empresa con el fin de identificar conjuntamente las variables a ser analizadas en la selección de mercados e identificar los mercados considerados inicialmente por la empresa.
- ✓ Realizar una inteligencia de los mercados internacionales considerados inicialmente por la empresa, para su evaluación posterior y selección conjunta del mercado objetivo y alterno.
- ✓ Recolección de información y análisis macro y micro del mercado objetivo seleccionado por la empresa a partir de las herramientas de priorización utilizadas en el proyecto.
- ✓ Inteligencia y análisis de las preferencias arancelarias, tratados de libre comercio y requisitos de origen para el mercado objetivo.
- ✓ Identificación de las barreras no arancelarias para el mercado objetivo.
- ✓ Determinación de la segmentación y definición del nicho para el mercado objetivo.
- ✓ Sondeo de *benchmarking* de la competencia en el mercado objetivo.
- ✓ Inteligencia y análisis de la logística de transporte internacional, canales de distribución y modo de entrada para el mercado objetivo.
- ✓ Análisis de la estrategia de precio internacional más adecuada para el mercado objetivo.
- ✓ Análisis de las estrategias de comunicación y promoción a implementar para el mercado objetivo.
- ✓ Construcción de la matriz DOFA con el fin de identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa en el mercado objetivo.
- ✓ Reunión de socialización de los resultados de la inteligencia del mercado objetivo.

Entregable. Informe: inteligencia de mercados y metodología utilizada para la selección y análisis del mercado objetivo. Este informe incluye:

- ✓ Información y análisis macro y micro de los mercados preseleccionados para cada empresa.
- ✓ Información y análisis de las preferencias arancelarias, tratados de libre comercio y requisitos de origen.



- ✓ Identificación de las barreras no arancelarias.
- ✓ Determinación de la segmentación y definición del nicho de mercado.
- ✓ Sondeo de *benchmarking* de la competencia.
- ✓ Información y análisis de la logística de transporte internacional, canales de distribución y modo de entrada.
- ✓ Información y análisis de la estrategia de precio, comunicación y promoción más adecuados para el mercado seleccionado.
- ✓ Matriz DOFA.

Definido los mercados objetivo y alternativo, la inteligencia de mercados se realizará únicamente sobre el mercado objetivo.

Etapa III: plan de acción

Objetivo

Definir objetivos y una hoja de ruta a desarrollar por parte de la empresa para llevar a cabo el acceso al mercado internacional definido como mercado objetivo.

Actividades

- ✓ Análisis de la información recopilada en las dos fases anteriores.
- ✓ Diseñar el plan de acción de la empresa con el fin de determinar una hoja de ruta de la exportación de la empresa en el mercado objetivo.
- ✓ Presentación final del plan de acción a la empresa.

Entregable. Informe: Plan de Acción del Plan Exportador

Conclusiones

Conclusiones Fase I - Diagnóstico

- Según el diagnóstico, las áreas con mayor oportunidad de mejora son los aspectos críticos. Aquellos que deben tener prioridad por su alto impacto y su dependencia sobre la gestión empresarial. Estos son:
 - ✓ Recurso Humanos
 - ✓ Certificaciones de calidad
 - ✓ Modelo de negocio



- ✓ Plan de internacionalización
- ✓ Presupuesto de inversión
- Los aspectos activos: son aquellos que se deben trabajar pues generan mucho efecto sobre la gestión empresarial. Estos son:
 - ✓ Finanzas
 - ✓ Capacidad de producción
 - ✓ Comunicación interactiva
- Los aspectos que se pueden mejorar, pero son de menor prioridad, por lo que se pueden trazar metas en un horizonte de tiempo mayor, son:
 - ✓ Ventajas competitivas
 - ✓ Requisitos normativos y de calidad
 - ✓ Nivel de aceptación
 - ✓ Administración
- El resto de factores de la gestión empresarial son de bajo impacto, por tanto, no requieren tanta prioridad en su atención. Estos aspectos se podrán ir trabajando conforme a la evolución de la compañía:
 - ✓ Plan comercial
 - ✓ Análisis de la competencia
 - ✓ Material promocional
 - ✓ Registro de marca
 - ✓ Logística
 - ✓ Ventas Electrónicas
 - ✓ Ventas Virtuales
- Según el diagnóstico de la Cámara de Comercio y las visitas realizadas a la compañía, se resalta que esta tiene un buen concepto materializado a través de un producto con alta calidad que puede llegar a ser competitivo en mercados internacionales, pues tiene factores diferenciadores como su diseño y materias primas de alta calidad.
- En cuanto a su plan de exportación, la empresa ya lo ha hecho hacia EE.UU. por lo que el tema no es ajeno. Su propietaria y gerente es una persona capacitada y conoce sobre comercio exterior. Sin embargo, para hacerlo a gran escala debe tener una mejor estructura administrativa y desarrollar un plan exportador (Objeto del análisis).
- La forma de mercadear sus productos es principalmente a través de redes sociales y el principal canal de distribución es mediante impulsadoras de la marca y la venta directa a diferentes almacenes y boutiques de las ciudades de Medellín, Cali y Barranquilla.
- Sin embargo, la compañía tiene falencias principalmente en su estructura administrativa, que debe priorizar y tratar de mejorar para poder exportar sus productos y que estos generen un alto valor que sea percibido por los clientes potenciales en su mercado objetivo.

- El sector textil colombiano, y en específico el de confecciones de ropa interior femenina, atraviesa un buen momento para las exportaciones hacia países como EE.UU. Las empresas colombianas están enfocando cada vez más sus esfuerzos para ofrecer soluciones y colecciones con alto contenido de valor agregado a las prendas y formatos de producción a terceros (*full package – private label*) (Euromonitor, 2016).
- Los clientes extranjeros dan más relevancia a las tendencias del cuidado del medio ambiente, como son las fibras orgánicas y la producción limpia. Así mismo se hace necesario conseguir certificaciones en materia de sostenibilidad ambiental y trato digno de los empleados dentro de la cadena de valor.
- La innovación constante es muy importante y está focalizada en los materiales utilizados y la suavidad de los mismos para lograr un *shapewear* más imperceptible para las mujeres. En sostenes, la incorporación de correctores de postura es cada vez más importante.
- La depreciación del peso frente al dólar americano, sumado al buen diseño y la calidad de las materias primas, hace fuerte la producción nacional y su competitividad en el extranjero.
- La apuesta colombiana para penetrar exitosamente este mercado consiste en ofrecer soluciones y colecciones de valor agregado a través de marcas nacionales y formatos de producción a terceros (*full package – private label*).

Conclusiones Fase II - Mercado

- California, Los Ángeles, es un estado bastante multicultural, donde predomina la cultura hispana con un alto porcentaje de mexicanos, la mayor parte de la población pertenece al estrato social medio o clase de servicio, con bajos ingresos anuales y poca calificación; en promedio gana US\$32 mil al año.
- Es un estado muy extenso con una amplia población y una alta concentración de la riqueza en pocas áreas de la gran metrópoli.
- Aunque existe una gran demanda de ropa interior femenina en la región, de igual forma existen innumerables competidores en el mercado. Por lo tanto, se debe realizar una correcta segmentación y diseñar una estrategia de penetración de mercado, principalmente enfocada en el precio.
- La ciudad de Los Ángeles es un lugar donde se llevan a cabo grandes ferias relacionadas con la moda, por tanto, es una gran oportunidad para asistir a esta clase de ferias y promocionar la marca que es lo que se quiere potencializar. De igual manera, para poder competir en este mercado se deben tener en cuenta factores muy importantes como la calidad de las materias primas, innovación en los diseños y servicios de paquete completo.

- El estado de Massachusetts, y en particular la ciudad de Boston, se caracteriza por ser uno de los más tradicionales, con mejor nivel educativo y mejores ingresos de los EE.UU.
- Las clases alta y media conforman casi el 85% de la población. La ciudad ha experimentado un aburguesamiento y tiene uno de los más altos costos de vida de los Estados Unidos, por tanto, sigue siendo una de las ciudades con mejor nivel de vida en el mundo.
- Los institutos y universidades de Boston tienen un gran impacto en la economía de la ciudad y de la región. No solo son una de las principales fuentes de empleo, sino que también atraen industrias de alta tecnología a la ciudad y a la región circundante. La ciudad está bastante polarizada por clase, alrededor del 42,5% de la fuerza laboral se agrupa en y alrededor del centro y en varios bolsillos de la ciudad.
- La clase creativa incluye a personas que trabajan en ciencia y tecnología, negocios y administración, artes, medios de cultura y entretenimiento, y profesiones de derecho y salud. Se trata de puestos muy cualificados y de salarios altos, con un promedio de US\$84.403 por año, muy por encima del promedio nacional de US\$70.890.
- Por el lado de la política, las expectativas son buenas al considerar que el Partido Demócrata, predominante en ambos estados, tiene unas políticas económicas tendientes a incrementar el salario mínimo, permitiendo tener mayores ingresos a las familias y un gran apoyo de parte del Senado por la apertura económica y comercio con otros países.

Descripción del proceso

Inicialmente se programan reuniones periódicas de seguimiento con la empresa VICTORINA ÍNTIMO S.A.S con el fin de conocer la compañía, su historia, objetivos organizacionales, así como también los procesos productivos de la compañía y sus productos.

VICTORINA ÍNTIMO S.A.S. es una empresa que cuenta con productos con alto potencial exportador, los cuales apuntan a un mercado bastante competido en el cual se posicionan marcas muy fuertes a nivel local e internacional, lo que representa un camino arduo y bastante complicado de cara a un proceso de internacionalización. De igual manera se puede inferir que la compañía tiene procesos administrativos deficientes en cuanto a estructura organizacional, capacidad productiva, plan de mercadeo, plan de ventas, entre otros; razón por la cual se genera una brecha en el potencial exportador a corto plazo.

Antes de apostar a una estrategia de internacionalización de la marca y sus productos, la compañía debe de hacer internamente los ajustes necesarios antes de emprender este proceso. Una vez finalizada la primera fase de la consultoría, en la cual se determina el potencial exportador de la empresa y se seleccionan los productos con características sobresalientes, que puedan ser competitivos a nivel internacional, se procede a estudiar los potenciales mercados objetivo, alterno y contingente para los productos seleccionados.



Conforme a los estudios previos se concluye que Estados Unidos, en especial los estados de California y Massachusetts, es atractivo para el producto diseñado, producido y comercializado por la compañía; entre otros por el tratado de libre comercio firmado por Colombia con Estados Unidos que puede representar una ventaja competitiva por costos y facilidades comerciales. Adicionalmente, se evalúan criterios como características demográficas, población, cultura y factores socioeconómicos para determinar el mejor mercado para VICTORINA ÍNTIMO.

De las reuniones periódicas se realizan diferentes tareas con las que se pretende identificar las particularidades de los procesos productivos y ajustar las estrategias al desarrollo del mercado objetivo.

Las principales estrategias que se identificaron en dicho proceso son las siguientes:

- Rediseñar la estrategia corporativa y definir los objetivos en el marco de una posible internacionalización, realizar medición y seguimiento por medio del Balance Score Card.
- Realizar estudio de viabilidad financiera para comparar la rentabilidad de la inversión de tener una operación tercerizada frente a un taller o Almacén propio.
- Fortalecer y construir una estructura organizacional competente de cara a un proceso de internacionalización. Diseñar perfiles de cargos y contratar personal capacitado de cara a un proceso de internacionalización.
- Diseñar y ejecutar el plan comercial para el mercado internacional con el objetivo de captar clientes en el mercado seleccionado.
- Buscar fuentes de financiación externas para apalancar las operaciones de expansión a la luz del plan exportador.
- Realizar coberturas cambiarias por medio de forwards, futuros de divisas, opciones o *swaps* para minimizar o neutralizar la exposición a la volatilidad en la tasa de cambio que resulta de la fecha de factura y la fecha de pago de la obligación por parte del deudor.
- Diseñar e implementar estrategias de marketing digital y de medios con el objetivo de generar mayor recordación y posicionamiento de la marca, para poder llegar al mercado estadounidense con marca propia.
- La estrategia de precios se enfoca en precios por debajo del promedio del mercado que satisface características similares con el fin de poder participar en la torta y garantizar una entrada al mercado.
- Añadir mayor valor agregado al producto por medio de la compra de materias primas de alta calidad y que contengan certificaciones ambientales y de protección a los empleados, las cuales son tendencia entre los consumidores en este mercado, quienes cada vez buscan más productos que sean amables con el medio ambiente y generen cierto beneficio social.

- Realizar alianzas con nuevos proveedores para aumentar la capacidad de producción de cara a un proceso de internacionalización.
- Desarrollar otros canales de venta de los productos, como ventas *online*.

Aprendizajes

- Las pymes exportadoras en Antioquia representan una oportunidad invaluable de estudio para fomentar el desarrollo de los diferentes sectores económicos del departamento, adicionalmente la tendencia alcista en exportaciones puede apalancar los niveles de relacionamiento comercial del departamento y aportar al mejoramiento de la calidad de vida de la población, mediante puestos de trabajo y crecimiento económico.
- Existe un desconocimiento generalizado de la mayoría de las PYMES colombianas en cuanto a los procesos de exportación y los requisitos necesarios para hacerlo, por esta razón se crean barreras para los empresarios a la hora de buscar otros mercados.
- Debe existir un apoyo mayor desde la academia y el sector para apalancar operaciones de compañías exportadoras con verdadero potencial exportador, que permita a las pymes incursionar en nuevos mercados, de manera que en el mediano plazo se puedan consolidar los mercados internacionales sin perder el posicionamiento adquirido previamente.
- Las nuevas tecnologías de la información representan una enorme oportunidad para las compañías de incursionar en nuevos mercados, sin embargo, también hace los mercados cada día más competidos, por el grado de conocimiento que tienen los consumidores del mercado, sus productos y sus beneficios.
- A la hora de enfrentar un proceso de internacionalización, se debe estudiar muy bien las condiciones internas de la compañía como los factores exógenos que no son controlables y que afectan de una u otra manera la dinámica de la economía y el sector donde se desarrolla el objeto de la compañía.
- El diseño de un plan exportador para una Pyme de Antioquia, genera la posibilidad de explotar el potencial exportador de la región, poniendo al servicio de la industria local, la metodología y conocimientos académicos aplicados al mercado internacional, de modo que, haya un aporte para alcanzar la meta de exportaciones definida a nivel departamental y a nivel nacional.

Lista de referencias

- Andi. (2017). Obtenido de <http://www.andi.com.co/Documents/Documentos%202016/ANDI-Balance%202016-Perspectivas2017.pdf>
- ANDI, Asociación de Industriales de Colombia. (2015). *Andi*. Obtenido de www.andi.com.co
- Aswath Damodaran. (2016). *Damodaran Online*. Obtenido de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Banco de la República. (2017). Obtenido de www.banrep.gov.co
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2015). *Desempeño de la economía de Antioquia 2014/2015: evolución por sectores*.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2015). *Desempeño de la economía de Antioquia 2014/2015: evolución por sectores*. Medellín.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2016). *Presentación Grupo Antioquia Exporta Más*.
- Center for Immigration Studies. (2011). *Multiculturalism in the U.S.: Cultural Narcissism and the Politics of Recognition*. Obtenido de cis.org/research/politics-pf-recognition
- CityLab. (2013). *Class-Divided Cities: Boston edition*. Obtenido de www.citylab.com
- CityLab. (2013). *Class-Divided cities: Los Angeles edition*.
- DANE. (2017). Obtenido de www.dane.gov.co
- DIAN. (2016). Obtenido de www.dian.gov.co
- DIAN. (2016). www.dian.gov.co.
- DIAN. (2017). Obtenido de www.dian.gov.co
- Difiere. (2017). Obtenido de www.difiere.com
- Discover Los Angeles. (2017). Obtenido de Información general sobre Los Ángeles: es.discoverlosangeles.com
- Ecured. (sin fecha). *Boston*. Obtenido de www.ecured.cu/boston
- El Espectador. (2017). Obtenido de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/el-iva-temor-del-sector-textil-2017-articulo-676375>
- Euromonitor. (2016). Obtenido de www.euromonitor.com
- Euromonitor. (2017). Obtenido de www.euromonitor.com
- Euromonitor International. (2017). Obtenido de www.euromonitor.com
- Éxito. (2016). Obtenido de www.exito.com
- Frynas, J. G., & Mellahi, K. (2011). *Global Strategic Management*. Oxford University Press.
- Frynas, J. G., & Mellahi, K. (s.f.). *Global Strategic Management*.
- Google Finance. (2016). Obtenido de <https://www.google.com/finance>
- Inexmoda. (2016). Obtenido de www.inexmoda.org.co
- Jedzej George Frynas, K. M. (2011). *Global Strategic Management*. Oxford University Press.
- Just Style. (2016). *Just Style*. Obtenido de www.just-style.com
- La Vanguardia. (2017). Obtenido de www.lavanguardia.com
- Legis. (2017). *Arancel electrónico*. Obtenido de www.arancel.legis.com.co
- Legiscomex. (2016). Obtenido de www.legiscomex.com
- Mellahi, F. &. (2011). *Global Strategic Management*. Oxford University Press.
- Mía Confitura. (2016). Obtenido de www.miaconfitura.com
- Orange Smile. (2006). *Guía Turística Boston*. Obtenido de <http://www.orangesmile.com/guia-turistica/boston/tradiciones-20061717.htm>

Orange Smile. (2006). *Guía Turística Boston*. Obtenido de <http://www.orangesmile.com/guia-turistica/boston/tradiciones-20061717.htm>

Organización Mundial de Comercio. (sin fecha). Obtenido de www.wto.org

Organización Mundial de Comercio. (sin fecha). Obtenido de www.wto.org

Portal de Exportaciones. (2016). Obtenido de www.colombiatrade.com.co

Portal de Exportaciones. (2016). www.colombiatrade.com.co.

Procolombia. (2016). Obtenido de www.procolombia.co

Procolombia. (2016). www.procolombia.co. Obtenido de www.procolombia.co

Quiroz Cárdenas, V. C. (2013). *El impacto de las Pymes frente al Tratado de libre comercio entre Colombia y los Estados Unidos de América*. Bogotá: Universidad Militar.

Quiroz, C., & Vanessa, C. (2013). *El impacto de las Pymes frente al Tratado de libre comercio entre Colombia y los Estados Unidos de América*. Bogotá: Universidad Distrital Militar.

S&P 500. (2017). Obtenido de www.espanol.spindices.com/indices/equity/sp-500

Santander Trade Portal. (2013). *Cifras del comercio exterior de Estados Unidos*. Obtenido de es.portal.santandertrade.com

Santolina Lingerie. (2016). Obtenido de www.santolinalingerie.com

Sperling's Best Places. (sin fecha). *Massachusetts State*. Obtenido de www.bestplaces.net

Suburban stats. (2017). *Population Demographics for California*. Obtenido de suburbanstats.org

Superfunktids. (2017). *El sistema educativo americano en Los Angeles CA*. Obtenido de us.superfunktids.com

Trade Map. (2016). Obtenido de www.trademap.com

United States Census Bureau. (2016). *Quickfacts Massachusetts*. Obtenido de www.census.gov

Universia. (sin fecha). *Transporte en Los Angeles*. Obtenido de www.universia.es

Universidad del Rosario. (2015). www.urosario.edu.co. Obtenido de www.urosario.edu.co

Villa, M. A. (2016). Seminario de Internacionalización MBA EAFIT. (C. a. Gomez Arango, Entrevistador)

Wikipedia. (2007). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Internacionalizaci%C3%B3n>

Wikipedia. (2007). <https://es.wikipedia.org/wiki/Internacionalizaci%C3%B3n>.

Wikipedia. (2007). www.wikipedia.com.

World Bank. (2015). *Estados Unidos importaciones de bienes y servicios*. Obtenido de wits.worldbank.org

www.inc.org.co. (2017).

Lista de ilustraciones

<u>Ilustración 1 Valor FOB Exportaciones</u>	6
<u>Ilustración 2: Proceso de Producción</u>	8
<u>Ilustración 3: Proveedores</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>Ilustración 4 Partidas Arancelarias (Legis, 2017)</u>	11
<u>Ilustración 5 Ventas de ropa interior (unidades) en Colombia (Euromonitor, 2016)</u>	12
<u>Ilustración 6 Ventas de ropa interior en US\$</u>	12
<u>Ilustración 7 Exportaciones de Colombia hacia Estados Unidos (Trademap,2016)</u>	13
<u>Ilustración 8 Estados Unidos importa desde el mundo (Trademap, 2016)</u>	13
<u>Ilustración 9 Industria manufacturera, principales problemas (Andi, 2015)</u>	17