



**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE LA EMPRESA FABRICANTE Y
COMERCIALIZADORA DE CALZADO EN CUERO S&H PURO CUERO, EN EL
MERCADO DE LOS ESTADOS UNIDOS Y KUWAIT.**

**GUERRERO LUISA FERNANDA
MESA MARÍA ALEJANDRA
RODRÍGUEZ DANNY FABIÁN**

CESAR AUGUSTO ORTIZ RUANO

**Bogotá
Abril, 2017**

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá
Abril, 2017

Tabla de Contenido

1.	Análisis del Potencial de Internacionalización de S&H Puro Cuero.	
1.1	Generalidades de la empresa.....	8
1.1.1	Antecedentes.....	8
1.2	Objetivos específicos y/o actividades importantes para el negocio	9
1.3.	Situación de la Empresa	9
1.4.	Análisis de Producción.....	12
1.4.1.	Nivel de Productividad.....	13
1.4.2	Procesos de Control de Calidad	14
1.4.3.	Análisis Financiero y Contable.....	15
1.4.3.1.	Área Contable y Financiera	15
1.4.3.2.	Políticas de Compras	17
1.4.3.3.	Políticas de Ventas.....	17
1.4.4	Producto.....	18
1.4.4.1.	Determinación y descripción general del producto a exportar	18
1.4.4.2.	Posicionamiento de la Marca.....	22
1.5	Mercado.....	23
2.	Definición del Mercado Objetivo	29
2.1	Definición del Mercado Objetivo.....	31
2.1.1	Primer Mercado Objetivo	31
2.1.1.2	Economía y balanza comercial de Estados Unidos	32
2.2.	Identificar Segmentos Objetivos	32
2.2.1	Segmento del mercado al que está dirigido el producto: ¡Error! Marcador no definido.	
2.2.2	Nivel de Distribución Territorial..... ¡Error! Marcador no definido.	
2.3.	Análisis del mercado	35
2.3.1	Productos de la Competencia.....	37
2.3.2	Marcas y Precios de la Competencia.	37
2.3.3	Participación en el Mercado.	38

2.3.4 Esquema de Comercialización.....	39
3. Modo de Ingreso al Mercado.....	40
4. Estrategias Dirigidas al Producto.....	40
5. Estrategias de Distribución de los Mercados.....	45
6. Estrategia de Precio Internacional.....	46
7. Estrategias de Comunicación.....	47
8. Meta de Ventas Internacionales.....	49
9. Plan de Acción Marketing Internacional	
10. Definición del Mercado Objetivo.....	51
10.1 Segundo Mercado Objetivo.....	51
10.1.1 Economía y Balanza Comercial de Kuwait.....	51
10.2 Identificar Segmentos Objetivos.....	52
10.2.1 Segmento del Mercado al que está Dirigido el Producto.....	52
10.2.2 Nivel de Distribución Territorial.....	53
10.3 Análisis del Mercado.....	54
10.3.1 Productos de la Competencia.....	56
10.3.2 Marcas y Precios de la Competencia.....	57
10.3.4 Esquema de Comercialización.....	58
10.3.5 Sistema de Mercadeo y Publicidad.....	59
11. Modo de Ingreso al Mercado Kuwait.....	59
12. Estrategias Dirigidas al Producto Kuwait.....	59
13. Estrategias de Distribucion en el Mercado.....	62
14. Estrategia de Precio Internacional.....	63
15. Estrategias de Comunicación.....	63
16. Meta de Ventas Internacionales.....	65
17. Plan de Acción de Marketing Internacional.....	65

Índice de Figuras

Figura 1	Organigrama	10
Figura 2	Flujograma de Procesos para la elaboración de Calzado en Cuero	13
Figura 3	Proceso elaboración del productor	15
Figura 4	Calzado femenino S&H Puro Cuero	19
Figura 5	Empaque	21
Figura 6	Tiendas	26
Figura 7	Redes Sociales	27
Figura 8	Canal de Ventas Online	27
Figura 9	DOFA	28
Figura 10	Nivel de Distribución Territorial Estados Unidos	35
Figura 11	Productos de la competencia Estados Unidos	37
Figura 12	Momentos de seguimiento en la producción del calzado	41
Figura 13	Logo “Quimba”	42
Figura 14	Etiqueta calzado Estados Unidos	43
Figura 15	Empaque calzado “Quimba”	44
Figura 16	Ejemplos de accesorios adaptables	45
Figura 17	Escalonado de precios Estados Unidos	47
Figura 18	Mapa Kuwait	53
Figura 19	Productos de la competencia Kuwait	56
Figura 20	Empaque calzado Kuwait	61
Figura 21	Ejemplos de accesorios adaptables en Kuwait	62
Figura 22	Escalonado de precios Kuwait	64

Índice de Tablas

Tabla 1	Generalidades de la empresa.....	8
Tabla 2	Indicadores de liquidez para los periodos entre 2014-2016	16
Tabla 3	Indicadores de Endeudamiento para los periodos entre 2014-2016	16
Tabla 4	Producto y Posición Arancelaria	18
Tabla 5	Líneas de Producto S&H	22
Tabla 6	Análisis del mercado constructor del proceso de internacionalización del S6H Puro Cuero: Preselección Mercado Constructor	29
Tabla 7	Análisis del mercado estratégico, del proceso de internacionalización de S&H Puro Cuero: Preselección Mercado Estratégico	30
Tabla 8	Análisis del mercado natural del proceso de internacionalización de S&H Puro Cuero: Preselección Mercado Natural.....	31
Tabla 9	Segmento del mercado al que está dirigido el producto en Estados Unidos.....	33
Tabla 10	Temporadas de compra en el sector calzado en EEUU.....	36
Tabla 11	Principales empresas competidoras del calzado femenino en Estados Unidos....	38
Tabla 12	Principales Marcas de Calzado.....	39
Tabla 13	Estrategias utilizadas por la competencia en Estados Unidos.....	40
Tabla 14	Tallas de zapatos para mujer Estados Unidos.....	43
Tabla 15	Tabla cálculo Fijación de Precio.....	46
Tabla 16	Metas de ventas en Estados Unidos.....	49
Tabla 17	Plan de acción de Marketing en Estados Unidos.....	50
Tabla 18	Segmento del mercado al que está dirigido el producto en Estados Unidos.....	52
Tabla 19	Ranking de países de la UE exportadores de calzado a Kuwait.....	55
Tabla 20	Principales empresas competidoras del calzado femenino en Huwait.....	57
Tabla 21	Precios y Plazos registro de Marca en Kuwait	60
Tabla 22	Tallas de zapatos para mujer Asia	61
Tabla 23	Fijación del Precio	63

Tabla 24	Metas de ventas en Kuwait	65
Tabla 25	Plan de acción marketing internacional en Kuwait	66

1. Análisis del Potencial de Internacionalización de S&H Puro Cuero

1.1 Generalidades de la empresa

Tabla 1

Generalidades de la empresa

Razón Social	S&H PURO CUERO
NIT	19.323.232-8
Gerente o Presidente	Hugo Alberto Aguilar
Contacto Comercio exterior	Hugo Alberto Aguilar
Teléfonos	4113370 – 2921308
Dirección	Avenida Calle 8 # 77 – 06
E-mail	subgerencia@syhpurocuero.com
Página Web	www.syhpurocuero.com
Ciudad	Bogotá
Total Activos último año	\$2.147.889.082
Total Ventas último año	\$285.616.270
Empleo Directo	6
Empleo Indirecto	15 (Agentes comerciales)
Total Empleo	19
Sector Económico	Industria del calzado

1.1.1 Antecedentes.

Reseña Histórica de la Empresa.

S&H Puro Cuero, fue constituida legalmente desde hace 20 años en la ciudad de Bogotá, específicamente el 27 de febrero de 1997 (Anexo Cámara de Comercio), por su representante legal, el Señor Hugo Alberto Aguilar. Una idea de negocio que surge para satisfacer una necesidad básica de la subsistencia de la época. El Señor Hugo inició la comercialización de zapatos a domicilio a sus contados clientes. Se había asociado con proveedores que fabricaban el calzado y él los distribuía a sus clientes. Con el paso de los años, y con el crecimiento en sus ventas, el Señor Hugo decide ampliar el negocio y abrir

su primer punto de venta en el Barrio Restrepo, en la ciudad de Bogotá. Con los planes de expansión de su negocio, junto con su hijo, Sergio Aguilar, tomaron la decisión de comprar las materias primas para ofrecer algo más que el calzado que no fabricaban y empezaron a producir artículos en cuero como billeteras y correas, como extensiones de línea de su producto principal.

Actualmente cuentan con varias tiendas en la ciudad de Bogotá, en diferentes sectores comerciales: Unicentro, Centro Comercial Santa Fe y Castilla. Hoy por hoy, tienen planes de crecimiento con la apertura de nuevas tiendas.

Objeto Social de la Empresa.

Comercio al por menor de prendas de vestir y sus accesorios (incluye artículos de piel) en establecimientos especializados. 4772 comercio al por menor de todo tipo de calzado y artículos de cuero y sucedáneos del cuero en establecimientos especializados.

Misión. Ser la empresa líder en el sector, brindando a nuestros clientes productos cien por ciento en cuero, innovadores, un servicio único, por medio de nuestro capital humano, comprometido con el desarrollo y la sostenibilidad.

Visión. Consolidarnos en el sector del cuero a nivel nacional, extendiendo nuestro portafolio a nuevos mercados nacionales logrando un mayor crecimiento y participación.

1.2 Objetivos específicos y/o actividades importantes para el negocio

- Posicionar la marca en un tiempo de 3 años para ser percibidos como productos de alta calidad.
- Incrementar las ventas en 40% en los próximos tres años.
- Abrir cuatro nuevos puntos de venta en los próximos dos años.
- Alcanzar un mayor alcance a nivel nacional e internacional en los próximos 3 años.
- Aumentar el número de trabajadores de 19 a 35 en un año.

1.3 Situación de la Empresa

Análisis Organizacional

S&H Puro Cuero, tiene su representante legal, quien también actúa como gerente general y único propietario del negocio, y en nivel jerárquico es la primera autoridad. En la segunda línea de mando se encuentra la Dirección Comercial que tiene a cargo toda la estrategia de los puntos de venta en las tiendas.

En el mismo nivel se encuentra el área administrativa, que tiene a su cargo toda la relación con el equipo humano, relación con proveedores y todos los temas administrativos de la

empresa. Por último, se encuentran los administradores de punto de venta y la fuerza comercial externa e interna.

Organigrama.

Figura 1. Organigrama S&H Puro Cuero



Nota: Tomado de Direccionamiento Estratégico S&H Puro Cuero (2013)

Constitución Legal y cumplimiento de requisitos

- Legalmente constituida como una empresa unipersonal a través de Cámara de comercio, desde el 15 de Abril de 1998, bajo el número de matrícula 00863078. Establecida como régimen común.
- Posee permisos para poder facturar con el impuesto del IVA a todos sus productos, ante la DIAN.
- Registro único tributario RUT.

Cultura Organizacional

H&S puro cuero, es una empresa humana que responde concretamente a las necesidades individuales de los seres humanos, poniendo especial énfasis en el bienestar de sus

consumidores y de sus empleados, lo cual se refleja en su actitud y sentido de buen servicio hacia la gente.

El objetivo de H&S puro cuero es incrementar las ventas y las ganancias pero, al mismo tiempo, aumentar el nivel y la calidad del producto que se entrega a todos nuestros clientes.

De igual manera, la compañía le apuesta y está convencida de que son los empleados los que forjan su esencia y de que nada puede lograrse sin su apoyo y energía, lo que hace que su activo máspreciado sean las personas. La participación de la gente en todos los niveles comienza con la información adecuada sobre las actividades de la compañía y sobre los aspectos específicos de su trabajo. Gracias a una comunicación abierta y a una cooperación activa, todos deben contribuir a mejoras que incrementen los resultados y el desarrollo personal.

Nivel de Delegación y Asignación de Funciones

El nivel de delegación de funciones depende del Gerente General, quien actúa como representante legal. Es el encargado de establecer el direccionamiento estratégico y plantear acciones que promuevan e impulsen el desarrollo de la marca y del producto. De igual forma constituye las políticas generales que orientan los diferentes procesos.

El subgerente dirige, apoya y coordina las decisiones tomadas por la gerencia y establece las funciones y las metas de los departamentos comercial y administrativo.

Dirección Comercial: Planifica y desarrolla las estrategias para conocer las necesidades y expectativas de los clientes con el fin de consolidar la relación y crear productos tendientes a su satisfacción. Atiende y resuelve las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de los clientes, realiza la distribución de la mercancía en los puntos físicos y se asegura del cumplimiento de las metas de ventas, junto con su equipo comercial.

Dirección Administrativa: Es el área encargada del proceso de planeación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la misma para alcanzar las metas establecidas por parte de S&H puro cuero.

Canales de Comunicación

A nivel interno promueven una comunicación participativa. Semanalmente se realizan reuniones con el equipo de ventas, en donde se evalúan los indicadores, el comportamiento de las ventas, se validan las referencias de mayor rotación y se verifican los inventarios de mercancías.

Los mails son usados como medios informativos enviados con una periodicidad que puede ser diaria o semanal dependiendo del tipo de información o requerimiento solicitado.

Por medio de la intranet de S&H puro cuero los empleados pueden realizar consultas referentes hacia el manual de convivencia, las funciones administrativas o eventos que realiza la empresa para el bienestar de su organización.

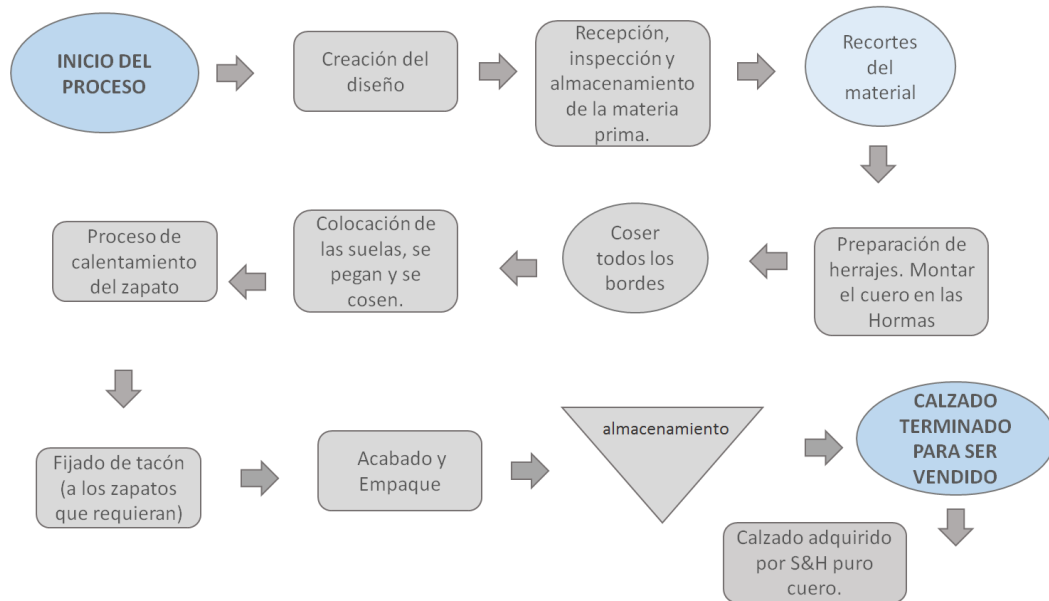
Se establece el uso de carteleras dentro de la empresa como medio comunicativo de actividades semanales de bienestar para los empleados de la empresa.

1.4 Análisis de Producción

El proceso de producción nace con la creación del diseño del zapato por parte del proveedor fabricante, basado en el comportamiento del mercado y las tendencias de moda, de ahí se deciden los diseños, las texturas, los colores y todo lo concerniente a la parte visible del producto. Después de realizado el diseño, se procede a realizar toda la compra de materiales para la zapatería, esta compra de los insumos se realiza en el barrio Restrepo de la Ciudad de Bogotá, ya que por muchos años ha sido el lugar de característico de la industria del cuero y del calzado, para finalmente iniciar, para finalmente poner en marcha la producción del zapato y posteriormente iniciar el proceso de venta.

El fabricante realiza seguimientos periódicos sobre el producto que está en bodega, el que se ha vendido, con el fin de tener una visión clara sobre el número de unidades que debe producir para cada uno de los diseños y referencias. Así mismo, los seguimientos le permiten tener una programación de compras de los materiales de fabricación, los cuales se adquieren de forma semanal de acuerdo al volumen de producción y de ventas.

Figura 2. Flujograma de Procesos para la elaboración de Calzado en Cuero.



Fuente: Elaboración Propia

1.4.1 Nivel de Productividad.

Descripción del proceso productivo

Con la adquisición de los materiales para la zapatería, y con la realización de los diseños, el proveedor procede a llevar los insumos a su taller de fabricación, donde cuenta con las máquinas necesarias para este proceso y el equipo humano capacitado para el mismo. El diseño queda plasmado en herrajes de cuero, de acuerdo a los colores seleccionados, existen unos moldes que son llamados hormas, las cuales permiten tener la talla de calzado que se quiera fabricar. Después de esto, la altura es fijada por los tacones del diseño, pasa por un proceso de pegamento, tinta, plantilla y finalmente el empaque. Con la terminación de este proceso, se realiza una inspección sobre cada par de zapatos fabricados, con el fin de revisar imperfecciones o fallas antes de que sean vendidos.

Tecnología y estado del equipo

El fabricante cuenta actualmente con cinco máquinas especializadas para este proceso, dentro de ellas se encuentra la máquina desbastadora, la máquina de cortar, la aplanadora de cortes, la máquina de coser herrajes y a máquina pulidora. El estado de los equipos es óptimo, puesto que se realiza un mantenimiento semestral de las máquinas para su normal funcionamiento.

Nivel de utilización de la capacidad instalada

La variación en la demanda durante el año hace que el nivel de la utilización de la capacidad instalada varíe de acuerdo a las temporadas de consumo, desde el mes de septiembre hasta diciembre se considera que es la etapa más productiva del año, tiempo en el cual la capacidad de producción es llevada al máximo.

Conforme al análisis de producción realizado, se evidenció que la fábrica puede producir al mes 1.500 pares de zapatos, empleando su capacidad instalada a un 100%. Actualmente, la planta sólo está empleando un 53% de su capacidad total, significa que al mes se están creando cerca de 800 pares de zapatos.

Grado de mantenimiento del equipo

La maquinaria implementada para el proceso productivo, es atendida a través de mantenimientos realizados de forma semestral por un equipo de personas contratadas para tal fin y que cuentan con todo el conocimiento para la revisión de los mismos.

Nivel modernización o de obsolescencia de los equipos

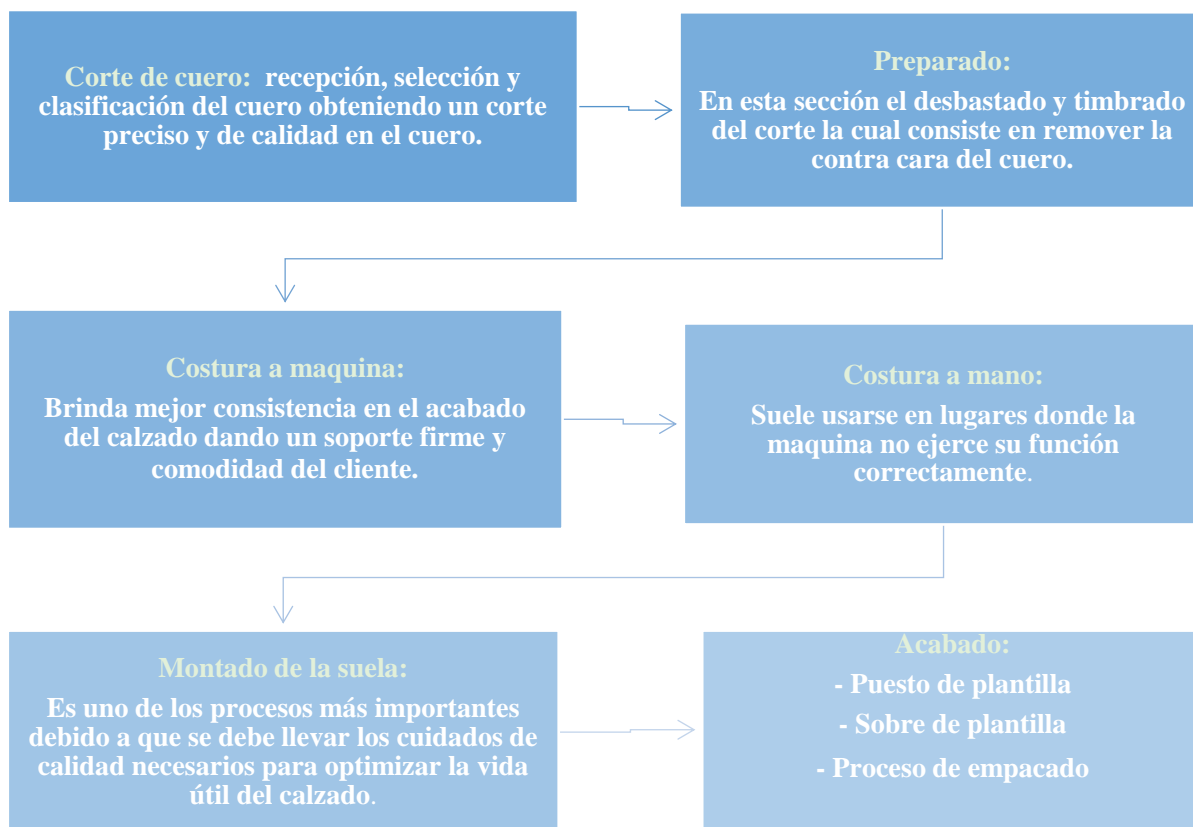
La maquinaria y los equipos utilizados para la industria del calzado tienen una vida útil larga, si se realizan mantenimientos periódicamente se puede garantizar una funcionalidad de hasta 20 años.

1.4.2 Procesos de Control de Calidad.

El proveedor no cuenta actualmente con un proceso de control de calidad estandarizado, ni documentado. No obstante, existe una revisión del producto durante todo el proceso de fabricación, con el fin de evitar que el calzado presente imperfecciones o fallas. Durante el empaque, la cual es la etapa final del proceso, se realiza de forma minuciosa la inspección de cada par de zapatos antes de que salgan de la fábrica.

Proceso de elaboración del producto terminado

Figura 3. Proceso elaboración del productor.



Fuente: Elaboración Propia.

En las tiendas de S&H Puro Cuero, tienen como política de calidad, la garantía de cualquiera de sus productos por tres meses, esto incluye alguna imperfección en el zapato, daños en el cuero, tacón caído, problemas con la medida del calzado. Hoy por hoy, existe un nivel de devoluciones mínimo, lo que ha garantizado la calidad del proveedor, y que a su vez ha hecho que no se tenga un proceso de calidad más robusto.

1.4.3 Análisis Financiero y Contable.

1.4.3.1. Área Contable y Financiera

Análisis de liquidez: Para el último año gravable, S&H Puro cuero presentaba un índice de liquidez por encima de 1, esto debido a que sus activos corrientes eran muy superiores a sus

pasivos corrientes, lo que significa que para el cierre del ejercicio contable presentaba excesos de liquidez para enfrentar sus obligaciones a corto plazo.

Tabla 2. *Indicadores de liquidez para los periodos entre 2014-2016*

INDICADORES	2014	2015	2016
Razón Circulante	6,51	10,6	11,06
Prueba Ácida	1,36	1,38	1,03
Razón Efectivo	0,48	0,8	0,19

Fuente: Elaboración propia a partir de S&H.

A partir del análisis de las cifras, se logra evidenciar que la empresa ha contado con disponibilidad de recursos, representados en los activos corrientes, y en los periodos comprendidos, para su funcionamiento y la realización de su ejercicio. Esto es sinónimo de la efectividad de las cuentas por cobrar y de las pocas ventas a crédito que se realizan.

Tabla 3. *Indicadores de Endeudamiento para los periodos entre 2014-2016.*

INDICADORES	2014	2015	2016
Margen Utilidad Bruta	0,31	0,3	0,59
Margen Neto de Utilidad	0,19	0,43	0,26
Razón Deuda	0,05	0,05	0,05

Fuente: Elaboración propia a partir de S&H

El nivel de endeudamiento de la empresa para los últimos 3 años se mantuvo constante. Sin embargo, el margen neto de utilidad como podemos observar las ventas de la empresa para el año 2015 y 2016 generaron el 43% y el 26% de utilidad respectivamente, también podemos ver que existe un valor decreciente del 17% en la utilidad. Adicionalmente decimos el aumento en los costos de venta y en los gastos de administración y ventas, fueron más altos que las ventas generadas causando pérdidas para la compañía siendo un año no muy bueno para S&H puro cuero. Asimismo, se resalta que la empresa mantiene una estabilidad en sus indicadores debido a que el margen de utilidad bruta presento un aumento porcentual significativo lo cual permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.

Actualmente, la bodega con la que cuentan para realizar sus distribuciones y procesos es propia sin embargo, sus costos fijos se reflejan en otros ítems como:

- La contratación del personal comercial y administrativo; los honorarios o pagos correspondientes a los servicios prestados para la compañía.
- Servicios públicos, línea telefónica e internet.
- Gasto en el uso de transporte siempre en forma independiente del uso que corresponda.

1.4.3.2 Políticas de Compras

- *Pago a proveedores.* H&S puro cuero realiza el pago a sus proveedores en 45 días fecha de la factura. Cuando se lleva a cabo el proceso de compra del producto terminado se determina una política de compra donde los pagos se efectúan todos los 15 de cada mes. El pedido de compra hacia el proveedor se realizan los primeros 5 días hábiles del mes. Las facturas se rigen a los requisitos planteados en la normatividad del código de comercio y los requerimientos de la DIAN.
- *Grado de dependencia a proveedores.* Cuenta con varios proveedores, lo que permite no generar una alta dependencia hacia ellos. Así mismo se puede tener un mayor poder de negociación.
- *Reposición de materias primas.* La empresa por adquirir el calzado terminado y listo para la venta, no requiere inventarios de materias primas, por lo que la reposición da lugar únicamente en el producto terminado, reposición que responde a la existencia del inventario y a comportamiento de la rotación que se encuentre en la empresa.
- *Planeación de las compras.* La compañía ha definido como política interna llevar a cabo pedidos a los proveedores antes de los 5 días de cada mes permitiendo que se mantenga un stock solvente mensual para la empresa asegurando las ventas esperadas.
- *Reposición.* El mail enviado por el gerente donde solicita al coordinador de compras ejecutar la compra de los productos, con un volumen definido, a el precio acordado y con el proveedor seleccionado.
- *Orden de Compra.* Documento físico firmado por el gerente donde se detalla las cantidades y precios de cada modelo de calzado que debe ser comprado a la fábrica.
- *Control de calidad de las materias primas.* El control de calidad se efectúa sobre el producto terminado. Por medio del personal activo de la empresa quienes cuentan con la capacitación idónea otorgada por la empresa para garantizar un producto fiable al cliente.

1.4.3.3 Políticas de Ventas

- **Plazos**

Agentes comerciales externos. Los vendedores deben dar un depósito correspondiente al (50%) del precio del producto al recibirlo y el saldo lo cancelarán a la empresa de la siguiente forma: El (20%) a treinta días y el (30%) restante a sesenta días. El porcentaje de ganancia generado por cada par de zapatos vendido, corresponde al 21% del valor del calzado antes de IVA, con el fin de que los precios ofertados sean iguales y no se presenten inconvenientes con los clientes.

Clientes. El cliente realiza el pago de contado, no se realiza ningún tipo de crédito directo con S&H Puro Cuero para que adquisición de productos. La única forma en que se pueden adquirir productos a crédito, es utilizando diferentes medios de pago, como las tarjetas de crédito.

- **Servicio Postventa.**

El cliente cuenta con 30 días hábiles para realizar el cambio de un producto, sólo podrá realizar el cambio una vez y se debe realizar con el agente comercial con quien adquirió el producto o en la fábrica presentando la factura de compra original, el producto con su respectivo empaque.

- **La garantía.**

Por daños de fábrica es de 30 días hábiles después de efectuada la compra, deben presentar la factura de compra original y el producto.

- **Devoluciones.**

Cualquier cambio de producto Todo cambio se realizará por otro artículo, con un precio igual o mayor, siempre y cuándo acepte cancelar la diferencia, también puede elegir una nota de crédito y podrá cambiarla en un plazo máximo de tres meses, si el cliente lo prefiere puede aceptar la reparación de su producto.

- **Descuentos.**

Los productos que sean vendidos bajo promociones o descuentos especiales no tendrán cambio. Estos descuentos solo se darán en temporadas bajas del año con un descuento sobre el precio del producto del 15% en todas las referencias de la marca.

1.4.4 Producto.

Tabla 4. *Producto y Posición Arancelaria*

PRODUCTO	POSICIÓN ARANCELARIA
640420	Calzado con suela de cuero natural o regenerado

Fuente: Elaboración Propia.

1.4.4.1 Determinación y descripción general del producto a exportar

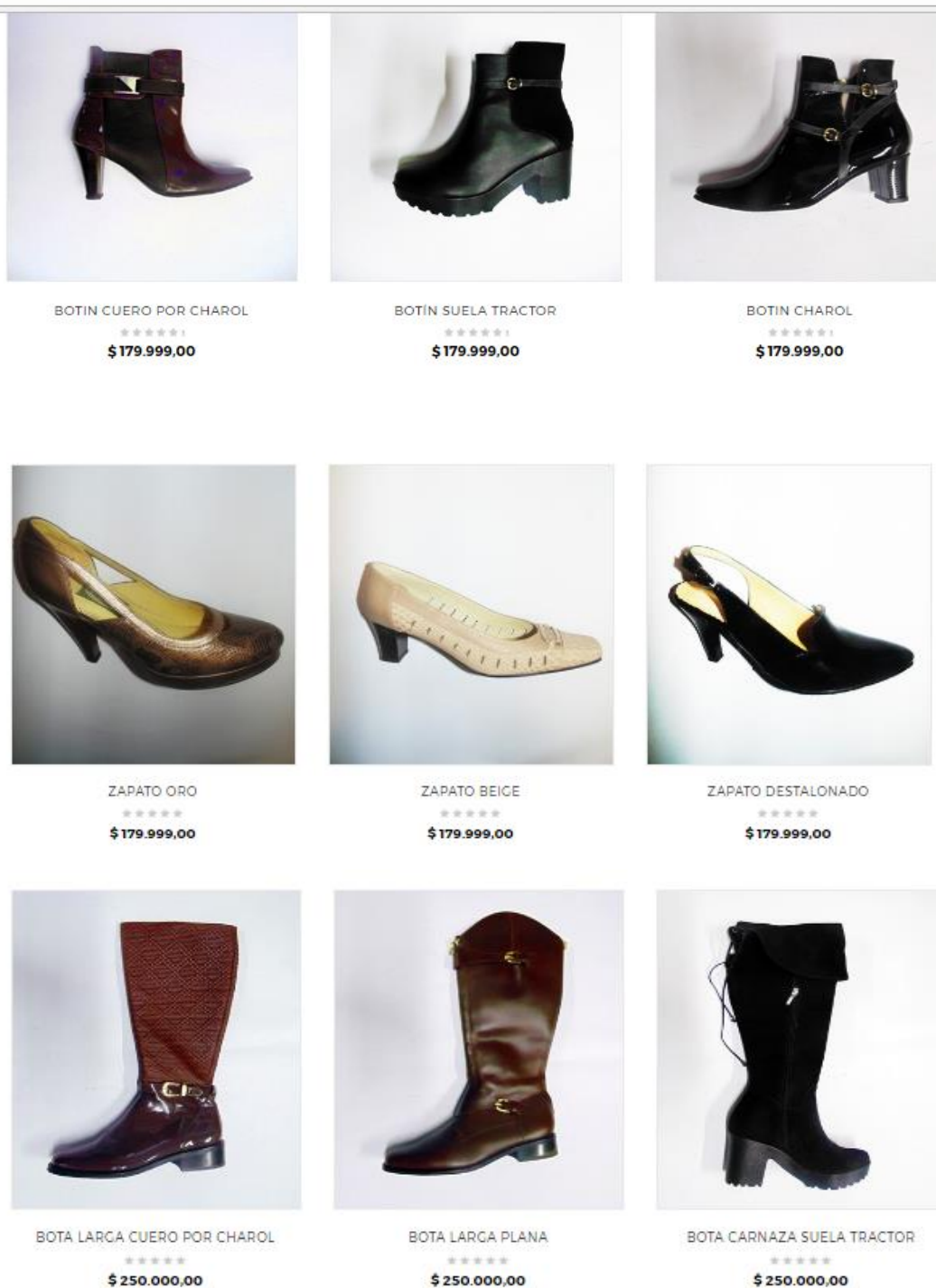
Características y atributos (Tipo de producto)

Calzado para mujer elaborado 100% en cuero liso y gamuza, con y sin cordones, de las tallas 34 a la 39 en diferentes estilos y colores.

Diversos estilos: Puntudo, Semi puntudo, babilla, mocasín, mocasín puntudo- punta redonda, botines y botas.

Gamas de Colores: Negro, gris, negro-gris, café, miel, azul y vino tinto.

Figura 4. Calzado femenino S&H Cueros. (S&H Puro Cuero, 2017)



Diseño

S&H Cueros ofrece diseños de calzado con una horma angosta y cerrada, ideales tanto para jóvenes que buscan verse elegantes conservando un estilo casual, como para los hombres de mayor edad que se inclinan por un corte clásico. Sus productos mantienen un estilo formal para usar en reuniones, eventos sociales o salidas en la noche, lo que permite diferentes tipos de combinaciones.

La sencillez predomina en el calzado, no es común que utilicen adornos, accesorios, estampados, decoración hecha con perforaciones ni costuras en la parte lateral, en algunas referencias usan hebillas sutiles color plata, prefieren combinar texturas y tipos de cuero para dar al diseño un toque innovador y contemporáneo. Durante el año se presentan 2 lanzamientos de colección una en el mes de febrero y otra en agosto debido a que en estas fechas se presenta la feria internacional de calzado (International Footwear and Leather show) en Corferias allí toman las tendencias en colores, estilos y formas del calzado femenino permitiendo ofrecer diseños que reflejan las nuevas tendencias en moda y estilos por los siguientes 6 meses. Por cada colección semestral están disponibles entre 3 y 4 nuevos diseños de calzado, con el fin de mantener renovado el portafolio y ofrecer siempre novedades a los clientes. De cada referencia se solicitan aproximadamente 50 pares que son distribuidos en los diferentes canales. Una vez agotado uno de los productos, es una filosofía de la compañía no hacer un nuevo pedido de la misma referencia, con el fin de asegurar, en mayor medida, la exclusividad.

Normas técnicas utilizadas para la fabricación.

El fabricante en su calidad de productor no cuenta con una normatividad técnica ISO de carácter formal. Todas las actividades realizadas en el proceso de fabricación están basadas en la experiencia ejercida en la industria y en la formación recibida por medio de capacitaciones presenciales dadas en la empresa.

Empaque

S&H Cueros usa bolsas plásticas para el embalaje del calzado del punto de fábrica a la bodega. Cuando se realiza la venta al público, el calzado se entrega en bolsas hechas en Cambrel marcadas a una tinta con el logo de la compañía.

Figura 5. Empaque



Fuente: Archivo S&H.

Dejaron de usar cajas por varias razones

- Reducción de costos.
- Las cajas generan un impacto negativo en el medio ambiente.
- Los trayectos para la distribución de los productos son cortos.
- Orientación a una visión ecológica.

Volumen de producción

Actualmente, el productor fabrica en promedio una cantidad de 4.000 pares de zapatos al mes. En temporada alta, el legar alrededor de los 6.000 pares, y el proceso puede iniciar dos meses antes, con el fin de garantizar la entrega de los pedidos para las fechas estipuladas. La planta de producción del proveedor emplea un 53% de su capacidad instalada en un turno de 8 horas, para épocas de volúmenes altos de producción, se alquilan maquinas adicionales y se contrata más capital humano, con el fin de cubrir todas las órdenes de pedidos.

Capacidad de producción para exportar

De acuerdo al análisis del volumen de producción, se concluyó que en el proceso de fabricación, la planta del proveedor está empleando un 53% de su capacidad instalada, lo que significa que existe un 47% de su capacidad que no está siendo productiva en este momento, y el comportamiento de las ventas se ha mantenido constante, y esto se debe en gran parte por la fuerte competencia en el sector y la saturación del mercado. Por consiguiente, y en entrevista con el proveedor, se puede planear una producción especial para enviar a mercados internacionales, la cual sería representada en un 30% adicional a la producción actual.

Costo de producción y Precio de Venta

Validando la información tomando en cuenta el costo de producción y precio de venta de cada modelo, la relación sería la siguiente:

Tabla 5. *Líneas de Producto S&H.*

MODELO	PRECIO DE VENTA AL PUBLICO	VALOR DE PRODUCCION
Valeta	\$ 110.000	\$ 30.000
Botín	\$ 150.000	\$ 50.000
Bota larga	\$ 260.000	\$ 70.000
Tacón Alto	\$ 160.000	\$ 60.000
Bota Corta	\$ 190.000	\$ 75.000

Fuente: Elaboración propia a partir de información S&H.

Abastecimiento del producto o materia prima

El proveedor fabricante realiza la compra de los insumo y materia prima una vez al mes, aunque esto puede variar dependiendo del nivel de producción. En temporada, por ejemplo, se puede llegar a comprar insumos hasta una vez por semana, para poder cubrir la demanda de pedidos. Dentro de los principales materiales para la fabricación del calzado, encontramos: Cuero, Badana, Suelas, Tachuelas, Pegantes especiales, Tacones, Herrajes, Agujas, Hilos, Tintas, Espumas, Bolsas. El costo de estos insumos puede variar dependiendo de la calidad de los mismos, así como del lugar de compra.

Por otra parte, S&H Puro Cuero, a mitad de mes se realizan los pedidos al proveedor, de cuyas cantidades se solicitan dependiendo de las condiciones de la demanda en el mercado, con el fin de tener un inventario de producto suficiente para abastecer las tiendas en la ciudad.

1.4.4.2. Posicionamiento de la Marca

La compañía cuenta con una trayectoria en la industria del calzado hace 20 años logrando posicionarse en el mercado local como una marca especializada en ofrecer un portafolio variado de productos fabricados en 100% cuero, con insumos de alta calidad y gran versatilidad en sus diseños

Cabe resaltar que la marca H&S puro cuero es una pyme que no cuenta con una expansión y crecimiento nacional, sin embargo, sus productos permiten sobresalir por sus diferentes estilos novedosos, calidad y garantía. Asimismo, es una empresa que su segmento está estructurado y dirigido hacia mujeres y hombres entre los 25 – 65 años que buscan un calzado diferenciador, cómodo y con materiales de alta calidad. De igual forma se destacan

por ofrecer a los clientes un servicio personalizado y el acompañamiento en todo el proceso de compra.

1.5 Mercado

Descripción del área de mercadeo e información sobre la estructura y las funciones

La compañía S&H Cueros, no tiene constituido un departamento de mercadeo no personal dedicado al planteamiento y desarrollo de estrategias en relación, por su tamaño, ya que es una PYME, por tal razón no existen políticas establecidas del área. Sin embargo, se basan en 4 principios para la comercialización de su marca y sus productos:

Proteger la imagen de la marca. Desde la selección de las referencias de calzado que se tendrán disponibles para la venta (gracias a la experiencia que han adquirido en los 29 años que llevan en el mercado analizando y conociendo las preferencias de sus clientes) hasta el momento en que el cliente adquiere los zapatos, S&H cueros, cuida cada detalle de la cadena y la presentación de sus productos en el punto de venta para incentivar la compra.

Asesoramiento. Inicia desde el momento en que el cliente entra en contacto con la compañía; el personal está capacitado no solo para ofrecer un excelente servicio, sino para transmitirle a los clientes el valor agregado del producto y la relación costo vs beneficio, resaltando sus cualidades, materia prima, insumos y garantía.

Esto funciona muy bien en el punto físico, donde el vendedor puede además de dar a conocer la información técnica, involucrarse en la decisión de compra, orientando a los clientes a seleccionar un producto a la medida que cumpla con sus necesidades y expectativas.

Acercar el producto al cliente. S&H Cueros mantiene una relación muy cercana con sus clientes, y es gracias a que ha logrado reducir los obstáculos que existen entre un producto como el que ofrecen y los consumidores. Presencia en centros comerciales reconocidos, acceso a las nuevas colecciones con prioridad, incursión en el canal de venta online, facilidades de pago, no sólo PSE y tarjetas crédito, sino pago a cuotas, y entrega, son algunas de las estrategias que ha implementado la compañía.

Base de datos consolidada. Trabajan en capturar los datos de sus clientes y mantenerlos actualizados, con el fin de comunicar frecuentemente novedades de interés para el consumidor (nuevos puntos de venta, fechas de renovación de colección, tendencias, promociones) y enviar incentivos para la compra en fechas especiales.

Descripción del comportamiento de las ventas durante los últimos 3 años

Analizando el estado de resultados, y en entrevista con Sergio Aguilar, quien es el Director Comercial de S&H, se logra evidenciar que durante el año 2015 se presentó una

disminución del 47% en el volumen de ventas. Esto se debe en gran parte a la crisis que atraviesa la industria, y en general toda la economía del país.

Para los años 2014 y 2016, las ventas se mantuvieron constantes para el cierre de cada año fiscal. Factores externos como el incremento del dólar, la reforma tributaria, la percepción de la economía y la pérdida del poder adquisitivo, hacen que afecten de forma directa el volumen de ventas de la marca.

Destinos (a escala nacional: si es local, regional o nacional, a escala internacional: país de destino) productos, volúmenes y precios.

S&H Cueros tiene presencia local en Bogotá con dos almacenes ubicados en los centros comerciales: Santa Fe y Unicentro de Occidente y el punto de bodega en Castilla, operación que representa el 65% de las ventas. El 35% restante es aportado por los agentes comerciales quienes distribuyen a nivel nacional, sin embargo, la presencia en otras ciudades solamente corresponde aproximadamente al 10% de las ventas totales.

Canales de distribución.

S&H Cueros tiene canales de distribución indirectos cortos y largos:

Canales de distribución indirectos cortos

Almacenes: Cuentan con dos almacenes ubicados en reconocidos centros comerciales al norte y occidente de la ciudad de Bogotá.

Bodega: En este lugar no hay venta al público, pero los clientes preferenciales y referidos pueden acceder a las novedades en las colecciones de primera mano, facilidades de pago y disponibilidad de productos.

Canal de distribución indirectos largos

Agentes comerciales: Grupo de 15 personas que no están vinculadas directamente a la compañía, pero que llevan varios años comprando sus productos al por mayor, para ofrecerlos a diferentes negocios y clientes individuales. Este grupo de agentes se encuentran ubicados en la ciudad de Bogotá, donde se encargan de comercializar en las principales zonas de la ciudad. Los agentes se encuentran distribuidos en las siguientes localidades:

Puente Aranda:	2 Agentes
Chapinero:	4 Agentes
Usaquén:	2 Agentes
Fontibón:	3 Agentes
Mártires:	2 Agentes
Teusaquillo:	2 Agentes

Principales clientes.

Para los dos canales de distribución, que son los puntos de ventas y los agentes comerciales, los principales clientes son Mujeres y Hombres entre 25 y 60 años de edad, ejecutivos, que trabajan en lugares donde deben cumplir con ciertas pautas y exigencias en su atuendo diario, o interesados en adquirir productos hechos en cuero por sus atributos. La comercialización de los productos de S&H Puro Cuero, se realiza de forma B2C, ya que el calzado es ofrecido a personas naturales. Actualmente no se tienen alianzas con empresas para la distribución del producto.

Expectativas de los clientes.

Por medio de un análisis realizado de las tendencias de consumo en el sector de calzado en Colombia se logró identificar que las condiciones valorativas para el cliente son: fácil acceso, compra rápida, tiempo de entrega, publicidad, calidad, personalización en los productos y diseños novedosos con últimas tendencias implementadas del calzado.

De igual manera, cabe mencionar que hay una gran tendencia en este sector ubicada en el segmento de los Millennials quienes dejan gran huella dentro de la base de los consumidores. Estos jóvenes continúan entrando en la fuerza de trabajo, lo que está llevando a un cambio en el código de algunas empresas. Estas se han adaptado a este nuevo contexto con un mayor portafolio de categorías informales, como es el caso del calzado con crecimiento dinámico visto en el calzado de inspiración deportiva. Millennials también dan mucha importancia a la creación de una identidad individual que ha aumentado la demanda de alternativas personalizadas.

Por otro lado, hay una gran tendencia virtual dirigida al comercio minorista en Internet, esto ha llevado a más consumidores a familiarizarse con la compra de productos y servicios en Internet. Esto también ha tenido un impacto positivo en el desarrollo de la venta al por menor de Internet en el sector, que ha visto un crecimiento dinámico con más empresas que abren sus propias páginas web para permitir a los consumidores a hacer compras. Sin embargo, la venta al por menor del Internet todavía tiene una parte muy baja del valor en calzado puesto que muchos consumidores prefieren probar en artículos antes de comprarlos.

Millennials seguirá ganando importancia durante el período de pronóstico, lo que debería conducir a la expansión de los estilos informales. Es probable que los estilos de vida de salud y bienestar aumenten en importancia en los próximos años, lo que debería dar lugar a un aumento de la demanda del calzado deportivo y de la inspiración deportiva.

Además, con el aumento de las tecnologías de TI se estima que habrá un aumento en el trabajo Freelance, que reducirá la cantidad de tiempo pasado en las oficinas y favorecer así la demanda calzado menos formal.

Percepción del cliente sobre el producto respecto al de la competencia en cuanto a precios, plazos de pago, asistencia técnica, servicio posventa, tiempos de entrega, etc.

Los clientes que están fidelizados con la marca, saben que pueden encontrar los mismos productos que manejan otras tiendas, a precios más cómodos y obteniendo además beneficios adicionales como la garantía a 6 meses y el crédito directo en el que se acuerda un plazo con el vendedor y se realizan abonos.

En cuanto a la entrega, por ser clientes preferenciales, es inmediata; en el punto de venta si no hay disponibilidad de la referencia, se consigue en un plazo máximo de 3 días.

Otro diferencial de S&H Cueros, está dado por la opción de entrega de los productos, en el sitio donde el cliente indique. Este servicio se creó pensando en la comodidad de los clientes y para evitar su desplazamiento, teniendo en cuenta que cada día tienen menos tiempo por sus múltiples ocasiones.

Estrategias de Promoción Utilizadas

Voz a Voz. Ofrecer un producto de calidad y alta durabilidad a un precio asequible, es suficiente para que la gente empiece a percibir su valor agregado y a recomendarlo.

Tiendas

Figura 6. Tiendas.



Fuente: S&H Puro Cuero, 2017

Presencia en Redes Sociales Las redes sociales, hoy en día, son una herramienta muy importante que no solo acerca los productos a los clientes, llevándoles información relevante sobre el mismo y la empresa, sino que fortalece la relación emocional, creando vínculos basados en el respaldo, confianza y seguridad. Actualmente tienen presencia en Facebook.

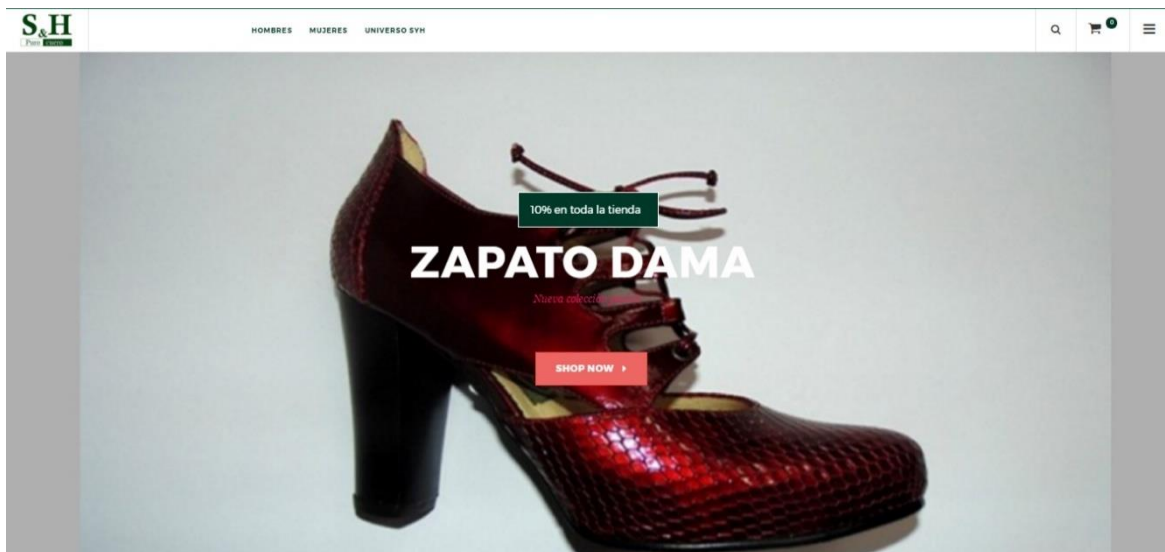
Figura 7. Redes Sociales



Fuente: S&H Puro Cuero

Canal de Venta Online. Actualmente la compañía está incursionando en el tema digital porque sabe que es una gran oportunidad de ofrecer sus productos de forma masiva, reduciendo costos importantes de la operación y logística, que pueden ser trasladados al cliente en mejores precios. En la compra por internet, a través de su portal web, se ofrece un 10% de descuento, con el fin de dar a conocer el canal e incentivar su uso.

Figura 8. Canal de Venta Online.

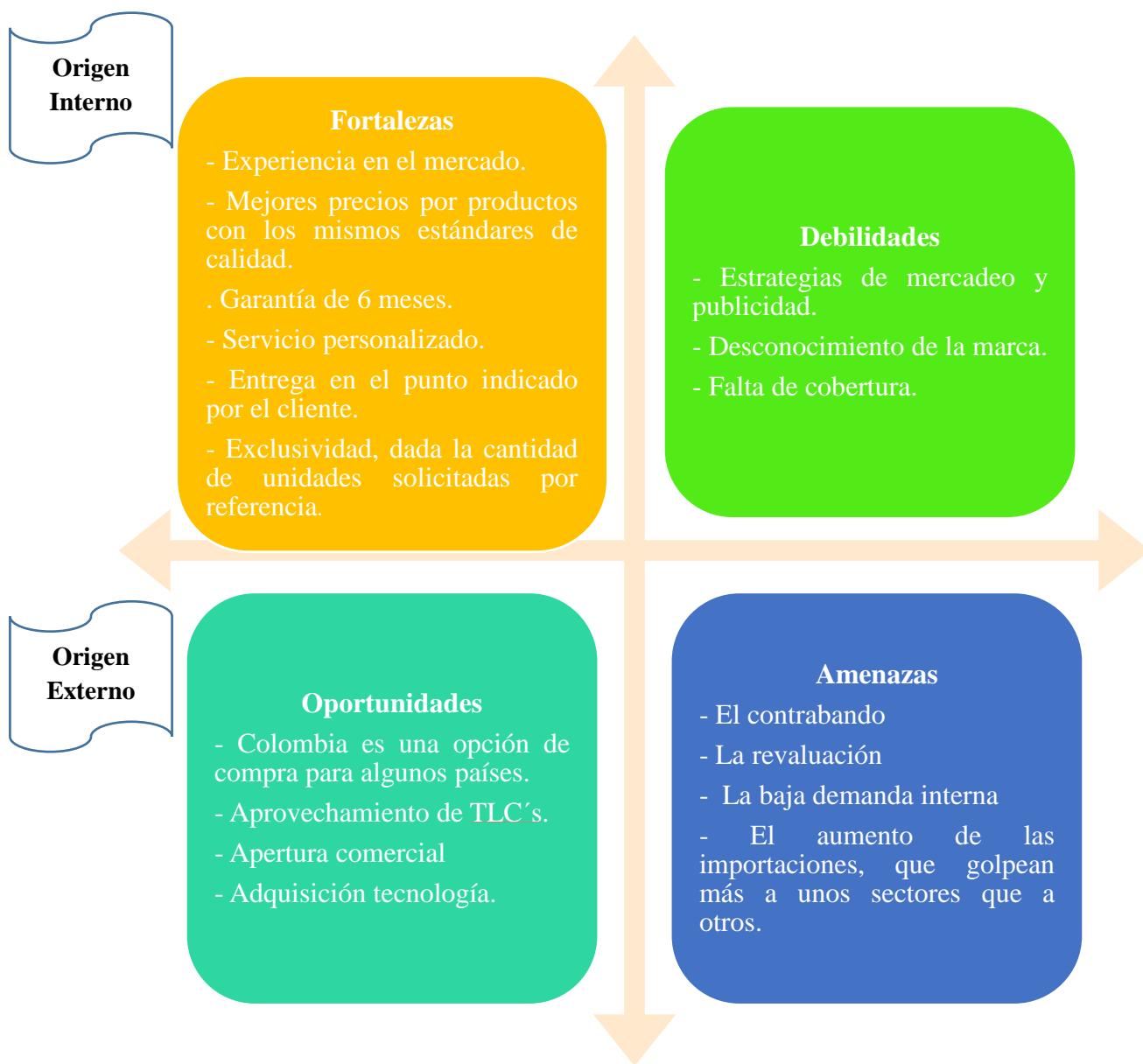


Fuente: S&H Puro Cuero (2017)

Descuentos. Estos son manejados por temporadas y dependiendo del punto de venta. De igual forma cuando se tienen pocos pares de calzado de una referencia en inventario, y después de un tiempo no rotan, se ofrecen en el punto de venta con un porcentaje de descuento importante.

DOFA

Figura 9. DOFA.



Fuente: Elaboración Propia.

2 Definición del Mercado Objetivo

Selección del Mercado.

Preselección del mercado objetivo.

Teniendo en cuenta el dinamismo del sector en Estados Unidos se validan algunas variables para tener una crítica del sector analizando los valores de importaciones, saldo comercial, valor unitario, tasa de crecimiento, distancia media de los países y concentración de los países suplidores de la partida arancelaria 640420 correspondiente a Calzado con suela de cuero natural o regenerado, para identificar los países correspondientes a los mercados constructor, estratégico y natural y de esta manera seleccionar los 2 países idóneos para iniciar el proceso de internacionalización de S&H puro cuero.

Análisis del Mercado Constructor.

De acuerdo a las variables establecidas se establecieron los tres principales mercados en un ámbito mundial con los niveles más altos de importación en cantidad y valor (Trade Map, 2015), durante el periodo 2013, 2014 y 2015 (tabla 6), estos mercado fueron Estados Unidos, Francia y Reino Unido una vez clasificados se realizó la respectiva calificación en una escala de 1 a 5 siendo 5 la calificación mayor, 3 la calificación media y 1 la calificación baja teniendo en cuenta estos resultados se escogió el país con la sumatoria de calificaciones más alta. Estados Unidos fue el seleccionado luego de este análisis.

Tabla 6. *Análisis del mercado constructor del proceso de internacionalización del S6H Puro Cuero: Preselección Mercado Constructor*

Variable	Estados Unidos	Calificación	Francia	Calificación	Reino Unido	Calificación
Valor Importado	174.854	5	62.155	3	49.446	1
Saldo Comercial	-162.373	5	-1.914	1	-12.642	3
Valor Unitario	26	1	90.488	5	38.690	3
Crecimiento entre 2010-2014	-6%	1	8%	5	-2%	3
Distancia media de los países	9.254	5	1.428	1	2.626	3
Concentración de los países suplidores	33%	3	52%	1	28%	5
Total		20		16		18

Fuente: Elaboración propia, 2017- Datos tomados de Trademap (2017)

Análisis del Mercado Estratégico

Una vez establecido el país del mercado constructor se determina el mercado estratégico donde se identifican los tres principales mercados con los porcentajes más altos de crecimiento en sus niveles de importación en cantidad y valor importado (Trade Map, 2015), durante el periodo 2013, 2014 y 2015 (tabla 7), estos mercados fueron Kuwait, Suiza y Malasia, una vez identificados se realizó la respectiva calificación en una escala de 1 a 5 siendo 5 la calificación mayor, 3 la calificación media y 1 la calificación baja y se escogió el país con el puntaje más alto. De acuerdo a este análisis Kuwait fue el país seleccionado con el puntaje más alto.

Tabla 7. *Análisis del mercado estratégico del proceso de internacionalización de S&H Puro Cuero: Preselección Mercado Estratégico.*

Variable	Kuwait	Calificación	Suiza	Calificación	Malasia	Calificación
Valor Importado	6.268	3	25.395	5	4.958	1
Saldo Comercial	-5.937	5	-4.912	3	-3.161	1
Valor Unitario	34.630	3	205.516	5	9.63	1
Crecimiento entre 2010 -2014	64%	5	36%	3	30%	1
Distancia media de los países	4.773	5	727	1	3.255	3
Concentración de los países suplidores	32%	3	78%	1	2%	5
Total		24		18		12

Fuente: Elaboración Propia, 2017- Datos tomados de Trademap 2017

Análisis del Mercado Natural

Se identificaron los tres principales los cuales fueron México, Perú, Costa Rica y Brasil de acuerdo a esta clasificación se determinó el país de acuerdo a una clasificación valorativa donde se establece una escala de 1 a 5 siendo 5 la calificación mayor, 3 la calificación media y 1 la calificación baja y se seleccionó el país con la sumatoria de calificaciones más alta. Brasil, como gran ejemplo de país productor de calzado sobresalió por encima de los otros dos países opcionales como país elegido del mercado objetivo.

Tabla 8. *Análisis del mercado natural del proceso de internacionalización de S&H Puro Cuero: Preselección Mercado Natural.*

Variable	Perú	Calificación	Costa Rica	Calificación	Brasil	Calificación
Valor Importado	49	1	143	3	934	5
Saldo Comercial	-36	3	-143	5	2.292	1
Valor Unitario	49.000	1	17.875	3	233.500	5
Crecimiento entre 2010 -2014	-11%	1	4%	5	0%	6
Distancia media de los países	10.523	5	7.189	1	9.301	3
Concentración de los países suplidores	26%	3	25%	1	74%	1
Total		14		18		21

Fuente: Elaboración Propia, 2017- Datos tomados de Trademap 2017

2.1 Definición del Mercado Objetivo

2.1.1 Primer Mercado Objetivo.



ESTADOS UNIDOS

Estados Unidos fue elegido como uno de los mercados externos de S&H Puro Cuero en su proceso de internacionalización por rasgos puntuales destacados en la matriz donde se muestra que el PIB per cápita de un americano es de 56.084 US\$ personas siendo el séptimo más alto del mundo, lo que demuestra que este país es una de las naciones más ricas del mundo. Es también el mayor productor industrial del mundo, y el país comercial más grande del mundo. De igual manera, el PIB del país tuvo un crecimiento del 2,6% en el año 2015 mostrando un fortalecimiento y estabilidad económica del país.

Estados Unidos, es un país con un entorno político y económico bastante estable e idóneo, que brinda una balanza adecuada para el inversionista, actualmente es la segunda potencia económica más grande del mundo, asimismo, cuenta con un papel importante en las

relaciones comerciales internacionales de sus importaciones en especial con Colombia debido que la participación colombiana en el total de las importaciones estadounidenses corresponden a un 40% del mercado siendo un porcentaje significativo demostrando la fluidez comercial entre estos dos países y más aún por los beneficios arancelarios que mantienen entre sí.

Es un país con una alta población, superior a los 300 millones de habitantes lo que lo convierte en una nación con alta demanda en el sector del calzado, que en su mayoría son importados.

USA, no se caracteriza por ser un país exportador de calzado, por el contrario, posee una balanza comercial deficitaria de \$ -803.031,3 millones de USD (Trademap, 2015), importando principalmente grandes cantidades de bienes de consumo como el calzado. Cabe destacar, se encuentra dentro de los 5 primeros países con los mayores valores de importación en el mundo, con más de \$ 174,854 USD de valor importado en el 2015 estando por encima de México.

El consumidor estadounidense tiene una creciente tendencia de compra por internet. De igual manera el tamaño del mercado americano en el calzado para mujer es un segmento clave para la industria, ya que supone casi el 55% del mercado y el 39% si se descarta el calzado de tipo deportivo. Siendo a corte del 2016 en términos de valor un total de 79,698.1 (USD Million).

2.1.1.2 Economía y balanza comercial de Estados Unidos

La economía de los Estados Unidos es una economía capitalista de tipo mixto que ha logrado mantener una tasa de crecimiento global del PIB estable, un desempleo moderado y altos niveles en investigación e inversión de capital. Cabe resaltar que Estados Unidos es el país más rico, poderoso e influyente de la Tierra. De igual manera, en el 2015 La variación negativa de la balanza comercial se ha debido a un incremento de las importaciones superior al de las exportaciones de Estados Unidos lo cual nos favorece como empresa Colombiana exportadora de calzado siendo un país de alto consumismo internacional.

2.2. Identificar Segmentos Objetivos

2.2.1 Segmento del mercado al que está dirigido el producto.

Una vez realizado el análisis del mercado objetivo, considerando cada una de las variables y el tipo de producto a exportar: Botas, se define que el segmento al que estará dirigido el producto en Estados Unidos será:

Mujeres entre 25 y 54 años ubicadas en la ciudad de Nueva York, con ingresos superiores a \$20.000 USD al año, de origen hispano y/o latinoamericano interesadas en adquirir botas en cuero de un diseño y calidad de gama media – alta a un precio asequible.

Tabla 9. *Segmento del mercado al que está dirigido el producto en Estados Unidos.* Fuente: (Icex, 2013) (Pereda, 2015)

	Categoría	Gasto Medio Anual
Ingresos	20.000 USD a 29.999 USD	285 USD
	30.000 USD a 39.999 USD	245 USD
	40.000 USD a 49.999 USD	248 USD
	50.000 USD a 69.999 USD	332 USD
	Más de 70.000 USD	484 USD
Nivel de precios	Budget o Mass Market: Prendas baratas de baja calidad. Suele ser producción asiática o centro americana. El segmento más bajo de precios. <u>Precios:</u> > 50 USD.	
	Popular: Gamas media-baja. Suelen ser marcas dirigidas al gran público. A menudo se trata de ropa informal. El segmento más bajo del mercado. Suele ser producción asiática o centro americana, se vende a precios muy competitivos. <u>Precios</u> entre: 40-70 USD.	
	Moderate: Prendas asequibles para el consumidor medio, con publicidad a nivel nacional. Normalmente de marcas estadounidenses. <u>Precios</u> entre: 50-150 USD.	
	Better: Gama media-alta, con un diseño y calidad algo superior a las dos categorías anteriores. En las anteriores categorías se compite por precio, en las siguientes el diferencial de las compañías está dado por el diseño y calidad. Precios entre: 100 y 300 USD.	
	Contemporary: Nacida como una categoría de estilo (no de precio), con un gran componente de moda, ha tenido tal desarrollo en los últimos años, que se usa ya de manera extendida como una categoría de precio; son prendas dirigidas a los consumidores (normalmente veinteañeros y treintaañeros) que siguen muy de cerca las tendencias, pero que no pueden permitirse prendas de grandes diseñadores. Precios entre: 300 y 800 USD.	
	Bridge: Categoría “puente” entre Better y Designer. A menudo, los diseñadores más conocidos, crean líneas secundarias de precios más moderados que encajan en esta categoría, así como algunas marcas de prestigio. Precios entre: 300 y 1.000 USD.	
	Designer: Creaciones de diseñadores reconocidos o de nuevos diseñadores. El diseño y la calidad suelen ser superiores al resto de las prendas que se	

acomodan a un gran número de personas: Precios entre: 750 y 2.500 USD.

Couture: Creaciones de diseñadores dirigidos a una clientela exclusiva. Suelen realizarse a medida y no se comercializan en tiendas. Precios: >2.000 USD

	Categoría	Gasto Medio Anual
Edades	Menos de 25	280 USD
	De 25 a 34	372 USD
	De 35 a 44	440 USD
	De 45 a 54	403 USD
	De 55 a 64	242 USD
	De 65 a 74	250 USD
	Más de 75	165 USD
Geográfica	Categoría	Gasto Medio Anual
	Noreste	340 USD
	Medio Oeste	303 USD
	Sur	323 USD
	Norte	350 USD
	<p>Las ventas se concentran en las áreas metropolitanas, que son las de mayor población, ciudades como Nueva York, Los Ángeles o Chicago, entre otras. Costa Este: Prefiere calidez y estilo v/s la costa Oeste que prefiere comodidad. En la Costa Este, Nueva York es el estado que registra la mayor preferencia por manufacturas y accesorios de cuero y pieles exóticas para mujer. Le siguen el grupo de estados del área media-sur conformado por Utah, Colorado, Nuevo México y Texas. Costa Oeste: California destaca por preferir calzados que hagan juego con un tipo de ropa más deportiva, cómoda e informal, como también destaca el nicho de ropa y accesorios usados para teatro/disfraces (Hollywood).</p>	
Etnográfica	Blancos	
	Negros	
	Nativos de Alaska	
	Asiáticos	
	Isleños	
	Dos o más razas	
	Hispano o Latino	
Momentos de Consumo	Se registran mayores ventas al inicio de una temporada o término de esta. (liquidaciones).	
	Se registran mayores ventas durante fines de semana largos y fiestas de fin de año.	

Decisión de compra	<p>Preferencia por productos que no utilizan en su producción elementos y compuestos que son peligrosos para el ambiente ni causan daño a los animales. Uso de pieles sintéticas.</p> <p>Reducción de la brecha entre interés y compra, logrando satisfacción instantánea (captura compra impulsiva).</p> <p>Deseo de disfrutar de bienes de lujo.</p> <p>Facilidad para filtrar el tipo de información a recibir a través de medios sociales.</p> <p>Consumidores se han vuelto una audiencia más visual.</p> <p>Calzado más sport.</p> <p>Aspiracional: Adaptación de tendencias de última moda a un precio asequible.</p> <p>Compra de productos desechables: Diferentes opciones, bajo costo y ciclo de vida corto.</p>
Tamaño de los clientes	<p>Mercado del calzado en EEUU en 2012: 54.000 millones USD.</p> <p>Calzado femenino: 49,3% del valor del mercado estadounidense.</p> <p>Principal: Zapato informal sería el principal, seguido del de vestir.</p> <p>Valor 2016: 79,698.1 (Usd Million) fuente: Euromonitor</p>
Potencial de compra per cápita (Par de calzado)	<p>El consumidor americano tiene una media de 19 pares de calzado, compra un promedio de cuatro al año, con una creciente tendencia de compra por internet.</p>
Destino del producto	Producto Final

Fuente. Icx (2013), Pereda (2015)

2.2.2 Nivel de Distribución Territorial.

Figura 10. Nivel de Distribución Territorial Estados Unidos.



Fuente: Distribución Población hispana en Estados Unidos (ccat.sas.upenn.edu, s.f.)

2.3 Análisis del mercado

Tabla 10. *Temporadas de compra en el sector calzado en EEUU.*

Presentación	Temporada	Fecha de entrega
Diciembre	Pre – fall	Mayo
Febrero	Fall / Winter	Junio - Julio
Junio	Pre – Spring / Resort*	Principios de Noviembre
Agosto/Septiembre	Spring / Summer	Diciembre – Febrero

Nota: *La colección *Resort* consiste en calzado para el uso de época de vacaciones, a partir de diciembre, especialmente en lugares cálidos, cruceros...

Fuente. Icx (2013)

Elementos que inciden en la decisión de compra

Según Euromonitor, las tendencias del consumo a nivel mundial, que son aplicables a la moda en general y calzado, son las que siguen:

- Preferencia por productos que no utilizan en su producción elementos y compuestos que son peligrosos para el ambiente.
- Reducción de la brecha entre interés y compra, logrando satisfacción instantánea (captura compra impulsiva).
- Deseo de disfrutar de bienes de lujo.

Tendencias de consumo en la industria del calzado 10

- Consumidores confían cada vez más en la tecnología móvil (Smartphone) para hacer sus compras.
- Facilidad para filtrar el tipo de información a recibir a través de medios sociales.
- Consumidores se han vuelto una audiencia más visual.
- El carácter marquista de la consumidora americana, para quien prima la marca sobre el posible origen del calzado. No olvidar que se está comprando calzado de más de 300 USD sin ningún problema derivado de dónde se ha fabricado, eso sí, la calidad tiene que estar a la altura del precio, independientemente del origen.

- No suelen interesarse por un producto extranjero que no tenga punto de almacenaje en EEUU, o representante.
- El concepto saludable es una tendencia que también se presenta en el calzado, con modelos ergonómicos o que presentan otro tipo de beneficios para la salud, por ejemplo, aquellos que ocupan materiales nobles o biorgánicos, o los que tienen orificios para ventilación completa del pie, permitiendo controlar la temperatura, que corrigen la posición del mismo, evitando daños en la columna, o que se enfocan en aspectos como flexibilidad, comodidad, peso más ligero, como también aquellos que refuerzan ciertas áreas del calzado cuando son sometidas a un trabajo más duro.

2.3.1 Productos de la Competencia.

Figura 11. Productos de la competencia Estados Unidos.

Nine West



Fuente: Nine West (2017)




Kenneth Cole



Fuente: Kenneth Cole (2017)

2.3.2 Marcas y Precios de la Competencia.

Tabla 11. Principales empresas competidoras del calzado femenino en Estados Unidos.

Nombre	Nine West Group Inc.	Brown Shoe Company Inc.	Kenneth Cole Productions Inc.
Marca	Nine West	Brown Shoe	Kenneth Cole
Logo			
Inicio	Nace en 1978 en una de las ciudades más innovadoras de Estados Unidos: Nueva York	Fundada en 1878	Fundada en 1982
Historia	Tomó como nombre la calle de su primera localidad, 9 West 57th Street. Fue en 1992, cuando Piagui Grupo inició la distribución de la marca en México. Nine West es una de las marcas con mayor prestigio y proyección a nivel mundial en la industria del calzado.	Ha añadido otras marcas como Franco Sarto o Vía Spiga. The Brown Shoe Company cuenta con más de 900 tiendas y subsidiarios y vende a través de sitios web (shoeline.com y supershoes.com). Es un minorista, mayorista, y licenciador calzado de <i>hombres, mujeres y niños</i>	Es una marca reconocida en todo el mundo por sus relojes y zapatos, artículos lujosos, que a pesar de que requieren una inversión mayor a la de un artículo de otra marca de la misma categoría, ofrecen una elegancia única con modernos toques de sofisticación que engrandecen las creaciones y pocos se pueden dar el lujo de lucir algún producto de Kenneth Cole. Por ejemplo, las mujeres jamás se verán descoloridas con las impresionantes plataformas en cuero de serpiente fucsia o negro modelo gladiador ideales para ganar unos centímetros y verse más estilizada.
Tipo	Mujeres. Tacones, Planos, Sandalias, Zapatillas, Botas y Botines	Hombre y Mujer (Tacones, Planos, Sandalias, Zapatillas, Botas y Botines)	Hombre y Mujer: Mocasin, Zapatillas, Botas y Sandalias
Precio	Desde USD \$69 hasta USD \$119	Desde USD \$69 hasta USD \$119	Desde USD \$69 hasta USD \$450
Distribución	Tienda Especializada y Venta Online	Tienda Especializada y Venta Online	Tienda Especializada y Venta Online

Fuente: Elaboración Propia, 2017 (Nine West, 2017) (Kenneth Cole, 2017)

2.3.3 Participación en el Mercado.

Tabla 12. *Principales Marcas de Calzado.*

NBO Company Shares of Apparel and Footwear: % Value 2012-2016					
% retail value rsp Company	2012	2013	2014	2015	2016
Nike Inc	4.7	5.2	5.9	6.4	6.6
Gap Inc, The	3.6	3.6	3.6	3.4	3.1
Wal-Mart Stores Inc	2.5	2.5	2.5	2.9	2.9
VF Corp	2.3	2.4	2.5	2.4	2.4
Hanesbrands Inc	1.9	1.9	2.0	2.0	1.9
L Brands Inc	-	1.6	1.7	1.8	1.8
PVH Corp	1.5	2.1	1.8	1.7	1.7
Under Armour Inc	0.7	0.9	1.2	1.3	1.6
adidas America Inc	1.5	1.4	1.2	1.2	1.4
Forever 21 Inc	1.0	1.1	1.1	1.3	1.3
Target Corp	1.5	1.4	1.4	1.4	1.3
Ralph Lauren Corp	1.5	1.6	1.5	1.4	1.2
Levi Strauss & Co	1.4	1.4	1.2	1.2	1.1
Carter's Inc	0.9	1.0	1.0	1.0	1.1
Fruit of the Loom Inc	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
American Eagle Outfitters Inc	1.0	0.9	0.9	0.9	0.9
H&M Hennes & Mauritz (USA)	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9
Skechers USA Inc	0.5	0.6	0.7	0.8	0.8
Wolverine World Wide Inc	0.6	1.0	0.9	0.9	0.8
JC Penney Co Inc	0.8	0.7	0.7	0.7	0.7
Kohl's Corp	0.7	0.7	0.7	0.7	0.6
Chico's FAS Inc	0.7	0.7	0.7	0.7	0.6
Ann Inc	0.7	0.7	0.7	0.7	0.6
Abercrombie & Fitch Co	0.9	0.8	0.7	0.7	0.6
Express Inc	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6
Payless ShoeSource Inc	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6
J Crew Group Inc	0.6	0.7	0.7	0.6	0.6
Columbia Sportswear Co	0.4	0.4	0.5	0.5	0.5
New Balance Athletic Shoe Inc	0.3	0.4	0.4	0.5	0.5
Michael Kors Holdings Ltd	0.2	0.4	0.4	0.5	0.5
Limited Brands Inc	1.6	-	-	-	-
Others	62.9	61.0	60.3	59.6	59.8
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0











Fuente. Euromonitor (2017)

2.3.4 Esquema de Comercialización.

Como se puede observar en la anterior tabla, el esquema de comercialización de las empresas de competencia directa en Estados Unidos, con las que se realizó la comparación es tienda especializada, en su mayoría propia. De igual forma un alto porcentaje de compañías tienen la opción de la compra del producto por internet.

Sistema de Mercadeo y Publicidad

Tabla 13. Estrategias utilizadas por la competencia en Estados Unidos.

Publicidad		
EMPRESAS	Estrategias	Redes sociales
NINE WEST	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Venta online. ✓ Presencia en redes sociales ✓ Canal online. 	     
KENNETH COLE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Descuentos por referencia ✓ Presencia en redes sociales 	   

Fuente: Elaboración Propia

3. Modo de Ingreso al Mercado

Dadas las condiciones del mercado objetivo: variedad de productos, alta competencia con marcas de gran trayectoria de reconocimiento local y mundial, ciudad insignia y la situación actual de la compañía: bajos ingresos, decrecimiento de ventas, presencia local limitada y pocos recursos para invertir, la opción de ingreso seleccionada al mercado de Estados Unidos es la Exportación Directa, a través de agentes propios que estén en el país seleccionado, realizando la apertura del mercado, estableciendo contacto con los clientes y consolidando sus requerimientos, para garantizar el volumen de abastecimiento y la venta. La compañía no cuenta con experiencia en el mercado internacional ni con los recursos económicos y humanos para realizar una alta inversión, por lo tanto, no está en condiciones de asumir grandes riesgos ni la complejidad que esto significa.

Se debe tener en cuenta que una vez el objetivo está puesto en la internacionalización, es indispensable empezar a conocer y adoptar las tendencias y preferencias del mercado norteamericano, con el fin de adquirir productos que satisfagan las necesidades y expectativas de los nuevos clientes.

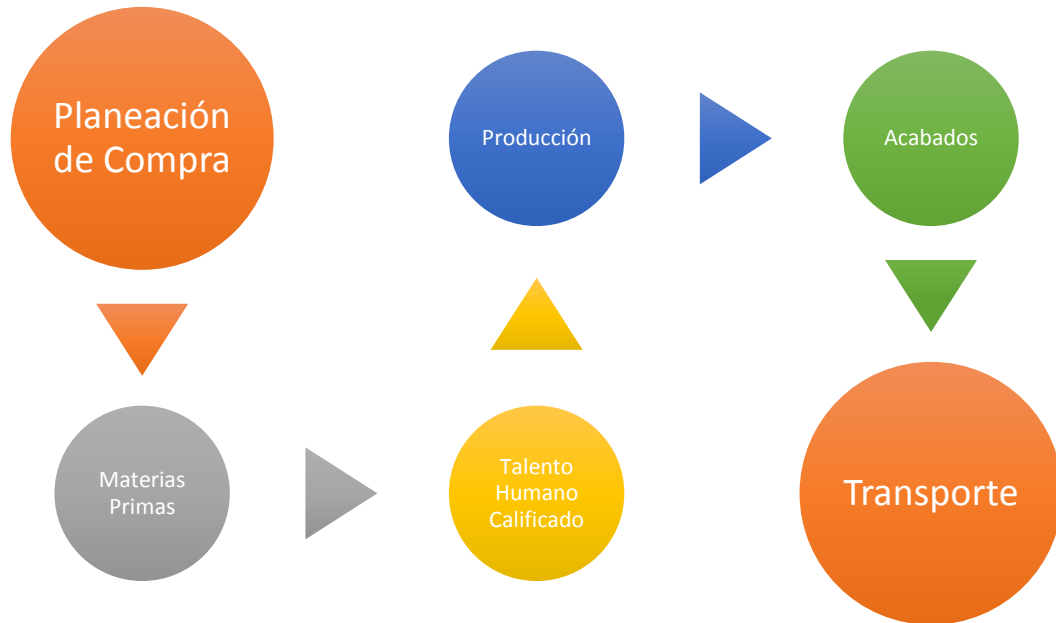
4. Estrategias Dirigidas Al Producto

Calidad

El producto seleccionado de S&H Puro Cuero cuenta con los más altos estándares de calidad, de hecho, ésta es una de las características que los destaca en el mercado local y sus clientes lo reconocen. Sin embargo, actualmente no cuenta con un área establecida que se encargue de asegurar la calidad del producto en la cadena de producción y

abastecimiento. Por tal razón la estrategia en este caso, estará dirigida a identificar, constituir, implementar y hacer seguimiento a los procesos necesarios para garantizar un calzado que cumpla con los requerimientos del mercado internacional.

Figura 12. Momentos de seguimiento en la producción del calzado.



Fuente: Elaboración Propia

Diseño.

Protección de la marca. Es indispensable que desde el inicio se registre la marca con el fin de extender su protección y prohibir su reproducción y/o uso indebido. “La información se puede consultar en la Oficina de Patentes y Marcas Registradas en Washington: U.S. Patent and Trademark Office. 2021 S Clark Pl. Arlington, VA 22201.+1 703 308 4455

www.uspto.gov” (Icex, 2013)

Imagen Corporativa. El mercado actual está en constante transformación y evolución gracias a la globalización y al avance de las nuevas tecnologías; lo que les exige a las marcas adaptarse y responder al mismo ritmo. Si bien es cierto que S&H Puro Cuero ha mantenido en el mercado durante varios años, también es cierto que, a pesar de su conocimiento y experiencia en la industria, no ha logrado la apertura de nuevos mercados ni un reconocimiento masivo.

El logo y el nombre actual con el que cuenta la compañía, están obsoletos y no responden al dinamismo del mundo moderno ni a las tendencias relacionadas; esto sin duda, dificulta el posicionamiento de la marca e incrementa los esfuerzos que se deben realizar en términos de marketing para lograr los objetivos.

Para tener éxito con el plan de internacionalización, es indispensable renovar la imagen de S&H Puro Cuero: nombre, logo, tipografía y colores, alineándola con la ideología y el direccionamiento estratégico de la compañía. Además, una identidad visual que facilite el reconocimiento y posicionamiento y a la vez refleje la experiencia de tantos años.

Nombre y Logo

Figura 13. Logo “Quimba”



Fuente: Elaboración Propia

Quimba es una palabra chibcha que usaban nuestros ancestros para nombrar una especie de zapatos utilizados exclusivamente por las indígenas compañeras de los caciques.

Elegimos Quimba para exportar calzado 100% colombiano, porque es historia, es lo nuestro. Los chibchas representan uno de los pueblos muiscas que se desarrollaron en Colombia y principalmente en territorio Cundiboyacense.

La palabra Quimba se pronuncia igual en cualquier idioma y por fonética es sencilla, corta y genera recordación. El logo símbolo inspirado en imágenes precolombinas y en las obras de Antonio Grass, remite a Latinoamérica, a Volombo, a lo valioso, a joyas preciosas y delicadas, a lo que es pasado y que nunca pasa de moda.

El slogan Colombian Shoes, complementa la idea de lo que exportamos y de lo que nuestro público encontrará al llegar a las tiendas donde se consigue Quimba, colombian shoes.

Etiqueta

Los estándares de la industria exigen que el calzado sea etiquetado con la composición de la parte superior, del interior y de la suela. Mercado mujer EE.UU.

Figura 14. Etiqueta calzado Estados Unidos.



Fuente: Icxex (2017)

Se debe adoptar el sistema de tallas en Estados Unidos para comercializar los productos. “La talla común de calzado de mujer en EEUU se calcula del siguiente modo:

Talla zapato mujer 3 x longitud de la horma mujer – 22,5 pulgadas 22,5 pulgada”

Tabla 14. Tallas de zapatos para mujer Estados Unidos.

España	35	35.5	36	37	37.5	38	38.5	39	40	41	42	43	44	45	46,5
Mujer EE. UU.	5	5.5	6	6.5	7	7.5	8	8.5	9	9.5	10	10.5	12	13	14
Hombre EE. UU.	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7	7,5	8	8,5	9	10,5	11,5	12,5

Fuente: Icxex (2017)

Desarrollo y adaptación

Diseñar nuevos modelos que se adapten a las necesidades y expectativas de los consumidores, a partir del estudio previo de sus momentos, artículos de consumo y el análisis de las tendencias en el mercado y los clientes.

Calzado Deportivo

Según el estudio que se realizó del mercado objetivo, los norteamericanos prefieren el calzado deportivo; por tal razón se buscará ofrecer botas cómodas y resistentes que, si bien no se ubicarán dentro del mercado deportivo, si se logrará en el casual.

Empaque

Actualmente, el producto es comercializado en bolsa a todos los clientes. Para los mercados internacionales se incluirá una nueva presentación en caja, con el fin de evitar daños e imperfecciones del calzado al momento de su comercialización. El objetivo es garantizar que el producto llegue en perfectas condiciones al destino. El empaque que se utilizará al momento de entregar el producto a los clientes es la bolsa en Cambrel.

Figura 15. Empaque calzado “Quimba”.



Fuente: Elaboración Propia.

Diferenciación
Put your style!
¡Ponle tu estilo!



La diferenciación del producto estará dada por el diseño. Propuestas basadas en el conocimiento del cliente objetivo y la aplicación de las nuevas tendencias en el mercado.

En un inicio el calzado de “Quimba” llegará, permitiendo la adaptación del producto con referencias que tendrán accesorios que podrán retirarse o re ubicarse, de acuerdo a los gustos y preferencias de cada cliente, permitiendo, por ejemplo, convertir un zapato que por su diseño se usa en la temporada de invierno en uno perfecto para el verano o combinar los adornos considerando la ocasión en la que se van a utilizar.

Figura 16. Ejemplos de accesorios adaptables.



Fuente: Internet.

5. Estrategias de Distribución de los Mercados

Teniendo en cuenta que la forma en que entraremos al mercado será a través de agentes comerciales propios, nuestra estrategia de distribución estará dada por la creación y consolidación de una red de compradores, en un inicio minoristas, con el fin de mantener el equilibrio de la oferta y la demanda de nuestro producto. El objetivo será llevar el calzado a tiendas especializadas femeninas.

Por el análisis realizado, se evidencia que las cadenas mayoristas tanto en Estados Unidos como en Kuwait tienen numerosas tiendas lo que significa que para abastecerlas se requiere una alta producción que la compañía no podría asumir, adicional la competencia sería muy alta, considerando las grandes marcas que tienen presencia en estos canales.

6. Estrategias de Precio Internacional INTERNACIOAL

Fijación del Precio

El cálculo del precio se realiza basado en los siguientes lineamientos:

Tasa de conversión TRM 2853,10 pesos (viernes 07 abril 2017)

Por temas de ahorro en el costo del transporte logístico se realizará el envío del producto desde el puerto de Buenaventura hacia Estados Unidos.

Tabla 15. *Tabla Cálculo Fijación de Precio*

			600		UNIDAD
+ PRECIO DE COSTO		USD	10515	USD	17,5
+ MARGEN COMERCIAL	100%	USD	21030	USD	35,0
+ VENTA LOCAL		USD	31545	USD	52,6
+ GASTOS DE PROMOCION	10%	USD	3154	USD	5,3
= PRECIO DE VENTA (EX WORKS)				USD	57,8
+ GASTOS DE TRANSPORTE					
Gastos de Origen					
Terrestres Bogota - Pto de B/Tura		USD	1227	USD	2,0
Gastos Flete					
Flete Maritimo		USD	1402	USD	2,3
+ GASTOS ADUANEROS					
Arancel por par de zapatos USD		USD		USD	0
+ IMPUESTOS					
AD - VALOREM (Arancel Cobrado a las Mercancias)		USD	0	USD	0
Tasa de Control		USD	0	USD	0
IVA		USD	0	USD	0
+ PRECIO (DDP)		USD	37328	USD	62,2
+ MARGEN AGENTE	15%	USD	42927	USD	71,5
+ OTROS GASTOS DE VENTA Transporte, almacenamiento y comercialización interna	15%	USD	49366	USD	82,3
+ MARGEN DISTRIBUIDOR	30%	USD	64176	USD	107,0
+ PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO					107,0

Fuente: Ices (2017)

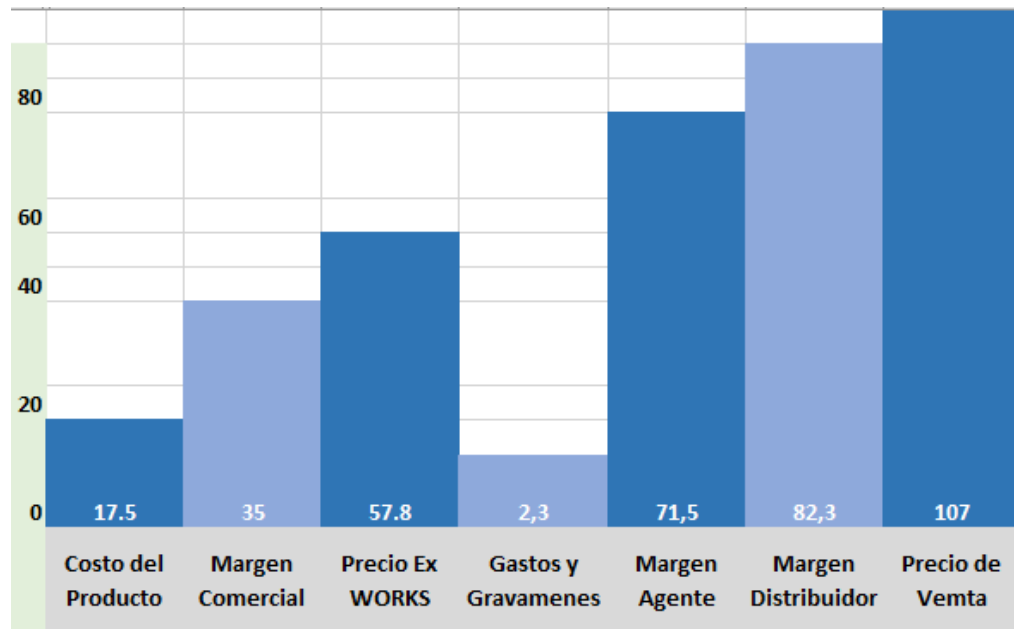
Escalonado de precios

El precio final al cliente americano será de \$107 usd con este mantendrá la rentabilidad del 100% sobre su costo de producción.

La entrada al mercado es más fácil que en Kuwait por sus alianzas comerciales y bilaterales que mantiene actualmente Estados Unidos con nuestro país. Sin embargo, el precio de venta es más alto por que se manejan 3 márgenes donde los del agente y el distribuidor son los que abarcan con más del 70% del costeo.

Este precio de venta al público se encuentra dentro de los estándares de precio que maneja la competencia actualmente, así la compañía tendrá facilidad de ingresar al mercado resaltando sus ventajas competitivas con los novedosos diseños, altos estándares de calidad y precios justos.

Figura 17. Escalonado de precios Estados Unidos.



Fuente: Elaboración Propia

7. Estrategias de Comunicación

Promoción

Showroom: ¡Hola, somos S&H!

Objetivos

- Realizar el lanzamiento de la marca en el nuevo mercado.
- Dar a conocer los productos que se tienen disponibles, en un espacio en que los asistentes puedan tocarlos, conocer los diseños, el material, los acabados y asegurarse de su calidad.
- Establecer relaciones con los principales distribuidores.

Tácticas

- Validar diferentes opciones del espacio, alimentos y logística del sitio donde se realizará la exhibición para establecer el presupuesto.
- A partir de la consecución de la base de datos de los principales distribuidores y minoristas de la ciudad, establecer contacto.
- Para asegurar la asistencia de los clientes estratégicos, previo a la fecha del Showroom, se hará llegar a su lugar de residencia u oficina, unos zapatos, en caso de ser mujer para ella y si es hombre para su esposa, hechos a la medida del cliente y utilizando un diseño personalizado, directamente relacionado con sus gustos y basados en la empatía: ¿cómo son? ¿cómo piensan?

Página web - Catálogo Virtual. ¿Y, por qué no?

Objetivos

- Potencializar la labor del agente comercial.
- Facilitar al distribuidor el acceso a la información.

Tácticas

Diseño y desarrollo de la plataforma. Ésta es una herramienta integral de venta que permitirá al agente promocionar los productos y al distribuidor conocer información de nuevas colecciones, imágenes de cada producto, disponibilidad y precio. De igual forma los clientes podrán realizar sus pedidos, descargar su orden de compra y verificar la trazabilidad del envío y el estado de su pago.

Apoyo en la estrategia publicitaria. ¡El gusto es nuestro!

Objetivos

- Crear y consolidar alianzas estratégicas con los principales distribuidores.
- Adquirir el “know how” de los clientes y el mercado en búsqueda de oportunidades de crecimiento y expansión.

Tácticas

- La compañía designará un porcentaje de los recursos obtenidos por la venta de los productos, a realizar activaciones de BTL en los puntos de venta de los clientes de los distribuidores y de algunas tiendas minoristas, dando a conocer los atributos del producto.
- Acompañamiento constante al cliente.

Plan de fidelización. ¡Otra razón para elegirnos!

Objetivos

- Incentivar la compra de los clientes.
- Premiar su preferencia.

Tácticas

- Creación de un programa de fidelización para la acumulación y redención de puntos por la frecuencia de compras.
- Categorizar los clientes y entregar beneficios respectivamente.
- Descuentos por cambio de temporada, liquidación stocks y fechas comerciales.

8. Meta de Ventas Internacionales

Aumento gradual del 15% cada año con un envío inicial de 4.000 pares en el primer año y en los dos siguientes se tendrá un incremento de 1.000 pares por año.

Tabla 16. *Metas de ventas en Estados Unidos.*

METAS	2018					2019	2020
	Febrero	Mayo	Agosto	Diciembre	Año 1 en Mercado	Año 2	Año 3
Número Pares	1000	1000	1000	1000	4000	5000	6000
Ingresos por venta	52738USD	52738USD	52738USD	52738USD	60648 usd	69745 USD	10462 USD
Precio de Fabricación	22825 usd	22825 usd	22825 usd	22825 usd	26249 usd	30187 USD	34715 USD
Gastos de Exportación	224 usd	224 USD	224 USD	224 USD	258 usd	297 USD	400 USD
Utilidad	75787 USD	75787 USD	75787 USD	75787 USD	87155 USD	USD	USD

Fuente: Elaboración propia.

9. Plan de Acción Marketing Internacional

Tabla 17. Plan de acción de Marketing en Estados Unidos

PLAN DE ACCIÓN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA ESTADOS UNIDOS							
ESTRATEGIA DE PRODUCTO		2017		2018		2019	
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RECURSOS PROPIOS	FINANCIACIÓN EXTERNA	RECURSOS PROPIOS	FINANCIACIÓN EXTERNA	RECURSOS PROPIOS	FINANCIACIÓN EXTERNA
innovación en el producto	se tendrá una estrategia enfocada en la comercialización de una línea deportiva en cuero ya que se evidencia que en este país existe una gran demanda por el calzado deportivo.	N/A	PRÉSTAMO FINDETER 2000 usd	N/A	PRÉSTAMO FINDETER 2000 usd	1500 USD	N/A
Empaque	Actualmente, el producto es comercializado en bolsa a todos los clientes. Sin embargo, para los mercados internacionales se incluirá una nueva presentación	N/A	PRÉSTAMO FINDETER 2000 usd	N/A	PRÉSTAMO FINDETER 2000 usd	2000 USD	N/A
rediseño de la marca e imagen	En cuanto a la imagen de la marca, se adoptará el logo a cada uno de los idiomas referentes de cada país, preservando el mismo color y la misma ideología de Logo, ya que no influiría ya que cuenta con colores neutros y no presentará algún tipo de alteración en la mente de los consumidores en el momento de compra.	N/A	PRÉSTAMO FINDETER 2000 usd	N/A	PRÉSTAMO FINDETER 2000 usd	1500 USD	N/A
Subtotal			6000 usd		6000 USD	5000 USD	
ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN							
distribución minorista	estrategia de distribución estará dada por la creación y consolidación de una red de compradores, en un inicio minoristas, con el fin de mantener el equilibrio de la oferta y la demanda de nuestro producto. El objetivo será llevar el calzado a	N/A	1000 usd	N/A	1000 USD	500 USD	N/A
Subtotal			7000 USD		7000 USD	5500 USD	
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN							
Showroom	costos logísticos / participación en USA y kuwait en ferias y desfiles de modas. • Para asegurar la asistencia de los clientes estratégicos, previo a la fecha del Showroom, se hará llegar a	N/A	\$ 900 usd visita exporatoria	N/A	\$ 900 visita exporatoria	1000 USD	N/A
Página web	Formato en el idioma de cada País e inclusión de posición técnica del	\$ 1000 usd	N/A	\$ 2000 usd	N/A	\$ 1000 usd	N/A
activaciones BTL	activaciones en los puntos de venta de los clientes de los distribuidores y de algunas tiendas minoristas, dando a conocer	N/A	1000 USD	N/A	2000 USD	1000 USD	N/A
Plan de fidelización	de fidelización para la acumulación y redención de puntos por la frecuencia de compras. • Categorizar los clientes y entregar beneficios respectivamente.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Subtotal	- Descuentos por cambio de		8900 USD		9900 USD	8500 USD	

10. Definición del Mercado Objetivo

10.1 Segundo Mercado Objetivo



KUWAIT

Kuwait fue elegido como segundo mercado externo por S&H Puro Cuero en su proceso de internacionalización por diversos atributos destacados donde se muestra que el PIB per cápita es de 27.448 USD permitiendo demostrar que este país tiene una alta capacidad adquisitiva en las personas en el momento de consumir. De igual forma, el tipo de cambio que maneja este país es bastante alto lo cual permite que el costo del producto que se venda sea bastante valorado en el mercado y beneficioso para la empresa como exportadora.

Por otro lado, Kuwait no es un país con una alta población, sin embargo, mantienen un alto costo de vida sofisticado lo cual compensa que su capacidad de compra sea beneficiosa para vender el producto en dicho país.

Como principales proveedores para el país encontramos que Ucrania, Perú y Polonia son los países exportadores a dicho país. Es bueno resaltar que al ver un País suramericano en este grupo nos permite tener una amplia mentalidad y posibilidad exploratoria hacia Kuwait.

Las importaciones para esta partida arancelaria en el 2015 presentaron un valor de \$6268 USD permitiendo determinar que es un país amplio en las relaciones comerciales y que importa gran cantidad de calzado a otros países.

Kuwait es un mercado muy atractivo para los bienes de consumo, el consumo per cápita es más alto que el de Estados Unidos teniendo un consumo per cápita de 9,1 (pares de calzado) y cuenta con un tamaño del mercado correspondiente a un 41% a la compra de calzado femenino. Por ser un país tan sofisticado en su consumo se destacan marcas lujosas en calzado las principales tiendas de marca propia en régimen de franquicia

10.1.1 Economía y Balanza Comercial de Kuwait.

Situado en el noreste de la Península Arábiga (en el extremo noroccidental del Golfo Árabe), Kuwait cuenta con una de las mayores reservas de petróleo del mundo. Históricamente un centro de comercio, el país ha actuado como tal entre la India, el Cuerno de África, la región occidental del Oriente Medio y los países ribereños del Mediterráneo Oriental. Hasta que el Japón empezó a cultivar perlas,

Kuwait tuvo una de las mayores flotas marítimas de la región del Golfo y una próspera industria de extracción de perlas. El comercio consistía principalmente en perlas, madera, especias y dátiles.

Desde el descubrimiento y la explotación de petróleo y la adopción de un enfoque igualitario por el Gobierno, en el breve lapso de unos cuantos decenios el país se ha transformado en un Estado moderno y seguro de sí mismo con una economía sólida y estable, un nivel de vida elevado y una población joven y próspera orientada al progreso.

Préstamos en condiciones de favor para financiar proyectos de desarrollo en países en desarrollo. También presta asistencia técnica para financiar los costos de los estudios de viabilidad de proyectos, así como la formación de nacionales de los países prestatarios. Además, participa en el capital de instituciones de desarrollo internacional y regional. Kuwait considera que el Fondo tiende un puente de amistad y solidaridad entre el Estado de Kuwait y las naciones en el mundo.

10.2 Identificar Segmentos Objetivos

10.2.1 Segmento del Mercado al que está Dirigido el Producto.

Tabla 18: *Segmento del mercado al que está dirigido el producto en Estados Unidos.*

Ingresos	El PIB Per cápita de Kuwait en 2015 fue de 24.736€.
Edades	0-14 años: 25,4% (hombres 363.001/mujeres 334.851) 15-24 años: 15,3% (hombres 230.628/mujeres 188.892) 25-54 años: 52,3% (hombres 910.832/mujeres 524.690) 55-64 años: 4,7% (hombres 73.816/mujeres 54.678) 65 años y más: 2,2% (hombres 29.312/mujeres 32.011) (2014 est.)
Geográfica	Las mayores ciudades son la capital Kuwait y Yahra. Las principales áreas residenciales y administrativas son Salmiya y Hawalli. La principal área industrial es Shuwaikh, que se encuentra dentro de la gobernación de Al Asimah
Etnográfica	Población Nativa: Árabe Kuwait es el tercer país por porcentaje de inmigración: En el 2015: 69.74%. Procede principalmente de: India: 38.59% Egipto: 14.10% Bangladés: 12.73%
Momentos de Consumo	La última tendencia del consumidor kuwaití que se está consolidando es la compra de productos de vestido y calzado de temporada única con renovación anual, pero de precio inferior a marcas renombradas y de lujo.

Decisión de compra	<p>Preferencia por vestimenta occidental, informal deportiva o casual.</p> <p>Compra en grandes superficies. Los centros comerciales como Avenues o 360 reemplazan el comercio tradicional.</p> <p>Altos niveles de renta disponible.</p> <p>Desarrollo de gusto selecto.</p> <p>Consumidor sofisticado.</p> <p>Interés por productos con un precio inferior a las marcas de lujo.</p> <p>98% de la población es urbana.</p> <p>La mayor parte del tiempo libre y de ocio lo invierten en los centros comerciales.</p> <p>Tendencia a la renovación constante de bienes duraderos.</p>
Tamaño de los clientes	<p>Kuwait es un país cuya población no sobrepasa los 3,5 millones de habitantes (2 millones de extranjeros con niveles de renta salarial muy dispares) y con un alto nivel de renta per cápita (44.000 USD en 2012)</p> <p>Por lo que respecta al porcentaje que representa en el gasto medio de las familias, el capítulo de compras de calzado representó, según datos oficiales de 2012, un 1,37% del total, correspondiendo un 41% de ese porcentaje a compra de calzado femenino.</p>
Potencial de compra per cápita	35 €.

Destino del producto Producto Final

Fuente: Ices (2013)

Una vez realizado el análisis del mercado objetivo mediante la revisión de cada una de las variables y el tipo de producto a exportar: “Zapato abierto”, se define que el segmento al que estará dirigido el producto en Kuwait será:

Mujeres entre 25 y 54 años ubicadas en la capital del país Kuwait, interesadas en adquirir zapatos abiertos de un diseño y calidad de gama media – alta a un precio inferior comparado con el que ofrecen las grandes marcas.

10.2.2 Nivel de Distribución Territorial

Figura 18. Mapa Kuwait



Kuwait se encuentra dividida en seis gobernaciones:

- Ahmadí
- Al Asimah
- Farwaniya
- Yahra
- Hawalli
- Mubarak Al-Kabeer

10.3 Análisis del Mercado

La producción local de calzado es en Kuwait una actividad artesanal de fabricación de gusto tradicional, sin llegar a tener verdadera dimensión de producción industrial, ya que gran parte del calzado tradicional (sandalias) comercializado en Kuwait proviene de otros países árabes (Siria preferentemente). En razón de la escasa producción local de este producto, el mercado de producto que se consideraría objeto de este estudio sería el de la distribución y venta de calzado, tanto en venta mayorista (importadores) como minorista (a través de tiendas multi-marca y de tiendas de marca en régimen de franquicia). La distribución minorista en establecimientos de venta multi-marca o de marca es el canal de venta al consumidor final más utilizado para el producto de origen europeo (español, italiano, británico), que se encuadraría dentro de lo que se consideraría gama alta y media/alta. Por su parte el mercado mayorista de distribución corresponde esencialmente a importadores de calzado de bajo coste (China, Tailandia, Vietnam), así como calzado árabe tradicional. Estos distribuidores mayoristas suministran a hipermercados o tiendas, donde el calzado se comercializa como una mercancía sin marca. 1Fuente: ARA Research & Consultancy EL MERCADO DEL CALZADO EN KUWAIT Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Kuwait 6 La fuerte competencia en precio proveniente de países de bajo coste laboral, y que son los proveedores principales de Kuwait, obliga a todo exportador a una necesaria posición de marca y a una elección cuidadosa del canal de distribución apropiado, si el objetivo es obtener ciertas garantías de éxito comercial en un mercado como el kuwaití. El mercado del producto objeto de esta Nota es, por tanto, el de la distribución minorista de calzado a través de tiendas Multimarca y de marca en régimen de franquicia. (*El mercado del Calzado en Kuwait – ICEX, 2013*)

Socios Importadores de Kuwait

Italia y España son los países que generan mayores volúmenes de importaciones de calzado a Kuwait, con un valor de 15 y 3,2 Millones de Euros, respectivamente.

Tabla 19. *Ranking de países de la UE exportadores de calzado a Kuwait.*

PAIS	VALOR EXPORTACIONES
ITALIA	15 M€
ESPAÑA	3,2 M€
FRANCIA	1,7 M€
ALEMANIA	1,6 M€
REINO UNIDO	1,5 M€
PORTUGAL	1,4 M€

Fuente: Eurostat, Icx: El mercado del calzado Kuwait, 2013

El consumidor kuwaití se caracteriza por:

Altos niveles de renta personal disponible.

Su carácter fundamentalmente urbano (98% de la población urbana).

Haber desarrollado gustos altamente sofisticados en bienes de consumo duradero especialmente en el campo de la moda y el lujo.

Tener el precio como factor determinante de su decisión de compra.

Fácil acceso al crédito bancario para compra de bienes de consumo.

Una tendencia a la renovación constante de bienes duraderos.

Tiempo libre y de ocio orientado casi exclusivamente a actividades en centros comerciales (restauración y compras). La densidad de centros comerciales por habitante en Kuwait es una de las más bajas de los países del Golfo, disponiendo de 8 centros comerciales operativos: Avenues (II Fases y una tercera en construcción), 360, Marina Mall, Discovery Mall, Sharq Mall, Algeila Gallery y Al Fardan Mally, que ocupan una superficie de 600.000 m², y con varios centros comerciales en construcción en la populosa zona de Salmiya, que incrementarían apreciablemente la superficie comercial disponible.

Momento de consumo en Kuwait

El calzado casual y deportivo se está extendiendo, no sólo entre gente joven, sino de manera inter-generacional, y de modo especial para actividades informales de ocio (compras, reuniones en Diwaniya, ir a los cafés).

En el calzado femenino las preferencias varían dependiendo de su tipo de vestimenta (hijab y / o abaya o sin el atuendo tradicional). Las mujeres que llevan hijab y abaya no suelen llevar calzado de tacones altos en público, mientras que las mujeres que sólo llevan el hijab (pañuelo) o visten a la occidental calzan zapatos de todo tipo en público.

Los zapatos de tacón alto son considerados como el calzado más formal que una mujer pueda llevar, sin distinción de edad ni procedencia social.

Elementos que inciden en la decisión de compra en Kuwait

Para el consumidor medio kuwaití ir a un centro comercial no es sólo desplazarse con la finalidad de realizar compras de productos de diversa naturaleza, sino también como una ocasión de esparcimiento con familia y amigos, y como un lugar en el que comer, tomar algo y mantener relaciones sociales. El centro comercial se convierte en punto de encuentro y socialización.

Las razones que explican este fenómeno son fáciles de entender: las altas temperaturas que se alcanzan en algunos momentos del año y la falta de locales a pie de calle hacen que el centro comercial se convierta en el lugar casi exclusivo en el que hacer compras y realizar actividades fuera del hogar. El tamaño del mercado corresponde a un 41% a la compra de calzado femenino.

10.3.1 Productos de la Competencia

Figura 19. Productos de la competencia Kuwait.

GINA (GINA, 2017)



STEVE MADDEN (Steve Madden, 2017)



TOD'S (Tod's, 2017)



10.3.2 Marcas y Precios de la Competencia

Tabla 20. Principales empresas competidoras del calzado femenino en Huwait.

Nombre	Gina Boutique	Steve Madden	Tod's S.P. A
Marca	Gina	Steve Madden	Tod's
Logo			
Inicio	Establecida en Londres en 1954	Fundada en Queens, NY en 1990	Fundada en 1978 en Italia.
Historia	<p>GINA es una empresa refinada de diseño, fabricación y venta al por menor de lujo establecida en Londres en 1954 por el maestro zapatero Mehmet Kurdash.</p> <p>El diseño de los zapatos de alta costura ha sido un rasgo de la familia desde 1893. Hoy los hijos de Mehmet, Attila, Aydin y Altan Kurdash son el talento combinado que hábilmente crean a mano, las últimas y los talones, utilizando habilidades transmitidas de generación en generación. Los</p>	<p>Lo que comenzó como una modesta inversión de USD\$ 1100 en 1990 se ha convertido en una de las marcas más emblemáticas en calzado. De una fábrica en Queens, NY, Steve Madden ha revolucionado la industria del calzado, combinando años de experiencia con diseños únicos y creativos. Inspirado por el rock and roll y sus raíces de Nueva York, su visión de ofrecer a las mujeres y hombres con tendencia a expresar su individualidad es innovadora, atrevida e</p>	<p>Dorino Della Valle empezó como zapatero a finales de la década de 1920. Diego Della Valle, el hijo mayor de Dorino, expandió el taller y lo convirtió en una fábrica en la década de 1970 exportaba a los Estados Unidos. A principios de la década de 1980 Diego introdujo innovadoras estrategias de marketing, mantuvo el proceso de fabricación artesanal y continuó nuevas marcas como Tod's, Hogan, Schiaparelli y Fay. A mediados de la década de 1990 fue adquirida Roger Vivier, un fabricante de calzado de</p>

	papeles entrelazados del hermano contribuyen al lujo raro de estar implicados en el diseño, la fabricación, la tecnología y la venta al por menor de todos los zapatos y bolsos de GINA	inspiradora. La comprensión innata de Steve de las tendencias y de la fuerza de voluntad inigualable ha dado lugar a millones de clientes en todo el mundo y propulsó sus diseños a la vanguardia de la moda. Ha expandido la marca Steve Madden a un verdadero estilo de vida y destino para calzado, bolsos y accesorios, vendidos en más de 80 países de todo el mundo. Se trata de autenticidad. Se trata de abrazar la individualidad. Es Steve Madden.	lujo. En 2003, fue incorporado el diseñador italiano Bruno Frisoni como Director Creativo de Roger Vivier.
Tipo	Botas, Botines, Tacones, De deporte, Plataformas, Sandalias, Planos	Planos, Zapatillas, Sandalias, Botas y Tacones	Mocasines, Baletas, Tacones, Plataformas, Botas, Botines, Zapatillas y Sandalias
Precio	Desde USD \$486 hasta USD \$2.107	Desde USD \$23 hasta USD \$138 Talla 35-45	Desde USD \$335 hasta USD \$454 Talla 34-41
Distribución	Tienda especializada y Venta Online	Tienda especializada y Venta Online	Tienda especializada y Venta Online

Fuente: Elaboración Propia. (GINA, 2017) (Steve Madden, 2017) (Tod's, 2017)

10.3.4 Esquema de Comercialización.

Como se puede observar en la anterior tabla, el esquema de comercialización de las empresas de competencia directa en Kuwait, con las que se realizó la comparación es tienda especializada, en su mayoría propias y Multimarca. De igual forma un alto porcentaje de compañías tienen la opción de la compra del producto por internet.

10.3.5 Sistema de Mercadeo y Publicidad.

- <https://www.gina.com/the-avenues.aspx>
- <https://www.stevemadden.com/>
- http://www.tods.com/en_ww/

11. Modo de Ingreso a Mercado Kuwait

Durante el desarrollo de este proyecto, y con base en todo el análisis realizado al mercado de Kuwait, se ha determinado que el modo de ingreso al país es a través de un Agente Comercial. Ingresar al mercado Kuwaití representa un gran reto para S&H Puro Cuero, pero es posible lograrlo si se realiza de una forma gradual y adecuada. La empresa no cuenta con experiencia en los mercados extranjeros, ni tampoco con un capital financiero y humano amplio, por ello mismo, se ha decidido manejar esta figura de Agente.

Se planea que el producto llegue inicialmente a la capital, Kuwait, debido a que es el territorio más comercial de ese país, ya que se encuentran los grandes centros comerciales y las grandes marcas tienen su espacio ahí. Existe una gran oferta de calzado en ese territorio, y aunque hay marcas diseñadas y fabricadas en ese mismo país, la mayoría provenientes de naciones cercanas como Jordania y Arabia Saudita. Se sabe que la distancia física y psíquica con este mercado es importante, existen algunas barreras de entradas básicas, como el idioma y la cultura, por esta razón, es muy importante dar a conocer la marca y la calidad del calzado que S&H Puro Cuero ofrece.

De acuerdo con el aspecto legal y normativo de Kuwait, cualquier producto extranjero debe ser comercializado a través de una persona natural o jurídica kuwaití. Dicho de otro modo, el agente comercial debe ser de nacionalidad Kuwaití, y esta persona natural será el canal de comunicación y comercialización entre ese mercado y la matriz en Bogotá.

12. Estrategias Dirigidas al Producto Kuwait

Calidad

El proceso de calidad que permita garantizar en cada etapa de la fabricación y compra los requerimientos para la exportación de un calzado en perfectas

condiciones, debe ser una estrategia transversal en la compañía, independientemente del mercado en el que se desea incursionar.

Diseño

- Protección de la marca:

Es indispensable que desde el inicio se registre la marca con el fin de extender su protección y prohibir su reproducción y/o uso indebido.

Tabla 21. *Precios y Plazos registro de Marca en Kuwait.*

Precios y Plazos de Registro de Marca en Kuwait

		Precios en Euros Cambiar Moneda
☐ PASO 1 - ESTUDIO DE FACTIBILIDAD		
1 Clase		€ 117
Cada Clase Adicional		€ 117
Tiempo de Entrega: 2 días hábiles		
☐ PASO 2 - SOLICITUD DE REGISTRO		
1 Clase		€ 1597
Cada Clase Adicional		€ 1560
Duración Estimada del Proceso: 10 meses		

En Kuwait, los Estudios de Factibilidad son para marcas denominativas solamente.

Nota: Los precios incluyen todas las tasas oficiales y honorarios profesionales. Los precios no incluyen defensas legales en caso de objeción u oposición.

Fuente: (Marcaria, 2017)

Imagen Corporativa

El nombre y logo del producto se mantienen para el plan de internacionalización en Kuwait, teniendo en cuenta que el cambio se realiza con el objetivo de modernizar la imagen corporativa y darle un enfoque internacional, conservando la tradición de la marca y resaltando como atributo la fabricación local en cuero.

Tallaje

Se debe adoptar el sistema de tallas en Kuwait para comercializar los productos.

Tabla 22. Tallas de zapatos para mujer Asia.

Ladies Shoe Sizes													
UK	2	½	3	½	4	½	5	½	6	½	7	½	8
US	4		5		6		7		8		9		10
Europe	34	35	36	37	38	39	40	41	42				
Japan	21		22		23		24		25		26		

Fuente: Internet.

Figura 20. Empaque calzado Kuwait.



Fuente: Elaboración Propia.

Desarrollo y adaptación

Diseñar nuevos modelos adaptados a las necesidades y expectativas de los consumidores y las tendencias del mercado. En el caso de Kuwait al realizar el análisis de las empresas competidoras, pudimos observar que los accesorios, texturas, combinación de materiales, brillantes y taches hacen parte fundamental del diseño, adicional el clima del país favorece el uso de calzado destapado. Las sandalias, por ejemplo, tienen una gran acogida.

Empaque

Las estrategias de empaque que se aplicarán en Kuwait serán las mismas de Estados Unidos. La única variación que se realizará estará dada por los colores en que se aplicará el logo, con el fin de diferenciar los productos destinados a cada país. Vale

la pena aclarar que la información que se presente, debe adaptarse al idioma del país.

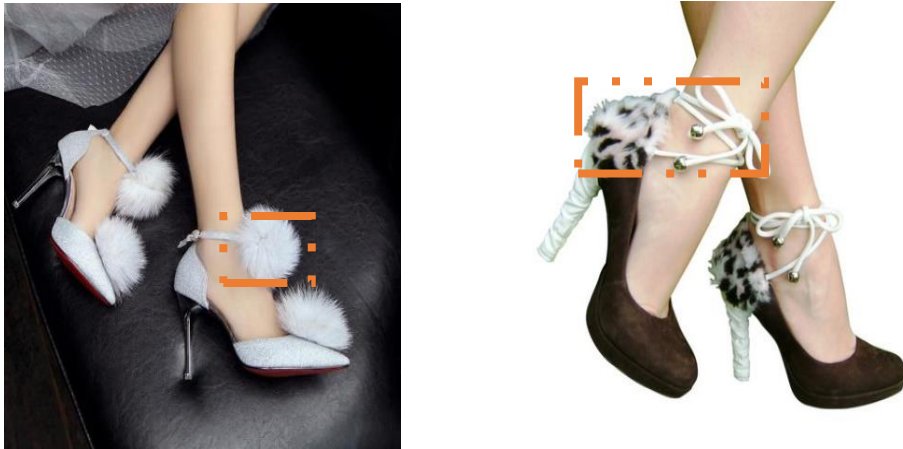
Diferenciación

إسد تيلوت و ب وذل (!Ponle tu estilo!)

La estrategia de diferenciación no cambiará con respecto a la planteada para Estados Unidos. El objetivo es que el diseño esté basado en el conocimiento del mercado, los clientes y las tendencias.

De igual forma que los clientes sean los encargados de colocar su estilo en el calzado, utilizando los accesorios que están integrados en el producto. En Kuwait se tendrían diferentes opciones, dado que como se mencionó anteriormente el uso de adornos en los calzados es muy común.

Figura 21. Ejemplos de accesorios adaptables en Kuwait.



Fuente: Internet.

13. Estrategias de Distribución en el Mercado

La estrategia de distribución estará dada por la creación y consolidación de una red de compradores, en un inicio minoristas, con el fin de mantener el equilibrio de la oferta y la demanda de nuestro producto. El objetivo será llevar el calzado a tiendas especializadas femeninas.

14. Estrategia de Precio Internacional

Fijación del Precio

Tabla 23. *Fijación del Precio*

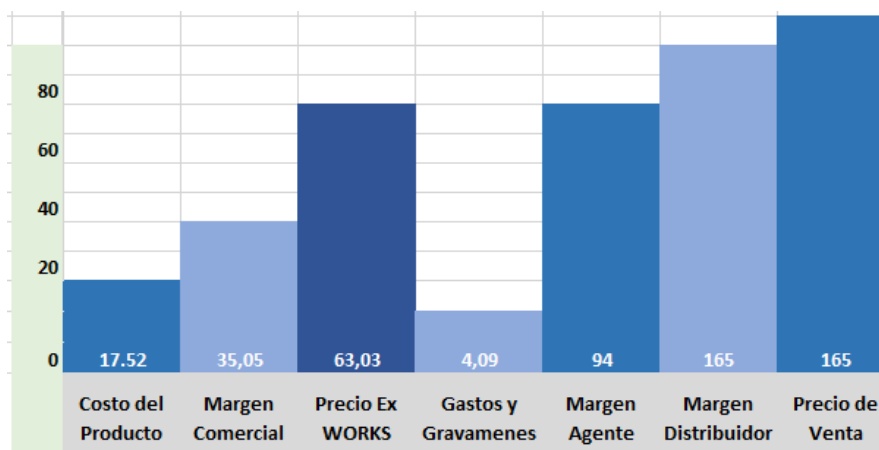
			600		UNIDAD
PRECIO DE COSTO		USD	10515	USD	17,5
+ MARGEN COMERCIAL	100%	USD	21030	USD	35,0
+ VENTA LOCAL			31545		52,6
+ GASTOS DE PROMOCION	20%	USD	6309	USD	10,5
= PRECIO DE VENTA (EX WORKS)		USD		USD	63,1
+ GASTOS DE TRANSPORTE					
Gastos de Origen					
Terrestres Bogota - Pto de B/Tura		USD	1227	USD	2,0
Gastos Flete					
Flete Maritimo		USD	2453	USD	4,1
Total					69,2
+ GASTOS ADUANEROS					
Arancel por par de zapatos USD		USD	0	USD	0
+ IMPUESTOS					
AD - VALOREM (Arancel Cobrado a las Mercancias)		USD		USD	0
Tasa de Control		USD		USD	0
IVA	5%	USD	43597	USD	73
+ PRECIO (DDP)		USD	43597	USD	73
+MARGEN AGENTE	30%	USD	56879	USD	94,8
OTROS GASTOS DE VENTA Transporte, almacenamiento y comercialización interna	20%		68256		113,8
+ MARGEN DISTRIBUIDOR	45%	USD	98995	USD	165,0
+ PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO					165,0

Escalonado de precios

La llegada del calzado en Kuwait tendrá un precio de venta al público de \$ 165 usd teniendo en cuenta que esta zona se destaca por tener una venta de productos Premium de alto coste. De igual manera, cabe mencionar que la entrada al mercado es un poco más compleja en Kuwait por motivos como la segmentación high que maneja el sector y porque no tiene actualmente una alianza comercial fuerte que permita que el producto llegue con un precio más bajo o igual que el que se plantea en Estados Unidos.

Sin embargo, el precio de venta se estableció teniendo en cuenta los estándares de precio que maneja la competencia actualmente, permitiendo que la compañía tenga un buen ingreso al mercado resaltando sus ventajas competitivas con los novedosos diseños, altos estándares de calidad y precios justos.

Figura 22. Escalonado de precios Kuwait.



Fuente: Elaboración Propia.

15. Estrategias de Comunicación

Las estrategias de comunicación en este mercado se esperan ejecutar en un mediano plazo, esto debido a la distancia física y psíquica, la marca y el producto necesita más tiempo para adaptarse a ese país, y, así mismo, empezar su proceso de conocimiento de marca, proceso en el cual tendrá que ir adaptado al idioma y cultura de Kuwait.

Showroom: Calzado Colombiano, Puro Cuero.

Objetivos

- Realizar el lanzamiento de la marca en el nuevo mercado.
- Dar a conocer los productos que se tienen disponibles, en un espacio en que los asistentes puedan tocarlos, conocer los diseños, el material, los acabados y asegurarse de su calidad.
- Establecer relaciones con los principales distribuidores.

Tácticas

- Validar diferentes opciones del espacio, alimentos y logística del sitio donde se realizará la exhibición para establecer el presupuesto.
- A partir de la consecución de la base de datos de los principales distribuidores y minoristas de la ciudad, establecer contacto.
- Para asegurar la asistencia de los clientes estratégicos, previo a la fecha del Showroom, se hará llegar a su lugar de residencia u oficina, unos zapatos, en caso de ser mujer para ella y si es hombre para su esposa, hechos a la medida del cliente y utilizando un diseño personalizado, directamente relacionado con sus gustos y basados en la empatía: ¿cómo son? ¿cómo piensan?

Página web - Catálogo Virtual. ¡Compra acá lo de allá!

Objetivos

- Potencializar la labor del agente comercial.
- Facilitar al distribuidor el acceso a la información.

Táctica

Diseño y desarrollo de la plataforma. Ésta es una herramienta integral de venta que permitirá al agente promocionar los productos y al distribuidor conocer información de nuevas colecciones, imágenes de cada producto, disponibilidad y precio. De igual forma los clientes podrán realizar sus pedidos, descargar su orden de compra y verificar la trazabilidad del envío y el estado de su pago.

Estrategia publicitaria. ¡Quiero más S&H!

Objetivo

- Crear y consolidar alianzas estratégicas con los principales distribuidores.
- Adquirir el “Know How” de los clientes y el mercado en búsqueda de oportunidades de crecimiento y expansión.

Táctica

- La compañía designará un porcentaje de los recursos obtenidos por la venta de los productos, a realizar activaciones de BTL en los puntos de venta de los clientes de los distribuidores y de algunas tiendas minoristas, dando a conocer los atributos del producto.
- Acompañamiento constante al cliente.

16. Meta de Ventas Internacionales

Durante los años proyectados hasta el 2020 se realizará un aumento gradual del 15 % en las ventas.

Tabla 24. *Metas de ventas en Kuwait.*

METAS	2018					2019	2020
	Febrero	Mayo	Agosto	Diciembre	Año 1 en Mercado	Año 2	Año 3
Número Pares	1000	1000	1000	1000	4000	5000	6000
Ingresos por venta	48381 USD	48381 USD	48381 USD	48381 USD	56381 UDS	65478 USD	70165 USD
Precio de Fabricación	20803 USD	20803 USD	20803 USD	20803 USD	24303 USD	28241 USD	32484 USD
Gastos de Exportación	650 UDS	650 UDS	650 UDS	650 UDS	774 USD	799 USD	802 USD
Utilidad	69834 USD	69834 USD	69834 USD	69834 USD	81 458 USD	UDS	UDS

Fuente: Elaboración propia

17. Plan de Acción de Marketing Internacional

Tabla 25. Plan de acción marketing internacional en Kuwait.

PLAN DE ACCIÓN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA KUWAIT							
ESTRATEGIA DE PRODUCTO		2017		2018		2019	
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RECURSOS PROPIOS	FINANCIACIÓN EXTERNA	RECURSOS PROPIOS	FINANCIACIÓN EXTERNA	RECURSOS PROPIOS	FINANCIACIÓN EXTERNA
innovación en el producto	en países como Kuwait manejan tendencias hacia la compra de calzado de alto costo y por ello nuestras líneas de cuero de tacón para dama van hacer la principal línea de envío a dicho país.	N/A	PRÉSTAMO FINDETER 2000 usd	N/A	PRÉSTAMO FINDETER 2000 usd	2000 USD	N/A
Empaque	Actualmente, el producto es comercializado en bolsa a todos los clientes. Sin embargo, para los mercados internacionales se incluirá una nueva presentación requerida en caja	N/A	PRÉSTAMO FINDETER 2000 usd	N/A	PRÉSTAMO FINDETER 2000 usd	1500 USD	N/A
rediseño de la marca - imagen	En cuanto a la imagen de la marca, se adoptará el logo a cada uno de los idiomas referentes de cada país,	N/A	PRÉSTAMO FINDETER 2000 usd	N/A	PRÉSTAMO FINDETER 2000 usd	1500 USD	N/A
Subtotal			6000 usd	N/A	6000 USD	5000 USD	
ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN							
exportación directa con agente	estrategia de distribución estará dada por la creación y consolidación de una red de compradores, en un inicio minoristas, con el fin de mantener el equilibrio de la oferta y la demanda de nuestro producto. El objetivo será llevar el calzado a tiendas especializadas femeninas.	N/A	1000 usd	N/A	1000 USD	1500 USD	N/A
Subtotal			7000 USD	N/A	7000 USD	6500 USD	
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN							
Showroom	costos logísticos / participación en USA y kuwait en ferias y desfiles de modas. • Para asegurar la asistencia de los clientes estratégicos, previo a la fecha del Showroom, se hará llegar a su lugar de residencia u oficina, unos zapatos	N/A	\$ 2500 usd visita exploratoria	N/A	\$ 900 visita exploratoria	2000 USD	N/A
Página web	Formato en el idioma de cada País e inclusión de posición técnica del producto. Diseño y desarrollo de la plataforma. Ésta es una herramienta integral de venta que permitirá al agente promocionar los productos y al distribuidor conocer información de nuevas colecciones, imágenes de cada producto, disponibilidad y precio	\$ 1000 usd	N/A	\$ 1000 usd	N/A	\$ 1000 usd	N/A
activaciones BTL	activaciones de BTL en los puntos de venta de los clientes de los distribuidores y de algunas tiendas minoristas, dando a conocer los atributos del producto.	N/A	2000 USD	N/A	2000 USD	1000 USD	N/A
Plan de fidelización	Creación de un programa de fidelización para la acumulación y redención de puntos por la frecuencia de compras. • Categorizar los clientes y entregar beneficios respectivamente.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Subtotal		1000 USD	11500 USD	N/A	9900 USD	10500 USD	

Fuente: Elaboración propia

Bibliografía

EXTENDA (2016). *Guía de Negocios Estado de Kuwait*. Recuperado el 26 de Marzo de 2017, http://www.extenda.es/web/opencms/archivos/red-exterior/Guia_Kuwait.pdf

ICEX (2013). *El mercado del calzado en Kuwait*. Recuperado el 14 de Marzo de 2017, www.icex.es/icex/es/navegacion/todosmercados/elmercado/4700719.html?kuwait_calzado.pdf

INEGUI (2012). *Estadísticas a propósito de la industria del calzado*. Recuperado el 05 de Abril de 2017, http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bviniegi/productos/estudios/economico/a_proposi_de/Calzado.pdf

Mingues, J. (2013). *El Mercado del calzado femenino en EEUU*. Recuperado el 04 de Abril de 2017, <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/4729539.html?idPais=US>

Oficina Económica y Comercial de España en Washington (2015). *Requisitos para la importación y la comercialización de calzado en EEUU*. Recuperado el 26 de Marzo de 2017, <http://www.camarazaragoza.com/exterio/BoletinNET/docs/DocumentoContenido4998.pdf>


Oficina Económica y Comercial de España en Kuwait (2016). *Informe económico y comercial Kuwait*. Recuperado el 23 de Marzo de 2017, <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2016637856.html?idPais=KW>

PROCHILE (2015). *PMP Estudio de Mercado. Calzado de diseño de autor en Estados Unidos*. Recuperado el 26 de Marzo de 2017, <http://www.prochile.gob.cl/documento-biblioteca/estudio-de-mercado-calzado-de-autor-estados-unidos/pdf>.

Oroche, M (2015). *Economía*. Recuperado el 05 de Abril de 2017, http://d3ds4oy7g1wrqq.cloudfront.net/moc/myfiles/Exportaci%C3%B3nDirectaIndirectaConsortiosWeb_s215.pdf

ANEXO 1. MATRIZ DE SELECCION EN ESTADOS UNIDOS

Análisis del mercado constructor, del proceso de internacionalización.

MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS VARIABLES	DATOS	EE.UU. 		
		PESO	CALIFICACION	INDICADOR
INDICADORES MACROECONOMICOS		15,00%	4,5	0,70
MONEDA	USD DÓLAR	2,00%	5	0,1
PIB US\$	18.036.600 M.US\$	2,50%	5	0,125
PIB PER CAPITA US\$	56.084 US\$	2,50%	5	0,125
CRECIMIENTO DEL PIB	2,60%	1,50%	4	0,06
INFLACIÓN	1,37%	2,00%	5	0,1
(2015) TIPO DE CAMBIO/COL \$	2743,39	1,00%	4	0,04
TASA DE DESEMPLEO	5,00%	1,50%	3	0,045
BALANZA COMERCIAL	-803.031,3 M.\$	2,00%	5	0,1
INDICADORES DEMOGRAFICOS		10,00%	4,2	0,43
POBLACIÓN	321.418.820	2,00%	5	0,1
TASA DE NATALIDAD	12,50 nacimientos/1.000 habitantes (2014 est.)	1,00%	2	0,02
RELIGIÓN	73% Cristianos; 20% ninguna religión	0,50%	5	0,025
IDIOMA	Inglés	2,00%	3	0,06
TIPO DE GOBIERNO	Estados Unidos es una república federal constitucional con un régimen presidencialista como forma de gobierno basado en la separación de poderes en tres ramas: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. SISTEMA FEDERAL: Sistema político que las funciones de gobierno están repartidas entre el poder central y unos estados asociados; entonces el gobierno federal ejerce las competencias mínimas para garantizar la unidad política y económica de la nación, en temas competentes a la política exterior y defensa y el resto de competencias corresponden a los estados federados. Actualmente cuenta con 50 estados federados donde cada estado dispone de un gobernador electo y de una legislatura propia.	2,00%	5	0,1
SITUACION ACTUAL	AA+	2,50%	5	0,125
ESTABILIDAD POLITICA		10,00%	4,5	0,44


ESTABILIDAD POLITICA		10,00%	4,5	0,44
Panorama politico economico general (2016)	<p>Estados Unidos posee la primera economía del mundo, delante de China, y está recién emergiendo de su peor recesión desde los años 1930. Gracias a un plan de estímulo presupuestario y monetario de largo alcance, la economía se ha recuperado y el crecimiento se elevó a 2,6% del PIB en 2015, estimulado por el consumo privado, las bajas tasas de interés y el dinamismo de la creación de empleos. La actividad se ralentizó en 2016 (1,6%), debido a una baja de la inversión y el consumo. Se espera un repunte en 2017 (2,2%), pero el alcance de la aceleración dependerá de la credibilidad del programa económico del nuevo presidente Donald Trump.</p> <p>Estados Unidos debe afrontar numerosos desafíos. La deuda pública sigue siendo elevada (cerca de 108% del PIB) y seguirá creciendo. La apreciación del dólar y el débil crecimiento de las economías europeas y japonesa afectan a las exportaciones, lo que alimenta un déficit de cuenta corriente cada vez mayor. El déficit presupuestario sobrepasa 4% del PIB, y debiera ahondarse si D. Trump aplica sus promesas de campaña (reducción de impuestos e inversiones masivas). En un contexto de regreso de la inflación, el banco central americano proseguirá sin embargo con sus medidas de contracción de la política monetaria.</p>	6,00%	4	0,24
Indice de percepción de corrupción (2015)	76	4,00%	5	0,2
COMERCIO EXTERIOR		15,00%	4,3	0,63
PARTIDA ARANCELARIA	640420			
IMPORTACIONES				
2013 CIF USD	178,317	2,00%	5,00	0,10
2014 CIF USD	171,452	2,00%	5,00	0,10
2015 CIF USD	174,854	2,50%	5,00	0,13
IMPO. DESDE COLOMBIA				0,00
2013 USD	157	2,00%	5,00	0,10
2014 USD	47	2,00%	4,00	0,08
2015 USD	6	2,50%	1,00	0,03
PARTICIPACION COLOMBIANA EN EL TOTAL DE LAS IMPORTACIONES	40,0%	2,00%	5,00	0,10

POLITICA COMERCIAL		10,00%	3,6	0,28
BARRERAS ARANCELARIAS	<p>Arancel equivalente AD VALOREM Aplicado por el país: 14.3% Históricamente Estados Unidos ha sido el principal socio comercial de Colombia. Esta positiva relación entre los dos países ha llevado a consolidar temas como la implementación del TLC, la ayuda en materia de lucha contra el narcotráfico y terrorismo, el clima de inversión, las oportunidades en educación superior, entre otros más. Gracias al TLC el 99,9 por ciento de la oferta exportable colombiana obtiene acceso inmediato libre de arancel. (Sectores beneficiados como el del calzado están incluidos). NO PAGA NINGUN TIPO DE ARANCEL</p>	2,00%	3,00	0,06
REQUERIMIENTOS NORMATIVOS CONDICIONES DE ACCESO	<p>Aduanas y Protección Fronteriza (CBP), requiere una descripción precisa y el peso de la carga o, para un contenedor sellado, la descripción y el peso de la carga en la declaración del expedidor."</p> <p>Documento de transporte, sea este el conocimiento de embarque (B/L), la guía aérea (AWB) o certificado del portador, (nombramiento del consignatario para objetivos de aduana) como comprobante del derecho que tiene el consignatario para que pueda realizar la entrada a destino o internación.</p> <p><input type="checkbox"/> Factura comercial (con tres copias), emitido por el vendedor, este debe reflejar el valor por unidad y total, y la descripción de la mercancía.</p> <p><input type="checkbox"/> Manifiesto de Carga o Ingreso, formulario de aduana 7533 o Despacho Inmediato formulario de aduana 3461.</p> <p><input type="checkbox"/> Listas de bienes (Packing List), si es pertinente y otros documentos necesarios para determinar si la mercancía puede ser admitida. (Nota: efectivo 02-Jul-98, el límite de Entrada Informal aumentó de USD 1250 a USD 2000. Este cambio no afecta entradas que requieren una Entrada Formal, sin tener en cuenta el valor.)</p> <p>La importación de calzado en EEUU está sujeta a las regulaciones generales administradas por el servicio federal Customs and Border</p>	2,00%	2,00	0,04
BARRERAS NO ARANCELARIAS	<p>NO TIENE Colombia - EE.UU</p>	1,00%	4,00	0,04
OTROS IMPUESTOS	<p>No existen impuestos a la importacion ni al consumo</p>	2,00%		0,00
ACUERDOS COMERCIALES	<p>Acuerdos de Libre Comercio global Con: Corea, Panama, Colombia, Perú, Omán, Bahrein, Centro america (CAFTA - DR), Marruecos, Australia, Chile, Singapur, Jordania, Canada - Mexico (TLCAN) e Israel.</p> <p>ACUERDO ENTRE USA Y COLOMBIA: TLC</p>	2,00%	5,00	0,10
PRINCIPALES PROVEEDORES	<p>Israel 0,94% Macedonia 0,86% Canada 0,79% Finlandia 0,79% Polonia 0,58% Vietnam 0,36% México 0,26% Brasil 0,24% Japón 0,23% China 0,22%</p>	1,00%	4,00	0,04

LOGISTICA		20,00%	4,6	0,91
TRANSPORTE AEREO				
Flete Us\$/ Cont.	3,75 USD /KGS	1,50%	5,00	0,08
Frecuencia	DIARIA	1,50%	5,00	0,08
Tiempo de tránsito	DIRECTO	1,50%	5,00	0,08
TRANSPORTE MARITIMO				
Flete Us\$/ Cont.	1539 USD/TEU	1,50%	5,00	0,08
Frecuencia	SEMANAL	1,50%	5,00	0,08
Tiempo de tránsito	7 días	1,50%	5,00	0,08
EMPAQUE Y EMBALAJE	Estados Unidos aplica la norma NIMF-15 desde febrero de 2004. Esta medida reduce el riesgo de introducción y/o dispersión de plagas cuarentenarias relacionadas con el embalaje de madera (incluida la madera de estiba), fabricado de madera en bruto de coníferas y no coníferas, utilizado en el comercio internacional.	0,025	3,00	0,08
AEROPUERTOS	Estados Unidos cuenta con 13.513 pistas aéreas, donde varios son las más grandes y de mayor movimiento del mundo. La oferta de servicios directos desde Colombia se concentra en los Aeropuertos de John F. Kennedy International (Nueva York), Los Angeles International, George Bush International (Houston), Memphis International Airport, Hartsfield-Jackson Atlanta International Airport y Miami International Airport.	2,50%	5,00	0,13
REGLAMENTOS TECNICOS Y FITO SANITARIAS	Pedimento de exportación - factura comercial - tipo de divisas - condiciones de venta - lista de empaques - peso y volúmenes - medida de embalaje - documentos de transporte	1,50%	3,00	0,05
PUERTOS	Algunos de los puertos estadounidenses se encuentran dentro del rango de los más grandes y de mayor movimiento de carga del mundo. Para la costa Este se destacan por la afluencia de navieras con servicio directo y regular los puertos de: Houston, Nueva York, Baltimore, Savannah, Jacksonville, Port Everglades, Miami, New Orleans y Charleston.	2,00%	5,00	0,10
RUTAS	Buenaventura, Barranquilla, Cartagena Colombia - Miami; Florida	1,50%	5,00	0,08
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	Canales Mayoristas: Por lo general se especializan por tipo de productos o regiones. La mayoría de estos tipos de distribuidores son comercializadoras que compran los productos para luego empaquetarlos y marcarlos con etiquetas de marcas propias y revenderlos a los minoristas y consumidores comerciales. Canales Minoristas: en Estados Unidos el canal minorista está liderado por los grandes almacenes llamados "discount stores". Estos almacenes, caracterizados por otorgar descuentos considerables todos los días del año importadores y Distribuidores: generalmente actúan por su cuenta, aceptando la total responsabilidad de las operaciones, incluyendo especificaciones técnicas, precios, stocks y distribución. Este tipo de agentes por lo general residen en Estados Unidos y se caracterizan por vender directamente o vender a los distribuidores.	1,00%	4,00	0,04
FACTORES CLAVES DE LA INDUSTRIA		20,00%	4,0	0,75
TENDENCIAS DE CONSUMO				
PRODUCCION LOCAL	Estados Unidos se encuentra en el 2 lugar del ranking mundial de productores de calzado con una producción al 2014 de 2,295 pares (millones) con un 11,8% del porcentaje mundial.	5,00%	5,00	0,25
CONSUMO PER CAPITA	el consumidor americano tiene una media de 19 pares de calzado, compra una media de cuatro al año, con una creciente tendencia de compra por internet.	5,00%	3,00	0,15
TAMAÑO DEL MERCADO	El calzado para mujer es un segmento clave para la industria del calzado, ya que supone casi el 55% del mercado (en términos de valor) y el 39% si se descarta el calzado de tipo deportivo. Valor 2016: 79,698.1 (usd Million) fuente: euromonitor	7,00%	5,00	0,35
PRINCIPALES MARCAS DEL MERCADO	estos productos se adquieren tanto en grandes cadenas como Walmart, Nordstrom o Macy's, así como en tiendas especializadas como Payless, DSW, Children's Place, o Stride Rite. MARCAS PRINCIPALES: adidas 1,4%, nike 6,6% , forever 21 1,3% , wal -mart shoes 2,9%, payless shoes 0,6%, gap 3,1% nine west 2,3%	3,00%	3,00	0,09
TOTAL		100,00%		4,14
S & H		País seleccionado		
Puro cuero				

ANEXO 2. MATRIZ DE SELECCION EN KUWAIT

Análisis del mercado constructor, del proceso de internacionalización.

MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS VARIABLES	DATOS	KUWAIT 		
		PESO	CALIFICACION	INDICADOR
INDICADORES MACROECONOMICOS		15,00%	2,9	0,42
MONEDA	Dinar Kuwaití	2,00%	1	0,02
PIB US\$	112.812 M. US\$	2,50%	1	0,025
PIB PER CAPITA US\$	27.448 US\$	2,50%	3	0,075
CRECIMIENTO DEL PIB	1,8%	1,50%	2	0,03
INFLACIÓN	3,27%	2,00%	3	0,06
(2015) TIPO DE CAMBIO/COL \$	9766,61	2,00%	5	0,1
TASA DE DESEMPLEO	2,07%	1,50%	5	0,075
BALANZA COMERCIAL	23.553,2 M.\$	1,00%	3	0,03
INDICADORES DEMOGRAFICOS		10,00%	2,8	0,27
POBLACIÓN	4.110.000	2,00%	1	0,02
TASA DE NATALIDAD	20,26 nacimientos/1.000 habitantes	1,00%	5	0,05
RELIGIÓN	Islám	0,50%	3	0,015
IDIOMA	Árabe	2,00%	1	0,02
TIPO DE GOBIERNO	<p>Kuwait es una monarquía constitucional regida por la dinastía Al-Sabah desde el siglo XVIII. El emir o jeque es el jefe de Estado, quien representa al poder ejecutivo. El emir actual, Sabah Al-Ahmad Al-Jaber Al-Sabah ascendió al trono en 2006. El poder legislativo está representado por la Asamblea Nacional (Majlis al-Umma). Es unicameral y cuenta con 65 asientos: 50 son elegidos por voto popular cada cuatro años, y 15 ministros, los cuales son elegidos por el emir y conforman su gabinete. Por su parte, la Corte de Casación y la Corte Constitucional representan los órganos superiores del poder judicial y son los tribunales más altos de Kuwait</p>	2,00%	3	0,06
SITUACION ACTUAL	AA	2,50%	4	0,1

ESTABILIDAD POLITICA		10,00%	3,0	0,32	
Panorama político economico general (2016)	<p>Durante los últimos años, Kuwait ha invertido cada vez más en el resto del mundo; en el período 2006-2010, las inversiones directas en el exterior fueron en promedio de unos 7.500 millones de dólares EE.UU. Por otra parte, el nivel de las entradas de IED sigue siendo relativamente bajo, debido a las estrictas limitaciones aplicadas en el pasado con respecto a los sectores en los que podían invertir los extranjeros, la relativa complejidad del entorno empresarial (por ejemplo, numerosos requisitos de licencia, trámites burocráticos y leyes y reglamentos anticuados) y la aplicación del impuesto sobre la renta de las sociedades únicamente a los beneficios obtenidos por las empresas extranjeras.</p> <p>Por consiguiente, se está evaluando una posible enmienda de la Ley de Inversiones Extranjeras de 2001 con el fin, entre otros, de establecer una "ventanilla única" para los inversores extranjeros. El Gobierno se propone estimular la inversión extranjera, como demuestra la reciente decisión de permitir por primera vez la participación extranjera en el desarrollo de los recursos energéticos de Kuwait, concretamente la producción de gas natural, con objeto de facilitar la adquisición de la tecnología y los conocimientos técnicos necesarios para explotar esos recursos de manera más eficaz.</p>	6,00%	4	0,24	
Indice de percepción de corrupción (2015)	41	4,00%	2	0,08	
COMERCIO EXTERIOR		15,00%	2,0	0,30	
PARTIDA ARANCELARIA		64020			
IMPORTACIONES					
2013 CIF USD	2552	2,00%	2,00	0,04	
2014 CIF USD	6905	2,00%	3,00	0,06	
2015 CIF USD	6268	2,50%	3,00	0,08	
IMPO. DESDE COLOMBIA				0,00	
2013 USD	13	2,00%	2,00	0,04	
2014 USD	4	2,00%	1,00	0,02	
2015 USD	0	2,50%	1,00	0,03	
PARTICIPACION COLOMBIANA EN EL TOTAL DE LAS IMPORTACIONES		0,1%	2,00%	2,00	0,04
POLITICA COMERCIAL		10,00%	3,2	0,25	

BARRERAS ARANCELARIAS	<p align="center">Arancel equivalente AD VALOREM Aplicado por el país: 4.5%</p> <p>La exportación de calzado a Kuwait no implica la exigencia de cumplimentar con ningún requisito especial ni la necesidad de presentar certificados especiales. El tipo arancelario aplicado es el tipo general del 5% (Código Aduanero del Consejo de Cooperación del Golfo) y el importador/distribuidor sólo debe solicitar un permiso de importación, que el Ministerio de Comercio e Industria concede automáticamente. La elección del canal de comercialización y distribución del producto es, por su parte, un asunto que corresponde a la estrategia comercial de cada fabricante: existiendo tres opciones: distribución mediante franquicia, distribución a través de tienda especializada multimarca o la distribución en supermercado o almacén generalista (calzado de bajo coste y calidad media y baja). Desde el punto de vista legal la comercialización de cualquier producto extranjero no puede hacerse por ninguna persona física o jurídica no kuwaití, sino que se debe hacer a través de: - Importador/mayorista.</p>	2,00%	5,00	0,10
REQUERIMIENTOS NORMATIVOS CONDICIONES DE ACCESO	<p>La factura comercial debe estar apostillada a través de la cámara colombo árabe, Certificado de Origen, (certificado por la Cámara de Comercio) que contiene: país de origen, la composición de las materias primas, componentes, nombre del fabricante, la factura comercial, y la declaración de que los bienes no sean de marca o de origen israelí, <input type="checkbox"/> Lista de empaque que contiene: número de la factura comercial, la cantidad de artículos y peso neto y bruto. Una Factura comercial original para ser firmado y sellado por el proveedor, que contiene la descripción específica de los bienes, el valor por unidad, valor total, peso neto y bruto, marca y código en el sistema para cada elemento.</p>	2,00%	2,00	0,04
BARRERAS NO ARANCELARIAS	<p>Las mercancías importadas solo están sujetas a aranceles aduaneros, ya que Kuwait no aplica IVA, impuestos especiales de consumo ni ningún otro impuesto o gravamen interno a los productos nacionales o importados. En 2003, Kuwait empezó a aplicar el Arancel Externo Común del CCG. Como resultado, el promedio aritmético de los tipos NMF aplicados se redujo del 7,7% en 2002 al 4,8% en 2011. Sobre la base de la definición de la OMC, el promedio arancelario es del 5,7 por ciento para los productos agrícolas y del 4,6% para los productos no agrícola; el 98,6% del total de líneas arancelarias tiene tipos ad valorem, y a 19 líneas arancelarias correspondientes al tabaco y los productos del tabaco se les aplican aranceles mixtos. Kuwait ha consolidado todas sus líneas arancelarias, salvo las relativas al petróleo, los productos petrolíferos y los productos petroquímicos. Todos los tipos están consolidados al 100%. De los ingresos fiscales totales (el 2% aproximadamente de los ingresos públicos), los correspondientes a los aranceles aduaneros representan más del 60%.</p>	1,00%	5,00	0,05
OTROS IMPUESTOS	No existen impuestos a la importacion ni al consumo	1,00%		0,00
ACUERDOS COMERCIALES	<p align="center">Consejo de Cooperación del Golfo (CCG) Zona Panárabe de Libre Comercio (PANÁRABE) AELC - CCG Australia - Consejo de Cooperación del Golfo (CGG) Japón - Consejo de Cooperación del Golfo (CGG) Con Colombia: 0 - N/A</p>	3,00%	1,00	0,03
PRINCIPALES PROVEEDORES	<p align="center">Ucrania 0,85% Perú 0,63% Polonia 0,58% Corea del Sur 0,27% Emiratos Arabes 0,23% China 0,22% India 0,3% Estados Unidos 0,09%</p>	1,00%	3,00	0,03

CANALES DE DISTRIBUCIÓN	<p>Los canales de distribución de Kuwait se dividen en las siguientes figuras:</p> <p>1. Agentes y distribuidores: efectúan los pedidos de mercancías y firman los documentos de los exportadores que representan, pero no suelen tomar posesión de los productos.</p> <p>2. Importadores: suelen estar especializados en determinados tipos de productos. Conocen el mercado, su funcionamiento y jurisdicción. Generalmente distribuyen a todo el país.</p> <p>3. En tercer y último nivel lo conforma el comercio minorista más tradicional, que se ha visto alterado por el fenómeno de los grandes centros comerciales.</p> <p>Por su parte el mercado mayorista de distribución corresponde esencialmente a importadores de calzado de bajo coste (China, Tailandia, Vietnam), así como calzado árabe tradicional. Estos distribuidores mayoristas suministran a hipermercados o tiendas, donde el calzado se comercializa como una mercancía sin marca.</p>	1,00%	3,00	0,03
FACTORES CLAVES DE LA INDUSTRIA		20,00%	3,5	0,68
TENDENCIAS DE CONSUMO				
PRODUCCION LOCAL	<p>La producción local de calzado es de carácter fundamentalmente artesanal y representa una cifra muy exigua en el valor añadido bruto generado por el sector.</p> <p>Las tres principales empresas de manufacturas de calzado en Kuwait son: Kuwait Leather Industries, National Tannery Company y Bou Hamdoon Trading, aunque en los tres casos se trata primordialmente de importadores y empresas de intermediación comercial que, simultáneamente desarrollan actividades manufactureras. A diferencia de la producción, Kuwait es un mercado bastante activo en la reexportación de este tipo de productos, especialmente a países geográficamente próximos como Irán, Arabia Saudita, Bahrein y EAU.</p> <p>PRODUCCIÓN LOCAL: 1,6% DEL PORCENTAJE MUNDIAL (107 MILLONES DE PARES)</p>	0,05	3,00	0,15
CONSUMO PER CAPITA	9,1 consumo per capita (pares de calzado)	5,00%	5,00	0,25
TAMAÑO DEL MERCADO	corresponde a un 41% a la compra de calzado femenino	7,00%	4,00	0,28
PRINCIPALES MARCAS DEL MERCADO	<p>Las principales tiendas de marca propia en régimen de franquicia pertenecen a varios grupos de distribución comercial: Azadea Group, Liwa Group, Al Ostoura o Al-Shaya.</p> <p>Las tiendas multimarca se presentan dentro de dos grupos, las de calzado deportivo e informal y las que distribuyen calzado de vestir más elegante y sofisticado (aun con divisiones de otro tipo de calzado). A este primer grupo corresponden la cadena Payless y la red de tiendas de Foot Locker, ambas pertenecientes al grupo Al Shaya, y con establecimientos en Salmiya, en Cooperativas de Consumo y en los centros comerciales Avenues, Marina Mall y Sharq. El segundo grupo es el integrado por las cadenas de zapaterías de Al Sirhan Group, Ali Abdulwahab Al Mutawa, Shoe Mart (Landmark group) y Dune. Al Sirhan Group distribuye en sus tiendas diversas marcas como Paolo Sesto y Clarks (calzado masculino) y Kildare y Tamina (calzado femenino). Cuenta también con una división de zapato casual y deportivo bajo la denominación "Foot Avenue".</p>	3,00%	2,00	0,06
TOTAL		100,00%		2,81
		País seleccionado		

ANEXOS

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA



SEDE VIRTUAL

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: BXGGQWGRaa2

20 DE MARZO DE 2017 HORA: 20:01:16

R052426986 PAGINA: 1

LA MATRICULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS.

RENUOVE SU MATRICULA A MAS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V.

ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRONICAMENTE Y CUENTA CON UN CODIGO DE VERIFICACION QUE LE PERMITE SER VALIDADO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO

RECUERDE QUE ESTE CERTIFICADO LO PUEDE ADQUIRIR DESDE SU CASA U OFICINA DE FORMA FACIL, RAPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO

PARA SU SEGURIDAD DEBE VERIFICAR LA VALIDEZ Y AUTENTICIDAD DE ESTE CERTIFICADO SIN COSTO ALGUNO DE FORMA FÁCIL, RÁPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO/CERTIFICADOSELECTRONICOS/

CERTIFICADO DE MATRICULA DE PERSONA NATURAL LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

CERTIFICA:

NOMBRE : AGUILAR CUBILLOS HUGO ALBERTO
C.C. : 19323232
N.I.T. : 19323232-8 ADMINISTRACION : , REGIMEN COMUN

CERTIFICA:

MATRICULA NO : 00863078 DEL 15 DE ABRIL DE 1998

CERTIFICA:

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : AC 8 NO. 77 06
MUNICIPIO : BOGOTA D.C.
EMAIL NOTIFICACION JUDICIAL : syhpurocuero@hotmail.com
DIRECCION COMERCIAL : AC 8 NO. 77 06
MUNICIPIO : BOGOTA D.C.
EMAIL COMERCIAL: syhpurocuero@hotmail.com



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA



SEDE VIRTUAL

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: BXGGQWGRaa2

20 DE MARZO DE 2017 HORA: 20:01:16

R052426986

PAGINA: 2

CERTIFICA:

RENOVACION DE LA MATRICULA :22 DE MARZO DE 2016
 ULTIMO AÑO RENOVADO: 2016
 ACTIVO TOTAL REPORTADO:\$119,600,000

CERTIFICA:

ACTIVIDAD ECONOMICA : 4771 COMERCIO AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR Y SUS ACCESORIOS (INCLUYE ARTICULOS DE PIEL) EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS. 4772 COMERCIO AL POR MENOR DE TODO TIPO DE CALZADO Y ARTICULOS DE CUERO Y SUCEDANEOS DEL CUERO EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS. 6820 ACTIVIDADES INMOBILIARIAS REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR CONTRATA.

CERTIFICA:

PROPIETARIO DE LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO
 NOMBRE : CONFECUEROS S Y H
 DIRECCION COMERCIAL : CR 111 C NO. 86 74 LC 264 C.C. UNIOCCIDENTE
 MUNICIPIO : BOGOTA D.C.
 MATRICULA NO : 01423337 DE 14 DE OCTUBRE DE 2004
 RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 22 DE MARZO DE 2016
 ULTIMO AÑO RENOVADO : 2016

NOMBRE : CONFECUEROS S Y H
 DIRECCION COMERCIAL : CL 185 NO. 45 03 LC 207 C.C. SANTAFE
 MUNICIPIO : BOGOTA D.C.
 MATRICULA NO : 01592875 DE 25 DE ABRIL DE 2006
 RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 22 DE MARZO DE 2016
 ULTIMO AÑO RENOVADO : 2016

CERTIFICA:

LA INFORMACION ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL FORMULARIO DE MATRICULA DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE.
 DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE VIRTUAL

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: BXGGQWGRaa2

20 DE MARZO DE 2017 HORA: 20:01:16

R052426986

PAGINA: 3

(10) DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS.

*** EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE PERMISO DE ***

*** FUNCIONAMIENTO EN NINGUN CASO ***

INFORMACION COMPLEMENTARIA

LOS SIGUIENTES DATOS SOBRE PLANEACION DISTRITAL SON INFORMATIVOS

FECHA DE ENVIO DE INFORMACION A PLANEACION DISTRITAL : 28 DE MARZO DE 2016

SEÑOR EMPRESARIO, SI SU EMPRESA TIENE ACTIVOS INFERIORES A 30.000 SMLMV Y UNA PLANTA DE PERSONAL DE MENOS DE 200 TRABAJADORES, USTED TIENE DERECHO A RECIBIR UN DESCUENTO EN EL PAGO DE LOS PARAFISCALES DE 75% EN EL PRIMER AÑO DE CONSTITUCION DE SU EMPRESA, DE 50% EN EL SEGUNDO AÑO Y DE 25% EN EL TERCER AÑO. LEY 590 DE 2000 Y DECRETO 525 DE 2009.

** ESTE CERTIFICADO REFLEJA LA SITUACION JURIDICA DE LA **

** PERSONA NATURAL HASTA LA FECHA Y HORA DE SU EXPEDICION. **

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO,

VALOR : \$ 2,600

PARA VERIFICAR QUE EL CONTENIDO DE ESTE CERTIFICADO CORRESPONDA CON LA INFORMACION QUE REPOSA EN LOS REGISTROS PUBLICOS DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, EL CODIGO DE VERIFICACION PUEDE SER VALIDADO POR SU DESTINATARIO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO

ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRONICAMENTE CON FIRMA DIGITAL Y CUENTA CON PLENA VALIDEZ JURIDICA CONFORME A LA LEY 527 DE 1999.



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE VIRTUAL

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: BXGGQWRaa2

20 DE MARZO DE 2017 HORA: 20:01:16

R052426986

PAGINA: 4

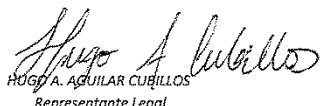

FIRMA MECANICA DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA
AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y
COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996.

HUGO A. AGUILAR CUBILLOS
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2014
Expresado en pesos Colombianos

	<u>Diciembre 31 de</u> <u>2014</u>
<u>Ingresos Operacionales:</u>	
Comercio de marroquinería	279.024.839
Devoluciones en ventas (db)	0
<u>Costo de ventas:</u>	
Operacionales	192.169.811
Utilidad Bruta	86.855.028
<u>Gastos Operacionales:</u>	
Operacionales de administración	54.150.503
Operacionales de ventas	72.290.776
Utilidad Operacional	(39.586.251)
<u>Ingresos y gastos no operacionales</u>	
<u>Ingresos no operacionales:</u>	
Intereses	99.270
Arrendamientos	112.533.373
	112.632.643
<u>Gastos no operacionales:</u>	
Financieros	11.777.786
Gastos extraordinarios	0
	11.777.786
Utilidad antes del impuesto a la renta y complementarios	
Complementarios	61.268.605
Impuesto de renta y complementarios	7.500.000
Utilidad del ejercicio neto	53.768.605



HUGO A. AGUILAR CUBILLOS
Representante Legal


GERMAN MORA GAITAN
Contador
TP 68711-T

<u>HUGO A. AGUILAR CUBILLOS</u>	
<u>BALANCE GENERAL</u>	
<u>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014</u>	
<u>Expresado en pesos Colombianos</u>	
<u>Pasivo</u>	<u>Diciembre 31 de</u>
	<u>2014</u>
<u>Pasivo corriente</u>	
<u>Obligaciones financieras:</u>	
Bancos nacionales	17.490.951
Proveedores	13.286.038
Total	<u>30.776.989</u>
<u>Cuentas por pagar:</u>	
Costos y gastos por pagar	312.585
Retención en la fuente	673.831
Impuesto de industria y comercio retenido	5.000
Retenciones y aportes de nómina	1.111.523
	<u>2.102.939</u>
<u>Impuestos, gravámenes y tasas:</u>	
Impuesto sobre las ventas por pagar	13.836.696
De renta y complementarios	7.500.000
De industria y comercio	1.147.886
	<u>22.484.582</u>
Total pasivo corriente	55.364.510
<u>Pasivo no corriente</u>	
<u>Cuentas por pagar:</u>	
Acreedores varios	40.766.701
Pasivos para obligaciones laborales	5.817.196
	<u>46.583.897</u>
Total pasivo no corriente	46.583.897
Total pasivo	101.948.407
<u>Patrimonio</u>	
<u>Capital social:</u>	
Capital de personas naturales	1.460.437.531
<u>Utilidades</u>	
Acumuladas	87.810.509
Resultados de ejercicios anteriores:	
Utilidades acumuladas	58.077.661
<u>Resultados del ejercicio:</u>	
Utilidad/Perdida del ejercicio	53.768.605
	<u>53.768.605</u>
Total patrimonio	<u>1.660.094.307</u>
Total pasivo y patrimonio	<u>1.762.042.714</u>
 HUGO A. AGUILAR CUBILLOS Representante Legal	 GERMAN MORA GAITAN Contador TP 68711-T

HUGO A. AGUILAR CUBILLOS
BALANCE GENERAL
AL 31 DE MARZO DE 2015
Expresado en pesos Colombianos

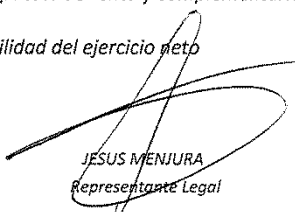
<u>Activo</u>	<u>Marzo 31 de</u> <u>2015</u>
<u>Activo corriente</u>	
<u>Disponible :</u>	
Caja	4.521.000
Bancos	25.117.972
	<hr/> 29.638.972
<u>Deudores :</u>	
Cuentas corrientes comerciales	0
Anticipo y avances	0
Promesas de compra venta	62.634.000
Anticipo de impuestos y contribuciones o saldos a favor	16.277.449
	<hr/> 78.911.449
<u>Inventarios</u>	
Mercancia no Fabricada	282.336.120
	<hr/> 282.336.120
Total activo corriente	<hr/> 390.886.541
<u>Activo no corriente</u>	
<u>Propiedad Planta y equipo:</u>	
Terrenos	437.897.393
Construcciones y edificaciones	1.170.561.299
Equipo de oficina	4.856.896
Equipo de computacion	5.318.469
Vehiculos	105.510.000
Depreciacion acumulada	(305.104.264)
Total Activos Fijos	<hr/> 1.419.039.793
Otros activos	0
Licencia Sofwaret	0
Total activo no corriente	<hr/> 1.419.039.793
Total del Activo	<hr/> 1.809.926.334


HUGO A. AGUILAR CUBILLOS
Representante Legal

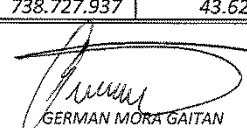

GERMAN MORA GAITAN
Contador
TP 68711-T

HUGO A. AGUILAR CUBILLOS
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO
DEL 1 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2013
Expresado en pesos Colombianos



		<u>Diciembre 31 de</u> <u>2014</u>	<u>Diciembre 31 de</u> <u>2013</u>
<u>Ingresos Operacionales:</u>	14		
Enseñanza		299.389.616	2.647.490.174
Devoluciones en ventas (db)		0	0
<u>Costo de ventas:</u>	17		
Enseñanza		212.612.888	(951.295.617)
Utilidad Bruta		512.002.504	1.696.194.557
<u>Gastos Operacionales:</u>	15		
Operacionales de administración		87.928.100	(1.411.113.241)
Operacionales de ventas		33.452.300	0
Utilidad Operacional		121.380.400	(1.411.113.241)
<u>Ingresos y gastos no operacionales</u>		633.382.904	285.081.316
<u>Ingresos no operacionales:</u>	18		
Arrendamientos-Venta de Activos		95.634.830	0
<u>Gastos no operacionales:</u>	16		
Financieros		95.634.830	0
Gastos extraordinarios		2.256.203	(219.869.942)
Utilidad antes del impuesto a la renta y complementarios		0	(508.090)
Complementarios		2.256.203	(220.378.032)
Impuesto de renta y complementarios		731.273.937	64.703.284
Utilidad del ejercicio neto		7.454.000	(21.079.000)
		738.727.937	43.624.284



JESUS MENJURA
Representante Legal



GERMAN MORA GAITAN
Contador
TP 68711-T

<u>HUGO A. AGUILAR CUBILLOS</u>	
<u>ESTADO DE RESULTADOS</u>	
<u>DEL 1 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2016</u>	
<u>Expresado en pesos Colombianos</u>	
	<u>DICIEMBRE 31 de</u>
	<u>2016</u>
<u>Ingresos Operacionales:</u>	
Comercio de marroquinería	285.616.270
Arrendamientos	158.072.535
<u>Costo de ventas:</u>	
Operacionales	275.087.059
Utilidad Bruta	168.601.746
<u>Gastos Operacionales:</u>	
Operacionales de administración	42.842.441
Operacionales de ventas	71.404.068
Utilidad Operacional	54.355.238
<u>Ingresos y gastos no operacionales</u>	
<u>Ingresos no operacionales:</u>	
Intereses	58.920
Otros	24.400.000
	24.458.920
<u>Gastos no operacionales:</u>	
Financieros	2.792.956
Gastos extraordinarios	0
Total	2.792.956
Utilidad antes del impuesto a la renta y complementarios	
Complementarios	76.021.202
Impuesto de renta y complementarios	0
Utilidad del ejercicio neta	76.021.202
 HUGO A. AGUILAR CUBILLOS Representante Legal	 GERMAN MORA GAITAN Contador TP 68711-T

